



# concares

Vereinbarkeit und Schichtarbeit –  
Wie kann das gehen?



# Soziale Gestaltungskriterien für familienfreundliche Schichtarbeitspläne

- Langfristige Planbarkeit der Arbeitszeiten, möglichst keine Arbeit auf Abruf
- Der Arbeitgeber muss so planen, dass möglichst nie jemand aus dem „Frei“ geholt wird – und wenn, dann wird es teuer für den Betrieb
- Arbeitszeitflexibilisierung für die Beschäftigten – Arbeitszeitkonten
- Teilzeitangebote
- Wechsel von Vollzeit zu Teilzeit und umgekehrt
- Freistellungen
- Zusammenhängende Freizeitblöcke
- Möglichst viele Wochenenden
- Möglichst viele freie Abende
- individuelle Zeitoptionen
- lebenslauforientierte Arbeitszeiten (Lebensarbeitszeitkonto)



# Mögliche Lösungsansätze

- Tauschbörsen, in denen Beschäftigte flexibel Aufgaben oder Schichten miteinander tauschen können
- Unterschiedliche Schichtarbeitsmodelle mit veränderter Wochenarbeitszeit und der Möglichkeit von Ausgleichs- und Zusatzschichten sowie Zeitkonten
- Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten z. B. durch sogenannte „Wunschkonzepte“, in denen die Interessen von Beschäftigten mit und ohne Betreuungsverpflichtungen abgeglichen und so betriebliche Erfordernisse und Wünsche verschiedener Beschäftigtengruppen in Einklang gebracht werden können
- Technische Unterstützung durch Nutzung von Terminplanungstools wie Apps oder digitale Systeme (z. B. Schichttauschbörsen),
- mit denen Schichten besser geplant und untereinander flexibel getauscht werden können
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung mit auf die Schichtarbeit abgestimmten Zeiten (Betriebskita, Belegplätze, Kindertagespflege)



# Individuelle Elemente in Schichtsystemen

- Arbeitsorganisation
  - teamübergreifende Vertretung
  - Job-Sharing
  - Springer
  - zusätzliche Freischichten
- kurzfristige Flexibilität
  - Teamabsprachen (Schicht-/Diensttausch)
  - Boni für kurzfristige Einsätze
  - geregelte Springerdienste (z. B. Audi)
- Gleitzeit und flexible Schichtübergaben
- Wunscharbeitszeiten
  - Joker Tage (Fraport)
  - Wechsel zwischen verschiedenen Schichtmodellen



[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiu4qe\\_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fvera-](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiu4qe_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen)

[n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiu4qe_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen)  
17.01.2025

©Väter gGmbH

# Beispiel: Individuelle Elemente in Schichtsystemen

- Wunscharbeitszeiten – Joker Tage (Fraport)
- Individualität im Schichtdienst
  - Teilzeit und Einzeldienstpläne
  - Gleitzeit (auch im operativen Bereich)
  - Tauschbörse
  - Wunscharbeitszeiten
  - Wechsel der Schichtmodelle
  - Job-Sharing
  - Joker Tage
- Gruppenautonomie
  - Schichteinteilung im Team
  - Wunschkonzeptplanung
- Zeitkonten
  - 5 Zusatztage für besondere
  - Lebensarbeitszeitkonto



# Beispiel: Individuelle Elemente in Schichtsystemen

- Wunscharbeitszeiten – Joker Tage (Fraport)
- Individualität im Schichtdienst
  - Teilzeit und Einzeldienstpläne
  - Gleitzeit (auch im operativen Bereich)
  - Tauschbörse
  - Wunscharbeitszeiten
  - Wechsel der Schichtmodelle
  - Job-Sharing
  - Joker Tage
- Gruppenautonomie
  - Schichteinteilung im Team
  - Wunschschtplanungs
- Zeitkonten
  - 5 Zusatztage für besondere
  - Lebensarbeitszeitkonto




# Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplangestaltung

- Nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander
- Schnelle Rotation von Früh- und Spätschichten
- Frühschichtbeginn nicht zu früh
- Keine Massierung von Arbeitszeiten Vorwärtswechsel der Schichten
- Geblockte Wochenendfreizeiten
- Ungünstige Schichtfolgen vermeiden
- Länge der Schichten den Arbeitsbelastungen anpassen
- Kurzfristige Schichtplanänderungen durch Arbeitgeber vermeiden
- Mindestens ein freier Abend pro Woche von Montag bis Freitag
- Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit auch im Schichtbetrieb überlegen



<https://www.hamburg.de/contentblob/8483332/e1bad9f2b6a1f4364f9247b74f4b826d/data/presentation-familienfreundliche-schichtarbeit-.pdf>

# Teilzeit in festen Schichtsystemen

- Zusätzliche Freischichten
  - BMW „Vollzeit Select“
- Geteilte Schichten (Job Sharing)
  - Daimler Werk Wörth
-  • Sonderschichten
  - Krankenhaus Delmenhorst
- Verzicht auf Einbringschichten
  - Rasselstein
- Ausgedünnte Schichten und spezielles Schichtverhältnis
  - Heidelberger Druckmaschinen

# Beispiele: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Zusätzliche Freischichten - BMW „Vollzeit Select“

- 1-20 Tage zusätzliche freie Tage bei entsprechend niedrigerem Entgelt
- Beibehaltung des Vollzeitstatus (Anspruch auf betriebliche Altersversorgung); Erfolgsbeteiligung und Weihnachtsgeld anteilig
- Antrag bis zum 15. des Monats werden im Folgemonat gewährt
- freie Tage in Absprache mit dem Vorgesetzten



# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Geteilte Schichten (Job Sharing) – Daimler Werk Wörth

### Sindelfinger Modell:

- Teilzeit in der Produktion Z
- zwei Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz
- 3-Tage und 2-Tage-Woche im Wechsel
- Qualifizierungsmaßnahmen

[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiu4qe\\_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen%2F%2B%2Bco%2B%2B7054641e-a2ed-11e0-5a57-00188b4dc422&usg=AOvVaw0jdsMT8EVGLCKg5reZye\\_z](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiu4qe_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen%2F%2B%2Bco%2B%2B7054641e-a2ed-11e0-5a57-00188b4dc422&usg=AOvVaw0jdsMT8EVGLCKg5reZye_z)

# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Sonderschichten – Krankenhaus Delmenhorst

Gesundheitssektor, 718 MA (81% Frauen), davon 400 im Schichtdienst

- Teilzeitquote: 43%
- Betroffener Bereich
  - Mitarbeitende des Schichtdienstes
- Ausgangssituation
  - Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch Teilzeitmodelle, Großteil der Beschäftigten ist zwischen 40 und 50 Jahren alt– erste gesundheitliche Probleme, Wegfall der Altersteilzeit
- 3-Schichtbetrieb:
  - 05:48 – 14:00 Uhr
  - 12:30 – 20:42 Uhr
  - 20:15 – 06:15 Uhr



# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Sonderschichten - Krankenhaus Delmenhorst

- Veränderung Schichtsystematik
  - Verschiedene, individuelle Arbeitszeitvarianten unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen und der Absprachen in Teams.
  - **Schichten:**
    - Nachtschicht: ausgedünnte Teams 3 Nachtschichten pro Monat
    - 5 Tage Frühschicht
    - 5 Tage Spätschicht
    - Zwischenschicht: 7:00 – 15:12 Uhr (für Beschäftigte mit Kindern)
  - **Teilzeitbeschäftigte**
    - arbeiten volle Schichten, reduzieren jedoch die Arbeitszeit durch mehr Freischichten
    - Teilweise verkürzte Mittelschichten: 8:00 – 12:00 Uhr
    - Wochenarbeitszeiten bis zu 8 Stunden
    - 4 Nachtschichten pro Monat
    - Dauernachtwache: 2 bis 3 Mal im Monat 3 Nachtschichten hintereinander
    - Teilzeitlösungen sind befristet, um die Rückkehr zur Vollzeit zu erleichtern

<https://www.hamburg.de/contentblob/8483332/e1bad9f2b6a1f4364f9247b74f4b826d/data/presentation-familienfreundliche-schichtarbeit-.pdf>



# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Sonderschichten - Krankenhaus Delmenhorst

- Veränderung Schichtsystematik
  - **Verwaltungsbereich**
    - Gleitzeitregelung und Möglichkeit, sich von Bereitschaftsdiensten (nach Absprache im Team) befreien zu lassen (im Labor, Röntgenabteilung, OP, Anästhesie 5 Tage Frühschicht)
  - **Arbeitszeitkonten**
    - Mehrarbeit wird in Arbeitszeitkonten erfasst und soll innerhalb des Monats ausgeglichen werden. (Auszahlung der Arbeitszeit ist unattraktiv für Teilzeitbeschäftigte)



+++

- Berücksichtigung von Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter/-innen, Besprechung des persönlichen Arbeitseinsatzes im Team
- Gutes Verhältnis zwischen Team und Leitung begünstigt autonome Handlung

---

- Neuen und jungen Mitarbeitern/-innen werden weniger Spielräume vom Team eingeräumt

# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen


## Verzicht auf Einbringsschichten - Rasselstein

- Umstellung des Schichtmodells
- große Planbarkeit
- Projekt „Der gesund erhaltende Betrieb“
  - Belastungen reduzieren
  - individuelle Fähigkeiten fördern
  - Qualifikation von Beschäftigten und Führungskräften
  - BR als Gesundheitsauditoren
  - Prävention durch Gesundheits-Checks
  - Trainingscenter
- Einbeziehung der Familienangehörigen
- Förderung des Wiedereinstiegs nach Elternzeit
- Kooperation mit Kindertagesstätte
- familienfreundliche Dienstleistungen
- Ampelkonto mit Vertrauensgleitzeit

[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwIU4qe\\_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAY0A0&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen,%2F%2B%2Bco%2B%2B7054641e-a2ed-11e0-5a57-00188b4dc422&usg=AOvVaw0jdsMT8EVGLCKg5reZye\\_z](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwIU4qe_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAY0A0&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen,%2F%2B%2Bco%2B%2B7054641e-a2ed-11e0-5a57-00188b4dc422&usg=AOvVaw0jdsMT8EVGLCKg5reZye_z)

# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Verzicht auf Einbringschichten - Rasselstein



	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
1. Wo	F	F	S	S	N	N	
2. Wo				F	F	S	S
3. Wo	N	N					F
4. Wo	F	S	S	N	N		
5. Wo			F	F	S	S	N
6. Wo	N					F	F
7. Wo	S	S	N	N			
8. Wo		F	F	S	S	N	N
9. Wo					F	F	S
10. Wo	S	N	N				

**5 Schichtgruppen, 32 Std./Woche, 42 Schichten**

# Beispiel: Teilzeit in festen Schichtsystemen

## Ausgedünnte Schichten und spezielles Schichtverhältnis - Heidelberger Druckmaschinen

### Einführung von flexiblen Schichtübergängen // Gleitzeit für Schichtarbeiter

- im Team werden die Arbeitszeitkorridore abgesprochen
- feste Zeitspannen bei der Schichtübergabe werden definiert
- über das Zeitkonto können zusätzliche Freischichten herausarbeiten werden
  - mehr Flexibilität
  - zusätzliche ganze Gleitzeittage
- Reduktion von unproduktiven Zeiten



[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwIU4qe\\_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen%2F%2B%2Bco%2B%2B7054641e-a2ed-11e0-5a57-00188b4dc422&usq=AOvVaw0jdsMT8EVGLCKg5reZye\\_z](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwIU4qe_n7XyAhX1SfEDHcJbBkwQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fvereinbarkeit.dgb.de%2Fveranstaltungsformate%2Fdokumentationen%2F%2B%2Bco%2B%2B7054641e-a2ed-11e0-5a57-00188b4dc422&usq=AOvVaw0jdsMT8EVGLCKg5reZye_z)

# Phasen der Einführung eines neuen Schichtsystems



# Aufgabe der Führung von Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeitern

- Führungskräfte sollen die Wünsche der Beschäftigte stärker berücksichtigen. Sie werden intensiver für das Thema Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit sensibilisiert und geschult.
- Im Bedarfsfall finden auf Abteilungsebene Gespräche zwischen Betriebsrat, Führungskräften und Mitarbeitenden
- statt
- Individuelle Absprachen unter den Beschäftigten über Tausch einzelner Schichten u. ä. sollen erleichtert werden



# Pilotprojekt mit Pionierpotenzial für flexible Einsätze in der getakteten Fahrzeugproduktion

Mitarbeitende, die aufgrund persönlich veränderter Lebensumstände in Teilzeit gehen, mussten bisher zwangsläufig auf andere Arbeitsplätze wechseln, doch im Zuge der Transformation bei Audi soll sich das ändern

- Flexibilität durch Springer-Modell

- zeitliche Lücken werden durch qualifizierte Springer\*innen aus nichttaktgebundenen Bereichen beispielsweise Auszubildende, Mitarbeitende mit Einschränkungen oder Angestellte, die normalerweise im Büro arbeiten, ersetzt
- Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen der Audi-Lackiererei in Ingolstadt haben Lösungen zur Flexibilisierung des starren Schichtmodells in
- der Automobilindustrie erarbeitet und erfolgreich erprobt

Das Projekt startete zunächst mit zwei Teilzeitkräften und vier Springer\*innen

Die Erweiterung erfolgte schrittweise und in enger Abstimmung der verschiedenen Abteilungen aktuell profitieren 16 Mitarbeiter\*innen und im „Springerpool“ unterstützen derzeit 30 Kolleg\*innen

<https://www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/schichtarbeit-mit-spielraum-pilotprojekt-zu-flexibleren-arbeitszeiten-in-der-audi-produktion-14582>