

## **Bedarfsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels mithilfe einer Checkliste**

Ufuk ALTUN<sup>1</sup>, Veit HARTMANN<sup>1</sup>, Julian HENNING<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,  
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf

<sup>2</sup> Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar e. V.,  
Max-Joseph-Straße 5, 80333 München

**Kurzfassung:** Schichtarbeit ist für viele Branchen nach wie vor unerlässlich und nimmt entgegen vielen Prognosen aufgrund vielfältiger Entwicklungen in Summe nicht ab. Auch der Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar e. V. (BAGV GLAS+SOLAR) hat das Thema der Schichtarbeit als wesentliches Branchenthema aufgenommen und mit den Mitgliedsunternehmen und dem ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft einen intensiven Diskurs gestartet. Dabei ging es innerhalb des Themas nicht um eine beliebige Informationsbereitstellung, sondern um eine Bereitstellung und Organisation eines spezifischen und auf die Bedarfe der jeweiligen Unternehmen abgestimmten Instrumentariums. Der Beitrag erläutert die Vorgehensweise und die Handlungsfelder der Checkliste.

**Schlüsselwörter:** Schichtarbeit, Schichtmodelle, Fachkräftemangel

### **1. Ausgangssituation: Entwicklung eines Instrumentariums für die Überarbeitung von bestehenden sowie Entwicklung von neuen Schichtmodellen**

Schichtarbeit in allen seinen Facetten 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 Bewerber, alternde Belegschaften sowie zunehmender Fach- und Arbeitskräfteengpässe, gezwungen, bisherige Schichtmodelle bzw. die Ausgestaltung der bestehenden Schichtmodelle zu überarbeiten.

Dies ist eine Herausforderung für viele Branchen, wobei die Arbeitsmarkteffekte in Branchen, die bei Beschäftigten und Bewerbern weniger bekannt sind oder weniger im Fokus stehen, früher und deutlicher sichtbar werden. Grundsätzlich gilt jedoch für alle Branchen und Unternehmen, dass eine Belastungskompensation primär durch Geld, weder eine immer mögliche und gewünschte noch dauerhafte Lösung darstellt. Die Herausforderung besteht insofern 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 einer Veränderungsnotwendigkeit, deren Komplexität dazu führen kann, dass eigentlich notwendige Change-Prozesse nicht angegangen werden. Unterstützen können hierbei beispielhaft Aktivitäten der jeweiligen

Branchenverbände. Der Bundesarbeitgeberverband Glas und Solar e. V. hat das Thema der Schichtarbeit schon vor einiger Zeit als wesentliches Branchenthema aufgenommen und mit den Mitgliedsunternehmen hier einen intensiven Diskurs gestartet. Dabei geht es innerhalb des Themas nicht um eine beliebige Informationsbereitstellung, sondern um eine – anhand der Fragen und Herausforderungen der Branche abgeleiteten – Bereitstellung und Organisation eines spezifischen und auf die Bedarfe der jeweiligen Mitgliedsunternehmen abgestimmten Checkliste „zur Entwicklung und Einführung von ergonomischen Schichtmodellen“.

## 2. Vorgehensweise

Die in dem vorliegenden Beitrag beschriebene Vorgehensweise verdeutlicht den Anspruch auf inhaltliche und methodische Qualität. Hierbei wurde stets berücksichtigt, dass eine bedarfs- und gesundheitsgerechte Entwicklung von Schichtmodellen einerseits auf eine zunehmend stärker werdende Kundenorientierung und andererseits auf die Wünsche der Beschäftigten eingehen können sollte.

Aus der Beratungspraxis des BAGV GLAS+SOLAR heraus ließen sich insbesondere drei Fragenkomplexe ableiten, welche von den Mitgliedsunternehmen in Bezug auf die Entwicklung und Anpassung von Schichtmodellen wiederholt thematisiert wurden: 1) Was muss bei der Änderung oder Neuentwicklung von Schichtmodellen beachtet werden? 2) Wie können insbesondere vollkontinuierliche Schichtmodelle zum Beispiel „flexibler“ oder „attraktiver“ gestaltet werden? Und, 3) welche (technischen) Möglichkeiten gibt es, die Schicht- und Personaleinsatzplanung zu optimieren? Alle diese Fragestellungen teilen die Herausforderung, dass ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll, aber gleichzeitig die komplexen Wechselwirkungen der Aspekte eines Schichtmodells berücksichtigt werden müssen. Diese Aspekte müssen weiterhin immer in Bezug auf den spezifischen Unternehmensstandort und dessen individuellen Bedarfe betrachtet werden. Branchen- oder konzernweite Lösungen können allenfalls einen Orientierungsrahmen bieten, der aber standortspezifisch angepasst werden muss. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der Checkliste, betrieblichen Akteuren zu helfen, Handlungsfelder schneller zu definieren und diese im Hinblick auf eine bedarfs- und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung anzugehen. Gleichzeitig lässt sich aus den Ergebnissen der Checkliste eine erste Reihenfolge ableiten, in der die Themen in einem Schichtprojekt bearbeitet werden können. Um die konkreten Handlungsbedarfe zu identifizieren und erste Ansätze für die Erstellung einer branchenspezifischen Checkliste abzuleiten, wurde konzeptionell wie folgt vorgegangen:

Im ersten Schritt wurde im März 2022 in Zusammenarbeit mit dem ifaa ein Auftaktworkshop mit der Verbands-Arbeitsgruppe "Arbeitswelt Glas – zukunftsfähig gestalten" zum Thema "Arbeitszeit & Schichtarbeit" durchgeführt. In diesem Workshop wurden mit den Teilnehmenden die branchenspezifischen Anforderungen an bedarfsgerechte Schicht- und Personaleinsatzplanung, betriebliche Bedarfe und Kriterien und betriebliche und außerbetriebliche Gestaltungsmerkmale sowie die wichtigsten Handlungsfelder und Herausforderungen diskutiert. Im Ergebnis wurde deutlich, dass eine branchenspezifische Checkliste sowohl inhaltliche Aspekte (z. B. Rahmenbedingungen, mögliche Handlungsfelder) als auch organisatorische Aspekte (z. B. Zielsetzung, Vorgehensweise, Katalog relevanter Aspekte) adressieren sollte.

Im zweiten Schritt fand ein Online-Workshop „Projekte zur Einführung neuer Schichtmodelle“ statt, mit dem Ziel, die bestehende ifaa-Checkliste zur Einführung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen vorzustellen und hinsichtlich branchenspezifischer Aspekte und Bedarfe anzupassen.

Nach der Auswertung der Ergebnisse von beiden Workshops wird im dritten Schritt die branchenspezifische Checkliste erstellt, erprobt und evaluiert.

### 3. Handlungsfelder der Checkliste

Die Erfahrungen zeigen, dass Schichtarbeit an verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Rahmenbedingungen geknüpft ist und damit in jeder Branche und jedem Betrieb unterschiedliche Voraussetzungen zu deren Gestaltung vorliegen können (ifaa 2022). Mithilfe von Leitfragen sowie Hinweisen zu einzelnen Leitfragen, die sich auf die unten genannten Handlungsfelder beziehen, wird mit der Checkliste festgelegt, welche Aktivitäten, in welcher Reihenfolge, von wem, bis wann und mit welchen Zielen ausgeführt werden sollen.

Dazu soll ein Maßnahmenplan helfen, in dem die Bewertungskriterien aufgelistet sowie bearbeitet werden sollen (Tabelle 1).

**Tabelle 1:** Maßnahmenplan

Nr.	Bewertetes Kriterium	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

Der Fokus liegt dabei auf den Bewertungskriterien und Handlungsbedarfen, welche entweder mit „ja“ oder „zum Teil“ angekreuzt wurden. Als Nächstes können im Maßnahmenplan in der Spalte „Was?“ die einzuleitenden Maßnahmen, zum Beispiel nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit, definiert werden. Abschließend wird in den Spalten „Ziel? (erwünschtes Ergebnis)“, „Wer?“, „Bis Wann?“ festgelegt, welche Ziele erreicht bzw. Ergebnisse erzielt werden sollen, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist, wann die Maßnahme startet und wann die Umsetzung der Maßnahme erfolgen soll und ob die Termine eingehalten wurden. So haben die betrieblichen

Akteure die Möglichkeit, konkrete Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im eigenen Unternehmen zu erkennen und Schichtarbeit zielorientiert, gesundheits- und bedarfsgerecht zu planen und zu gestalten. Die Checkliste konzentriert sich auf vier Handlungsfelder:

1. Gesetzliche und tarifrechtliche Kriterien
2. Arbeitswissenschaftliche Kriterien
3. Inner- und außerbetriebliche und organisatorische Kriterien
4. Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten

sowie die Bereitstellung eines exemplarischen Vorgehensmodells.

Konkret können die Unternehmen die vier Themenbereiche sowie einzelne Bewertungskriterien durchgehen und den Handlungsbedarf mit „ja“, „nein“, „zum Teil“ festlegen. So kann systematisch ermittelt werden, bei welchen der vier Themen bzw. einzelnen Bewertungskriterien Handlungsbedarfe bestehen. Im Folgenden werden die oben genannten Handlungsfelder kurz erläutert, welche die Grundlage der Checkliste und der methodischen Vorgehensweise bilden.

### *3.1 Gesetzliche und tarifrechtliche Kriterien*

Schichtarbeit und deren Einführung unterliegen den jeweiligen gesetzlichen sowie tariflichen Regelungen. Hier ist es wichtig, vor der Entwicklung eines neuen Schichtmodells zu klären, welche gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen sowie Regelungen zu berücksichtigen sind.

### *3.2 Arbeitswissenschaftliche Kriterien*

Das Arbeitsgesetz schreibt vor, dass die Gestaltung der Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu erfolgen hat. So sollen die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten gewährleistet und eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Schichtarbeit sichergestellt werden.

### *3.3 Inner- und außerbetriebliche und organisatorische Kriterien*

Der Hintergrund für die Entwicklung von neuen Schichtmodellen sowie Anpassung von bestehenden Schichtmodellen kann vielfältig sein. Für die Schichtplanung ist demnach die Ermittlung von inner- und außerbetrieblichen sowie organisatorischen Kriterien, wie zum Beispiel der erforderliche Besetzungsbedarf für jede Schicht oder die Qualifikation der Beschäftigten von Bedeutung.

### *3.4 Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten*

Die Akzeptanz eines neuen Schichtmodells seitens von Beschäftigten hängt in hohem Maße davon ab, ob und in welchem Umfang die Wünsche der Beschäftigten in die Entwicklung von Schichtmodellen einfließen. Die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten ist daher essenziell für die Akzeptanz des neuen Schichtmodells.

### *3.5 Exemplarisches Vorgehensmodell*

Für die Einführung neuer Schichtmodelle gibt es keine Patentlösung, vielmehr ist es eine betriebsspezifische Angelegenheit. Um den betrieblichen Besonderheiten gerecht zu werden, können Projekte zur Einführung oder Änderung von Schichtmodellen entlang eines skizzierten Schemas organisiert werden. Das Vorgehensmodell umfasst die wesentlichen Schritte eines Schichtprojektes, schlägt eine Reihenfolge vor und listet wesentliche Inhalte jeden Schrittes auf.

## **4. Fazit**

Grundsätzlich sollen flexible und ergonomische Schichtmodelle sowohl die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen. Für Unternehmen soll die zu entwickelnde Checkliste unter verschiedenen Gesichtspunkten nützlich sein: Der ganzheitliche und betriebsspezifische Blick kann den Einführungsprozess sowie die Einführung eines neuen Schichtmodells fördern. Ferner können die Unternehmen mithilfe der Checkliste systematisch ermitteln, bei welchen der vier Handlungsfelder Nachholbedarf vorliegt. So können die betrieblichen Akteure schon vor der eigentlichen Einführung eines neuen Schichtmodells prüfen und ermitteln, welche organisatorischen, inner- und außerbetrieblichen, arbeitsrechtlichen und tariflichen sowie zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten erforderlichen Kriterien einzuhalten sowie zu erfüllen sind.

## **5. Literatur**

- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2019) ifaa-Studie: Auswertung von Schichtmodellen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Broschueren/Broschuere\\_Auswertung\\_von\\_Schichtmodellen\\_ifaa\\_web.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschuere_Auswertung_von_Schichtmodellen_ifaa_web.pdf), zugegriffen am 08.01.2023.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2022) Herausforderungen bei der Einführung neuer Schichtmodelle. Hinweise und Lösungsansätze. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Broschueren/Broschuere\\_Arbeitszeitstudie\\_Digital.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschuere_Arbeitszeitstudie_Digital.pdf), zugegriffen am 08.01.2023.
- Jaeger C, Altun U, Glaser S, Lawonn C, Matthes A, Gesamtmetall, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2017) Arbeitszeit im Wandel. IW Medien, Berlin.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

## Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher  
und nachhaltiger Arbeitssysteme  
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023**

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und  
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023  
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)