

The image shows a hand writing on a shift plan for July. The plan is titled "SCHICHTPLAN - JULI" and is a grid with columns for days of the week and rows for shifts. The shifts are color-coded: yellow for day shifts, green for night shifts, and orange for weekend shifts. Names of employees are written in the cells, such as Mandy, Katerina, Saskia, Pola, Anna, Pia, Marie, Kirsten, Ulli, and Roman. A hand holding a blue pen is writing on the plan.

Ein flexibles 5-Schichtsystem gegen Personalmangel

Unser Autor, Dr. Andreas Hoff, Spezialist für Arbeitszeitsysteme aller Art, erläutert in seinem neuesten Beitrag, welches Schichtsystem am besten zum 24/7-Betrieb passt und welche organisatorischen Maßnahmen die Attraktivität des Schichtbetriebes erhöhen und damit chronischer Unterbesetzung vorbeugen.

Es wird immer schwerer, für die rund um die Uhr zu besetzenden Arbeitsplätze geeignetes Personal zu finden: weil 24/7-Schichtsysteme mit ihrer regelmäßigen Nacht- und insbesondere auch Wochenendarbeit für die meisten Arbeitnehmer*innen wenig attraktiv sind. Dabei geht es hierbei in der Regel um kritische Infrastruktur, kapitalintensive Anlagen und solche, die z. B. aus technischen oder Umwelt-Gründen durchlaufen müssen – also um Bereiche von großer wirtschaftlicher und/oder gesellschaftlicher Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund beschäftige ich mich in diesem Beitrag damit, wie dies verändert werden

könnte – vereinfachend am Beispiel von Schichtsystemen zur 24/7-Abdeckung immer derselben Zahl von Arbeitsplätzen, wobei die nachfolgenden Überlegungen grundsätzlich auch auf andere Besetzungskonstellationen übertragbar sind. Diesbezüglich sind in Deutschland derzeit überwiegend 4- und 5-Schichtsysteme sowie (deutlich seltener) 6-Schichtsysteme im Einsatz – also solche für 4, 5 bzw. 6 Teams. Welches dieser Schichtsysteme den Vorzug verdient und ob es hierzu vielversprechende Alternativen gibt – darum soll es im Folgenden ganz konkret gehen.

Annahmen hinsichtlich der zugrunde gelegten Schichtsysteme

Bei den folgenden Berechnungen und Überlegungen gehe ich von diesen für Deutschland aktuell naheliegenden Annahmen aus:

- Es wird in 3 Schichten pro Tag (Früh-, Spät- und Nachtschicht, F S N) gearbeitet.
- Diese Schichten werden jeweils à 8 Stunden auf die Vertragsarbeitszeit angerechnet – also mit einem Wert im mittleren Bereich der in der betrieblichen Praxis vorfindbaren Bandbreite ca. 7,5 bis 8,5 Stunden. Deren unterer Wert wird erreicht, wenn die gesetzliche Mindestpausenzeit von 30 Minuten pro Schicht unbezahlt gewährt wird und es weder Übergabe- noch sonstige auf die Vertragsarbeitszeit angerechnete Nebenzeiten (z. B. fürs Umkleiden) gibt, während Werte über (durchschnittlich) 8 Stunden mit der Vergütung der Pausenzeit innerhalb der Vertragsarbeitszeit (so in vielen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen geregelt) und mit längeren Schichtüberlappungen verbunden sind, die insbesondere Übergaben, Team-Meetings, Umkleide- und/oder Waschzeiten beinhalten können.
- Die Regelarbeitszeit nehme ich mit 37,5 Wochenstunden an (wie in der westdeutschen chemischen Industrie) – was aktuell ebenfalls einem mittleren Wert entspricht.
- Und schließlich lege ich eine Gesamt-Abwesenheitsquote von durchschnittlich 25 Prozent zugrunde, sodass die Vertragsarbeitszeiten nur zu durchschnittlich 75 Prozent zur Verfügung stehen. Bereits der Urlaubsanspruch von im 24/7-Betrieb in der Regel etwas mehr als 6 Wochen pro Jahr macht etwa die Hälfte dieser Abwesenheitsquote aus. Hinzu kommen gegenüber dem Tagdienst regelmäßig höhere krankheitsbedingte Ausfallzeiten, häufig Qualifizierungs- und Trainingszeiten aller Art sowie sonstiger Mitarbeiterausfall, sodass die auf den ersten Blick vielleicht überraschend hoch angenommene Abwesenheitsquote nicht überzogen erscheint.

Unter diesen Annahmen werden pro 24/7 zu besetzenden Arbeitsplatz [3 x 7 Schichten pro Woche x 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht : (37,5 Wochenstunden x 75 % Verfügbarkeit) =] 6 FTE (Full Time Equivalents) benötigt – völlig unabhängig vom letztlich gewählten Schichtsystem (!); bei z. B. 7 rund um die Uhr zu besetzenden Arbeitsplätzen also 42 FTE, etc.

Steht der erforderliche Stellenbestand nicht zur Verfügung, können selbst bei optimaler Einsatz-

planung – von der im Übrigen heute weit überwiegend nicht die Rede sein kann – die Betriebschichten nicht in Sollstärke besetzt werden und/oder müssen die Mitarbeiter*innen über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus vergütete und/oder, weil unter diesen Umständen fortlaufender Freizeit- ausgleich ja nicht möglich ist, erst langfristig mittels Langzeitkonten durch Freizeit ausgeglichene Mehrarbeit leisten, was beides die Beanspruchung der Mitarbeiter*innen erhöht und von vielen auch nicht gewünscht wird.

Diesen Zustand finde ich in meiner Beratung derzeit häufig vor. Kann er nicht zeitnah beseitigt werden, kann es zur weiteren Verschlechterung der personellen Situation durch steigenden Krankenstand und Fluktuation kommen – ein Teufelskreis, der jedoch häufig schon deshalb nicht kurzfristig verlassen werden kann, weil viele 24/7-Arbeitsplätze eine gründliche Einarbeitung erfordern, die mehrere Monate oder sogar Jahre dauern kann. Vor diesem Hintergrund muss also nicht nur daran gearbeitet werden, Nachwuchs für den 24/7-Betrieb zu gewinnen, sondern auch daran, die aktuell 24/7-Beschäftigten so lange wie möglich im Schichtbetrieb zu halten.

Was kann 24/7-Schichtsysteme attraktiv machen?

Die aktuell aus meiner Sicht wichtigsten Maßnahmen betreffen erweiterte individuelle Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, die nur im Rahmen flexibler, von Arbeitszeitkonten begleiteter 24/7-Schichtsysteme realisiert werden können. Dabei geht es vor allem um die Öffnung der gegenwärtig weit überwiegend noch sehr Vollzeitaltigen 24/7-Schichtsysteme für individuell verkürzte Arbeitszeiten, die sich hierin grundsätzlich in einer reduzierten Zahl von Arbeitstagen niederschlagen: Jede Wochenstunde Arbeitszeitverkürzung entspricht unter den obigen Annahmen 5 bis 6 zusätzlich freien Tagen pro Jahr, die wegen des gegenüber dem Tagdienst deutlich höheren Regenerationsbedarfs im Schichtdienst sehr nützlich sein können, aber z. B. auch in Lebenssituationen mit anderweitigen Verpflichtungen.

Solche Wünsche sind, wie eine neue Untersuchung der Techniker Krankenkasse eindrucksvoll belegt, besonders auch bei älteren Mitarbeiter*innen sehr verbreitet, von denen sich unter diesen Umständen viele sogar vorstellen können, länger im Betrieb zu bleiben; und die „Silver Worker“ werden angesichts des Fachkräftemangels künftig eine sehr wichtige personelle Ressource sein.

Allerdings verteilen sich die zusätzlichen freien Tage in 24/7-Schichtsystemen grundsätzlich gleichmäßig auf alle Wochentage, sodass – wie auch bei kollektiven Arbeitszeitverkürzungen – deren geringe Wochenend-Freundlichkeit lediglich proportional zur Arbeitszeitverkürzung zunimmt.

Beispiel: Unter den obigen Annahmen ist vor Ausfallzeiten mindestens (wenn im Schichtplan Samstag und Sonntag stets zusammenhängend zu leisten sind) an $[37,5 : 8 : 7 \times 100 =]$ ca. 67 Prozent, also ziemlich genau 2/3 aller Wochenenden zu arbeiten. Wird die Vertragsarbeitszeit nun individuell oder kollektiv um z. B. 10 Prozent auf 33,75 Wochenstunden reduziert, sind es immer noch mindestens ca. 60 Prozent bzw. 3/5 aller Wochenenden.

Diese Werte sind im Übrigen entgegen dem ersten Anschein unabhängig vom gewählten Schichtsystem:

- In einem 4-Schichtsystem mit 3 Schichten pro Tag müssen die Mitarbeiter*innen planmäßig an 3 von 4 Wochenenden arbeiten (also an 75 % aller Wochenenden), was die betreffenden Schichtpläne sehr unattraktiv erscheinen lässt. Allerdings bauen sie hierin Ansprüche auf individuelle Freischichten auf, die natürlich auch am Wochenende eingelöst werden und auf diese Weise zu den obigen Anteilswerten führen.
- In einem 5-Schichtsystem können dagegen im Schichtplan 2 von 5 Wochenenden frei sein, was nur 60 Prozent Arbeitswochenenden entspricht und daher erst einmal viel besser aussieht. Allerdings müssen die Mitarbeiter*innen wegen der hierin unter den obigen Annahmen gegebenen schichtplanmäßigen Arbeitszeit von nur 33,6 Wochenstunden zur Erreichung ihrer Vertragsarbeitszeiten Zusatzschichten leisten, die natürlich auch am Wochenende anfallen und damit wieder zu den obigen Werten führen.
- Dies gilt analog auch in 6-Schichtsystemen: Hier kann zwar schichtplanmäßig jedes zweite Wochenende frei sein, sind jedoch bei einer schichtplanmäßigen Arbeitszeit von unter den obigen Annahmen lediglich 28 Wochenstunden so viele Zusatzschichten zu leisten, dass es im Ergebnis auch hier wieder zu den obigen Werten kommt.

Neben Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Dauer der Vertragsarbeitszeit muss den Schicht-Mitarbeiter*innen aber auch mehr Einfluss auf Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit gegeben wer-

den – auch damit der Abstand zum heute in aller Regel hochflexiblen Tagdienst (Gleitzeit, Homeoffice, 4-Tage-Woche) nicht zu groß wird. Praktisch bedeutet dies, dass individuelle Arbeitszeit- und Freizeitwünsche systematisch berücksichtigt werden müssen, was in einem flexiblen Schichtsystem, in dem ja auch andere Ausfallzeiten vertreten werden können, prinzipiell keine Probleme bereitet.

Zusätzlich kommt es jedoch auch darauf an, die Vorteile, die der Schichtbetrieb gegenüber dem Tagdienst bietet, stärker herauszuarbeiten und auch praktisch umzusetzen. Ich denke dabei vor allem an die hier grundsätzlich bessere Planbarkeit und Abgrenzbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit, die engere Zusammenarbeit im Team und die aufgrund von Zuschlägen und Zulagen höheren Stundenentgelte, die Schicht-Mitarbeiter*innen bei Bedarf auch eher individuelle Arbeitszeitverkürzungen ermöglichen.

Die Flexibilisierung der 24/7-Schichtsysteme ist aber nicht nur aus Mitarbeitersicht erforderlich, sondern auch zur Vermeidung der in starren Schichtsystemen zwangsläufig auftretenden Über- und Unterbesetzungen. Erstere sind nicht nur unwirtschaftlich, sondern können auch zu einem höheren Personalbedarf führen, der in engen Arbeitsmärkten eventuell nicht gedeckt werden kann und damit im Ergebnis vermehrte Unterbesetzungen nach sich zieht mit der bereits angesprochenen hochproblematischen Folge höherer Beanspruchung der Schicht-Mitarbeiter*innen. Dies zeigt, dass die Attraktivität von Schichtarbeit auch mithilfe einer effizienten Einsatzplanung gesteigert werden kann.

Welches Schichtsystem wählen?

Die Wahl des Schichtsystems ist eine komplexe, da von den im Einzelfall gegebenen Bedingungen abhängende Entscheidung, weswegen ich hierzu eingangs nur diese wenigen Hinweise geben kann:

- Einheitliche (also für alle einbezogenen Mitarbeiter*innen gleiche) und in dem Sinne einfache Schichtsysteme, dass pro Betriebschicht planmäßig ein Team eingesetzt wird – wie die aktuell vorherrschenden 4-, 5- und 6-Schichtsysteme –, sollten vorgezogen werden: Weil sie hinsichtlich der Zahl der zu besetzenden Arbeitsplätze beliebig (ab 1 aufwärts – und kleine Besetzungen sind im 24/7-Betrieb häufig gegeben) skalierbar sind, besonders übersichtliche Schichtpläne ermöglichen und von der Führung her optimal sind. Alternativen mit

planmäßig mehr als einem Team pro Schicht – wie die noch relativ bekannten „9:2-Systeme“ mit 9 Teams, von denen pro Betriebsschicht planmäßig 2 verfügbar sind – oder Kombinationen aus mehreren Schichtsystemen (z. B. Zer-Wechselschicht + Dauernachtschicht) sollten grundsätzlich nur dann in Betracht kommen, wenn man entweder kein passendes einfaches Schichtsystem findet oder sehr unterschiedlichen Mitarbeiter-Präferenzen gerecht werden muss.

- Die einzelnen Schichtteams sollten quantitativ (in FTE) und qualitativ weitestmöglich gleich besetzt sein: weil es sonst zwangsläufig zu Ungleichbehandlungen der Schicht-Mitarbeiter*innen kommt.
- Zur Entlastung der Schicht-Mitarbeiter*innen sollten nach Möglichkeit auch Schichtsystem-externe Vertretungen einbezogen werden.

Diese Grundprinzipien sollen nun zunächst am Extremfall „Besetzung von 1 Arbeitsplatz rund um die Uhr“ demonstriert werden – den es im Übrigen auch in größeren Teams geben kann, wenn die betreffende Qualifikation hierin jeweils nur bei einer Person gegeben ist. Hier bestehen, weil bei drei Schichten pro Tag für einen gesetzeskonformen einfachen Schichtplan mindestens vier Teams erforderlich sind, diese Möglichkeiten zum Einsatz der erforderlichen 6 FTE, die ich zunächst vereinfachend als sechs Vollzeitbeschäftigte annehme:

6-Schichtsystem mit sechs „Teams“ à 1 Mitarbeiter*in

Der zugehörige Schichtplan läuft im einfachsten Fall über sechs Wochen, in denen, damit – wie unter diesen Umständen erforderlich – die durchschnittlich 25 Prozent Ausfallzeit gegenseitig vertreten werden kann, neben Früh-, Spät- und Nachtschichten MO–SO pro Tag 2 „Disposchichten“ vorgesehen werden müssen, damit auch einmal 2 der 5 planmäßig verfügbaren Mitarbeiter*innen fehlen können. Hier ein einfaches Praxis-Beispiel, in dem grundsätzlich zunächst die günstiger liegenden Disposchichten d1 eingeplant werden und nachrangig die weniger günstig liegenden Disposchichten d2:

6-S	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	S	S	N	N	N
2.	-	d2	d1	d1	d1	d1	d1
3.	d2	-	F	F	S	S	S
4.	N	N	-	d2	d2	d2	d2
5.	d1	d1	d2	-	F	F	F
6.	S	S	N	N	-	-	-
Woche							

Diese Schichtpläne sind jedoch deshalb weder besonders attraktiv noch arbeitswissenschaftlich günstig, weil 40 Prozent der potenziellen Arbeitstage erst im Laufe der Vertretungsplanung (beginnend mit der Jahresurlaubsplanung) fixiert werden, sodass seine Planbarkeit für die Mitarbeiter*innen entsprechend eingeschränkt ist, es durch Vertretungseinsätze in den Disposchichten zu ungünstigen Schichtfolgen kommen kann und nur 1/6 der Tage und damit auch der Wochenenden sicher frei ist.

5-Schichtsystem mit fünf „Teams“ à 1 zzgl. 1 FTE Springer-Kapazität

Die Letztere kann ein dem Schichtsystem fest zugeordneter Springer sein, der z. B., damit für ihn jedenfalls eine gewisse Planbarkeit gegeben ist, vorrangig Urlaubsvertretungen übernimmt und ansonsten so mit verplant wird – etwa im Rahmen einer rollierenden Wochenplanung –, dass er im Ergebnis gleich stark beansprucht wird wie die regelmäßig schichtig Beschäftigten.

Alternativ kann diese Springer-Kapazität aber auch auf mehrere Personen außerhalb des Schichtsystems (z. B. auf Tagdienst-Beschäftigte) verteilt werden, was die fortlaufende Pflege erforderlicher Qualifikationen voraussetzen kann. Dies hat den zusätzlichen Vorteil, dass dadurch zugleich eine Not-Reserve für den Fall längerer Erkrankungen oder kurzfristiger Kündigungen von Schicht-Mitarbeiter*innen geschaffen wird, ohne die es in solchen Fällen zu einer massiven Überlastung der verbliebenen Schicht-Mitarbeiter*innen kommen kann – und dies dann über längere Zeitstrecken, wenn nachfolgende Mitarbeiter*innen erst einmal gründlich eingearbeitet werden müssen. Ein weiterer Vorteil Schichtsystem-externer Reserven ist, dass hiermit teilzeitbedingt verringerte Personalkapazität im Schichtsystem relativ leicht durch deren entsprechende Aufstockung ausgeglichen werden kann. Reduziert beispielsweise eine*r der in unserem Beispiel 5 Schicht-Mitarbeiter*innen seine*ihre Vertragsarbeitszeit um 20 Prozent, muss die externe Reserve-Kapazität lediglich um 0,2 auf 1,2 FTE aufgestockt werden.

Die fünf im Schichtsystem eingesetzten Mitarbeiter*innen haben wegen der nur noch einen Disposchicht pro Tag einen deutlich besser planbaren und regelmäßigeren Schichtplan als im 6-Schichtsystem – z. B. diesen, in dem dann, wenn pro d-Block mindestens ein freier Tag eingeplant werden muss, maximal sechs Tage in Folge zu arbeiten ist:

5-S	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	F	d	d	d	d
2.	N	N	N	-	-	S	S
3.	S	S	-	F	F	F	F
4.	d	d	d	N	N	N	N
5.	-	-	S	S	S	-	-
Woche							

5-Schichtsysteme sind darüber hinaus mit ihrer bei 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht planmäßigen 33,6-Stundenwoche besonders teilzeitfreundlich, weil für Mitarbeiter*innen mit Vertragsarbeitszeiten in dieser Größenordnung der jeweilige Schichtplan (ohne Disposchichten) relativ verlässlich ist. Gleichzeitig sind in ihnen aber mittels Disposchichten auch längere Vertragsarbeitszeiten sehr gut umsetzbar.

**4-Schichtsystem mit vier „Teams“
à 1 Mitarbeiter*in und 2 FTE Springer-Kapazität**
Hier zunächst ein arbeitswissenschaftlich relativ günstiger Beispiel-Schichtplan für die vier 24/7 eingesetzten Mitarbeiter*innen mit stets drei Tagen frei nach den letzten Nachtschichten:

4-S	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	F	F	S	S	S
2.	-	S	S	S	N	N	N
3.	N	-	-	-	F	F	F
4.	S	N	N	N	-	-	-
Woche							

Dieser Ansatz führt zu relativ hohen schichtplanmäßigen Arbeitszeiten – bei 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht sind es z. B. 42 Wochenstunden –, die schon bei Vollzeitbeschäftigung den Anspruch auf viele Freischichten nach sich ziehen, die zur Vermeidung von Überschreitungen der Vertragsarbeitszeit und ggf. zwecks gleichmäßiger Auslastung der Springer-Kapazität motivations-schädlich teils erzwungen werden müssen und zu entsprechend schlechter Planbarkeit für die Mitarbeiter*innen führen. Teilzeitarbeit lässt sich zwar in gleicher Weise leicht umsetzen, ist aber unter diesen Umständen für die Mitarbeiter*innen wenig attraktiv.

Alle diese Überlegungen können auch auf größere Besetzungen übertragen werden, bei denen sich jedoch zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten ergeben. So kommt beispielsweise bei 5 zu besetzenden Arbeitsplätzen, also 30 FTE, und angenommen ausschließlicher Vollzeitbeschäftigung der Einsatz eines 5-Schichtsystems mit 6er-Teams infrage. Dadurch wird den einzelnen Teams ein Teil der Ausfallzeiten-Reserve zugewiesen, was entsprechende Selbststeuerungsoptionen eröffnet. Für 5 zu besetzende Arbeitsplätze pro Schicht = 15 Arbeitsplätze pro Tag stehen unter diesen Umständen einschließlich Disposchicht des betreffenden Tages bis zu [4 x 6 =] 24 Mitarbeiter*innen zur Verfügung, sodass Abwesenheitsquoten von bis zu 37,5 Prozent vertreten werden können – was bei dem diesbezüglich angenommenen Durchschnittswert von 25 Prozent so gut wie immer ausreichen sollte.



Sind beispielsweise 8 Arbeitsplätze rund um die Uhr zu besetzen, wären bei Einsatz eines 5-Schichtsystems und ausschließlicher Vollzeitbeschäftigung die Teams à 9 zu besetzen, so-dass 3 FTE als Schichtsystem-interne und/oder -externe Springer-Kapazität verbleiben. Steigt die Mitarbeiterzahl aufgrund von Teilzeitarbeit, kann die Gesamt-Kapazität von 48 FTE eventuell aber auch à jeweils ca. 9,6 auf die einzelnen Teams verteilt werden. Ein 4-Schichtsystem mit (bei ausschließlicher Vollzeitbeschäftigung) 12er-Teams wäre hier ebenfalls möglich – nur dass es dann in jeder Betriebsschicht genau vier Abwesende geben muss, was eine Vielzahl erzwungener Freischichten nach sich zieht, hierin maximal 33,3 Prozent Abwesenheit vertreten werden kann und Team-übergreifende Hilfe nur sehr eingeschränkt möglich ist, was die Vertretung von Engpass-Qualifikationen erschwert.

Fazit

Mitarbeiter*innen im 24/7-Betrieb haben aufgrund ihrer Arbeitszeit-Verteilung und der im Vergleich zum Tagdienst mit seinen heutzutage weitgehend üblichen großen individuellen Gestaltungsspielräumen hinsichtlich Arbeitszeit und -ort soziale und gesundheitliche Nachteile. Diese werden klassisch durch finanzielle Vorteile ausgeglichen – zusätzlich befördert durch die weitgehende Steuer- und Abgabefreiheit von Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschlägen. Diese vorrangig finanzielle Kompensation passt jedoch nicht zu dem seit einigen Jahren deutlich zu beobachtenden Wertewandel in Richtung Work-Life-Balance, der die Rekrutierung für Schichtarbeit erheblich erschwert und vielerorts bereits zu teils chronischer Unterbesetzung geführt hat.

Solche Unterbesetzungen führen dann zu weiteren Erschwernissen wie nicht durch Freizeit ausgleichbarer Mehrarbeit und abnehmender Planungssicherheit, weil – auch aufgrund steigender Krankheitsquoten – ständig kurzfristig eingesprungen werden muss, und macht Schichtarbeit damit noch unattraktiver: Ein Teufelskreis, in dem sich aktuell viele Schichtbetriebe befinden.

Kürzere Arbeitszeiten sind hier das Mittel der Wahl, weil sich die vergleichsweise schlechte Qualität der Arbeitszeit im Schichtbetrieb nun einmal nicht ändern lässt. Damit erhalten die betroffenen Mitarbeiter*innen in erster Linie mehr Regenerationszeit (und zwar in der diesbezüglich optimalen Form zusätzlicher freier Tage), profitieren hiervon in Grenzen aber auch sozial. Allerdings sollte angesichts der demografischen Entwicklung und um auch den materiell interessierten Mitarbeiter*innen gerecht werden zu können, auf kollektive Arbeitszeitverkürzungen verzichtet werden.

Der hierfür unter den derzeitigen Rahmenbedingungen im gleichmäßig besetzten 24/7-Betrieb am besten geeignete Ansatz ist aus meiner Sicht ein flexibles 5-Schichtsystem: weil diese Systeme eine für viele Mitarbeiter*innen attraktive, relativ niedrige schichtplanmäßige Arbeitszeit aufweisen, auf individuellen Wunsch aber auch höhere Arbeitszeiten zulassen, und zugleich die systematische Berücksichtigung von Arbeitszeit- und Freizeitwünschen und -restriktionen von Mitarbeiter*innen bei vergleichsweise hoher Team-Stabilität und guter Planbarkeit ermöglichen.

DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeitsysteme.com

