

# Checkliste zur Einführung und Auswertung von Schichtmodellen



---

## Themenfelder des ifaa

---



Arbeitsgestaltung/Ergonomie



Arbeits- und Gesundheitsschutz



Arbeitswelt der Zukunft/New Work



**Arbeitszeitgestaltung**



Gesundheit im Unternehmen



Digitalisierung/Industrie 4.0



Entgelt und Vergütung



Fachkräftesicherung



Industrial Engineering



künstliche Intelligenz/lernende Systeme



Nachhaltigkeit



Planspiele



Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung



Psychische Belastung am Arbeitsplatz

---

Weiterführende Informationen finden Sie unter: [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

---

# INHALT

Herausforderungen der Schichtarbeit bewältigen	04
Ziele und Nutzen der Checkliste	05
Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste	06
Weitere(s) Arbeitshilfen/Material zum Thema	07
Handlungsfeld »Arbeitswissenschaftliche Kriterien«	08
Handlungsfeld »Gesetzliche und tarifliche Kriterien«	10
Handlungsfeld »Inner- und außerbetriebliche, sowie organisatorische Kriterien«	13
Handlungsfeld »Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten«	15
Prozessschritte zur Einführung neuer Schichtmodelle	17
Maßnahmenplan	19
Impressum	23

# Herausforderungen der Schichtarbeit bewältigen

## Schichtarbeit verändert sich

Schichtarbeit ist für viele Bereiche in Gesellschaft und Wirtschaft nach wie vor unerlässlich und nimmt entgegen vielen Prognosen aufgrund vielfältiger Entwicklungen in Summe nicht ab. Gerade in den Bereichen, in denen »rund um die Uhr« gearbeitet werden muss, sehen sich die betrieblichen Entscheider durch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, hervorgerufen durch eine generell sinkende Anzahl potenzieller Bewerbende, alternde Belegschaften sowie zunehmender Fach- und Arbeitskräfteengpässe, gezwungen, bisherige Schichtmodelle bzw. die Ausgestaltung der bestehenden Schichtmodelle zu überdenken. Moderne Schichtmodelle müssen folglich mehr denn je beides schaffen: Sie müssen den betrieblichen Anforderungen gerecht werden und gleichzeitig attraktiv für die Beschäftigten sein.

## Struktur reduziert Komplexität

Dies ist eine Herausforderung für viele Branchen, wobei die Arbeitsmarkteffekte in Branchen, die bei Beschäftigten und Bewerbenden weniger bekannt sind oder weniger im Fokus stehen, früher und deutlicher sichtbar werden.

Auch die aktuellen Diskussionen um eine »4-Tage-Woche«, deren Ausgestaltung weitaus komplexer ist als vielfach angenommen, fördern einerseits den Druck auf die Unternehmen und forcieren andererseits hier den Verdrängungswettbewerb um relevante Fachkräfte.

Grundsätzlich gilt jedoch für alle Branchen und Unternehmen, dass eine Belastungskompensation primär durch Geld, weder eine überall mögliche und gewünschte noch dauerhafte Lösung darstellt. Die Herausforderung besteht demnach darin, Schichtsysteme bedarfsgerecht zu gestalten, um den aktuellen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Aus Sicht der Unternehmen existiert oft eine unüberschaubare und für die betrieblichen Entscheider schwer zu bewertende Gemengelage von Veränderungsnotwendigkeiten und Anforderungen, deren Komplexität dazu führen kann, dass eigentlich notwendige



Change-Prozesse nicht angegangen werden. Dabei sind prinzipielle Möglichkeiten der Ausgestaltung von Schichtmodellen bekannt und an vielen Stellen veröffentlicht.

Die vorliegende Checkliste möchte betriebliche Akteure bei der strukturierten Bearbeitung der anstehenden Herausforderungen unterstützen und einen Beitrag dazu leisten, notwendige Schichtarbeit auch zukünftig wirtschaftlich und ergonomisch zu gestalten.



## Ziel und Nutzen der Checkliste

Die Checkliste zeigt Ihnen, welche Handlungsfelder relevant sind, wenn sich Unternehmen mit dem Thema Schichtplangestaltung beschäftigen möchten oder müssen. Als Grundlage wurden vier Themenbereiche identifiziert, die sowohl für die Entwicklung, Beurteilung und Verbesserung der Schichtmodelle als auch für den Einführungsprozess elementar sind:

- Handlungsfeld »Arbeitswissenschaftliche Kriterien«
- Handlungsfeld »Gesetzliche und tarifliche Kriterien«
- Handlungsfeld »Inner- und außerbetriebliche, sowie organisatorische Kriterien«
- Handlungsfeld »Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten«

Die Checkliste kann keine Antworten geben – dazu sind die Lösungen zu betriebsspezifisch. Die Checkliste stellt Fragen, gibt Hinweise und soll Sie als Analysebasis dabei unterstützen, einen Überblick über das Spektrum der Herausforderungen im Unternehmen zu erhalten, wenn es um die Schichtplangestaltung geht. Zudem sind die Fragen in einer logischen, wenngleich nicht zwingenden, Reihenfolge sortiert, die von den Rahmenbedingungen zu Einzelthemen führt. Somit wird Ihnen der zunächst komplex erscheinende Einstieg in das Thema einfacher ermöglicht und aufgezeigt, an welchen Stellschrauben Sie drehen können, um zu passenden Schichtmodellen für ihr Unternehmen zu gelangen. Die Checkliste zielt darauf ab, Ihnen Handlungsbedarf aufzuzeigen und erste Orientierung für Entwicklungsmaßnahmen zu bieten.

### Zielgruppe

Die Checkliste richtet sich an betriebliche Akteure in Unternehmen, die aktiv das Thema Schichtplangestaltung angehen möchten und die Schichtarbeit im Unternehmen sowohl ergonomisch(er) als auch wirtschaftlich(er) gestalten wollen. Es empfiehlt sich, die Checkliste in gemischten Teams aus beispielsweise Geschäftsführung, Betriebs- und Personalleitung; Schichtverantwortlichen und betroffenen Beschäftigten sowie Fachexperten auszufüllen. In vielen Fällen – besonders, wenn es um die Erarbeitung, Diskussion und Bewertung von Modellen geht – ist die Inanspruchnahme externer Unterstützung hilfreich.



## Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste

**Schritt 1:** Sie gehen zuerst die vier Handlungsfelder mit der Beantwortung der einzelnen Fragen durch und legen den Handlungsbedarf durch Ankreuzen mit »ja«, »nein« oder »zum Teil« fest. So können Sie systematisch ermitteln, bei welchen einzelnen Fragen Handlungsbedarfe bestehen.

Die Spalte »Erläuterung(en) und weitergehende Informationen« beinhaltet erläuternd zu jeder Frage zusätzliche Informationen sowie Empfehlungen.

In der Spalte »Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan« können Sie sich Notizen machen und festlegen, welche Informationen Sie benötigen, ob Sie interne oder externe Unterstützung (z. B. durch den regionalen Arbeitgeberverband oder das ifaa) brauchen usw.

Schauen Sie sich nach dem Ausfüllen der Checkliste diejenigen Antworten, Bemerkungen und Notizen genauer an, die auf mögliche Ansatzpunkte zur Schichtplangestaltung hinweisen und zur Erstellung eines Maßnahmenplans dienen.

**Schritt 2:** Anschließend können Sie im Maßnahmenplan auf Seite 19 unter »betrifft Fragestellung« die Fragen bzw. Nummern auflisten, die angegangen werden sollen. Dafür schauen Sie sich alle Fragen und Handlungsbedarfe an, die Sie auf den vorherigen Seiten entweder mit »nein« oder »zum Teil« angekreuzt haben.

**Schritt 3:** Als Nächstes definieren Sie im Maßnahmenplan in der Spalte »betrifft Fragestellung«, z. B. nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit die einzelnen Fragen/Kürzel.

**Schritt 4:** Abschließend formulieren Sie im Maßnahmenplan in den Spalten »ausgewählte Maßnahme...«, »teilnehmende Personen...«, »verantwortlich ist...« und »Zeitraumen«

- welche Ergebnisse erzielt werden sollen;
- welche Personen an der Maßnahme beteiligt sind;
- wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist;
- wann die Maßnahme startet und die Umsetzung der Maßnahme erfolgen soll.

So erfassen Sie mithilfe des Maßnahmenplans die gewünschte Reihenfolge Ihrer geplanten Aktivitäten und können dort festhalten, mit welchem Aufwand welche Aktivitäten für welche Bewertungskriterien (Fragen), von wem, bis wann und mit welchen Zielen (Ergebnissen) ausgeführt werden sollen.

## Weitere(s) Arbeitshilfen/Material zum Thema

Die vorliegende Checkliste ist Teil eines umfangreichen Paketes von praxisorientierten Arbeits- und Gestaltungshilfen zum Thema Schichtplanung und Schichtplangestaltung. Das Paket umfasst neben dieser Checkliste eine Broschüre zum Thema Reserveplanung in Schichtsystemen, eine Broschüre zur Gestaltung komplexer Schichtsysteme, eine Anleitung zur Einführung neuer Schichtsysteme im Betrieb, eine Studie zu den Möglichkeiten der Berücksichtigung

der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Schichtplanerstellung, mehrere Unternehmensbeispiele sowie einen Film zur ergonomischen Schichtplangestaltung. Die verschiedenen Produkte des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. zur ergonomischen Schichtplangestaltung sind im separaten Themenfeld »Arbeitszeit« online abrufbar unter: <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/arbeitszeit>



**Gestaltung und Steuerung von Arbeitszeitkonten**  
Für mehr Flexibilität und Individualität  
Praxisbroschüre



**ifaa-Studie: Auswertung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien**  
Studie 2019



**Bedarfsgerechte Arbeitszeitsysteme in der Praxis – Reserveplanung**  
Umgang mit Ausfallzeiten der Beschäftigten in Schichtplänen  
Praxisbroschüre



**Herausforderungen bei der Einführung neuer Schichtmodelle**  
Hinweise und Lösungsansätze  
Praxisbroschüre



**Bedarfsgerechte Arbeitszeitsysteme in der Praxis**  
Gestaltung komplexer Schichtsysteme  
Praxisbroschüre



**Schichtarbeit arbeitswissenschaftlich gestaltet – entlastet Mitarbeiter und stärkt Unternehmen**  
Erklärvideo



# HANDLUNGSFELD »ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
1.1	Ist allen betrieblichen Akteuren bewusst, dass es die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit gibt und dass deren Einhaltung vom Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gefordert wird?	<p><b>§ 6 Nacht- und Schichtarbeit</b></p> <p>(1) Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen. <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a></p>				
1.2	Ist allen betrieblichen Akteuren klar, welche Inhalte sich hinter den im Arbeitszeitgesetz genannten arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen verbergen?	<p>Es wird im Arbeitszeitgesetz auf die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse hingewiesen. Die einzelnen Kriterien werden dort nicht explizit genannt.</p> <p>Informationen zum Inhalt der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen (Kriterien):</p> <p><a href="https://www.bghm.de/arbeitsschuetzer/fach-themen/ergonomie-und-arbeitsgestaltung/arbeitszeit-und-schichtplangestaltung">https://www.bghm.de/arbeitsschuetzer/fach-themen/ergonomie-und-arbeitsgestaltung/arbeitszeit-und-schichtplangestaltung</a></p> <p><a href="https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit.html">https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit.html</a></p> <p><a href="https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/broschueren/azv-bro-arbeitszeitstudie">https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/broschueren/azv-bro-arbeitszeitstudie</a></p>				
1.3	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell weitestgehend den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit?	Wie verhält es sich mit z. B. wesentlichen Elementen wie der Vorwärtsrotation, der Forderung nach kurzzyklischen Modellen oder den Erholungszeiten nach den Nachtschichten? (siehe im Detail die folgenden Punkte ab 1.4)				
1.4	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell der arbeitswissenschaftlichen Empfehlung zur Gestaltung von Nachtschichten?	Es werden möglichst wenige Nachtschichten nacheinander (am besten nur zwei, maximal drei) eingeplant.				



# HANDLUNGSFELD »ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
1.5	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell der arbeitswissenschaftlichen Empfehlung zur Gestaltung von Ruhezeiten nach Nachtschichtfolge?	Nach einer Nachtschichtphase sollte eine lange Ruhephase folgen.				
1.6	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell der arbeitswissenschaftlichen Empfehlung zur Gestaltung einer Vorwärtsrotation der Schichten?	Die Schichten in Schichtfolgen rotieren vorwärts: Früh-Spät-Nacht.				
1.7	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell der arbeitswissenschaftlichen Empfehlung zur Gestaltung von Schichtfolgen?	Es werden keine ungünstigen Schichtfolgen geplant: z. B. Nacht-Frei-Früh.				
1.8	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell der arbeitswissenschaftlichen Empfehlung zum Beginn der Frühschicht?	Die Frühschicht beginnt nicht zu früh und bekommt damit nicht den Charakter einer Nachtschicht.				
1.9	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell der arbeitswissenschaftlichen Empfehlung zu freien Abenden in der Woche?	Es gibt ausreichend sozial nutzbare Zeit in der Woche (z. B. mindestens ein freier Abend pro Woche zwischen Montag und Freitag).				
1.10	Folgt das aktuelle oder geplante Schichtmodell den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur planbaren Freizeit und Änderungen des Schichtplans?	Die Ankündigungsfrist für Schichtwechsel und Schichtplanänderung ist geregelt und sichert einen verbindlichen Schichtplan. Kurzfristige Änderungen des Schichtplans werden vermieden.				

# HANDLUNGSFELD »GESETZLICHE UND TARIFLICHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
2.1	Wird die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit in der Regel eingehalten?	Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit sollte nicht überschritten werden.				
2.2	Liegt die Dauer der täglichen Arbeitszeit im gesetzlichen Rahmen?	Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. <b>§ 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer (ArbZG)</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				
2.3	Werden die gesetzlichen Pausenregelungen durchgängig eingehalten?	Die Arbeit ist durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Die Ruhepausen nach Satz 1 können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden. <b>§ 4 Ruhepausen (ArbZG)</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				
2.4	Wird die gesetzliche Ruhezeit durchgängig eingehalten?	Die gesetzlichen Anforderungen der Ruhezeit von mindestens 11 Stunden sind einzuhalten. <b>§ 5 Ruhezeit (ArbZG) (1)</b> Ausnahmen siehe unter <b>§ 5 Ruhezeit (ArbZG) (2-3)</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				

# HANDLUNGSFELD »GESETZLICHE UND TARIFLICHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
2.5	Sind 15 Sonntage im Jahr arbeitsfrei?	Nach ArbZG § 11 Abs. 1 gilt, dass mindestens 15 Sonntage im Jahr arbeitsfrei sein müssen. <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				
2.6	Ist die Feiertagsarbeit geregelt?	Arbeitnehmer dürfen an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0 bis 24 Uhr nicht beschäftigt werden. <b>§ 9 Sonn- und Feiertagsruhe</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a> Wenn an Feiertagen gearbeitet wird, sollte die Ersatzruhe für die Feiertage geregelt sein.				
2.7	Werden für Schichtarbeitende regelmäßige arbeitsmedizinische Untersuchungen veranlasst?	Nachtarbeitnehmer sind berechtigt, sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen Zeitabständen von nicht weniger als drei Jahren arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen. Nach Vollendung des 50. Lebensjahres steht Nachtarbeitnehmern dieses Recht in Zeitabständen von einem Jahr zu. Die Kosten der Untersuchungen hat der Arbeitgeber zu tragen, sofern er die Untersuchungen den Nachtarbeitnehmern nicht kostenlos durch einen Betriebsarzt oder einen überbetrieblichen Dienst von Betriebsärzten anbietet. <b>§ 6 Nacht- und Schichtarbeit (3)</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				

# HANDLUNGSFELD »GESETZLICHE UND TARIFLICHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
2.8	Gibt es tarifliche oder andere Ausnahmen, die von besonderer Bedeutung sind?	Die Möglichkeit für abweichende Regelungen in Tarifverträgen oder auf Grund eines Tarifvertrages in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung bietet ebenfalls das Arbeitszeitgesetz. <b>§ 7 Abweichende Regelungen</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				
2.9	Sind die über die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse hinaus relevanten Vorgaben aus dem Arbeitszeitgesetz hinsichtlich Nacht- und Schichtarbeit bekannt und umgesetzt?	Die gesetzlichen Regelungen aus dem Arbeitszeitgesetz kennen und anwenden. <b>§ 2 Begriffsbestimmungen;</b> <b>§ 6 Nacht- und Schichtarbeit</b> <a href="https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html">https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html</a>				
2.10	Sind im bestehenden Tarifvertrag Optionen enthalten, die für die Ausgestaltung eines Schichtmodells relevant sind?	In einigen Branchentarifverträgen besteht z. B. die Option, betrieblich in einem bestimmten Rahmen nach »oben« oder »unten« von der tariflich vereinbarten Wochenarbeitszeit abzuweichen. Dieser »Korridor« kann Spielräume bei der Ausgestaltung von bedarfsgerechten und passgenauen Schichtmodellen ermöglichen.				

# HANDLUNGSFELD »INNER- UND AUSSERBETRIEBLICHE, SOWIE ORGANISATORISCHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
3.1	Ist die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung organisiert?	Arbeitszeitgestaltung ist ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand.				
3.2	Sind die Kapazitäten und Betriebsnutzungszeiten bekannt?	Grundlage eines jeden Schichtmodells ist die belastbare Erfassung der notwendigen Kapazitäten oder Betriebsnutzungszeiten.				
3.3	Kann auf Basis der Kapazitäten die Personalnotwendigkeit für ein neues Modell bestimmt werden?	Kapazitätsberechnungen müssen so eindeutig sein, dass der Personalbedarf bestimmt werden kann.				
3.4	Gibt es Kundenanforderungen, die sich auf das Schichtsystem auswirken (werden)?	Können z. B. schwankende Abrufe mit einem neuen Modell kompensiert bzw. bearbeitet werden?				
3.5	Ist bekannt, welche Aspekte des aktuellen Schichtmodells im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Ergonomie unbedingt geändert und verbessert werden sollten?	Gibt es z. B. die Möglichkeit Maschinen abzustellen oder nicht abzustellen, Schwankungen in der Qualität, sind am Wochenende schwerer Krankheitsvertretungen zu finden etc.				
3.6	Ist ein ausreichender Zeitraum für eine Testphase eines neuen Schichtmodells bedacht?	Idealerweise läuft ein Pilot über ein Jahr, um alle Situationen durchzuspielen (Aufträge, Saison, Urlaubsphase, Jahreswechsel etc.).				



# HANDLUNGSFELD »INNER- UND AUSSERBETRIEBLICHE, SOWIE ORGANISATORISCHE KRITERIEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
3.7	Sind die Rahmenbedingungen, in denen sich die Ausgestaltung eines neuen Sichtmodells bewegen kann, bestimmt?	Die Ziele, Möglichkeiten aber auch Grenzen eines neuen Modells sollten klar definiert sein.				
3.8	Welche Stakeholder müssen ggf. eingebunden und/oder überzeugt werden?	Sind z. B. Investoren zu informieren, gibt es Vergleiche zwischen (auch ausländischen) Standorten?				
3.9	Ist im Unternehmen ein Zeit- und Finanzbudget zur Umsetzung eingeplant?	Ein Projekt zur Schichtplangestaltung und deren Umsetzung bindet personelle und finanzielle Ressourcen. Gehen Sie das Projekt nur an, wenn diese Ressourcen gesichert sind.				
3.10	Sind im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität Schichtsysteme von Mitbewerbern oder Konkurrenten um Arbeitskräfte bekannt?	Das lokale und regionale Umfeld des Arbeitsmarktes kann für die notwendige Ausgestaltung des Schichtsystems entscheidend sein. Dabei führt die einfache Adaption eines Modelles »aus der Nachbarschaft« in der Regel nicht zum gewünschten Erfolg.				
3.11	Gibt es eine eindeutige Aussage zu möglichen Kostenveränderungen durch ein neues Schichtmodell?	Geänderte Schichtmodelle führen häufig (z. B. bei der Umstellung von 4 auf 5 Schichtgruppen) auch zu steigenden Personalkosten. Hier gilt es, vorab einen Konsens zu finden, um nach Erstellung und Präsentation eines Modells die Einführung auch durchführen zu können.				

# HANDLUNGSFELD »WÜNSCHE UND BEDARFE DER BESCHÄFTIGTEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
4.1	Ist allen Beschäftigten die gesundheitliche Relevanz der arbeitswissenschaftlichen Kriterien bekannt?	Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind oft nicht bekannt bzw. nicht bewusst oder werden aktiv verdrängt. Möglicher körperlicher Belastung der Schichtarbeit wird kaum oder keine Aufmerksamkeit gewidmet. Tendenziell »gesündere« Modelle werden nicht als solche erkannt und akzeptiert.				
4.2	Befürchten die Beschäftigten finanzielle Einbußen durch das neue Schichtmodell/ die Diskussion um das neue Schichtmodell?	In manchen Fällen ist es möglich, dass durch eine geringere Anzahl von Schichten mit Zuschlag tatsächlich Differenzen entstehen (können). Beispielrechnungen, eine offene Kommunikation und die Verdeutlichung der gesundheitlichen Vorteile helfen den Beschäftigten oft, mögliche Differenzen besser bewerten zu können.				
4.3	Existiert im Betrieb eine einheitliche Vorgehensweise bei der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen?	Es gibt häufig einen starken Einfluss unterschiedlicher Beteiligter mit bereichsspezifischen Zielkonflikten.				
4.4	Ist die Notwendigkeit für ein neues Schichtmodell (z. B. durch Kapazitätsänderungen) bei den Beschäftigten und deren Vertretungen bekannt und akzeptiert?	Wird die Veränderungsnotwendigkeit von Beschäftigten und deren Vertretungen nicht erkannt und akzeptiert, ist es kaum möglich, ein neues Modell zur Zufriedenheit der Beschäftigten zu diskutieren und einzuführen.				
4.5	Ist das aktuelle/zukünftige Modell auf das Sozialleben der Beschäftigten abgestimmt bzw. mit diesem vereinbar?	Das alte/neue Modell erschwert auf den ersten Blick die Planbarkeit des Soziallebens und ist in der Wahrnehmung der Beschäftigten nicht vereinbar mit den gesellschaftlichen Freizeitaktivitäten, die sich traditionell oder regional durchgesetzt haben (»so gelebt werden«).				

# HANDLUNGSFELD »WÜNSCHE UND BEDARFE DER BESCHÄFTIGTEN«

Nr.	Fragestellung	Erläuterung(en) und weitergehende Informationen	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			ja	zum Teil	nein	
4.6	Erfordert die Einführung eines neuen Schichtmodells die Einführung eines Arbeitszeitkontos?	Beschäftigte lehnen die Einführung eines Arbeitszeitkontos aufgrund von fehlender Information über Sinn und Zweck häufig ab.				
4.7	Werden die betroffenen Beschäftigten möglichst früh informiert bzw. eingebunden, um das Verständnis für die Veränderungen zu bekommen?	Aufgrund von mangelnder Beteiligung in der Entwicklungsphase fehlt vielen Betroffenen das Verständnis für Veränderungen, z. B. weil das neue Schichtmodell mit Einbring- und Freischichten operiert.				
4.8	Sind die komplexen Zusammenhänge, die bei der Erarbeitung und Einführung eines neuen Schichtmodells auftreten, für Beschäftigte und insbesondere deren Vertretungen nachvollziehbar? Besteht ggf. Qualifizierungsbedarf?	Ein neues Schichtmodell – und der Umgang damit – übersteigt die bisherigen Kompetenzen der betrieblichen Akteure und erfordert komplexere betriebliche Regelungen. Daher wird das »Problem« nicht ernsthaft angegangen und Flexibilisierungs- und Individualisierungspotenziale auch für die Beschäftigten werden größtenteils nicht genutzt.				
4.9	Sind die Beschäftigten bereit, individuelle Einschränkungen zu akzeptieren, wenn dadurch ein kollektiv besseres/notwendiges Ergebnis erzielt wird?	Das neue Modell fordert individuelle Einschränkungen (z. B. ist nicht mehr jeder Samstagnachmittag frei) und beinhaltet ein hohes Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen der Akteure.				
4.10	Hat das neue Schichtmodell Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten?	Häufig geschieht es, dass die vorhandenen Qualifikationen nicht mehr zum Bedarf des neuen Schichtplans passen oder ergänzt werden müssen (z. B. bei der Einführung einer Gruppenkombination und/oder bei Engpassqualifikationen).				
4.11	Wirft das neue Modell offensichtliche Konfliktthemen auf?	Verschiedene Faktoren, wie z. B. der Umgang mit Schichtbefreiten (Attesten etc.) im Rahmen aktueller Regelungen oder mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz, stehen sich konträr und scheinbar unlösbar gegenüber.				

# Prozessschritte zur Einführung neuer Schichtmodelle

Die Organisation der Entwicklung und Einführung eines neuen Schichtmodells sollte bestimmte Abfolgen einhalten. Daraus lässt sich allerdings nicht ableiten, dass es »den einen besten Weg« gibt, um die betrieblich gesteckten Ziele zu erreichen. Daher werden an dieser Stelle die aus unserer Sicht wichtigsten

Prozessschritte aufgeführt, die es zu beachten gilt. Die betrieblichen Akteure sollten hier – zugeschnitten auf das jeweilige Unternehmen – den für sie passenden Ablauf festlegen und im Hinblick auf die zeitliche Abfolge (siehe Zeitstrahl) ordnen:

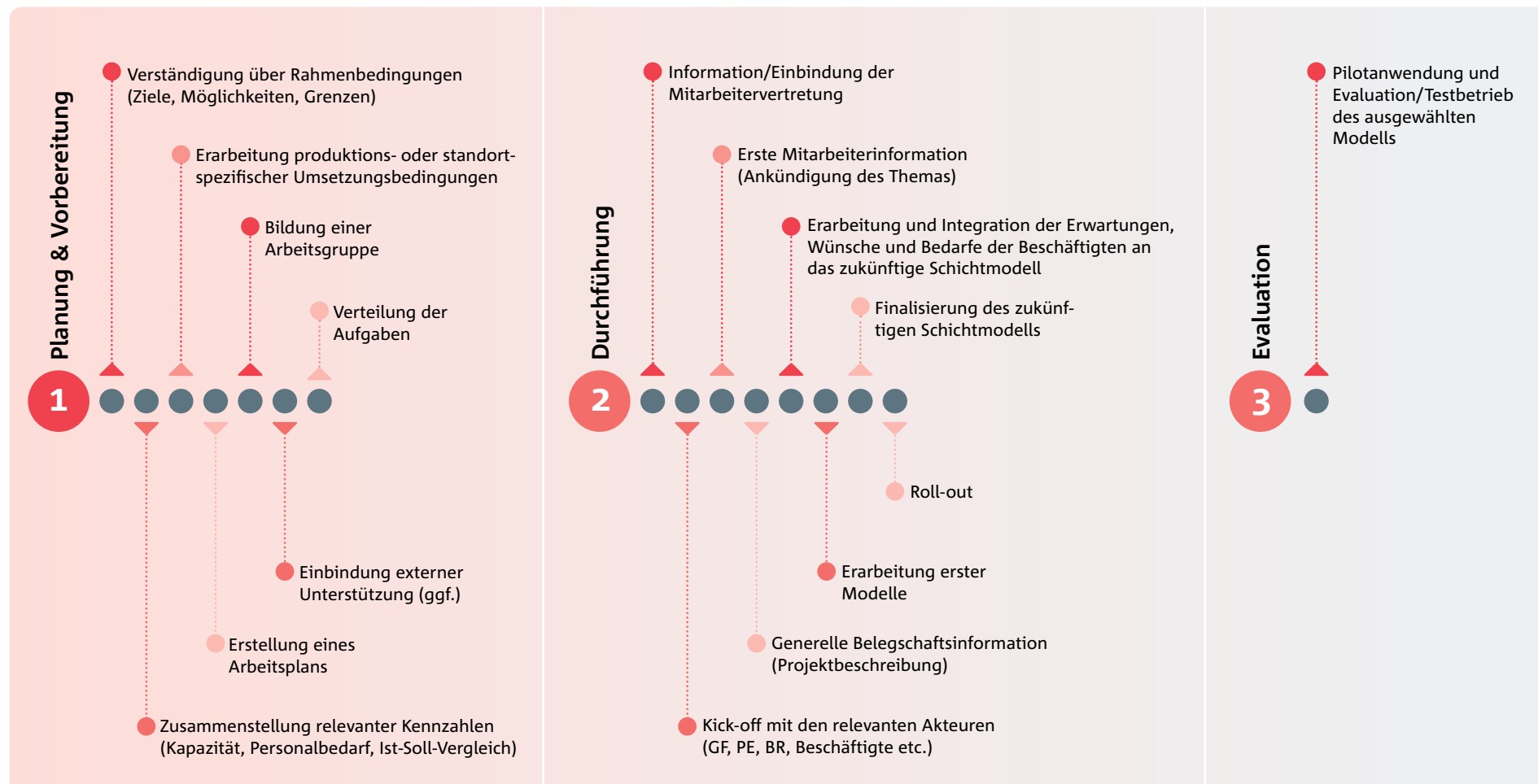
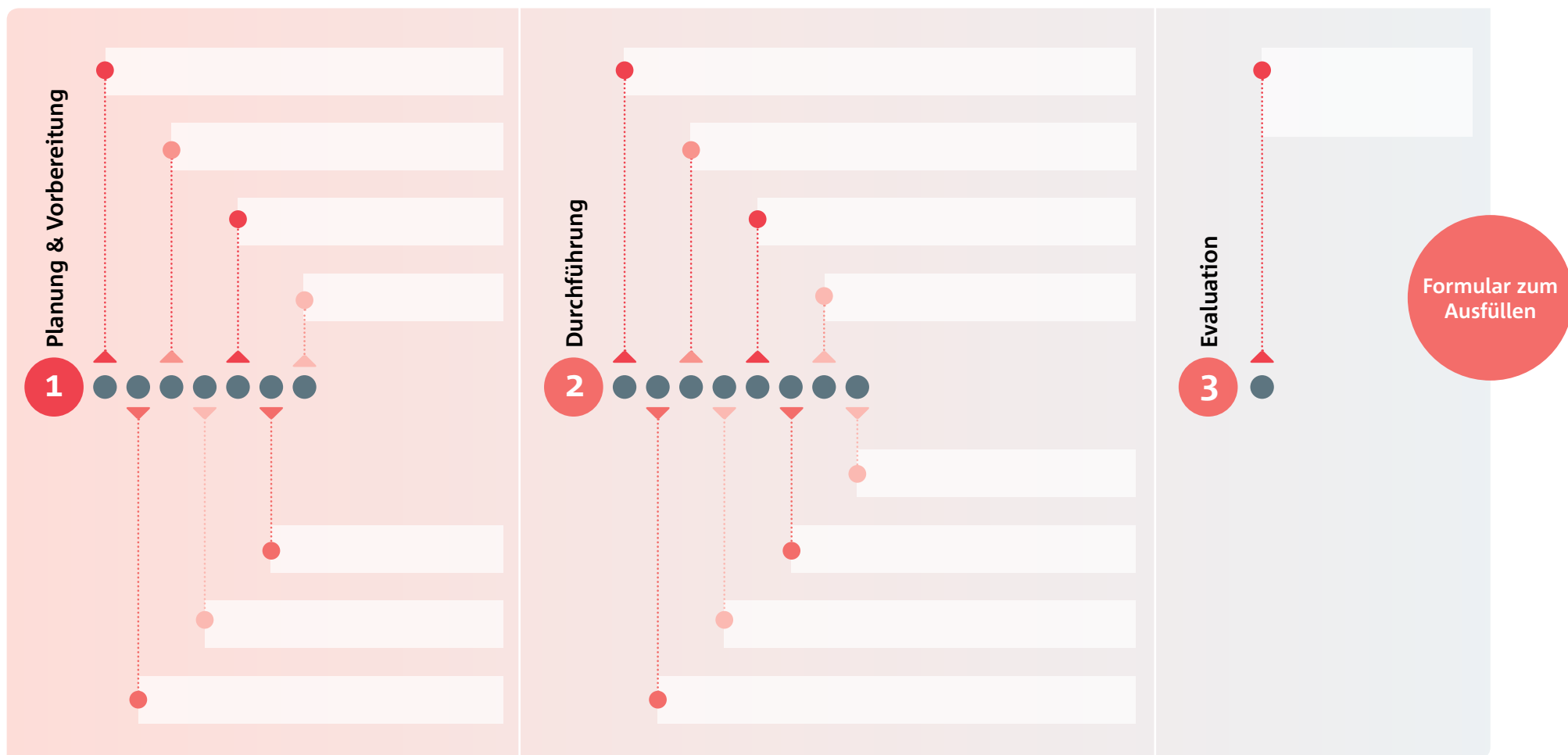


Abbildung 1: Beispielhafte Darstellung der Prozessschritte

## Prozessschritte zur Einführung neuer Schichtmodelle

Die Organisation der Entwicklung und Einführung eines neuen Schichtmodells sollte bestimmte Abfolgen einhalten. Daraus lässt sich allerdings nicht ableiten, dass es »den einen besten Weg« gibt, um die betrieblich gesteckten Ziele zu erreichen. Daher werden an dieser Stelle die aus unserer Sicht wichtigsten

Prozessschritte aufgeführt, die es zu beachten gilt. Die betrieblichen Akteure sollten hier – zugeschnitten auf das jeweilige Unternehmen – den für sie passenden Ablauf festlegen und im Hinblick auf die zeitliche Abfolge (siehe Zeitstrahl) ordnen:













# Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!



Das digitale Arbeitsweltmagazin der Zukunft: **WERKWANDEL**

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.



Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:  
<https://magazin.werkwandel.de>



Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden! \*  
[www.werkwandel.de](http://www.werkwandel.de)

\*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.

## IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber sowie der Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch der Autor übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werks, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.  
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser  
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 542263-0  
Telefax: +49 211 542263-37  
E-Mail: [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

### Autoren

Dr. Ufuk Altun, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.  
Veit Hartmann, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.  
Julian Henning, BAGV GLAS + SOLAR

Druck: medienzentrum süd, Köln, [www.mzsued.de](http://www.mzsued.de)

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © JD8/stock.adobe.com

Fotos: boonchok, rawpixel.com/stock.adobe.com



### Bezugsmöglichkeiten

Gedruckte Version: Christine Molketin, E-Mail: [c.molketin@ifaa-mail.de](mailto:c.molketin@ifaa-mail.de)

Onlineversion: Dieses Werk ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-schichtmodelle>



