

# Schichtarbeit

Informationen für einen  
gesunden Ausgleich



**Schichtarbeit** – Herausgeber: Techniker Krankenkasse, Hauptverwaltung, 22291 Hamburg. Internet: [www.tk.de](http://www.tk.de). Bereich Markt und Kunde, Fachbereich Gesundheitsmanagement: Dr. Sabine Voermans. Text: Stephan Oster, Oster & Fiedler, Hattingen. Redaktion: Birgit von Merkl, Micaela Berger. Konzept: Dr. Brigitte Steinke, Dr. Beate Beermann, Frank Bresscheid, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. Medienkonzeption TK: Micaela Berger. Gestaltung: KloseDetering Werbeagentur GmbH. Produktion: Oliver Kühl. Fotos: Getty Images, Corbis. Litho: Hirte GmbH & Co. KG, Hamburg. Druck: TK Hausdruckerei.

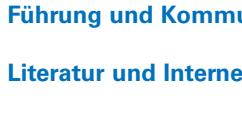
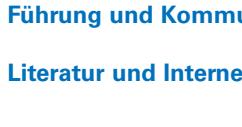
© Techniker Krankenkasse. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung. 3. Auflage 2015.

Die Darstellung der unterschiedlichen Aspekte im Hinblick auf das Leben mit Schichtarbeit kann im Rahmen dieser Broschüre nur allgemeiner Art sein. Zu unterschiedlich sind die verschiedenen Schichtsysteme sowie die branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten. Mit Schichtarbeitern sind im Folgenden diejenigen gemeint, die überwiegend oder ausschließlich in Schichtsystemen arbeiten.

Die in der Broschüre enthaltenen Zitate von Mitarbeitern und Führungskräften sind authentisch und entsprechen der Wirklichkeit. Um eine bessere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, ist auf eine Unterscheidung der männlichen und weiblichen Form verzichtet worden.

## 2 | Schichtarbeit

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	4
	<b>Leben und Arbeiten in Schichten</b>
Arbeit rund um die Uhr	8
	<b>Schichtplan für den Körper: der Biorhythmus</b>
So tickt die innere Uhr	12
Takt mit Folgen	14
	<b>Arbeitszeit und Schichtarbeit gesund gestalten</b>
Gesetzlicher Rahmen	17
Ergonomische Schichtsysteme	20
	<b>Gesundheit in die eigene Hand nehmen</b>
Schlafen: Augen zu und durch?	25
Ernährung: Hauptsache, satt?	28
Bewegung: fit wie ein Turnschuh trotz Schichtarbeit?	31
	<b>Zeit für Familie und Freunde</b>
Schichtplan für das Familienleben	36
Zeit für Freunde	37
	<b>Gesundheit wird auch im Betrieb gemacht</b>
Neue Schichtmodelle erfolgreich einführen	39
Beispiele für ergonomische Schichtpläne	41
Schichtarbeitende Frauen	44
Älterwerden mit Schichtarbeit	45
Unfallrisiken vermeiden	47
	<b>Führung und Kommunikation bei Schichtarbeit</b>
	48
	<b>Literatur und Internet</b>
	50

## Gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit und Freizeit

Zu den Anforderungen in der heutigen Arbeitswelt gehört es, flexibel zu reagieren, in wechselnden Schichten zu arbeiten, mobil zu sein. Scheinbar steht dies im Widerspruch zu dem tiefgreifenden Wunsch der Menschen nach Zeit für sich selbst. Flexible Arbeitszeiten, wie sie bei Schicht- und Nachtarbeit üblich sind, bieten gleichzeitig auch die Chance für zusätzliche Freiräume, die andere nicht haben. Das ist freie, unverplante Zeit, die für die Regeneration, die Freizeitaktivitäten und die persönliche Zufriedenheit unerlässlich ist.

Der Mensch ist nicht beliebig „zeitplastisch“, sondern mit seinem Leben, seiner Leistungsfähigkeit und damit seiner Gesundheit an biologische Rhythmen über den Tag (die Nacht), über die Woche,

den Monat (weibliche Natur), die Jahreszeiten und den Lebenszyklus (Zeugung, Geburt, Tod) gebunden. Schichtarbeit und Nachtarbeit stellen besondere Anforderungen an die Zeitgestaltung, damit die vielfältigen Rhythmen unseres Körpers dauerhaft im Takt bleiben.

Hier ist zunächst jeder Einzelne für seine Gesundheit und Leistungsfähigkeit verantwortlich. Gerade für Menschen, die nachts oder in wechselnden Schichten arbeiten, ist es besonders wichtig, für die Balance zwischen Anspannung und Entspannung, zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Ermüdung und Erholung zu sorgen. Gleichermaßen sind die Unternehmen aufgefordert, für gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen zu sorgen. All das zusam-

men ist die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter langfristig gesund bleiben und das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit erhält.

Ziel aller Beteiligten bei der Arbeitszeitgestaltung sollte es sein, die betrieblichen Erfordernisse mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Bedürfnissen und Anforderungen der Arbeitnehmer in Einklang zu bringen. In der vorliegenden Broschüre geht die Techniker Krankenkasse der Frage nach, wie diese Ziele insbesondere bei Schicht- und Nachtarbeit erreicht werden können. Es wird deutlich, dass es keine universellen Lösungen für die Arbeitszeitgestaltung geben kann: Viele unternehmensspezifische und individuelle Faktoren müssen berücksichtigt werden.

Mit der Broschüre nimmt die Techniker Krankenkasse ihre gesundheitspolitische Verantwortung wahr. Mitarbeiter und Personalverantwortliche finden wertvolle Informationen, um den komplexen und vielfältigen Anforderungen der Schichtarbeit gerecht zu werden.



Prof. Dr. med. Rainer Müller  
Arzt für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin,  
Universität Bremen,  
Zentrum für Sozialpolitik (ZeS)



Leben und Arbeiten  
in Schichten

Gut, dass es sie gibt, Menschen, die in Schichtsystemen arbeiten. Nicht nur in der Wirtschaft, sondern im gesamten Leben sind Leistungen, die in Schichtarbeit, Nacht- und Wochenendarbeit erbracht werden, nicht mehr wegzudenken. Damit dies nicht zu Lasten der Lebensqualität und der Gesundheit dieser Menschen geht, sind Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen gefordert.

Schichtarbeiter, insbesondere diejenigen, die in Nacht- oder Wechselschichten arbeiten, müssen ein besonderes Augenmerk auf ihre Gesundheit haben. Auf einige Faktoren haben sie ganz persönlich Einfluss, wie zum Beispiel auf Schlaf, Ernährung und Bewegung. Dazu enthält diese Broschüre viele

Informationen und praktische Tipps. Andere Faktoren, wie zum Beispiel die Schichtplangestaltung, lassen sich nur im Einklang mit dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretern verbessern. Die Chancen, hier gemeinsam gute Lösungen zu finden, stehen gut, wenn alle das gleiche Ziel verfolgen. Denn jeder Arbeitgeber wünscht sich gesunde Beschäftigte, die sich engagiert und motiviert für die Unternehmensziele einsetzen. Die Gesundheit der Mitarbeiter und die Gesundheit des Unternehmens stehen nicht im Widerspruch zueinander. Ergonomische Schichtsysteme, ein guter Kommunikationsfluss und ein partnerschaftlicher Führungsstil können eine Menge dazu beitragen.





## Arbeit rund um die Uhr

Die Arbeit beginnt am Montag und endet am Freitag. Die Arbeitszeiten liegen zwischen 6 und 17 Uhr, freitags ist meist früher Feierabend. Dieses Konsense, wenn es je gestimmt hat, trifft heute nur auf rund 50 Prozent aller Erwerbstätigen zu. Die andere Hälfte steht sehr früh am Morgen, spätabends, in der Nacht, am Wochenende und an Feiertagen ihre Frau oder ihren Mann.

Die Gründe für die Schichtarbeit sind vielfältig. Neben technischen Gründen – ein Hochofen lässt sich nicht um 17 Uhr abschalten – gibt es auch wirtschaftliche

Zwänge. Viele Maschinen und Anlagen sind so teuer, dass sie das investierte Kapital nicht im Einschichtbetrieb wieder einspielen können. Zudem sorgt der rasante technische Fortschritt dafür, dass der Maschinenpark heute schneller zum alten Eisen gehört als früher – also müssen sich die Investitionen schneller rechnen oder sie werden erst gar nicht getätigt.

Schließlich hat sich aber auch unsere Erwartung an Dienstleistungen verändert. Heute sind wir als Kunden tatsächlich Könige: Wir können zwischen verschiedenen Anbietern im In- und Ausland wählen, die nur einen Mausklick entfernt sind.



Auch erwarten wir rund um die Uhr Sicherheit, medizinische Versorgung und möchten unsere Angehörigen im Pflegeheim jederzeit gut versorgt wissen. Aus diesem Grund wächst der Dienstleistungssektor seit Jahren und damit auch die Zahl der Menschen, die zu ungewohnter Stunde ihren Lebensunterhalt verdienen.

Insofern sind Schichtarbeit, Nacht- und Wochenendarbeit zwar immer noch ein Thema für die Beschäftigten im produzierenden Gewerbe, stark betroffen sind aber auch viele Dienstleistungsberufe.

### Wer arbeitet wann?

2012 arbeiteten 23,8 Millionen (= 59,7 Prozent) Erwerbstätige in Deutschland ständig, regelmäßig oder gelegentlich am Wochenende, in der Nacht und/oder in Wechselschichten (1991: 41 Prozent). Dabei spielte die Wochenendarbeit die größte Rolle: 18,6 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten regelmäßig am Samstag, 11,5 Prozent an Sonn- und Feiertagen.

Auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche verteilt sich die ständige, regelmäßige oder gelegentliche Arbeit am Wochenende, in der Nacht und/oder in Wechselschichten wie folgt:

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: 68 %
- Handel und Gastgewerbe: 73 %
- Verkehr, Lagerei und Kommunikation: 65 %
- Bergbau und verarbeitendes Gewerbe: 57 %
- Öffentliche Verwaltung und Ähnliches: 40 %
- Finanz- und Versicherungsdienstleister: 42 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, Erwerbstätige/Schichtarbeit 2012



Schichtplan für den Körper:  
der Biorhythmus

Morgens mit den Hühnern aufstehen, abends mit eben diesen wieder ins Bett – so hat der Mensch lange Zeit seinen Arbeitstag geregelt. Wirklich geändert hat sich das erst in den letzten 150 Jahren mit der Industrialisierung und der Erfindung des elektrischen Lichts – seitdem ist die Nacht für viele zum Tag geworden. Die Folgen kennen wir alle: Die Stadt, die niemals schläft, lässt auch viele ihrer Bewohner nachts nicht mehr schlafen. Die Tageszeiten haben als natürliches Signal für Wachsein und Schlafen stark an Bedeutung verloren. Aber kann sich der Mensch vom natürlichen Lauf der Dinge abkoppeln?

### **Eingebaute Uhr**

Die Natur hat uns als tagaktive Lebewesen vorgesehen. Entsprechend sind wir tagsüber auf Aktivität und nachts auf Ruhe programmiert. Gesteuert werden Herzschlag, Stoffwechsel, Verdauung, Atmung, Körpertemperatur etc. von unserer inneren Uhr, die innerhalb einer Periodik von circa 24 Stunden unsere Körperfunktionen der jeweiligen Tageszeit und den damit verbundenen üblichen Anforderungen

anpasst. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom so genannten circadianen System („ungefähr ein Tag“ von lat. circa = ungefähr und dies = Tag). Die innere Uhr ist angeboren und funktioniert auch, wenn wir keinerlei Hinweise auf die Tageszeit haben – wir behalten unseren Schlaf-wach-Rhythmus auch bei völliger Isolation und Dunkelheit annähernd bei. Sie ist auch dafür verantwortlich, dass jeder ungefähr die Tageszeit weiß – auch ohne auf die Uhr zu schauen. Und wer morgens aufwacht, bevor der Wecker klingelt, ist von seiner eingebauten Uhr aus den Federn geworfen worden. Einziger Nachteil der inneren Uhr: Sie lässt sich weder stellen noch abschalten. Wer also nachts arbeiten muss oder wer die Nacht durchfeiert, liegt über Kreuz mit seinem natürlichen Biorhythmus.





## So tickt die innere Uhr

Die innere Uhr sagt uns nicht nur, dass wir abends müde sind, sie teilt auch jedem Organ seinen individuellen Schichtplan zu: Jedes hat nämlich seine eigenen Zeiten von Ruhe und Aktivität. Dabei hat die innere Uhr als großer Koordinator immer das große Ganze im Blick: Alle Körperrhythmen greifen ineinander, Gipfel und Täler der einzelnen Funktionen sind aufeinander abgestimmt und wiederholen sich tagein, tagaus, immer zur gleichen Tages- oder Nachtzeit.

### Über den Tag läuft die innere Uhr in etwa so:

➤ Ab 6 Uhr: Aufstehen ist angesagt! Damit das funktioniert, werden Hormone ausgeschüttet, die Herzschlag und Blutdruck erhöhen. Die Atmung beschleunigt sich, mehr Sauerstoff wird aufgenommen, die Muskulatur wird stärker durchblutet – jetzt geht's los.

➤ 9 Uhr: Der Kreislauf läuft schön rund, Sie fühlen sich gut, alle Systeme stehen auf Grün. Ihre Leistungsfähigkeit hat am Vormittag ihren Höhepunkt und liegt rund 40 Prozent über dem Tagesdurchschnitt.

➤ 12 Uhr: Mahlzeit! Ihr Magen produziert zwischen 12 und 14 Uhr viel Magensäure – also die rechte Zeit zum Essen! Während der Verdauungstrakt arbeiten muss, wird der restliche Körper müde – der Blutdruck sinkt ein wenig. Jetzt wäre eine aktive Pause oder etwas Entspannung gut.

➤ 14 Uhr: Das zweite Gipfelhoch des Tages beginnt, wenngleich es eher dem Feldberg als dem Mount Everest gleicht. Bis 20 Uhr steigt Ihre Leistungsfähigkeit auf Werte, die rund zehn Prozent über dem Tagesdurchschnitt liegen. Ihre Schmerzempfindlichkeit sinkt dagegen auf den Tiefpunkt – Zahnarzttermine um 15 Uhr sollen am wenigsten schmerhaft sein.

- 17 Uhr: Jetzt ist die richtige Zeit für sportliche Aktivitäten!
- 20 Uhr: Der Magen macht langsam Feierabend, der Blutdruck und die Atemfrequenz sinken, der Körper bereitet sich auf die Ruhephase vor.
- 22–24 Uhr: Einschlafzeit. Die Produktion von Adrenalin lässt nach, Herzschlag, Atmung und Körpertemperatur werden heruntergefahren: Sie werden schlaftrig. Ab 22 Uhr fällt die Leistungsfähigkeit im Regelfall unter den Tagesdurchschnitt.
- 3 Uhr: Alle Körperfunktionen laufen auf Sparflamme, die Pulsfrequenz beträgt nur noch rund 50 Schläge pro Minute, die Leistungsfähigkeit hat mit rund 50 Prozent ihren Tiefpunkt erreicht.
- Ab 6 Uhr: Die Geschichte geht von vorne los.

Die Eigenschaften der individuellen inneren Uhr sind von den Genen bestimmt. Es gibt verschiedene Typen von Menschen: Die so genannten Eulen

gehen gerne spät zu Bett, leiden aber morgens unter Anlaufschwierigkeiten. Die Lerchen sind schon früh am Morgen fit und aktiv, gehen aber dafür früher am Abend zu Bett.

### „Gleichlaufschwankungen“

Technisch hat uns die Elektrifizierung vom Hell-dunkel-Rhythmus unabhängig gemacht, biologisch hat er uns weiterhin im Griff. Denn der Takt unseres 24-Stunden-Rhythmus wird nach wie vor vom Wechsel von Tag und Nacht, von Helligkeit und Dunkelheit gesteuert. Dabei spielt das Licht eine große Rolle. Bei Sonnenaufgang werden Körper und Geist hochgefahren. Verantwortlich dafür ist ein winziger Zellhaufen im Gehirn, den Wissenschaftler als Sitz der inneren Uhr lokalisiert haben. Die innere Uhr checkt, wie viel Licht auf die Augen trifft, und startet das entsprechende Programm durch die Ausschüttung von Hormonen. Sie sorgt auch dafür, dass sich der Körperrhythmus an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann, zum Beispiel bei einem Urlaub in einer anderen



Zeitzone. Die innere Uhr kann nicht den Ablauf unseres 24-Stunden-Rhythmus verändern – der bleibt immer gleich –, sie synchronisiert lediglich unsere Körperrhythmen mit der aktuellen Umwelt. Deshalb ist die Anpassung des Menschen an Nachtarbeit und Wechselschicht schwierig. Die Umwelt signalisiert eine Ruhephase, während der Schichtplan Aktivität fordert. Die naheliegende Frage, wie weit sich die innere Uhr durch künstliche Beleuchtung beeinflussen lässt, ist wissenschaftlich noch nicht abschließend geklärt.

## Takt mit Folgen

Alle Lebewesen unterliegen dem 24-Stunden-Rhythmus, aber nicht alle Lebewesen unterliegen ihm in gleichem Maße. Im Unterschied zu Tieren hat der Mensch dem biologischen Korsett etwas entgegenzusetzen, das stärker ist als Licht und Dunkelheit: seinen Willen.

Schon die Aussicht auf eine nette Party kann den eigentlich tagaktiven Menschen in einen Nachtschwärmer verwandeln. Und auch der Feuerwehrmann ist bei einem nächtlichen Notfall selbstverständlich einsatzbereit, ebenso wie die Krankenschwester, die sich nachts um die Patienten kümmert. Wir sind also durchaus in der Lage, die innere Uhr zu ignorieren und nachts aktiv zu werden – wir müssen das nur wollen und uns dafür entscheiden.

Die Sache hat ihren Preis, denn der 24-Stunden-Rhythmus zeigt sich von unserem Willensakt unbeeindruckt – er zieht sein Programm unbeirrbar durch. So werden morgens pünktlich die „Aufstehhormone“ ausgeschüttet, auch wenn wir von der Nachschicht kommen und eigentlich schlafen wollen. Gleiches gilt für das Leistungstief nachts um drei – es findet statt, einerlei, ob wir im Bett liegen oder an der Maschine stehen. Vor diesem Hintergrund erklärt sich, warum Nachtarbeit belastender ist als Arbeit



am Tag. Wer nachts die gleiche Arbeitsleistung bringen will wie am Tag, muss sich aufgrund der verminderten Leistungsbereitschaft seines Körpers mehr anstrengen – das kostet zusätzliche Energie und kann auf Dauer eventuell auch die Gesundheit beeinträchtigen.

### Nachts ist es anstrengender!

Die physiologische Arbeitsbeanspruchung bei gleicher Tätigkeit beträgt:

in der Frühschicht	<b>100 %</b>
in der Spätschicht	<b>113 %</b>
in der Nachschicht	<b>156 %</b>

Quelle: Rudolf Karazmann, Auswirkungen von Schichtarbeit, Lebensqualität und persönliche Entwicklung, erschienen in einem Tagungsbericht des österreichischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung zum Thema Schichtarbeit.

### Positiv denken!

Folgende Tipps können Ihnen dabei helfen, Beeinträchtigungen für Gesundheit und Wohlbefinden zu vermindern:

- Versuchen Sie, eine positive Einstellung zur Schichtarbeit zu entwickeln. Untersuchungen zeigen: Wer sich bewusst für Schichtarbeit entscheidet, hat weniger Probleme mit der Gesundheit. Wer hingegen große innere Widerstände gegen Schichtarbeit aufbaut, dem fällt sie schwerer – und den belastet sie auch mehr!
- Versuchen Sie herauszufinden, wo Ihre individuellen Höhen und Tiefen im Tagesverlauf liegen. Zwar unterliegen wir alle dem 24-Stunden-Rhythmus, aber es gibt Unterschiede hinsichtlich Start- und Endpunkt einer Periode. Man denke beispielsweise an den Morgenmuffel und den Frühaufsteher. Wenn Sie ungefähr wissen, wo Ihre Gipfel und Täler liegen, haben Sie bessere Möglichkeiten, die beruflichen und privaten Anforderungen entsprechend über den Tag zu verteilen und mit Ihrer Leistungsfähigkeit zu synchronisieren.





Arbeitszeit und Schichtarbeit  
gesund gestalten

## Gesetzlicher Rahmen

Wer bestimmt, wann und wie lange gearbeitet wird? Das sind natürlich die Tarifpartner, also Gewerkschaften und Arbeitgeber. Allerdings gibt der Gesetzgeber einen Rahmen vor, in dem Vereinbarungen getroffen werden können: das Arbeitszeitgesetz.

Im Kern verfolgt das Gesetz zwei Ziele. Einerseits dient es der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten, indem es die maximale tägliche Arbeitszeit ebenso festlegt wie zum Beispiel die Mindestruhepausen während der Arbeit oder die Mindestruhezeiten nach Arbeitsende.

Andererseits trägt das Gesetz dem Bedürfnis der Betriebe nach mehr Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und damit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Rechnung. Deshalb räumt es Betrieben oder Branchen das Recht ein, in einigen Punkten abweichende Regelungen festzulegen. Diese Punkte beziehen sich auf Pausenregelungen, auf Ruhezeiten, Ausgleichszeiten etc. Solche Abweichungen können auch dazu beitragen, mehr Spielräume und mehr persönliche Handlungsfreiheit zu lassen. Entsprechende Regelungen werden in einer Betriebsvereinbarung oder einem Tarifvertrag getroffen.

Detaillierte Informationen zum Arbeitszeitgesetz finden sich auf der Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. [www.bmas.de](http://www.bmas.de)



## Kleines Glossar zum Arbeitszeitrecht

**Arbeitszeit** | Die Arbeitszeit ist die Zeit vom Beginn der Arbeit bis zum Ende der Arbeit – allerdings ohne Ruhepausen. Wenn Sie bei mehreren Arbeitgebern arbeiten, müssen die einzelnen Arbeitszeiten zusammengerechnet werden – mehr als acht Stunden pro Tag dürfen dabei im Regelfall nicht zusammenkommen.

**Arbeitszeitdauer** | Die Arbeitszeitdauer darf an Werktagen acht Stunden nicht überschreiten. Aus acht Stunden dürfen allerdings zehn werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden nicht überschritten werden. Bis zum nächsten Arbeitsbeginn müssen mindestens elf Stunden Ruhezeit vergehen. In einigen Bereichen, zum Beispiel in Krankenhäusern oder Gaststätten, dürfen es auch mal nur zehn Stunden sein – dafür muss die Ruhezeit an einem anderen Tag aber zwölf Stunden betragen. Und dieser andere Tag muss innerhalb von vier Wochen oder eines Kalendermonats stattfinden.

**Nachtzeit** | Die Nachtzeit ist die Zeit von 23 Uhr bis 6 Uhr. In Bäckereien und Konditoreien ticken die Uhren anders – hier fängt die Nachtzeit um 22 Uhr an und endet schon um 5 Uhr.

**Nachtarbeit** | Die Nachtarbeit ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst.

**Arbeitspausen** | Arbeitspausen müssen sein. Wenn Sie länger als sechs und nicht länger als neun Stunden arbeiten, steht Ihnen eine 30-minütige unbezahlte Pause zu. Geht es über die neun Stunden hinaus, sind 45 Minuten Pause fällig. Grundsätzlich gilt: Niemand darf länger als sechs Stunden hintereinander ohne Pause beschäftigt werden. Dabei sind Pausen im Voraus feststehende Arbeitsunterbrechungen, in der Arbeitnehmer weder Arbeit leisten noch sich hierfür bereithalten müssen, sondern frei darüber entscheiden können, wo und wie die Pausen verbracht werden.

**Sonntagsarbeit** | Die Sonntagsarbeit und die Arbeit an gesetzlichen Feiertagen sind nicht erlaubt. Dieses Verbot gilt rund um die Uhr, also von 0 bis 24 Uhr. Allerdings gibt es zahlreiche Ausnahmen, unter anderem für das Rettungswesen, die Gastronomie, den Pflegebereich, Rundfunk oder Fernsehen. Jeder Arbeitnehmer hat jedoch ein Anrecht auf 15 freie Sonntage im Jahr.

## Nachtarbeit – alles, was recht ist

Zwar sind nachts alle Katzen grau, aber nicht jeder, der hin und wieder nachts arbeitet, ist auch Nachtarbeitnehmer. Das ist man nur dann, wenn man aufgrund der Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht oder Nachtarbeit an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leistet. Haarspalterei? Keineswegs! Denn Nachtarbeitnehmer genießen besondere Schutzrechte:

- Die Nachschicht darf an Werktagen höchstens acht Stunden dauern, in Ausnahmefällen zehn Stunden. Allerdings ist der Ausgleichszeitraum verkürzt, das heißt für Nachtarbeitnehmer darf die durchschnittliche Arbeitszeit innerhalb von vier Wochen oder eines Kalendermonats – und nicht von sechs Monaten – höchstens acht Stunden werktäglich betragen.
- Als Nachtarbeitnehmer haben Sie Anspruch auf eine arbeitsmedizinische Untersuchung vor Aufnahme der Nachttätigkeit und danach regelmäßig alle drei Jahre. Wer älter als 50 Jahre ist, kann sich einmal im Jahr auf Kosten des Arbeitgebers durchchecken lassen.
- Falls die Untersuchung ergibt, dass Ihre Gesundheit gefährdet ist, wenn Sie weiter nachts arbeiten, sollten Sie gemeinsam mit dem Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertretung nach praktikablen Lösungen suchen, um Arbeit und Ihre schutzwürdigen Interessen miteinander in Einklang bringen zu können. Nicht immer ist die Umsetzung auf einen Tagesarbeitsplatz möglich. Dringende betriebliche Erfordernisse müssen berücksichtigt werden.



- Gleichermaßen gilt für Nachtarbeitnehmer, die mit einem Kind unter zwölf Jahren zusammenleben, das nicht von einer anderen im Haushalt lebenden Person betreut werden kann, oder die schwer pflegebedürftige Angehörige versorgen müssen.
- Auch als Nachtarbeitnehmer haben Sie das Recht auf Zugang zu betrieblicher Weiterbildung und aufstiegsfördernden Maßnahmen. Es liegt auch im Interesse des Arbeitgebers, dass Sie diesbezüglich die gleichen Chancen haben wie die Kollegen in Tagsschicht.



## Ergonomische Schichtsysteme

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die gesundheitlichen und sozialen Belastungen von Schichtarbeit erheblich zu verringern. Das ist zwar nicht immer einfach – schließlich müssen betriebliche Interessen, Kundenwünsche und die Interessen und Wünsche der Beschäftigten unter einen Hut gebracht werden –, aber machbar! Gerade in den letzten Jahren wurde mit Blick auf den Gesundheitsschutz viel im Bereich Schichtplanung geforscht, entwickelt und ausprobiert.

Jeder Schichtplan hat Vor- und Nachteile. Allerdings lässt sich jeder Schichtplan optimieren, und zwar so, dass er möglichst viele der angestrebten Ziele – auch den Gesundheitsschutz – verwirklicht. Den Schichtplan zu optimieren ist sicher eine der heikelsten Aufgaben im Betrieb, weil unterschiedlichste Interessen

berücksichtigt werden müssen. Deshalb ist seine Gestaltung eine Aufgabe für den ganzen Betrieb.

Die Palette der Schichtmodelle reicht von kontinuierlichen über diskontinuierliche Schichtsysteme, von Zweischichtsystemen mit und ohne Nachschicht über Dreischichtsysteme mit vier Schichtbelegsschaften bis hin zu Neunwochenstunden und mehr. Es würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen, alle Möglichkeiten aufzuzeigen – und auch nicht wirklich weiterhelfen. Zu viele Variablen entscheiden darüber, welches Schichtsystem für die Mitarbeiter oder den Betrieb das richtige ist. Welche Systeme es gibt, wie sich das passende System finden lässt, welche Vor- und Nachteile das jeweilige System hat, dazu finden Sie im Anhang Literaturhinweise.



Von allen betriebsspezifischen Unterschieden abgesehen gibt es auch objektive Maßstäbe, die ein ergonomisches Schichtsystem auszeichnen, das der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter Rechnung trägt. Den folgenden Gestaltungsrichtlinien liegen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde. Mit ihrer Hilfe können sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer ihr Schichtsystem bewerten und danach gegebenenfalls beibehalten, modifizieren oder ersetzen.

### **Kennzeichen eines ergonomischen Schichtsystems**

Ein Wort vorweg: Es ist unmöglich, die nachfolgenden Kriterien alle gleichzeitig zu erfüllen. Denn neben diesen Empfehlungen müssen auch die tariflichen Bestimmungen, betriebliche Belange und die individuellen Wünsche der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenssituationen sowie die Besonderheiten des Lebensalters bei Schichtarbeit berücksichtigt werden. Insofern ist die Schichtplangestaltung eine knifflige Angelegenheit, bei der die Unternehmensleitung, die Personalvertretung und die Experten für die betriebliche Gesundheit wie Betriebsarzt oder Betriebliches Gesundheitsmanagement gemeinsam das für das Unternehmen beste System finden müssen.

## **Folgende Kriterien machen ein ergonomisches Schichtsystem aus:**

### **Möglichst nicht mehr als drei aufeinanderfolgende Nachtschichten |**

Der menschliche Körper gewöhnt sich nicht an Nachtschichten (siehe auch Seite 12 ff.). Deshalb sollten die Nachtschichtblöcke möglichst kurz sein, um den Organismus einigermaßen auf Kurs zu halten. Zudem kann durch kurze Wechsel die Ansammlung eines Schlafdefizits vermieden werden. Lange Schichtblöcke (Spät- und Frühschicht) und insbesondere Dauernachtschicht schließen die Beschäftigten von vielen Aktivitäten (Sportverein, Kino, Theater etc.) dauerhaft aus.

### **Möglichst 24 Stunden Freizeit nach einer Nachtschichtphase |**

Nacharbeit ist Schwerarbeit für den Körper. Deshalb sollte danach genügend Zeit zur Erholung sein. Der Nachteil: Wird die Ruhephase nach dem Nachtschichtblock erweitert, reduziert sich das Ausmaß zusammenhängender Freizeit.

### **Freizeitblock am Wochenende ist besser als einzelne freie Tage |**

Ganz klar, zwei zusammenhängende Tage am Wochenende sind besonders wichtig für die Erholung und für die Lebensqualität. Einer dieser Tage sollte der Samstag oder der Sonntag sein, wenn nicht beide möglich sind – also Freitag und Samstag oder Sonntag und Montag.

### **Mehr Freizeit für Mehrbelastung |**

Der Ausgleich für Mehrbelastung durch Nacharbeit erfolgt häufig in Form von Schichtzuschlägen. Freizeitausgleich ist in der Regel bei beiden Tarifvertragsparteien weniger beliebt, aus arbeitswissenschaftlicher Sicht aber wünschenswert. Ausgeruhte Beschäftigte bleiben nicht

nur eher gesund, sondern sind auch leistungsfähiger. Zuschläge und Freizeit müssen sich nicht ausschließen. Auf betrieblicher Ebene können hier sinnvolle Regelungen getroffen werden, die allen Belangen Rechnung tragen.

### **Vorwärtsrotierende Schichtsysteme wählen |**

Untersuchungen zeigen: Beschäftigte, deren Schichtsystem vorwärtsrotiert (Frühschicht > Spätschicht > Nachtschicht), haben insgesamt weniger Beschwerden als Beschäftigte mit rückwärtsrotierendem Schichtplan (Nachtschicht > Spätschicht > Frühschicht). Also lieber nach vorne schauen.

### **Frühschichtstart nicht zu früh |**

Die Frühschicht sollte keine „Fast-Nachtschicht“ sein. Fängt die Schicht um 5 Uhr an, klingelt mancher Wecker je nach Anfahrtsweg vielleicht bereits um 3 Uhr. Das ist sehr früh und erschwert den Rhythmuswechsel. Ergebnis sind Schlafdefizite, Übermüdung, höhere Beanspruchung und ein höheres Unfallrisiko. Dazu finden Sie im Anhang Literaturhinweise.



**Nachtschichtende nicht zu spät** | Je früher die Nachschicht endet, desto besser – der Tagschlaf nach der Nachschicht ist umso länger, je früher man ins Bett kommt. Wer aufmerksam gelesen hat, wird den Widerspruch der letzten beiden Empfehlungen bemerken: Beide zusammen lassen sich im Dreischichtsystem nicht realisieren. Hier helfen nur flexible Schichtwechselzeiten (Gleitzeit), die den Widerspruch zwar nicht auflösen, aber abmildern können.

**Weniger ist mehr** | Viel Arbeitszeit pro Tag bedeutet viel Belastung. Die Folge: Ermüdung und Beanspruchung nehmen nicht nur für den einzelnen Arbeitstag zu, sondern werden auch durch die Arbeitswoche „mitgenommen“. Deshalb sollte auf eine Ausdehnung der Arbeitszeit über acht Stunden pro Tag nach Möglichkeit verzichtet werden.

**Kurze Schichtdauer bei schwerer Arbeit** | Schichtpläne sollten bei der Festlegung der Schichtdauer die Art der Tätigkeit oder die Arbeitsschwere berücksichtigen. Je nach Arbeitsschwere sollte insbesondere die Nachschicht nicht zu lang sein, bei ungleichen Schichtzeiten sollte die Nachschicht kürzer ausfallen. Die Beurteilung der Arbeitsschwere sollte neben der körperlichen auch die geistige Belastung berücksichtigen. Anstrengende, Konzentration erfordерnde und risikoreiche Arbeitsschritte sollten – soweit möglich – nicht gerade während des Leistungstiefs durchgeführt werden. Dies ist auch aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll.

**Vorhersehbare und überschaubare Schichtpläne** | Einmal aufgestellte und von den Mitarbeitern als gut empfundene Schichtpläne sollten – sofern betrieblich machbar – möglichst beibehalten werden. Denn jede Änderung benötigt zusätzliche Anpassungsleistungen von allen und sollte daher die Ausnahme bleiben.





Gesundheit in die eigene  
Hand nehmen

Das folgende Kapitel enthält Tipps, wie Sie aktiv etwas für Ihre Gesundheit tun können – auch und gerade, wenn Sie durch regelmäßige Schicht- oder Nachtarbeit mehr beansprucht sind als andere.

## Schlafen – Augen zu und durch?

Wenn das so einfach wäre. Viele Schichtarbeiter, vor allem Nachtarbeitnehmer, haben mit dem Schlafen Probleme. Kein Wunder, schließlich ist der Organismus auf Wachsein am Tage und auf Schlafen in der Nacht programmiert – da fällt es schwer, tagsüber die Augen zuzubekommen.

Auch stehen längst nicht alle Räder still, wenn die Nachschicht schlafen will. Neben der inneren Uhr hindert der ganz normale Alltagslärm den Tagschläfer am Ein- und Durchschlafen. Die Folge: Viele Nacharbeiter leiden unter permanentem Schlafentzug. Im Vergleich zur durchschnittlichen Schlafdauer von Tagarbeitern ist ihr Schlafzyklus um zwei bis vier Stunden verkürzt. Der Schlaf am Tag ist störanfälliger, immer von Unterbrechungen bedroht und nicht so tief wie der Nachtschlaf. Untersuchungen haben ergeben, dass der gestörte Tagschlaf langfristig zu mehr gesundheitlichen Problemen führt als der ungestörte. Versuchen Sie daher, unnötige Störquellen auszuschalten, um Ihre Schlafqualität zu verbessern.



## Tipps für das Wohnumfeld

- Wählen Sie für Ihr Schlafzimmer den ruhigsten Raum der Wohnung, abseits von Küche oder Bad. Auch sollte sich hinter der Wand möglichst kein rauschendes Wasserrohr vom Nachbarn befinden. Bringen Sie gegebenenfalls eine Schalldämmung im Zimmer an. Vielleicht helfen auch Ohrstöpsel weiter. Stellen Sie Telefon und Türklingel ab, oder ersetzen Sie die akustischen durch optische Signale. Erziehen Sie Freunde und Nachbarn – keine Störung bei Tagschlaf!
- Nachts ist es kühl und dunkel. Versuchen Sie, diese Bedingungen auch tagsüber in Ihrem Schlafzimmer herzustellen. Lüften Sie vor dem Schlafengehen. Lassen Sie Rolläden oder Jalousien herunter, sofern vorhanden. Ansonsten hilft auch ein dicker Vorhang oder ein spezielles Verdunkelungsrollo. Wählen Sie Ihr Schlafzimmer so, dass tagsüber die Sonne nicht einstrahlt – also möglichst auf der Nordseite gelegen.

Auch das eigene Verhalten kann dazu beitragen, besser und leichter in den Schlaf zu finden – und auch wieder hinaus. Dazu folgende Empfehlungen:

- Grundsätzlich gilt: Im Bett sind Fernsehen, Lesen, Essen und Arbeiten tabu.
- Gewöhnen Sie sich Regelmäßigkeit an! Gehen Sie je nach Schicht immer zu einer festen Zeit ins Bett, und stehen Sie je nach Schicht auch immer zu einer festen Zeit auf. Auch Rituale vor dem Schlafengehen sind für das Einschlafen hilfreich, zum Beispiel Milchtrinken, Zähneputzen, Schlafanzuganziehen.
- Versuchen Sie, nach der letzten Nachschicht möglichst schnell wieder in den normalen Rhythmus zu kommen (kurzer Tagschlaf).

- Lassen Sie Ihren Tagschlaf nicht durch andere Verpflichtungen zu kurz kommen.
- Ihre Hauptschlafphase sollte nicht kürzer als vier Stunden sein, insgesamt sind sieben Stunden Schlaf pro Tag wichtig für Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Kurze „Power-Nickerchen“ am Nachmittag sind durchaus erlaubt.
- So wie Sie in Schichten arbeiten, können Sie auch in Schichten schlafen. Das hat Vorteile, auch für Ihr Privatleben. So können Sie im Anschluss an die Nachschicht rund vier Stunden schlafen, dann vielleicht mit der Familie Mittag essen, um danach noch etwas zu unternehmen. Am späten Nachmittag bietet sich dann die zweite Schlafschicht von rund drei Stunden an, so etwa von 17 bis 20 Uhr. Nach dem Aufstehen ist dann noch Zeit für eine kleine Mahlzeit, zum Beispiel einen Salat oder ein Müsli, bevor es in die Nachschicht geht.

- › Verzichten Sie vier Stunden vor dem Schlafengehen auf Kaffee und andere koffeinhaltige Getränke – die rauben Ihnen garantiert den Schlaf.
- › Vermeiden Sie Schlafmittel und Alkohol als Einschlafhelfer. Sie mindern den Erholungswert des Schlafes, beeinträchtigen auf Dauer die Gesundheit und bergen das Risiko der Abhängigkeit. Besser und gesünder sind natürliche Entspannungsverfahren wie zum Beispiel Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung oder ein kurzer Spaziergang vor dem Schlafengehen.



## Entspannen Sie sich mit der TK

Erlernen Sie in einem Kurs der TK beispielsweise Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung oder eine fernöstliche Entspannungsmethode, wie Tai Chi, Qigong oder Hatha Yoga.

Sie können sich auf den Internetseiten der TK ganz leicht einen Überblick über die Kursvielfalt verschaffen.

Schauen Sie einfach unter **[www.tk.de/gesundheitskurse](http://www.tk.de/gesundheitskurse)**, **Webcode 5442**.

Gemeinsam mit anderen Teilnehmern in einer Gruppe zu entspannen ist nichts für Sie? Dann steigern Sie Ihr Wohlbefinden ganz einfach mit Hilfe der TK-CDs zur Atementspannung und zur Progressiven Muskelentspannung.

TK-Versicherte können diese CDs kostenlos beim TK-Service-Team unter **Tel. 0800 - 285 85 85** (gebührenfrei innerhalb Deutschlands) oder online anfordern, **[www.tk.de](http://www.tk.de), Webcode 049412**.

Eine weitere Alternative, Entspannungsmethoden kennzulernen, bietet das TK-GesundheitsCoaching. Als TK-Versicherter steht es Ihnen kostenlos rund um die Uhr zur Verfügung. Mehr dazu gibt's auf **[www.tk.de](http://www.tk.de), Webcode 6210**.



#### GUT ZU WISSEN!

**Pausen bei Nacht** | Für die Nachschicht empfiehlt sich: erste Pause von rund 30 Minuten vor Erreichen des Leistungstiefs zwischen 0 und 1 Uhr; zweite Pause von rund 15 Minuten zwischen 4 und 5 Uhr.



## Ernährung: Hauptsache, satt?

Oberste Regel ist Regelmäßigkeit bei den Mahlzeiten. Darüber hinaus ist nicht nur wichtig, wann, sondern auch, was gegessen wird. So stellt zu fettes, schwer verdauliches Essen in der Nacht Ihren tagaktiven Magen vor unverdaubare Aufgaben. Ideal sind Joghurt, Rohkost oder Vollkornbrot. Einige Rahmenbedingungen fördern die gesunde Nahrungsaufnahme „auf Schicht“:

**Pausenregelung** | Sie macht die Mahlzeit planbar. Wenn möglich, sollten für die Dauer der Pause die Maschinen auch Pause haben.

**Pausenräume** | Sie sollten zum Essen genutzt werden. Das werden sie erfahrungsgemäß, wenn sie arbeitsplatznah liegen und „wohnlich“ gestaltet sind.

**Speisenangebot** | In vielen Unternehmen können Beschäftigte, die nichts von zu Hause mitbringen, auf eine Kantine, einen Automaten mit warmem Essen, einen Kiosk oder eine Mikrowelle und Tiefkühlkost zurückgreifen.

Verschiedene Betriebe unterstützen ein entsprechendes Angebot durch Aufklärungskampagnen zu gesunder Ernährung.



### **Ernährungstipps für Schichtarbeiter**

- Mindestens drei, besser fünf kleine Mahlzeiten pro Tag zu sich nehmen
- Nicht kurz vor dem Schlafengehen üppig schlemmen
- Ausreichend Flüssigkeit zu sich nehmen, rund zwei bis drei Liter am Tag dürfen es schon sein.
- Zum Durstlöschen auf Cola und Limonade wegen des hohen Zuckergehalts verzichten, stattdessen ungesüßte Kräuter- und Früchtetees und Mineralwasser bevorzugen
- Nach Möglichkeit nicht alleine essen. Gemeinsame Mahlzeiten fördern die Kommunikation.



## So kommt man über den Tag

Bei der Wechselschicht liegen die Spielräume für Arbeitszeiten in der Regel für die Frühschicht zwischen 4 und 14 Uhr, während die Spätschicht meistens zwischen 14 und 23 Uhr ihre Arbeit aufnimmt.

### Empfehlung für die Frühschicht |

Gönnen Sie sich während der Frühschicht zwei Mahlzeiten: eine Zwischenmahlzeit am Vormittag, eine Hauptmahlzeit am Mittag.

### Empfehlung für die Spätschicht |

Versorgen Sie sich während der Spätschicht zweimal mit Kalorien: mit einer Zwischenmahlzeit am Nachmittag und einer Kaltverpflegung am Abend.

### Empfehlung für die Nachschicht |

Nehmen Sie vor der Nachschicht ein leichtes Abendessen zu sich.

Planen Sie während der Nachschicht eine leichte warme Mahlzeit ein (etwa zwischen 0 und 1 Uhr, bevor das Leistungstief beginnt), zum Beispiel Gerichte mit magerem Fleisch oder magerem Fisch. Achten Sie auf eine fettarme

Zubereitung, also Dünsten, Grillen oder Dämpfen. Als Beilagen sind Kartoffeln, Reis, Gemüse und Salat zu empfehlen. Es sollten fettarme Kartoffelgerichte gewählt werden. Pommes frites, Kartoffelgratin oder Ähnliches belasten durch ihren hohen Fettgehalt die Verdauungsorgane und machen müde.

Zwischen 4 und 5 Uhr sollte dann eine leichte Zwischenmahlzeit folgen, um ein zu hohes Absinken des Blutzuckerspiegels zu vermeiden. Dadurch werden die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit günstig beeinflusst. Hier bieten sich beispielsweise Obst, Kompott, Joghurt, leichte Salate oder auch ein Butterbrot, Müsli oder eine warme Brühe an.

Die Hauptmahlzeit sollten Sie nach dem Tagschlaf einnehmen.

## Mit der TK gesünder essen

Die TK hat ein umfangreiches Ernährungsangebot entwickelt: **www.tk.de/gesundheitskurse**, **Webcode 5442** – dort finden Sie zahlreiche Programme zum Gewichtsmanagement oder zur ausgewogenen Ernährung.

Die TK-Broschüre „Ernährung“ informiert darüber hinaus ausführlich über optimale Ernährung. TK-Versicherte können sie kostenlos beim TK-ServiceTeam unter **Tel. 0800 - 285 85 85** (gebührenfrei innerhalb Deutschlands) oder unter **www.tk.de**, **Webcode 049164** anfordern.

## Bewegung: fit wie ein Turnschuh trotz Schichtarbeit?

Keine Frage, Arbeiten in wechselnden Schichten und in der Nacht bedeutet eine enorme Kraftanstrengung für Körper und Geist. Das umso mehr, weil die Möglichkeiten zum Kraftschöpfen eingeschränkt sind. Daher ist die Fitness besonders wichtig. Leider finden viele Angebote zur normalen Arbeitszeit statt. Deshalb auf Bewegung und Sport zu verzichten wäre fatal:

- Der Mensch ist für Bewegung konzipiert. Fast alle modernen Zivilisationskrankheiten sind auf falsche Ernährung und Bewegungsmangel zurückzuführen. Ohne Bewegung verliert das

Herz-Kreislauf-System seine Leistungsfähigkeit, Wirbelsäule, Gelenke und Muskeln degenerieren. Wer auf Bewegung verzichtet, bekommt langfristig gesundheitliche Probleme.

- Der Mensch braucht Bewegung für den Stressabbau. Untersuchungen belegen: Wer Sport treibt, ist gesünder, zufriedener und ausgeglichener. Gerade Schichtarbeitende können auf diese Ausgleichsfunktion von Sport nicht verzichten.





## So bleiben Sie trotz Schichtarbeit fit

- Treiben Sie Sport und sorgen Sie für regelmäßige Bewegung. Viele Sportarten wie Schwimmen, Radfahren oder Walking benötigen weder Partner, Mannschaft noch Vereine.
- Viele Hobbysportler sind privat organisiert und flexibler als Sportvereine. Besorgen Sie sich die Termine und Treffpunkte von Lauftreffs, Fahrradfreunden etc.
- Wählen Sie Sportarten, die Sie gemeinsam mit dem Partner oder der Familie ausüben können.
- Zahlreiche Freizeitbäder haben an einem oder mehreren Tagen in der Woche abends länger geöffnet. Nutzen Sie das.
- Vielleicht finden Sie einen oder mehrere Sportpartner in „Ihrer“ Schicht. Dann lassen sich gemeinsame sportliche Aktivitäten gut koordinieren. Hat Ihr Arbeitgeber einen betriebseigenen Fitnessraum oder Betriebssportangebote, sollten Sie diese nutzen.
- Das Training in Fitness-Studios hilft Ihnen, Ihre Ausdauer und Muskelkraft zu verbessern. Die meisten Studios haben lange Öffnungszeiten und sind damit ideal für Schichtarbeiter. Allerdings sollten Sie es nicht übertreiben – auch für den Sport gilt: Nachts haben Sie Ihr Leistungstief.
- Bewegung muss nicht gleich Sport sein. Gartenarbeit – vor allem ohne die zahlreichen elektrischen Helfer – ist durchaus bewegungsintensiv.
- Auch der Alltag lässt sich „bewegender“ gestalten: Treppe statt Fahrstuhl und Fahrrad statt Pkw lassen den Puls schneller schlagen.

## Ein Schichtarbeiter mit Personalverantwortung berichtet:

„Ich bin Personalverantwortlicher im Schichtbetrieb. Bei der Führung von Schichtarbeitenden muss ich natürlich Rücksicht auf den Biorythmus nehmen. Zum Beispiel muss ich die körperliche Belastung bei der Nachtarbeit im Auge behalten. Da ich selbst bereits seit zehn Jahren im „Vollkonti-Schichtbetrieb“ arbeite, weiß ich, wovon ich rede. So muss ich zum Beispiel mehr auf die Gesundheit achten als andere. Freunde, Bekannte, Vereinsleben – vieles muss sich dem Schichtplan unterordnen. Ansonsten bedeutet Schichtarbeit für mich auch gute Organisation im Hinblick auf Befehlungen, Unterweisungen und Schulungen. Ich persönlich versuche, durch meinen Lebensstil ein wenig die Belastungen der Schichtarbeit auszugleichen. Das heißt: ab 18 Uhr nur noch leichte Kost, nach Möglichkeit ausreichend Schlaf (dafür ist ein absolut dunkles Zimmer ganz wichtig!) und sportliche Aktivitäten wie Nordic Walking.“



## Mehr Bewegung im Alltag

Die TK unterstützt Sie mit Informationen und Kursen, die Ihnen zeigen, wie Sie sich richtig und regelmäßig bewegen. Vom Kurs „Rücken basic“ über „Fitness special“ mit integriertem Gerätetraining bis zum Nordic-Walking ist alles dabei. Informieren Sie sich unter

**www.tk.de/gesundheitskurse**,  
**Webcode 5442** oder beim TK-ServiceTeam, **Tel. 0800 - 285 85 85** (gebührenfrei innerhalb Deutschlands).

TK-Versicherte können auch kostenlos die Broschüre „Bewegung“ sowie verschiedene Trainingsposter anfordern. Geben Sie auf der Homepage der TK einfach den **Webcode 048648** in die Suchleiste ein. Zusätzlich finden Interessierte detaillierte Informationen darüber, welche Sportart zu Ihnen passt und wie sinnvolle Trainingspläne aussehen können, **Webcode 131914**.

Das webbasierte Trainingsprogramm „TK-GesundheitsCoaching“ ist ideal für Schichtarbeitende, da es rund um die Uhr verfügbar ist. Interessiert? **Webcode 6210**.



Zeit für Familie und Freunde



Der Mensch ist ein soziales Wesen. Ein gesundes Familienleben und Kontakt zu Freunden sind eine wichtige Grundlage für unser seelisches und körperliches Wohlbefinden. Problematisch wird es, wenn die Zeit für die Familie und für den Partner, für Freunde, für Kulturveranstaltungen und für Vereine (zu) knapp bemessen ist. Genau das ist bei schichtarbeitenden Beschäftigten häufig der Fall.

Bücherwürmer und Briefmarkenliebhaber kommen sicher besser mit den begrenzten Sozialkontakte klar als leidenschaftliche Partygänger, für die jede Spät- oder Nachschicht am Samstag ein echtes Opfer darstellt.

Eine große Rolle spielt auch die Unterstützung durch das soziale Umfeld. Wie weit ist die Familie bereit, sich auf den Schichtplan einzulassen? Lässt sich der Doppelkopfabend mit Freunden auch mal auf den Mittwoch verlegen? Hier gibt es zweifellos individuelle Unterschiede. Nehmen Sie die Herausforderung an und finden Sie gemeinsam mit Partner, Familie und Freunden Ihre individuelle Lösung, um Ihre Freizeit zufrieden zu genießen. Grundsätzlich gilt: Qualität geht vor Quantität.

# Schichtplan für das Familienleben

Unter den Faktoren, die die Folgen von Schichtarbeit positiv beeinflussen können, steht die intakte Familie ganz oben. Damit das „Unternehmen Familie“ funktioniert, sind gute Absprachen nötig. Schwerwiegende Probleme können nicht immer sofort diskutiert werden. Sie benötigen einen Aufschub, der von allen Beteiligten toleriert oder akzeptiert werden sollte. Regelmäßige „Redezeiten“ zum Beispiel bei einem Spaziergang oder am Familientisch sind wichtig. Die Art und Weise, wie Schicht-

arbeiter ihre Zeit mit der Familie verbringen, kann auch eine Art Entschädigung für sonst fehlende Zeit sein. Dies ist gerade für Kinder wichtig.

Kontinuität und Verlässlichkeit wachsen, wenn die alltäglichen Dinge wie gemeinsames Frühstück, fest vereinbarte Schlaf- und Ruhezeiten, die Planung von Wochenendaktivitäten und eine Aufgabenteilung innerhalb der Familie konsequent erfolgen. Ein „Schichtplan für das Familienleben“ hilft bei der Planung und Koordination.

## Tipps für das Familienleben

- Wenn Sie als Arbeitnehmer die Wahl haben: Gleichen Sie Ihr Arbeitszeitguthaben statt mit Geld mit Freizeit aus – Zeit mit der Familie ist unbezahlbar.
- Versuchen Sie, so oft es geht, an den gemeinsamen Mahlzeiten in der Familie teilzunehmen – der Esstisch ist die Informationsbörse der Familie. Hier bleiben Sie auf dem Laufenden, was die Familie angeht. Unterbrechen Sie dafür eventuell sogar Ihren Tagschlaf.
- Versuchen Sie, Ihre Freizeitaktivitäten mit den besonderen Zeitplänen Ihres Nachwuchses zu koordinieren.
- Gleichen Sie die fehlende Quantität der Familienzeit durch mehr Qualität aus. Ist der freie Samstag erst da, ist es meistens zu spät für die Ausflugsplanung. Deshalb: frühzeitig feste Absprachen für gemeinsame Unternehmungen treffen. Hilfreich ist dabei ein ausgehängter Schichtplan in der Wohnung, der auch die „Familienschichten“ festhält.
- Fragen Sie nicht nur, was Sie für Ihre Familie tun können, sondern auch, was Ihre Familie für Sie tun kann! Denkbar ist zum Beispiel eine zeitweilige Entlastung von diversen Aufgaben, wenn Sie besonders viel um die Ohren haben. Sprechen Sie auch das Thema „Rücksicht während der Nachschichtphasen“ an.
- Und schließlich: Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Wünsche und Bedürfnisse hinsichtlich der Schichtplangestaltung.



## Zeit für Freunde

Familienangehörigen gelingt es vergleichsweise leichter, sich an die besondere Arbeitssituation anzupassen, als das bei Freunden der Fall ist. Die Verbindung mit dem öffentlichen Leben ist für alle Familienmitglieder wichtig. Verlieren Sie daher Ihre Sozialkontakte nicht aus den Augen. Sie können auch vorübergehend Buch über die Kontakte zu Verwandten und Bekannten führen, um deutlicher mitzubekommen, wie häufig Sie sich zu gemeinsamen Aktivitäten treffen. Nicht selten sind die wirklichen Abstände viel größer als die „gefühlten“. Der Gefahr einer sozialen Isolation kann am besten vorgebeugt werden, wenn Freizeitaktivitäten mit Freunden bewusst geplant und durchgeführt werden.

### Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Stress bewältigen

Die TK-Broschüre „Der Stress“ befasst sich mit der Stressanalyse und Stressbewältigung. Die Leser erfahren, wie sie die Stressoren erkennen, die zu Stresssituationen führen, und können sich über die vier verschiedenen Stressreaktionen informieren. In der Broschüre sind geeignete Maßnahmen erläutert, um Stress zu bewältigen und sich aktiv zu entspannen. Besonders wichtig für Menschen, die in Schichten arbeiten, sind auch die Informationen zum Zeitmanagement und zu den Entspannungstechniken. Die Broschüre ist als Download unter [www.tk.de](http://www.tk.de), Webcode **049152** erhältlich oder kann beim TK-Service-Team unter **Tel. 0800 - 285 85 85** (gebührenfrei innerhalb Deutschlands) angefordert werden.



Gesundheit wird auch  
im Betrieb gemacht

Es liegt in der besonderen Verantwortung des Arbeitgebers, Schichtarbeit so zu gestalten, dass sie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter möglichst wenig belastet. Eine ergonomische Arbeitszeitgestaltung, die die natürlichen Voraussetzungen des Menschen berücksichtigt, liegt auch im Interesse des Unternehmens. Ein ergonomischer Schichtplan bringt in der Regel Produktionssteigerung und eine bessere Kostenentwicklung mit sich. Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind motiviert, engagiert, leistungsfähig und auch leistungsbereit. Und diese Qualitäten der Mitarbeiter entscheiden maßgeblich über die Qualität der von ihnen produzierten Güter und erbrachten Dienstleistungen – und damit auch über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Eingefahrene Schichtsysteme zu ändern, auch wenn sie nicht den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen, ist in der Praxis jedoch oft schwierig. Änderungswünschen bei der Schichtplangestaltung stoßen bei den Beschäftigten in aller Regel zunächst auf wenig Gegenliebe. Unabhängig davon, ob nach einem guten oder schlechten Schichtplan gearbeitet wird, haben sich alle an den Rhythmus gewöhnt und darauf eingestellt – Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Eventuelle Vorteile anderer Systeme sind zunächst nur Theorie – und die ist bekanntlich grau. Dabei ist die Einführung neuer Schichtarbeitsmodelle gar nicht so schwierig und in aller Regel erfolgreich, wenn einige Dinge beachtet werden.

## Neue Schichtmodelle erfolgreich einführen

Tiefgreifende Veränderungen funktionieren am besten, wenn die von den Veränderungen betroffenen Menschen am Entscheidungs- und Umsetzungsprozess beteiligt werden. Ein solcher Veränderungsprozess vollzieht sich in mehreren Phasen:

**Informationsphase** | Wer wählen soll, muss wissen, was zur Auswahl steht. Informationsveranstaltungen, auch mit externen Beratern, Vorträge, Broschüren, knapp gefasste Informationen können helfen, alles Wissenswerte beispielsweise in Workshops zu erarbeiten.

**Diskussionsphase** | Betriebs- oder Personalrat und die Geschäftsleitung oder ihre Führungskräfte leiten im Betrieb eine Diskussion über die Möglichkeiten und Probleme der Schichtplangestaltung ein. Arbeitswissenschaftliche Gestaltungskriterien (siehe Seite 19 ff.) sowie subjektive und objektive Vor- und Nachteile des bestehenden Schichtplans spielen dabei eine Rolle. Um auch Skeptiker von einer Veränderung im Schichtplansystem zu überzeugen, können zum Beispiel Best-Practice-Beispiele aus anderen Betrieben vorgestellt werden.



In dieser Phase geht es um die Diskussion solcher betriebswirtschaftlicher Faktoren wie:

- Produktionssteigerung
- Kostenentwicklung
- Qualifizierungsbedarf
- Auftragslage

Darüber hinaus werden Bewertungskriterien diskutiert, wie zum Beispiel:

- Einflussmöglichkeiten
- Gesundheitliche Aspekte
- Auswirkungen auf Familie und Sozialleben
- Einkommen
- Fort-/Weiterbildung und Qualifizierungsmöglichkeiten

**Findungsphase** | Ergebnis der Diskussion ist ein Katalog der Kriterien für die Gestaltung eines Schichtplans, der den Rahmen des neuen Schichtmodells bildet.

**Entwicklungsphase** | Ziel ist die konkrete Gestaltung des Schichtplans.

**Einführungsphase** | Der erstellte Schichtplan wird eingeführt. Bewährt hat sich, den Plan zunächst als „Pilot- und Testphase“ in einigen Abteilungen einzuführen. Dadurch können Erfahrungen mit neuen Systemen gesammelt werden, die nach einiger Zeit in Form von Änderungen in das neue Schichtsystem einfließen sollten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, alle Betroffenen nach einem angemessenen Zeitraum nach ihrer Bewertung und ihren Änderungswünschen zu befragen, damit diese nach Möglichkeit berücksichtigt werden.

# Beispiele für ergonomische Schichtpläne

Es wurde bereits erwähnt: Den idealen Schichtplan für alle gibt es nicht. Es gibt

auf betriebliche Besonderheiten abgestimmte gute Modelle für den Betrieb.

**Dafür drei Beispiele:**

Dreischichtsystem mit fünf Schichtbelegschaften							
	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr.	Sa.	So.
<b>1</b>	Früh	Früh	Früh	<i>Früh</i>		Spät	Spät
<b>2</b>	Spät	Spät			Nacht	Nacht	Nacht
<b>3</b>	<i>Nacht</i>			Früh	Früh	Früh	Früh
<b>4</b>		<i>Spät</i>	Spät	Spät			
<b>5</b>	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht			

Dieses System setzt eine fünfte Schichtbelegschaft voraus, für die ein Viertel der zuvor vorhandenen Personalstärke zusätzlich benötigt wird. Ansonsten könnte es zur Ausdünnung der Belegschaften und damit unter Umständen zu Mehrbelastung führen. Die Arbeitszeit beträgt in diesem Modell nur 33,6 Stunden, wodurch die Möglichkeit von Zusatzschichten entsteht (im Plan kursiv).

## Positiv ist an diesem Schichtplan:

- › Maximal vier Nachschichten in Folge
- › Mindestens zwei freie Tage nach Nachschichtphase
- › Zwei komplett freie Wochenenden in fünf Wochen
- › Maximal vier Spätschichten in Folge
- › Lange Freizeitblöcke
- › Vorwärtsrotation
- › Maximal vier Arbeitstage in Folge
- › Kurzer Schichtzyklus (fünf Wochen)
- › Überschaubar und vorhersehbar



## Dreischichtsystem mit vier Schichtbelegschaften

	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr.	Sa.	So.
1	Nacht	Nacht			Früh	Früh	
2	Spät	Spät	Nacht	Nacht			
3	Früh	Früh	Spät	Spät	Spät		
4			Früh	Früh			Nacht



In diesem Modell geht die Betriebszeit von Sonntag, 22 Uhr bis Samstag, 14 Uhr. Für ein Dreischichtsystem mit vier Schichtbelegschaften wird eine komplette Schichtbelegschaft, das heißt ein Drittel der zuvor vorhandenen Personalstärke, zusätzlich benötigt. Wird kein zusätzliches Personal vorgesehen, sondern nur das vorhandene Personal umverteilt, kommt es zu einer Ausdünnung der Schichtbelegschaften und damit unter Umständen zu einer Arbeitsverdichtung und einer erhöhten Belastung.

### Vorteile des Dreischichtsystems

› Maximal drei Nachschichten in Folge

- › Zwei freie Tage nach den Nachschichtfolgen
- › Vorwärtsrotation
- › Kurze Rotation

### Nachteile des Dreischichtsystems:

- › Nur ein komplett freies Wochenende in vier Wochen
- › Niedrige Wochenarbeitszeit (34 Stunden). Ausgleichsschichten notwendig bei vereinbarter höherer Wochenarbeitszeit.
- › Unregelmäßige Wochenarbeitszeiten (40 Stunden in der zweiten und dritten Woche; 18 Stunden in der vierten Woche)

## Zweischichtsystem (Teilzeit im Einzelhandel)

	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr.	Sa.	So.
1	Tag		Morgen	Tag			
2		Morgen	Morgen	Tag		Morgen	
3			Tag		Morgen	Tag	



Dieses Modell ist für ein Einzelhandelsunternehmen mit drei Mitarbeitern in Teilzeit geeignet. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt 20 Stunden, die Morgenschicht reicht von 8 bis 12 Uhr, die Tagschicht von 11.30 bis 20 Uhr, inklusive 30 Minuten Pause.

### Vorteile des Zweischichtsystems:

- › Freier Tag nach der Tagschicht
- › Kurze Rotation
- › Ein bis zwei freie Tage in der Woche
- › Ein verlängertes Wochenende in drei Wochen
- › Gleichmäßige Wochenarbeitszeiten

### Nachteile des Zweischichtsystems:

- › Schichtfolge wenig überschaubar
- › In der Tagschicht Notwendigkeit von 30 Minuten Pause

Quelle: Grzech-Sukalo, H., et al.: Softwaregestützte Arbeitszeitgestaltung in der Praxis, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, 2. Auflage, 2004



## Schichtarbeitende Frauen

Männer und Frauen kommen gleich gut (oder schlecht) mit Schicht- und Nachtarbeit zurecht. Die vorliegenden Erkenntnisse belegen kein höheres gesundheitliches Risiko für Frauen, die nachts oder in Schichten arbeiten. Vor diesem Hintergrund entfiel 1994 das Nachtarbeitsverbot für Frauen und eröffnete neue berufliche Perspektiven und Karrieremöglichkeiten. Diese Entwicklung ist gut. Weniger gut ist, dass sich andere Bereiche nicht mitentwickelt haben. Nach wie vor haben Frauen in der Regel einen deutlich höheren Anteil an der Versorgung der Familie – sprich Kochen, Putzen, Waschen, Kindererziehung etc. – als ihre männlichen Partner. Das bleibt nicht ohne Folgen. Denn was sich in der Theorie so einfach anhört – nachts arbeiten, um dann am Tag noch die Familienschicht zu fahren –, kann in der Praxis zur Überforderung führen. Das ist allerdings weniger der Schicht- oder Nachtarbeit geschuldet, sondern vor allem der häufigen Arbeitsteilung

in den Familien, die die Frauen oft doppelt belastet. Nachhaltig ändern können dieses Missverhältnis nur die Partner selbst, indem sie die anfallende Familiendarbeit gerecht auf alle Schwestern verteilen. Die Unternehmen können helfen, durch bessere Rahmenbedingungen die schichtarbeitenden Frauen zu entlasten:

- Betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten: Eine kontinuierliche Betreuung ermöglicht Müttern am Vormittag längere Schlaf- und Erholungszeiten.
- Flexible Schichtwechselzeiten (Gleitzeit), damit nicht jede familiär bedingte Verzögerung in Stress und Hektik endet
- Infrastrukturelle Maßnahmen: In Schichtarbeit beschäftigte Frauen sind oft auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen. Viele Betriebe bieten Transportmöglichkeiten an, die auf den Schichtplan abgestimmt sind.



## Älterwerden mit Schichtarbeit

Bedingt durch den demographischen Wandel steigt auch das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen. Darauf müssen die Betriebe mit einer Gestaltung der Arbeit reagieren, die dem Alter und dem Älterwerden und der damit verbundenen veränderten Leistungsfähigkeit gerecht wird. In der zweiten Lebenshälfte lässt die Regenerationsfähigkeit nach, die Schichtwechsel fallen schwerer, Ein- und Durchschlafprobleme können stärker auftreten. Körperliche Arbeit fällt nicht nur subjektiv schwerer, sie ist es auch objektiv. Der ältere Arbeitnehmer leistet in einer Nachschicht in physiologischer Hinsicht mehr, als er in jüngeren Jahren geleistet hat. Damit steigt die Arbeitsbeanspruchung über die bereits erwähnten 156 Prozent hinaus an. Was also tun? Folgende Maßnahmen bieten sich an:

› Eine gezielte Schichtplangestaltung, die sich an der veränderten Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter orientiert. Das heißt konkret: Längere Arbeits-

phasen, also zum Beispiel drei Nachschichten nacheinander, sollten vermieden werden. Dadurch wird eine belastungsnahe Erholung möglich.

- › Die Tarifvertragsparteien und die älteren Beschäftigten im Betrieb sollten möglichst an Freizeitausgleich statt an finanziellen Ausgleich denken.
- › Ältere Nachschichtarbeiter sollten von ihren Vorgesetzten motiviert werden, die Möglichkeit zur regelmäßigen jährlichen arbeitsmedizinischen Untersuchung zu nutzen.
- › Beratungsangebote, die speziell auf die Situation Älterer zugeschnitten sind, zum Beispiel zu den Themen Ernährung, Schlafen und Bewegung
- › Ältere sollten auf einen Tagarbeitsplatz wechseln können.
- › Eine optimale ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation kommt nicht nur den Älteren zugute, aber ihnen besonders.

### Eine Schichtarbeiterin berichtet:

„So langsam bereitet mir die Schichtarbeit allerdings das eine oder andere Problem. Man merkt schon, dass der Körper mit zunehmendem Alter nicht mehr so gut mit dem ständigen Wechsel klar kommt. Das wirkt sich bei mir negativ auf Verdauung und Schlaf aus. Zwar versuche ich, alle Störungen von meinem Schlafzimmer fernzuhalten, aber das gelingt natürlich nicht immer. Deshalb schlafte ich meistens mit Ohrstöpseln.“

Ich habe in meinem Berufsleben schon in verschiedenen Schichtsystemen gearbeitet. Am besten und verträglichsten für den Körper fand ich das System mit zwei Tagen Frühschicht, zwei Tagen Spätschicht und zwei Tagen Nachschicht – das war viel besser als die ganze Woche nur eine Schicht.“



### Das sagt ein Werksarzt zum Thema Schichtarbeit:

„Ich bin in einem großen Betrieb der Biotechnologie als Werksarzt tätig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die regelmäßig in der Nachschicht arbeiten, werden bei uns regelmäßig alle zwei Jahre arbeitsmedizinisch untersucht. Dies ist jedoch gesetzlich nicht gefordert. Selbstverständlich berate ich die Beschäftigten auch bei Gesundheitsfragen, die im Zusammenhang mit der Schichtarbeit stehen, gegebenenfalls biete ich auch Ausstiegsperspektiven. Die sind meiner Ansicht nach notwendig, denn nach meiner Erfahrung steigt die individuelle Beanspruchung mit der Dauer der Schichtarbeit. Wer bei uns im Werk soziale oder gesundheitliche Probleme mit der Schichtarbeit hat, kann sich darüber hinaus natürlich auch an den Vorgesetzten oder die Personalabteilung wenden.“

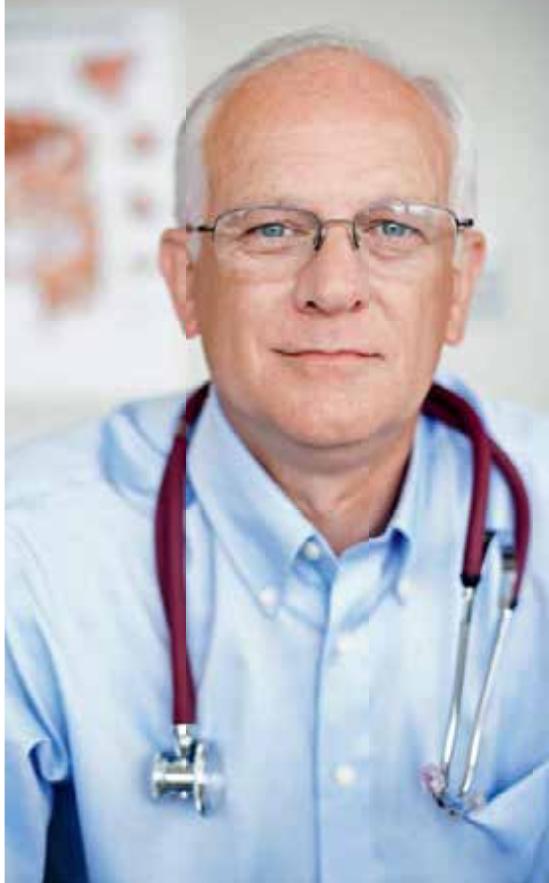
Gerne würde ich die Schichtarbeitenden zwecks Früherkennung von gesundheitlichen Störungen in noch kürzeren Abständen bei mir sehen. Optimal wären darüber hinaus spezielle, auf das Schichtregime zugeschnittene Sozialangebote sowie eine intensive Generalprävention in den Bereichen Ernährung, Ausgleichssport und Entspannung.“

## Unfallrisiken vermeiden

Schichtarbeitende Betriebe müssen der Sicherheit und Gesundheit im Betrieb besondere Aufmerksamkeit schenken. Dazu gehört auch die Frage, wie man Unfälle vor allem bei Nacharbeit vorbeugen und die Nacharbeit auf das Notwendigste beschränken kann. Untersuchungen zeigen: Das Unfallrisiko steigt in der Nacht, vor allem zwischen 2 und 4 Uhr, signifikant an. Dort, wo Nacharbeit zwingend notwendig ist, sollte die anstehende Arbeit möglichst optimal gestaltet sein. Lärm, Gefahrstoffe, Arbeitsdruck, schlechte Beleuchtung, ungünstiges Raumklima setzen dem bei Nacharbeit ohnehin stark beanspruchten menschlichen Organismus mehr zu als am Tag. Zum Beispiel sollten besonders komplizierte und differenzierte Aufgaben möglichst anderen Schichten vorbehalten bleiben.

### Ansprechpartner zum Thema Schichtarbeit

- › Vorgesetzter
- › Personalabteilung
- › Betriebsarzt
- › Betriebsrat
- › Arbeitskreis Betriebliche Gesundheitsförderung/Betriebliches Gesundheitsmanagement



### TK-ÄrzteZentrum

Die TK bietet ihren Versicherten rund um die Uhr einen telefonischen Beratungsservice zu Fragen der Gesundheit und Vorbeugung oder zu Erkrankungen und deren genereller Behandlung. Unter der Rufnummer **040 - 85 50 60 60 60** können Sie sich bei Ärzten verschiedener Fachrichtungen umfassend informieren.



Führung und Kommunikation  
bei Schichtarbeit

Gerade wenn es um die Führung von Mitarbeitern geht, die in Wechselschichten oder sogar in permanenten Nachschichten arbeiten, sind Personalverantwortliche besonders herausgefordert. Die Probleme liegen auf der Hand: Wie kann kooperativ geführt werden, wenn die Führungskraft die Mitarbeiter kaum zu Gesicht bekommt? Wie lässt sich Kommunikation aufrechterhalten, wenn die Gesprächspartner zu unterschiedlichen Zeiten im Betrieb sind? Zum Beispiel mit viel Fingerspitzengefühl und einigem organisatorischen Mehraufwand.

### Beispiel Kommunikation

- Außerordentliche Informationsveranstaltungen sollten rechtzeitig und in Abstimmung mit dem Schichtplan geplant werden, damit möglichst alle Mitarbeiter teilnehmen können.
- Die „normale“ Kommunikation sollte auf definierten Wegen stattfinden, damit sie den Betreffenden auch tatsächlich erreicht. Die modernen Kommunikationsmittel wie E-Mail und Intranet bieten hier echte Vorteile gegenüber der „Zettelwirtschaft“ vergangener Tage.
- Wirklich wichtige Informationen sollten persönlich übermittelt werden. Dazu kann es gegebenenfalls sinnvoll sein, wenn der Vorgesetzte auch mal spätabends bei „seinen“ Mitarbeitern vorbeischaut und für Rückfragen zur Verfügung steht. In wirklich dringenden Angelegenheiten sollte der Schichtleiter die Möglichkeit haben, den Vorgesetzten auch telefonisch zu erreichen.
- Die Schichtleiter bilden die Verbindung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem. Sie sollten deshalb

vom Vorgesetzten ermutigt werden, Informationen aus der Schicht aktiv weiterzugeben.

Hilfreich sind Personalgespräche in regelmäßigen Abständen, die neben möglichen Qualifizierungsmaßnahmen und Laufbahnplanungen auch die familiäre Situation thematisieren können. Darüber hinaus kann der Vorgesetzte beispielsweise Betriebsausflüge dazu nutzen, um mit der Nachschicht im Gespräch zu bleiben.

### Über die Besonderheiten bei der Führung von Schichtarbeitenden:

„Die Führung von Schichtarbeitenden unterscheidet sich nach meiner Erfahrung erheblich von der bei Mitarbeitern mit „normalen“ Arbeitszeiten. Das fängt schon bei der Kommunikation an – die Wege sind länger und oft auch komplexer, Infoveranstaltungen und Unterweisungen müssen immer doppelt durchgeführt werden. Sonderveranstaltungen, zum Beispiel Workshops, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen sollen, müssen langfristig und in Abstimmung mit der Schichtabfolge geplant werden.“

Aber auch in der konkreten Arbeitsorganisation erfordert Schichtarbeit ein besonderes Augenmerk. Bei der Projektplanung muss die eingeschränkte Erreichbarkeit berücksichtigt werden. Außerdem ist es besonders wichtig, für eine umfassende Information über das, was in der jeweils anderen Schicht gelaufen ist, zu sorgen.“



Literatur und Internet

Beermann, B.

**Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, 9. Auflage 2005

BEST-Bulletin Nummer 3

**Leitlinien für Schichtarbeiter**

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.), Dublin 1991

Alexandra Stier, Carsten Schomann

**Positive Gestaltungsbeispiele der softwaregestützten Arbeitszeitgestaltung,**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, 1. Auflage 2008

Knauth, P.; Hornberger, S.

**Schichtarbeit und Nacharbeit**

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), München 1997

Nachreiner, F., et al.

**Arbeitszeit ergonomisch gestalten**

Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Fb 837, Dortmund/Berlin 2000

Schweflinghaus, W.

**Besser leben mit Schichtarbeit**

Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hrsg.),

7. überarbeitete Auflage Dezember 2006

Sczesny, C.

**Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, 5. Auflage 2007

**[www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de)**

Portal des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW. Hier findet sich (fast) alles rund um das Thema Arbeitszeit und Schichtarbeit.

**[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)**

Auf der Seite der IG Metall findet sich unter dem Stichwort „Arbeit“ ein Arbeitszeit-Check mit vielen Informationen zum Thema Arbeitszeiten und Gesundheit.

**[www.baua.de](http://www.baua.de)**

Seite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit zahlreichen Informationen zum Thema. Unter

**[www.baua.de/prax/bass.htm](http://www.baua.de/prax/bass.htm)** können Sie BASS 3.0 herunterladen. Dieses Programm hilft insbesondere kleinen und mittleren Betrieben bei der Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen und der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeitszeitsystemen.

# Wir sind für Sie da

Sie haben Fragen rund um Gesundheit und Krankenversicherung?  
Das TK-ServiceTeam ist 24 Stunden täglich an 365 Tagen im Jahr für Sie erreichbar: **Tel. 0800 - 285 85 85**  
(gebührenfrei innerhalb Deutschlands)

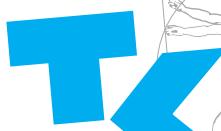
Selbstverständlich können Sie sich auch per E-Mail an uns wenden:  
**service@tk.de**

## Internet

Ausführliche Informationen rund um Krankenversicherung und Gesundheit finden Sie auf: **www.tk.de**

Für unsere Firmenkunden haben wir auf unserer Homepage einen eigenen Bereich eingerichtet:  
**www.firmenkunden.tk.de**

Besuchen Sie uns auch auf:



Techniker  
Krankenkasse