

Schichtarbeit gut gestalten

Handlungshilfe

für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb

Volker Hielscher, Elena Kreutzer, Ingrid Matthäi



Impressum

Schichtarbeit gut gestalten - Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb

Herausgeber

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)

Trillerweg 68

66117 Saarbrücken

www.iso-institut.de

Autoren

Volker Hielscher, Elena Kreutzer, Ingrid Matthäi

Layout & Gestaltung

Marion Schumacher

Fotonachweis Cover

Fotolia | 49396140 | i-picture

Fotolia | 56617684 | fotomek

Fotolia | 42689162 | Stillfx

© 2019 Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)

1. Auflage, Juni 2019

ISBN: 978-3-935084-39-0

Transferpartner:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

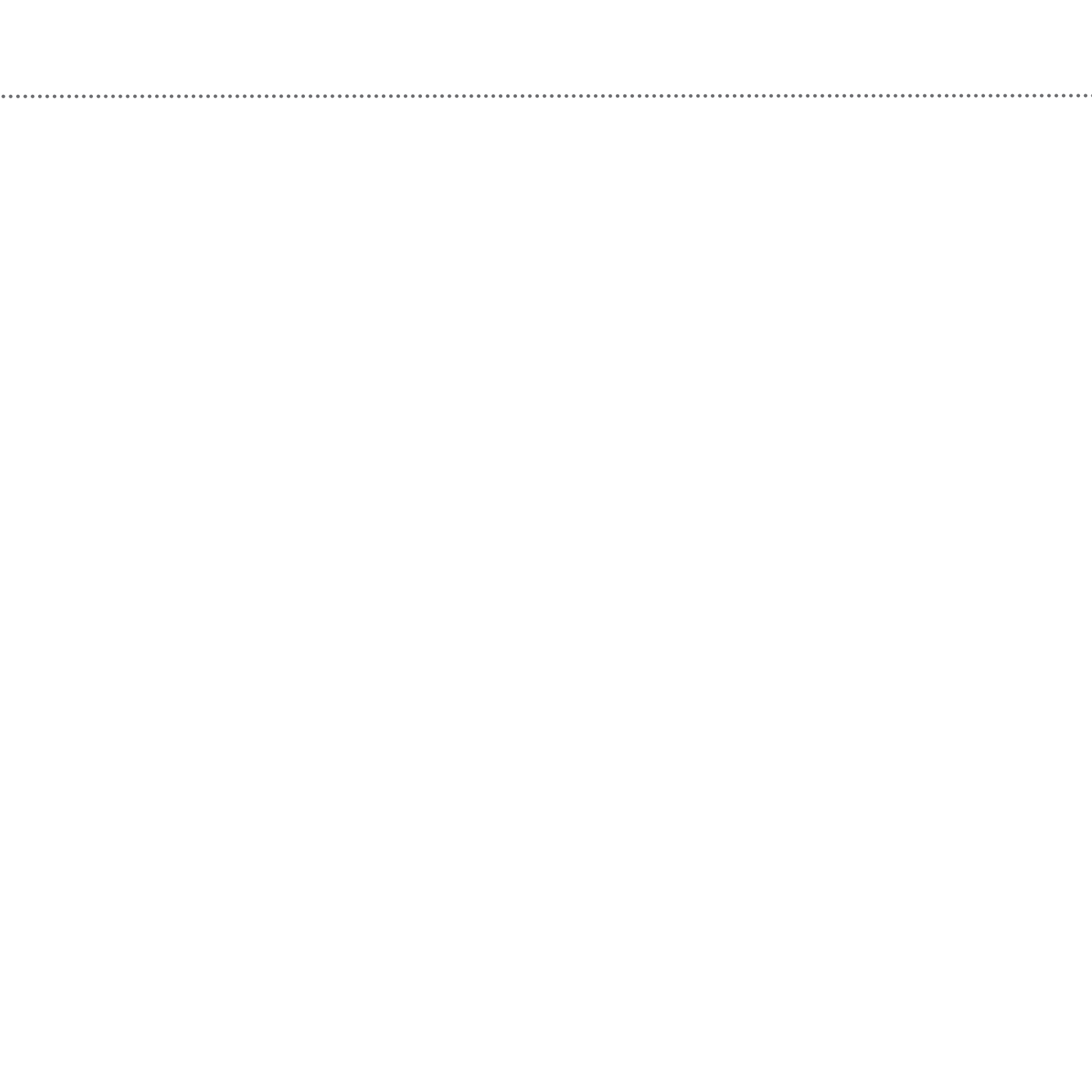


Fachlich begleitet durch:



Inhalt

1. Wozu diese Handlungshilfe?	5
2. Wie gehen wir vor? Überlegungen zur Prozessgestaltung	11
Handlungsbedingungen und Umsetzungschancen reflektieren	11
Was ist wichtig bei der Umsetzung eines Schichtprojekts?	12
3. Wo stehen wir? Eine gute Analyse ist die Grundlage betrieblichen Handelns	19
4. Wie starten wir? Geeignete Handlungsansätze identifizieren – passförmige Konzepte realisieren	27
Handlungsfelder	27
Zielkonflikte und Widersprüche bei der Gestaltung von Schichtarbeit	36
Was ist bei der Maßnahmenplanung zu beachten?	38
Erprobung und Optimierung von Maßnahmen	39
5. Was haben wir erreicht? Monitoring und Erfolgsüberprüfung	41
Betrachtungsweisen und Kriterien der Erfolgsüberprüfung	42
Wie die Erfolgsüberprüfung umsetzen?	42
Stolpersteine und Strohfeuer – Hemmnisse im Prozess	44
6. Wie geht es weiter? Den Erfolg sichern – nachhaltige Wirkung erzielen	47
7. Literatur	51
8. Anhang – Workshopkonzept	53



1. Wozu diese Handlungshilfe?

Mit dieser Broschüre liegt Ihnen eine Handlungshilfe vor, die sich vor allem an Praktikerinnen und Praktiker in Unternehmen mit Schichtarbeit wendet. Sie stellt eine Unterstützung für all diejenigen dar, die im Unternehmen Prozesse in Gang setzen wollen, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Schichtbeschäftigten zu erhalten.

Ziel der Broschüre ist es, Ansätze und Wege zu beschreiben, wie Maßnahmen zur Gestaltung von Schichtarbeit innerbetrieblich entwickelt, erprobt und umgesetzt werden können.

WEITERE INFOS & TOOLS



Die Broschüre legt den Fokus weniger darauf, welche Modellvarianten an Schichtplänen es gibt und wie „gute“ Schichtmodelle aussehen müssen. Auch Ratschläge und Verhaltenstipps an die Beschäftigten stehen – obgleich von großer Bedeutung – nicht im Vordergrund.

Für die Themenbereiche „Schichtplangestaltung“ und „Ratschläge zum Erhalt der individuellen Gesundheit“ sind etwa untenstehende Ratgeber als Handlungshilfe geeignet:



BKK Dachverband (2015):
Besser Leben mit Schichtarbeit.
www.bkk-dachverband.de



DGUV (2012): Schichtarbeit.
Rechtslage, gesundheitliche Risiken
und Präventionsmöglichkeiten.
www.dguv.de

Die vorliegende Broschüre orientiert sich an einer *prozessbezogenen* Perspektive. Diese Perspektive versucht das Spannungsverhältnis zwischen den jeweiligen Anforderungen, Interessen und Zielsetzungen auszubalancieren und zugleich die spezifischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen von Großunternehmen einerseits und kleinen und mittelständischen Unternehmen andererseits zu berücksichtigen. Zugleich ist zu prüfen, inwiefern die hier vorgelegten Anregungen und Prozessbeschreibungen tatsächlich zu den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten „vor Ort“ passen. Insofern sind die Ausführungen in der Broschüre als Impulse für „gute Praxis“ aufzufassen, die auf die jeweiligen Bedarfe und Rahmenbedingungen im Unternehmen anzupassen sind. Einen „one-best-way“ der betrieblichen Gestaltung gibt es nicht!

Darüber hinaus geht die Handlungshilfe von dem Grundgedanken aus, dass Schichtarbeit für die Beschäftigten Belastungen in den verschiedensten Lebensbereichen nach sich ziehen und die Belastungswahrnehmung sich je nach Lebensphase und Schichtdauer auch deutlich verändern kann. Aus Sicht der Schichtbeschäftigten geht es folglich nicht nur um die bekannten gesundheitlichen Aspekte wie Schlafqualität und Ernährung, sondern sie sehen sich mit vielfältigen

Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die mehr oder weniger mit der Schichtarbeit zusammenhängen. Von daher können auch die unterstützenden Maßnahmen in den Unternehmen an unterschiedlichsten Handlungsfeldern ansetzen. Deshalb ist diese Broschüre hinsichtlich der betrieblichen Maßnahmenentwicklung *themenoffen* gehalten. Im Zentrum steht der eigentliche Analyse-, Entwicklungs- und Umsetzungsprozess, der beteiligungsorientiert mit den betroffenen Beschäftigten und den Interessenvertretungen anzugehen ist.

Vor diesem Hintergrund stellt die Broschüre einige grundlegende Überlegungen zum Vorgehen im Unternehmen voran. Darauf folgt eine Darstellung verschiedener Möglichkeiten, wie sich Praktikerinnen und Praktiker anhand betrieblicher Daten eine Übersicht zu den Problemlagen verschaffen können. Den Schwerpunkt bildet eine Beschreibung der Handlungsfelder für die Schichtarbeitsgestaltung

sowie der Möglichkeiten, bei der Maßnahmenentwicklung und ihrer Erprobung vorzugehen. An verschiedenen Stellen der Handlungshilfe werden ausgewählte Praxisbeispiele vorgestellt, die im Vorhaben „Gute Schichtarbeit in gesunden Organisationen“ (GuSagO) konzipiert und erprobt wurden. Die Handlungshilfe schließt mit einigen Überlegungen zur Erfolgsüberprüfung, zu möglichen Stolpersteinen im Prozess sowie zur Verstetigung erfolgreicher Maßnahmen. Darüber

©Adobe Stock | 71409199 | Laurentiu Iordache



© SHG-Kliniken Völklingen

1. WOZU DIESE HANDLUNGSHILFE?

hinaus enthält die Broschüre im Anhang eine Vorgehensbeschreibung für die Durchführung eines Workshops mit Schichtarbeitsbeschäftigten, die im Rahmen des Modellvorhabens entwickelt worden ist. Dieses Format kann als Teil der Problemanalyse und Maßnahmenentwicklung unter Einbeziehung der Betroffenen genutzt werden. In das Workshop-Konzept ist zudem eine Anleitung für die Durchführung einer Altersstrukturanalyse integriert.

Warum sich der Schichtarbeit annehmen?

Infolge des sich bereits in vielen Berufen und Branchen abzeichnenden Fachkräftemangels erhalten betriebliche Maßnahmen zum Erhalt von Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zunehmend einen strategischen Stellenwert. Themen wie „gesundes Arbeiten“, „alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung“ oder „Work-Life-Balance“ sind Schlüsselfaktoren, mit denen sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren und ihre Beschäftigten langfristig binden können. Gute Arbeit und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen fördern zudem die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Für Unternehmen mit Schicht- und Nachtarbeit wird der Alterungsprozess der Schichtbeschäftigten sowie die Fachkräfteverknappung zu einer

besonderen Herausforderung. Denn Schichtarbeit ist nach wie vor eine gesundheitlich und sozial belastende Arbeitszeitform. Zahlreiche Studien belegen, dass sie mit vielfältigen Beeinträchtigungen von Gesundheit, Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit verbunden ist (vgl. BAuA 2016). Die Bedeutung der Schichtarbeit wächst: In den vergangenen 20 Jahren ist die Zahl der in Schicht tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kontinuierlich gestiegen. Mehr als 3 Millionen Menschen arbeiten ständig oder regelmäßig zwischen 23:00 und 6:00 Uhr. Schicht- und Nachtarbeit wird nach wie vor überwiegend

© EJOT



© STEAG

von Männern in Industrie und Handwerk ausgeübt. Allerdings hat Schicht- und Nachtarbeit mittlerweile auch in typischen Frauendomänen wie im Dienstleistungssektor (Pflege, Gesundheit, Betreuung, Reinigungsgewerbe etc.) stark zugenommen: So hat sich seit Ende der 1990er Jahre die Zahl der weiblichen Beschäftigten im Schicht- und Nachtdienst verdreifacht. Hinzu kommt, dass infolge der demografischen Entwicklung auch die Beschäftigten im Schicht- und Nachtdienst immer älter werden (Leser et al. 2013). Gerade

diejenigen Mitarbeiter¹, die schon langjährig Schichtarbeit leisten, sind häufig stärker gesundheitlich belastet. Die arbeitsbezogenen Belastun-

¹ Aus Gründen einer vereinfachten Lesbarkeit wird in diesem Text vorwiegend die männliche Schreibweise gewählt, auch wenn in der Regel Männer und Frauen gleichermaßen gemeint sind.

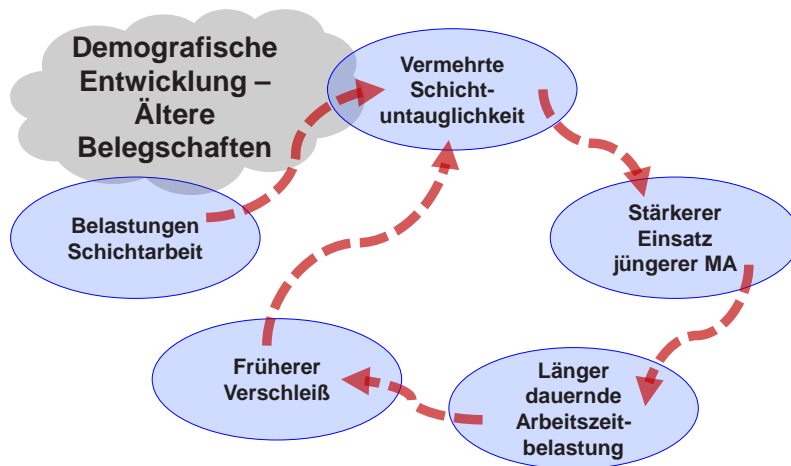
8



nische Gegebenheiten haben ebenfalls Einfluss auf die Gestaltung der Schichtarbeit und auf die personelle Abdeckung von Schichten. So müssen in manchen Branchen die Schichten in voller Besetzung kontinuierlich durchgeführt werden, in anderen kommen nachts nur ausgedünnte Besetzungen zum Einsatz.

In vielen Unternehmen mit Schichtarbeit sehen sich Personalverantwortliche mittlerweile zunehmend vor folgendes Problem gestellt: Die Zahl der älteren und meist schon langjährig im Schichtdienst arbeitenden Mitarbeiter steigt,

Negative Belastungsspiralen im Schichtbetrieb



die aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen nicht oder nur noch begrenzt in Wechselschicht resp. Nachtschicht eingesetzt werden können. Zugleich greifen frühere Lösungen nicht mehr, weil einerseits die typischen Einsatzbereiche mit so genannten Schonarbeitsplätzen abgebaut, ausgelagert oder automatisiert worden sind. Zum anderen wurden die Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen, die bis vor wenigen Jahren Beschäftigten mit gesundheitlichen Problemen einen vorzeitigen und sozialverträglichen Erwerbsausstieg ermöglichten, weitestgehend abgeschafft. Daher wird die personelle Abdeckung der einzelnen Schichtteams besonders im Dreischichtsystem infolge von gesundheitsbedingten Schicht- bzw. Nachtschichtbefreiungen oder Langzeiterkrankungen schwieriger.

Für die Personen mit gesundheitlichen (Schicht-) Einschränkungen müssen passformige Einsatzkonzepte entwickelt werden, die auf ihr individuelles Leistungsvermögen abgestimmt sind und

die möglichst dazu beitragen, die Betroffenen in ihrem angestammten „produktiven“ Arbeitsbereich zu halten oder diese perspektivisch dort wieder einzugliedern. Ausfälle in den Schichtteams müssen durch schichtfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompensiert werden. Diese Personen wiederum sind dann in der Folge höheren Belastungen ausgesetzt mit dem Risiko einer sinkenden Arbeitszufriedenheit und eines möglichen vorzeitigen gesundheitlichen Verschleißes in der Zukunft. Personalverantwortliche berichten darüber hinaus, dass es schwieriger wird,

Nachwuchskräfte selbst für gut bezahlte Schichtarbeitsplätze zu gewinnen.

Projekt „Gute Schichtarbeit in gesunden Organisationen“

Die vorliegende Broschüre beruht auf Ergebnissen des Modellvorhabens „Gute Schichtarbeit in gesunden Organisationen – wissenschaftliche Analysen und betriebliche Gestaltungsstrategien“ (GuSagO), welches im Rahmen der INQA-Initiative von 2016 bis 2019 gefördert worden ist. Im Rahmen des Vorhabens wurden Unternehmen wissenschaftlich begleitet und unterstützt, die Gesundheit von Beschäftigten in langjähriger Schichtarbeit zu erhalten und Maßnahmen zur Prävention und zur Bewältigung von Belastungen und Folgeproblemen in der Schichtarbeit zu entwickeln und zu erproben.

An dem Vorhaben waren das iso-Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft als Verbundkoordinator und wissenschaftliche Begleitung sowie namhafte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen beteiligt. Mit ArcelorMittal Bremen ist ein Unterneh-



men der Stahlerzeugung vertreten, das in den produzierenden Bereichen wie Hochofen, Stahlwerk und Walzwerke vollkontinuierliche Wechselschicht einsetzt. EJOT ist ein spezialisierter Produzent von Verbindungselementen, welcher je nach Auftragslage die Fertigungsbereiche in verschiedenen Schichtsystemen betreibt. Die SHG-Kliniken setzen hingegen Schichtarbeit rund um die Uhr zur Aufrechterhaltung der medizinischen und pflegerischen Versorgung ein. STEAG schließlich ist ein Energieerzeuger, welcher seine großen Kraftwerke in vollkontinuierlichem Schichtbetrieb fahren muss.

Das Vorhaben wurde von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet und von der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) betreut. Als Transferpartner wirkten das Demografie Netzwerk Saar (DNS), Das Demographie Netzwerk

(ddn), die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) und die Krankenkasse BKK firmus mit.

Die Vorgehensweise und Modellentwicklung im Projekt wurde in enger Kooperation mit den Unternehmenspartnern konzipiert. Zunächst wurde in den Verbundunternehmen eine detaillierte Bestandsaufnahme zu den Arbeitszeitmodellen, zur Belegschaftsstruktur und zu den vielfältigen Ursachen von Einschränkungen in unterschiedlichen Abschnitten des Arbeitslebens durchgeführt. Darauf basierend sind mit den Beteiligten in den Betrieben innovative personalpolitische Handlungsansätze und Gestaltungsstrategien entwickelt und erprobt worden.

Die Erfahrungen dieser Prozesse bilden eine wichtige Grundlage für die Handlungshilfe und eine Reihe von Praxisbeispielen konnten hierfür verarbeitet werden. Von den Ergebnissen können verantwortliche Führungskräfte, Beschäftigte und Interessenvertretungen in Unternehmen profitieren.

2. Wie gehen wir vor?

Überlegungen zur Prozessgestaltung

Handlungsbedingungen und Umsetzungschancen reflektieren

Bevor Sie mit der Maßnahmenplanung und -umsetzung starten, empfiehlt es sich, für einen Moment zu überlegen, wie Sie konkret vorgehen wollen und welche Fragen bei der Umsetzung auftauchen können. Vieles haben Sie vermutlich schon selbst im Blick oder können es aufgrund Ihrer Erfahrungen im Betrieb sehr schnell beantworten. Die nachfolgenden Hinweise sind daher als Anregungen zu verstehen, die Vorgehensweise vorausschauend zu planen. Denn die Erfahrungen zeigen, dass es hilfreich ist, die Prozessgestaltung frühzeitig zu durchdenken. Durch eine vorausschauende Planung können Überraschungsmomente reduziert und die Chancen für eine am Ende erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen deutlich verbessert werden. Folgende Fragen können dabei behilflich sein:

- Was sind in Ihrem Betrieb die zur Zeit wichtigsten Herausforderungen in Bezug auf die Schichtarbeit?
- Wie können geeignete Maßnahmen für Ihren Betrieb abgeleitet werden und welche Schritte sind dabei zu beachten?
- Welcher Nutzen wird für die Beschäftigten und das Unternehmen angestrebt?
- Welche innovativen Ideen oder Ansätze könnten auf eine gute Resonanz stoßen?

- Welche finanziellen und personellen Ressourcen sind für die Maßnahmenumsetzung nötig und verfügbar?
- An welche laufenden Prozesse oder Projekte lassen sich Gestaltungsmaßnahmen zur Schichtarbeit sinnvoll andocken (z. B. laufende Schichtplanumstellungen, Gefährdungsbeurteilung, Projekte zur Gesundheitsförderung etc.)?
- Wo sind Hürden zu erwarten (z. B. in bestimmten Bereichen oder Standorten, bei Mitarbeitern, Führungskräften, in der Geschäftsführung oder der Interessenvertretung)? Wie könnten geeignete Sensibilisierungs- und Kommunikationsstrategien aussehen?
- Ist es sinnvoll, ggf. erst einmal eine Pilotmaßnahme durchzuführen? Welcher Bereich könnte dafür in Frage kommen?
- Wer koordiniert den Gesamtprozess von der Konzeption über die Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen?
- Wie kann eine interne (und ggf. externe) fachliche Unterstützung sichergestellt werden?

Inwiefern diese Fragen eine Rolle spielen, hängt zum einen von der Reichweite der angedachten Gestaltungsmaßnahmen ab. Ein Seminar zur

richtigen Ernährung bei Schichtarbeit ist sicherlich einfacher und schneller umzusetzen als die Umstellung des Schichtmodells. Zum anderen sind diese Fragen immer auch mit Blick auf die Gegebenheiten vor Ort und auf die Betriebsgröße zu beantworten. Größere Unternehmen haben andere Voraussetzungen und größere Ressourcen als kleine und mittelständische Betriebe. Große Unternehmen verfügen über eine ausdifferenzierte Organisation mit zahlreichen Fachabteilungen und Stabsstellen sowie über ein professionelles Personalmanagement, die das benötigte Fachwissen und bestimmte Gestaltungskompetenzen intern vorhalten. Sie verfügen zudem meist über professionelles Knowhow im Projektmanagement. Großunternehmen fällt es zudem leichter, zeitliche und personelle Ressourcen sowie ein Investitionsbudget für ein Gestaltungsprojekt bereitzustellen als kleinen und mittleren Unternehmen.

Aufgrund komplexer Entscheidungsstrukturen und Hierarchieebenen sind in Großunternehmen häufig viele Fachabteilungen, Akteure und Schnittstellen einzubeziehen, bis Entscheidungen vorliegen und Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden können. Im Vergleich dazu haben kleine und mittelständische Unternehmen weniger Spielräume, was ihre finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen betrifft. Die Geschäftsführung ist meist eng in das Tagesgeschäft eingebunden und hat wenig Zeitpuffer für die Realisierung von Gestaltungsvorhaben. Dafür sind die Entscheidungswege häufig kürzer und Maßnahmen können per „Chefentscheidung“ manchmal schneller umgesetzt werden als in größeren Betrieben. Unabhängig von der Betriebsgröße ist es für das Gelingen betrieblicher

Gestaltungsvorhaben und die Handlungsmöglichkeiten der Projektverantwortlichen von zentraler Bedeutung, dass die Geschäftsführung das Projekt mitträgt und unterstützt.

Was ist wichtig bei der Umsetzung eines Schichtprojekts?

Die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen oder Gestaltungsprojekten hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Nicht alle erfolgskritischen Aspekte lassen sich vorab bestimmen, und es können gerade bei komplexeren Vorhaben überraschende Barrieren im Umsetzungsprozess oder nicht absehbare Folgen für die Organisation und die Arbeitsabläufe auftauchen. Im Kapitel 5 werden einige dieser Barrieren angesprochen.

Für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung spielen einige Faktoren eine große Rolle, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Erfolgsfaktoren für Schichtprojekte



Unterstützung durch die Geschäftsführung

Arbeitszeitprojekte greifen mitunter tief in betriebliche Abläufe und in den Personaleinsatz ein. Gegebenenfalls sind dabei Vereinbarungen mit dem Betriebs- bzw. Personalrat zu treffen. Daher ist insbesondere bei Maßnahmen mit größerer „Reichweite“ die Geschäftsführung frühzeitig für die Unterstützung des Vorhabens zu gewinnen. Dieser Schritt ist nicht nur formal zu verstehen, in dem Sinne, dass eine Absichtserklärung abgegeben oder eine Beschlussfassung herbeigeführt wird, sondern die Geschäftsführung sollte auch inhaltlich für das Projekt und seine Ziele gewonnen werden:

- In der Regel entscheidet die Geschäftsführung über die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen, die das Projekt unter Umständen erst ermöglichen.
- Der Rückhalt der Geschäftsführung ist auch deshalb wichtig, um andere betriebliche Akteure zu gewinnen bzw. das Vorhaben bei Bedarf „top-down“ auch gegen interne Widerstände durchsetzen zu können.
- Die Projektverantwortlichen werden durch die Zustimmung der Geschäftsführung in ihrem Handeln stärker legitimiert.

Beteiligung der Beschäftigten

Jede Veränderung von Lage, Dauer oder Verteilung der Arbeitszeit ist auch ein Eingriff in persönliche und soziale Rhythmen. Gerade bei

Schichtbeschäftigten und ihren Familien sind die Alltagsroutinen stark auf das Schichtmodell und seine Arbeitszeitanforderungen ausgerichtet. Von daher ist bekannt, dass bei Maßnahmen, die sich auf Veränderungen des bestehenden Arbeitszeitmodells beziehen, die Beschäftigten meist mit Vorbehalten reagieren. Deshalb ist ein beteiligungsorientiertes Vorgehen empfehlenswert, um die Beschäftigten frühzeitig zu informieren und zu sensibilisieren und mögliche Vorbehalte ausräumen zu können.



©Adobe Stock | 177413270 | LIGHTFIELD STUDIOS

Eine entsprechende Kommunikationsstrategie zielt darauf ab, die Hintergründe und den Anlass des Vorhabens zu erläutern und vor allem den Nutzen und die Vorteile für die Beschäftigten glaubwürdig und nachvollziehbar darzulegen. Durch die Sensibilisierung soll ein Bewusstsein für das Thema „Gesund altern im Schichtbetrieb“ entwickelt und ein günstiges Klima für Veränderungen geschaffen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass bei dem Thema nicht die Älteren als spezifische Zielgruppe adressiert werden, sondern die möglichen betriebs- und mitarbeiterbe-

zogenen Folgen des Alterungsprozesses. Im Kern geht es darum, die Botschaft zu vermitteln: „Gesund Altern“ ist ein altersübergreifendes Thema, das jüngere und ältere Schichtarbeitende gleichermaßen betrifft.

Die Schichtarbeitsbeschäftigten müssen sich realistischerweise auf einen späteren Renteneintritt und somit auch einen wesentlich längeren Verbleib im Schichtdienst einstellen als noch vor wenigen Jahren. Dies gelingt nur, wenn Gesundheit und Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbsdauer erhalten bleiben und die Beschäftigten den jeweiligen Arbeits- und Schichterfordernissen gerecht werden können.

PRAXISBEISPIEL



Lernstätten als Gesundheitsangebot vor Ort

Häufig beteiligen sich Schichtarbeitsbeschäftigte nur unterdurchschnittlich an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. So machte STEAG die Erfahrung, dass auf Schichtarbeitsbelastungen zugeschnittene Seminare mangels Teilnahmebereitschaft abgesagt werden mussten.

In Folge wurde die Maßnahme „Lernstätten Gesundheit“ konzipiert. Die Maßnahme wird am Arbeitsplatz durchgeführt und ist eine innerhalb der Arbeitszeit stattfindende Pflichtveranstaltung für die in Schicht beschäftigten Mitarbeiter. Die Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung zur Arbeitszeitbelastung sind Grundlage des Konzepts.

Im Rahmen der verpflichtenden Veranstaltungen werden für jede Schichtgruppe drei Lern-

stätten in Workshop-Form mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten durchgeführt. Im Mittelpunkt stehen der Lebensrhythmus in Schicht, die Schlafgestaltung und die Ernährung. Die Workshops können je nach Bedarf und Möglichkeit sowohl in der Früh-, Spät- und Nachtschicht durchgeführt werden.

Die Reflexion und Diskussion der eigenen Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten stehen im Mittelpunkt. Es handelt sich also primär um eine verhaltensorientierte Maßnahme, die vor allem an der Stärkung der Selbstverantwortlichkeit und des Gesundheitsverhaltens von Schichtbeschäftigten ansetzt. Im Anschluss an die Veranstaltung wird für jeden Mitarbeiter eine individuelle Schlafberatung angeboten.

Der langfristige Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist eine Aufgabe, die gleichermaßen sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber anzugehen ist.

Die Sensibilisierung und Aktivierung der Beschäftigten gelingt umso eher, je glaubwürdiger das Unternehmen darlegen kann, dass es ernsthaft bestrebt ist, u. a. im Rahmen des Projekts gesundheitsförderliche Arbeits- und Schichtarbeitsbedingungen zu schaffen.

Im Fokus der betrieblichen Aktivitäten stehen vor allem Maßnahmen der *Verhältnisprävention*. Diese beziehen sich auf die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, die Ergonomie von Schichtmodellen, auf Arbeitsorganisation und Personaleinsatz – ergänzt durch *verhaltensorientierte Angebote* zum Umgang mit den Schichtarbeitsbelastungen und zur Förderung der Gesundheit. Das

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) regelt die grundlegenden Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers, die Pflichten und die Rechte der Beschäftigten sowie die Überwachung des Arbeitsschutzes. In der betrieblichen Praxis sind beide Seiten für eine nachhaltige Umsetzung von „gesundem Arbeiten“ angesprochen.

Die Einbindung und Beteiligung der Beschäftigten können auf unterschiedliche Weise erfolgen, u. a. stellvertretend durch Betriebsrat/Personalrat oder in Form von Befragungen, Arbeitskreisen oder Mitarbeiter-Workshops.



WEITERE INFOS & TOOLS

Workshop „Zukunftsfähige Schichtarbeit“

Im Anhang findet sich eine Praxishilfe zur Durchführung eines Workshops mit Schichtbeschäftigten. Dieses Format kann sowohl zur Sensibilisierung wie auch zur Entwicklung von Handlungsansätzen im Betrieb genutzt werden.

Bei der Einführung eines neuen Schichtsystems oder eines neuen Schichtplans können den Schichtbeschäftigten zum Beispiel mehrere Varianten zur Auswahl gestellt werden. Die Akzeptanz kann auch dadurch gefördert werden, dass eine Erprobungsphase mit der Option zur Rückkehr zum bisherigen Schichtmodell vereinbart wird.

Mitbestimmung berücksichtigen!

In Arbeitszeitfragen hat der Betriebsrat weitreichende Mitbestimmungsrechte. Hinsichtlich der

zeitlichen Lage der Arbeitszeit sind im Betriebsverfassungsgesetz die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in § 87 Abs. 1 Nr. 2 geregelt. Diese beziehen sich auf

- die Bestimmung der Wochentage, an denen gearbeitet wird,
- die Entscheidung, an wie vielen Tagen in der Woche gearbeitet wird,
- die Festlegung von Anfang und Ende der täglichen Arbeitszeit,
- die Bestimmung der Dauer der täglichen Arbeitszeit,
- die Festlegung der Dauer und Lage der Pausen.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bringen die Interessen der Arbeitnehmer in Bezug auf ihre Freizeitgestaltung zur Geltung. Darüber hinaus sind Arbeitnehmer durch Schichtarbeit gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt, weswegen dem Betriebsrat die Aufgabe obliegt, auf eine ergonomische Schichtplanung hinzuwirken, die gesundheitliche Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten möglichst vermeidet oder minimiert.

Der Betriebsrat spielt aber nicht nur im Zusammenhang mit seinen Mitbestimmungsrechten eine wichtige Rolle bei der Konzeption von Maßnahmen zur Schichtarbeitsgestaltung, sondern auch als Promotor für gute Lösungen. Insofern ist es neben der Zustimmungspflicht des Betriebs-/Personalrats bei Arbeitszeitveränderungen wichtig, die betriebliche Interessenvertretung frühzeitig für die Maßnahmengestaltung zu gewinnen und sie möglichst umfassend schon in die

Planungsprozesse einzubeziehen. Denn gerade die Zusammenarbeit von Management, Projektakteuren und Betriebs-/Personalrat ist für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen wichtig. Dabei können Betriebsräte die Interessen und Arbeitserfahrungen der Belegschaft in die Gestaltungsansätze einbringen und so dazu beitragen, dass die Lösungen bedarfsgerecht ausfallen und bei den Beschäftigten Akzeptanz finden.



© Adobe Stock | 165163918 | kamasigns

Unterstützung durch operative Führungskräfte

Die Erfahrungen in vielen betrieblichen Projekten zeigen, dass es für die praktische Umsetzung von Bedeutung ist, die operativen Führungskräfte frühzeitig einzubeziehen. Sie sind diejenigen, die im Alltag den Betrieb „am Laufen“ halten und für die Prozesse und die Ergebnisqualität verantwortlich sind. Zudem organisieren sie in der Regel den Personaleinsatz in Arbeitsteams oder Abteilungen. Die Führungskräfte „vor Ort“ müssen überdies ihre Mitarbeiter für die Beteiligung an etwaigen Maßnahmen freistellen und ent-

sprechenden Ersatz organisieren. Nicht zuletzt prägen sie durch ihr persönliches Vorbild oder durch ausgesprochene und unausgesprochene Signale die informelle „Arbeitszeitkultur“ im Unternehmen. Nur wenn die Führungskräfte in der Linienorganisation von einem Vorhaben oder einer Maßnahme überzeugt werden können, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Teams tatsächlich von den Maßnahmen profitieren bzw. diese nutzen können.

Fachliche und methodische Kompetenzen

Für die Umsetzung von Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Arbeits- und Schichtarbeitsgestaltung sind fachliche und methodische Kompetenzen erforderlich. Sie betreffen auf der fachlichen Seite z. B. die Kenntnis der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen und von Modellen guter Umsetzung. Impulse und Ideen zur Gestaltung liefern zahlreiche Handlungsempfehlungen, Checklisten und Good-Practice-Sammlungen, die auf der Internetplattform der Initiative Neue Qualität der Arbeit kostenlos abgerufen werden können (www.inqa.de). Auf der methodischen Seite sind Kompetenzen in der Durchführung von Projekten, Abstimmungs- und Beteiligungsprozessen gefragt. Die Fachkräfte für Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen wiederum haben das Knowhow über Verfahren, mit denen objektive Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz erkannt und durch ergonomische Gestaltung minimiert werden können. Es kann dabei sinnvoll sein, die jeweiligen Akteure aus den Fachabteilungen in einer Projektgruppe zusammenzuführen.

Kosten und Investitionen

Von der Komplexität, Dauer und Reichweite der einzelnen Maßnahmen hängen naturgemäß die anfallenden Kosten und die ggf. nötigen Investitionen ab. Bei der Abschätzung der Handlungsmöglichkeiten sollten daher die Kosten (insbesondere auch die Personal- und Zeitkosten) und eventuelle Investitionsbedarfe in den Blick genommen werden. Eine frühzeitige Absicherung bei der Geschäftsführung, dass die Maßnahmen auch finanziert bzw. welche Kostenstellen damit belastet werden, ist sinnvoll, damit ein Projekt nicht nach einer vielleicht aufwändigen Konzeptionsphase an fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung scheitert.



© Fotolia | 40610547 | Schlierner

3. Wo stehen wir? Eine gute Analyse ist die Grundlage betrieblichen Handelns

Unternehmen, die ein Projekt mit dem Ziel starten, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der in Schicht Beschäftigten zu fördern und zu erhalten, sind gut beraten, zunächst einmal die betriebliche Ausgangssituation genau zu analysieren. Eine fundierte Analyse ist die Grundlage dafür, dass betriebspezifische Problemstellungen und Handlungserfordernisse im Zusammenhang mit Schichtarbeit erkannt, thematisiert und reflektiert werden können. Die aufbereiteten Analysebefunde können gezielt zur Sensibilisierung und Aufklärung von Führungskräften und Beschäftigten genutzt werden, um eine innerbetriebliche Öffentlichkeit herzustellen und ein Problembewusstsein zu erzeugen. Darüber hinaus dienen sie auch als eine Argumentationshilfe, um das Projekt innerbetrieblich und im leitenden Management legitimieren zu können.

Die Rahmen- und Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitszeitgestaltung im Schichtbetrieb variieren nicht nur zwischen Unternehmen, sondern unterscheiden sich oftmals auch von Arbeitsbereich zu Arbeitsbereich innerhalb eines Unternehmens. Demzufolge differieren auch die Problemlagen und Gestaltungserfordernisse in dem einzelnen Schichtbetrieb.

Die Vorgehensweisen und die Wahl der Instrumente sind bei der IST-Analyse nicht vorgegeben. Vielmehr empfiehlt sich ein pragmatisches Vorgehen analog zur Betriebsgröße und zum Erkenntnisinteresse, das weder die Organisation noch das

Projekt überfordert, aber dennoch ausreichende Informationen liefert, um anhand konkreter Problemstellungen geeignete Maßnahmen planen zu können.

Für die IST-Analyse können zum einen betriebliche Datenbestände und Kennzahlen (mess- und quantifizierbar) genutzt werden. Zum anderen ist die Beschäftigtenperspektive zu berücksichtigen, bspw. in Form einer Mitarbeiterbefragung. Diese Methodenkombination hat den Vorteil, dass sowohl subjektive Bewertungen zur eigenen Arbeitssituation als auch objektive Arbeitsbedingungen (Anforderungen, Belastungen, Ressourcen) in der IST-Analyse berücksichtigt werden können.

Größere Unternehmen nutzen für ihre Personalarbeit und Personalplanung meist ein Personalcontrolling, das regelmäßig wesentliche Kennzahlen zur Personalstruktur erfasst, die auch für die IST-Analyse herangezogen werden können. Dafür eignen sich u. a. Kennzahlen zum Personalbestand, zur Beschäftigten- und Altersstruktur, zur Fluktuation, zum Krankenstand oder zur Betriebszugehörigkeit. Die Personalwirtschaft wiederum ist der Bereich der Personalabteilung, in der sämtliche (personenbezogenen) Daten aus der Arbeitszeiterfassung zusammenlaufen, die zur Gehalts- bzw. Verdienstabrechnung benötigt werden. Erfasst werden bspw. Überstunden, zuschlagspflichtige Nacht-/Sonntagsarbeit, Urlaubstage, Krankentage, Freizeitausgleich über Arbeitszeitkonto etc. Die Personalwirtschaft ist daher

häufig die einzige Stelle im Unternehmen, die tatsächlich einen umfassenden Überblick zu den jeweils praktizierten Arbeitszeit- und Schichtmodellen in den verschiedenen Arbeitsbereichen hat.

Der kombinierte Einsatz verschiedener Methoden wie bspw. Mitarbeiterbefragung, Alters-/Personalstrukturanalyse, Fehlzeitenanalyse, Gefährdungsbeurteilung, Arbeitszeit-/Schichtplananalyse, eignet sich vor allem für größere Unternehmen, die eine tiefergehende und differenzierte Auswertung für unterschiedliche Arbeitsbereiche, Beschäftigtengruppen und Schichtsysteme benötigen.

Für kleinere Unternehmen bieten sich Analyse-Workshops an, die jeweils separat an Beschäftigte und/oder an Führungskräfte adressieren, damit konkrete Handlungsbedarfe identifiziert werden können.

Im Rahmen der IST-Analyse erfolgt im Kern ein Abgleich von Personalstruktur (Alters-/Beschäftigtenstruktur, Qualifikation, Gesundheit) und betrieblichen Arbeits- und Leistungsanforderungen (Ressourcen und Belastungen) mit dem jeweils praktizierten Schichtsystem. Im Folgenden werden geeignete Analyse-Instrumente sowie betriebliche Kennziffern für diese drei Dimensionen – Personal, Arbeitskontexte, Arbeitszeit – genauer beschrieben.

Analyse des Schichtarbeitssystems

Schichtarbeit, insbesondere Nachtarbeit, birgt Gesundheitsrisiken und erschwert eine soziale Teilhabe. Schichtarbeit hat allerdings viele Facetten und wird in zahllosen Varianten von

Schichtplänen realisiert. Nicht jeder Schichtplan orientiert sich an den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen.

Deshalb ist es sinnvoll, im ersten Schritt das praktizierte Schichtsystem bzw. den Schichtplan auf Optimierungspotenziale und ergonomische Gestaltungserfordernisse hin zu untersuchen. Geprüft wird zunächst, ob der Schichtplan mit den gesetzlichen bzw. tariflichen Regelungen übereinstimmt:

Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen (§6 Abs. 1 ArbZG)

Die gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit orientieren auf den Gesundheitsschutz der Beschäftigten, insbesondere beim Einsatz in Schicht- und Nachtarbeit (§ 6 Abs. 1 – 6 ArbZG). Bedeutsam für die Gestaltung der tatsächlichen Arbeitszeit sind jedoch auch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, die in Abweichung zum Arbeitszeitgesetz andere Regelungen festlegen können. Dies betrifft u. a. die Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, Dauer und Verteilung der Pausen, die Verkürzung der Ruhezeit und die Festlegung des Ausgleichszeitraums für Sonn- und Feiertagsarbeit.

Durch den Abgleich des Schichtplans mit den geltenden gesetzlichen bzw. tariflichen Regelungen wird erkennbar, ob Anpassungsbedarfe bestehen, u. a. bezüglich der

- täglichen Pausen,
- täglichen und wöchentlichen (Höchst-) Arbeitszeit,

3. WO STEHEN WIR? EINE GUTE ANALYSE IST DIE GRUNDLAGE BETRIEBLICHEN HANDELNS

- 15 arbeitsfreien Sonntage im Jahr,
- Ruhezeiten zwischen den Schichten.

Im zweiten Schritt wird überprüft, inwieweit der praktizierte Schichtplan den arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen entspricht, die wiederum auf gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen.

Wissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung

Wesentliche Gestaltungsanforderungen
Die Zahl der aufeinander folgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein (max. drei Nachtschichten).
Dauernachtschicht sollte vermieden werden.
Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen (möglichst 48 Stunden).
Vorwärtswechsel als Rotationsrichtung (Früh, Spät, Nacht).
Geblockte Wochenendzeiten sind besser als einzelne freie Tage an Wochenenden.
Möglichst nicht mehr als fünf hintereinanderliegende Arbeitstage.
Einzelne Arbeitstage sollten vermieden werden, mindestens 2 zusammenhängende Arbeitstage.
Die Dauer einer Schicht sollte acht Stunden täglich nicht überschreiten.
Überlange tägliche Arbeitszeiten sollten vermieden werden (z. B. 12-Stundenschichten).
Die Wochenarbeitszeiten sollten nicht zu stark voneinander abweichen.
Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen (Empfehlung ab 6 Uhr).

Der Schichtplan und die darin festgelegte Schichtdauer sollten die Art der Tätigkeit bzw. die Arbeitsschwere berücksichtigen.

Der Schichtplan sollte vorhersehbar und überschaubar, die Schichtabfolge regelmäßig sein.

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. (2006); Beermann (2004), eigene Zusammenstellung.

Zur Überprüfung stehen im Internet auch kostenlose Checklisten der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) zur Verfügung. Sie bieten einen raschen Überblick über die Stärken und Schwächen des jeweiligen Schichtplans und geben Hinweise auf Optimierungsbedarfe.

SCHICHTPLAN - JULI

	Montag 01.07	Dienstag 02.07	Mittwoch 03.07	Donnerstag 04.07	Freitag 05.07	Sonntag 06.07
6:00 - 15:00 Uhr	Pia	Katrina	Pola	Maria	Pia	Roman
15:00 - 22:00 Uhr	Flora	Saskia	Anna	Saskia	Anna	Jakob
22:00 - 06:00 Uhr	Lena	Pola	Pia			

Handwritten notes on the right side of the plan:

- Springer ab 12:13 Uhr
- Spätschicht 16:00 Uhr - 02:00 Uhr
- Spätschicht 16:00 Uhr - 02:00 Uhr
- Spätschicht 16:00 Uhr - 02:00 Uhr

© Fotolia | 43001917 | cirquedesprit

Generell ist zu beachten, dass es keinen optimalen Schichtplan gibt. Jeder Schichtplan hat Vor- und Nachteile. Allerdings gibt es ungünstige Schichtpläne mit hohen arbeitszeitbezogenen Belastungen (bspw. durch lange Schichtfolgen) sowie ‚ergonomische‘ Schichtpläne, die sozial und gesundheitlich verträglicher für die Beschäftigten sind.

Oftmals entspricht ein bereits vor Jahren eingeführter Schichtplan nicht mehr den heutigen betrieblichen Flexibilitätserfordernissen oder den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten. Bei der Prüfung seiner ‚Passung‘ sind drei – durchaus konfligierende – Aspekte zu berücksichtigen:

- Möglichkeit einer flexiblen Anpassung der Betriebszeiten an Auslastung und Auftragslage;
- Kundenservice (Erreichbarkeit, Termintreue, Just-in-Time-Lieferung);
- Wunsch der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten (Vereinbarkeit Familie und Beruf, Work-Life-Balance).

GUT ZU WISSEN

Ein Schichtplan beruht immer auf einem Kompromiss, in dem unterschiedliche Interessen, gesetzliche und tarifliche Anforderungen, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, betriebliche Bedarfe, Kundenerfordernisse und individuelle Bedürfnisse in eine Balance gebracht werden müssen.

Fehlzeitenanalyse

Statistiken der Krankenkassen zu krankheitsbedingten Fehlzeiten in der Wirtschaft verweisen darauf, dass das Fehlzeitengeschehen von Faktoren wie Betriebsgröße, Beschäftigtenstruktur und Branche beeinflusst wird. Neben Alter, Geschlecht und Qualifikation hat die Art der Tätigkeit ebenfalls erheblichen Einfluss auf das Ausmaß der krankheitsbedingten Fehlzeiten. Eine betriebsbezogene Analyse des Fehlzeitengeschehens nach Alter, Beschäftigtengruppe und Tätig-

keitsbereich wird deshalb in der Regel zu vergleichbaren Ergebnissen kommen wie die Krankenkassenstatistiken. Zu erwarten sind folgende Trends im Krankheitsgeschehen:

- Anstieg der krankheitsbedingten Fehltagen mit zunehmendem Alter;
- höhere Krankenstände bei den gewerblichen Mitarbeitern;
- höhere Krankenstände in Tätigkeitsbereichen mit körperlichen Tätigkeiten und/oder langjähriger Exposition durch psychische und physische Belastungen.

Wichtige Aufschlüsse über (arbeitszeit-)bezogene Belastungen und Risiken geben betriebliche Fehlzeitenanalysen, die neben dem Alter auch das jeweilige Arbeitszeitmodell berücksichtigen.

Bei Beschäftigten im Schichtdienst und bei jenen mit Normalarbeitszeit sind im Diagramm deutliche Abweichungen im Krankheitsgeschehen zu beobachten. Das Praxisbeispiel zeigt, dass die im Schichtdienst eingesetzten Mitarbeiter über alle Altersgruppen hinweg deutlich mehr krankheitsbedingte Fehltage aufweisen als Mitarbeiter, die nicht im Schichtdienst eingesetzt sind. Zwar steigen die AU-Tage bei allen Beschäftigten mit zunehmendem Alter an, allerdings erfolgt dieser Anstieg je nach Arbeitszeitmodell auf unterschiedlichem Niveau. Selbst in höherem Alter ist die Zahl der AU-Tage von Mitarbeitern ohne Schicht geringer als bei jungen Schichtarbeitern. So verdeutlicht das Beispieldiagramm exemplarisch, dass das Erkrankungsrisiko bei Schichtarbeitenden im Vergleich zu Beschäftigten mit Regelarbeitszeit im Erwerbsverlauf überproportional ansteigt. Bei Betrachtung des Fehlzeiten-

3. WO STEHEN WIR? EINE GUTE ANALYSE IST DIE GRUNDLAGE BETRIEBLICHEN HANDELNS

geschehens bei den 50- bis 64-Jährigen zeigt sich beispielsweise, dass die Schichtarbeitsbeschäftigten im Durchschnitt rund ein Drittel mehr Krankheitstage aufweisen als jene, die keinen Schichtdienst leisten.

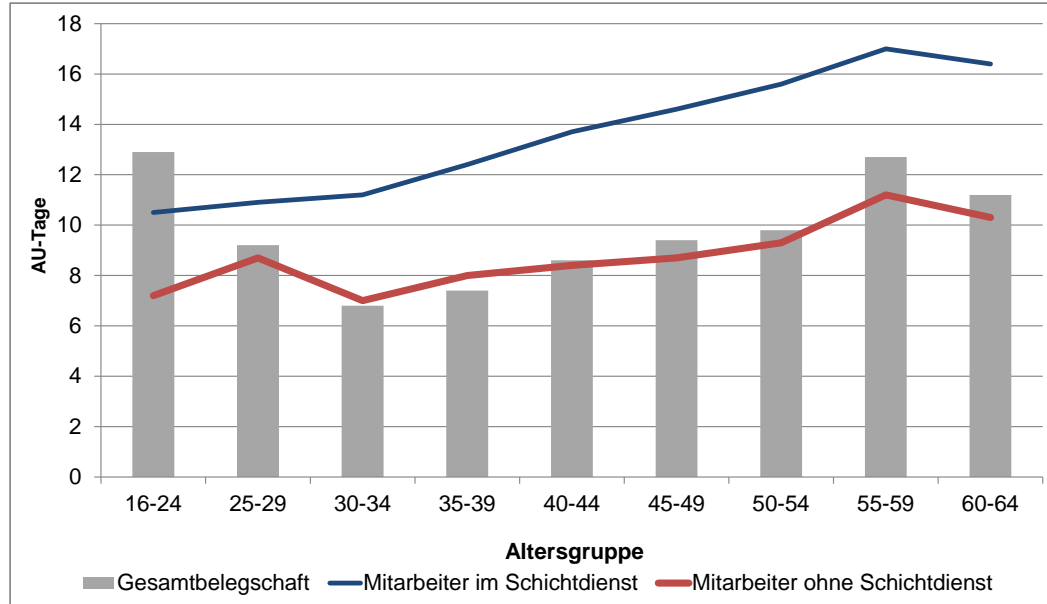
Bei der Fehlzeitenanalyse sollten auch unterschiedliche Schichtsysteme im Unternehmen genauer in den Blick genommen werden. Deutliche Abweichungen in den Fehlzeiten eines Schichtbereichs können ein Indikator dafür sein, dass das dort praktizierte Schichtmodell mit höheren arbeitszeitbezogenen Belastungen und Gesundheitsrisiken einhergeht.

Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit (Work Ability Index)

Die Arbeitsfähigkeit ist die Summe von Faktoren, die einen Menschen in die Lage versetzt, eine ihm gestellte Arbeitsaufgabe erfolgreich zu bewältigen (Tempel/Ilmarinen 2013). Zwei Komponenten beeinflussen im Wesentlichen die Arbeitsfähigkeit:

- Individuelles Arbeitsvermögen (Qualifikation, Gesundheit, Motivation);
- die Arbeit (Arbeitsanforderung/-inhalt, Arbeitsorganisation, Führung, arbeitsbezogene Belastungen und Ressourcen).

Durchschnittliche AU-Tage im Unternehmen nach Alter und Arbeitszeitmodell



Quelle: Mittelständisches Industrieunternehmen, eigene Berechnungen

Für Beschäftigte ist eine gute Arbeitsfähigkeit die Voraussetzung für die Teilhabe am Arbeitsleben und für subjektives Wohlbefinden. Ein Unternehmen wiederum benötigt motivierte und gesunde Mitarbeiter, um produktiv und leistungsfähig zu sein.

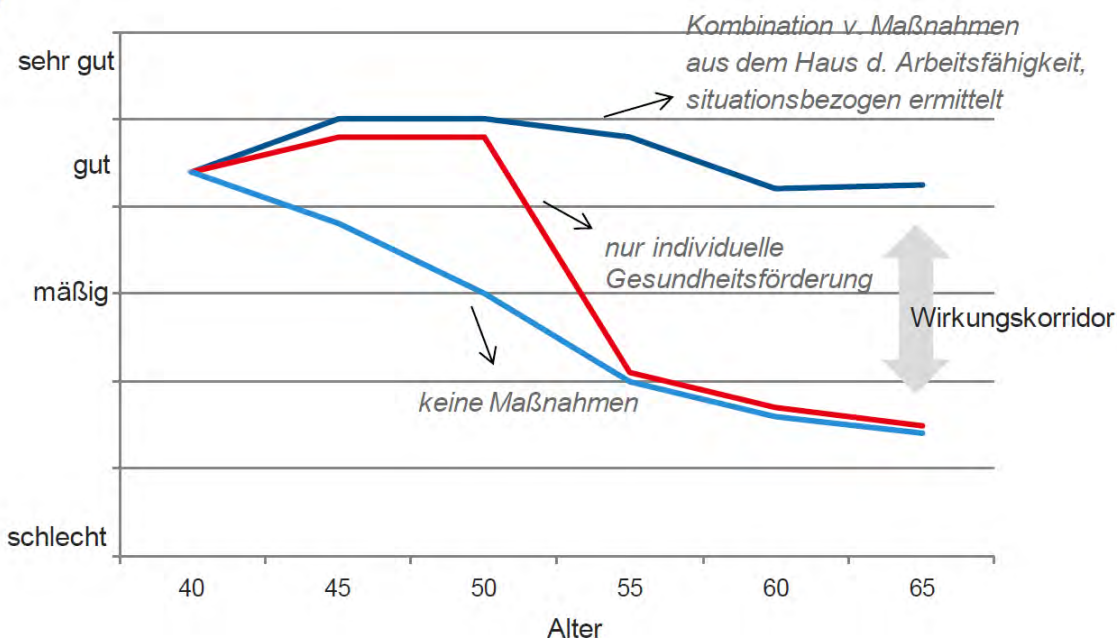
Mit Hilfe des Work Ability Index (WAI) lässt sich die individuelle Arbeits-(bewältigungs-)fähigkeit der Beschäftigten messen und damit auch frühzeitig erkennen, ob sich die Arbeitsfähigkeit in langjährigem Schichteinsatz verändert. Hierfür wird ein Fragebogen eingesetzt, den die Beschäftigten beantworten und welcher Fragen zur individuellen Krankengeschichte sowie zur Selbst-

einschätzung der Leistungsfähigkeit enthält. Die Antworten werden zu einem Punkteindex verdichtet.

Im Hinblick auf betriebliche Gestaltungserfordernisse können anhand der ermittelten Durchschnittswerte für bestimmte Beschäftigten- und Altersgruppen problematische Arbeits- und Tätigkeitsbereiche frühzeitig identifiziert und präventive Maßnahmen zum Erhaltung der Arbeitsfähigkeit eingeleitet werden. Der WAI ist mehr als ein Diagnose-Instrument, er kann auch durch einen Vorher-/Nachher-Abgleich der Indexwerte zur Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen genutzt werden.

Wirkungskorridor bei präventiven Maßnahmen – Ilmarinen-Richenhagen-Kurven

Arbeitsfähigkeit
WAI



Quelle: Richenhagen (2011)

Die Ilmarinen-Richenhagen-Kurven zeigen anhand von Ergebnissen aus der WAI-Forschung, dass nur eine Kombination von verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen zur längerfristigen Steigerung der Arbeitsfähigkeit beiträgt. Unterbleiben derartige Maßnahmen jedoch, sinkt die Arbeitsfähigkeit im Durchschnitt im Erwerbsverlauf deutlich.



WEITERE INFOS & TOOLS

Mehr Informationen zum WAI sowie den Fragebogen finden Sie im Internet unter www.arbeitsfaehig.com/de/

Gefährdungsbeurteilung

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung werden neben physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz auch arbeitszeitbezogene Belastungen erfasst und dokumentiert. Diese Dokumentation liefert nützliche Hinweise bei der Identifizierung von Handlungs- und Gestaltungsbedarfen im jeweiligen Schichtbetrieb.



WEITERE INFOS & TOOLS

Weitergehende Informationen zur Vorgehensweise bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung sowie Muster-Gefährdungsbeurteilungen für bestimmte Branchen finden Sie im Internet auf den Portalen der Berufsgenossenschaften sowie unter www.gefaehrdungsbeurteilung.de

Mitarbeiterbefragung

Ein beteiligungsorientiertes Vorgehen bei der Entwicklung von Gestaltungs- und Handlungsansätzen hat den Vorteil, dass die Adressaten frühzeitig informiert und einbezogen werden können. Einschätzungen und Bewertungen zur Arbeits- und Belastungssituation, zur (subjektiven) Gesundheit und Befindlichkeit, zu Arbeitszufriedenheit sowie zur Schichtakzeptanz und Schichtplangestaltung können mit verschiedenen Methoden erhoben werden.

Die Methodenwahl sollte auf die Betriebsgröße und auf die verfügbaren Ressourcen abgestimmt sein. Für kleinere Unternehmen bieten sich beteiligungsorientierte Formate wie Gesundheits-Workshops bzw. Gesundheitszirkel an, um arbeitsbezogene Belastungen und gesundheitliche Risiken zu ermitteln.



© Fotolia | 59071891 | VRD

In größeren Unternehmen werden vorrangig standardisierte Fragebögen für Mitarbeiterbefragungen eingesetzt, zunehmend in Form einer Onlinebefragung. Eine Auswertung nach Arbeits- und Tätigkeitsbereichen sowie nach Schichtsystemen gibt Hinweise auf konkrete Interventionsbedarfe. So können bspw. mögliche Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogenen Belastungen, sozialer Unterstützung und Schichtmodell ermittelt werden.

Teilbefunde zusammenführen

Die Ergebnisse aus der Fehlzeitenanalyse, aus betrieblichen Kennzahlensystemen, aus der Mitarbeiterbefragung, der Gefährdungsbeurteilung und der Arbeitszeitanalyse werden zusammengeführt und systematisch aufbereitet. Diese Befunde bilden die Planungsgrundlage für das weitere Vorgehen im Unternehmen. In der Regel geben die Befunde bereits Hinweise auf bestimmte Abteilungen oder Arbeitsbereiche, die aufgrund deutlicher statistischer Abweichungen prioritäre Handlungsbedarfe aufweisen.

4. Wie starten wir? Geeignete Handlungsansätze identifizieren - passförmige Konzepte realisieren

Für die Gestaltung guter und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Schichtbetrieb können unterschiedliche Handlungsansätze und Konzepte zielführend sein. Bei der Auswahl der Handlungsfelder sind in Bezug auf das praktizierte Schichtsystem die spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der jeweiligen Arbeitsbereiche und Tätigkeitsfelder ebenso in den Blick zu nehmen wie die arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen.

Insbesondere sind die jeweiligen Problemstellungen zu berücksichtigen, die deutlich variieren können, je nachdem, ob es sich eher um Bereiche mit überwiegend geistiger Arbeit (bspw. Überwachungs- oder Kontrolltätigkeiten) oder eher um körperlich-manuelle Tätigkeitsbereiche (bspw. in Fertigung, Montage, Warenlager, Kranken-/Altenpflege) handelt. Unterschiedliche Vorgehensweisen und Schwerpunktsetzungen sind oftmals auch in geschlechtersegmentierten Tätigkeitsbereichen geboten.

Grundsätzlich sind immer zwei Gestaltungsebenen zu berücksichtigen:

- *Arbeitsebene:* Strukturen, Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Belastungen (verhältnisorientiert);
- *Individuum:* Arbeits-/Gesundheitsverhalten, Belastungsbiografie, Qualifikation, Arbeitseinsatz (verhaltensorientiert).

Ganzheitliche Handlungskonzepte, die sowohl verhältnis- als auch verhaltensbezogene Ansätze gleichermaßen berücksichtigen, entfalten nachhaltigere Wirkung. Mit Blick auf den Gesunderhalt von Schichtarbeitenden kommen sowohl präventive Maßnahmen als auch integrative Maßnahmen in Betracht.

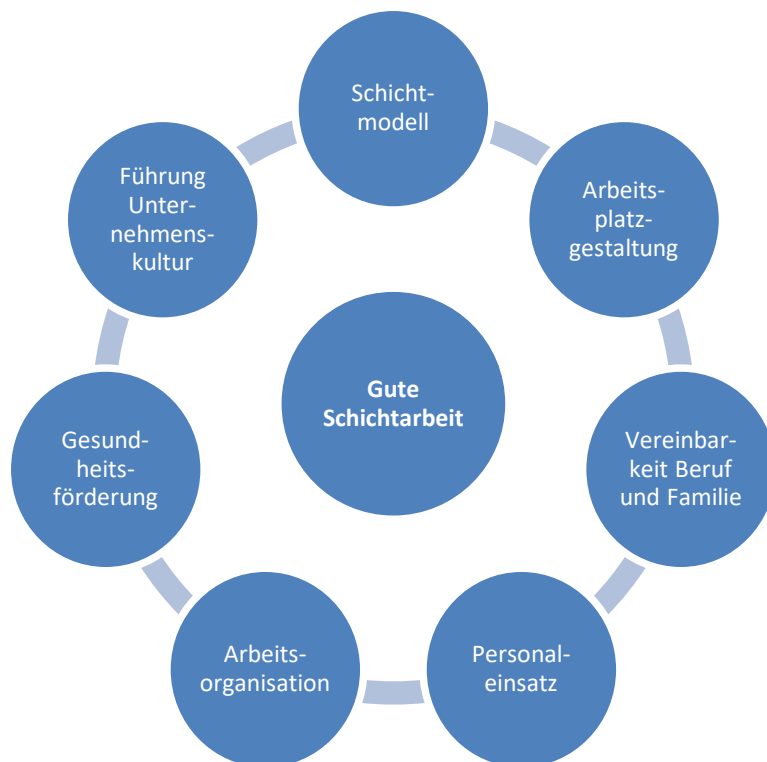
Präventive Maßnahmen orientieren auf den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf (altersgerecht).

Integrative Maßnahmen zielen auf einen Arbeitseinsatz Älterer, der ihrem individuellen Leistungsvermögen entspricht oder auf die Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit ausgerichtet ist (altersgerecht).

Handlungsfelder

Im Folgenden werden mögliche Handlungs- und Gestaltungsfelder mit beispielhaften Konzepten und Ansatzpunkten zur Gestaltung guter Schichtarbeitsbedingungen beschrieben.

Handlungsfelder der Schichtarbeitsgestaltung



Handlungsfeld Schichtmodelle

Schichtarbeit hat viele Facetten und wird in zahlreichen Varianten von Schichtplänen realisiert. Sie wird in Abgrenzung zur Normalarbeitszeit oder Regelarbeitszeit meist definiert als Arbeitsform mit wechselnder Arbeitszeitlage. Derselbe Arbeitsplatz wird von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Tageszeiten und ggf. Nachtzeiten besetzt, um lange Betriebs- oder Dienstzeiten abdecken zu können. Das Schichtsystem ermöglicht somit eine Entkoppelung der regulären Arbeitszeit der Beschäftigten von der längeren oder

durchgehenden Betriebs- bzw. Dienstzeit.

Schichtarbeit weicht sowohl in der Lage, in der Verteilung und in der Dauer der Arbeitszeit von der Normalarbeitszeit ab. Es gibt Branchen mit einem Versorgungsauftrag (medizinische Versorgung, Pflegebranche, Stromerzeugung, Sicherheit etc.), die diese Leistung rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr sicherstellen und in ihrem Schichtsystem berücksichtigen müssen. Auch in der Dienstleistungsbranche gibt es inzwischen einen Trend hin zu einem Rund-um-die-Uhr-Service (bspw. Call Center). In der Industrie wiederum sind je nach Auftragslage alle Varianten von Diskonti-, Teilkonti- bis hin zu Vollkontisystemen zu finden. Bei der Ausgestaltung der Schichtarbeit ist zudem danach zu unterscheiden, ob Beschäftigte regelmäßig oder häufig Nachtarbeit oder Wochenendarbeit leisten müssen.

Begrifflich werden Schichtpläne anhand der jeweiligen Betriebszeit, die sie abdecken, unterschieden – und zwar nach diskontinuierlichen, teilkontinuierlichen und vollkontinuierlichen Systemen:

Schichtplan	Betriebszeit
diskontinuierlich	Mo – Fr (Sa) ohne Nachtarbeit
teilkontinuierlich	Mo – Fr (Sa) mit Nachtarbeit
vollkontinuierlich	Mo – So, rund um die Uhr durchlaufend

Viele Schichtarbeitssysteme entsprechen nicht den gebotenen Gestaltungserfordernissen, die auf den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen (Langhoff et al. 2019). Konkrete Ansatzpunkte zur ergonomischen Gestaltung der Arbeitszeit im Schichtbetrieb bzw. zur Optimierung des Schichtplans ergeben sich aus der IST-Analyse.



WEITERE INFOS & TOOLS

Das Softwareprogramm BASS, das kostenfrei von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) herausgegeben wird, kann Ihren Betrieb dabei unterstützen, Arbeitszeitsysteme im Schichtbetrieb zu gestalten. Das Programm berücksichtigt neben gesetzlichen und tariflichen Regelungen auch die arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen sowie Belastungsfaktoren und betriebliche Erfordernisse.

www.baua.de

Häufig ist im regulären Schichtdurchlauf die Arbeitszeit durch einen festen Schichtplan vorgegeben, so dass individuelle Arbeitszeitwünsche bezüglich der Lage der Arbeitszeit nicht bzw. lediglich in Ausnahmefällen berücksichtigt werden können. Jedoch bestehen gerade hier Ansatzpunkte, die Beschäftigten über beteiligungsorientierte Modelle in die Schichtplanung einzubeziehen.

Handlungsfeld Arbeitsplatzgestaltung

Dieses Handlungsfeld umfasst den klassischen Ansatz des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie die ergonomische Gestal-

tung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung. Ziel ist es, die Belastungen des arbeitenden Menschen unter Einsatz technischer, medizinischer, psychologischer sowie sozialer und ökologischer Erkenntnisse so gering wie möglich zu halten und damit die Arbeitsbedingungen zu optimieren. Da Schicht- und vor allem Nachtarbeit zudem häufig mit höheren körperlichen und psychischen Belastungen einhergeht, sind Maßnahmen zur ergonomischen Gestaltung und zur Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen besonders zielführend, um die Arbeitsfähigkeit der Schichtarbeitenden zu erhalten. Die Gefährdungsanalyse, die neben körperlichen und psychischen Belastungen auch arbeitszeitbezogene Belastungen erfasst, sollte deshalb bei der Festlegung von Maßnahmen herangezogen werden.

PRAXISBEISPIEL



Erstellung eines Hilfsmittelkatasters

Pflegekräfte sind durch Heben und Tragen erheblich körperlich belastet. Für Hebe-, Bewegungs- und Transferaufgaben stehen häufig technische Hilfsmittel zur Verfügung, die jedoch unterschiedlich stark genutzt werden. Dabei können durch den Einsatz von Hilfsmitteln die Arbeitsbelastungen erheblich reduziert werden.

Um die arbeitsplatz- und organisationsbezogenen Voraussetzungen für den Einsatz von technischen Hilfsmitteln bei den SHG-Kliniken Völklingen zu prüfen und eine Transparenz zu den verfügbaren Pflegehilfsmitteln über alle Stationen hinweg herzustellen, wurde



im Rahmen des GuSagO-Projektes durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit erstmals ein Kataster der auf den Stationen vorhandenen Pflegehilfsmittel erstellt. Diese Liste wurde den Stationsleitungen vorgestellt mit dem Ziel, sie für die Nutzungsmöglichkeiten und eventuelle weitere Bedarfe an Pflegehilfsmitteln zu sensibilisieren.

Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Schichtarbeit erschwert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und beschränkt soziale Teilhabemöglichkeiten. Das Sozial- und Familienleben verläuft zumeist konträr zu den Arbeitszeiten. Eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen übernimmt zudem Verantwortung für die Betreuung und Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen, wodurch besondere, auch zeitliche Verpflichtungen entstehen. Neben dem biologisch verschobenen Tagesablauf sind für viele Schichtbeschäftigte die Vereinbarkeitsproblematiken belastend, da das soziale Leben unter der Arbeit in Schichtdienst besonderen Herausforderungen unterliegt.



Gesundheitswochenende für Schichtarbeiter

Die subjektive Einstellung zur Schichtarbeit wird meist auch durch das familiäre und soziale Umfeld beeinflusst. Wenn die Familie bzw. die Partnerin oder der Partner den Schichtrhythmus und die damit einhergehenden Vereinbarkeitsprobleme akzeptiert, hat das in der Regel positive Auswirkungen auf die Bereitschaft, Schichtarbeit zu leisten. Umgekehrt resultieren viele psychosoziale Belastungen bei Schichtarbeitenden aus Spannungen und Konflikten im privaten und familiären Umfeld, weil dieses wenig Verständnis für die wechselnden und atypischen Arbeitszeiten aufbringt. Dieser soziale Stress kann die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen und ggf. auch den Wunsch nach einem Ausstieg aus dem Schichtbetrieb verstärken.

EJOT hat ein Modul konzipiert, das auf typische Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie bei Schichtarbeitenden zugeschnitten ist. Dabei werden Strategien vermittelt, wie Spannungen und Konflikte im privaten Umfeld minimiert werden und wie alltägliche Routinen zu einer besseren Balance von Beruf und Privatleben beitragen können. Das Besondere an dieser Maßnahme ist, dass die Partnerinnen und Partner der Schichtbeschäftigten ebenfalls teilnehmen können.

Das Modul wird in das bereits erfolgreiche Format „Gesundheitswochenende“ integriert und um weitere Module ergänzt, die speziell auf die Bedürfnisse von Schichtbeschäftigten zugeschnitten sind.

Angebote flexibler Arbeitszeiten (z. B. Mitwirkungsmöglichkeiten, Arbeitszeitlege, Unterstützungsangebote) zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind daher für die Gestaltung eines optimierten Schichtplans besonders relevant. Gerade wenn neue Schichtpläne eingeführt werden, ist immer häufiger eine Kompatibilität zwischen Beruf und Familie erwünscht.

Andererseits bietet sich für den Schichtbeschäftigten oftmals eine zum Partner ergänzende Zeit für familiäre Aktivitäten oder Kinderbetreuung, insbesondere bei der Nutzung von Teilzeitmodellen. Das Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ eröffnet demnach vielfältige Ansätze.

Schichtarbeitende wünschen sich häufig flexiblere Arbeitszeiten, damit sie Beruf und Familie besser miteinander in Einklang bringen oder eine ausgewogenere Balance zwischen Arbeits- und Privatleben herstellen können.

Es ist durchaus auch im Schichtbetrieb möglich, Arbeitszeitmodelle mit flexibleren Arbeitszeiten zu entwickeln, die dem Bedürfnis der Beschäftigten nach größerer Zeitsouveränität entgegenkommen. Dazu einige Beispiele:

- Arbeitszeitkonto: Durch Entnahme können zusätzliche freie Tage in Anspruch genommen werden;
- Verkürzung der Jahresarbeitszeit: Dadurch kann die Anzahl der Schichten reduziert werden;
- Partizipative Schichtplanung: Mitsprache bei der Lage der eigenen Schichten, der Lage freier Tage etc.;

- Versetzte Schichten: Arbeitsbeginn und -ende jeder Schicht ist zeitversetzt (bspw. um 1 Stunde), ein Teil der Schichtgruppe beginnt zum frühen, der zweite Teil zum späten Schichtbeginn;
- Individualisierte Schichtpläne nach persönlichen Bedarfen oder chronobiologischen Dispositionen;
- Gleitzeit und flexible Schichtübergaben: Definition eines Zeitkorridors für flexiblen Arbeitsbeginn und Arbeitsende;
- Jobsharing: Zwei Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz und übernehmen wechselweise eine komplette Schichtfolge oder teilen sich die Arbeitszeit innerhalb einer Schichtfolge.

Handlungsfeld Personaleinsatz

Zwischen der praktizierten Personaleinsatzpolitik im Unternehmen und der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bestehen Zusammenhänge. Die Arbeitsfähigkeit vermindert sich nicht aufgrund des Alters, sondern infolge von Gesundheits-, Qualifikations- und Motivationsrisiken. Bei Beschäftigten, die bspw. über lange Jahre die gleiche (Routine-)Tätigkeit ausüben, einseitigen Belastungen ausgesetzt sind oder keine lernförderlichen Anreize erhalten, steigt das Risiko, dass sie mit zunehmender Verweildauer nicht mehr flexibel eingesetzt werden können, was ihren zukünftigen Arbeitseinsatz und damit ihre Arbeitsfähigkeit in Frage stellt.

Eine vorausschauende Personaleinsatzplanung, die sich auf die Gestaltung des Erwerbsverlaufs der Schichtarbeitenden richtet, trägt wesentlich zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei. Gestaltungs-

möglichkeiten ergeben sich durch systematische Tätigkeits- und Aufgabenwechsel, durch Rotationskonzepte und Versetzungen bis hin zur Bildung von Springerpools oder Vertretungskonzepten bei Personalausfällen. Diese Konzepte orientieren entweder stärker auf Belastungswechsel oder eher auf einen Kompetenz- und Qualifikationsaufbau. Eine höhere Einsatzflexibilität hat einen doppelten Nutzen. Das Unternehmen verfügt über Mitarbeiter, die vielseitig einsetzbar sind. Der Beschäftigte wiederum verbessert seine Arbeitsfähigkeit und schützt sich damit auch vor einem Arbeitsplatzverlust.



© Adobe Stock | 260281085 | ktasimar

Allerdings können Personaleinsatzkonzepte zur Verbesserung der Einsatzflexibilität vor allem in einem Schichtbetrieb auch auf Vorbehalte stoßen – nicht nur bei der jeweiligen Führungskraft, sondern meist auch bei den Beschäftigten selbst. So sind langjährig stabile Arbeitsteams für viele Beschäftigte eine wichtige soziale Ressource. Die Bindung an die engsten Kolleginnen und Kollegen reduziert aber auch die Bereitschaft für einen schichtgruppenübergreifenden Arbeitseinsatz. Bei der Planung der Schichtbesetzung ist zudem zu beachten, dass alle erforder-

lichen Qualifikationen im Schichtteam vorhanden sein müssen.

Personalpolitische Konzepte, die individuelle Maßnahmen beinhalten, bedürfen einer besonders sorgfältigen Planung, weil sie häufig kollektivvertragliche Regelungen oder tarifliche Entgeltsysteme berühren. Bei Schichtarbeitenden ist deshalb genau zu klären, ob bspw. ein veränderter Arbeitseinsatz, ein Tätigkeitswechsel oder ein breiterer Aufgabenzuschnitt Auswirkungen auf die Eingruppierung oder auf Schicht- und Erschwerniszulagen hat. Eine Schlechterstellung ist häufig durch Tarifverträge begrenzt.

Um die Beschäftigungsfähigkeit von Schichtarbeitsbeschäftigten dauerhaft zu erhalten, die mit vielschichtigen gesundheitlichen, betrieblichen, sozialen und persönlichen Aspekten einhergeht, ist zudem die Identifizierung und Bereitstellung „altersgerechter“ Arbeitsplätze sowie die Schaffung alternativer Einsatzfelder (z. B. außerhalb des Nachtdienstes) sinnvoll. Dabei kann es sich im Rahmen von Personaleinsatzkonzepten zum einen um den Einsatz in einem anderen als dem bisher angestammten Arbeitsbereich handeln (z. B. ein Wechsel von einem vollkontinuierlichen Pflegebereich in einen Funktionsbereich mit Tagschicht in Kliniken). Zum anderen können bei der Einsatzplanung von Personen chronobiologische Gesichtspunkte, d. h. die dem inneren Rhythmus entsprechenden Schichtfolgen, berücksichtigt werden.



PRAXISBEISPIEL

Lerche-Eule-Modell

Bereits im Jahr 2016 wurde bei ArcelorMittal Bremen das Projekt „Lerche und Eule“ erprobt. Dieses Konzept berücksichtigt bei der Personaleinsatzplanung die chronobiologischen Bedürfnisse der „Lerchen“ (Frühtypen) und der „Eulen“ (Spättypen). Das Lerche-Eule-Modell ermöglicht es, die Belastungen während der Schichtarbeit zu verringern, indem die Lerchen die Früh- und Spätschichten übernehmen und die Eulen die Spät- und Nachtschichten. Zwei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Schichtmannschaften hatten im Rahmen des Pilotprojekts auf freiwilliger Basis ihre Früh- und Nachtschichten getauscht und wurden für ein Jahr vom leitenden Werksarzt begleitet. In den Folgejahren sind weitere solcher Tandems hinzugekommen. Das Konzept dient vor allem auch als eine Option, um Mitarbeitern mit Nachtarbeitsbeschränkungen den Verbleib am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Die Personalmanager für die verschiedenen Bereiche der Produktion wurden sensibilisiert, dieses Instrument aktiv zu nutzen, um Fachkräfte mit Einsatzbeschränkungen länger in der Produktion halten zu können.

Handlungsfeld „Arbeitsorganisation“

Arbeiten im Dreischichtsystem ist oftmals nicht vermeidbar, vielfach erzwingen eine Rund-um-die-Uhr-Versorgung (Kliniken, Stromerzeugung) oder technologische Erfordernisse (Stahlerzeugung) einen Dauerbetrieb. In vielen anderen Branchen und Tätigkeitsbereichen müsste nicht zwingend in der Nacht oder am Wochenende

gearbeitet werden. Durch arbeitsorganisatorische Veränderungen, durch Optimierung von Arbeitsprozessen oder durch die Verlagerung bzw. Bündelung von bestimmten Tätigkeiten in die Früh- und Spätschicht ist es oftmals möglich, die Arbeitsanforderungen in der Nachtschicht mit einer ausgedünnten Personaldecke zu erfüllen. Solche Maßnahmen führen zu einer spürbaren Entlastung der Beschäftigten, weil sie insgesamt seltener Nachtschichtarbeit leisten müssen.

Handlungsfeld Gesundheitsförderung

Das Risiko gesundheitlicher und psychischer Erkrankungen steigt mit zunehmendem Alter im Schichtdienst. Dennoch ist Schichtarbeit für ältere Arbeitnehmer gesetzlich nicht geregelt, d. h. es gibt keine Altersgrenze, was den Einsatz in Schichtarbeit betrifft. Arbeitnehmer im Schichtdienst können ab dem 50. Lebensjahr jährlich statt im Dreijahresrhythmus eine arbeitsmedizinische Untersuchung (ArbmedVV) in Anspruch nehmen.



© Adobe Stock | 112205017 | Racle Fotodesign

Mitarbeiter im Nachtdienst können laut § 6 Abs. 4 ArbZG unter bestimmten Voraussetzungen verlangen, auf einen Tagarbeitsplatz umgesetzt zu werden. Dies gilt sowohl bei einer attestierten Nachtschichtuntauglichkeit als auch bei Verpflichtungen zur Kinderbetreuung oder bei der Versorgung eines schwerpflegebedürftigen Angehörigen, sofern keine weiteren Haushaltsangehörigen zur Verfügung stehen – und sofern der Freistellung keine dringenden betrieblichen Erfordernisse entgegenstehen.



PRAXISBEISPIEL

Konzept von „Entlastungsschichten“

Um älteren langjährigen Schichtbeschäftigten die Möglichkeit anzubieten, teilweise oder ganz aus der Nachtarbeit auszusteigen, wurde bei ArcelorMittal Bremen das Konzept der Entlastungsschichten entwickelt. Dabei können Mitarbeiter, die sich besonders durch Nachtarbeit belastet sehen, die Zahl ihrer Nachtschichten reduzieren. Sie reduzieren dazu ihre Arbeitszeit oder übernehmen Früh- und Spätschichten in anderen Schichtgruppen. Um die entfallenden Nachtschichten zu kompensieren, ist die Einführung von arbeitswissenschaftlich begleiteten, befristeten Dauernachtschichten auf freiwilliger Basis geplant.

Angedacht ist, die Beschäftigten in Dauernachtschicht mit reduzierter durchschnittlicher Wochenarbeitszeit einzusetzen, für die ein Teillohnausgleich gewährt wird. Den (vornehmlich, aber nicht ausschließlich) älteren Mitarbeitern wird so ermöglicht, aus einem Dreischichtsystem in ein Zweischichtsystem mit reduzierter oder ggf. ganz ohne Nachtarbeit zu wechseln.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) beinhaltet drei Säulen: Arbeits-/Gesundheitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und Gesundheitsförderung. Für den Arbeitgeber verpflichtend sind der Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie BEM. Angebote zur Gesundheitsförderung sind freiwillig. Für den Gesunderhalt im Schichtbetrieb ist es sinnvoll, Handlungsansätze in allen drei Säulen zu entwickeln bzw. diese eng miteinander zu verzahnen, um die größte Wirkung zu erzielen.

PRAXISBEISPIEL



Generationenorientiertes betriebliches Gesundheitsmanagement

Bei den SHG-Kliniken wurde die Erfahrung gemacht, dass die Beschäftigten verschiedener Alterskohorten zum Teil sehr unterschiedlich mit Arbeitsanforderungen und Belastungen umgehen, aber auch die Angebote zur Gesundheitsförderung primär nur von bestimmten Altersgruppen nachgefragt werden. Vor diesem Hintergrund wurden die Aktivitäten der Gesundheitsförderung generationenorientiert ausgerichtet:

- In Kooperation mit Kostenträgern und externen Dienstleistern wurde in diesem Zusammenhang eine (Pilot-)Workshopreihe mit Krankenpflegeschülern zur Achtsamkeit und Resilienz in Bezug auf Schichtarbeit, zur Herzgesundheit und zur körperlichen und geistigen Fitness durchgeführt.

- Eine Gesundheitswerkstatt wurde für zwei bettenführende Stationen mit dem Ziel durchgeführt, mit den Beschäftigten in Pilotstationen Arbeitsbedingungen, -prozesse und -interaktionen zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu diskutieren. Die verschiedenen Bedarfe und Präferenzen jüngerer und älterer Teammitglieder wurden dabei herausgearbeitet.

Handlungsfeld Führung und Unternehmenskultur

Zu den wichtigsten Ressourcen der Arbeit gehören ein gutes Arbeitsklima, ein kollegiales Verhältnis, eine wertschätzende Kultur und ein beteiligungsorientierter, unterstützender Führungsstil. Diese sozialen Ressourcen fördern Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Wissenschaftliche Studien belegen zudem, dass das Führungsverhalten Einfluss auf den Krankenstand und die subjektive Befindlichkeit hat. Auch bei Schichtarbeitenden resultieren psychosoziale Belastungen oftmals aus Störungen in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.

Führungskräfte nehmen – bewusst oder unbewusst – eine Schlüsselrolle im betrieblichen Gesundheitsgeschehen ein. Sie üben zudem eine Vorbildfunktion aus, sowohl durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten als auch durch die Motivierung der Beschäftigten, betriebliche Gesundheitsangebote in Anspruch zu nehmen bzw. durch die Aufforderung, die Arbeit gesundheitsgerecht auszuführen. Eine Führungskraft kann diese Rolle als Vorbild und Coach jedoch nur dann ausfüllen, wenn ihr die Zusammenhänge zwischen gesundheitsorientiertem Führungsverhalten und Ge-

sundheit bzw. Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten selbst bewusst sind. Sie muss zudem in die Lage versetzt werden, mögliche Belastungen – auch im Zusammenhang mit Schichtarbeit – zu erkennen und präventiv zu handeln. Durch spezielle Trainings und Schulungsmaßnahmen, bspw. zum Thema „Gesund führen“, können Führungskräfte auf diese Rollenanforderungen vorbereitet sowie in der Früherkennung von Befindlichkeitsstörungen und in der Handhabung präventiver Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes geschult werden.



© Adobe Stock | 235367950 | REDPIXEL

Zielkonflikte und Widersprüche bei der Gestaltung von Schichtarbeit

Es gibt viele gute Gründe, Maßnahmen zu entwickeln, die die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Schichtbeschäftigten fördern und erhalten. Viele betriebliche Praktiker, sei es aus dem Personalmanagement, seien es Verantwortliche des Gesundheitsmanagements oder betriebliche Interessenvertreter, machen allerdings die Erfahrung, dass Arbeitszeitgestaltung, selbst wenn sie Erleichterungen für die Beschäftigten bringen oder wichtige arbeitswissenschaftliche Empfehlungen umsetzen will, ein schwieriges Handlungsfeld ist.

Zum einen ist jede Umstellung von Schichtplänen oder -besetzungen ein Eingriff in die gewohnten Alltagsroutinen der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf diese Routinen – auch wenn sie einem belastenden Arbeitszeitmodell folgen – sind alle Aktivitäten des täglichen Lebens eingestellt, von der Fahrgemeinschaft über die Kinderbetreuung bis hin zu gemeinsamen Mahlzeiten in der Familie. Schon allein deshalb lösen Initiativen zur Optimierung von Schichtmodellen wenig Begeisterung aus, nicht selten führen Vorbehalte und Widerstände der Beschäftigten zu Problemen, mit denen sich die Verantwortlichen im Betrieb auseinandersetzen müssen.

Zum anderen sind aber auch Gestaltungsansätze für einzelne Personen oder bestimmte besonders belastete Gruppen häufig von Zielkonflikten geprägt:

- **Umverteilung von Belastungen:** Ein wichtiger Gestaltungsansatz zielt auf die Frage, wie langjährig Schichtbeschäftigte so entla-

stet werden können, dass Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis zum Erreichen des Renteneintritts erhalten werden können. Vor allem die Reduzierung der Nachtarbeit, gelegentlich auch der mitunter ebenfalls als Belastung empfundenen Frühschichten stehen dabei im Vordergrund. Zur Reduzierung der Nachtarbeit für vulnerable und langjährig belastete Beschäftigte müssen allerdings fast zwangsläufig leistungsfähigere, meist jüngere Kräfte stärker zur Nachtarbeit herangezogen werden. Dem gewünschten Entlastungseffekt für die eine Gruppe stehen mit der vermehrten Nachtarbeit arbeitsmedizinisch kritisch diskutierte Belastungen für die andere Gruppe gegenüber.

- **Individualisierung von Schichtmodellen:** Ein weiterer Ansatz versucht der Tatsache Rechnung zu tragen, dass je nach Chronotyp die „innere Uhr“ der Menschen individuell unterschiedlich tickt. An diese Betrachtungsweise knüpfen betriebliche Gestaltungsmodelle an, die zum Beispiel „Lerchen“ und „Eulen“ nach ihren Dispositionen in individualisierten Schichtmodellen einsetzen. Im Ergebnis können dabei längere Frühschicht- oder Nachtschichtblöcke für einzelne Schichtbeschäftigte entstehen als in den arbeitswissenschaftlich empfohlenen kurzzyklisch rollierenden Modellen. Skeptiker verweisen darauf, dass mit solchen individualisierten Modellen Dauernachtschicht „durch die Hintertür“ eingeführt würde. Individualisierte Schichtmodelle und gesicherte arbeitswissenschaftliche Empfehlungen können hier in ein Spannungsverhältnis geraten.



© Adobe Stock | 215938589 | pict rider

- **Arbeitszeitflexibilität versus Einsatzflexibilität:** Eine flexiblere Organisation der Schichtarbeit hängt unmittelbar mit der organisatorischen und individuellen Einsatzflexibilität zusammen. So ist die Erstellung von Schichtplänen, die individuelle Dispositionen berücksichtigen (z. B. „Lerche-Eule“-Modelle), oder auch der schlichte Tausch von Schichten in durchrollierenden festen Schichtgruppen nur dann möglich, wenn die Beschäftigten wechselnd in verschiedenen Arbeitsteams eingesetzt werden. Dazu müssen die betreffenden Personen einerseits bereit sein, andererseits müssen ihre Qualifikationen und Kompetenzen für einen entsprechenden Tausch auch jeweils passen. Die Spielräume für neue Schichtarbeitsstrategien werden enger, je komplexer die Zusammensetzung unterschiedlicher Qualifikationen ist, die in der realen Besetzung einer Abteilung oder einer technischen Anlage gegeben sein

muss. Doch auch aus Beschäftigtenperspektive ist die Erhöhung der Einsatzflexibilität voraussetzungsvoll: Sie müssen dazu bereit sein, in wechselnden Teamkonstellationen und unter Umständen auch an verschiedenen Arbeitsplätzen tätig zu sein. Damit werden eingespielte Routinen, Abläufe und kollegiale Arbeitsteilungen in Frage gestellt oder sie müssen neu erarbeitet werden. Dies bietet zwar die Chance von Kompetenzgewinnen, doch muss dafür der Verlust der sozialen Bindekraft fester Teams und die mitunter anstrengende Notwendigkeit, sich auf die Zusammenarbeit mit einer deutlich größeren Zahl an Kolleginnen und Kollegen einzulassen, in Kauf genommen werden. In der Praxis bestehen an dieser Stelle häufig große Barrieren innerhalb der Belegschaften, sich auf eine erhöhte Einsatzflexibilität einzulassen. Nicht selten scheitern ambitionierte Projekte zur Anpassung der Schichtarbeit an genau dieser Frage. Arbeitszeitflexibilität und Einsatzflexibilität verhalten sich wie kommunizierende Röhren: Eine Seite kann nur reduziert werden, wenn die andere Seite vergrößert wird. Das heißt, neue Ansätze in der Schichtgestaltung sind häufig mit einem umfassenderen „Change-Prozess“ im Unternehmen verbunden, wenn sie nicht auf Einzelfall- oder Insellösungen beschränkt bleiben wollen.

- **Selbststeuerung der Schichtarbeit:** Beteiligungsorientierte oder selbstgesteuerte Modelle der Schichtplanerstellung gelten als ein wichtiger Ansatz, psychosoziale Belastungen zu reduzieren und den Bedürfnissen der Menschen nach mehr Zeitsouveränität und

verbesserter Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben entgegenzukommen. Doch trotz der Chancen sind auch diese Modelle voraussetzungsvoll in der Umsetzung und nicht immer widerspruchsfrei: Welche Personen können sich im Aushandlungsprozess um die Schichtfolgen mit ihren individuellen Interessen durchsetzen? Wann müssen Führungskräfte in den Abstimmungsprozess eingreifen? Inwiefern gibt es innerhalb von Arbeitsteams „Gewinner“, die ihre Arbeitszeitlage optimieren können, und auch „Verlierer“, die individuell ungünstigere Arbeitszeitbedingungen in Kauf nehmen müssen? In der Regel ist die Planung der Schichtbesetzung mit einem erhöhten Abstimmungsaufwand für alle Beteiligten, vor allem aber für die jeweiligen Vorgesetzten verbunden. Zudem sollte ein Augenmerk darauf gelegt werden, dass die realen Ergebnisse der selbstgesteuerten Planung auch konform mit dem Arbeitszeitgesetz und den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gehen.

In der Praxis der Schichtarbeitsgestaltung sind von Widersprüchen und Zielkonflikten freie Lösungen nur selten zu erreichen. Entlastungen bestimmter Gruppen führen in der Regel zu Mehrbelastungen anderer. Erweiterte Partizipationsmöglichkeiten und die Berücksichtigung individueller Dispositionen beim Schichteinsatz ziehen häufig einen gesteigerten Koordinationsaufwand nach sich und können Ergebnisse produzieren, die im Einzelfall arbeitsmedizinisch diskussionswürdig ausfallen. Insofern bedarf es immer einer Ausbalancierung von Interessen und der Bildung von Kompromissen zwischen den Belangen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den

betrieblichen Rahmenbedingungen und arbeitswissenschaftlichen Kriterien zur ergonomischen Schichtgestaltung.

Was ist bei der Maßnahmenplanung zu beachten?

Für die konkrete Planung und Entwicklung von Maßnahmen erweist es sich als hilfreich, zunächst ein Grobkonzept als Handlungsrahmen aufzustellen. Das Grobkonzept entspricht in etwa einem Fahrplan und legt die weiteren Vorgehensweisen fest, bspw. wie, wann, wo und mit welchen Mitteln, Akteuren und Gestaltungsansätzen das Projektziel erreicht werden soll. Ausgangspunkt der Überlegungen sind vor allem ‚kritische‘ Befunde der IST-Analyse, die auf einen eher dringlichen Handlungsbedarf hinweisen und bei der Maßnahmengestaltung prioritär angegangen werden sollten.



© Adobe Stock | 46483195 | Bäckersjunge

Bei der Maßnahmenplanung ist zu beachten, dass jede Intervention Folgewirkungen hat bzw. an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. Neue Personaleinsatzkonzepte im Schichtbetrieb sind oft nur im Zusammenhang mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu realisieren. Änderungen in der Arbeitszeitgestaltung haben Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Personalsteuerung. Ein neues Schichtmodell hat oftmals Auswirkungen auf die bisherigen Arbeitszeiten und damit auch auf das Entgelt (bspw. Wochenend-/Nachtzuschläge). Mögliche organisationale oder individuelle Auswirkungen sind deshalb bei jeder geplanten Maßnahme sorgfältig zu prüfen.

Der Kosten- und Investitionsaufwand steht in einem engen Verhältnis zu Komplexität, Dauer und Umfang einer Maßnahme. Eine realistische Kalkulation trägt dazu bei, dass die Umsetzung bzw. Erprobung gesichert werden kann. Durch einen Beschluss der Geschäftsführung können mögliche Konflikte um die Übernahme anfallender Kosten bereits im Vorfeld minimiert werden. Eine frühzeitige Klärung zur Festlegung der jeweiligen Kostenstellen empfiehlt sich ebenfalls.

In jedem Fall ist es für die Projektverantwortlichen ratsam, den gesamten Gestaltungs- und Umsetzungsprozess kontinuierlich zu begleiten. Durch Prozessbegleitung bzw. Monitoring können mögliche Fehlverläufe, Umsetzungshürden oder konzeptionelle Anpassungsbedarfe frühzeitig erkannt und behoben werden. Dadurch ergeben sich auch qualitätssichernde Effekte.

Die Maßnahmenplanung kann auf einem beteiligungsorientierten Dialogprozess (z. B. durch

eine Steuerungsgruppe) beruhen, bei dem die Projektverantwortlichen mit den umsetzungsrelevanten Akteursgruppen konkrete Vorgehens- und Verfahrensweisen vereinbaren und Verantwortliche für den späteren Umsetzungsprozess in den Pilotbereichen benennen.

Unternehmen können auch externe Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen und dadurch Kosten und Aufwand minimieren. Zur betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es zahlreiche (und kostenlose) Unterstützungs- und Präventionsangebote. Krankenkassen und Berufsgenossenschaften/Unfallkassen halten ein breites Angebot zur betrieblichen Gesundheitsförderung (z. B. Checkups, Rückenparcours oder Arbeitsplatzprogramme, Stresstrainings, Gesundheitsseminare, Führungskräftebildungen „Gesunde Mitarbeiterführung“, Gesundheitstage) bereit. Die Deutsche Rentenversicherung bietet mit ihrem Firmenservice ebenfalls Unterstützung bei der betrieblichen Umsetzung von BEM, BGM sowie eine Beratung der Arbeitgeber, Betriebs-/Personalräte und Betriebs-/Werksärzte an.

Erprobung und Optimierung von Maßnahmen

Bevor eine neue Maßnahme im gesamten Unternehmen eingeführt wird, empfiehlt sich eine Pilotierung in einem Interventionsbereich. Dadurch können nicht intendierte Effekte und nicht absehbare Risiken begrenzt werden, auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten. Gerade komplexere Maßnahmen, die auf die Optimierung oder Veränderung von Arbeitsorganisation, Arbeitsprozessen und -abläufen zielen, haben zunächst einmal destabilisierende Wirkung und können hohe Kosten durch Einbußen der Pro-

duktivität, Auftragsverzögerungen etc. nach sich ziehen.

Für die Erprobungsphase sollten ein oder wenige Pilotbereich(e) sorgfältig ausgewählt werden. Zu beachten ist etwa, dass der Betrieb trotz Erprobung bestimmter Maßnahmen aufrechterhalten werden muss. Die Unterstützung des Projekts durch die für den Bereich verantwortlichen Führungskräfte sollte durch frühzeitige Einbindung gewährleistet sein. Ebenso wichtig ist es, dass der Pilotbereich einigermaßen stabil im „Normalbetrieb“ laufen kann und nicht durch weitere Projekte oder Umstrukturierungen belastet ist.



© Adobe Stock | 41150788 | cirquedesprit

Mit der Maßnahme demonstriert das Unternehmen anschaulich, dass es Verbesserungen vornimmt. Die Pilotierungs- und Erprobungsphase dient zudem dazu, wichtige Hinweise und Erkenntnisse zur „Passförmigkeit“ der Maßnahme, zum Optimierungs- und Anpassungsbedarf sowie zu möglichen Gestaltungshemmnissen oder Akzeptanzproblemen zu eruieren.

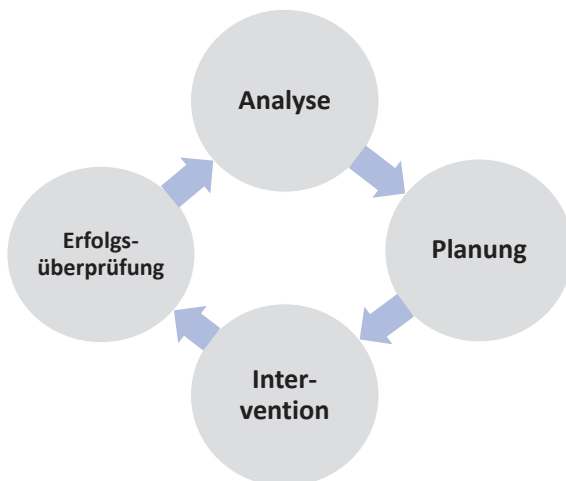
Am Ende der Pilotierungs- und Erprobungsphase werden die einzelnen Maßnahmen überprüft und hinsichtlich ihrer Wirkungen und Wirksamkeit bewertet. Diese Überprüfung dient als Entscheidungsgrundlage, ob die erprobten Maßnahmen und Konzepte weitergeführt und in den Regelbetrieb übernommen werden.

Während der Umsetzung können sich die einzelnen Phasen im Veränderungsprozess überschneiden. So werden manche Konzepte und Maßnahmen erprobt, während andere sich noch im Planungsstadium befinden. Eine Priorisierung von Maßnahmen vorzunehmen, ist zielführend, wobei zunächst schnell umsetzbare Maßnahmen mit geringem Planungs- und Entwicklungsaufwand eingeführt und gleichzeitig unternehmensintern kommuniziert werden sollten.

5. Was haben wir erreicht? Monitoring und Erfolgsüberprüfung

Ein gutes Monitoring der Prozesse und eine Erfolgsüberprüfung sind wichtige Schritte bei der Feststellung, wo das Unternehmen nach der Umsetzung von Maßnahmen steht, ob die eingesetzten Ressourcen zum Ziel geführt haben und in welchen Punkten noch weiterer Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht. Sofern Maßnahmen zur Schichtarbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung in ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement eingebunden sind, ist eine Überprüfung und Kommunikation der Erfolge Teil des Managementkreislaufs:

Prozesszyklus im (Gesundheits-)Management



WEITERE INFOS & TOOLS



Die INQA-Broschüre

„**Gesunde Mitarbeiter – Gesunde Unternehmen**“ ist eine Handlungshilfe für die Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, die sich an dieser Prozesslogik orientiert. Sie unterstützt mit vielen Praxisbeispielen die Durchführung der einzelnen Prozessschritte.



www.inqa.de/DE/Angebote/Publicationen/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen.html

Betrachtungsweisen und Kriterien der Erfolgsüberprüfung

Für die Überprüfung der Ergebnisse und Effekte von betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen können zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen zugrunde gelegt werden, die jeweils sich ergänzende Informationen und Erkenntnisse liefern.



© Adobe Stock | 87763155 | Robert Kneschke

Zunächst ist etwa danach zu fragen, was überhaupt umgesetzt wurde und wie die Umsetzungserfahrungen waren. Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt: Wie wurden das Projekt bzw. die Maßnahme von den beteiligten Akteuren akzeptiert und unterstützt? Was waren erfolgskritische Faktoren bei der Umsetzung? War der Ressourceneinsatz (Zeit, Finanzen) für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme angemessen? Gab es unvorhersehbare Entwicklungen für das Projekt? Diese Fragen sollten bereits im Prozess der Maßnahmenrealisierung regelmäßig überprüft und ggf. nachsteuernde Schritte unternom-

men werden. Insofern kommt dieser Betrachtungsweise bereits während der Umsetzung eine qualitätssichernde Funktion zu.

Darüber hinaus sollte im Rahmen der Erfolgsüberprüfung eine Bilanzierung der Maßnahmen vorgenommen werden, welche sich auf folgende Kriterien bezieht:

- Grad der Zielerreichung;
- Ausstrahlungsfähigkeit und Breitenwirkung im Unternehmen;
- Nicht absehbare Effekte des Prozesses oder der durchgeführten Maßnahmen;
- Verstetigung des Projekts;
- Schlussfolgerungen für zukünftige Projekte und Maßnahmen.

Diese Betrachtungsweise ist Voraussetzung für die Gesamtbewertung des Erfolgs und kann eine wichtige Legitimations- und Argumentationshilfe darstellen, um einen unternehmensweiten Roll-out von Maßnahmen voranzutreiben.

Wie die Erfolgsüberprüfung umsetzen?

Bei einer Überprüfung von Gestaltungsmaßnahmen ist es sinnvoll, verschiedene Methoden miteinander zu kombinieren und dabei sowohl „harte“, also messbare Daten, als auch die Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzubeziehen.

Vor der eigentlichen Überprüfung sind die Ziele einer Maßnahme noch einmal zu rekapitulieren und in überprüfbare Größen umzuwandeln. Daraus können konkrete Fragestellungen für die Erfolgsüberprüfung abgeleitet werden, z. B.:

- Wie viele Schichtbeschäftigte wurden mit einem Seminar zur Ernährungs- und Schlafgestaltung erreicht?
- Inwiefern konnte ein Schichtmodell an die ergonomischen Empfehlungen angepasst werden?
- Welche Schritte wurden durchgeführt, um leistungsgewandelte Schichtbeschäftigte in ihrem angestammten produktiven Bereich zu halten? Wie viele Beschäftigte konnten davon profitieren?

Diese beispielhaften Fragen beziehen sich immer auf die konkrete Maßnahme und ihre Umsetzung. Bedeutsamer für das Unternehmen sind allerdings die Wirkungen für die Beschäftigten und die Effizienz (Kosten-Nutzen-Relation) der Maßnahmen. Zum Teil lassen sich Wirkungen über Kennziffern und einen Vorher-/Nachher-Abgleich abbilden, die auch für einen Vergleich von Interventionsbereichen und anderen betrieblichen Abteilungen herangezogen werden können.

Die meisten der hier angeführten Daten liegen dem Betrieb als Personaldaten bzw. als Kennziffern vor. Sie können mit den im Rahmen der betrieblichen IST-Analyse bereits erhobenen Daten als Vorher-Nachher-Abgleich betrachtet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Reihe von Effekten sich erst mittel- und langfristig nachweisen lassen. Ebenso sind manche Wirkungen nur schwer quantifizierbar, dennoch aber wichtig für das Unternehmen, z. B. Veränderungen in der Motivation und Leistungsbereitschaft, Verhaltensänderungen im Umgang mit der Schichtarbeit oder gesundheitliches Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Indikatoren für eine Überprüfung der Wirkung von Maßnahmen

Erfolgsindikator	Kennziffer
Beteiligung an Gesundheitsförderung	✓ Teilnehmerzahlen ✓ Teilnehmerquoten (z. B. nach Bereich, Alter)
Schichtfähigkeit	✓ Zahl Versetzungsanträge in Tagschicht ✓ Zahl der Atteste mit Schichteinsatzbeschränkungen
Beschäftigungsstabilität	✓ Fluktuation ✓ Verweildauer im Unternehmen bzw. im Schichteinsatz
Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit	✓ Mitarbeiterbefragungen ✓ WAI-Werte (Vorher-/Nachher-Abgleich)
Gesundheit	✓ Zahl und Dauer der AU (nur in langfristiger Betrachtung sinnvoll!)
Wiedereingliederung	✓ Zahl der erfolgreichen Eingliederungen in das Schichtsystem

Zur Ermittlung dieser qualitativen Aspekte empfiehlt es sich, die standardisierte Erhebung und Auswertung von Daten mit gesprächsorientierten, offenen Formaten zu kombinieren. Diese haben den Vorteil, dass die Beschäftigten ihre eigenen Erfahrungen und Deutungen mit der Maßnahmenumsetzung einbringen können. Die Nutzung dieser offenen Formate sollte bereits zum Start der Maßnahmenentwicklung erfolgen, ist aber auch für die Erfolgsüberprüfung ein wichtiger Zugang zu Informationen über das betriebliche Geschehen und über relevante Erfolgsfaktoren bei der Maßnahmenumsetzung.

In diesem Zusammenhang könnten beispielsweise mit den verantwortlichen Führungskräften wie auch mit den von der Maßnahme betroffenen Mitarbeitern Evaluationsgespräche oder Workshops durchgeführt und der Verlauf, die Erwartungen, die Akzeptanz und die Effekte des Projekts aus Sicht der Akteure thematisiert und reflektiert werden.

Darüber hinaus können in schriftlichen und anonymen Mitarbeiterbefragungen die Erfahrungen und die Zufriedenheit mit den Maßnahmen abgefragt werden. Ebenso ist es denkbar, bei turnusmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen die Werte zur Arbeitszufriedenheit, zum gesundheitlichen Wohlbefinden und zur Work-Life-Balance zwischen den Teams und Bereichen mit und ohne Intervention zu vergleichen. Ein weiteres Instrument stellt der WAI-Index dar, mit dessen Hilfe die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit im längerfristigen Vergleich betrachtet werden kann.

Die Ergebnisse sollten innerhalb des für das Projekt zuständigen Steuerungskreises bzw. von der verantwortlichen Führungskraft unter folgenden Gesichtspunkten aufbereitet werden:

- Was hat das Projekt/die Maßnahme gebracht? (z. B. eingesparte/vermiedene Kosten; längerfristiger Nutzen)
- Was können wir daraus lernen?
- Wie geht es weiter? (Nachhaltige Versteigerung)

Die Ergebnisse zu diesen Gesichtspunkten können wiederum Führungskräften, Betriebs- und Personalräten sowie den Schichtbeschäftigten

verfügbar gemacht werden. Insofern ermöglicht eine solche Erfolgsüberprüfung auch die Organisation eines Lernprozesses innerhalb des Unternehmens.

Stolpersteine und Strohfeuer – Hemmnisse im Prozess

Viele betriebliche Akteure machen bei der Umsetzung von Gestaltungsprojekten die Erfahrung, dass Barrieren auftauchen, die das Projekt erheblich verzögern oder sogar zum Scheitern bringen. Solche „Stolpersteine“ sind ihrer Natur nach häufig nicht absehbar. Einige typische Hemmnisse sind beispielhaft unten aufgeführt. Bereits bei der Maßnahmenkonzipierung ist es sinnvoll, diese im Blick zu behalten oder ggf. in die Erfolgsüberprüfung einzubeziehen, um Wiederholungsfehler für künftige Projekte zu reduzieren.



- Häufig ist eine mangelnde Einbindung der Schichtbeschäftigten in die Problemanalyse und die Maßnahmenmenentwicklung ein wichtiger Grund dafür, dass Abwehrhaltungen gegenüber gut gemeinten Vorhaben der Arbeitszeitgestaltung entwickelt werden. Denn mehr als in anderen Handlungsfeldern greifen Arbeitszeitveränderungen nicht nur in die betrieblichen Abläufe, sondern auch tief in das Privatleben der Beschäftigten ein. Die notwendige Umstellung von Alltagsroutinen fällt vielen Menschen schwer und stößt daher in der Regel auf Vorbehalte. Insofern muss z. B. bei geplanten Veränderungen des Schichtmodells in der Regel um deutlich mehr Akzeptanz geworben werden als bei neuen Angeboten zur Gesundheitsförderung.

5. WAS HABEN WIR ERREICHT? MONITORING UND ERFOLGSÜBERPRÜFUNG



© Adobe Stock | 245900461 | fotomek

- Akzeptanzprobleme treten häufig auch dann auf, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Eindruck haben, dass manche Angebote primär als Aushängeschild für das Image des Unternehmens dienen, in der innerbetrieblichen Wirklichkeit aber ohne Substanz bleiben. So werden Angebote zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung als nicht glaubwürdig wahrgenommen, wenn sie im betrieblichen Alltag aufgrund von Personalmangel oder fehlender Unterstützung durch Vorgesetzte nicht genutzt werden können.
- Gelegentlich ist der Rückhalt des Projekts nicht im Gesamtbetrieb gegeben. So kommt es vor, dass Maßnahmen durch eine zentrale Personalabteilung oder die für das betriebliche Gesundheitsmanagement zuständige Stelle initiiert werden, aber von den operativen Führungskräften, die im betrieblichen Alltag die Arbeitsabläufe zu organisieren haben, nicht mitgetragen werden. Eine frühzeitige Einbindung dieser Akteure und eine „Vorteilsübersetzung“ der Maßnahmen verbessern die Umsetzungschancen. Umgekehrt kommt es aber auch vor, dass in einzelnen Betriebsbereichen Initiativen angestoßen werden, aber keinen Rückhalt durch das Top-Management erhalten.
- Bei manchen Vorhaben wird die Rolle von Widerständen unterschätzt. Die betrieblichen „Treiber“ eines Vorhabens werden davon überrascht, dass einzelne einflussreiche Akteure gegen die geplante Maßnahme Stellung beziehen, mit der Folge, dass der Konflikt ungelöst bleibt und das Projekt schließlich blockiert. Daher sollten auch mögliche Widerstände bereits bei der Planung einkalkuliert werden.
- Nicht zuletzt hat die Praxis gezeigt, dass unrealistische zeitliche Planungen und langwierige betriebliche Prozesse ein zum Startpunkt dynamisch vorangetriebenes Projekt als „Strohfeuer“ verglimmen lassen können. Die Folgen sind nicht selten Frustration und Motivationsverluste der handelnden Akteure. Dieses Risiko ist in großen Unternehmen mit einer Vielzahl an Verantwortlichen, die in den Prozess eingebunden werden müssen, häufig größer als in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen Maßnahmen oft schneller entschieden und umgesetzt werden können.

Die hier nur beispielhaft genannten Aspekte zu Hemmnissen im Prozess sollten bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden. Erfahrungen mit Verzögerungen und Hindernissen während der Umsetzung können aber auch bei der Erfolgsüberprüfung wichtige Erkenntnisse liefern – insbesondere, wenn es den betrieblichen Praktikerinnen und Praktikern gelungen ist, noch während des Umsetzungsprozesses die Barrieren erfolgreich zu überwinden.

6. Wie geht es weiter? Den Erfolg sichern – nachhaltige Wirkung erzielen

Die pilothafte Erprobung der Maßnahmen ist abgeschlossen und die Erfolgsüberprüfung hat idealerweise gezeigt, dass die Maßnahmen positive Wirkungen entfalten.

Ausgehend von dieser positiven Bilanz stehen nun weitere Entscheidungen an, wie diese Befunde produktiv – und zwar zum Nutzen des Unternehmens und der Beschäftigten – zukünftig genutzt werden können. Die zentrale Anforderung besteht darin, die Maßnahmen zu verstetigen, damit sie tatsächlich mittel- und längerfristige Wirkungen erzielen können und nicht nach Projektabschluss wieder verpuffen oder ein „Strohfeuer“ bleiben.

Wenn dem innerbetrieblichen Transfer zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird oder keine Ressourcen mehr für die Fortführung oder Weiterentwicklung der eingeleiteten Maßnahmen bereitgestellt werden, bleiben die erwünschten Effekte aus.

Erfolgreich erprobte Maßnahmen müssen aus ihrem „Experimentierraum“ bzw. ihrem Pilotbereich herausgeführt, unternehmensweit kommuniziert und verfügbar gemacht werden, damit diese auch von möglichst vielen Beschäftigten und Führungskräften in Anspruch genommen werden können.

PRAXISBEISPIEL



Bezahlte Arbeitszeitverkürzung für Schichtarbeiter

Die Beschäftigten schätzen EJOT als einen attraktiven Arbeitgeber, wozu auch die Tarifbindung beiträgt. Die reguläre Wochenarbeitszeit an den verschiedenen Standorten des Unternehmens orientiert sich dabei an den jeweils gültigen Metalltarifverträgen, wobei in Ostdeutschland die 38-Stundenwoche gilt, in Westdeutschland die 35-Stundenwoche. Die längere Wochenarbeitszeit im ostdeutschen Werk erweist sich zunehmend als motivationales und regulatives Hemmnis bei der Einführung neuer Schichtmodelle oder bei der Anordnung zur Leistung von Überstunden.

Im Jahr 2018 hat EJOT deshalb einen Haustarifvertrag zur Einführung der 35-Stundenwoche im ostdeutschen Werk abgeschlossen. Damit wurde standortübergreifend die langfristige Grundlage für eine einheitliche Arbeitszeitregelung im Unternehmen geschaffen. Die Beschäftigten im ostdeutschen Werk profitieren von dieser Regelung. Zum einen verkürzt sich die reguläre Arbeitszeit um drei Stunden pro Woche – gleichzeitig wird das Entgelt auf Westniveau angeglichen. Zum anderen können die mit der Schicht- und Nachtarbeit einhergehenden Belastungen ebenfalls reduziert werden, was einem langfristigen Verbleib im Schichtbetrieb förderlich ist.

Das Unternehmen profitiert ebenfalls von dieser Neuregelung. Denn die Arbeitszeitverkürzung geht einher mit der Einführung neuer Schichtmodelle, die eine Ausweitung der Betriebszeiten ermöglichen.

Die operativen Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle für den Transfer- bzw. Umsetzungserfolg. Sie sind verantwortlich und zuständig für Effizienz, Produktivität, störungsfreien Betriebsablauf und Wirtschaftlichkeit. Deshalb werden sie nur dann für gestaltungsbezogene Neuerungen offen sein, wenn sie sich davon einen konkreten (betriebswirtschaftlichen) Nutzen versprechen. Zielführend ist deshalb meist eine betriebswirtschaftlich fundierte Argumentation, bspw. anhand einer plausiblen Kosten-/Nutzen-Rechnung, um die Bereitschaft der Führungskräfte für eine breite Umsetzung von Maßnahmen zu erhöhen. Führungskräfte stehen unter hohem Erfolgsdruck, wenn sie eingespielte Routinen und Prozesse verändern wollen und brauchen deshalb „gute“ Argumente für ihr Handeln, bspw.:

- Senkung des Krankenstands – Reduzierung der Ausfallkosten,
- höhere Anwesenheitsquote – höhere Produktivität,
- ergonomischer Schichtplan – weniger Nachtschichtbefreiungen.

Denn letztlich haben die Führungskräfte „in der Linie“ es in der Hand, ob bspw. ein neuer Schichtplan oder ein Springerpool tatsächlich eingeführt wird, ob Mitarbeiter zum Besuch eines Schicht-

seminars freigestellt oder ob arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen werden, die zu einer Entlastung der Beschäftigten in der Schichtarbeit führen.

Ziel sollte generell sein, erprobte Maßnahmen in der Organisation zu verankern bzw. diese in den Regelbetrieb zu überführen. Auf welchem Wege eine Verfestigung von Maßnahmen unternehmensintern konkret sichergestellt werden kann, hängt jeweils von den betrieblichen Gegebenheiten, den damit verbundenen Zielsetzungen sowie der Ganzheitlichkeit bzw. Komplexität der verschiedenen Handlungsansätze ab. Es gibt dabei kein Standardrezept, sondern diverse Optionen, um zum Ziel zu kommen.



© Adobe Stock | 122563452 | EtiAmmos

6. WIE GEHT ES WEITER? DEN ERFOLG SICHERN - NACHHALTIGE WIRKUNG ERZIELEN

Das dargestellte Raster bietet einen Orientierungsrahmen für das Vorgehen im eigenen Unternehmen.

Je nach Handlungsansatz und Konzept kann eine organisationale Verankerung oder Verstetigung auf folgende Weise sichergestellt werden:

Verstetigungsprinzip	Beispiele
Organisationale Verankerung	<ul style="list-style-type: none">✓ Integration der Maßnahme in Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse, Strukturen✓ Verankerung in Linien-/Führungsorganisation
Soziale Verankerung	<ul style="list-style-type: none">✓ Inhaltliche Weiterentwicklung in Gremien, Arbeitskreisen, in betrieblichen Netzwerken (Change Management)
Regelinstrumentarium	<ul style="list-style-type: none">✓ Integration in Managementsystem, in reguläres Schulungs-/Seminarprogramm,✓ in Gesundheitsangebot
Interne Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">✓ Sensibilisierung, Aktivierung, Einbindung✓ Nutzung interner Kommunikationsstrukturen/-prozesse, Medien, Kampagnen
Rollout	<ul style="list-style-type: none">✓ Transfer der Pilotmaßnahmen in andere Unternehmensbereiche, Werke etc.
Kodifizierung	<ul style="list-style-type: none">✓ Abschluss von Betriebsvereinbarung, Haustarifvertrag
Nebenwirkungen, Impulse	<ul style="list-style-type: none">✓ Anstoß von Diskussionsprozessen und Aktivitäten, die ursprünglich nicht geplant waren

- Sensibilisierung/Schulung der Führungskräfte im Umgang mit arbeitszeitbezogenen Belastungen (Präventives Handeln; Gesundes Führen).
- Zielgruppenspezifische Gesundheitsangebote für Schicht-/Nachtarbeiter werden Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung und in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Eine Durchführung während der Arbeitszeit oder eine Freistellung führt zu höheren Teilnahmequoten.
- Qualifizierungskonzepte zur Erhöhung der Einsatzflexibilität im Schichtbetrieb werden Bestandteil der Personalentwicklung und in das reguläre Schulungs-/Weiterbildungsangebot aufgenommen.
- Neue Springer-/Personaleinsatzkonzepte im Schichtbetrieb werden in die Arbeits- bzw. Linienorganisation überführt und in die Schichtplanung integriert.
- Neu gestaltete Schichtpläne oder Schichtsysteme werden in weiteren Abteilungen oder Werken eingeführt.
- Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung können über eine Betriebsvereinbarung oder einen Haustarifvertrag normativ abgesichert werden. Sie haben einen hohen Verbindlichkeitsgrad sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitneh-

mer und erhalten darüber hinaus unternehmensweite, meist längerfristig angelegte Gültigkeit.

- Die Zuständigkeit für die Weiterentwicklung von Maßnahmen wird verbindlich definiert und bspw. an etablierte und arbeitsfähige Netzwerke wie Gremien, Ausschüsse oder Arbeitskreise delegiert. Das Netzwerkmodell hat den Vorteil, an bereits bestehende Organisationsstrukturen anknüpfen zu können.

Der unternehmensweite Transfer der Maßnahmen kann durch interne Marketing- und Kommunikationsstrategien systematisch unterstützt und vorangetrieben werden. Hier greift das Motto: Tue Gutes und sprich darüber. Zum einen wird der interne Bekanntheitsgrad der neuen Maßnahmen gesteigert, zum anderen kann der jeweilige Nutzen offensiv kommuniziert werden.

Längerfristige und nachhaltige Wirkungen erzielen Konzepte und Maßnahmen durch eine strategische Verknüpfung mit betriebswirtschaftlichen und personalpolitischen Unternehmenszielen wie bspw. Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität, Arbeitgeberattraktivität.

Aufbereitet als Good Practice können diese Konzepte ebenso zur Profilbildung des Unternehmens oder zur Weiterentwicklung von Unternehmensleitlinien und -leitbild (Beispiele: Gesunde Organisation, Familienfreundliches Unternehmen) genutzt werden. Beispiele guter betrieblicher Praxis, die für einen öffentlichkeitswirksamen Transfer genutzt werden, sind eine kostenlose Werbe- und Marketingaktion für das Unternehmen.



© Adobe Stock | 95537051 | Patrick Brassat

Auf diesem Wege kann das Unternehmen sein Image als attraktiver Arbeitgeber verbessern und sich Rekrutierungsvorteile am Arbeitsmarkt verschaffen. Durch die öffentlichkeitswirksame Vermarktung innovativer Konzepte zur Gestaltung ‚guter Schichtarbeit‘ kann zudem die Akzeptanz und Attraktivität von Schichtarbeit gesteigert und damit auch die Zukunftsfähigkeit des eigenen Schichtbetriebs in langfristiger Perspektive gestärkt werden.

7. Literatur

BKK Dachverband (2015): Besser leben mit Schichtarbeit. 7. Aufl. Berlin.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund, Berlin, Dresden.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2007): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund.

Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven.

Beermann, B.; Brenscheidt, F. (2008): Im Takt. Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 3. Aufl. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (2006): Arbeitsmedizinische Leitlinie der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. – Nacht- und Schichtarbeit. In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin 41(8) S. 390-397.

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

Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. Hamburg.

Knauth, P.; Hornberger, S. (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme, Formen und Empfehlungen. 4., neubearb. Aufl. München.

Langhoff, T.; Satzer, R.; Richter, M. (2019): Gesundheitsbelastungen durch Schichtarbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, April 2019.

Leser, C.; Tisch, A.; Tophoven, S. (2013): Beschäftigte an der Schwelle zum höheren Erwerbsalter. Schichtarbeit und Gesundheit. Nürnberg, IAB-Kurzbericht, 21/2013.

Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Richenhagen, G. (2011): Arbeitsfähigkeit – Arbeitsunfähigkeit – Arbeitsschutz. In: Giesert, M. (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg.

Tempel, J.; Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg.

Anhang

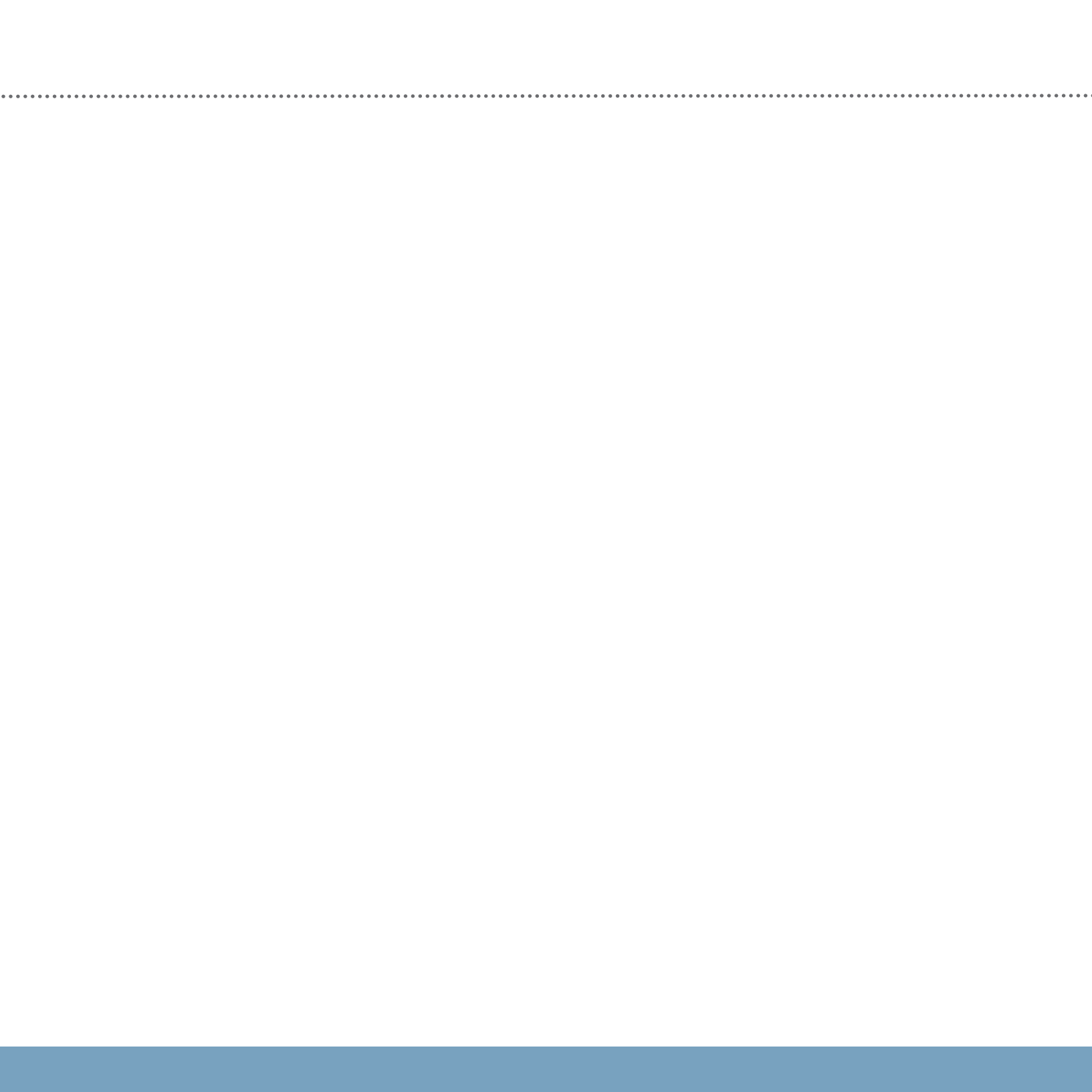
Zukunftsfähige Schichtarbeit

Konzept für die Durchführung eines betrieblichen Workshops

Volker Hielscher, Elena Kreutzer, Ingrid Matthäi

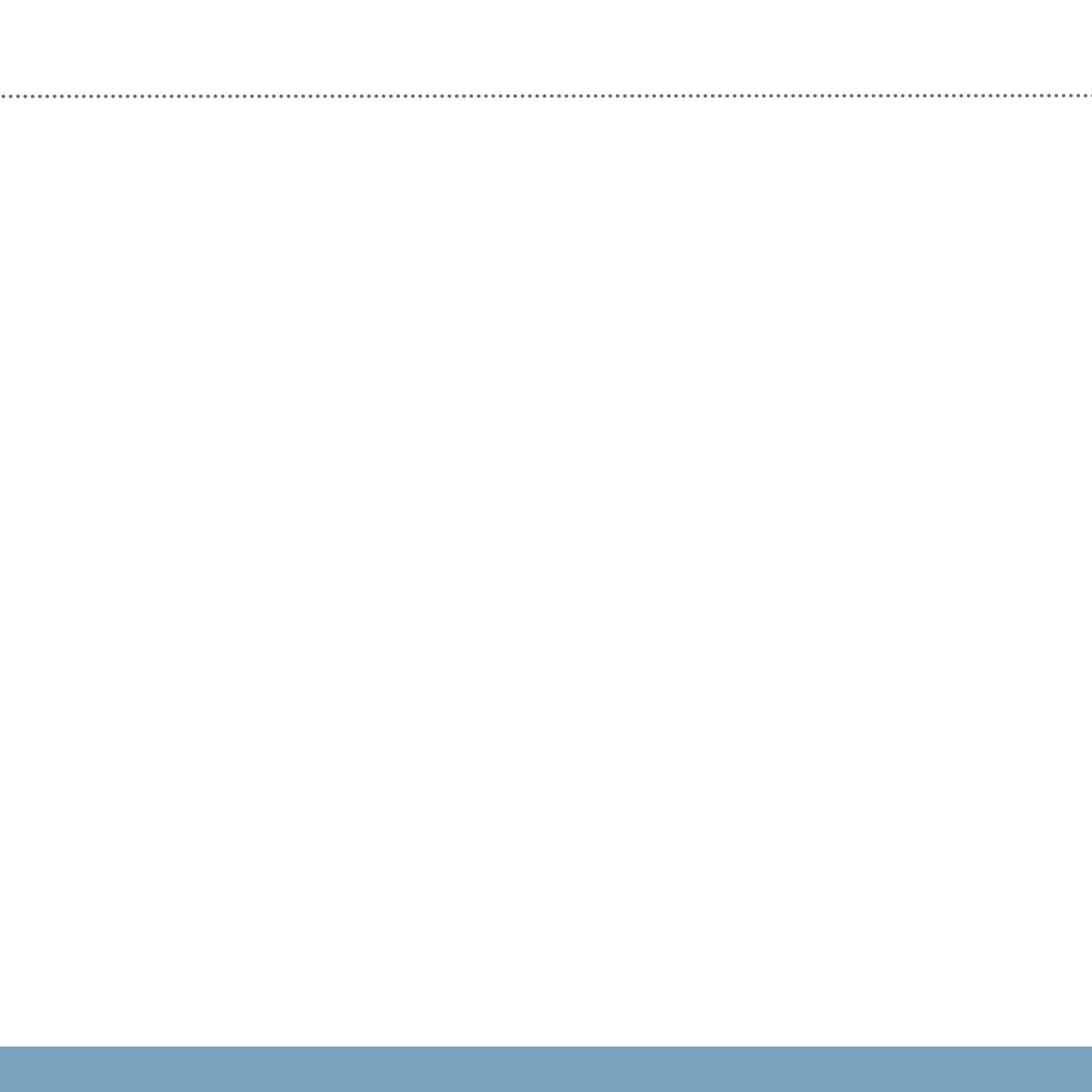
Erstellt im Rahmen des
Modellprojekts „Gute Schichtarbeit in gesunden Organisationen (GuSagO)“

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (*iso*)



Inhalt

1. Wozu dieser Workshop?	57
1.1 Hintergrund: Die Herausforderungen des Schichtbetriebs	57
1.2 Zielsetzung des Workshops	58
1.3 Zielgruppe	59
1.4 Format	60
1.5 Zur Handhabung des Konzepts	60
1.6 Überblick über den Workshopablauf	60
2. Inhaltliche Vorbereitung des Workshops	61
2.1 Recherche und Datenaufbereitung	61
2.2 Methoden und Materialien	64
3. Block A: Sensibilisierung	65
3.1 Ziel des Workshopblocks	65
3.2 Vorgehensweise	65
4. Block B: Reflexion	68
4.1 Ziel des Workshopblocks	68
4.2 Vorgehensweise	68
5. Block C: Entwicklung von Handlungsoptionen	72
5.1 Ziel des Workshopblocks	72
5.2 Vorgehensweise	73
6. Block D: Priorisierung und Lessons learned	75
6.1 Ziel des Workshopblocks	75
6.2 Vorgehensweise	75
6.3 Dokumentation und Nachbearbeitung	75
7. Weitere Tools und Handlungshilfen	76
8. Anhang	77
8.1 Vorlage für thematischen Input	77
8.2 Anleitung zur Altersstrukturanalyse	85



1. Wozu dieser Workshop?

1.1 Hintergrund: Die Herausforderungen des Schichtbetriebs

Die Bedeutung der Schichtarbeit ist nicht nur ungebrochen, sie steigt in den letzten Jahren sogar noch an. Trotz der Schrumpfung industrieller Kernbereiche wie Kohle und Stahl, die einen traditionell hohen Anteil an Schichtarbeit aufweisen, nimmt die Schicht- und Nachtarbeit in Deutschland zu. Insbesondere im Dienstleistungssektor, etwa Handel, Logistik, öffentlicher Verkehr, Sicherheitsgewerbe und im Gesundheitssektor ist Schichtarbeit nicht mehr wegzudenken. In diesen Bereichen hat insbesondere die Zahl in Schicht beschäftigter Frauen überproportional zugenommen.

Nach wie vor ist Schichtarbeit eine gesundheitlich und sozial belastende Arbeitszeitform. Daran haben die Schichtarbeitsforschung und arbeitsmedizinische Handlungsempfehlungen bisher nichts Grundlegendes ändern können. Hinzu kommt, dass infolge der demografischen Entwicklung auch die Zahl der älteren Beschäftigten im Schicht- und Nachtdienst anwächst. Gerade für diese Gruppe mit häufig langjähriger Schichtarbeit kumulieren sich im Laufe der Zeit die gesundheitlichen Belastungen. Sie können zu Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit führen mit der Folge, dass die Schichtarbeitsfähigkeit nachlässt und eine wachsende Zahl von Beschäftigten keine Nacht- oder Schichtarbeit mehr leisten kann.

In vielen Betrieben besteht somit die praktische Herausforderung, für eine wachsende Zahl von

Beschäftigten mit Einsatz- und Leistungseinschränkungen adäquate Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Frühere Lösungen wie Schonarbeitsplätze existieren kaum noch; die Möglichkeiten für einen vorzeitigen Ausstieg aus der Erwerbsarbeit wie etwa Vorruhestand wurden weitgehend abgeschafft. Betriebliche und tarifliche Angebote zur Schichtbefreiung ab einem bestimmten Lebensalter können zwar Lösungen im Einzelfall schaffen, sind aber angesichts des demografischen Wandels und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit für eine breite Anwendung kaum eine zukunftsfähige Option. Zugleich gilt es, die Schichtarbeit unter präventiven Gesichtspunkten so zukunftsfähig zu gestalten, dass die noch leistungsfähigen und die jüngeren Beschäftigten über die gesamte Berufsbiografie hinweg unterstützt werden, ihre Tätigkeit langfristig bei guter Gesundheit und mit einer hohen Arbeits- und Lebenszufriedenheit ausführen zu können.

An diesen Herausforderungen setzt die vorliegende Handlungshilfe an. Sie richtet den Fokus zum einen auf den Erhalt der Schichtarbeitsfähigkeit älterer Schichtarbeiter. Zum anderen sollen die im Zuge der Schichtarbeitsbiografie möglichen Interventionspunkte für eine alterns- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, für individuelle Veränderungen im Gesundheits- und Arbeitsverhalten sowie für Lösungen, die die Vereinbarkeit von Schichtarbeit, Familie und sozialem Leben unterstützen können, identifiziert werden. Mit diesem „doppelten“ Zuschnitt auf die Organisation und die Person ergänzt das Konzept die bisher vorliegenden Handlungshilfen, die z. B. aus geförderten Modell- und INQA-Projekten heraus erarbeitet wurden. Darüber hinaus ermöglicht der biografische Blickwinkel, Verein-

barkeitsanforderungen von Schichtarbeit und Privatleben in verschiedenen Lebensphasen und damit Optionen für ganzheitliche Gestaltungsansätze von Schichtarbeit herauszuarbeiten.

1.2 Zielsetzung des Workshops

Dem Workshop liegt ein beteiligungsorientierter Ansatz zugrunde, mit dem aus Perspektive der Beschäftigten die Belastungen der Schichtarbeit, die verfügbaren Ressourcen zur Bewältigung der Schichtanforderungen sowie Impulse und Ideen zur Gestaltung einer „guten und gesunden Schichtarbeit“ erarbeitet werden sollen. Für die Moderatorenrolle besonders geeignet sind bspw. Verantwortliche für Arbeits- und Gesundheitsschutz, BGM-Beauftragte, Betriebs- und Personalräte oder Führungskräfte aus dem Personalwesen. Eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Durchführung des Workshops ist eine vertrauensvolle und offene Arbeitsatmosphäre, weil sensible Themen wie beispielsweise das persönliche Belastungsempfinden der Beschäftigten angesprochen werden. Dieser Aspekt ist für die Entscheidung bedeutsam, welche Person den Workshop moderieren soll. Möglicherweise ist es eher günstig, eine neutrale Person, etwa einen externen Moderator damit zu beauftragen, als den direkten Vorgesetzten eines Schichtteams.

Die Bausteine des halbtägig angelegten Workshops führen einerseits inhaltlich in das Thema ein; andererseits bieten sie einen Rahmen für die Sensibilisierung und Reflexion unternehmensspezifischer Gestaltungsideen. Mit Hilfe dieser Anleitung sollen Betriebspraktiker in die Lage versetzt werden, einen innerbetrieblichen Work-

shop durchzuführen mit dem Ziel, mögliche Risiken für die Schichtarbeitsfähigkeit frühzeitig zu erkennen und geeignete verhaltens- und verhältnispräventive Ideen zur Maßnahmengestaltung gemeinsam mit Beschäftigten in langjähriger Schicht-/Nachtarbeit zu erarbeiten.

Im Rahmen des Workshops sollen einerseits mit den Schichtdienstbeschäftigten Zusammenhänge zwischen Alter, Schichtarbeitsbelastungen (über die Arbeitsbiografie hinweg) und (langfristiger) Arbeitsfähigkeit aufgedeckt und diskutiert werden. Dabei gilt es auch präventive Gestaltungsideen in Richtung einer Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu entwickeln.

Andererseits geht es darum, die betrieblichen Akteure auf wichtige Handlungsfelder wie etwa die Personaleinsatzplanung im Betrieb zu orientieren, indem die Teilnehmer Gestaltungsvorschläge für eine „gute“, bis zur Rente leistbare Schichtarbeit im Betrieb entwickeln. Dabei sollen sowohl Handlungsansätze zur Verhaltensprävention, die also auf das Verhalten des Einzelnen abzielen, wie auch Maßnahmen zur Verhältnisprävention, also solche hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsmittel, erarbeitet werden.

Der Workshop ist in vier Blöcke gegliedert, die jeweils unterschiedliche Teilziele verfolgen:

A Sensibilisierung

für den Zusammenhang zwischen Schichtarbeit und Gesundheit. Ziel dieses ersten Blocks ist es,

den Teilnehmern den Zusammenhang zwischen Altersstruktur, Schichtarbeit und Gesundheit aufzuzeigen. Hierfür werden betriebliche Daten zur Alters-/Belegschaftsstruktur sowie zum Gesundheitsgeschehen genutzt.

B Reflexion

der Arbeit, Berufsbiografie und des Alterns im Schichtbetrieb. Ziel dieser Reflexionsphase ist es, die förderlichen und hemmenden Faktoren für den langfristigen Verbleib in Schichtarbeit sowohl auf der individuellen wie auch der betrieblichen Ebene herauszuarbeiten. Grundlegend ist dabei die biografische Perspektive der Schichtbeschäftigten. Im Verlauf des Workshops kann in diesem Block somit der Einfluss bestimmter biografischer Einschnitte (z. B. die Betreuung von Kleinkindern oder die Pflege der älter werdenden Eltern) auf die Arbeitsfähigkeit im Schichtdienst dezidiert reflektiert und herausgearbeitet werden.

C Entwicklung von Handlungsoptionen

für individuelle und betriebliche Maßnahmen, die einen langfristigen und gesunden Verbleib in Schichtarbeit unterstützen. Als Handlungsfelder können z. B. die Qualität der Arbeit (Anforderungen, Belastungsabbau, Ergonomie, Führung etc.) die Schichtplangestaltung bzw. der Personaleinsatz, betriebliche Angebote und individuelles Verhalten zur Gesundheitsförderung sowie die Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Privatleben bearbeitet werden.

D Priorisierung

der erarbeiteten Gestaltungsideen und Handlungsansätze nach der Einschätzung ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit. Dabei sollen sowohl individuell mögliche Aktivitäten wie auch betriebliche Gestaltungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse des Workshops sind als Ideenfundus und Vorschlagsliste zu verstehen. Eine Prüfung der Umsetzbarkeit von Maßnahmen und die operative Planung für eine Umsetzung bleiben den Entscheidungsträgern, d. h. den verantwortlichen Führungskräften bzw. der Geschäftsleitung im Unternehmen vorbehalten.

1.3 Zielgruppe

Der Workshop richtet sich an Beschäftigte in Schicht- und/oder Nachtarbeit in Unternehmen. Dementsprechend sollte die Einladung zum Workshop auch auf Mitarbeiter bezogen formuliert sein. Mit der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises kann die Schwerpunktsetzung auf die unterschiedlichen Bausteine des Workshops variieren. Bei einer **heterogenen** Gruppe (Beschäftigte aus verschiedenen Arbeitsbereichen mit unterschiedlichen Schichtmodellen und Arbeitsanforderungen) liegt der Fokus eher auf Aufklärung, Sensibilisierung und Mobilisierung, wobei die Lösungs- und Gestaltungsvorschläge eher allgemeinen Charakter haben dürften. Bei einer **homogenen** Gruppenstruktur (gemeinsamer Arbeitsbereich, gleiches Schichtmodell, vergleichbare Arbeitsanforderungen) können konkrete, auf die Arbeitssituation des Teams bezogene, Gestaltungsansätze erarbeitet werden.

1.4 Format

Der Workshop ist auf eine halbtägige Veranstaltung von vier Stunden angelegt. Dabei beziehen sich die einzelnen Bausteine aufeinander. Gegebenenfalls können auch die Bausteine eins bis drei als einzelne Module durchgeführt werden; der Abschnitt zur Priorisierung sollte in jedem Fall zusammen mit der Entwicklung der Handlungsvorschläge behandelt werden. Eine Begrenzung der Teilnehmerzahl auf 10 bis 15 Personen erscheint sinnvoll, um eine intensive Beteiligung zu ermöglichen und vielfältige Erfahrungen in die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen einbeziehen zu können.

1.5 Zur Handhabung des Konzepts

Die Arbeit in den unterschiedlichen Blöcken des Workshops erfordert die Zusammenstellung und Verwendung verschiedener Materialien (z. B. Stifte, Karten und Klebepunkte) sowie Recherchearbeiten des Moderators z. B. zur betrieblichen Alters-/Belegschaftsstruktur sowie zu bereits bestehenden Tools, die mit Blick auf die betriebliche Situation bei der Entwicklung von Handlungsansätzen hilfreich sein können. Zugleich sind vor Durchführung des Workshops vorbereitende Schritte erforderlich, wie die Erstellung der Wandzeitungen „Biografiestrahl“ (für Block B) und „Handlungsfelder“ (für Block C). Eine Zusammenstellung von wichtigen Links, Tools und Hinweisen zum Thema Schichtarbeit sind sowohl innerhalb der Teilblöcke sowie am Ende des Konzepts aufgeführt.

1.6 Überblick über den Workshop-Ablauf

Teil 1	Block A	Sensibilisierung	60 Min., Plenum
	Belegschaftsstruktur und Gesundheit im Schichtbetrieb <ul style="list-style-type: none">• Entwicklung der Altersstruktur im Betrieb• Altersstruktur und Gesundheitszustand im Schichtbetrieb• Identifizierung von gesundheits-, alterskritischen Arbeitsbereichen		
Teil 2	Block B	Reflexion	70 Min., Gruppenarbeit und Plenum + 20 Min. Pause
	Arbeit, Berufsbiografie und Altern im Schichtbetrieb <ul style="list-style-type: none">• Subjektive Gesundheit und Leistungsfähigkeit in konkreter Arbeitssituation• Was fördert, was erschwert langfristigen Verbleib?• Biografische Passagen und Schichtarbeit		
Teil 3	Block C	Entwicklung von Handlungsoptionen	70 Min., Plenum
	Betriebliche und individuelle Handlungsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none">• Qualität der Arbeit: Belastungsabbau, Ergonomie, Führung etc.• Schichtplangestaltung/Personaleinsatz• Gesundheitsförderung: Betriebliche Angebote und individuelles Verhalten• Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Privatleben		
Teil 4	Block D	Priorisierung	20 Min., Plenum
	Abschlussphase <ul style="list-style-type: none">• Priorisierung der Gestaltungsvorschläge nach Wichtigkeit und Dringlichkeit• Ergebnissicherung		

2. Inhaltliche Vorbereitung des Workshops

Diese Handlungshilfe soll die erfolgreiche Durchführung des Workshops unterstützen. Damit das Ziel erreicht werden kann, ist es erforderlich, dass die Moderatorin bzw. der Moderator sich vorab ausführlich über Fakten, Daten und Zusammenhänge von Schichtarbeit, Gesundheit und älter werdenden Beschäftigten im Schichtbetrieb sowie über Analyseinstrumente und Handlungsansätze alternsgerechter Arbeits- und Schichtplangestaltung informiert. Je konkreter im Workshop auf die betrieblichen Spezifika und Rahmenbedingungen der Schichtarbeit und des Alterungsprozesses eingegangen werden kann, desto besser können die Teilnehmenden an ihre unmittelbaren Erfahrungen mit der Schichtarbeit anknüpfen, sich inhaltlich mit dem Workshop-Thema auseinandersetzen und auf die Entwicklung von konkreten Gestaltungsideen einlassen.

2.1 Recherche und Datenaufbereitung

Die ersten Schritte zur Vorbereitung des Workshops bestehen in der Recherche und Aufbereitung betrieblicher Daten. Dazu gehören insbesondere Daten zur Beschäftigten- und Altersstruktur, zur Gesundheitssituation und zur Schicht-/Personaleinsatzplanung. Die Personaldaten, die zur differenzierten Analyse der Beschäftigten- und Altersstruktur benötigt werden, sind in der Regel in den Datenbanksystemen der Personalabteilung hinterlegt. Zur Gewährleistung des Datenschutzes ist darauf zu achten, dass die Datensätze lediglich in anonymisierter Form abgerufen, ausgewertet und aufbereitet werden. Die Vorgehensweisen zur Aufbereitung

der jeweiligen Datensätze zur Altersstruktur und zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen werden im Folgenden kurz beschrieben.

Die Altersstrukturanalyse

Für den Einstieg in das Workshop-Thema ist es sinnvoll, die betriebliche Altersstruktur differenziert nach Beschäftigtengruppen (bspw. Angestellte, Facharbeiter, Angelernte), nach Tätigkeitsbereichen (bspw. Fertigung, Montage, Verwaltung) und nach Arbeitszeitmodellen (Schichtarbeit/Normalarbeitszeit, Teilzeit) zu gliedern. Die gewonnenen Informationen liefern erste Erkenntnisse, ob die Alterszusammensetzung der Beschäftigten in den Bereichen mit Schichtarbeit möglicherweise von der Gesamtbelegschaft oder anderen Abteilungen abweicht. Die jeweilige Alterszusammensetzung wirft zugleich Fragen nach den personalpolitischen Handlungsbedarfen auf. Ein hoher Anteil älterer Beschäftigter im Schichtbetrieb geht mit anderen Gestaltungserfordernissen zum Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit einher als in Abteilungen, in denen überwiegend Büro- und Verwaltungstätigkeiten mit tagesbezogenen Arbeitszeiten anfallen.

Die Analyse der aktuellen Altersstruktur gibt einen Einblick in die gegenwärtige Alterszusammensetzung der Belegschaft oder bestimmter Beschäftigtengruppen, bspw. im Schichtbetrieb. Sie kann auch dazu genutzt werden, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung in den kommenden Jahren kann eine Prognose der zukünftigen Altersstruktur gemacht werden. Diese ermöglicht eine prospektive, d. h. vorausschauende Personalplanung und frühzeitige

Personalnachsteuerung. So kann die Prognose wichtige Hinweise liefern, wie viele Beschäftigte im Schichtbetrieb in den nächsten Jahren altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden und durch jüngere Arbeitnehmer ersetzt werden müssen.

In Kombination mit Gesundheitsdaten kann die Prognose Hinweise darauf geben, wie sich angesichts des Alterungsprozesses und unter Status-quo-Bedingungen zukünftig der Krankenstand oder auch der Anteil der Beschäftigten mit Leistungs-/Einsatz einschränkungen entwickeln wird.

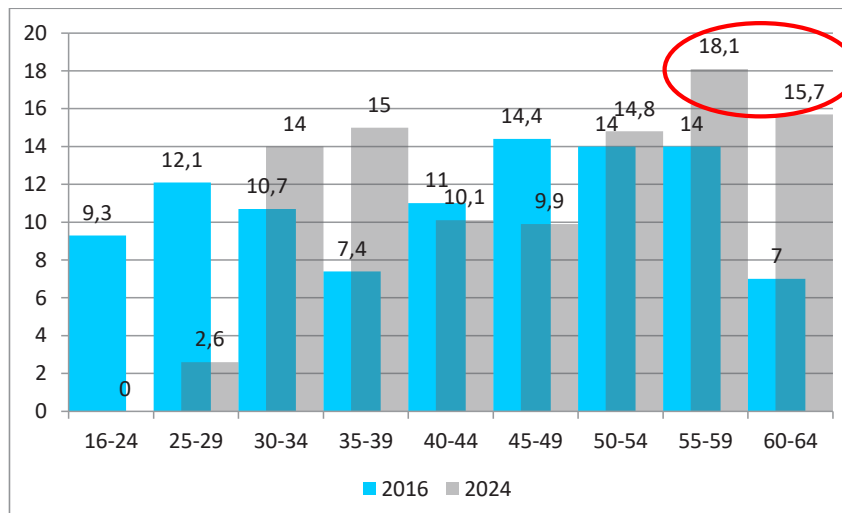
Anhand des folgenden Schaubilds wird exemplarisch erläutert, welche Schlussfolgerungen aus der gegenwärtigen und zukünftigen Alterszusammensetzung gezogen werden können.

Das Diagramm (Abb. 1) zeigt die aktuelle Altersstruktur der Beschäftigten im Schichtbetrieb ei-

nes Industrieunternehmens im Jahr 2016 und die prognostizierte Altersstruktur für das Jahr 2024. Die Prognose macht den Alterungsschub der Schichtbelegschaft in den kommenden Jahren sichtbar, wobei der starke Anstieg in der Altersgruppe ab 55 Jahren aus dem Alterungsschub der zahlenmäßig stark vertretenen geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) resultiert. War in 2016 nur jeder fünfte Schichtarbeitende 55 Jahre oder älter, wird in 2024 bereits jeder dritte dieser Altersgruppe angehören.

Für die Durchführung einer Altersstrukturanalyse stehen kostenlose Online-Tools im Internet zur Verfügung, bspw. der Demografie-Kompass der TBS Nordrhein-Westfalen. Der Anhang enthält einen Abdruck mit genauer Anleitung zur Vorgehensweise und Dateninterpretation aus dem Modellprojekt „LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen“.

Abb. 1: Aktuelle und zukünftige Alterszusammensetzung der Beschäftigten im Schichtbetrieb (in Prozent)



Die Fehlzeitenanalyse

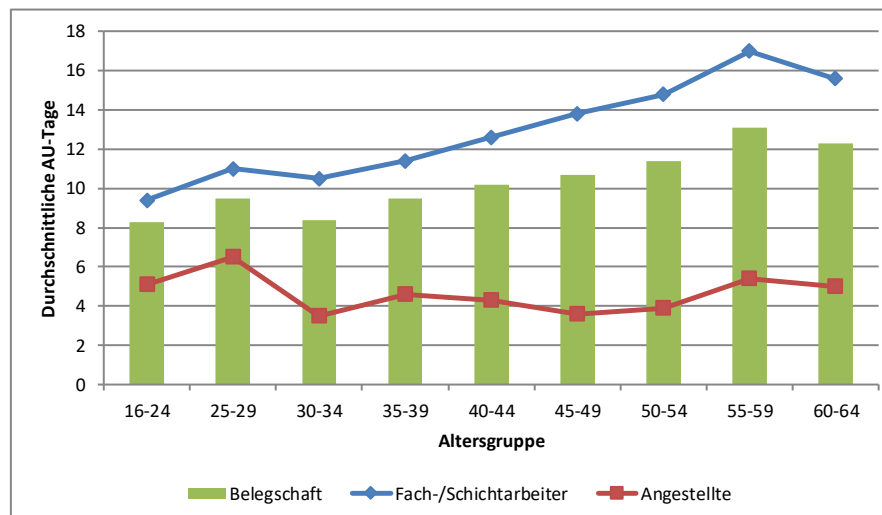
Für eine differenzierte Auswertung des betrieblichen Kranken- und Gesundheitsstands nach Arbeitsbereichen, Beschäftigten- und Altersgruppen werden die Arbeitsunfähigkeitstage, ggf. auch die Arbeitsunfähigkeitsfälle pro Kalenderjahr herangezogen.

Anhand des Diagramms (Abb. 2) zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen (AU-Tage) im Fallbetrieb lässt sich ablesen, dass die gesundheitsbedingten Fehltage in der Gesamtbelegschaft mit zunehmendem Alter ansteigen. Dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten mit steigendem Alter prinzipiell zunehmen, ist kein betriebsspezifisches Phänomen, sondern wird auch durch die Statistiken der Krankenkassen belegt. Der starke Anstieg der AU-Tage bei Älteren resultiert vor allem aus der längeren Fehldauer bei Älteren. Allerdings haben die Art der ausgeübten Tätigkeit und die damit

einhergehende Belastung Auswirkungen auf das Fehlzeitengeschehen. Dies schlägt sich auch in den deutlichen Abweichungen im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen nieder. So ist der Krankenstand bei den Angestellten im Betrieb signifikant niedriger als bei den Fach-/Schichtarbeitern und bleibt auch über alle Altersgruppen hinweg relativ konstant. Bei den Fach-/Schichtarbeitern hingegen steigen die krankheitsbedingten Fehltage mit zunehmendem Alter an. In der Altersgruppe der 55- bis 59-Jährigen fehlen die Angestellten krankheitsbedingt im Schnitt 5,4 Tage im Jahr, die Fach-/Schichtarbeiter indes durchschnittlich 17 Tage, also mehr als dreimal so lang.

Mit Hilfe der Fehlzeitenanalyse können im Workshop Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Art der Tätigkeit und Alter visualisiert und nachvollziehbar dargestellt werden.

Abb. 2: Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter und Beschäftigtengruppen



In den Gesundheitsberichten der Krankenkassen werden regelmäßig differenzierte statistische Auswertungen zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen nach Branchen und Berufsgruppen veröffentlicht, die zum Vergleich mit dem betrieblichen Fehlzeitengeschehen herangezogen werden können.

Schichtsystem und Schichtplan

Zur Vorbereitung des Workshops von großer Bedeutung sind genaue Kenntnisse und Informationen über das gängige Schichtmodell, das die teilnehmenden Beschäftigten überwiegend praktizieren. In der Regel kann der Schichtplan von den jeweiligen Führungskräften oder von Schichtplanern zur Verfügung gestellt werden. Auf Besonderheiten in der Schichtplan- und Personaleinsatzgestaltung sollte zudem ein besonderes Augenmerk gerichtet werden. Dies gilt etwa für spezifische Schicht- bzw. Arbeitszeitbelastungen aufgrund des jeweiligen Schichtmodells (z. B. geringe Planbarkeit, häufiges Einspringen trotz Freischicht) oder für Mitsprachemöglichkeiten bei der Schichtplanung (flexible Arbeitszeit im Schichtbetrieb).

Folienpräsentation

Dieser Leitfaden beinhaltet im Anhang auch eine beispielhafte Folienpräsentation, diese wird um Folien mit betriebsbezogenen Daten, u. a. zur Altersstruktur, zum Krankheitsgeschehen oder zu den Schicht-/Arbeitszeitmodellen ergänzt. Die betriebsbezogenen Folien sollen die Entwicklungen im Unternehmen verdeutlichen und den Teilnehmerkreis für die Fragestellung des Workshops sensibilisieren. Die angepasste Präsen-

tion dient als inhaltlich-thematischer Einstieg in den Workshop und kommt im ersten Workshop-Modul zum Einsatz.

2.2 Methoden und Materialien

Im Workshop kommen verschiedene methodische Instrumente zum Einsatz, die in den jeweiligen Modulen genauer erläutert werden. So wird zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung eine Powerpoint-Präsentation eingesetzt, bei der Bearbeitung der Themen hingegen z. B. Kleingruppen, die auf eine aktive Mitwirkung aller teilnehmenden Personen abzielen. In der abschließenden Phase wiederum ist eine „werkstattorientierte“ Er- und Bearbeitung von konkreten Ideen und Gestaltungsvorschlägen vorgesehen.

Zur Durchführung des Workshops werden Stellwände für Wandzeitungen und Kartenabfragen sowie Flipchart und ein Moderationskoffer benötigt. Die Wandzeitungen werden vorab bereits beschriftet. Ebenso sollten Beamer und Laptop zum Abspielen der Powerpoint-Präsentation sowie geeignete Räumlichkeiten zur Arbeit in Kleingruppen bereitgestellt werden.

Im Anhang finden Sie Verweise auf Broschüren und Links mit detaillierten Handlungsanweisungen zu Auswertung, Aufbereitung und Interpretation von Altersstruktur- und Gesundheitsdaten sowie zum Abgleich betrieblicher Daten mit repräsentativen Daten.

3. Block A: Sensibilisierung

Dauer: Ca. 60 Min.

Material: Moderationskoffer (Stifte, Kärtchen, Klebepunkte, Kreppband), vorbereitete Wandzeitung (Zeitstrahl Altersaustritt), PC/Laptop und Beamer.

3.1 Ziel des Workshops

Im Einführungsblock sollen die Teilnehmenden auf Zusammenhänge von Gesundheit und Alter(n) in der Schichtarbeit aufmerksam gemacht und für das Workshop-Thema sensibilisiert werden. Ausgangspunkt sind die gewandelten gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen infolge des demografischen Wandels, die sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte vor neue An- und Herausforderungen stellen. Die Schichtarbeitenden müssen sich darauf einstellen, dass sie immer später in Rente gehen können, dass sie vermutlich auf Dauer im Schichtbetrieb arbeiten werden (müssen), weil innerbetriebliche Arbeitsplatzalternativen fehlen. Zugleich ist langfristige Schicht/Nachtarbeit belastend und mit höheren Gesundheitsrisiken verbunden. Deshalb steht im Fokus des Workshops die zentrale Frage, wie die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit über die gesamte Schichtbiografie hinweg erhalten werden kann:

- Was kannst Du konkret tun, um Deine Gesundheit und Schichtfähigkeit langfristig zu erhalten?
- Was kann der Betrieb konkret tun, um die Arbeitsplätze und die Arbeitszeit gesundheits- und altersgerechter zu gestalten?

Der thematische Aufriss bezieht sich auf folgende Aspekte:

- Auswirkungen des demografischen Wandels im Unternehmen und im Schichtbetrieb,
- Gesundheitsstand im Betrieb und in den Schichtabteilungen,
- Identifizierung von gesundheits-, alterskritischen Arbeitsbereichen,
- Herausforderung: Mit alternden Beschäftigten effizienten Schichtbetrieb aufrechterhalten; kaum Schonarbeits- und Tagarbeitsplätze für gesundheitsbedingte Schichtaussteiger, kaum realisierbare Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Schichtdienst,
- Vorstellung betrieblicher Handlungsansätze, Gesundheits/Präventionsangebote.

3.2 Vorgehensweise

- Begrüßung
- Kurzer Überblick über formalen Ablauf des Workshops (Grafik oder Flipchart – mit Pausenangabe)
- Kurze Vorstellungsrunde (Name, Alter, Abteilung, geleistete Jahre im Schichtdienst); eigenes Namensschild anbringen (Kreppband)
- Blitzlicht-Abfrage zur Einstimmung in das Thema (vorbereitete Wandzeitungen, Body-Mapping)
- Thematischer Input (Kurzpräsentation)
- Diskussionsrunde

Begrüßung und Vorstellungsrunde (10 Min.)

Der Einführungsblock ist wesentlich als Präsentation und Diskussionseinheit im Plenum angelegt. Nach einer Begrüßung und einer kurzen Einführung durch den Moderator, die auf die Zielsetzungen und die oben formulierten Leitfragen des Workshops verweist, erfolgt eine kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmenden.

Blitzlichtabfrage (10 Min.)

Die Blitzlichtabfrage nach der Vorstellungsrunde dient als „Eisbrecher“ und zur Aktivierung der Teilnehmenden. Die Abfrageergebnisse zu den subjektiven Einschätzungen werden später inhaltlich aufgegriffen und diskutiert. Alternativ kann dazu entweder eine Altersachse genutzt werden, mit der eine Einschätzung der eigenen Schichtarbeitsperspektive vorgenommen wird, oder aber eine vorbereitete Wandzeitung für ein Body-Mapping, welches für eine Gesundheitsabfrage genutzt werden kann. Der Moderator sollte sich für eine dieser Abfragen vorab entscheiden und die entsprechenden Materialien vorbereiten.

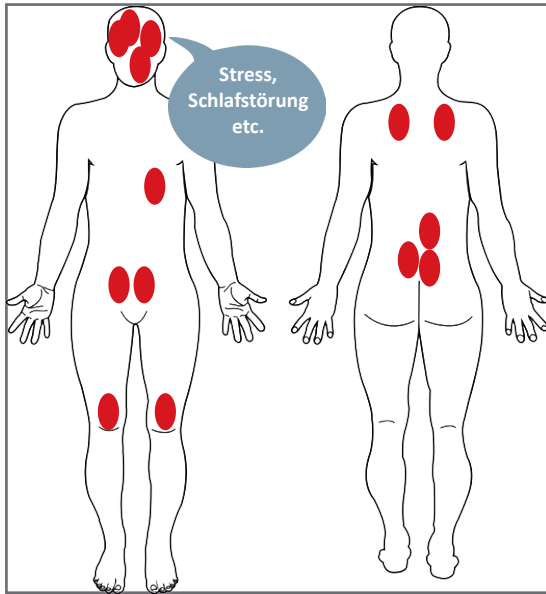
Das Diagramm zeigt zwei identische Abfrageeinheiten. Jede Einheit besteht aus einer horizontalen Achse mit den Altersangaben 40, 45, 50, 55, 60, 63, 65, 67. Rechts neben der Achse befindet sich ein gestrichelter Kasten mit der Aufschrift 'Renteneintritt'. Darunter ist eine Frage in einer grauen Box aufgeführt.

- Was schätzen Sie, bis zu welchem Alter **können** Sie voraussichtlich Schichtarbeit leisten?
- Was schätzen Sie, bis zu welchem Alter werden Sie voraussichtlich im Schichtbetrieb arbeiten **müssen**?

In der Variante 1 werden auf einer Wandzeitung zwei Altersachsen mit oben genannten Fragen dargestellt, die mittels Punktabfrage beantwortet werden.

Die Teilnehmenden werden gebeten, auf jeder Achse je einen Punkt für ihre persönliche Einschätzung anzubringen. Nach der Bepunktung wird kurz gemeinsam mit den Teilnehmenden reflektiert, inwiefern sich die Bepunktungen auf beiden Skalen unterscheiden. Unterschiede können darauf verweisen, dass Handlungsbedarfe bestehen, Schichtarbeit besser zu gestalten. Der Moderator sollte darauf verweisen, dass dies später im Workshop noch einmal aufgegriffen wird und an dieser Stelle zur Kurzpräsentation übergehen.

Eine zweite Möglichkeit für einen schnellen themenbezogenen Einstieg der Teilnehmer ist das „Body Mapping“. Dies ist eine einfache Methode zur visuellen Darstellung gesundheitlicher Beschwerden anhand einer menschlichen Figur (Vorder-/Rückseite). Erfasst werden nur Gesundheitsprobleme, die wahrscheinlich im Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Die Teilnehmenden markieren mit maximal drei Punkten die Stellen an der Figur, an der die zentralen Beschwerden auftreten (bspw. Rücken-/Schulterbeschwerden auf der Rückseite). Markierungen am Kopf verweisen auf psychische Belastungen, Stress, Schlafprobleme etc.



Auch diese Ergebnisse werden nur kurz resümiert (was sehen wir?) und dann im zweiten Workshop-Block inhaltlich aufgegriffen und diskutiert. Sie können später auch als Ausgangspunkt für die Entwicklung von konkreten Vorschlägen und Verbesserungsideen hinsichtlich einer gesundheits- und altersgerechten Gestaltung der Arbeit im Schichtbetrieb und möglichen Veränderungen im eigenen Gesundheits- und Arbeitsverhalten dienen.

Hinweis: Rückfragen und Diskussion sollen sich in dieser Einführungsphase auf die betriebliche Ausgangssituation (Präsentation) konzentrieren, um den Zeitrahmen einzuhalten. Grundsatzdiskussionen über die prinzipielle Notwendigkeit von Schichtarbeit (bspw. Argument „Nachtshift ist inhuman und sollte abgeschafft werden“) sollten vermieden werden, da der Schichtbetrieb im Rahmen des Workshops nicht zur Disposition stehen kann.

Thematischer Input (Kurzpräsentation, 20 Min.) und Diskussionsrunde (20 Min.)

Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Kurzpräsentation, für die die Vorlagen im Anhang genutzt werden können. Verständnisfragen sollten jederzeit während der Diskussion gestellt werden können. Die anschließende Diskussionsrunde sollte die Erfahrungen der Teilnehmenden bereits mit einbeziehen:

- Welche Aspekte sind überraschend?
- Wie passen die Daten mit den Erfahrungen der Teilnehmenden zusammen?
- Wie werden bestimmte Ergebnisse (z. B. Häufungen von Fehlzeiten in bestimmten Abteilungen) interpretiert bzw. erklärt?

4. Block B: Reflexion

Dauer: ca. 70 Min. plus 20 Min. Pause

Material: Moderatorenkoffer (Stifte, Kärtchen, rote Klebepunkte), vorbereitete Wandzeitung („Biografiestrahl“), vorbereitetes Chart mit Fragen für die Kleingruppenarbeit, Pinwand.

4.1 Ziel des Workshopblocks

Das Ziel der zweiten Workshop-Phase besteht darin, die hemmenden und förderlichen Faktoren für den Verbleib in Schichtarbeit herauszuarbeiten. Dabei sollen einerseits die individuellen Faktoren (Wohlbefinden, Gesundheit, familiäre und soziale Faktoren) thematisiert und mit Vereinbarkeitsanforderungen in verschiedenen Lebensphasen verknüpft werden. Andererseits gilt es, Branchen- und betriebliche Faktoren herauszuarbeiten, die den langfristigen Verbleib in Schichtarbeit befördern oder erschweren.

Folgende Aspekte sind dabei von Bedeutung:

- Was sind die individuellen Gründe für Arbeit im Schichtbetrieb?
- Wie wird das eigene Schichtsystem/der Schichtplan bewertet (Präferenzen für bestimmte Schichten, Schichtfolgen – Gründe)?
- Was fördert, was erschwert im Betrieb wie im persönlichen Leben einen langfristigen Verbleib im Schichtbetrieb?
- Wie wird die Vereinbarkeit von Schichtarbeit, Familie und Privatleben über die verschiedenen Lebensphasen hinweg wahrgenommen?

- Gibt es Arbeitsbereiche/Tätigkeiten, die im Schichtbetrieb gesundheitlich weniger belastend sind?

In die Betrachtungsweise sollten dabei sowohl die betrieblichen wie auch die persönlichen, die Schichtarbeit förderlichen wie auch hemmenden Faktoren einfließen. Durch die biographische Perspektive soll der Blick zudem auf die Veränderlichkeit von Belastungen und der Belastungswahrnehmung gelenkt werden.

4.2 Vorgehensweise

Nachdem im ersten Block die Zusammenhänge zwischen Schichtarbeit, Alter und Gesundheit dargelegt wurden, sollte der Moderator darauf hinweisen, dass es im Folgenden um das gemeinsame Nachdenken zum eigenen Erleben der Schichtarbeit geht. Die persönlichen Erfahrungen sollten dabei im Vordergrund stehen. Hier sollen zunächst die Teilnehmenden selbst zu Wort kommen und benennen, was ihnen die Schichtarbeit erleichtert, aber auch besonders an der Schichtarbeit schwer fällt.

Schritt 1: Kurze Reflexionsrunde zu den positiven Seiten der Schichtarbeit (10 Min.)

Bevor zur Auseinandersetzung mit den Belastungen übergegangen wird, soll der Blick kurz auf die Vorteile und besonderen Ressourcen der Schichtarbeit gelenkt werden. Hierzu werden den Teilnehmenden jeweils zwei Kärtchen und Stift ausgehändigt und sie werden gebeten, auf jedem Kärtchen kurz einen für sie persönlich positiven Aspekt der Schichtarbeit zu vermerken. Wem keine Vorteile einfallen, lässt die Kärtchen

unbeschriftet. Der Moderator sammelt daraufhin die Kärtchen ein, benennt sie und heftet sie thematisch gruppiert an die Stellwand.

Daraufhin wird gemeinsam das Ergebnis resümiert in der Richtung, dass manche (oder gar viele) Beschäftigte durchaus auch Vorteile in der Schichtarbeit sehen und die atypische Lage der Arbeitszeit auch Freiräume gegenüber der „Normalarbeitszeit“ ermöglichen kann.

Schritt 2: Verdeutlichung der Belastungen auf einem Biografiestrahl (10 Min.)

Im zweiten Schritt geht es um das Belastungserleben der Schichtbeschäftigten. Allen Teilnehmenden werden 5 bis 7 rote Klebepunktchen ausgehändigt. Sie werden gebeten, diese als „Belastungspunktchen“ auf einem Biografiestrahl zu verteilen und die Belastungen zu gewichten. Es geht also darum,

1. aufzuzeigen, wann im Lebensverlauf die Schichtarbeit als besonders belastend erfahren wurde,
2. die Stärke der Belastung zu gewichten, indem für starke Belastungssituationen mehrere Klebepunkte „kumuliert“ werden können.

Hinweis: Der Moderator sollte ausdrücklich hervorheben, dass es bei der Bewertung der Belastungen nicht nur um gesundheitliche Beeinträchtigungen oder um „Stress“ in der Arbeit geht, sondern dass ebenso familiäre oder private Angelegenheiten, welche in Konflikt mit der Schichtarbeit gekommen sind, zum Ausdruck

gebracht werden sollen. Der Biografiestrahl mit den verschiedenen Lebensaltersstufen sollte als Wandzeitung bereits vor dem Workshop präpariert werden.

Das Bild könnte in etwa wie folgt aussehen:



An dieser Stelle kann der Moderator das Zwischenfazit ziehen, dass zum einen eine Kumulation von Problemen mit der Schichtarbeit vor allem im höheren Lebensalter und bei einer (meist) damit verbundenen langjährigen Schichtarbeit zu verzeichnen ist. Zugleich kann darauf hingewiesen werden, dass durchaus auch schon in jüngerem Lebensalter Probleme und Belastungen auftauchen.

Schritt 3: Diskussion der Belastungen in verschiedenen Lebensphasen in Kleingruppen (30 Min. plus 15 Min. für das Zusammentragen der Ergebnisse)

Im Folgenden sollen nun die Erfahrungen mit der Schichtarbeit entlang der Arbeits- und Familienbiografie reflektiert werden. Hierzu werden zwei bis max. drei Kleingruppen (zu je ca. 4 – 6 Teilnehmenden) gebildet. Ggf. kann der Arbeitsraum durch die Stellwand etwas abgetrennt werden. Die Kleingruppen bekommen den Auftrag, die auf dem Biografiestrahl abgebildeten Belastungsschwerpunkte zu besprechen und zu interpretieren. Dazu sollen sie zu den „Clustern“ der Klebepunkte überlegen, was Probleme sein könnten und diese benennen. Die persönlichen

Erfahrungen sollen dabei mit einfließen. Sie bekommen dazu sowohl gelbe wie auch grüne Kärtchen ausgehändigt. Auf den gelben Karten sollen mit einem Stichwort die Probleme festgehalten werden, auf den grünen Kärtchen sollen Verhaltensumstellungen, Hilfestellungen oder Lösungen benannt werden, die dazu beigetragen haben, dass der bzw. die Betreffende bis heute in Schichtarbeit verbleiben konnte.

Folgende Fragen sollen dabei die Kleingruppen anleiten:

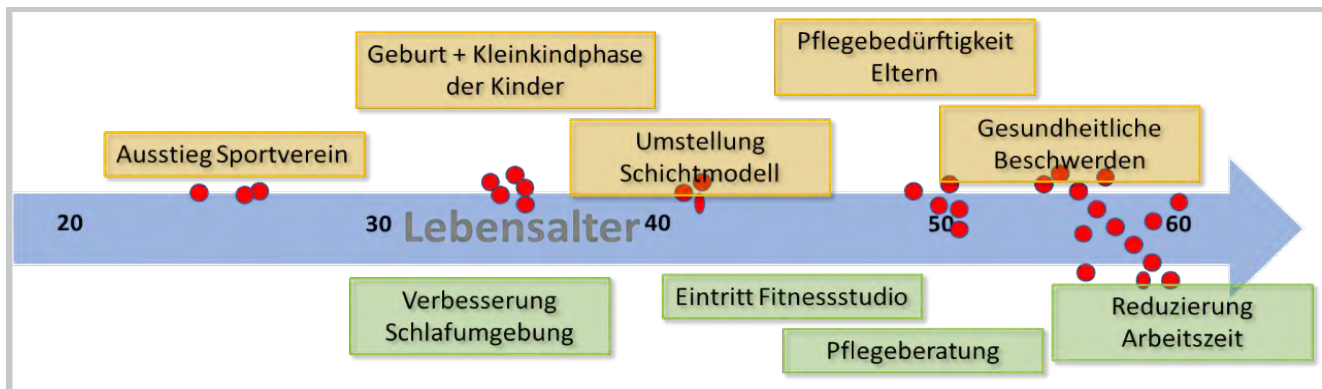
- Warum bin ich an einem bestimmten Punkt im Leben in die Schichtarbeit eingestiegen?
- Welche Probleme können bereits in einem frühen Abschnitt der Schicht-Biografie auftauchen?
- Gibt es Arbeitsbereiche/Tätigkeiten im Unternehmen, die im Schichtbetrieb gesundheitlich stärker oder weniger belastend sind?
- Welche Maßnahmen und Hilfestellungen haben in den verschiedenen Etappen besonders geholfen, in der Schichtarbeit zu verbleiben?

- Habe ich schon einmal daran gedacht, aus der Schichtarbeit auszusteigen? Wenn ja, was war der Anlass?

Diese Fragen sollte der Moderator an einem vorbereiteten Chart visualisieren. Während der Arbeit in den Kleingruppen sollte der Moderator die Gruppen jeweils aufsuchen und bei Bedarf dazu anregen, die Belastungen wie auch die Schichtarbeit unterstützenden Aspekte auch auf den Kärtchen zu dokumentieren und sich zu überlegen, wo auf dem Biografiestrahl sie angeordnet werden können.

Hinweis: Immer nur ein Problem bzw. eine Lösung in sehr kurzer Form auf einem Kärtchen vermerken!

Anschließend werden die Ergebnisse der Gruppenarbeit vorgestellt. Jeweils ein Vertreter der Gruppen erläutert kurz die Ergebnisse und ordnet die Antwortkärtchen für die Belastungsschwerpunkte wie auch für die förderlichen Faktoren auf dem Biografiestrahl zu. Im Ergebnis könnte das Bild nun beispielhaft wie folgt aussehen (auf gelben Kärtchen sind die Belastungen, auf den grünen die Ressourcen vermerkt):



Der Moderator sollte abschließend noch einmal auf Ähnlichkeiten der Gruppenergebnisse, aber vor allem auch auf Unterschiede eingehen. Leitende Fragen können dabei sein, ob die Mitglieder in der jeweils anderen Kleingruppe die Belastungen ähnlich erlebt haben oder ob bestimmte Belastungen sich in einzelnen Abteilungen oder bei bestimmten Tätigkeiten häufen.

Das gemeinsame Gespräch sollte zum einen die Vielfalt der Herausforderungen verdeutlichen, die die Beschäftigten im Kontext der Schichtarbeit bewältigen müssen. Diese Herausforderungen gehen meist weit über das Schichtmodell oder die gesundheitlichen Aspekte der Schichtarbeit hinaus und sie stehen darüber hinaus an verschiedenen Punkten des Lebensverlaufs an. Zum anderen können die Ressourcen, Maßnahmen oder Hilfestellungen herausgearbeitet werden, die dabei geholfen haben, trotz biographischer „Belastungsspitzen“ einen Verbleib in der Schichtarbeit zu ermöglichen. Diese Ressourcen können im individuellen Verhalten und der familiären Konstellation liegen, auf betrieblichen Maßnahmen beruhen oder sich durch die Unterstützung externer Netzwerke und Hilfeanbieter ergeben.

Schritt 4: Abbinder (5 Min.)

Zum Abschluss dieses Workshop-Abschnitts und als Überleitung zur Pause sollte der Moderator noch einmal kurz den Zwischenstand rekapitulieren:

- Probleme mit der Schichtarbeit tauchen an unterschiedlichen Abschnitten der Berufsbiografie auf.
- Die Probleme liegen dabei nicht nur im arbeitsbezogenen und im gesundheitlichen Bereich, sondern ebenso in der persönlichen und familiären Lebenswelt.
- Es gibt sehr unterschiedliche Ansätze, Hilfestellungen und Ressourcen, die dazu beitragen, dass man trotz der Belastungen langjährig in der Schichtarbeit verbleiben kann.

Im nächsten Workshop-Abschnitt nach der Pause soll es darum gehen, in verschiedenen Handlungsfeldern konkrete Ideen zu entwickeln, was der Betrieb, aber auch jeder persönlich machen kann, damit „gesundes Arbeiten“ und eine „ausbalanciertes“ Leben mit der Schichtarbeit gefördert werden.

5. Block C: Entwicklung von Handlungsoptionen

Dauer: ca. 70 Min.

Material: Moderatorenkoffer (Stifte, farbige Kärtchen), vorbereitete Wandzeitung („Handlungsfelder“).

5.1 Ziel des Workshopblocks

Nachdem die Probleme mit der Schichtarbeit im vorangegangenen Workshop-Abschnitt herausgearbeitet worden sind, soll es in dieser Phase darum gehen, praktische Ideen zur Verbesserung der Situation zu entwickeln. Dabei geht es sowohl um die organisatorische wie auch um die individuelle Perspektive: Was kann der Betrieb tun? Was kann ich zur Verbesserung der Situation tun?

Die Handlungsansätze dafür können in verschiedenen Themenfeldern liegen:

- **Schichtplangestaltung und Personaleinsatz:** Von besonderer Bedeutung sind hier unter anderem die ergonomische Qualität des Schichtmodells, die Personalisierung der Schichten (z. B. mit der Frage, inwieweit die Beschäftigten ihren Einsatz mit steuern können) und die Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen.
- **Qualität der Arbeit:** Hierzu zählen z. B. die fachlichen, körperlichen und psychischen Anforderungen an die Schichttätigkeiten, die er-

gonomische Situation an den Arbeitsplätzen, aber auch Aspekte der kollegialen Unterstützung und des Führungsverhaltens im Betrieb.

- **Gesundheitsförderung:** Darunter fallen die Angebote des Betriebs zu Trainings für gesundes Arbeiten (z. B. Rückenschonung) und zu präventiven Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Es geht hierbei aber auch ebenso um den Aspekt der Eigenverantwortung, also um die individuellen Aktivitäten und Maßnahmen, die dem Erhalt der Gesundheit dienen.
- **Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Privatleben:** Dieses Themenfeld umfasst betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Schichtdienst und Familie bzw. privatem Leben. Die Maßnahmen richten sich dabei vor allem auf familienbezogene Unterstützungsangebote (z. B. bei der Kinderbetreuung) sowie auf die Abstimmung des Arbeitseinsatzes im Schichtplan (z. B. Möglichkeiten der Selbststeuerung).

Darüber hinaus sind weitere Themenbereiche aus dem betrieblichen Alltag heraus denkbar. Ein wichtiges Ziel in dieser Workshop-Phase besteht darin, einerseits Lösungsansätze zu entwickeln, die als betriebliche Maßnahme durchgeführt werden können, andererseits auch Vorschläge zu erarbeiten, die von den Schichtbeschäftigten individuell im Arbeitsalltag oder im persönlichen Bereich umgesetzt werden können. Es geht darum zu verdeutlichen, dass sich bei der Frage des Erhalts der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der betriebliche und der individuelle

Handlungshorizont ergänzen. Die erarbeiteten Vorschläge sollten im Anschluss den verantwortlichen Führungskräften bzw. der Unternehmensleitung vorgelegt werden. Umsetzungsplanung und -verantwortung für die betrieblichen Maßnahmen sind daher den Führungskräften bzw. der Geschäftsleitung überlassen.

5.2 Vorgehensweise

Die Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen für eine Erleichterung von Schichtarbeitsbelastungen soll durch ein bereits vorab erstellte Wandzeitung unterstützt werden, die in etwa wie untenstehend aufgebaut sein könnte:

Wandzeitung Handlungsfelder Schichtarbeit und Gesundheitsförderung

	Schichtmodell	Qualität der Arbeit	Gesundheitsförderung	Vereinbarkeit
Was macht Betrieb bisher?				
Was sollte der Betrieb noch tun?				
Was kann ich persönlich tun?				

Die Auswahl der betrieblichen Handlungsfelder ist je nach Bedarf und betrieblicher Situation anzupassen. Der Moderator überprüft im Vorfeld, welche Handlungsfelder besonders relevant sind

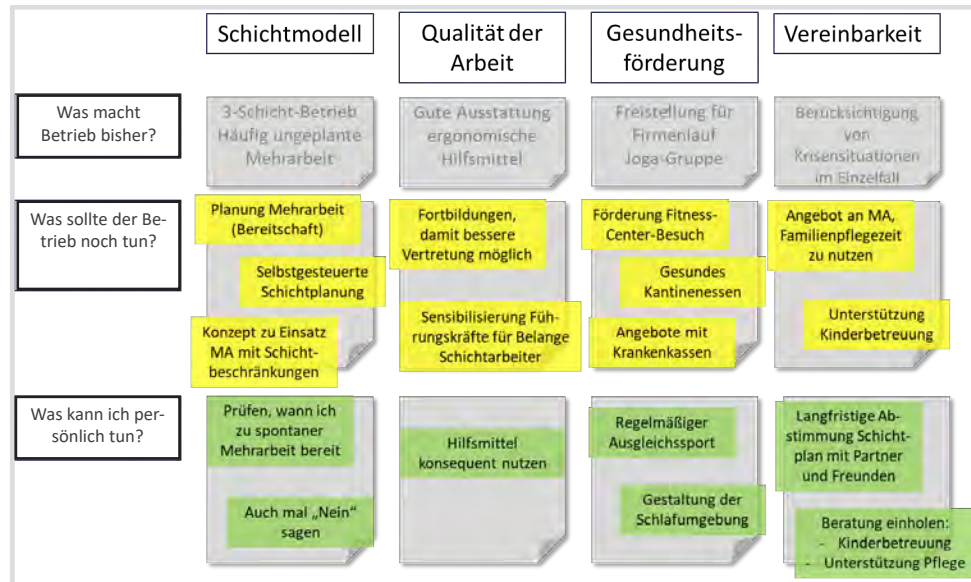
und stellt maximal vier dieser Felder zur Diskussion. Anhand des Charts sollten die Themenfelder nacheinander abgearbeitet werden.

Dabei ist zunächst zusammenzutragen, inwiefern sich der Betrieb bereits mit Maßnahmen und Angeboten im jeweiligen Handlungsfeld engagiert. Denn zum einen sind die bereits bestehenden Angebote häufig nicht allen Mitarbeitern bekannt, zum anderen können die Teilnehmenden ein gemeinsames Bild erarbeiten, wie gut das Unternehmen in den einzelnen Feldern aufgestellt ist. Dies kann durch eine mündliche Abfrage innerhalb der Gruppe erfolgen; ggf. ergänzt der Moderator Informationen zu Angeboten und Maßnahmen, die von den Mitwirkenden nicht genannt werden.

Im zweiten Schritt werden die Teilnehmenden aufgefordert, Ideen für betriebliche Maßnahmen auf einem Kärtchen festzuhalten. Dabei sollte jeweils nur eine Idee mit einem Stichwort auf einer Karte vermerkt werden. Jedem Teilnehmenden werden dazu zwei gelbe Kärtchen ausgehändigt. Nach max. 2 – 3 Minuten sammelt der Moderator die Kärtchen ein, liest sie vor und pinnt sie an das entsprechende Feld der Wandzeitung. Ähnlich lautende Karten werden zu Gruppen geclustert. Daraufhin werden die Teilnehmenden vom Moderator

gebeten, die jeweiligen Ideen kurz zu erläutern und zu präzisieren.

Nachdem die Ideen für die betrieblichen Maßnahmen zu dem betreffenden Handlungsfeld verdeutlicht sind, vermerken die Teilnehmer*innen auf einem weiteren (andersfarbigen, z. B. grünen Kärtchen), was jede und jeder selbst zur Unterstützung der eigenen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit beitragen kann. Auch diese Kärtchen werden gesammelt, an der Wand geclustert und die dahinter stehenden Ideen in der Gruppe geklärt.



Diese Vorgehensweise wird für jedes einzelne Themenfeld wiederholt.

Hinweis: Der Moderator sollte bei der Strukturierung des Gesprächs auf ein stringentes Zeitmanagement achten. Bei vier Themenfeldern stehen pro Themenblock maximal ca. 15 Minuten zur Verfügung. Das bedeutet, dass über den Austausch von Einschätzungen oder über die Frage nach der Umsetzbarkeit mancher Ideen das Thema nicht zu ausgiebig diskutiert werden darf. Der Moderator sollte zu Beginn des Blocks die Kommunikationsregel voranstellen, dass hier Ideen zusammengetragen und gegenseitig ergänzt werden, ohne sie allerdings kontrovers zu diskutieren.

Die Wandzeitung könnte zum Ende des Workshop-Abschnitts beispielhaft wie folgt aussehen:

Die hier nur exemplarisch aufgeführten Beispiele zeigen, wie breit gefächert die Handlungsansätze für die Gestaltung „guter“ Schichtarbeit sein können. Zum Ende des Workshops sollten Vorschläge für betriebliche Maßnahmen wie auch für individuelles Handeln erarbeitet worden sein. Die betrieblichen Ansätze sind dabei häufig unterschiedlich konkret formuliert. Im Zuge einer weiteren Umsetzung müssen sie nicht selten konkretisiert und in weitere Einzelschritte operationalisiert werden. Dies jedoch bleibt den verantwortlichen Führungskräften und betrieblichen Experten vorbehalten, denen die Ergebnisse des Workshops zur Verfügung gestellt werden sollen.

6. Block D: Priorisierung und Lessons learned

Dauer: ca. 20 Min.

Material: Moderatorenkoffer (Stifte, kleine Kärtchen)

6.1 Ziel des Workshopblocks

Zum Abschluss soll gemeinsam mit den Teilnehmenden bestimmt werden, welche Maßnahmen bzw. Handlungsansätze als besonders vordringlich betrachtet werden. Darüber hinaus soll ein persönliches Resümee zum Workshop gezogen werden.

6.2 Vorgehensweise

Den Teilnehmenden werden jeweils vier grüne und rote Klebpunkte ausgehändigt. Sie werden gebeten, die roten Punkte den betrieblichen und die grünen Punkte den individuellen Maßnahmen zuzuordnen, die sie jeweils für am wichtigsten zur weiteren Umsetzung halten. Die Punkte können auch kumuliert eingesetzt werden, also für jeweils eine Maßnahme, die man besonders stark gewichten möchte.

Hinweis: Der Moderator sollte darauf achten, dass die Teilnehmenden sowohl die betrieblichen als auch die persönlichen Maßnahmen gewichten.

Zum Abschluss wird die Gewichtung noch einmal gemeinsam betrachtet und der Moderator benennt die jeweils zwei wichtigsten Handlungsfelder für den Betrieb und die Mitarbeiterseite.

Danach wird ein kurzes „Blitzlicht“ durchgeführt, in dem jeder Teilnehmende kurz benennt (max. je eine Minute), was für ihn in diesem Workshop neu und interessant war und was er aus der Veranstaltung für seine persönliche Arbeits- und Lebensgestaltung „mitnimmt“.

Hinweis: Die Aufgabe während des Blitzlichts besteht darin, jeden Teilnehmenden zu Wort kommen zu lassen und dafür zu sorgen, dass keine längeren Monologe entstehen und die Einlassungen nicht durch die anderen Teilnehmenden kommentiert oder diskutiert werden.

6.3 Dokumentation und Nachbearbeitung

Zur weiteren Bearbeitung und Umsetzung der Maßnahmenvorschläge sollte der Moderator eine geeignete Dokumentation der Wandzeitungen vornehmen. Dies kann durch einfaches Abfotografieren erfolgen; bei der Maßnahmenplanung kann auch eine zusätzliche Abschrift angelegt werden, die bereits mit Blick auf die Umsetzung eine weitere Sortierung und Präzisierung der Vorschläge erlaubt.

Zur Rückkoppelung und zur weiteren Einbindung der Beschäftigten können den Teilnehmenden und ggf. einer breiteren betrieblichen Öffentlichkeit in einem überschaubaren Zeitraum, das heißt innerhalb von vier bis sechs Wochen nach dem Workshop, Informationen zu der Umsetzung bzw. der Umsetzungsplanung vermittelt werden.

7. Weitere Tools und Handlungshilfen

Demografischer Wandel und Altersstrukturanalyse

Die Links verweisen auf Materialien, Statistiken und Informationen zum demografischen Wandel, auf kostenlose Software-Tools zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse, auf Handlungsanweisungen und Leitfäden sowie auf weitere personalpolitische Instrumente des Demografie-Managements.

- www.demobib.de
- www.inqa.de
- www.demografie-portal.de
- www.demowerkzeuge.de

Schicht- und Nachtarbeit

Die Internetportale bieten zahlreiche Informationen zu Schicht- und Nachtarbeit, u. a. zu Gesundheitsrisiken und Belastungen, zu Checklisten zur Schichtplanung, zu arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Gestaltungsempfehlungen sowie Handlungshilfen und Leitfäden.

- www.inqa.de
- <http://inqa.gawo-ev.de>
- www.baua.de
- www.dguv.de

8. Anhang

8.1 Vorlage für thematischen Input

Institut für Sozialforschung
und Sozialwirtschaft e.V.
Saarbrücken





© Fotolia | 49396140 | i-picture

Workshop „Gute Schichtarbeit“

Foliensatz zur thematischen Einführung

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



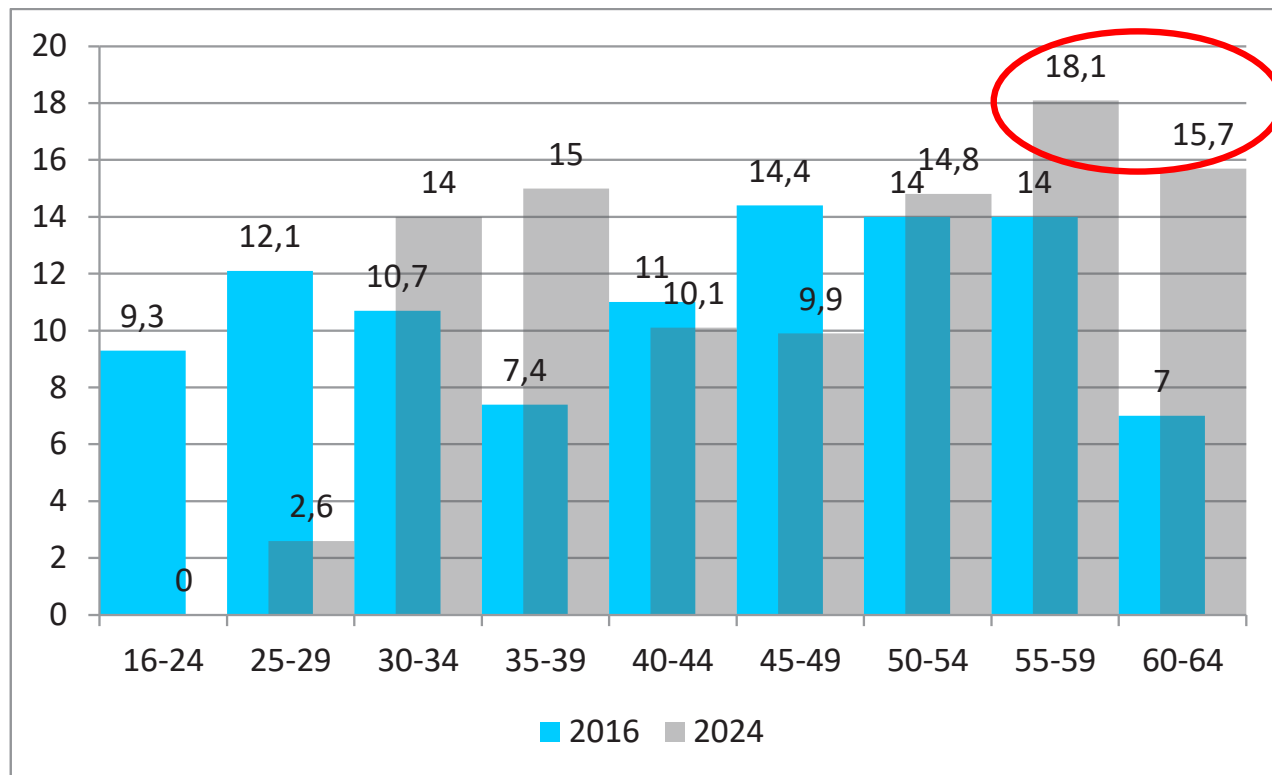
INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:

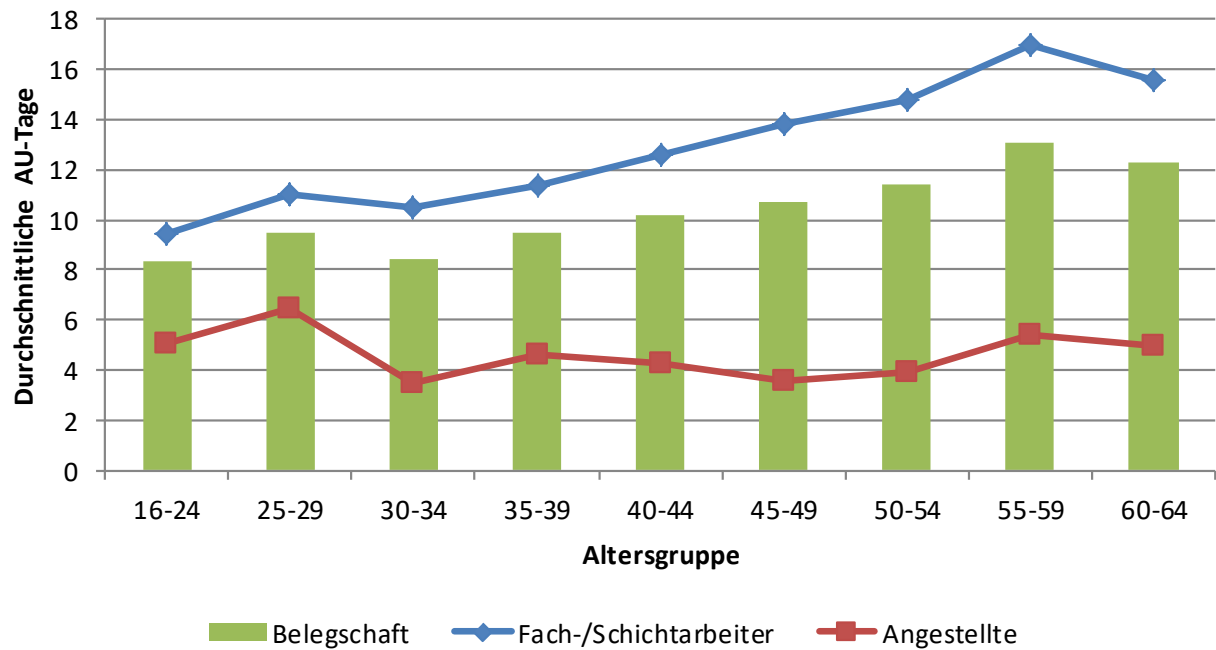


bava:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Betriebliche Altersstruktur der Beschäftigten in den Bereichen mit Schichtdienst

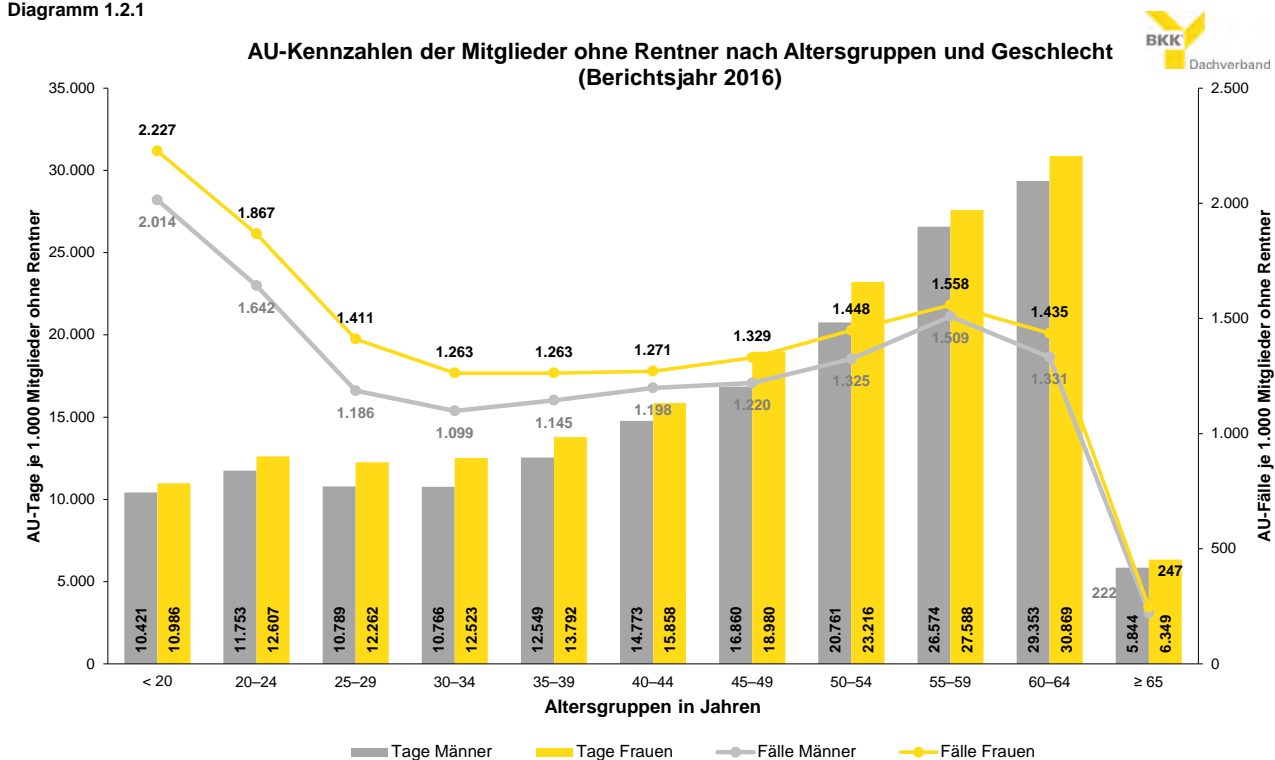


Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter und Beschäftigtengruppen im Unternehmen



Fehlzeitengeschehen nach Altersgruppen und Geschlecht

Diagramm 1.2.1



BKK Gesundheitsreport (2017:49)

Schichtarbeit und demografischer Wandel

**Wechselschichtbeschäftigte und Erwerbstätige insgesamt
in der Altersgruppe der 50- bis unter 65-Jährigen von 1998 bis 2011**



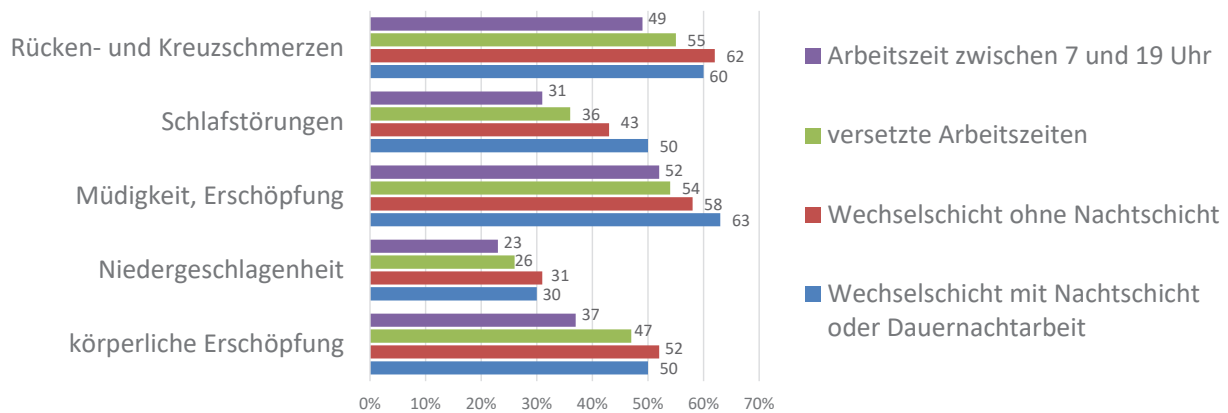
* ohne Auszubildende

Quelle: Statistisches Bundesamt (1999 bis 2012), eigene Darstellung.

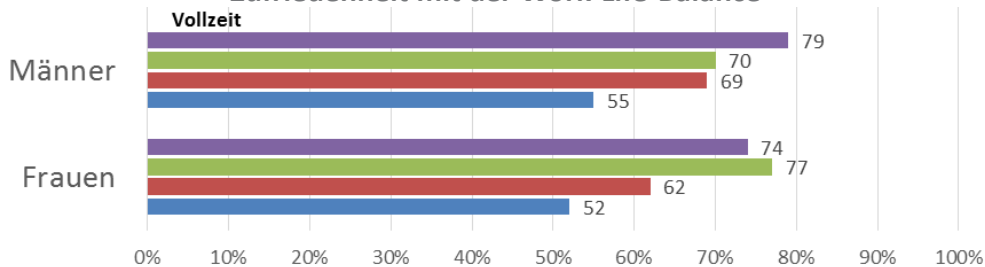
© IAB

Schichtarbeitszeit als belastende Arbeitszeitform

Gesundheitliche Beschwerden nach Lage der Arbeitszeit



Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance

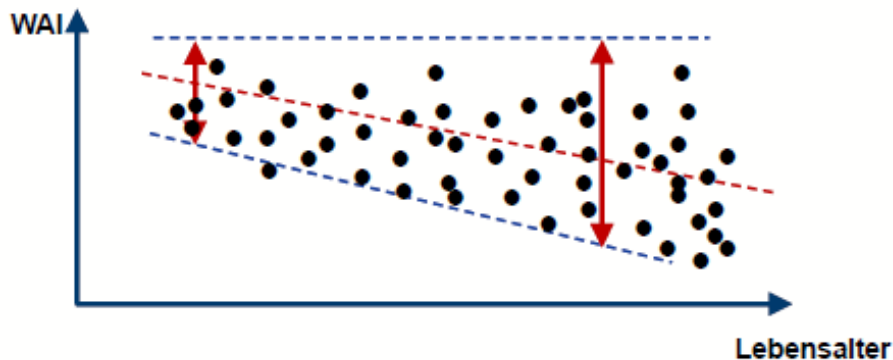


Quelle: BAuA: Arbeitszeitreport (2015), eigene Darstellung

Gesund altern im Schichtbetrieb , aber wie?

Mit zunehmendem Alter

- nimmt die Streuung der Leistungsfähigkeit Gleichaltriger zu,
- beansprucht die Anpassung an wechselnde Arbeitszeiten stärker,
- nimmt die Qualität des Schlafs ab – und damit der Erholungseffekt,
- verschiebt sich der Chronotyp in Richtung Lerche,
- nimmt der Anteil der Nachtschichttauglichen ab.



➤ **Herausforderung: Erhalt der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Schichtarbeitsbiografie hinweg!**

Ziele des Workshops – Ihre Ideen zählen!

- Aufdecken:
Was erleichtert, was erschwert die Arbeit in Schicht- und
Nachtarbeit?

**Fokus
Unternehmen:**

**Was kann der Betrieb konkret tun,
um die Schichtarbeit und die Arbeits-
bedingungen gesundheitsförderlicher
und alternsgerechter zu gestalten?**

Gesünder
arbeiten im
Schichtbetrieb

**Fokus
Beschäftigte:**

**Was kann der Einzelne konkret tun,
um seine Gesundheit und
Motivation langfristig
zu erhalten?**

Besser leben im
Schichttakt

8.2 Anleitung zur Altersstrukturanalyse

Abdruck aus: Matthäi, Ingrid; Morschhäuser, Martina (2009): Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Saarbrücken: iso-Institut. Toolbox (CD-Rom)



Eine Analyse der betriebsspezifischen Altersstruktur kann einen guten Einstieg darstellen, um sich im Unternehmen intensiver mit dem „Altersthema“ auseinanderzusetzen. Die Altersstrukturanalyse richtet sich auf die Gegenwart und wagt zugleich einen Blick in die Zukunft:

- Die aktuellen Altersstrukturdaten werden für die Belegschaft insgesamt, gegebenenfalls auch für einzelne Betriebsteile oder Belegschaftsgruppen, erfasst.

- Unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung wird eine Prognose der zukünftigen Altersstruktur erstellt.

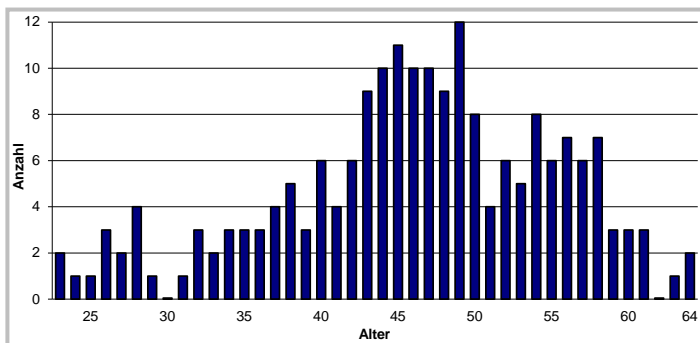
Eine Altersstrukturanalyse liefert Informationen. Vor allem aber wirft sie Fragen auf. Die aufbereiteten Daten alleine sagen noch nichts über konkret vorhandene oder mögliche personalpolitische Probleme aus. Sie müssen interpretiert werden, und zwar im Zusammenhang mit den gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen, der Qualifikationsstruktur, den Personaleinsatzstrategien und der Personalplanung im Unternehmen. Ein hoher Anteil älterer Arbeitnehmer bedeutet in der Automobilmontage oder in einer Gießerei etwas anderes als in einer Lohnbuchhaltung oder in einer Volkshochschule.

Indem die Altersstrukturanalyse die zukünftige personalpolitische Situation ins Blickfeld nimmt, kann sie als Frühwarnsystem fungieren, das beispielsweise Qualifizierungsbedarf, drohende personelle Engpässe oder eine notwendige Nachfolgeplanung bei anstehendem Berufsaustritt Älterer frühzeitig anzeigt.

Berechnung und Darstellung der aktuellen Altersstruktur

Der erste Schritt der Analyse besteht darin, sich die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft als Ganzes vor Augen zu führen. Dabei kann man die Anzahl der Beschäftigten pro Jahrgang oder entsprechend vorab gebildeter Altersklassen abbilden (etwa „unter 20 Jahre“, „20 bis 24 Jahre“, „25 bis 29 Jahre“, usw.). Für Mittel- und Großbetriebe ist es in jedem Fall sinnvoll, nicht nur die absoluten Zahlen, sondern auch die prozentualen Anteile zu berechnen, um Daten unterschiedlicher Jahre oder auch unterschiedlicher Betriebsteile miteinander vergleichen zu können. Ein weiterer Vergleichswert stellt der Altersdurchschnitt dar (in der Regel das arithmetische Mittel).

Abbildung 1: Beispiel aus einem Unternehmen: Altersstruktur der Beschäftigten 2009



Abgebildet in einem Säulendiagramm erkennt man, welche Altersgruppen im Unternehmen dominieren und welche eher unterrepräsentiert sind bzw. ob alle Kohorten in nennenswertem Umfang vertreten sind.

Die Altersstrukturdaten liefern Hinweise auf mögliche personalpolitische Herausforderungen, die aber erst im Zusammenhang mit weiteren Gegebenheiten und Entwicklungen im Unternehmen genauer eingeschätzt werden können. Verweist die Altersstruktur auf auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen, so lassen sich daran anknüpfend Fragen formulieren, die im Personalmanagement diskutiert werden sollten, beispielsweise:

⇒ Bei Überwiegen der älteren Beschäftigten (alterszentrierte Altersstruktur):

- Ist der Zeitpunkt des voraussichtlichen Berufsaustritts der Beschäftigten bekannt?
- Drohen durch den Weggang der Älteren personelle Engpässe oder Know-how-Verlust?
- Gibt es Verfahren des frühzeitigen und systematischen Wissenstransfers im Betrieb (z. B. Nachfolge- und Patenmodelle)?
- Treten Gesundheits-, Qualifikations- oder Personaleinsatzprobleme bei den älteren Mitarbeitern gehäuft auf?

⇒ Bei Dominanz der mittleren Jahrgänge (mittelzentrierte Altersstruktur):

- Ist damit zu rechnen, dass die geburtenstarken mittleren Jahrgänge langfristig im Unternehmen bleiben werden und somit als große Gruppe auch gemeinsam altern?

- Werden sie zu einem späteren Zeitpunkt als die heute ältere Generation in Rente gehen?
- Wie können die Gesundheit und die Qualifikation dieser personenstarken Altersgruppe so gefördert werden, dass sich ihre Leistungsfähigkeit eher erhöht als abnimmt?

⇒ Bei Dominanz der jüngeren Beschäftigten (jugendzentrierte Altersstruktur):

- Ist angesichts der jugendzentrierten Altersstruktur mit einer besonders hohen Fluktuation der Beschäftigten und mit Engpässen bei der Fachkräfterekrutierung zu rechnen?
- Ist es sinnvoll, gezielt ältere Arbeitskräfte einzustellen, um den Fachkräftebedarf zu decken, um die soziale Stabilität im Unternehmen zu erhöhen oder um eine ausgewogenere Altersstruktur zu erreichen?

Insbesondere in größeren Unternehmen ist es aufschlussreich, die Altersstruktur einzelner Werke und Standorte, von bestimmten Abteilungen oder Beschäftigtengruppen (z. B. Gewerbliche und Angestellte, Führungskräfte) gesondert auszuwerten bzw. sie nach ihrer Altersstruktur zu vergleichen. Auf diese Weise kann man erkennen, ob bestimmte Betriebsteile mit besonders hohem Altersdurchschnitt gibt. Auch hier werfen Auffälligkeiten Fragen auf, die besprochen werden sollten, etwa:

- ein höheres Durchschnittsalter in bestimmten Unternehmensbereichen mit Blick auf die dortigen Arbeitsanforderungen besonders problematisch?
- Lassen sich aus den Daten Prioritäten ableiten, in welchen Betriebsteilen oder für welche Beschäftigtengruppen schwerpunktmäßig Maßnahmen altersgerechter Arbeitsgestaltung entwickelt werden sollten?

Vorgehensweise zur Analyse der aktuellen Altersstruktur

1. Festlegung der Einheiten, die untersucht werden sollen:

- das gesamte Unternehmen
- bestimmte Unternehmensbereiche, Abteilungen oder Standorte
- ausgewählte Beschäftigten- bzw. Funktionsgruppen (z. B. Führungskräfte, Gewerbliche-/Angestellte, unterschiedliche Qualifikationsgruppen)

2. Berechnung und Darstellung:

- Summierung der Beschäftigtenanzahl pro Jahrgang oder Zuordnung zu gebildeten Altersgruppen (Fünf- oder Zehnjahresschritte; ggf. Ausrichtung der Klassen an der Systematik der vorhandenen Personalstatistik)
- Berechnung der Anteilswerte
- Berechnung des Altersdurchschnitts
- Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendigrammen

3. Interpretation der Ergebnisse:

- Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Analyseeinheiten (Betriebssteile, Beschäftigtengruppen)
- gegebenenfalls Vergleich der Altersstruktur und der Durchschnittswerte mit Vergleichsdaten der Branche
- Ableitung und Diskussion möglicher personalpolitischer Probleme

Prognose der Altersstruktur

Die aktuelle Altersstruktur stellt Fakten dar und kann einfach berechnet werden. Die Projektion der Altersstruktur in die Zukunft ist dagegen stets mit Annahmen und Unsicherheiten behaftet und von daher schwieriger durchzuführen.

Den Ausgangspunkt für die Prognose bilden die ermittelten Daten der aktuellen Altersstruktur. Diese können allerdings nicht einfach fortgeschrieben werden; dann wäre die Vorausschau sehr ungenau. Vielmehr müssen zunächst Annahmen über zentrale Einflussfaktoren der zukünftigen Altersstruktur getroffen werden, die dann der Berechnung zu Grunde gelegt werden.

Wesentliche Variablen, die definiert werden müssen, sind:

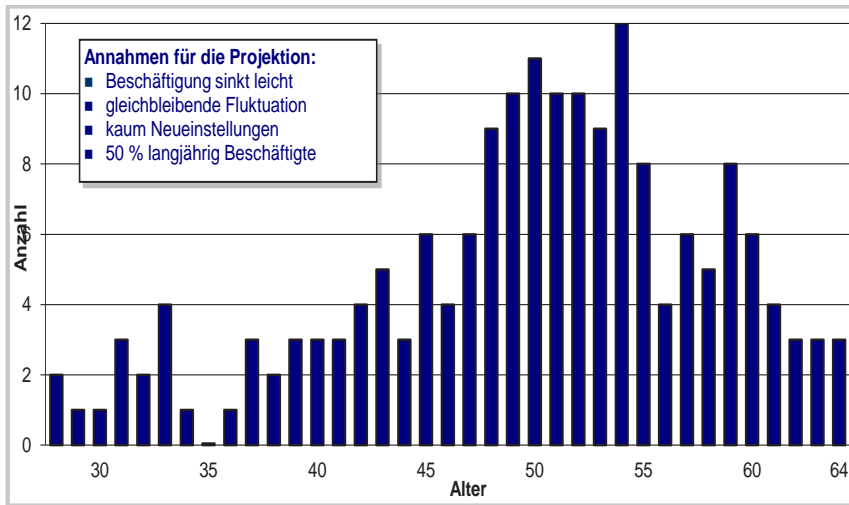
- *Personalbestand*
Ist von einem weitgehend gleich bleibenden Personalbestand auszugehen? Oder wird er eher wachsen bzw. sinken? Welche Größenordnung ist hier wahrscheinlich? Zu berücksichtigen sind dabei die Geschäftsent-

wicklung, geplante Rationalisierungen und betriebliche Umstrukturierungen.

- *Neueinstellungen*
In welchem Umfang sind Neueinstellungen zu erwarten? Wie viele Auszubildende gibt es und wie wird sich die Ausbildungsquote entwickeln? Werden alle Auszubildenden übernommen? Wie werden sich Neueinstellungen von ihrem Alter her verteilen?
- *Fluktuation*
Von welcher Fluktuationsquote ist, differenziert für die unterschiedlichen Altersgruppen, auszugehen? Werden die Raten zukünftig eher gleich bleiben oder sind Veränderungen wahrscheinlich?
- *Berufsaustritt*
In welchem Alter werden die älteren Mitarbeiter zukünftig voraussichtlich das Unternehmen verlassen? Wie viele Beschäftigte werden in den kommenden Jahren in Rente gehen? Zu beachten sind veränderte gesetzliche Regelungen, wie beispielsweise ein erhöhtes Renteneintrittsalter oder reduzierte Frühverrentungsmöglichkeiten.

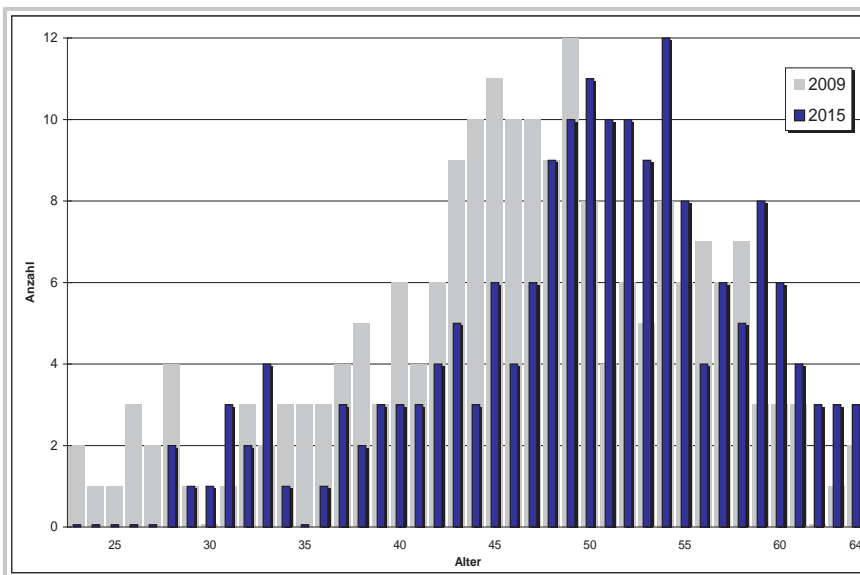
Als Prognosezeitpunkt ist es sinnvoll, einen Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren zu wählen. Er sollte nicht in zu großer Ferne liegen, damit noch realistische Annahmen getroffen werden können. Er sollte aber weit genug gefasst sein, um auch deutliche Veränderungen veranschaulichen zu können.

Abbildung 2: Beispiel aus einem Unternehmen: Prognose der Altersstruktur für das Jahr 2015



Bei der Berechnung und Darstellung der Altersstruktur der Zukunft sollte ebenso vorgegangen werden wie bei der Erfassung der aktuellen Altersstruktur, um eine direkte Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen.

Abbildung 3: Beispiel aus einem Unternehmen: Altersstrukturvergleich 2009 – 2015



Im Vergleich der aktuellen und der zukünftigen Altersstruktur lässt sich erkennen, ob und in welchem Ausmaß sich die Belegschaft verjüngen oder altern wird. Es werden bestehende und zukünftige Brüche und markante Abweichungen zwischen den Altersgruppen deutlich, die auf ihre Problemhaltigkeit zu hinterfragen sind. Auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen können auf mögliche zukünftige personalpolitische Probleme hinweisen.

Zeigt die Prognose, so der häufige Fall, eine Entwicklung von einer mittel- zu einer alterszentrierten Altersstruktur an, so stellen sich folgende Fragen:

- Birgt der wachsende Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen Risiken erhöhter Fehlzeiten, eines Anstiegs von „Arbeits- und Leistungsgewandelten“, von Qualifikationsdefiziten oder einer eingeschränkten Personaleinsatzflexibilität?
- Was kann heute dafür getan werden, um die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der zukünftig Älteren zu erhalten und zu fördern?
- Ist mit einem starken Know-how-Verlust zu rechnen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge als große Gruppe in Rente gehen? Wie kann dem frühzeitig entgegengewirkt werden?
- Sollten, um keine „Jahrgangslücken“ entstehen zu lassen und um die Altersstruktur auszubalancieren, gezielt junge Arbeitskräfte – über den akuten Personalbedarf hinaus – eingestellt bzw. mehr Auszubildende übernommen werden?

Ziel der Prognose ist es, auf einer realitätsnahen Datengrundlage mögliche personalpolitische Probleme der Zukunft heute schon vorwegzunehmen und Strategien zur Bewältigung des Altersstrukturwandels zu entwickeln, bevor das Alter im Unternehmen zum Problem wird.

Vorgehensweise zur Prognose der Altersstruktur

1. Ausgangspunkt: aktuelle Altersstrukturdaten

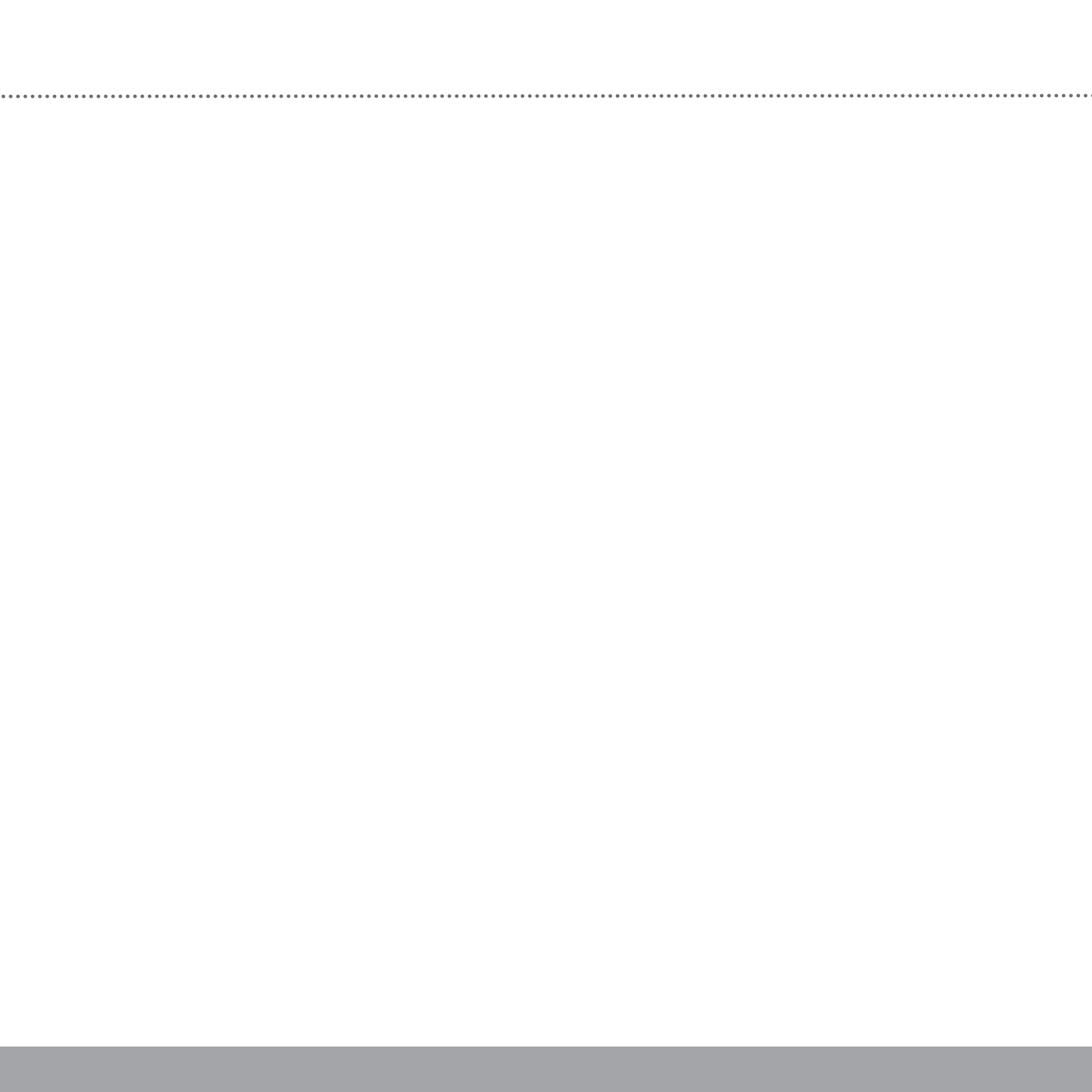
2. Berechnung und Darstellung:

- Definition der Variablen (Beschäftigungsentwicklung, Neueinstellungen, Fluktuation, Berufsaustritt)
- Hochrechnung der aktuellen Altersstrukturdaten unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen (gegebenenfalls Entwicklung mehrerer Szenarien mit unterschiedlichen Voraussetzungen)
- Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendiagrammen, im Vergleich zur aktuellen Altersstruktur

3. Interpretation der Ergebnisse:

- Vergleich der aktuellen mit der prognostizierten Altersstruktur
- Identifizierung möglicher zukünftiger personalpolitischer Probleme
- Entwicklung von Lösungsstrategien

Suchen Unternehmen externe Unterstützung bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse, so stehen ihnen zahlreiche Handlungsanleitungen sowie auf dieses Thema spezialisierte Beratungsangebote im Internet zur Verfügung.



.....

Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

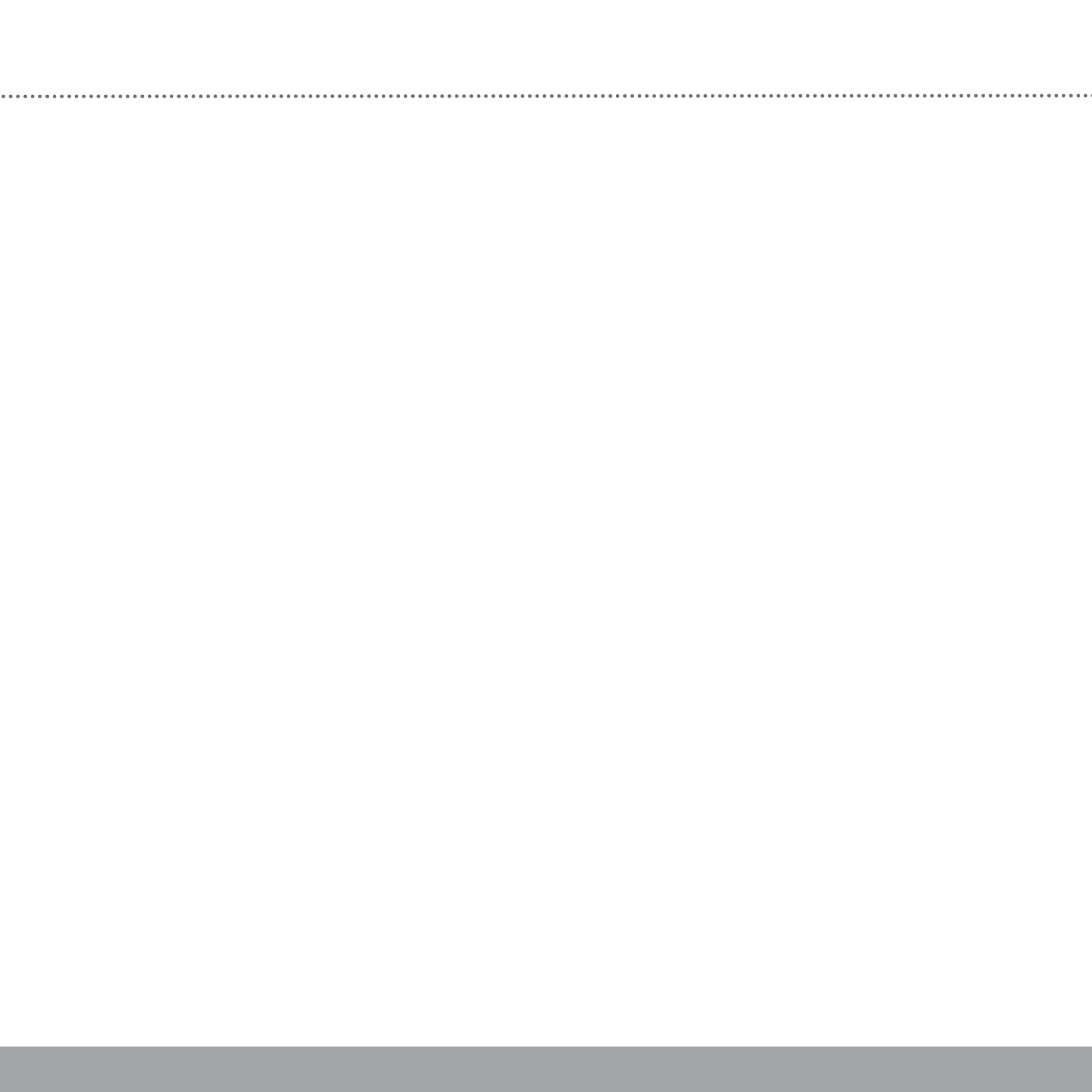
.....

.....

.....

.....

.....



.....

Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

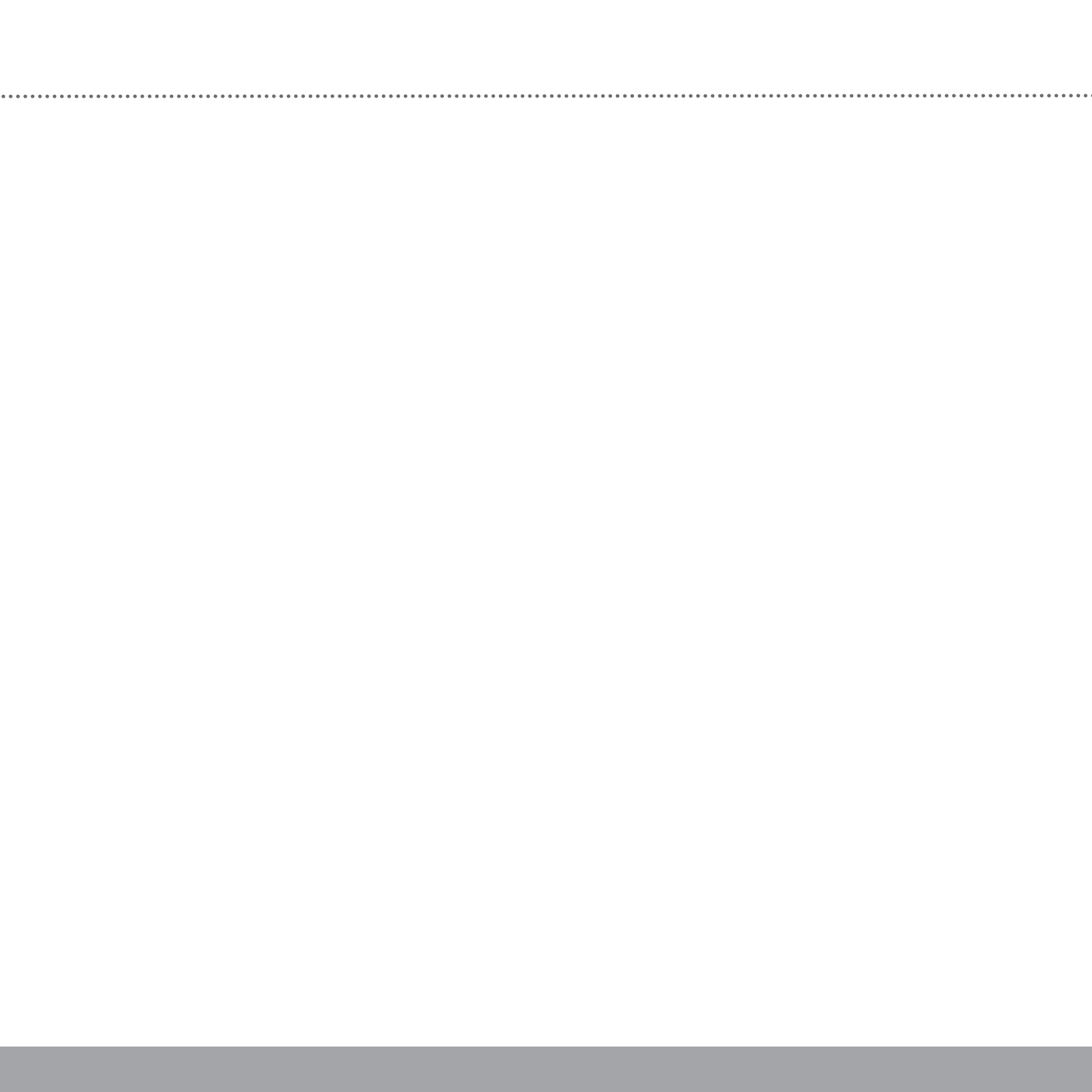
.....

.....

.....

.....

.....



.....

Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ISBN: 978-3-935084-39-0