

Wie die Umstellung von Schichtsystemen gelingen kann

Unser Autor, Dr. Andreas Hoff, Spezialist für Personaleinsatzplanung, zeigt in seinem neuesten Beitrag auf, wie entscheidend Vertrauen, Lernbereitschaft und gemeinsame Entwicklungsprozesse für die erfolgreiche Einführung flexibler Schichtsysteme sind.

Die Umstellung von Schichtsystemen¹ und insbesondere ihres zentralen Elements Schichtplan ist enorm schwierig, weil hierbei die Lebens-, aber auch die finanziellen Interessen der Mitarbeiter*innen massiv berührt sind. Das ist vor allem auf die Schichtarbeit selbst zurückzuführen:

- Schichtarbeit wird überwiegend dort eingesetzt, wo Positionen außerhalb des von den allermeisten Mitarbeiter*innen bevorzugten Zeitraums „Werktag MO–FR zwischen 06:00 und 18:00 Uhr“² besetzt werden müssen – etwa an den sozial besonders wertvollen frühen Abenden und ggf. am Wochenende und an Feiertagen. Diese Zeiten sind zudem in aller Regel jedenfalls zum Teil mit Zuschlägen belegt, die – soweit es sich um Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit handelt – überwiegend steuer- und abgabenfrei und damit finanziell besonders interessant sind.
- Bei Schichtarbeit ist die Tagesflexibilität der Arbeitszeit sachnotwendig grundsätzlich stark eingeschränkt, was die Berücksichtigung persönlicher Belange erschwert.
- Betriebliche Flexibilitätserfordernisse aufgrund von wechselnder Auslastung und/oder Personalverfügbarkeit können die für die Schicht-Mitarbeiter*innen auch aus dem zuletzt genannten Grund besonders wichtige Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit beeinträchtigen.

Erschwerend kommt dann noch hinzu, dass sich die Mitarbeiter*innen und ihr soziales Umfeld auf

das jeweils bestehende System eingestellt haben und nun ggf. vor die Aufgabe gestellt werden, vieles neu zu organisieren. Ist der*die Lebenspartner*in ebenfalls berufstätig und dies eventuell sogar auch in Schicht und/oder liegen Betreuungsverpflichtungen (Kinder, pflegebedürftige Angehörige etc.) vor, kann die erforderliche individuelle Anpassung extrem schwierig oder sogar unmöglich sein, was in letzter Instanz zu Kündigungen führen kann und damit auch zu entsprechenden Kosten für den Arbeitgeber.

Vor diesem Hintergrund möchte ich nachfolgend die nach meiner langjährigen Erfahrung als Arbeitszeitberater wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Schichtsystem-Umstellungen vorstellen, bei denen auch ich oft genug gescheitert bin.

1. Gute Vorbereitung ist alles

Schichtsystem-Umstellungen können aus betrieblichen Gründen erforderlich sein, aber auch von Betroffenen selbst angestoßen werden – was aus den oben angeführten Gründen jedoch eher selten geschieht. Typische betriebliche Anlässe sind:

- die Ausweitung, Reduzierung und/oder Flexibilisierung von Besetzungszeit und/oder -stärke – etwa die Verlängerung der Betriebszeit ins Wochenende hinein (auf Dauer oder bei Bedarf), die Flexibilisierung der Tagesbetriebszeit im 2-Schichtbetrieb innerhalb einer bestimmten, z. B. von 12–18 h pro Tag reichenden Bandbreite und die Variation der Besetzung aufgrund unterschiedlichen Arbeitsbedarfs zwischen z. B. 7 und 10 Positionen pro Schicht;
- ein nicht ausreichend flexibler Einsatz der Mitarbeiter*innen mit dem Ergebnis über- und/oder unterbesetzter Schichten;
- die unzureichende Attraktivität des Schichtsystems am Arbeitsmarkt – mit der Folge chronischer Unterbesetzung und/oder von ständigen Überschreitungen der Vertragsarbeitszeiten, was oft zu höheren Krankheits- und Fluktuationsquoten führt und damit zur

¹ Hierunter verstehe ich nachfolgend Arbeitszeitsysteme, in denen (a) den Mitarbeiter*innen Beginn und Ende der Arbeitszeit grundsätzlich vorgegeben werden und es (b) eine planmäßige, sich wiederholende Schichtenfolge gibt. Inbegriffen sind also insbesondere auch starre 1-Schichtsysteme.

² In einer aktuellen repräsentativen Beschäftigtenbefragung haben sich 95 Prozent der Beschäftigten einen Arbeitstag bis längstens 18:00 Uhr gewünscht; siehe „Grenzen des Arbeitstages. Was wollen die Beschäftigten?“, DGB-Index Gute Arbeit, Kompakt 04/2025, Juli 2025

weiteren Verschärfung dieses Problems (Teufelskreis).

In solchen Fällen kommt es vor allem auf eine entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen an, die wesentlich über ihre Führungskräfte und insbesondere auch in mündlicher Form erfolgen sollte – regelmäßig unterstützt durch in Textform zur Verfügung gestellte Informationen. Dies ist keine Einmal-, sondern eine Daueraufgabe, für die gerade im Schichtbetrieb ausreichend Zeit investiert (!) werden muss – etwa innerhalb regelhafter Team-Meetings zu Schichtbeginn³, in deren Rahmen die Mitarbeiter*innen durch ihre Führungskraft auch fortlaufend an neue betriebliche Herausforderungen herangeführt werden können. Diese (!) Führungskräfte sind die wichtigsten Multiplikatoren und müssen dementsprechend jeweils frühzeitig in Umstellungsüberlegungen einbezogen werden; wenn sie nicht mitziehen oder schlimmstenfalls sogar blockieren, hat man von vornherein verloren.

Deutlich seltener kommt der Anstoß zu Schichtsystem-Änderungen von der Mitarbeiterseite. Auch in solchen Fällen sind ihre Führungskräfte zentral wichtig, die entsprechende Initiativen aufnehmen, im Kreise ihrer Mitarbeiter*innen auf Relevanz testen und ggf. „nach oben“ weitergeben müssen. Dieser Änderungsweg ist deshalb besonders vielversprechend, weil dann, wenn es zugleich betrieblichen Anpassungsbedarf gibt, alles zu einem Gesamtpaket zusammengeführt werden können sollte – mit unter diesen Umständen besonders guten Chancen auf Akzeptanz seitens der Mitarbeiter*innen.

2. Workshops statt Befragung

Schichtsysteme sind jedenfalls dann, wenn sie flexibel ausgelegt sind, komplexe Regelungs-bündel, in denen viele Elemente jeweils sinnvoll zusammengeführt werden müssen; der oft im Vordergrund stehende Schichtplan ist hierin nur ein, wenngleich natürlich zentraler Bestandteil. Auch deshalb sind diesbezügliche Befragungen der betroffenen Mitarbeiter*innen in aller Regel nicht sinnvoll:

- Bestehende Schichtsysteme werden hierin meist zu positiv gewertet, weil die Mitarbei-

ter*innen Änderungen fürchten – und zwar völlig unabhängig davon, ob ihnen diese (potenziell) zugutekommen oder nicht⁴. Daher gilt der Merksatz: Wer Änderungen verhindern möchte, führt am besten eine Mitarbeiterbefragung durch.

- Ob sich die Fortentwicklung eines Schichtsystems für die Mitarbeiter*innen positiv oder negativ auswirkt, ist nicht nur eine Frage der Regelung, sondern stellt sich wesentlich erst in der späteren Praxis heraus – weswegen diesbezügliche Fragen kaum verwertbare Ergebnisse erbringen können. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um eine (weitere) Flexibilisierung des Schichtsystems geht.

Der nach meiner Erfahrung beste Weg der (zwingend erforderlichen) Beteiligung der Mitarbeiter*innen ist, sie gemeinsam mit Führungskräften in Workshops an der Fortentwicklung ihres Schichtsystems arbeiten zu lassen – unter Begleitung von HR und ggf. Betriebsrat o. Ä. und unter neutraler Moderation. An diesen Workshops sollten nach Möglichkeit um die 10 Prozent aller von der Umstellung betroffenen Mitarbeiter*innen teilnehmen, die von HR, ggf. gemeinsam mit dem Betriebsrat bzw. anderweitiger Mitarbeitervertretung, auf freiwilliger Basis unter den zusätzlichen Aspekten Akzeptanz in der Mannschaft und gleichmäßige Verteilung über den Betrieb ausgewählt und hier bekannt sein sollten, damit jede*r Mitarbeiter*in die Chance hat, Anliegen direkt an sie zu übermitteln.

Pro Workshop sollte es maximal ca. 16 Teilnehmer*innen geben – zusammengesetzt aus ca. 40 Prozent Mitarbeiter*innen, Führungskräften der verschiedenen Ebenen sowie Vertreter*innen von HR und ggf. Betriebsrat o. Ä., wobei Doppelrollen (z. B. Betriebsrat und betroffene*r Mitarbeiter*in, Führungskraft im Schichtbetrieb etc.) sehr willkommen sind. Wichtig ist dabei, dass allen Teilnehmer*innen klar ist, dass in den Work-

4 Dazu möchte ich an dieser Stelle ausführlich Rolf Dobelli zitieren (aus seinem Buch „Die Kunst des klugen Handelns“, München 2012, S. 130 f.): „Menschen lieben, was sie kennen. Vor die Wahl gestellt, etwas Neues zu probieren oder doch lieber beim Alten zu bleiben, sind wir in der Regel erzkonservativ – selbst dann, wenn ein Wechsel von Vorteil wäre. Woher kommt der Status quo Bias? Neben purer Bequemlichkeit spielt unsere Verlustaversion eine Rolle ...: Verluste machen uns etwa doppelt so unglücklich, wie uns entsprechende Gewinne glücklich machen. Darum ist es zum Beispiel so schwierig, bestehende Verträge ... neu zu verhandeln. Jede Konzession, die ich mache, ist ein Verlust. Im Gegenzug macht die Gegenpartei Konzessionen, die meine Gewinne sind. Da Verluste doppelt so schwer wiegen, fühlt sich jede Neuverhandlung als Nettoverlust an.“

3 Siehe hierzu ausführlich und mit einem Praxis-Beispiel versehen meinen Text aus 2019: „Hinweise zur Gestaltung von Schichten, Diensten und Einsatzzeiten“, den Sie auf www.arbeitszeitsysteme.com unter Flexible Schichtsysteme finden.

shops keine Verhandlungen geführt, sondern ggf. „nur“ für diese Grundlagen erarbeitet werden sollen; daher dürfen hierin materielle Themen wie die Höhe von Zuschlägen zwar benannt, aber nicht diskutiert werden, und es empfiehlt sich, dass die späteren Verhandler an diesen Workshops nicht selbst teilnehmen. Sollten aufgrund der Zahl der betroffenen Mitarbeiter*innen mehrere Workshops erforderlich sein, sollten diese an unmittelbar aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden, um die Gefahr zu verringern, dass Ergebnisse eines Workshops diejenigen eines anderen beeinflussen.

Die Workshops sollten jeweils mit einer gemeinsamen Bestandsaufnahme aller beim Einsatz der betroffenen Mitarbeiter*innen aktuell zur Anwendung kommenden Regeln – einschließlich der ungeschriebenen – beginnen; eine Diskussion hierüber findet nicht statt. Vor diesem Hintergrund werden die Teilnehmer*innen dann gebeten, diesbezüglich, beispielsweise mittels Kartenabfrage, die folgenden Punkte zu benennen:

- Das ist gut – und sollte beibehalten werden.
- Das ist nicht gut – und sollte verändert werden.
- Das fehlt – und sollte geregelt werden.

Dabei werden die Teilnehmer*innen gebeten, sich sowohl die betriebliche als auch die Mitarbeiter-Brille aufzusetzen, weil die zu findende Lösung letztlich ja den Anliegen beider Seiten gerecht werden muss.

Anschließend werden die Rückmeldungen in genau der obigen Reihenfolge – also ganz bewusst beginnend mit den positiven Punkten – gesichtet und zu Themen-Clustern zusammengeführt (z. B. Schichten, Pausen, Schichtplan, Arbeitszeitkonto, „Flexi-Spielregeln“ etc.), die dann in der jeweils sinnvollen Reihenfolge gemeinsam im Plenum und/oder in Kleingruppen mit dem Ziel bearbeitet werden, zu Verbesserungsvorschlägen zu gelangen. Der Ablauf des Workshops, die Karten-Texte nebst Rückmeldungen hierzu und die gemeinsam erarbeiteten Vorschläge werden neutral protokolliert und nicht nur den Workshop-Teilnehmer*innen, sondern allen Betroffenen zur Verfügung gestellt, sodass hierdurch zugleich die weitere innerbetriebliche Diskussion angeregt wird.

Vor diesem Hintergrund kann sich dann eine zweite Workshop-Runde empfehlen, in der es ggf. um die Fortentwicklung und Detaillierung der Verbesserungsvorschläge geht – in gleicher Zusammensetzung oder auch in der Form, dass z. B. nur

ein weiterer Workshop mit einem Teil der Teilnehmer*innen aller Erstrunden-Workshops durchgeführt wird.

Mit diesem Verfahren wird nach meiner Erfahrung zum einen stets ein umfassendes Bild dessen gewonnen, was im konkreten Umsetzungsfall an Änderungen erforderlich und (zumindest) akzeptabel ist. Zum anderen werden darin die Belange der Mitarbeiter*innen systematisch berücksichtigt. Beides erleichtert die sich anschließenden Verhandlungen bzw., wenn es keinen Betriebsrat o. Ä. gibt, betrieblichen Festlegungen sehr.

Sollte ein Betriebsrat oder eine anderweitige Mitarbeitervertretung diesem Verfahren nicht zustimmen oder sich hieran nicht beteiligen – wie dies leider durchaus vorkommt –, kann es notfalls auch nur mit Führungskräften sämtlicher Ebenen (!!) durchgeführt werden. Aber ohne direkte Beteiligung der Mitarbeiter*innen ist natürlich alles viel schwieriger.

3. Gute Vorbereitung ist alles

Ist unter Verwendung dieser Vorarbeiten ein neues Schichtsystem gefunden und mit allen seinen Facetten vereinbart (etwa in Form einer Betriebsvereinbarung) oder in anderer Form festgelegt worden, muss seine Umsetzung gründlich vorbereitet werden.

Der erste und wichtigste Schritt ist, die Führungskräfte – und insbesondere wieder die der ersten Ebene von unten – in zeitlich ausreichender Dimensionierung in gesprächsfähiger Gruppengröße mit allen Details vertraut zu machen (ggf. am besten zusammen mit dem Betriebsrat o. Ä.): weil sie zum einen die ersten Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter*innen und zum anderen in flexiblen Schichtsystemen dafür operativ zumindest mitverantwortlich sind, dass es hierin zu einer gleichermaßen ausreichenden Berücksichtigung von betrieblichen wie Mitarbeiter-Belangen kommt. Sollten in den entsprechenden Diskussionen nicht nur von einzelnen Personen erhebliche Bedenken geäußert werden, sollte das neue System noch einmal überprüft und ggf. fortentwickelt werden. Ergebnis muss aber in jedem Fall sein, dass die letztlich gefundene Lösung von allen (!) Führungskräften vertreten wird, weil unterschiedliche Auffassungen die Kommunikation gegenüber den Mitarbeiter*innen deutlich erschweren.

Anschließend werden die betroffenen Mitarbeiter*innen durch Geschäftsführung und ggf. Betriebsrat bzw. anderweitige Mitarbeitervertretung in Abteilungs- oder Schichtversammlungen

ausführlich über das neue Schichtsystem informiert und erhalten am Veranstaltungsende eine knappe schriftliche Zusammenfassung aller wesentlichen Regelungen (und nicht etwa, in Betrieben mit Betriebsrat, die oft fachsprachliche und entsprechend schwer lesbare Betriebsvereinbarung). Beides wird dann in kleinerer Runde für den eigenen Bereich mit der jeweiligen Führungskraft nachgearbeitet – stets verbunden mit dem Hinweis, dass die gefundenen Regelungen fortlaufend auf dem Prüfstand stehen (siehe den folgenden Abschnitt).

4. Pilotphase statt Pilotbetrieb

Gerade neu geschaffene Regelungen müssen sich erst einmal in der Praxis einschleifen, sodass vor allem in den ersten Geltungswochen eine intensive Begleitung insbesondere der Führungsarbeit erforderlich ist, um bei Bedarf zeitnah nachsteuern zu können. Diesbezüglich empfehle ich ein paritätisch (z. B. 2+2 oder 3+3) aus Vertreter*innen von Arbeitgeber und Mitarbeiter*innen zusammengesetztes Begleitgremium, das bei Meinungsverschiedenheiten angerufen, aber auch von sich aus aktiv werden kann und seine Entscheidungen einvernehmlich trifft. Seine Besetzung wird ggf. gemeinsam mit dem Betriebsrat o. Ä. vorgenommen, weil die gefundenen Regelungen ja schließlich auch von diesem vertreten werden müssen. Sollte sich Nachbesserungsbedarf zeigen, sollte dieser stets unverzüglich umgesetzt werden. Und überhaupt ist ja kein Schichtsystem für die Ewigkeit gemacht, sondern muss fortlaufend optimiert werden.

Das schließt nicht aus, die Mitarbeiter*innen nach ausreichend Zeit im neuen Schichtsystem – in der Regel frühestens nach ca. 5 Monaten – hierzu zu befragen, wobei ich auch dann das oben unter 2. geschilderte Verfahren vorziehe. Sollte dennoch eine Befragung aller Mitarbeiter*innen gewünscht sein, empfehle ich, ihnen die folgenden Antwortmöglichkeiten zu geben:

Soll das neue Schichtsystem fortgeführt werden?

- ☐ Ja
- ☐ Ja – mit folgenden Änderungen:
(offene Antwort-Möglichkeit)
- ☐ Nein

Die Rückkehr zum alten Schichtsystem darf dabei aus meiner Sicht nicht angeboten werden, weil es ja Anlässe zu dessen Änderung gegeben hat. Sollte die Mehrheit der Mitarbeiter*innen mit dem neuen Schichtsystem nicht einverstanden sein, müssen die Gründe hierfür wie oben erkun-



det und vor diesem Hintergrund erneut ein neues Schichtsystem gefunden werden. Dieses Ergebnis sollte es jedoch bei der vorgeschlagenen intensiven Einbeziehung der Mitarbeiter*innen und der engen Begleitung des neuen Schichtsystems gerade in dessen erster Anwendungszeit nicht geben können.

Von Pilotbereichen rate ich deshalb ab, weil es zum einen so gut wie ausgeschlossen ist, dass ein neues Schichtsystem nur Vorteile hat, und zum anderen angesichts der – siehe oben – stets gegebenen Skepsis in den nicht pilotierenden Bereichen gegenüber fast allen Änderungen besonders das interessiert beobachtet wird, was nicht vernünftig funktioniert; und so etwas wird es immer geben. Aber natürlich muss nicht immer gleich der ganze Betrieb in ein neues System wechseln; man darf den bzw. die wechselnden Teil/e nur nicht als Pilotbereich in dem Sinne verstehen, dass das dort neu eingeführte System anderswo genauso eingeführt werden soll. Jeder Bereich muss schließlich seinen eigenen Weg finden – und kann dabei selbstverständlich von den andernorts gemachten Erfahrungen profitieren.

Fazit

Ohne gegenseitiges Vertrauen und den Willen zum gemeinsamen Lernen geht es bei der Umstellung von Schichtsystemen nicht, was entsprechende Investitionen erfordert. Der Aufwand lohnt sich aber, weil nichts so stabil und motivierend ist wie ein gemeinsam entwickeltes und fortlaufend optimiertes flexibles Schichtsystem, das den Belangen der Arbeitgeber- wie der Arbeitnehmerseite gerecht wird.



DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeitsysteme.
com