



Gute Zeiten, schlechte Zeiten, neue Zeiten!

Flexibilität in Krisenzeiten: Bedarfs- und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung als Maßnahme

Während der Corona-Krise, beim Übergang in den Normalbetrieb und während des Normalbetriebs kann eine durchdachte und gesundheitsgerechte Schichtplangestaltung eine gute Option sein, auf die schwankende Auftragslagen schnell zu reagieren, auf die Bedarfe und Wünsche der Mitarbeiter sowie Kunden einzugehen, gesundheitliche Risiken für alle Beteiligte zu minimieren oder zu vermeiden, Vorgaben zum Umgang im Betrieb umzusetzen, sowie Ressourcen bedarfsgerecht und kostenneutral auszulasten.

Das Faktenblatt bietet anhand von ausgewählten Praxisbeispielen Lösungen an und zeigt beispielhafte Schichtmodelle auf, die in unterschiedlichen Planstrukturen, Besetzungstärken und Wochenarbeitszeiten sowie Zeitpräferenzen von Beschäftigten entwickelt wurden.

Die Corona-Pandemie stellt Unternehmen und Beschäftigte derzeit vor besondere Herausforderungen. Das betrifft auch die Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung. Auf der einen Seite kann es vorkommen, dass Unternehmen, die normalerweise nicht im Schichtbetrieb arbeiten, vorübergehend oder für einen bestimmten Zeitraum Schichtarbeit einführen. So wird zum Beispiel in zahlreichen Behörden und Betrieben auch samstags gearbeitet, um den Belangen der Bevölkerung und Kunden zu entsprechen. Auch in Arztpraxen weicht man auf den Samstag aus, um die aktuellen Vorgaben zum Umgang mit den Behandlungsnotwendigkeiten halbwegs in Einklang zu bringen.

Des Weiteren wird in vielen Unternehmen der Betrieb wieder aufgenommen. Hier kann es vorkommen, dass zum Beispiel beim Anfahren der Produktion nicht alle Beschäftigte gleichzeitig aufgrund von Arbeits- und Hygienevorschriften in den Betriebsräumen oder vor Ort anwesend sein sollen bzw. gebraucht werden. Oder es wird bei einem Dreischichtbetrieb die Schichtarbeit gestaffelt wiedereingeführt. Das heißt, man startet mit der Frühschicht und nimmt bei Bedarf Spät- und Nachtschicht dazu.

Darüber hinaus kann durch die zusätzliche Einführung von Schichten bei gleichzeitiger Absenkung der Anzahl der Anwesenden unter anderem die Mitarbeiteranzahl pro Schicht im Betrieb geringgehalten werden, um gewährleisten zu können, dass Abstandsregeln eingehalten werden. Ferner kann im Fall einer Covid-19-Infektion eines Beschäftigten und einer damit verbun-

denen Quarantäneauflage der Betriebsablauf gesichert werden, da so nur die Beschäftigungsgruppe einer Schicht ausfällt und nicht die komplette Belegschaft.

Folglich steht im Mittelpunkt des vorliegenden Faktenblatts unter anderem die Frage, wie unter den Bedingungen der Corona-Pandemie gewährleistet werden kann, dass die Ansteckungsgefahr zwischen den Beschäftigten so weit wie möglich reduziert sowie die Übermüdung der Beschäftigten vermieden wird und welchen Beitrag hier die Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung leisten kann.

Um diese Aufgabe erfolgreich zu lösen, ist eine Flexibilisierung von Schichtplänen erforderlich. Dabei sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Schichtpläne sollen betriebsbedingte Schwankungen sowie die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen sowie den arbeitswissenschaftlichen Kriterien gerecht werden.

Tipp

Um eine von Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen gewünschte Flexibilität zu erreichen, sind neben den formalen und organisatorischen Regelungen auch flexible Steuerungsinstrumente unabdingbar. Wesentliche Instrumente sind hier die Arbeitszeitkonten in unterschiedlichen Varianten.

Beispiele

In unseren ausgewählten Beispielen zeigen wir, wie Schichtpläne bedarfs- und gesundheitsgerecht gelingen können.

Hinweise

- Bei den abgebildeten Schichtmodellen liegt die vereinbarte wöchentliche Sollarbeitszeit bei 35 Stunden.
- Unabhängig von der Schichtplanlänge wurde ein Zeitraum von vier Kalenderwochen abgebildet.
- Bei der Berechnung von Minus- und Plusstunden wurde als Basis die Planlänge des jeweiligen Schichtplans genommen.



Beispiel 1

Anforderung: Reaktion auf veränderten Arbeitsanfall/reduziertes Auftragsvolumen

Maßnahme: Reduzierung der Schichtstärke in der Spätschicht bzw. ungleiche Verteilung der Beschäftigten.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag												
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
F	Frühschicht	06:00	13:45	45	07:00	7	7	7	7	7	/	/
S	Spätschicht	14:00	21:45	45	07:00	3	3	3	3	3	/	/

Gruppe	1							2							3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		
B	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		
C	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		
D	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		
E	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		
F	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			S	S	S	S	S		
G	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			S	S	S	S	S			S	S	S	S	S		
H	S	S	S	S	S			S	S	S	S	S			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F		
I	S	S	S	S	S			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		
J	S	S	S	S	S			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		

Beispiel 2

Anforderung: Es können weniger Personen als bisher aufgrund der Umgangsbeschränkungen zusammenarbeiten.

Maßnahme: Die Einführung von Samstagarbeit in der Frühschicht mit einem Ausgleich in der Woche hier am Beispiel eines Wechsel-schichtplans sowie mit unterschiedlichen Schichtstärken kann dafür sorgen, dass die zu erledigende Arbeit für einen bestimmten Zeitraum auch an Samstagen erledigt wird. Dieser Plan sorgt dafür, dass die Beschäftigten, die an Samstagen arbeiten in der darauffolgenden Woche frei haben.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag												
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
F	Frühschicht	06:00	15:00	30	08:30	2	2	2	2	2	1	/
S	Spätschicht	15:00	23:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/

Gruppe	1							2							3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A 1	F	F	F	F	F			F	F	F	F	F					F	F	F	F					F	F	F	
A 2	F	F	S	S	S			F	F	F	S	S			F	F	F	F	F			F	F	F	F	F		
B 1	S	S						S	S	S					F	F	S	S	S			F	F	F	S	S		
B 2			F	F	F	F				F	F	F			S	S						S	S	S				



Beispiel 3

Anforderung: Reduktion des Kontakt- oder Ansteckungsrisikos innerhalb von Teams oder Gruppen

Maßnahme: Durch die Einführung von Wechselschicht mit festen Schichtgruppen zwischen Montag und Sonntag kann die Reduktion des Kontakt- und Ansteckungsrisiko vermieden werden.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag													
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
F	Frühschicht	06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1	
S	Spätschicht	14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1	

Gruppe	1							2							3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	S	S	S				F	F	F	S	S	S				F	F	F	S	S	S				F
B	S	S	S				F	F	F	S	S	S				F	F	F	S	S	S				F	F	F	S
C				F	F	F	S	S	S				F	F	F	S	S	S				F	F	F	S	S	S	

Beispiel 4

Anforderung: Reaktion auf geringere Auslastung

Maßnahme: Vorübergehende Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit (in unserem Beispiel auf 28:08 Stunden) statt Kurzarbeit durch die Nutzung von Arbeitszeitkonten bzw. -guthaben. So können zum einen die Arbeitszeitkonten ausgeglichen und zum anderen der betriebliche Ablauf fortgeführt werden.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag													
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
F	Frühschicht	06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/	
S	Spätschicht	14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/	
N	Nachtschicht	22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/	

Gruppe	1							2							3							4							
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
A	N	N						S	S	N	N	N			F	F	S	S	S					F	F	F			
B	S	S	N	N	N			F	F	S	S	S					F	F	F			N	N						
C	F	F	S	S	S					F	F	F			N	N						S	S	N	N	N			
D			F	F	F			N	N						S	S	N	N	N			F	F	S	S	S			

Gruppe	Wöchentliche Soll-Arbeitszeit	Durchschnittliche Arbeitszeit	+ / - Stunden
A	35:00	28:08	- 27:30
B	35:00	28:08	- 27:30
C	35:00	28:08	- 27:30
D	35:00	28:08	- 27:30



Beispiel 5

Anforderung: Reaktion auf geringere Auslastung im Vollkontibetrieb

Maßnahme: Auch in einem Vollkontibetrieb kann die wöchentliche Arbeitszeit (in unserem Beispiel auf 26:15 Stunden) vorübergehend verkürzt werden. So kann vorerst – bis die Arbeitszeitkonten ausgeglichen sind – auf Kurzarbeit verzichtet werden.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag																												
Kurz	Bezeichnung							Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So										
F	Frühschicht							06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1	1									
S	Spätschicht							14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1	1									
N	Nachtschicht							22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1	1									

Gruppe	1							2							3							4									
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So			
A	F	F	S	S	N	N									F	F	S	S	N	N											
B	S	S	N	N								F	F	S	S	N	N									F	F	S	S	N	N
C	N	N								F	F	S	S	N	N										F	F	S	S	N	N	
D							F	F	S	S	N	N								F	F	So	S	N	N						
E					F	F	S	S	N	N										F	F	S	S	N	N						
F			F	F	S	S	N	N												F	F	S	S	N	N					F	F

Gruppe	Wöchentliche Soll-Arbeitszeit	Durchschnittliche Arbeitszeit	+ / - Stunden
A	35:00	26:15	-105:00
B	35:00	26:15	-105:00
C	35:00	26:15	-105:00
D	35:00	26:15	-105:00
E	35:00	26:15	-105:00
F	35:00	26:15	-105:00

Beispiel 6

Anforderung: Reduktion der 21 Schichten im Vollkontibetrieb auf 19 Schichten durch Kombination von 11 Stunden-Schichten an Wochenenden mit Dreischichtsystem in der Woche.

Maßnahme: Mit diesem Schichtplan kann an Wochenenden auf eine Schicht (hier die Spätschicht) verzichtet werden. Vor dem Einsatz solcher Pläne sollte auf jeden Fall überprüft werden, ob solche Pläne mit der auszuübenden Tätigkeit vereinbar sind.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag																												
Kurz	Bezeichnung							Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So										
F	Frühschicht							06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/										
S	Spätschicht							14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/										
N	Nachtschicht							22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1	/	/										
F11	Frühschicht WE							06:00	18:00	60	11:00	/	/	/	/	/	/	1	1									
N11	Nachtschicht WE							18:00	06:00	60	11:00	/	/	/	/	/	/	1	1									

Gruppe	1							2							3							4							
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
A	F	F	F	F				S	S	N	N	N					S	S	S	N11							F	F11	N11
B	S	S	N	N	N					S	S	S	N11						F	F11	N11	N	N						F11
C			S	S	S	N11						F	F11	N11	N	N					F11	F	F	F	F				
D					F	F11	N11	N	N					F11	F	F	F	F				S	S	N	N	N			
E	N	N					F11	F	F	F	F				S	S	N	N	N						S	S	S	N11	



Beispiel 7

Anforderung: Reaktion auf unterschiedliche Auslastung ohne generellen Wechsel des Schichtrhythmus

Maßnahme: Mit atmenden Modellen (bekannt auch als Gangschaltung) kann auf betriebliche Schwankungen und kundengesteuerte Änderungen durch Wegfall oder Hinzunahme von Schichten (in unserem Beispiel 21, 18 und 15 Schichten) reagiert werden.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag																						
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So										
F	Frühschicht	06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	nach Bedarf											
S	Spätschicht	14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	nach Bedarf											
N	Nachtschicht	22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1	nach Bedarf											

Gruppe	1							2							3							4											
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So					
A 15*	F	F	S	S	N			F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N			N											
B 15	S	S	N	N				F	S	S	N	N			F	F	S	S	N			F	F	S	S	N							
C 15	N	N			F			S	N	N					S	S	N	N				F	S	S	N	N							
D 15			F	F	S			N			F	F			N	N			F			S	N	N									
A 18*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N		N											
B 18	S	S	N	N				F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N							
C 18	N	N			F	F		S	N	N			F		S	S	N	N				F	S	S	N	N							
D 18			F	F	S	S		N			F	F	S		N	N			F	F		S	N	N				F					
A 21*	F	F	S	S	N	N		F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N							F	F	S	S	
B 21	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N							F	F	S	S	N	N
C 21	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N			F	F		
D 21			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N			F	F	S	S	N	N					F	F			

* Anzahl der Schichten innerhalb einer Woche

Beispiel 8

Anforderung: Absicherung des Betriebsablaufes bei unplanbaren Ausfällen (z. B. Krankheit).

Maßnahme: Einführung von Reserveschichten für kurzfristige Ausfälle. Mit diesem Schichtplan können die unplanbaren oder aber geplanten Ausfälle, wie zum Beispiel Krankheit oder Urlaub mit Reserveschichten abgefangen werden.

Schichtarten und Besetzungsstärken pro Schichtart und Wochentag																						
Kurz	Bezeichnung	Beginn	Ende	Pause in Minuten	Schichtlänge	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So										
F	Frühschicht	06:00	14:00	30	07:30	3	3	3	3	3	3	3										
RF	Reserveschicht Früh	06:00	14:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1										
S	Spätschicht	14:00	22:00	30	07:30	3	3	3	3	3	3	3										
RS	Reserveschicht Spät	14:00	22:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1										
N	Nachtschicht	22:00	06:00	30	07:30	3	3	3	3	3	3	3										
RN	Reserveschicht Nacht	22:00	06:00	30	07:30	1	1	1	1	1	1	1										

Gruppe	1							2							3							4											
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So					
A 1	RF	RF	RS	RS	RN	RN															F	F	S	S	N	N							
A 2	F	F	S	S	N	N								RF	RF	RS	RS	RN	RN							F	F	S	S	N	N		
A 3	F	F	S	S	N	N								F	F	S	S	N	N							RF	RF	RS	RS	RN	RN		
A 4	F	F	S	S	N	N								F	F	S	S	N	N							F	F	S	S	N	N		
B 1	S	S	N	N				RF	RF	RS	RS	RN	RN													F	F	S	S	N	N		
B 2	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N													RF	RF	RS	RS	RN	RN		
B 3	S	S	N	N				F	F	S	S	N	N													F	F	S	S	N	N		
B 4	RS	RS	RN	RN				F	F	S	S	N	N													F	F	S	S	N	N		
C 1	N	N					RF	RF	RS	RS	RN	RN													F	F	S	S	N	N		F	F
C 2	N	N					F	F	S	S	N	N													RF	RF	RS	RS	RN	RN		F	F
C 3	N	N					F	F	S	S	N	N													F	F	S	S	N	N		RF	RF
C 4	RN	RN					F	F	S	S	N	N													F	F	S	S	N	N		F	F
D 1					RF	RF	RS	RS	RN	RN															F	F	S	S	N	N		F	F
D 2					F	F	S	S	N	N															RF	RF	RS	RS	RN	RN		F	F
D 3					F	F	S	S	N	N															F	F	S	S	N	N		RF	RF
D 4					F	F	S	S	N	N															F	F	S	S	N	N		F	F
E 1			RF	RF	RS	RS	RN	RN																	F	F	S	S	N	N		F	F
E 2			F	F	S	S	N	N																	RF	RF	RS	RS	RN	RN		F	F
E 3			F	F	S	S	N	N																	F	F	S	S	N	N		RF	RF
E 4			F	F	S	S	N	N																	F	F	S	S	N	N		F	F



Weitere arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung und zu Abläufen:

- Reduzierung der Beschäftigten auf ein betriebsorganisatorisch vertretbares Mindestmaß – anstatt fester Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht im Betrieb prüfen, ob gegebenenfalls Rufbereitschaftszeiten eingeführt werden können.
- Reduzierung der bestehenden Schichtgruppen auf ein Mindestmaß und Einsatz von Beschäftigten, die nicht eingesetzt werden, als Reserve.
- Vermeidung von Durchmischung der Schichtgruppen. Möglichst immer dieselben Personen zusammenarbeiten lassen, damit bei infektionsbedingtem Ausfall einer Gruppe andere Gruppen noch dienstfähig ist.
- Zeitliche Staffelung des Schicht- und Dienstbeginns, um den nötigen Abstand zwischen den Personen in Ein- und Ausgangsbereichen, der Zeiterfassung und Umkleibereichen wahren zu können, ggf. Klebeband auf dem Boden mit Mindestabstand anbringen.
- Reduzierung der Anzahl von Personen, die sich gemeinsam bzw. gleichzeitig in Sanitäranlagen/Waschräumen aufhalten. Hierzu sollte es klare Regeln geben.
- Einzelne Arbeitsplätze soweit wie möglich auseinander anordnen, um den Mindestabstand von 1,5 Metern zu erreichen.
- Soweit möglich, Face-to-Face Schichtübergaben vermeiden und anderen Menschen möglichst nicht näherkommen als zwei Meter.
- Vermeidung von kommunikativen Treffen (z. B. am Shopfloor-Board). Diese sollten gestaffelt durchgeführt werden.
- Zeitliche Staffelung bzw. versetzte Arbeitspausen anstatt kollektiver Arbeitspausen festlegen.
- Versetzte Schichtübergaben.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR:



Altun U, Hartmann V, Hille S, Börkicher M, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2020) Gestaltung und Steuerung von Arbeitszeitkonten. Für mehr Flexibilität und Individualität. ifaa, Düsseldorf www.arbeitswissenschaft.net/arbeitszeitkonten



Hille S, Tondorf B, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2019) Bedarfsgerechte Arbeitszeitsysteme in der Praxis – Reserveplanung. Umgang mit Ausfallzeiten der Beschäftigten in Schichtplänen. ifaa, Düsseldorf www.arbeitswissenschaft.net/broschuere-reserveplanung



Tondorf B, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) (2018) Bedarfsgerechte Arbeitszeitsysteme in der Praxis. Gestaltung komplexer Schichtsysteme. ifaa, Düsseldorf www.arbeitswissenschaft.net/broschuere-bedarfsgerechte-arbeitszeitsysteme

Ansprechpartner



Dr. rer. pol. Ufuk Altun
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit
und Vergütung
Telefon: 0211 54 22 63-41
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de



Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M.A.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit
und Vergütung
Telefon: 0211 54 22 63-27
E-Mail: v.hartmann@ifaa-mail.de