
5) Hindernisse und typische Stolpersteine im Veränderungsprozess

Veränderungen in der Schichtarbeit greifen tief in betriebliche Abläufe, Routinen und persönliche Lebensgestaltung ein. Entsprechend treten in nahezu allen Veränderungsprozessen Hindernisse und Widerstände auf. Diese sind kein Zeichen von Scheitern, sondern ein normaler Bestandteil von Entwicklungsprozessen. Entscheidend ist, wie Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen.

Dieses Kapitel beschreibt typische Stolpersteine aus der Praxis und zeigt auf, welche Strategien sich bewährt haben, um konstruktiv mit ihnen umzugehen.

5.1 WIDERSTÄNDE IN DER BELEGSCHAFT

Veränderungsprozesse in Pflegeunternehmen und im produzierenden Gewerbe finden häufig unter besonderen Rahmenbedingungen statt: Schichtarbeit, hohe Arbeitsbelastung, Zeitdruck sowie ein stark strukturierter Arbeitsalltag lassen wenig Raum für Reflexion und Austausch. Gleichzeitig wirken äußere Impulse wie Fachkräftemangel, steigende Qualitätsanforderungen, technologische Neuerungen oder wirtschaftlicher Druck unmittelbar auf diese Organisationen ein und machen Veränderungen unvermeidbar. Der Wandel trifft Mitarbeitende dabei oft mitten im laufenden Betrieb.

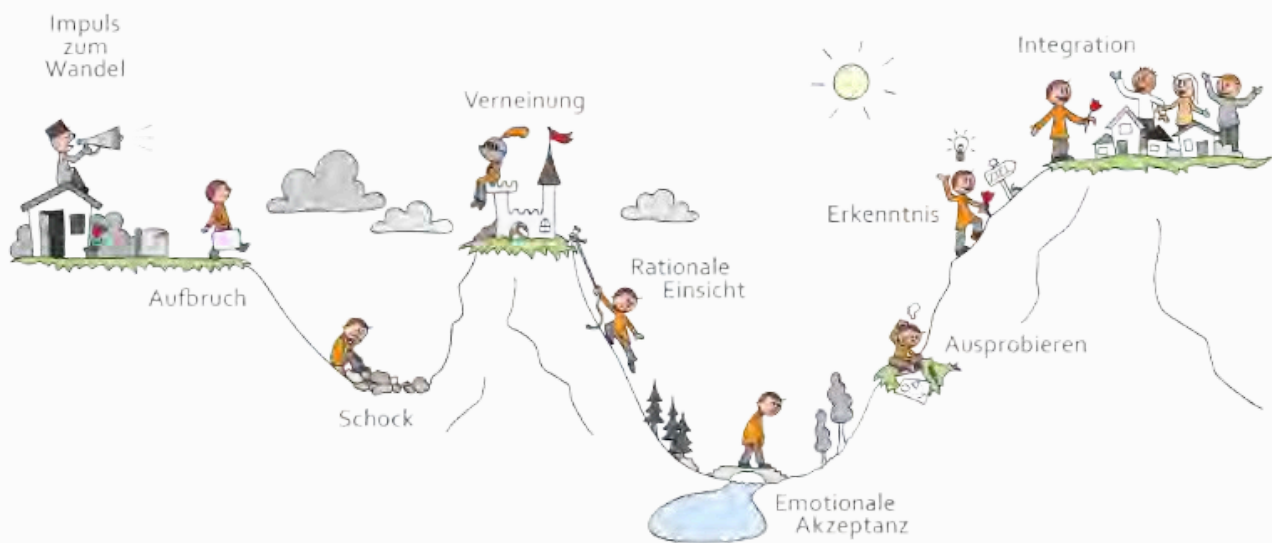
Typischerweise verläuft ein solcher Veränderungsprozess in mehreren Phasen. Auf einen äußeren Impuls folgt der notwendige Aufbruch, der Bewegung in die Organisation bringt, auch wenn er nicht von allen gewollt ist. Gerade in Schichtsystemen zeigen sich daraufhin häufig Schock und Verneinung: Unsicherheit, Angst vor zusätzlicher Belastung, Verlust eingespielter Routinen oder bewährter

Dienstpläne führen zu Widerstand und temporär sinkender Leistungsfähigkeit. Erst allmählich entsteht eine rationale Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels.

Die entscheidende Wendung erfolgt mit der emotionalen Akzeptanz, wenn Mitarbeitende beginnen, neue Wege nicht nur zu verstehen, sondern auch mitzutragen. Durch Ausprobieren und Lernen entwickeln sich neue Handlungsweisen, erste Erfolge machen den Nutzen der Veränderung sichtbar. In der letzten Phase werden die neuen Abläufe und Verhaltensweisen in den Schichtalltag integriert und als selbstverständlich erlebt.

Für die Initiatoren des Veränderungsprozesses sowie für betriebliche Lotsen ist es essenziell, sich dieser Phasen bewusst zu sein. Gerade in schichtgeprägten Arbeitswelten müssen Veränderungen realistisch, transparent und mit ausreichender Begleitung gestaltet werden. Nur wenn emotionale Reaktionen ernst genommen und zeitliche sowie organisatorische Besonderheiten berücksichtigt werden, kann Veränderung nachhaltig wirken und im Alltag von Pflege und Produktion erfolgreich verankert werden.

Veränderungskurve



Quelle: Willers Workgroup: Emotionale Phasen der Veränderung, 02.09.2020. Verfügbar unter: <https://www.willers-workgroup.de/2020/09/02/emotionale-phasen-der-ver%C3%A4nderung/> (abgerufen am 11.02.2026).

Typische Erscheinungsformen von Widerständen

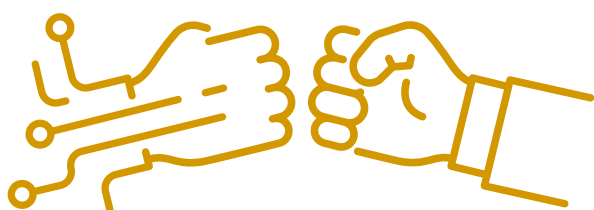
Widerstände äußern sich selten offen als grundsätzliche Ablehnung. Häufig zeigen sie sich indirekt, etwa durch:

- Skepsis gegenüber neuen Schichtmodellen,
- geringe Beteiligung an Workshops oder Befragungen,
- Zurückhaltung in Diskussionen,
- Aussagen wie „Das haben wir schon einmal versucht“ oder „Am Ende ändert sich sowieso nichts“.

Solche Reaktionen sind verständlich.

Schichtarbeit betrifft sensible Bereiche wie Schlaf, Familie, Freizeit und Gesundheit.

Veränderungen werden daher häufig zunächst als Risiko wahrgenommen.



Ursachen von Widerständen

- Häufige Ursachen sind:
- negative Erfahrungen mit früheren Veränderungsprojekten,
- fehlende Einflussmöglichkeiten,
- mangelnde Transparenz über Ziele und Entscheidungswege,
- Angst vor Verschlechterungen oder Mehrbelastung,
- Unsicherheit über die eigene Rolle im Prozess.

Bewährte Strategien

- frühzeitige und ehrliche Kommunikation über Ziele, Spielräume und Grenzen,
- klare Beteiligungsformate mit sichtbarer Wirkung,
- Rückmeldung darüber, welche Vorschläge umgesetzt werden und warum andere nicht,
- Einsatz betrieblicher Lotsen als vertrauensvolle Ansprechpersonen,
- Anerkennung von Sorgen und Bedenken, statt sie zu relativieren.

5.2 ORGANISATORISCHE BARRIEREN

Typische organisatorische Herausforderungen

In vielen Betrieben zeigen sich strukturelle Grenzen, die Flexibilisierung erschweren, z. B.:

- knappe Personaldecke,
- fehlende Vertretungsfähigkeit,
- stark spezialisierte Tätigkeiten,
- enge Taktungen von Produktionsprozessen,
- begrenzte zeitliche Ressourcen für Projektarbeit.

Diese Faktoren lassen sich nicht kurzfristig auflösen, müssen aber in der Planung berücksichtigt werden.

Umgang mit organisatorischen Grenzen

- realistische Zieldefinition statt überambitionierter Vorhaben,
- schrittweises Vorgehen und Pilotphasen,
- Aufbau von Vertretungs- und Qualifikationsmatrizen,
- Fokussierung auf beeinflussbare Stellschrauben,
- Kombination kurzfristiger Entlastungen mit langfristigen Entwicklungszielen.

5.3 KOMMUNIKATIONSPROBLEME UND INFORMATIONSDIFIZITE

Typische Probleme

Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor – und gleichzeitig eine häufige Schwachstelle.

Typische Probleme sind:

- Informationen erreichen nicht alle Schichten,
- widersprüchliche Aussagen von unterschiedlichen Führungsebenen,
- fehlende Rückmeldeschleifen,
- Gerüchte und Missverständnisse.

Lösungsansätze

- realistische Zieldefinition statt überambitionierter Vorhaben,
- schrittweises Vorgehen und Pilotphasen,
- Aufbau von Vertretungs- und Qualifikationsmatrizen,
- Fokussierung auf beeinflussbare Stellschrauben,
- Kombination kurzfristiger Entlastungen mit langfristigen Entwicklungszielen.

5.4 TECHNISCHE EINSCHRÄNKUNGEN

Typische technische Hürden

Digitale Systeme zur Schichtplanung oder Personalabrechnung können Flexibilisierung unterstützen – oder behindern. Häufige Probleme sind:

- starre Abrechnungslogiken,
- fehlende Abbildung individueller Schichtmodelle,
- hoher administrativer Aufwand bei Sonderregelungen,
- unzureichende digitale Zugänge für Beschäftigte.

Strategien im Umgang mit Technik

- frühzeitige Prüfung technischer Rahmenbedingungen,
- Einbindung von IT und Personalabrechnung in den Prozess
- klare Regeln zur Nutzung vorhandener Systeme,
- Nutzung technischer Spielräume, ohne Prozesse zu überfrachten,
- ggf. schrittweise Einführung neuer digitaler Tools.

5.5 ÜBERLASTETE FÜHRUNGSKRÄFTE

Herausforderung Führung im Schichtbetrieb

Führungskräfte im Schichtbetrieb sind häufig stark belastet. Neben fachlichen Aufgaben übernehmen sie Dienstplanung, Vertretungskoordination und Konfliktmanagement. Veränderungsprozesse werden dann als zusätzliche Belastung erlebt.

Entlastungs- und Unterstützungsansätze

- klare Rollenverteilung zwischen Führungskräften und Lotsen,
- zeitliche Freiräume für Führungs- und Projektaufgaben,
- Qualifizierung und Austauschformate für Führungskräfte,
- Unterstützung durch externe Moderation in intensiven Phasen,
- realistische Zeitpläne für Veränderungsprozesse.

5.6 UNGLEICH VERTEILTE BELASTUNGEN UND GERECHTIGKEITSFRAGEN

Typische Konfliktfelder

Fragen der Fairness sind in der Schichtarbeit besonders sensibel. Konflikte entstehen häufig bei:

- Verteilung von Nacht- und Wochenendschichten,
- Berücksichtigung individueller Wünsche,
- Sonderregelungen für einzelne Beschäftigte,
- wahrgenommener Bevorzugung oder Benachteiligung.

Bewährte Lösungsstrategien

- transparente und schriftlich fixierte Regeln
- klare Kriterien für Ausnahmen,
- regelmäßige Überprüfung der Verteilung belastender Schichten,

- offene Kommunikation über Entscheidungsgrundlagen,
- Beteiligung der Beschäftigten an Regeldefinitionen.

5.7 VERÄNDERUNGSMÜDIGKEIT UND GERINGER VERÄNDERUNGSDRUCK

Ausgangslage in vielen Betrieben

In einigen Unternehmen wird das bestehende Schichtsystem von einem Großteil der Beschäftigten als akzeptabel wahrgenommen. Der Veränderungsdruck erscheint gering, auch wenn objektive Belastungen bestehen.

Umgang mit geringem Veränderungsdruck

- kleine, freiwillige Erprobungen statt grundlegender Umstellungen,
- Sichtbarmachen von Verbesserungspotenzialen durch Daten und Rückmeldungen,
- Fokus auf langfristige Entwicklungen (z. B. Demografie),
- Dokumentation kleiner Erfolge als Grundlage für weitere Schritte.

5.8 FAZIT: HINDERNISSE AKTIV NUTZEN

Hindernisse und Widerstände sind kein Zeichen für das Scheitern eines Veränderungsprozesses, sondern liefern wichtige Hinweise auf kritische Punkte im System. Unternehmen, die diese Hinweise ernst nehmen und aktiv bearbeiten, erhöhen die Erfolgchancen deutlich. Entscheidend ist eine Haltung, die Hindernisse nicht als Blockade, sondern als Gestaltungsanlass versteht. In Verbindung mit klaren Strukturen, Beteiligung und Führung lassen sich auch komplexe Herausforderungen in der Schichtarbeit schrittweise bewältigen.

*Im nächsten Kapitel folgt ein **Kriteriengerüst für mitarbeiterorientierte Schichtarbeit.***

6) Kriteriengerüst für eine flexible und mitarbeiterorientierte Schichtplanung

Die Erfahrungen aus den Praxisprojekten im Rahmen von ShiftLifeBalance zeigen deutlich: Gute Schichtarbeit lässt sich nicht an einzelnen Maßnahmen festmachen. Entscheidend ist vielmehr das Zusammenspiel mehrerer Faktoren, die gemeinsam darüber bestimmen, ob Schichtarbeit als belastend oder als tragfähig erlebt wird. Das folgende Kriteriengerüst bündelt die zentralen Erfolgsbedingungen für eine gelingende, flexible und gesundheitsgerechte Schichtplanung. Es dient Unternehmen als Orientierungs- und Prüfinstrument, um die eigene Schichtarbeit systematisch zu bewerten, Stärken und Schwachstellen zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln.

Das Kriteriengerüst kann auf unterschiedliche Weise genutzt werden:

- als Reflexionshilfe im Rahmen von Workshops oder Projektgruppen,
- als Bewertungsinstrument nach Pilotphasen,
- als Orientierung bei der Entwicklung neuer Schichtmodelle,
- als gemeinsamer Bezugsrahmen für Führungskräfte, Beschäftigte und Interessenvertretungen.

Überblick: Die sieben Kriterien guter Schichtarbeit

1. Gesundheitsgerechte Schichtgestaltung
2. Flexibilität und Lebensphasenorientierung
3. Faire und gleichstellungsorientierte Gestaltung
4. Organisation und Prozessqualität
5. Führung und Beteiligungskultur
6. Klare Regeln und Rollenklarheit
7. Kontinuierliche Verbesserung

Die 7 Kriterien guter Schichtarbeit



Gesundheitsgerechte Schichtgestaltung



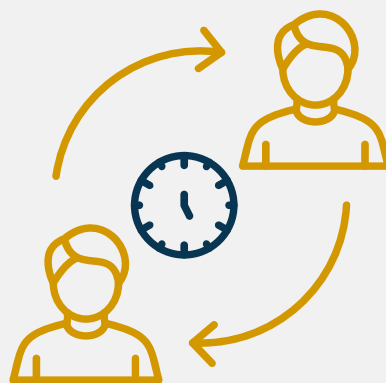
Klare Regeln und Rollen



Führung und Beteiligungskultur



Organisation und Prozessqualität



Faire, gleichstellungsorientierte Gestaltung



Flexibilität und Lebensphasenorientierung



Kontinuierliche Verbesserung

KRITERIUM 1: GESUNDHEITSGERECHTE SCHICHTGESTALTUNG

Gesundheit ist die Grundlage nachhaltiger Schichtarbeit. Schichtsysteme, die grundlegende arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse ignorieren, führen langfristig zu erhöhten gesundheitlichen Risiken, Fehlzeiten und Fluktuation.

Zentrale Aspekte gesundheitsgerechter Schichtgestaltung

Zu den bewährten Grundprinzipien gehören unter anderem:

- vorwärtsrotierende Schichtfolgen (Früh → Spät → Nacht),
- möglichst kurze Nachtarbeitsblöcke,
- ausreichende Ruhezeiten zwischen den Schichten (mindestens 11 Stunden),
- ausreichende Erholungszeiten nach Nachtschichten,
- regelmäßige freie Wochenenden,
- Vermeidung von Dauernachtarbeit und stark verdichteten Arbeitsblöcken.

Praxis-Check

- Sind die Schichtfolgen arbeitswissenschaftlich günstig gestaltet?
- Gibt es ausreichend Ruhe- und Erholungszeiten?
- Werden besonders belastende Schichten regelmäßig überprüft?

KRITERIUM 2: FLEXIBILITÄT UND LEBENSPHASENORIENTIERUNG

Flexibilität ist ein zentrales Anliegen vieler Beschäftigter. Gleichzeitig zeigt die Praxis: Flexibilität wirkt nur dann entlastend, wenn sie klar geregelt und für alle nachvollziehbar ist.

Lebensphasen berücksichtigen

Beschäftigte befinden sich in unterschiedlichen Lebenssituationen, etwa:

- mit kleinen Kindern,
- mit Pflegeverantwortung,
- in späteren Erwerbsphasen,
- mit gesundheitlichen Einschränkungen.
- Eine lebensphasenorientierte Schichtarbeit versucht, diesen Unterschieden Rechnung zu tragen, ohne neue Ungleichheiten zu schaffen.
- Gute Praxis
- geregelte Wunschdienst- und Tauschmöglichkeiten,
- transparente Kriterien zur Priorisierung von Wünschen,
- unterschiedliche Flexibilitätsprofile im Team,
- Kombinierbarkeit von Voll- und Teilzeitmodellen.
- Praxis-Check
- Gibt es geregelte Möglichkeiten für individuelle Anpassungen?
- Sind Ausnahmen transparent begründet?
- Wird Flexibilität regelmäßig überprüft und angepasst?

KRITERIUM 3: FAIRE UND GLEICHSTELLUNGSORIENTIERTE GESTALTUNG

Fairness entscheidet maßgeblich über Akzeptanz und Teamzusammenhalt. Besonders in der Schichtarbeit werden Ungerechtigkeiten schnell wahrgenommen und emotional diskutiert.

Zentrale Fairnessaspekte

- gerechte Verteilung belastender Schichten (Nacht, Wochenende),
- transparente Planungsregeln,
- nachvollziehbare Ausnahmen,
- Vermeidung impliziter Benachteiligungen bestimmter Gruppen,
- gleichberechtigter Zugang zu Entwicklung und Qualifizierung

Gleichstellungsorientierung bedeutet dabei nicht Gleichbehandlung um jeden Preis,

sondern einen bewussten Umgang mit unterschiedlichen Ausgangslagen.

Praxis-Check

- Sind Regeln zur Schichtverteilung schriftlich festgehalten?
- Werden Belastungen regelmäßig ausgewertet?
- Werden Gleichstellungsaspekte aktiv berücksichtigt?

KRITERIUM 4: ORGANISATION UND PROZESSQUALITÄT

Flexibilität braucht eine stabile organisatorische Basis. Ohne verlässliche Prozesse wird Flexibilität schnell zur zusätzlichen Belastung.

Zentrale organisatorische Erfolgsfaktoren

- ausreichende Vertretungsfähigkeit durch Qualifikationsmatrizen,
- frühzeitige und verlässliche Schichtplanung,
- klare Prozesse für kurzfristige Änderungen,
- definierte Übergaben und Informationswege,
- unterstützende technische Systeme.

Praxis-Check

- Wie stabil sind die aktuellen Planungsprozesse?
- Gibt es klare Regelungen für kurzfristige Änderungen?
- Sind Zuständigkeiten eindeutig geklärt?

KRITERIUM 5: FÜHRUNG UND BETEILIGUNGSKULTUR

Schichtplanung ist keine reine Verwaltungsaufgabe, sondern eine Führungsaufgabe. Führungskräfte prägen durch ihr Handeln maßgeblich, wie Schichtarbeit erlebt wird.

Merkmale guter Führung in der Schichtarbeit

- klares Rollenverständnis,
- transparente Kommunikation,
- nachvollziehbare Entscheidungen,
- konstruktiver Umgang mit Konflikten,
- aktive Begleitung von Veränderungsprozessen,
- Unterstützung und Nutzung betrieblicher Lotsen.

Beteiligung ist dabei kein Zusatz, sondern integraler Bestandteil guter Führung.

Praxis-Check

- Sind Führungskräfte aktiv in den Prozess eingebunden?
- Gibt es Austausch- und Feedbackformate?
- Werden Beteiligungsstrukturen ernsthaft genutzt?

KRITERIUM 6: KLARE REGELN UND ROLLENKLARHEIT

Flexibilität ohne klare Regeln führt häufig zu Unsicherheit und Konflikten. Verbindliche Spielregeln schaffen Orientierung und Vertrauen.

Unverzichtbare Regelungsbereiche

- Kriterien für Wunschdienste und Schichttausch,
- Priorisierung von Ausnahmen,
- Zuständigkeiten und Entscheidungswege,
- Fristen und Verbindlichkeiten,
- Dokumentation von Regelungen.

Praxis-Check

- Sind Regeln schriftlich fixiert und bekannt?
- Wissen alle Beteiligten, wer entscheidet?
- Werden Regeln regelmäßig überprüft?

KRITERIUM 7: KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Schichtarbeit verändert sich – durch neue Anforderungen, Personalstrukturen oder technische Entwicklungen. Gute Schichtarbeit ist daher kein Endzustand, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess.

Bewährte Instrumente

- regelmäßige Evaluationen,
- Kombination aus Kennzahlen und Feedback,
- kurze Puls-Checks,
- Pilotphasen vor größeren Umstellungen,
- systematische Dokumentation von Erfahrungen.

Praxis-Check

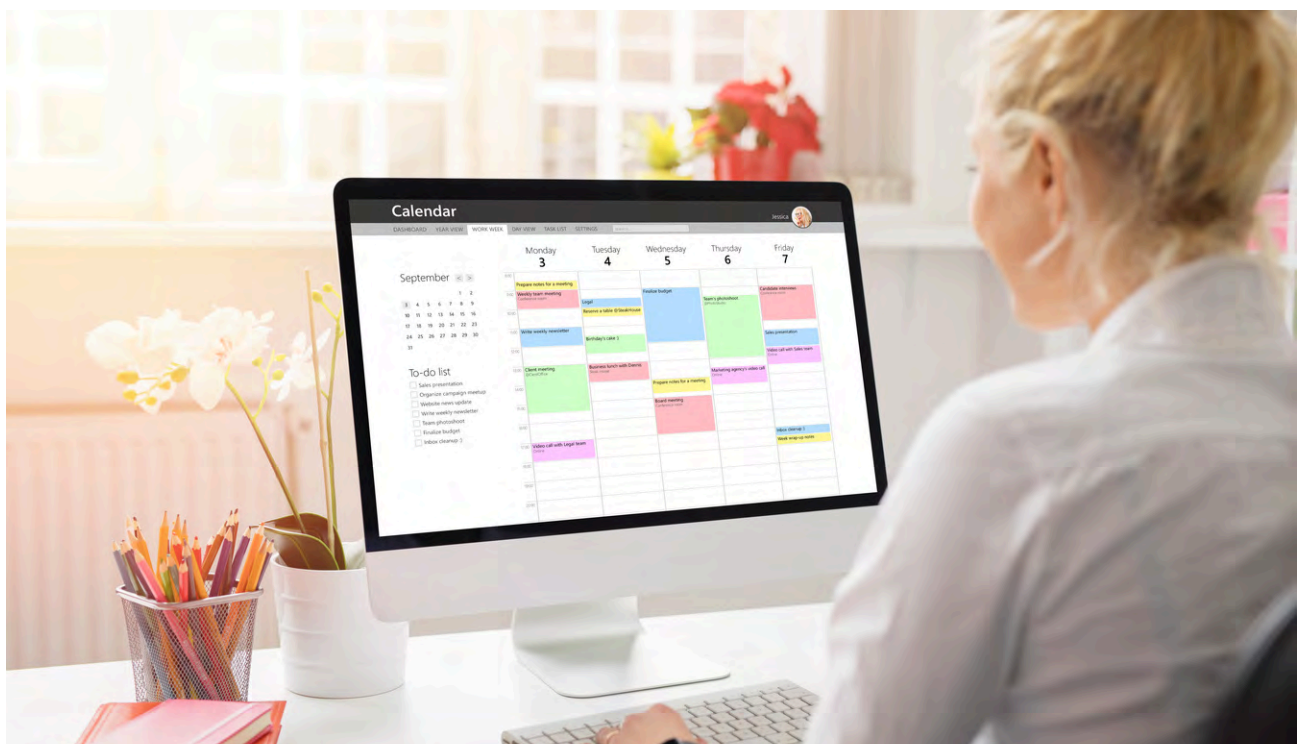
- Gibt es feste Zeitpunkte zur Überprüfung der Schichtarbeit?
- Werden Rückmeldungen ausgewertet und genutzt?
- Sind Anpassungen ausdrücklich vorgesehen?

ZUSAMMENFASSUNG

Das Kriteriengerüst macht deutlich: Gute Schichtarbeit entsteht nicht durch Perfektion, sondern durch bewusste Gestaltung, Reflexion und Weiterentwicklung. Unternehmen, die ihre Schichtarbeit regelmäßig entlang dieser Kriterien überprüfen, schaffen Transparenz, Orientierung und Verlässlichkeit.

Das Kriteriengerüst bildet damit das zentrale Bindeglied zwischen Analyse, Entwicklung, Umsetzung und Verstetigung – und unterstützt Unternehmen dabei, Schichtarbeit langfristig gesund, fair und betrieblich tragfähig zu gestalten.

Im nächsten Kapitel werden Praxisbeispiele aus Unternehmen vorgestellt, die zeigen, wie einzelne Kriterien in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten umgesetzt wurden.



7.6 Übertragbarkeit und Lernpunkte aus den Praxisbeispielen

Die Praxisbeispiele verdeutlichen zentrale Lernpunkte:

- Verbesserungen sind auch ohne vollständige Systemumstellung möglich.
- Beteiligung erhöht Akzeptanz und Qualität von Lösungen.
- Kleine Schritte und Pilotierungen sind oft wirksamer als große Reformen.
- Rahmenbedingungen setzen Grenzen – machen aber auch Spielräume sichtbar.

Unternehmen können diese Beispiele nutzen, um eigene Ansatzpunkte zu identifizieren und Lösungen passgenau zu entwickeln.

Im nächsten Kapitel wird dargestellt, wie digitale Tools die Gestaltung moderner, flexibler Schichtarbeit unterstützen können – und worauf bei Auswahl und Einführung zu achten ist.

7) Fazit und zentrale Praxistipps

Die Gestaltung mitarbeiterorientierter, flexibler und gesundheitsgerechter Schichtarbeit ist kein einmaliges Vorhaben, sondern ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess. Die Erfahrungen aus den Praxisprojekten im Rahmen von ShiftLifeBalance zeigen deutlich: Nachhaltige Verbesserungen entstehen dort, wo Unternehmen bereit sind, Schichtarbeit als gestaltbare Aufgabe zu begreifen – und nicht lediglich als organisatorische Notwendigkeit.

Dieser Leitfaden hat aufgezeigt, wie Unternehmen systematisch vorgehen können, um Schichtarbeit schrittweise weiterzuentwickeln. Dabei wurde deutlich, dass es nicht um das „eine richtige Schichtmodell“ geht, sondern um passfähige Lösungen, die zu den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen und zur Belegschaft passen.

8.1 ZENTRALE ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS

Aus den beschriebenen Vorgehensweisen, Praxisbeispielen und Projekterfahrungen lassen sich einige übergreifende Erkenntnisse ableiten:

Gute Schichtarbeit entsteht im Zusammenspiel mehrerer Faktoren.

Gesundheit, Fairness, Planbarkeit, Organisation, Führung und Technik wirken zusammen. Einzelmaßnahmen bleiben häufig wirkungslos, wenn sie nicht in ein Gesamtkonzept eingebettet sind.

Beteiligung ist kein Zusatz, sondern Voraussetzung.

Veränderungen in der Schichtarbeit sind nur dann tragfähig, wenn Beschäftigte aktiv einbezogen werden und ihre Perspektiven ernsthaft berücksichtigt werden.

Führung ist der entscheidende Hebel.

Führungskräfte prägen durch ihr Handeln maßgeblich, wie Schichtarbeit erlebt wird. Ihre Unterstützung, Kommunikation und

Verlässlichkeit entscheiden über Akzeptanz und Umsetzung.

Kleine Schritte sind oft wirksamer als große Reformen.

Pilotphasen, schrittweise Anpassungen und kontinuierliche Lernprozesse haben sich in der Praxis bewährt.

Rahmenbedingungen setzen Grenzen – machen aber auch Spielräume sichtbar.

Personelle, organisatorische oder technische Einschränkungen lassen sich nicht immer kurzfristig verändern. Dennoch gibt es in nahezu jedem Betrieb Ansatzpunkte für Verbesserungen.



8.2 DER LEITFADEN ALS ARBEITSINSTRUMENT

Der vorliegende Praxis-Leitfaden versteht sich nicht als theoretisches Nachschlagewerk, sondern als **konkretes Arbeitsinstrument**.

Unternehmen können ihn nutzen,

- um einen strukturierten Veränderungsprozess zu starten,
- um bestehende Schichtsysteme zu reflektieren und weiterzuentwickeln,
- um Diskussionen zu versachlichen und gemeinsame Orientierungen zu schaffen,
- um Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu treffen.

Besonders wirksam ist der Leitfaden, wenn er gemeinsam von verschiedenen Akteursgruppen genutzt wird – etwa in Projektgruppen, Workshops oder Steuerungskreisen. Die gemeinsame Arbeit mit einem einheitlichen Bezugsrahmen erleichtert Verständigung, Priorisierung und Entscheidungsfindung.

8.3 ZENTRALE PRAXISTIPPS FÜR UNTERNEHMEN

Als hilfreich erwiesen haben:

- Frühzeitig starten und realistisch planen.
- Lieber mit einer soliden Analyse und klaren Zielen beginnen, als vorschnell Maßnahmen umzusetzen.
- Rollen und Zuständigkeiten klären.
- Klare Verantwortlichkeiten für Projektarbeit, Führung und Beteiligung schaffen Sicherheit und Verbindlichkeit.
- Beteiligung strukturieren und moderieren.
- Offene Diskussionen brauchen klare Formate, Moderation und transparente Rückmeldungen.
- Führungskräfte gezielt unterstützen.
- Führung im Schichtbetrieb erfordert Zeit, Qualifizierung und Rückhalt.

- Erfolge sichtbar machen.
- Auch kleine Verbesserungen sollten dokumentiert und kommuniziert werden, um Motivation und Vertrauen zu stärken.
- Gesundheit und Organisation zusammendenken.
- Gesundheitsförderung wirkt besonders nachhaltig, wenn sie eng mit der Arbeitszeitgestaltung verknüpft ist.
- Veränderung als Lernprozess verstehen.
- Schichtarbeit entwickelt sich weiter – durch neue Anforderungen, Personalstrukturen oder Technologien. Offenheit für Anpassung ist daher entscheidend.



Resümee

„Gute Schichtarbeit entsteht nicht durch perfekte Planung, sondern durch kontinuierliches Lernen, Beteiligung und Weiterentwicklung“

Unternehmen, die diesen Grundsatz beherzigen und die im Leitfaden beschriebenen Schritte konsequent verfolgen, schaffen die Grundlage für eine Schichtarbeit, die sowohl betrieblich tragfähig als auch für die Beschäftigten langfristig akzeptabel ist.

A woman with long dark hair is shown from the chest up, wearing a white shirt. She is sitting at a wooden desk, writing in a notebook with a silver pen. The image has a blue overlay and two vertical yellow lines. The word "ANLAGEN" is written in white capital letters in the center.

ANLAGEN

Anlag 1: Schichtcheck I

Gesprächsleitfaden für das Analysegespräch mit Führungskräften / Verantwortlichen

Gesprächsleitfaden für das Analysegespräch: Verantwortliche

Erhebungsdatum	09.12.2024
Gesprächspartner*in des Unternehmens (Name, Position)	Vorname, Name
Gesprächspartner*in des Projekts	Mara Mustermann

Herausforderungen für Arbeitnehmer:innen in der Produktion

Bestehen besondere Herausforderungen für Ihre AN in den folgenden Bereichen? Wenn ja, nennen Sie bitte ein Beispiel.

- Welche organisatorischen Herausforderungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. zu wenig Personal, Schichtmodelle, unpassende Arbeitspläne, ...)
- Welche sozialen Herausforderungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. fehlende Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten, Teamarbeit, ...)
- Welche psychischen Belastungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. zu viel Verantwortung, Konflikte im Team, ...)
- Welche körperlichen Belastungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. durch Heben/Tragen)
- Wie werden bei Ihnen Arbeitsprozesse gestaltet? Gibt es besondere Herausforderungen? (z.B. fehlende Mitgestaltung/Mitbestimmung von Arbeitnehmer*innen, kein Einfluss auf Arbeitsbedingungen, ...)

Quantitatives Personalcontrolling (Einsatz, Planung, Steuerung)

Nachfolgend wollen wir uns zunächst einen Überblick über die Personalsituation in Ihrem Unternehmen verschaffen.

- Wie würden Sie Ihr quantitatives Personalcontrolling beschreiben: Sind die Personaldecke, Planung der Ausfallzeiten und Abgänge sowie Übersicht über Fluktuation stets abgesichert oder gibt es hier Herausforderungen? Wenn ja, welche?
- Welche Maßnahmen setzen Sie zur Personalgewinnung (verschiedener Zielgruppen) ein? Wie positionieren Sie sich als Arbeitgeber in der Region? Welche Herausforderungen bestehen hier?

Qualitatives Personalcontrolling (Betriebsklima, Führungsverhalten)

Auch die weicheren Faktoren spielen in der Führung von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Welche Informationswege und Gesprächsformate es in Ihrem Unternehmen gibt, möchten wir gern mit den nachfolgenden Aussagen beleuchten.

- Wie ermitteln Sie die Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima im Unternehmen?
- Wie sorgen Sie für eine gute Führungsarbeit im Unternehmen?

Kultur und Organisation

Ein zukunftsfähiges Unternehmen benötigt den Rückhalt und die Initiative der Führungskräfte, die bestenfalls eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur leben. Dabei ist es wichtig, aktuelle Entwicklungen mit den Bedarfen der Mitarbeitenden zu vereinen und Herausforderungen aktiv anzugehen. Konkret lassen sich Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Partizipation und Vereinbarkeit von Erwerbs- und Carearbeit als Handlungsfelder bestimmen.

- Wie würden Sie die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen beschreiben: Sind die Mitarbeitenden und Führungskräfte eher offen für Neues oder verschließen sie sich vor Veränderungen?
- Werden Mitarbeitende in die Entwicklung neuer Prozesse einbezogen bzw. sind ihre Ideen gefragt? Wenn ja, wann und wie?
- Wie flexibel ist die Schichtplanung bereits bei Ihnen? (z.B. „Wunschbuch“, Berücksichtigung kurzfristiger Wünsche, eigenverantwortlicher Schichttausch faire Schicht(neu)verteilung, Stellvertretungsregelungen,...)
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat? Erfolgt ein Austausch auf Augenhöhe?
- Welche organisatorischen Möglichkeiten bieten Sie Menschen mit Care-Verantwortung? (z.B. schnelle Wechsel von Voll- auf Teilzeit, Sonderschichten, flexible Arbeitszeiten, Informationsangebote rund um Pflege, ...)

Kommunikation

Der direkte Informationsfluss und eine damit einhergehende offene Kommunikationskultur spielen in jedem Unternehmen eine wichtige Rolle. Insbesondere bei Personen in Betrieben mit Schichtarbeit ist eine transparente Kommunikation, die alle Schichten erreicht notwendig.

- Wie wird bei Ihnen die generelle Unternehmenskommunikation gestaltet?
- Werden die Mitarbeitenden über Neuerungen informiert und wenn ja, wann und wie?
- Wie wird Feedback eingesetzt?

Gleichstellung und Diversität

Unsere Gesellschaft ist vielfältig. Alter, Herkunft, Geschlecht(-sidentität), Hobbies, Qualifikationen, Sexualität und Arbeitsinhalte bringen verschiedene Potenziale in den Betrieb ein. Um möglichen Konflikten durch Diversität vorzubeugen, empfiehlt sich ein zielgerichtetes „Diversity Management“. Im folgenden Block geht es daher um Maßnahmen zur Gleichstellung und Vereinbarkeit.

- Welches Augenmerk wird auf die Diversität im Unternehmen gelegt?
- Welche Maßnahme haben Sie zur Gleichstellung (z.B. mit Bezug auf Geschlechter, Alter oder Sorgearbeit) im Unternehmen bereits ergriffen?



Anlag 2: Schichtcheck II

Gesprächsleitfaden für das Analysegespräch mit Mitarbeitenden im Schichtdienst

Gesprächsleitfaden für das Analysegespräch: Mitarbeitenden

Erhebungsdatum	09.12.2024
Gesprächspartner*in des Unternehmens (Name, Position)	Vorname, Name
Gesprächspartner*in des Projekts	Mara Mustermann

Herausforderungen für Mitarbeiter:innen in der Produktion

Bestehen besondere Herausforderungen für Sie als MA in den folgenden Bereichen? Wenn ja, nennen Sie bitte ein Beispiel.

- Welche organisatorischen Herausforderungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. zu wenig Personal, Schichtmodelle, unpassende Arbeitspläne, ...)
- Welche sozialen Herausforderungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. fehlende Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten, Teamarbeit, ...)
- Welche psychischen Belastungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. zu viel Verantwortung, Konflikte im Team, ...)
- Welche körperlichen Belastungen bestehen bei Ihnen in der Schichtarbeit? (z.B. durch Heben/Tragen)
- Wie werden bei Ihnen Arbeitsprozesse gestaltet? Gibt es besondere Herausforderungen? (z.B. fehlende Mitgestaltung/Mitbestimmung von Arbeitnehmer*innen, kein Einfluss auf Arbeitsbedingungen, ...)

Quantitatives Personalcontrolling (Einsatz, Planung, Steuerung)

Nachfolgend wollen wir uns zunächst einen Überblick über die Personalsituation in Ihrem Unternehmen verschaffen.

- Wie würden Sie Ihr quantitatives Personalcontrolling beschreiben: Sind die Personaldecke, Planung der Ausfallzeiten und Abgänge sowie Übersicht über Fluktuation stets abgesichert oder gibt es hier Herausforderungen? Wenn ja, welche?
- Welche Maßnahmen setzen Sie zur Personalgewinnung (verschiedener Zielgruppen) ein? Wie positionieren Sie sich als Arbeitgeber in der Region? Welche Herausforderungen bestehen hier?

Qualitatives Personalcontrolling (Betriebsklima, Führungsverhalten)

Auch die weicheren Faktoren spielen in der Führung von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Welche Informationswege und Gesprächsformate es in Ihrem Unternehmen gibt, möchten wir gern mit den nachfolgenden Aussagen beleuchten.

- Welche Maßnahmen nutzt Ihr Arbeitgeber, um Ihre Arbeitszufriedenheit zu ermitteln?
- Wie schätzen Sie das Führungsverhalten im Unternehmen generell, oder Ihrer direkten Führungskraft ein? (Stichwort: Einbeziehung der MA, Führungsverhalten, Informationsfluss,...)

Kultur und Organisation

Ein zukunftsfähiges Unternehmen benötigt den Rückhalt und die Initiative der Führungskräfte, die bestenfalls eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur leben. Dabei ist es wichtig, aktuelle Entwicklungen mit den Bedarfen der Mitarbeitenden zu vereinen und Herausforderungen aktiv anzugehen. Konkret lassen sich Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Partizipation und Vereinbarkeit von Erwerbs- und Carearbeit als Handlungsfelder bestimmen.

- Wie würden Sie die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen beschreiben: Sind die Mitarbeitenden und Führungskräfte eher offen für Neues oder verschließen sie sich vor Veränderungen?
- Werden Mitarbeitende in die Entwicklung neuer Prozesse einbezogen bzw. sind ihre Ideen gefragt? Wenn ja, wann und wie?
- Wie flexibel ist die Schichtplanung bereits bei Ihnen? (z.B. „Wunschbuch“, Berücksichtigung kurzfristiger Wünsche, eigenverantwortlicher Schichttausch faire Schicht(neu)verteilung, Stellvertretungsregelungen,...)

Kommunikation

Der direkte Informationsfluss und eine damit einhergehende offene Kommunikationskultur spielen in jedem Unternehmen eine wichtige Rolle. Insbesondere bei Personen in Betrieben mit Schichtarbeit ist eine transparente Kommunikation, die alle Schichten erreicht notwendig.

- Wie wird bei Ihnen die generelle Unternehmenskommunikation gestaltet?
- Werden die Mitarbeitenden über Neuerungen informiert und wenn ja, wann und wie?
- Wie wird Feedback eingesetzt?

Gleichstellung und Diversität

Unsere Gesellschaft ist vielfältig. Alter, Herkunft, Geschlecht(-sidentität), Hobbies, Qualifikationen, Sexualität und Arbeitsinhalte bringen verschiedene Potenziale in den Betrieb ein. Um möglichen Konflikten durch Diversität vorzubeugen, empfiehlt sich ein zielgerichtetes „Diversity Management“. Im folgenden Block geht es daher um Maßnahmen zur Gleichstellung und Vereinbarkeit.

- Welches Augenmerk wird auf die Diversität im Unternehmen gelegt?
- Welche Maßnahme haben Sie zur Gleichstellung (z.B. mit Bezug auf Geschlechter, Alter oder Sorgearbeit) im Unternehmen bereits ergriffen?



Anlage 3: Weiterführendes Wissen für die Praxis:

DIGITALE LÖSUNGEN

Digitale Lösungen bieten vielfältige Ansatzpunkte, um Schichtarbeit effizient zu planen und zu gestalten. Konkrete Empfehlungen für die betriebliche Praxis finden Sie in der Rubrik „Wissen“ auf unserer Website.

<https://www.schichtarbeit-neu-gestalten.de/wissen>

<https://www.atb-chemnitz.de/projekte/shiftlifebalance--schichtarbeit-gestalten>

Zur Projekt-Website ShiftLifeBalance:



Zur Projekt ShiftLifeBalance auf der ATB-Website:



BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements helfen, gesundheitliche Belastungen der Schichtarbeit zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern. Durch eine präventive Gestaltung von Arbeitszeiten und Erholungsphasen kann Schichtarbeit nachhaltig verbessert werden. Praxisnahe Handlungsempfehlungen finden Sie in der Rubrik „Wissen“ auf unserer Website.

<https://www.schichtarbeit-neu-gestalten.de/wissen>

<https://www.atb-chemnitz.de/projekte/shiftlifebalance--schichtarbeit-gestalten>

Zur Projekt-Website ShiftLifeBalance:



Zur ATB-Website:



Praxisbeispiele aus Unternehmen

Praxisbeispiel STEAG: Lernstätten als Gesundheitsangebot im Schichtbetrieb

Ansatz:

Verpflichtende Lernstätten direkt im Schichtbetrieb zu Schlaf, Ernährung und Lebensrhythmus

Ausgangslage

Schichtbeschäftigte nehmen Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung häufig nur eingeschränkt wahr – insbesondere dann, wenn diese außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden. Auch bei STEAG zeigte sich, dass freiwillige, speziell auf Schichtarbeit zugeschnittene Seminare aufgrund geringer Teilnahme teilweise abgesagt werden mussten.

Konzept und Umsetzung

Vor diesem Hintergrund entwickelte STEAG das Konzept der „Lernstätten Gesundheit“. Grundlage bildeten die Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung mit Fokus auf Arbeitszeitbelastungen. Die Lernstätten wurden als verpflichtende Workshops direkt am Arbeitsplatz und innerhalb der regulären Arbeitszeit konzipiert. Für jede Schichtgruppe wurden drei Workshops durchgeführt, die sich thematisch mit dem Lebensrhythmus in der Schichtarbeit, gesundheitsgerechter Schlafgestaltung und Ernährung im Schichtbetrieb befassten. Die Durchführung erfolgte flexibel in Früh-, Spät- oder Nachtschichten.

Wirkungen und Nutzen

Durch die Integration in den Arbeitsalltag wurde eine hohe Teilnahme erreicht. Der überwiegend verhaltensorientierte Ansatz förderte die Reflexion eigener Handlungsmöglichkeiten und stärkte das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten. Ergänzend erhielten die Teilnehmenden individuelle Schlafberatungen.

Bezug zum Kriteriengerüst:

Gesundheitsgerechte Schichtgestaltung · Führung & Beteiligung · Organisation & Prozessqualität

Quelle: Hielscher, Volker; Kreutzer, Elena; Matthäi, Ingrid (2019): *Schichtarbeit gut gestalten – Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb*. Saarbrücken: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (iso), S. 14.

Praxisbeispiel Pflegedienst mit Herz: Strukturierte Dienstübergabe durch Touren- und Übergabebücher

Ansatz

Standardisierte Dokumentation von Informationen zur Sicherstellung der Dienstübergabe.

Ausgangslage

In der ambulanten Pflege sind Mitarbeitende häufig zu unterschiedlichen Zeiten auf ihren Touren unterwegs. Feste persönliche Übergaben zwischen den Schichten sind daher nur schwer möglich. Wichtige Informationen zu Patient*innen, Veränderungen oder organisatorischen Abläufen konnten dadurch verloren gehen oder verspätet weitergegeben werden.

Konzept und Umsetzung

Um einen verlässlichen Informationsfluss sicherzustellen, führte der Pflegedienst ein strukturiertes Übergabesystem ein. Für jede Tour wird ein festes Tourenbuch genutzt, in dem Mitarbeitende relevante Informationen dokumentieren. Dazu gehören unter anderem Hinweise zu Klient*innen, durchgeführte Maßnahmen, Medikamentenänderungen, besondere Auffälligkeiten oder organisatorische Informationen wie Terminabsagen. Alle Mitarbeitenden sind verpflichtet, wichtige Informationen zeitnah einzutragen und sich eigenverantwortlich über aktuelle Einträge zu informieren.

Wirkungen und Nutzen

Die strukturierte Dokumentation erleichtert die Weitergabe wichtiger Informationen zwischen den Mitarbeitenden und verbessert die Zusammenarbeit im Team. Gleichzeitig werden Versorgungsabläufe transparenter und Fehler durch fehlende Informationen reduziert. Nach einigen Wochen wurde überprüft, ob das System gut funktioniert und entsprechend angepasst.



Bezug zum Kriteriengerüst

- Organisation & Prozessqualität
- Beteiligung
- Kontinuierliche Verbesserung

Praxisbeispiel Häusliche Krankenpflege Haink: Lern- und Experimentierraum zur Stärkung der Zusammenarbeit

Ansatz

Einrichtung eines Lern- und Experimentierraums zur gemeinsamen Entwicklung von Verbesserungen im Arbeitsalltag.

Ausgangslage

Der ambulante Pflegedienst wollte Arbeitsatmosphäre, Kommunikation und Teamzusammenhalt verbessern. Gleichzeitig bestand der Wunsch, Mitarbeitende stärker in Entscheidungen und Veränderungen im Arbeitsalltag einzubeziehen, insbesondere bei Dienstberatung und Zusammenarbeit zwischen den Teams.

Konzept und Umsetzung

Im Rahmen eines Projekts wurde ein Lern- und Experimentierraum eingerichtet, in dem Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen gemeinsam Lösungen entwickelten. Das Team bestand aus Vertreterinnen der Hauswirtschaft, Verwaltung sowie Pflegefachkräften aus unterschiedlichen Teams. Auf Basis von Interviews und einer Mitarbeitendenbefragung wurden Handlungsbedarfe identifiziert und konkrete Maßnahmen erarbeitet, etwa neue Strukturen für Dienstberatungen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre.

Wirkungen und Nutzen

Die neue Form der Zusammenarbeit stärkte die Beteiligung der Mitarbeitenden an organisatorischen Entscheidungen und förderte den Austausch zwischen den Teams. Gleichzeitig entstanden neue Ideen zur Verbesserung der Kommunikation, der Dienstbesprechungen und der Arbeitsumgebung, was den Teamzusammenhalt und die gemeinsame Lösungsfindung im Unternehmen unterstützte.



Bezug zum Kriteriengerüst

- Beteiligung & Führung
- Kommunikation & Zusammenarbeit
- Organisation & Prozessqualität

Praxisbeispiel LITRONIK Batterietechnologie GmbH: Schrittweise Flexibilisierung der Schichtarbeit

Ansatz

Kleine, individuelle Anpassungen im hoch standardisierten Umfeld

Ausgangslage

LITRONIK arbeitet in einem stark regulierten Produktionsumfeld mit festen Schichtstrukturen. Der Wunsch nach mehr Flexibilität entstand aus der Belegschaft heraus, insbesondere im Hinblick auf familiäre Anforderungen.

Konzept und Umsetzung

Im Projektverlauf wurden freiwillige Schicht-tausche und individuelle Anpassungen der Schichtzeiten erprobt. Weitere Ideen – etwa flexible Arbeitsplätze oder erweiterte Tauschmodelle – konnten aufgrund personeller Engpässe zunächst nicht umgesetzt werden, wurden jedoch konzeptionell vorbereitet.

Wirkungen und Nutzen

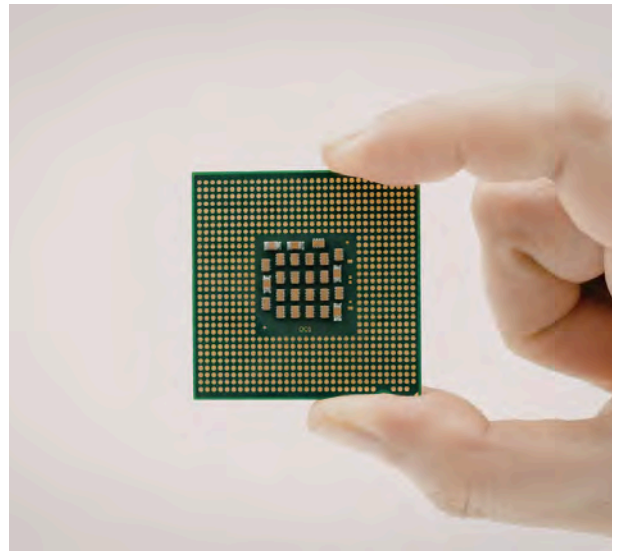
Auch begrenzte Umsetzungen führten zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit alternativen Formen der Schichtgestaltung. Gleichzeitig bestätigte sich, dass das bestehende System von vielen Beschäftigten akzeptiert wird – eine wichtige Erkenntnis für zukünftige Entwicklungsschritte.

Bezug zum Kriteriengerüst

- Organisation & Prozessqualität
- Beteiligung
- Kontinuierliche Verbesserung



◀ Das ausführliches Praxisbeispiel finden Sie online.



Praxisbeispiel EJOT: Bezahlte Arbeitszeitverkürzung für Schichtbeschäftigte

Ansatz

Tarifliche Angleichung der Arbeitszeit zur Reduktion von Belastungen

Ausgangslage

Bei EJOT galten unterschiedliche tarifliche Regelungen zur Wochenarbeitszeit: Während an westdeutschen Standorten eine 35-Stunden-Woche üblich war, arbeiteten Beschäftigte im ostdeutschen Werk 38 Stunden pro Woche. Diese Differenz wirkte sich zunehmend negativ auf Motivation, Schichtgestaltung und Bereitschaft zu Mehrarbeit aus.

Konzept und Umsetzung

Im Jahr 2018 wurde ein Haustarifvertrag zur Einführung der 35-Stunden-Woche im ostdeutschen Werk abgeschlossen. Die Arbeitszeitverkürzung erfolgte bei gleichzeitiger Angleichung des Entgelts an das Westniveau.

Wirkungen und Nutzen

Die Maßnahme führte zu einer spürbaren Entlastung der Beschäftigten im Schicht- und Nachtbetrieb und unterstützte den langfristigen Verbleib im Schichtsystem. Gleichzeitig stärkte sie die Attraktivität des Standorts und erleichterte eine nachhaltigere Schichtplanung.

Bezug zum Kriteriengerüst

- Gesundheitsgerechte Schichtgestaltung
- Faire Gestaltung
- Organisation & Prozessqualität

Quelle: Hielscher, Volker; Kreuzer, Elena; Matthäi, Ingrid (2019): Schichtarbeit gut gestalten – Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb. Saarbrücken: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (iso), S. 30.



Praxisbeispiel ArcelorMittal Bremen: Chronobiologisch orientierte Schichtplanung (Lerche-Eule-Modell)

Ansatz

Berücksichtigung individueller Chronotypen in der Schichtplanung

Ausgangslage

Die gesundheitlichen Auswirkungen von Schichtarbeit variieren stark je nach individuellem Schlaf-Wach-Rhythmus. ArcelorMittal Bremen suchte daher nach Möglichkeiten, Schichtplanung stärker an chronobiologischen Bedürfnissen auszurichten.

Konzept und Umsetzung

Im Lerche-Eule-Modell werden Frühtypen („Lerchen“) bevorzugt in Früh- und Spätschichten eingesetzt, während Spättypen („Eulen“) häufiger Spät- und Nachtschichten übernehmen. In einem Pilotprojekt tauschten zwei Beschäftigte freiwillig ihre Früh- und Nachtschichten und wurden arbeitsmedizinisch begleitet. Das Modell wurde später auf weitere Tandems ausgeweitet.

Wirkungen und Nutzen

Die Anpassung der Schichten an individuelle Chronotypen trug zur Reduktion von Belastungen bei. Gleichzeitig eröffnete das Modell Beschäftigten mit Einschränkungen in der Nachtarbeit neue Einsatzmöglichkeiten.

Bezug zum Kriteriengerüst

- Flexibilität & Lebensphasenorientierung
- Gesundheitsgerechte Gestaltung
- Klare Regeln

Quelle: Hielscher, Volker; Kreuzer, Elena; Matthäi, Ingrid (2019): Schichtarbeit gut gestalten – Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb. Saarbrücken: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (iso), S. 34.



Praxisbeispiel ESKA GmbH: Flexiblere Schichtarbeit durch Beteiligung und Arbeitszeitverkürzung

Ansatz

Schichttauschmodelle und reduzierte Wochenarbeitszeit

Ausgangslage

Starre Schichtmodelle passten bei ESKA zunehmend nicht mehr zu unterschiedlichen Lebensphasen und gesundheitlichen Bedürfnissen der Beschäftigten, insbesondere älterer Mitarbeitender.

Konzept und Umsetzung

Im Rahmen von ShiftLifeBalance entwickelte ESKA gemeinsam mit den Beschäftigten ein flexibles Schichttauschmodell in einem Zweischichtbereich. Mitarbeitende konnten auf Basis geplanter Abwesenheiten frühzeitig freie Schichten übernehmen. Ergänzend wurde die Wochenarbeitszeit unternehmensweit auf 38 Stunden reduziert und durch verkürzte Freitage umgesetzt.

Wirkungen und Nutzen

Die Maßnahmen verbesserten die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und stärkten die Beteiligungskultur im Unternehmen. Gleichzeitig entstanden neue Routinen im Umgang mit Schichtarbeit.

Bezug zum Kriteriengerüst:

- Beteiligung & Führung
- Flexibilität
- Organisation & Prozessqualität



Das ausführliches Praxisbeispiel finden Sie online.

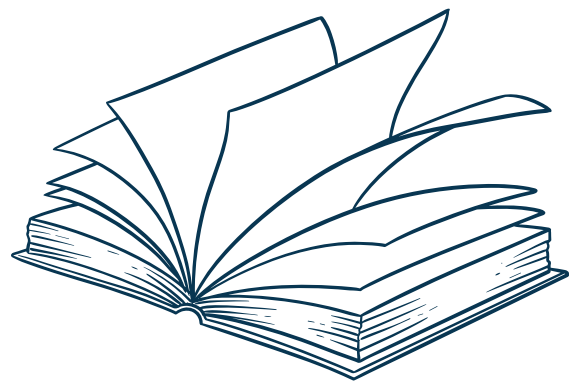


Literaturangaben und Empfehlungen zum Weiterlesen

ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH. (2025). Shift Life Balance. Ergebnisse der Projektarbeit im Rahmen von Shift Life Balance. Chemnitz.

<https://www.atb-chemnitz.de/projekte/shiftlifebalance--schichtarbeit-gestalten>

Hielscher, V., Kreutzer, E. & Matthäi, I. (2019). Schichtarbeit gut gestalten – Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb (1. Aufl.). Saarbrücken: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (iso). ISBN 978-3-935084-39-0.



Schichtarbeit praxisnah gestalten

Klingt interessant?

Auch Sie möchten die Schichtarbeit in
Ihrem Unternehmen gesund, effizient und
zukunftsfähig gestalten?

Dann lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

ATB

ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH
Neefestraße 76
09119 Chemnitz
www.atb-chemnitz.de



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

