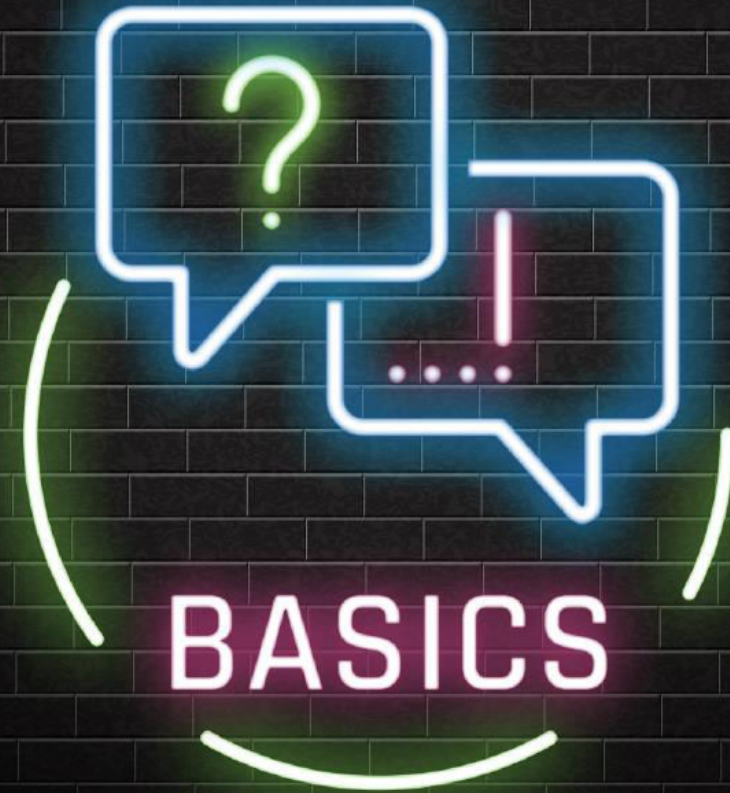


WISSEN  
KOMPAKT

FLEXIBLE  
ARBEITSZEIT  
Schichtarbeit &  
Versetzte  
Arbeitszeiten



Für Betriebsrat  
und Personalrat

# MERKMALE UND VERBREITUNG



Bei Schichtmodellen und versetzter Arbeitszeit ist die Betriebszeit länger als die individuelle Arbeitszeit.

- **Schichtarbeit:**

Die Beschäftigten erfüllen ein und dieselbe Arbeitsaufgabe nacheinander an einem Arbeitsplatz (auch im Rotationsturnus). Die zahlreichen Modelle variieren zwischen Zwei-Schichtsystem und Kontischichten:

- Zwei-Schichtsystem: Früh- und Spätschicht an fünf Werktagen (z.B. 6-14 und 14-22 Uhr)
- das Drei-Schichtsystem: Früh-, Spät- und Nachtschicht an fünf Werktagen
- der (voll-) kontinuierliche Schichtbetrieb: dies ist ein 24/7-System, d. h. die gesamte Woche ist einschließlich dem Wochenende durchgeplant (z. B. in Krankenhäusern oder in der Produktion mit Vollauslastung).

- **Versetzte Arbeitszeit:**

Die Beschäftigten arbeiten unabhängig von Einzelarbeitsplätzen zeitlich überlappend. Dabei kann die Besetzungstärke variieren, so dass bspw. vormittags mehr Beschäftigte als nachmittags anwesend sind. Versetzte Arbeitszeiten werden oft dann eingeführt, wenn die abzudeckende Betriebszeit mehr als eine Schicht, aber weniger als eine zweite Schicht erfordert. Es bedarf dabei hoher Abstimmung unter den Kolleg\*innen und eines hohen Maßes an Kommunikation seitens der Vorgesetzten. Schon ein um eine Stunde versetzter Arbeitszeitbeginn kann als Benachteiligung empfunden werden. Gleichzeitig bietet dieses Model aber auch Spielraum für selbstbestimmte Zeitgestaltung.

# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Diese beiden Modelle sind in Produktions- sowie in Dienstleistungsbetrieben wie dem Einzelhandel oder dem Gesundheitsbereich verbreitet.
- Oftmals ist insbesondere der Spagat schwierig, den Kunden- und Markterfordernissen (just-in-time Lieferung) und auf der anderen Seite den Bedürfnissen der Beschäftigten (Planbarkeit und individuelle Flexibilität) gleichzeitig gerecht zu werden.
- Veränderungen von Schichtmodellen sind generell schwierig, da sie komplexe Systeme darstellen. Arbeitszeitveränderungen für Schichtarbeiter\*innen greifen in den gewohnten Arbeits- und Lebensrhythmen (inklusive Freizeit und Familienleben) ein. Betroffen sind Fahrzeiten und Fahrgemeinschaften ebenso wie Anfangs- und Endzeiten von Kitas, Schulen usw.
- Bei der Suche nach Lösungen sollten die Ziele Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen, Gewinn von Zeitautonomie und Reduzierung von Belastungen stets als Richtschnur für Arbeitszeitmodelle dienen.
- Die vielfach geforderte höhere Zeitautonomie für Beschäftigte auch in der Schichtarbeit kommt immer dann an ihre Grenzen, wenn die Erfüllung betrieblicher und dienstlicher Anforderungen an oberster Stelle steht.
- Um passende und belastungsreduzierende Ideen umsetzen zu können, aber auch um Lösungen für unattraktive Arbeitszeiten zu finden, ist eine Beteiligung der Arbeitnehmerseite unverzichtbar.

# MERKMALE UND VERBREITUNG



## Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse als Basis

- Möglichst wenige Nachtschichten sollten hintereinander folgen (maximal drei); auch Früh- und Spätschichten sollten schnell rotieren (ein bis drei Tage).
- Nachtschichten sollten früh enden (z. B. um 6:00 Uhr).
- Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhepause folgen (48 Stunden).
- Vorwärtswechsel (Früh-Spät-Nacht) sollten bevorzugt werden.
- Ungünstige Schichtfolgen sind zu vermeiden (z.B. Nacht-Frei-Früh; es sollen mindestens zwei freie Tage auf die letzte Nachtschicht folgen).
- Die Anzahl der hintereinander liegenden Frühschichten sollte möglichst klar sein.
- Frühschichten sollten nicht zu früh beginnen.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sind zu gewähren (mindestens einmal monatlich ein komplett freies Wochenende).
- Die Schichtdauer sollte von der Arbeitsschwere abhängig sein.
- Überlange Arbeitszeiten (mehr als acht Stunden täglich) sind zu vermeiden.
- Kurzfristige Schichtplanänderungen sollten vermieden werden; ein freiwilliger Tausch unter den Beschäftigten sollte aber möglich sein.
- Schichtbeschäftigte sollten möglichst mehr freie Tage im Jahr haben als Tagesbeschäftigte.
- Mindestens ein Abend pro Woche (zwischen Montag und Freitag) sollte frei sein.

**Da die Kriterien teilweise im Widerspruch zueinander stehen können, ist eine sinnvolle Auswahl zu treffen!**

# VORTEILE



## Aus Betriebssicht

- Bei Konti-Schicht: Maximale Ausschöpfung von Service- und Maschinenlaufzeiten (rund um die Uhr).
- Flexible Reaktion auf Nachfrageschwankungen.
- Hohe Kunden- bzw. Serviceorientierung durch fristgerechtes Liefern oder 24-Stunden-Service.

## Aus Beschäftigtensicht

- Zuschläge für Nacht- und Wochenendschichten, Feiertage.

# NACHTEILE



## Aus Betriebssicht

- Zuschläge für Nacht- und Wochenendschichten, Feiertage.

## Aus Beschäftigtensicht

- Gesundheitsbelastende Arbeitszeiten (z.B. bei Zusatzschichten oder Nachtschichten).
- Unattraktive Arbeitszeiten (abends oder am Wochenende) mit negativen Auswirkungen auf Familienleben und soziales Leben.

## PRAXISBEISPIEL



Amtsgericht Dortmund

Beim Amtsgericht Dortmund wurde im Projekt ZEITREICH für und mit Wachtmeister\*innen ein Modell versetzter Arbeitszeiten entwickelt. Hier wurden in Workshops mit Beschäftigten zunächst die Vor- und Nachteile verschiedener Modelle diskutiert. Eingeführt wurde ein Modell versetzter Arbeitszeiten mit wöchentlicher Rotation der Bereitschaftsdienste. Der Vorteil dieser Lösung bestand vor allem in der Reduzierung von Überstunden und langen Bereitschaftsdiensten.

Das Einbeziehen der Beteiligten führte nicht nur zu höherer Akzeptanz des Modells, sondern ebenfalls zu mehr Verständnis für weitere Arbeitsbereiche.

[Weiterlesen...](#)

# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

RKW Hessen (2010): ARBEITS ZEIT DIALOG. Flexible Arbeitszeitgestaltung bei SMA als Bestandteil der Unternehmenskultur und Erfolgskriterium, in:

[http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/2010\\_auftakt\\_Praesentation\\_SMA.pdf](http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/2010_auftakt_Praesentation_SMA.pdf)

RKW Hessen (2013): ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisbeispiel: Einführung flexibler Schichtmodelle bei SMA, in:

[http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/2013\\_Praxisbeispiel\\_SMA.pdf](http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/2013_Praxisbeispiel_SMA.pdf)

In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu flexiblen Arbeitszeiten:



[Trainingsunterlagen](#)



[Schritt-für-Schritt-Vorgehen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)



[Empfehlungen für Teams](#)



[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

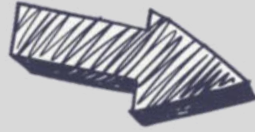
Darüber hinaus zahlreiche Beispiele guter Praxis und Wissen kompakt zu weiteren Arbeitszeitmodellen.



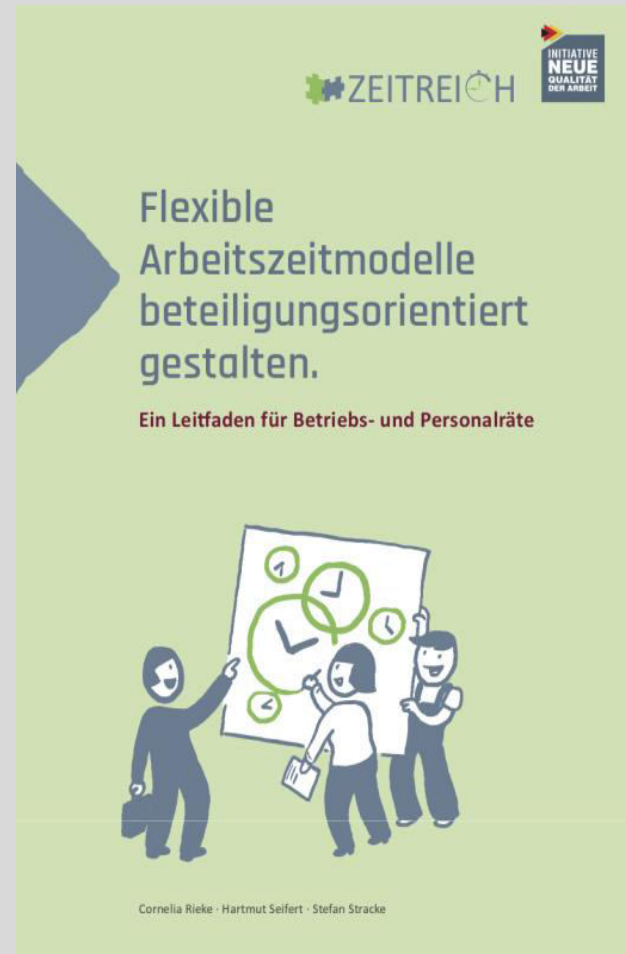
# IMPRESSUM



Förderer und Partner



[Lesen Sie mehr ab Seite 26...](#)



**Autorenteam:**

Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

2. Bildnachweis: istockphoto.com