

Belastungsgerechte Optimierung eines konventionellen 3-Schichtplans: Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

Ausgangspunkt

In einem Betrieb aus der Chemischen Industrie auf den Prüfstand gestellt wurde dieser ganz konventionelle 3-Schichtplan mit einer Wochen-Betriebszeit Sonntag 22:00 – Freitag 22:00, der bei Bedarf durch Zusatzschichten ab der Freitag-Nachtschicht in den Samstag hinein ergänzt wird:

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

Der Schichtrhythmus ist rückwärts rollierend (N-S-F). Die Schichtwechselzeiten sind ebenso konventionell 22:00, 14:00 und 06:00. Jede Schicht enthält 30 Minuten unbezahlte Pausenzeit, so dass die Tarifarbeitszeit von 37,5h/w schichtplanmäßig genau erreicht wird.

Ziel der von hierauf bezogenen, von mir mit vorbereiteten und ausgewerteten Mitarbeiterbefragung war es, angesichts

- ◆ eines stetig gestiegenen Krankenstandes,
- ◆ einer alternden Belegschaft,
- ◆ zunehmenden Teilzeitwünschen und
- ◆ eines höheren Anteils von Nachtschichtbefreiten

Ansatzpunkte für eine von den Mitarbeiter/inne/n mitgetragene belastungsgerechte Optimierung dieses Schichtplans zu gewinnen. Gleichzeitig sollte die Berücksichtigung von arbeitsmedizinischen Empfehlungen wie z.B. kurze Nachtschichtblöcke, vorwärts rollierender Schichtrhythmus und möglichst später Frühschicht-Beginn überprüft werden.

An der – auch vom Betriebsrat sehr positiv begleiteten – Befragung im Juli 2009 nahmen 356 Mitarbeiter/innen teil – ca. 85% aller Betroffenen, was einer enorm hohen Rücklaufquote entspricht. **Schaubild 1** zeigt deren Verteilung nach Geschlecht und Altersgruppe.

	unter 30 Jahre	30 - 45 Jahre	über 45 Jahre	keine Angabe	Gesamt
männlich	16,76%	22,73%	14,77%	0,28%	54,55%
weiblich	7,39%	17,05%	17,90%	0,85%	43,18%
keine Angabe	0,00%	0,28%	0,28%	1,70%	2,27%
Gesamt	24,15%	40,06%	32,95%	2,84%	100,00%

Schaubild 1: Alter und Geschlecht der Befragten

Durchschnittlich haben die Befragten bereits knapp 10 Jahre lang Schicht gearbeitet – wobei allerdings eine Reihe von Mitarbeiter/inne/n hier nur 3er-Schicht angeführt hat und nicht auch 2er-Wechselschicht. Dabei lagen die Männer unter dem Durchschnitt – bei ihnen war die Kategorie „bis 5 Jahre“ am stärksten besetzt –, während dies bei den Frauen umgekehrt für die Kategorie „mehr als 10 bis 15 Jahre“ galt.

Beurteilung des derzeitigen Schichtplans

Fast 2/3 der Befragten (ca. 63%) sind mit dem derzeitigen Schichtsystem „vollständig zufrieden“, weitere 28,5% „teilweise zufrieden“ – insgesamt also mehr als 90%! Knapp 5% waren bedingt zufrieden, also nur unter der Voraussetzung von Änderungen; genannt wurden hier die Reduzierung der Zahl der Zusatzschichten, der Übergang auf Vorwärtsrotation, kürzere Nachtschichtblöcke und die Aufspaltung in ein 2-Schichtsystem zzgl. Dauernachtschicht. Unzufrieden waren knapp 4% der Mitarbeiter/innen, wobei als Ursachen das Nicht-Vertragen der Nachtschicht, der Wunsch, nur Nachtschichten zu leisten, sowie die Zahl der Zusatzschichten angeführt wurden.

Interessanter Weise berichten die mit dem derzeitigen System „vollständig zufriedenen“ Mitarbeiter/innen in allen (!!) Schichten von der höchsten durchschnittlichen subjektiven Leistungsfähigkeit – siehe **Schaubild 2** auf der Folgeseite oben.

Darüber hinaus können sich diese Mitarbeiter/innen einen ausgeprägt überdurchschnittlich langen Verbleib in diesem System vorstellen – siehe **Schaubild 3** Mitte der Folgeseite.

Die „vollständig zufriedenen“ Mitarbeiter/innen beurteilen das Schichtsystem unter sozialen wie gesundheitlichen Aspekten überdurchschnittlich gut – siehe **Schaubild 4** auf der Folgeseite unten und **Schaubild 5** auf Seite 4 oben.

	vollständig zufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden, wenn ...	unzufrieden	Gesamt
1. Nachtschicht	93,41%	80,43%	83,13%	81,82%	88,57%
2. Nachtschicht	95,85%	85,40%	83,75%	82,27%	91,52%
3. Nachtschicht	96,44%	88,24%	82,81%	81,36%	92,66%
4. Nachtschicht	95,61%	86,56%	77,19%	75,45%	91,16%
5. Nachtschicht	93,19%	84,54%	73,13%	71,82%	88,74%
1. Spätschicht	97,31%	93,02%	96,00%	93,55%	95,84%
2. Spätschicht	97,15%	93,33%	95,67%	92,18%	95,74%
3. Spätschicht	96,97%	92,50%	95,33%	92,18%	95,38%
4. Spätschicht	96,15%	90,66%	93,67%	90,82%	94,19%
5. Spätschicht	93,65%	86,28%	90,67%	77,64%	90,71%
1. Frühschicht	93,81%	84,27%	85,63%	87,18%	90,22%
2. Frühschicht	95,54%	90,19%	90,31%	88,55%	93,32%
3. Frühschicht	94,94%	91,88%	91,25%	90,55%	93,62%
4. Frühschicht	94,08%	89,51%	89,06%	89,36%	92,21%
5. Frühschicht	92,31%	87,19%	87,81%	87,64%	90,30%
Durchschnitt	95,09%	88,27%	87,69%	85,49%	92,28%

Schaubild 2: Durchschnittliche subjektive Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem derzeitigen Schichtsystem

	5 Jahre	10 Jahre	bis zur Rente
vollständig zufrieden	16,67%	32,84%	50,49%
teilweise zufrieden	43,21%	38,27%	18,52%
zufrieden, wenn ...	72,73%	18,18%	9,09%
Unzufrieden	80,00%	20,00%	0,00%
Durchschnitt	26,91%	33,55%	39,53%

Schaubild 3: Anteil der Mitarbeiter/innen, die sich ein leistungsorientiertes Arbeiten im derzeitigen Schichtsystem auch zukünftig vorstellen können, in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit diesem

	keine negativen Beeinträchtigungen	kaum/gelegentliche Beeinträchtigungen	starke negative Beeinträchtigungen	keine Angabe
Vollständig zufrieden	45,25%	43,44%	5,88%	5,43%
teilweise zufrieden	8,00%	61,00%	28,00%	3,00%
zufrieden, wenn ...	23,53%	35,29%	35,29%	5,88%
Unzufrieden	0,00%	15,38%	76,92%	7,69%
Durchschnitt	31,91%	47,01%	16,24%	4,84%

Schaubild 4: Eingeschätzter Grad negativer Auswirkungen der Schichttätigkeit auf das soziale Umfeld in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem derzeitigen Schichtsystem

	sehr gut - keinerlei Be- schwerden	leichte Be- schwerden	mittlere Be- schwerden	starke Be- schwerden	Keine Angabe
vollständig zufrieden	45,70%	34,84%	13,57%	0,90%	4,98%
teilweise zufrieden	25,00%	41,00%	30,00%	3,00%	1,00%
zufrieden, wenn ...	17,65%	35,29%	47,06%	0,00%	0,00%
Unzufrieden	7,69%	23,08%	46,15%	23,08%	0,00%
Durchschnitt	37,04%	36,18%	21,08%	2,28%	3,42%

Schaubild 5: Einschätzung des persönlichen Gesundheitszustands in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem derzeitigen Schichtsystem

Bei der Frage nach der für den/die Mitarbeiter/in „persönlich problematischen“ Schicht zeigt sich, dass die „vollständig zufriedenen“ Mitarbeiter/innen mit sehr weitem Abstand die wenigsten Probleme mit der Nachtschicht zu haben scheinen:

	Problematische Schicht		
	Frühschicht	Spätschicht	Nachtschicht
vollständig zufrieden	23,08%	19,91%	15,84%
teilweise zufrieden	29,00%	27,00%	46,00%
zufrieden, wenn ...	17,65%	5,88%	58,82%
Unzufrieden	23,08%	15,38%	61,54%
Durchschnitt	24,50%	21,08%	28,21%

Schaubild 6: Anteil als persönlich problematisch eingeschätzter Schichten in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem derzeitigen Schichtsystem

Überdurchschnittlich zufrieden mit dem derzeitigen Schichtsystem sind Frauen, Ältere (besonders deutlich) sowie Verheiratete bzw. in Lebensgemeinschaft Befindliche. Und je länger die Mitarbeiter/innen bereits Schicht arbeiten, desto zufriedener scheinen sie mit diesem System zu sein.

Subjektive Leistungsfähigkeit

Die subjektive Leistungsfähigkeit ist mit durchschnittlich 95,79% am höchsten in der 1. Spätschicht und mit durchschnittlich 88,51% am niedrigsten in der 1. Nachtschicht – siehe oben **Schaubild 2**. In den Nachtschichten wird subjektiv eine durchschnittliche Leistungsfähigkeit von 90,5% erreicht, in den Frühschichten eine solche von knapp 91,9% und in den Spätschichten eine von 94,4%. Zusätzlich fällt dabei auf, dass die Mitarbeiter/innen in Nacht- wie Frühschichtwoche bei nahezu parallelen Kurven ihr subjektives Leistungsmaximum in der Wochenmitte erreichen bei jeweils vergleichbar schlechten Werten in der 1. und der 5. Schicht, während die

subjektive Leistungsfähigkeit in der diesbezüglich am besten beurteilten Spätschicht kontinuierlich abfällt – und zwar über die Woche beschleunigt:

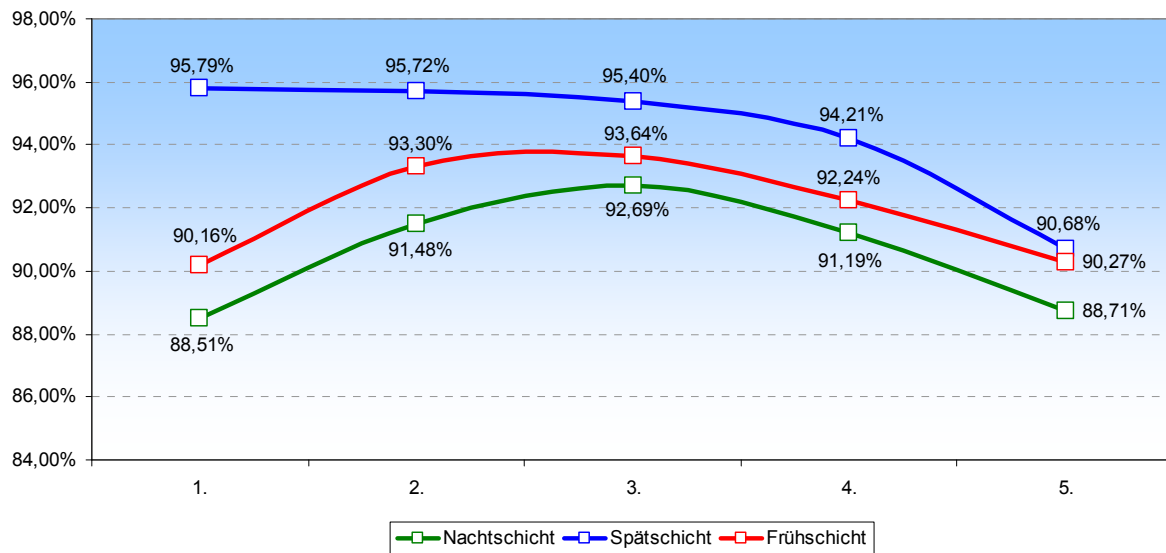


Schaubild 7: Durchschnittliche subjektive Leistungsfähigkeit je Schicht

Die subjektiv sehr hohe Leistungsfähigkeit gerade in der 1. Spätschicht scheint zum einen dafür zu sprechen, dass es in dieser Schichtlage die wenigsten Eingewöhnungsprobleme gibt. Zum anderen ist sie ein starkes Argument für die Beibehaltung der Rückwärtsrotation, bei der auf die strapaziöseste Schichtlage (Nachtschicht) die am wenigsten belastende folgt. Auf der anderen Seite darf jedoch nicht übersehen werden, dass im derzeitigen Schichtplan vor der 1. Spätschicht der mit 80h längste Freizeitblock liegt, auf den dieser Effekt ebenfalls zurückgeführt werden könnte.

Bei den Mitarbeiter/inne/n mit gesundheitlich „starken Beschwerden“ findet abweichend vom allgemeinen Befund offenbar keine Eingewöhnung in die Nachtschicht statt; vielmehr nimmt ihre subjektive Leistungsfähigkeit mit zunehmender Verbleibsdauer in dieser Schichtlage deutlich ab. Gleichzeitig schneiden diese Mitarbeiter/innen in der Frühschicht (bei ebenfalls atypisch über die Woche abfallender Kurve) subjektiv durchschnittlich am besten ab – siehe **Schaubild 8** auf der Folgeseite oben.

Während es hinsichtlich der subjektiven Leistungsfähigkeit zwischen Frauen und Männern kaum Unterschiede gibt, kommen jüngere Mitarbeiter/innen zwar offenbar deutlich schlechter in die Nachtschicht hinein als ältere, die dafür aber nach eigener Einschätzung im Laufe der Nachtwoche spürbar abbauen. Darüber hinaus sind Jüngere in der Spät- und in der Frühschicht subjektiv im Durchschnitt deutlich weniger leistungsfähig – siehe **Schaubild 9** auf der Folgeseite unten.

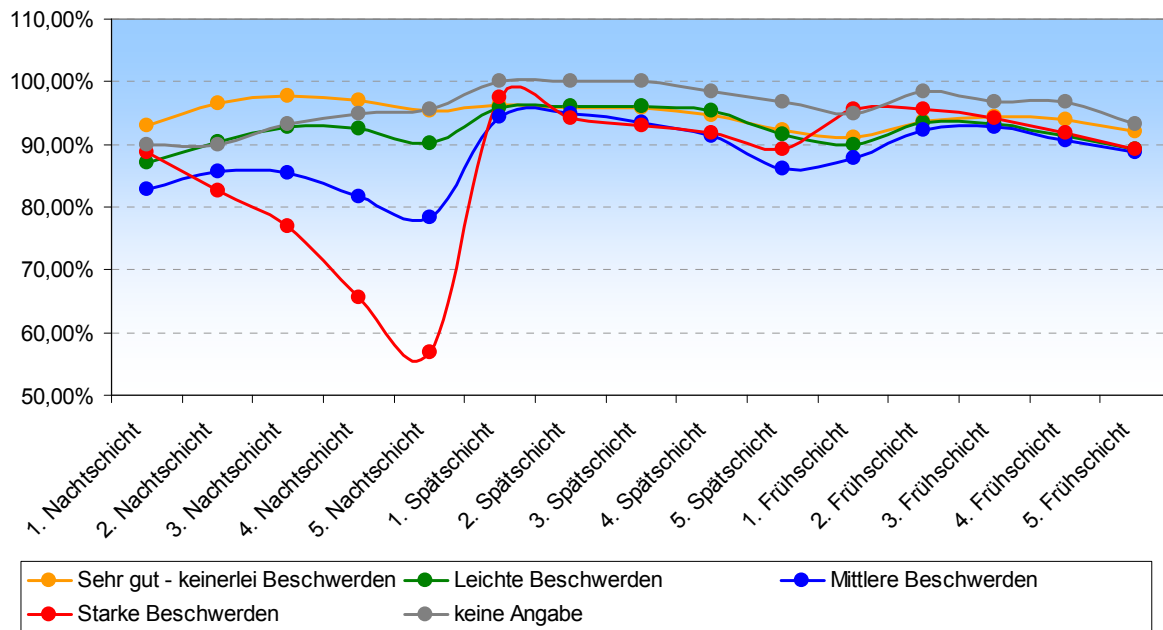


Schaubild 8: Durchschnittliche subjektive Leistungsfähigkeit je Schicht in Abhängigkeit vom eingeschätzten Gesundheitszustand

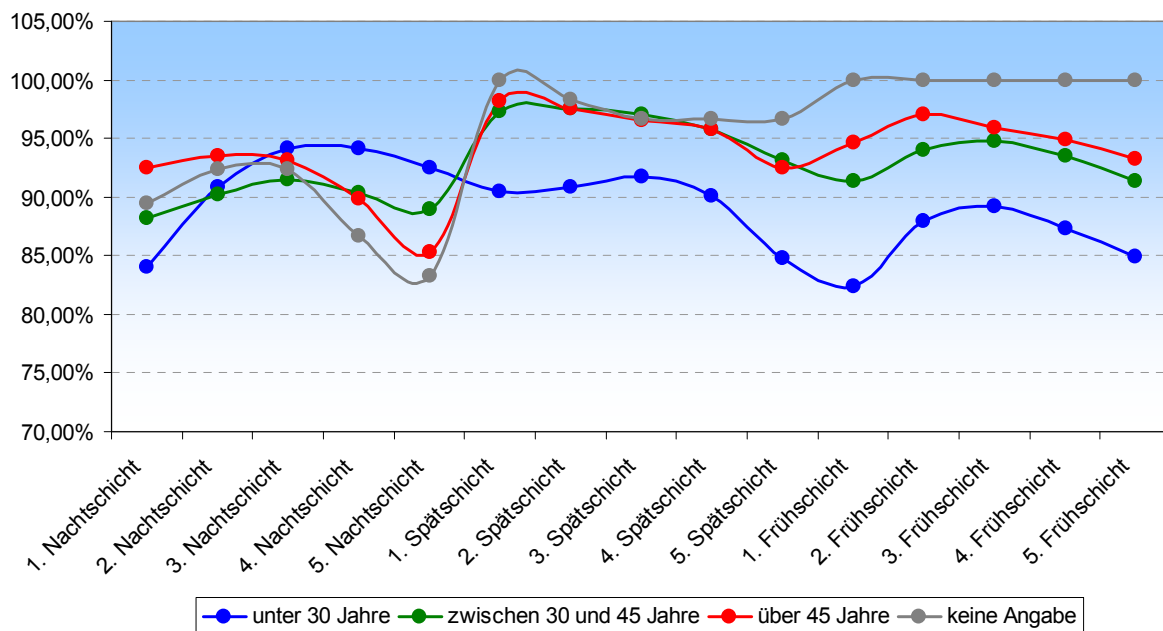


Schaubild 9: Durchschnittliche Leistungsfähigkeit je Schicht in Abhängigkeit vom Alter

Gesundheitliche Beschwerden

Insgesamt gut drei Viertel der Befragten waren beschwerdefrei bzw. berichteten von leichten Beschwerden (jeweils etwa zur Hälfte), ein knappes Viertel von mittleren (überwiegend) bzw. (sehr selten) von starken Beschwerden – siehe **Schaubild 10**.

Sehr gut - keinerlei Beschwerden	38,24%
Leichte Beschwerden	37,65%
Mittlere Beschwerden	21,76%
Starke Beschwerden	2,35%

Schaubild 10: Verteilung des eingeschätzten Gesundheitszustands

61,76% der Befragten – darunter auch solche, die zunächst „Sehr gut – keinerlei Beschwerden“ angekreuzt hatten – führten gesundheitliche Beeinträchtigungen auf das derzeitige Schichtsystem zurück. Am häufigsten – von 2/3 dieser Mitarbeiter/innen – wurden Schlafstörungen genannt, danach Erschöpfungs-/Überlastungssymptome, Kopfschmerzen/Migräne und Magenbeschwerden – siehe **Schaubild 11** (Mehrfachnennungen waren möglich).

Schlafstörungen	66,16%
Kopfschmerzen/Migräne	28,79%
Magenbeschwerden	21,72%
Depressionen	8,59%
Erschöpfungs-/Überlastungssymptome	43,43%
Sonstiges	9,60%

Schaubild 11: Häufigkeitsverteilung der auf die Schichttätigkeit zurückgeführten gesundheitlichen Beeinträchtigungen

Unter „Sonstiges“ wurden hier einige Male Rückenschmerzen angeführt sowie Verdauungsbeschwerden und Gewichtszunahme.

Bei Mitarbeiter/inne/n, die sich völlig gesund fühlen, liegen zugleich die bei Weitem geringsten sozialen Belastungen vor. Je kränker sich der/die Mitarbeiter/in fühlt, desto größere soziale Belastungen referiert er/sie auch – siehe **Schaubild 12** auf der Folgeseite oben.

	sehr gut - keinerlei Beschwer- den	leichte Be- schwer- den	mittlere Beschwer- den	starke Beschwerden	keine Angabe
keine negativen Beeinträchtigungen	55,12%	20,80%	16,90%	12,50%	75,00%
kaum/gelegentliche Beeinträchtigungen	41,73%	61,60%	45,07%	37,50%	25,00%
starke negative Beeinträchtigungen	3,15%	17,60%	38,03%	50,00%	0,00%

Schaubild 12: Zusammenhang zwischen eingeschätztem Gesundheitszustand und eingeschätztem Grad sozialer Beeinträchtigung durch die Schichttätigkeit

Persönlich problematische Schicht/en

Von allen Befragten gaben 229 (= 65%) an, mit mindestens einer Schicht Probleme zu haben, wobei ein geringer Anteil (27) der Befragten Probleme mit mehr als einer Schicht bekundet. Die Ergebnisse im Einzelnen sind in Schaubild 13 aufgeführt.

Antwortkategorie	Anzahl	Anteil der Befragten
Probleme ausschließlich mit der Frühschicht	67	19,00%
Probleme ausschließlich mit der Spätschicht	51	14,50%
Probleme ausschließlich mit der Nachtschicht	84	23,90%
Probleme mit Früh- und Spätschicht	12	3,40%
Probleme mit Früh- und Nachtschicht	4	1,10%
Probleme mit Spät- und Nachtschicht	7	2,00%
Probleme mit Früh-, Spät- und Nachtschicht	4	1,10%
Summe	229	65,00%

Schaubild 13: Häufigkeit angegebener Probleme mit den einzelnen Schichten

Hinsichtlich persönlich problematischer Schichten wurden somit alle drei Schichtlagen in vergleichbarer Größenordnung benannt: Mit mindestens der Nachtschicht haben 28,13% der Befragten Probleme, mit mindestens der Frühschicht 24,72% und mit mindestens der Spätschicht 21,02%. Im Einzelnen wurden genannt hinsichtlich der

- ◆ Nachtschicht Anpassungsprobleme, geringe Schlafdauer bzw. Schlafstörungen mit der Folge Dauermüdigkeit, Erschöpfung, Nervosität, Kopfschmerzen, Magenbeschwerden, Appetit- und Lustlosigkeit, Kreislaufprobleme, Heimfahrt nach der Schicht sowie soziale Isolation;
- ◆ Spätschicht geringe Schlafdauer (auch wegen Einschlafproblemen nach der Schicht) bzw. Schlafstörungen, immer müde, keine Zeit (man hat nichts vom Tag,

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

im Sommer deprimierend) und große Hitze und schlechte Luft in der Halle – sowie Isolation von Familie und speziell Kindern, Vereinen und Freunden;

- ◆ Frühschicht geringe Schlafdauer, Ein- und Durchschlafstörungen, frühes Aufstehen (aus dem Tiefschlaf), immer müde (besonders abends), dauernde Erschöpfung, gegen den eigenen Biorhythmus („Morgenmuffel“) sowie Stress durch viele Sonderaufgaben in dieser Schicht.

Darüber hinausgehend wurden zudem vielfach Probleme des Wechsels zwischen diesen Schichtlagen angeführt.

Bereitschaft, ein anderes Arbeitszeitmodell zu testen

Eine deutliche Mehrheit von 56,5% (vs. 43,5%) derjenigen Befragten, die sich dazu äußerten, ist zum Ausprobieren eines anderen Arbeitszeitmodells bereit. Dabei ist die Test-Bereitschaft bei „vollständiger Zufriedenheit“ mit dem derzeitigen Schichtsystem stark unterdurchschnittlich ausgeprägt – siehe **Schaubild 14**.

	Bereitschaft zum Test eines anderen Arbeitszeitmodells		
	Ja	Nein	keine Angabe
vollständig zufrieden	34,39%	53,85%	11,76%
teilweise zufrieden	79,00%	15,00%	6,00%
zufrieden, wenn ...	76,47%	5,88%	17,65%
Unzufrieden	76,92%	23,08%	0,00%
Durchschnitt	50,71%	39,32%	9,97%

Schaubild 14: Bereitschaft, ein anderes Arbeitszeitmodell zu testen, in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem derzeitigen Schichtsystem

Je schlechter der eingeschätzte persönliche Gesundheitszustand ist, desto ausgeprägter ist dagegen die Bereitschaft, ein anderes Arbeitszeitmodell zu testen – siehe **Schaubild 15**.

Bereitschaft ein anderes Arbeitszeitmodell zu testen	Sehr gut - keinerlei Beschwerden	Leichte Beschwerden	Mittlere Beschwerden	Starke Beschwerden	keine Angabe
Ja	49,23%	50,78%	60,81%	62,50%	0,00%
Nein	45,38%	40,63%	29,73%	37,50%	16,67%
keine Angabe	5,38%	8,59%	9,46%	0,00%	83,33%

Schaubild 15: Zusammenhang von eingeschätztem persönlichem Gesundheitszustand und Bereitschaft, ein anderes Arbeitszeitmodell zu testen

Besonders experimentierfreudig sind Ledige (also meist Jüngere) sowie verheiratete bzw. in Lebensgemeinschaft befindliche Männer, während von Frauen in dieser

Konstellation Veränderungen deutlich weniger gewünscht werden – siehe **Schaubild 16**.

	Familienstand	männlich	Weiblich	keine Angabe
Ja	ledig	23,63%	22,90%	0,00%
	verheiratet / Lebensgemeinschaft	38,46%	24,43%	0,00%
	keine Angabe	0,00%	3,05%	0,00%
	Gesamt	62,09%	50,38%	0,00%
Nein	ledig	15,93%	12,98%	0,00%
	verheiratet / Lebensgemeinschaft	21,98%	34,35%	50,00%
	keine Angabe	0,00%	2,29%	50,00%
	Gesamt	37,91%	49,62%	100,00%

Schaubild 16: Grundsätzliche Bereitschaft, ein neues Arbeitszeitmodell zu testen, in Abhängigkeit von Geschlecht und Familienstand

Bereitschaft, freiwillig für 6 bzw. 12 Monate in Dauernachtschicht zu arbeiten

Ca. 40% der Befragten, die sich zu diesem Punkt äußerten, sind zu einem Test bereit – davon gut die Hälfte für 12 Monate –, ca. 60% nicht. Je jünger der/die Mitarbeiter/in ist, desto ausgeprägter ist seine/ihre Dauernachtschicht-Bereitschaft. Dies gilt speziell für die Männer, die auch insgesamt eine deutlich höhere diesbezügliche Bereitschaft mitbringen. Ältere Mitarbeiter/innen 45+ sind dazu nur zu gut 20% bereit – Frauen etwas mehr als Männer.

Fazit und Ausblick

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit dem derzeitigen Schichtsystem hoch. Zugleich besteht aber auch die Bereitschaft, einmal etwas anderes auszuprobieren – allerdings vor allem bei denjenigen, die mit dem derzeitigen Schichtsystem höchstens teilweise oder bedingt zufrieden sind. Relativ groß ist auch die Bereitschaft gerade jüngerer Mitarbeiter (und, deutlich weniger stark ausgeprägt, Mitarbeiterinnen), es einmal mit Dauernachtschicht zu probieren.

Vor diesem Hintergrund bietet sich zur Fortentwicklung des derzeitigen Systems vor allem der befristete Test eines so genannt „integrierten“ Schichtsystems aus 2-Schicht, 3-Schicht und Dauernachtschicht an – siehe das Beispiel in **Schaubild 17**.

Ein integriertes 2-, 3- und Dauernachtschicht-System

	Woche 1							Woche 2							Woche 3						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht	1	1	1	1	1			2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	3	3	
Spätschicht	4	4	4	4	4			5	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4	4	
Nachtschicht	2	2	2	2	2			3	3	3	3	3	3		1	1	1	1	1	1	
	5	5	5	5	5			4	4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	
	3	3	3	3	3			1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	
	6	6	6	6	6			6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	

	Woche 4							Woche 5							Woche 6						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Frühschicht	1	1	1	1	1			2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	3	3	
Spätschicht	5	5	5	5	5			4	4	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	
Nachtschicht	2	2	2	2	2			3	3	3	3	3	3		1	1	1	1	1	1	
	4	4	4	4	4			5	5	5	5	5	5		4	4	4	4	4	4	
	3	3	3	3	3			1	1	1	1	1	1		2	2	2	2	2	2	
	6	6	6	6	6			6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	

1,2,3 = 3-Schicht-Teams, 4,5 = 2-Schicht-Teams, 6 = Dauernachtschicht-Team
 Sind die Teams 4-5 bzw. 6 unterschiedlich groß, wird hierdurch eine abweichende Besetzung der Nachtschicht bewirkt.

Arbeitszeitberatung Dr. Hoff · Weidinger · Hermann

Schaubild 17: Integriertes 3-, 2- und Dauernacht-Schichtsystem

Hier beginnt die Betriebswoche statt heute Sonntagabend erst Montag 06:00, weil dann bei Zusatzschicht-Bedarf als 16. Betriebsschicht stets ohne Unterbrechung der Betriebszeit die im Vergleich zur 6. Nachtschicht belastungsseitig weniger problematische Samstag-Frühschicht zum Einsatz kommen kann. Alternativ könnte aber natürlich auch bei diesem System die bisherige Wochen-Betriebszeit beibehalten werden.

In diesem Schichtsystem gibt es drei Schichtteams (1-3), die wie bisher rückwärts rotiert 3-schichtig arbeiten (mit allerdings nur noch 56h Freizeit nach der letzten Nachtschicht; dafür ist die Wochenend-Freizeit am Ende der Frühschichtwoche 24h länger), zwei Schichtteams (4 und 5) wochenweise wechselnd in Früh- und Spätschicht und ein Schichtteam (6) in Dauernachtschicht. Sind alle Schichtteams gleich groß – und 1/6 Dauernachtschicht-Interessent/inn/en gibt es nach den obigen Ergebnissen sicherlich, wobei bei einem 12-Monats-Versuch die nur zu 6 Test-Monaten Bereiten zur Hälfte der Laufzeit aus- bzw. eingewechselt werden könnten –, können bei weiterhin gleich starker Besetzung aller Schichten 1/3 der Mitarbeiter/innen von der Nachtschicht befreit sowie die Zahl der 3-Schicht-Mitarbeiter/innen halbiert werden. Kann dagegen die Nachtschicht-Besetzung gegenüber derjenigen von Früh- und Spätschicht abgesenkt werden, werden hier einfach weniger Dauernachtschicht-Mitarbeiter/innen eingesetzt. Denkbar ist darüber

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

hinaus auch die Aufteilung von Dauernachtschicht-Positionen, so dass Teilzeitarbeit mit maximal 3 Nachtschichten in Folge ermöglicht werden kann.

Damit bietet dieses Schichtsystem vielfältige Möglichkeiten des Mitarbeitereinsatzes bei individuell unterschiedlichen Arbeitszeit-Wünschen und -Möglichkeiten. Darüber hinaus können damit aber auch die Kosten gesenkt werden: zum einen durch die Einsparung von Schichtzulagen, zum anderen durch die möglichen Folgen eines belastungsgerechteren Mitarbeitereinsatzes wie niedrigerer Krankenstand, höhere Produktivität und geringere Fluktuationskosten.