



Starke Unternehmen – Schichtarbeit gesund gestalten

Chancen und Herausforderungen

AOK. Die Gesundheitskasse.

Besser leben und arbeiten mit Schichtarbeit

Ob im Rettungsdienst, am Hochofen oder in der Backstube: Jede/-r sechste Arbeitnehmende in Deutschland arbeitet laut Eurostat (2019) im Schichtdienst. Schichtarbeit gewährleistet rund um die Uhr medizinische und pflegerische Versorgung, stellt Hilfe in Notfallsituationen sicher, sorgt für hohe Produktivität und ermöglicht eine serviceorientierte Dienstleistung.

Für Arbeitnehmende stellt Schichtdienst jedoch eine Herausforderung dar. Er beeinflusst ihr Leben physisch, psychisch sowie sozial und verlangt ihrer Gesundheit einiges ab. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen und Arbeitnehmende Schichtarbeit optimal und attraktiv gestalten.

Dabei unterstützt sie die AOK mit dieser Broschüre. Sie vermittelt Wissenswertes zum Thema Schichtarbeit und dazu, wie Schichtsysteme gesund und sozialverträglich ausgerichtet werden können. Sie stellt Unternehmen hilfreiche Tools zur Aufstellung von Schichtplänen sowie Ideen für eine nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) vor. Schichtarbeitenden zeigt die Broschüre auf, wie sie sich an der Schichtdienstgestaltung beteiligen können, und gibt ihnen leicht umzusetzende Tipps für ihr persönliches Gesundheitsmanagement.

Viel Spaß und Inspiration bei der Lektüre wünscht Ihnen
Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.



Inhalt

Allgemeiner Überblick über Schichtarbeit in Deutschland	4	Exkurs: Alles, was Recht ist – Gesetze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	34
Gründe für den Einsatz von Schichtarbeit	8	Weitere Angebote Ihrer AOK	39
Gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten	12		
Mit Schichtarbeit gesund bleiben	26		

Allgemeiner Überblick über Schichtarbeit in Deutschland (gesellschaftliche Entwicklung sowie Zahlen, Daten und Fakten)

Schichtarbeit gibt es in nahezu allen Branchen, vom Hotel- und Gaststättengewerbe über die Industrie und das Baugewerbe bis hin zur Landwirtschaft. Schichtarbeit ist zudem der Entwicklung einer globalen Dienstleistungsgesellschaft mit 24-Stunden-Service geschuldet. Letztlich profitieren alle davon.

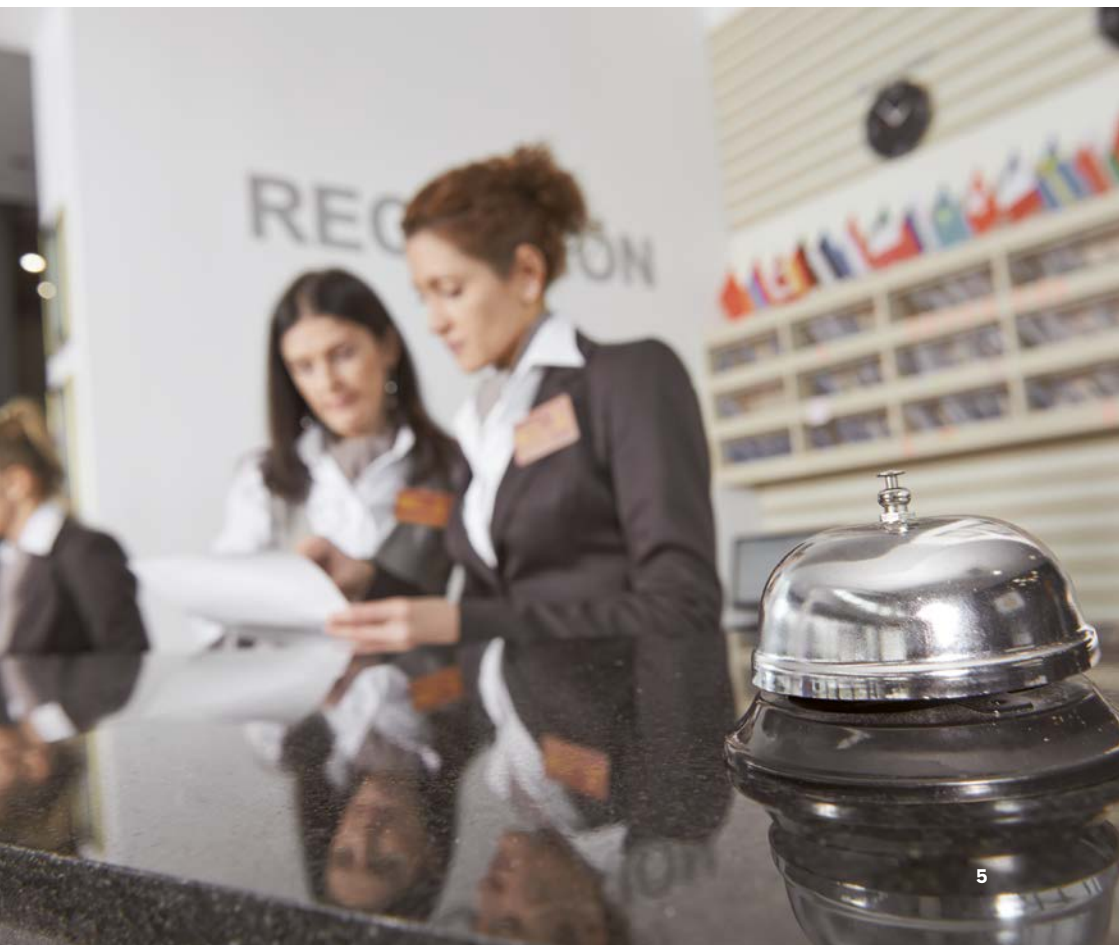
Schichtarbeit macht es möglich, schon beim Aufstehen aktuelle Nachrichten zu hören, jederzeit mit Call-Center-Agents des Internetanbieters ein technisches Problem zu lösen, spätabends an der Tankstelle einzukaufen oder eine Fahrt mit dem Nachtzug zu unternehmen. Wie eine Beschäftigtenbefragung der Bundesanstalt für

Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bereits 2008 ergab, liegt der Anteil der Beschäftigten in Schichtarbeit im produzierenden Gewerbe (ohne Bau) bei 33%, in Handel, Gast-gewerbe und Verkehr bei 34,8% und im Dienstleistungssektor (öffentlich wie privat) bei 23,8%.

Zahlen, Daten und Fakten

2019 waren von ca. 45 Millionen Erwerbstätigen rund 15,6% der 15- bis 64-jährigen Arbeitnehmenden in Deutschland im Schichtdienst tätig. Dazu zählt auch die Nachtarbeit. Frauen waren bei der Schichtarbeit mit rund 13,9% etwas seltener vertreten als Männer (17,2%). Die Zahl der Männer in Nachtarbeit war hingegen fast doppelt so hoch (6,2%) wie die Zahl der Frauen (3,3%).

(Quelle: Eurostat)



Schichtarbeit gehört zu den „atypischen“ Arbeitszeitmodellen. Mit „atypisch“ sind Arbeitszeitformen gemeint, die sich nicht auf die 5-Tage-Woche tagsüber

von Montag bis Freitag beziehen. Hierzu gehören z.B. auch Wochenendarbeit, Tätigkeiten in den Abendstunden, Nachtarbeit oder sehr flexible Arbeitszeitmodelle.

Kurz erklärt

Schichtarbeit wird definiert als Arbeitsgestaltung kontinuierlicher oder nicht kontinuierlicher Art mit Belegschaften, bei der Arbeitnehmer nach einem bestimmten Zeitplan, auch im Rotationsturnus, sukzessive Arbeit innerhalb eines Tages oder Wochen umfassenden Zeitraums zu unterschiedlichen Zeiten verrichten müssen. EU-Richtlinie (2003/88/EG)



Schichtarbeit – ein Überblick

Schichtarbeit gibt es heutzutage in unterschiedlichen Formen. Die Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (DGAUM) unterscheidet zwischen permanenten Systemen und Wechselschichtsystemen. Ist die Arbeitszeit für Beschäftigte konstant, ist es ein permanentes System (z. B. Dauerfrüh-, Dauerspät- oder Dauernachtschicht oder geteilte Schichten zu festen Zeiten). Ein Wechselschichtsystem hingegen beinhaltet wechselnde Arbeitszeiten für die Einzelnen. Das können Systeme ohne Nachtarbeit und ohne Wochenendarbeit, Systeme ohne Nachtarbeit und mit Wochenendarbeit oder Systeme mit Nachtarbeit und mit Wochenendarbeit sein.

Dabei kann das Wechselmodell unterschiedlich rotieren:

Vorwärtsrotation | Verschiebung des Beginns der Einzelschicht bei Schichtwechsel im Uhrzeigersinn

Rückwärtsrotation | Verschiebung des Beginns der Einzelschicht bei Schichtwechsel entgegen dem Uhrzeigersinn

schnelle Rotation | geringe Anzahl von Einzelschichten einer Schichtart in Folge

langsame Rotation | große Anzahl von Einzelschichten einer Schichtart in Folge

Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Schichtmodelle:

2-Schicht-Modell | Früh- und Spätschicht zu je beispielsweise 8 Stunden

3-Schicht-Modell | Früh-, Spät- und Nachtschicht zu je 8 Stunden. Der Betrieb läuft rund um die Uhr. Wenn dies 7 Tage die Woche der Fall ist, handelt es sich um ein „vollkontinuierliches“ Schichtsystem.

4- oder 5-Schicht-Modelle | In vollkontinuierlichen Systemen führen manche Unternehmen noch eine vierte und ggf. eine fünfte Schicht in Form von Zwischenschichten ein.

Hinzu kommen Sonderformen, die keinem der genannten Modelle eindeutig zuzuordnen sind. So werden z. B. bei der Polizei oder im Krankenhaus zur Arbeitsübergabe oftmals überlappende Schichten geplant. Dies ist erforderlich, weil wichtige Informationen nicht verloren gehen dürfen, sondern unmittelbar weitergegeben werden müssen. Und in der Pflege arbeiten die Beschäftigten häufig in geteilten Schichten: Sie leisten die tägliche Arbeitszeit nicht an einem Stück ab, sondern zeitlich geteilt – beispielsweise morgens und abends.

Gründe für den Einsatz von Schichtarbeit

Zu ungewohnten Zeiten und gegen die innere Uhr arbeiten zu müssen, ist schon lange Bestandteil unserer Arbeitswelt – man denke z.B. an Nachtwächter im Mittelalter.

Mit Beginn der Industrialisierung nahm die Schicht- und Nachtarbeit jedoch sprunghaft zu. Rund um die Uhr produzierende Maschinen hielten Einzug in Handwerksbetriebe und Fabriken und machten eine Veränderung der Arbeitszeiten notwendig. Die Maschinen, deren Anschaffungskosten sich amortisieren sollten, durften nicht stillstehen – die Menschen konnten jedoch nicht rund um die Uhr im Einsatz sein. Also teilten die Unternehmen ihre Beschäftigten in eine Tag- und eine Nachtschicht zu je 12 Stunden ein. Erst 1918 wurde der gesundheitsverträglichere 8-Stunden-Tag gesetzlich eingeführt.

Wirtschaftlichkeit ist bis heute ein Argument für Schichtarbeit, insbesondere im produzierenden Gewerbe. Im 21. Jahrhundert mit seinem Anstieg an Dienstleistungen, die rund um die Uhr

gefordert und geboten werden, ist es zusätzlich für viele Branchen wichtig, die Arbeitszeit der Nachfrage anzupassen. Dies betrifft z.B. die Bereiche Handel, Transport, Freizeit, Unterhaltung, Gastronomie, Verkehrswesen und all jene, in denen Menschen rund um die Uhr versorgt werden müssen.

Tendenz zu Schichtarbeit nimmt zu

Es ist anzunehmen, dass die Anzahl der Beschäftigten in Schichtarbeit weiter zunimmt, da die Nachfrage nach Serviceleistungen weltweit steigt. Auch Digitalisierung und Globalisierung tragen dazu bei, dass Unternehmen Erreichbarkeit, Öffnungszeiten und Service rund um die Uhr gewährleisten und ihre Produktivität erhöhen möchten, um Kundenzufriedenheit und -bindung

zu steigern. Der demografische Wandel führt zudem zu einem erhöhten Bedarf medizinischer und pflegerischer Leistungen – 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche.

Datenerhebungen untermauern diese Annahme. Haben 1995 11,5%

aller Beschäftigten im Schichtdienst gearbeitet, waren es laut Eurostat 2019 bereits 15,6%. Das sind über sechs Millionen Beschäftigte bundesweit – mit flexiblen und individuellen Arbeitszeiten am Tag, in der Nacht und/oder am Wochenende.

Schichtarbeit: pro und contra

Unternehmen und Beschäftigte können gleichermaßen Vorteile und Nachteile aus der Schichtarbeit ziehen. Hier ein kurzer Überblick: 3

Aus Sicht des Unternehmens

Vorteile von Schichtarbeit



- Ausweitung der Betriebs- bzw. Öffnungszeiten
- bessere Erreichbarkeit und höhere Präsenz:
 - Plus an Kundenservice
- geringere Produktionskosten durch intensive Nutzung von Maschinen und Anlagen
- raschere Amortisation von Anlagen; schnellerer Anlauf von Anlagen, damit geringere Rüstzeiten
- höhere Flexibilität bei schwankender Auftragslage

Nachteile von Schichtarbeit



- höherer zeitlicher Aufwand für eine umfassendere Koordination der Arbeitsvorbereitung im 24-Stunden-Betrieb
- höherer allgemeiner personeller Aufwand und zusätzlicher Aufwand für die Schichtplangestaltung
- höhere gesundheitliche Risiken für die Beschäftigten
- Attraktivität von Schichtarbeit für Beschäftigte oft geringer als Regelarbeitszeit:
 - geringere Unternehmensattraktivität
- höhere Kosten für Personal aufgrund von Schichtzulagen

(Arbeitszeit klug gestalten, RKW Hessen)

Aus Sicht der Arbeitnehmenden

Vorteile von Schicht- arbeit



- Freizeit tagsüber und unter der Woche:
 - Erleichterung bei der Wahrnehmung von Terminen wie Besuche bei Ärzten und Ärztinnen, Behördengängen, sportlichen Aktivitäten
 - Zeit für die Familie, wenn andere arbeiten
- höhere finanzielle Entlohnung durch Schichtzulagen
- wechselnde Arbeitszeiten mit teils unterschiedlichen Tätigkeiten:
 - Abwechslung bei der Tätigkeit
- Plan- und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit
- oftmals ruhigeres Arbeiten in der Nachtschicht

Nachteile von Schicht- arbeit



- schwierigere Gestaltung eines regelmäßigen, gemeinsamen Familienlebens
- möglicher Mangel an ausgewogener Ernährung und Bewegung:
 - Folge: gesundheitliche Beschwerden
- mögliche gesundheitliche Gefährdung durch dauerhafte Störung von Bio- und Schlafrhythmus
- schwierigere Freizeitgestaltung, z.B. in Bezug auf Vereinszugehörigkeit oder Teilnahme an – überwiegend abends stattfindenden – kulturellen Veranstaltungen

(Arbeitszeit klug gestalten, RKW Hessen)

Zusätzliche Entlohnung als Anreiz

Finanzielle Zuschläge stellen für viele Arbeitnehmende einen Anreiz zur Schichtarbeit dar. So ist besonders Dauernachtarbeit, in der die Arbeit ausschließlich oder zu sehr hohem Maße in der Nacht erbracht wird, bei Arbeitnehmenden neben anderen Vorzügen (s. Tabelle) vor allem wegen der Nachzuschläge sehr beliebt. Charakteristisch hierfür sind die Dauernachtarbeit wie die Nachtwache im Krankenhaus, bei der Polizei oder bei Sicherheitsdiensten. Aber auch

in anderen Branchen, z.B. in der Produktion, ist Dauernachtarbeit üblich. Oftmals wird sie entweder zusätzlich zur Wechselschicht mit Nachtschicht oder als Ersatz für den 3-Schicht-Betrieb eingesetzt. Bei Letzterem arbeitet ein Teil der Belegschaft nachts, der Rest in Früh- und Spätschicht. Die rasche Gewöhnung an ein höheres Einkommen, auch aufgrund von Sonntags-, Feiertags- und Nachzuschlägen, lässt Arbeitnehmende eine ungesunde Schichtgestaltung in Kauf nehmen und erschwert den Ausstieg.

(Arlinghaus et al. 2016)



Gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten

Schichtarbeit hat – allein aus biologischen Gründen – Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit. Der Mensch ist ein tagaktives Wesen, das durch den zirkadianen Rhythmus auf einen periodischen Wechsel innerhalb von etwa 24 Stunden zwischen Wachsein und Schlafen ausgelegt ist. Morgens fährt der Mensch mit dem Tageslicht sein System hoch und abends mit abnehmendem Licht wieder herunter – der Körper nutzt die Nacht, um sich zu regenerieren.

Innere Uhr? – Chronotypen und ihre Vorlieben

In uns allen „tickt“ eine innere Uhr. In welchem Rhythmus sie tickt und wie sie unseren Organismus beeinflusst, untersucht der interdisziplinäre medizinische Fachbereich der Chronobiologie. Der Wortstamm „Chronos“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet „Zeit“. Die Chronobiologie unterscheidet unterschiedliche Chronotypen, die Auskunft darüber geben, zu welchen Zeiten des Tages man leistungsfähiger ist als zu anderen.

„Lerchen“, so genannten Morgentypen, fällt es leicht, frühmorgens aufzustehen. Sie fühlen sich schnell fit und leistungsfähig. Dabei sind sie abends eher müde und gehen früher ins Bett als die „Eulen“, die Abendtypen. Für Abendtypen ist das frühmorgendliche Aufstehen schon mal eine regelrechte Qual. Dafür sind sie gerne lange auf und haben weniger Schwierigkeiten, auch spätabends oder nachts noch leistungsfähig zu sein.

Beide Chronotypen gibt es in unterschiedlicher Ausprägung, sie gliedern sich in:

**Definitiver Abendtyp » Moderater Abendtyp » Neutraler Typ »
Moderater Morgentyp » Definitiver Morgentyp**

Die chronobiologische Forschung untersucht, was das Schlaf- und Wachverhalten beeinflusst oder welche Auswirkungen äußere Einflüsse oder Störungen auf unseren Chronotyp haben. Schicht- und Nachtarbeit stehen dabei im Fokus: Wenn sie dem jeweiligen Chronotyp dauerhaft entgegenstehen, kann dies nachteilige Konsequenzen für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit haben. Mögliche Folgen können z. B. Leistungsminderung, erhöhte Unfallhäufigkeiten, Herz-Kreislauf-Probleme, Stoffwechselstörungen etc. sein.

Aktuelle Studien beschäftigen sich daher mit der Frage, wie Personaleinsatzplanung gemäß der Chronotypen der Beschäftigten

gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang wird das Projekt zur chronotypenorientierten Personaleinsatzplanung (COPEP) von der AOK Bayern und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege gefördert sowie von der FOM Hochschule wissenschaftlich begleitet.

Ziel ist es, die Arbeitszeiten so auf den Chronotyp Beschäftigter abzustimmen, dass sich dies positiv auf deren Schlafdauer, -qualität und Wohlbefinden auswirkt. Die daraus resultierenden Effekte sollen sich wiederum in einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie einer Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes zeigen.



Wie die „innere Uhr“ tickt

Die „innere Uhr“ gibt nicht nur den Schlaf- und Wachrhythmus innerhalb von 24 Stunden vor. Sie bestimmt sämtliche physiologischen Prozesse im Körper, z.B. die Verdauung, die Hormonausschüttungen und den Blutdruck. Sie beeinflusst unsere Aktivität und Leistungsfähigkeit. An der Steuerung dieses Rhythmus sind diverse Körperfunktionen wie etwa der Hormonspiegel, die Immunfunktion oder der Stoffwechsel beteiligt. Das Hormon Melatonin dient hierbei als Kennzeichen des inneren Rhythmus.

(Arlinghaus & Lott 2018)

So schwankt im Normalfall die Melatonin-Konzentration im Blut, sie ist tagsüber niedrig und nachts hoch. Kommt es zu einer Veränderung des Tag-Nacht-

Rhythmus, lässt sich das am Melatonin-Spiegel ablesen. Forschungen haben gezeigt, dass dabei das Licht, dem die betreffende Person ausgesetzt ist, eine wichtige Rolle spielt: Bei Licht in der Nacht ist die Melatonin-Produktion besonders niedrig bzw. wird unterdrückt. **(Stevens et al. 2011)**

Arbeiten gegen die innere Uhr

Im Schichtdienst Beschäftigte arbeiten, essen und schlafen zeitverschoben – gegen ihren Schlaf- und Wachrhythmus. Ihre innere Uhr wird gestört, der Körper kommt aus dem Takt. Dies kann zu Beeinträchtigungen des Schlafes und der Leistungsfähigkeit sowie langfristig zu gesundheitlichen Problemen führen. **(vgl. z. B. Arendt 2010; Knauth/Hornberger 1997)**



Nächtliches Arbeiten ist, eben weil es gegen die innere Uhr gerichtet ist, für Körper und Geist auch anstrengender als das Arbeiten am Tag. Die Folge ist ein erhöhtes Risiko für Fehlhandlungen und Unfälle (Williamson et al. 2011). Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung vermerkt beispielsweise, dass die Unfallgefahr am Arbeitsplatz ab der 7. bis 9. Arbeitsstunde exponentiell steigt.

Schichtarbeit und Schlaf

Im Rahmen einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung wurden Beschäftigte in Schichtarbeit zu ihren gesundheitlichen Beschwerden befragt. Sie nannten am häufigsten Müdigkeit, allgemeine Erschöpfung und Schlafstörungen.

Durch Schlafdefizite können Erkrankungen begünstigt werden, da der Schlafmangel die Immunabwehr schwächt (Costa et al. 2010). Er kann auch zu Aufmerksamkeits- und Konzentrationsschwierigkeiten oder Nervosität führen. Erschwerend kommt hinzu, dass Nachtarbeitende sich ihren Schlaf am Tag holen müssen. Dieser Tagschlaf ist aber meistens kürzer und von schlechterer Qualität, nicht zuletzt wegen Unterbrechungen (z. B.

Störung durch Klingeln des Postboten an der Tür), Licht oder familiären Aufgaben. Aus Schlafstörungen resultieren Wachstörungen, die ebenfalls mit fehlender Konzentration und Müdigkeit am Tage einhergehen und die Fehler- sowie Unfallhäufigkeit steigern können.

Aus gesundheitlicher Perspektive sind die durch Schichtarbeit verursachten Schlafstörungen und Schlafdefizite deshalb kritisch zu betrachten. Dem Organismus fehlen so wichtige Regenerationsphasen für Körper und Geist, wohingegen ein guter, regelmäßiger Schlaf ein elementarer Bestandteil körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens ist.

Schichtarbeit und Psyche

Dauerhafte Schichtarbeit kann auch die Psyche beeinträchtigen. Das geht aus einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hervor. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die „durch die Schichtarbeit beeinträchtigte Schlafqualität und -menge mit Erschöpfung einhergeht, die sich langfristig in Formen von Burnout (z. B. chronischer Erschöpfung) äußern kann“.

(M. Amlinger-Chatterjee 2016)



Weitere psychische Beschwerden können durch ein langfristig erhöhtes Stressempfinden entstehen, von dem viele Schichtarbeitende in Wechselschichten ebenso berichten wie von depressiven Stimmungen.

(M. Amlinger-Chatterjee 2016)

Die damit verbundene Stressreaktion im Organismus kann ebenfalls gesundheitliche Folgen haben.

Ein Arbeitsleben in Schichtarbeit?

Einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit im späteren Arbeitsleben hat nachweislich die Dauer,

während Beschäftigte in ihrem Erwerbsleben unter belastenden Arbeitsbedingungen tätig sind. Verschiedene Studien zeigen, dass das Risiko für die Entwicklung gesundheitlicher Beeinträchtigungen im Schichtdienst mit der Zeit steigt. Dabei lassen sich laut Gärtner und Kollegen (2008) unterschiedliche Phasen identifizieren:

- **Anpassungsphase (die ersten 5 Jahre in Schichtarbeit):**

In den ersten 5 Jahren stellt sich heraus, ob die Arbeitnehmenden mit Schichtarbeit zurechtkommt. Dementsprechend ist die Ausstiegsquote anfangs recht hoch. Es bleiben diejenigen, die sich gut damit arrangieren.

- **Sensibilisierungsphase (zwischen dem 2. bis 6. und dem 15. bis 20. Jahr in Schichtarbeit):**

In dieser Phase kommt es zu einer scheinbaren Stabilität mit subjektiver Gewöhnung an die Schichtarbeit. Hier zeichnen sich unter Umständen bereits erste leichtere Beeinträchtigungen (z.B. Schlafstörungen) sowie ungünstige Verhaltensweisen (z.B. Einnahme von Schlafmitteln) ab.

- **Akkumulationsphase (nach etwa 15 bis 25 Jahren):**

Hier steigt das Beeinträchtigungsrisiko überproportional an und äußert sich z.B. in höheren Ausfallraten oder Dienstunfähigkeit. Besonders häufig treten dann Magen-Darm-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Beschwerden auf.

Nicht nur für Mitarbeitende, die lange im Schichtdienst tätig sind, ist die gesundheitliche Belastung durch diese Arbeitsweise höher. Das gilt auch für ältere Beschäftigte, da sich deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter verändern. Die Dauer krankheitsbedingter Ausfallzeiten – nicht die Anzahl der Krankmeldungen – steigt mit zunehmendem Alter und liegt über

der von jüngeren Kollegen und Kolleginnen. Zudem verändern sich Schlafdauer und -rhythmus. Die Schlafdauer nimmt tendenziell ab und der Anteil der Tiefschlafphasen sinkt. Der Schlafwach-Rhythmus ist weniger stark ausgeprägt. Häufige Wechsel von Schlaf- und Aufstehzeiten führen dann dazu, dass die Tätigkeit im Schichtdienst als besonders belastend erlebt wird und die Anpassung an neue Zeiten länger dauert.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, ältere Beschäftigte bei der Schichtplangestaltung in besonderer Weise zu berücksichtigen. Von den in Schichtarbeit tätigen Frauen und Männern sind nach Angaben von Eurostat (2020) 14,1% zwischen 50 und 64 Jahre alt.

Einfluss anderer Risikofaktoren auf die Gesundheit

Schicht- und Nachtarbeit müssen aber unbedingt in Relation zu anderen Risikofaktoren gesetzt werden, denen die Arbeitnehmenden in ihrem Alltag ausgesetzt sind oder denen sie sich selbst aussetzen. Ein dauerhaft ungesundes Essverhalten oder

eine dauerhaft unregelmäßige Nahrungsaufnahme kann zu Magen-Darm-Beschwerden führen. Fehlt Schichtarbeitenden die (Tages-)Zeit für die Zubereitung und Einnahme ausgewogener Mahlzeiten, greifen sie eher zu Nahrungsmitteln, die schnell verfügbar, aber auch oft ungesund sind. Die Folgen davon können Übergewicht und Diabetes sein. Beides wird durch Bewegungsmangel begünstigt, der Schichtarbeitende ebenfalls oft betrifft. Ihnen fehlt, z. B. aufgrund von Zeitmangel, genereller Erschöpfung oder wegen fehlender Angebote zu den ihnen zur Verfügung stehenden Uhrzeiten, die Gelegenheit zu regelmäßigem Ausgleichssport, obwohl sie mit ihm psychische wie physische Arbeitsbelastungen kompensieren könnten.

(vgl. Lipovcan 2004 in Atkinson 2008, S. 676)

Was tun? Präventionsmöglichkeiten von Arbeitgebenden für Arbeitnehmende

Unternehmen ist zu empfehlen, ein **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** einzuführen oder, falls schon vorhanden, dieses im Hinblick auf die Gestaltung der Schichtarbeit und die Unterstützung der Schichtarbeitenden zu überprüfen. Die AOK unterstützt Betriebe bei der Implementierung eines neuen, nachhaltigen BGM ebenso wie bei der Anpassung eines vorhandenen BGM an neue Erkenntnisse. Beides kommt dem gesamten Unternehmen zugute. Im Rahmen eines strukturierten BGM werden nicht nur einzelne Gesundheitsmaßnahmen für Beschäftigte durchgeführt. Es geht vielmehr um eine ganzheitliche Unternehmensstrategie, die sämtliche Faktoren im Blick hat, die betrieblich Einfluss auf die Gesundheit haben. Hierzu gehört ein strukturiertes Vorgehen, das Fehlzeiten, Führungskultur, Organisation und Tätigkeit analysiert und in konkrete Verbesserungsprozesse und Maßnahmen überführt sowie diese wiederum bewertet (Leitfaden Prävention).

Gesundheitsförderung im Unternehmen: der Projektmanagement-Zyklus



Im weitesten Sinne gehört auch eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung zum BGM. Unternehmen, die den besonderen Bedarf ihrer Beschäftigten in Schichtarbeit erkannt haben, stellen Unterstüt-

zungsmöglichkeiten zur Verfügung. Dies kann größtmögliche Flexibilität für die Arbeitszeit bedeuten, aber auch ein Familienservice wie die Vermittlung von Betreuungsangeboten sein.

Beratung zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung (Themen)

Arbeitsumgebung

- physikalische Faktoren
- Ergonomie, Arbeitsmittel
- betriebliche Rahmenbedingungen

Ausgestaltung der Aufgabe selbst

- Handlungsspielraum
- Qualifikation (Unter-/Überforderung)
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- körperliche Anforderungen

Arbeitsgestaltung

Arbeitsorganisation

- Information
- Arbeitszeit
- Arbeitsablauf/-organisation
- Kooperation

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

- Führung/Vorgesetzte
- Kolleginnen und Kollegen
- Kundinnen und Kunden
- Klientinnen und Klienten

(Leitfaden Prävention 2020)



Eine Herausforderung für Schichtarbeitende liegt in der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**.

Da die Tagesstruktur häufig anders gestaltet werden muss, sind auch Belastungen unterschiedlich. Schwierigkeiten kann es beispielsweise bei der Organisation der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen geben. Darüber hinaus fehlt ihnen oft wertvolle „Quality Time“ für Partnerschaft und Familie, wenn sie am Wochenende oder abends arbeiten müssen. Ein schlechtes Gewissen oder Konflikte sind hier häufiger Begleiter, was wiederum negativen Einfluss auf die mentale Gesundheit hat.

Unternehmen können in Kooperation mit der AOK passgenaue Konzepte der Verhältnis- und Verhaltensprävention entwickeln. In Beschäftigtenbefragungen und Gesundheitszirkeln können Belastungen und Ressourcen ermittelt und Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und gesundheitsgerechten Führung umgesetzt werden (Verhältnisprävention). Beschäftigte erhalten wiederum in Gesundheitskursen beispielsweise die Möglichkeit, ihr Gesundheitsverhalten in Bezug auf Schlaf, Ernährung und Bewegung zu reflektieren und positiv zu verändern (Verhaltensprävention). Dabei wird in den Kursen speziell auf die zeitlichen Bedürfnisse von Schichtarbeitenden geachtet, sodass eine Teilnahme im Betrieb und/oder während der Arbeitszeit gut möglich ist (z. B. 14-tägiger Kursrhythmus).

Was tun? Eigenverantwortliche Präventionsmöglichkeiten für Arbeitnehmende

Im Fokus der Beschäftigten muss ihre Sorge um das eigene – körperliche, seelische und soziale – Wohlbefinden stehen. Um die persönliche Gesundheit optimal zu erhalten und zu fördern, ist „Gesundheitskompetenz“ Voraus-

Gesundheitskompetenz umfasst das Wissen, die Motivation und die Kompetenzen von Menschen, um relevante Gesundheitsinformationen in unterschiedlicher Form finden zu können, sie zu verstehen, zu beurteilen und anzuwenden, um im Alltag in den Bereichen der Krankheitsbewältigung, der Krankheitsprävention und der Gesundheitsförderung Urteile fällen und Entscheidungen treffen zu können, die die Lebensqualität im gesamten Lebenslauf erhalten oder verbessern. (Deutsches Netzwerk Gesundheitskompetenz)

setzung (s. Kasten). Übertragen auf die Schichtarbeit heißt das: Es ist wertvoll, über gesundheitliche Risiken, Ressourcen und Möglichkeiten der Schichtarbeit informiert zu sein. So ist es leichter möglich, sich gesundheitsverträglich zu verhalten.

Am Arbeitsplatz ist das Sensibilisieren für oder das Vertiefen von Gesundheitskompetenz durch entsprechende Workshops und Vorträge im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung möglich.

Weitere Informationen und Programme hierzu finden Sie unter: **aok.de/fk/bgf**

Für Beschäftigte in Schichtarbeit spielt gesundheitsförderliches Verhalten eine besondere Rolle, da sie besonderen Belastungen ausgesetzt sind. Oftmals reichen schon kleine Veränderungen im Hinblick auf Regeneration (Schlaf), Erholung, gesunde Ernährung, Bewegung und ein ausgewogenes Sozialleben, um der eigenen Gesundheit Gutes zu tun.

Tipps für einen besseren Schlaf:

- Regelmäßige Schlafenszeiten einhalten. Dauernacharbeitende sollten darauf achten, dass sie – auch an freien Arbeitstagen – zu festen Zeiten zu Bett gehen.
- Das Bett sollte bequem und das Schlafzimmer kühl, gelüftet und dunkel sein.
- Für einen erholsamen Schlaf: 4 Stunden vor dem Schlafengehen möglichst keine koffeinhaltigen Getränke mehr trinken
- Schlafmittel möglichst gar nicht oder nur befristet in Rücksprache mit der hausärztlichen Praxis einnehmen
- Für einen störungsfreien Schlaf (ohne Störung durch Türklingel, Smartphone o. ä.) sorgen
- Sportliche Aktivität ist dem Schlaf zuträglich. Ungewohnt hohe körperliche Aktivität kann ihn jedoch stören, da der Körper nach einer intensiven Leistung seine Zeit braucht, um das aufputschende Adrenalin wieder abzubauen.
- Entspannungsmethoden (z.B. Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung) können helfen, schneller in den Schlaf zu finden.
- Kurze Nickerchen zwischendurch oder vor der Nachtschicht können sich positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken.
- Das Schlafen am Tag bei Nachtdienst sollte höchste Priorität haben. Fällt es danach schwer, in den normalen Schlafrhythmus zu finden, kann es hilfreich sein, den Tagschlaf nach der letzten Nachtschicht zu verkürzen.



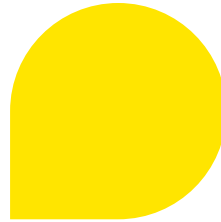
Tipps für eine bewusste Ernährung:

- Auch für Schichtarbeitende empfiehlt sich eine ausgewogene und bunte Ernährung nach der Ernährungspyramide.
- Den täglichen Mahlzeitenrhythmus auch während der Schichtarbeit aufrechterhalten
- Hauptmahlzeiten nicht nachts einnehmen, um das Verdauungssystem nicht übermäßig zu belasten
- Vor der Nachtschicht kann das Abendessen später eingenommen werden, damit nicht kurz nach Arbeitsbeginn ein Hungergefühl aufkommt.
- Grundsätzlich sind kleine und leichte Zwischenmahlzeiten empfehlenswert, etwa leichte Gemüsesuppen, Sandwiches, Wraps oder Ähnliches.
- Während der Arbeit genug trinken. Insgesamt 1,5l jeden Tag
- Koffeinhaltige Getränke wie Kaffee oder grünen/schwarzen Tee nur in Maßen – maximal drei kleine Tassen pro Tag
- Pausen bewusst zur Regeneration nutzen. Hierzu empfiehlt es sich, den Arbeitsplatz zu verlassen.

Tipps für ein Plus an Bewegung:

- Es gibt Sportstätten und Fitnessstudios, die bis zu 24 Stunden geöffnet haben und somit auch Schichtarbeitenden jederzeit zur Verfügung stehen.
- Das Motto „Treppe statt Aufzug“ steht für ein schnell und unkompliziert umgesetztes Plus an Bewegung im Alltag. Weitere Möglichkeiten: mit dem Fahrrad oder zu Fuß zur Arbeit kommen statt mit dem Auto. Kollegen und Kolleginnen am Arbeitsplatz aufsuchen, anstatt sie anzurufen.
- Selbst wenn es nur 10 Minuten am Tag sind: Kleine Bewegungseinheiten sind besser als keine. Digitale Angebote können dabei auf vielfältige Weise unterstützen.

- Bewegungsangebote im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung nutzen. Sie haben den Vorteil, dass sie räumlich und organisatorisch leicht zugänglich sind.
- Verabredungen zu gemeinsamer Bewegung motivieren zu weiteren verbindlichen und gemeinsamen Sporteinheiten.



Digitale Angebote:
aok.de/pk/magazin/sport/workout/

Tipps für ein gutes Management der arbeitsfreien Zeit:

- Auch im Familienleben oder in der Partnerschaft ist Planung und Organisation sinnvoll. Anfallende Termine sollten besprochen und Aufgaben aufgeteilt werden.
- Es ist hilfreich, sich für bewusste Kommunikation in Familie und Partnerschaft ein Zeitfenster zu blocken.
- Vor Wochenbeginn die unabdingbaren Termine und Freizeitaktivitäten grob planen
- Bewusst Zeitfenster ohne Termine einplanen, damit wirklich freie Zeit bleibt und niemand in „Freizeitstress“ verfällt
- Auch wenn es oftmals schwerfällt: Es ist ratsam, auch einmal um Hilfe zu bitten. Gerade diejenigen, die durch Schichtarbeit besonders belastet sind, sollten sich trauen, Unterstützung in Anspruch zu nehmen.
- Eine gute partnerschaftliche und/oder freundschaftliche Kommunikation ist das A und O. Sie ermöglicht ein gegenseitiges Verständnis für die persönliche Arbeitssituation.
- Bestimmte Arbeitssysteme erschweren Beschäftigten die Pflege ihrer sozialen Kontakte. Kommunizieren sie das transparent und offen, ist auch hier das Entstehen von Konflikten minimiert. Dennoch sollten sie sich bewusst Zeit für ihre Freunde, Freundinnen und andere wichtige Personen aus ihrem sozialen Umfeld nehmen.

Mit Schichtarbeit gesund bleiben – Gestaltungsmöglichkeiten für gute Schichtarbeit

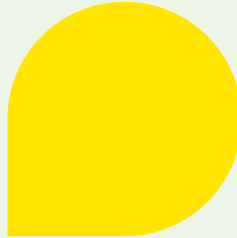
Fest steht: Schichtarbeit ist in der Arbeitswelt unverzichtbar. Ebenso ist klar: Schichtarbeit ist mit gesundheitlichen Risiken verbunden. Aber: Sie muss nicht automatisch Beschwerden oder Erkrankungen nach sich ziehen. Es ist, wie bereits dargestellt, sehr gut möglich, die Gesundheit der Beschäftigten in Schichtarbeit zu fördern und zu erhalten. Unternehmen können die Rahmenbedingungen für Schichtarbeit entsprechend gestalten.

Grundsätzlich muss gelten: Wenn Schichtarbeit notwendig ist, sollten Unternehmen die daraus resultierende Belastung so gering wie möglich halten. Eine gute Orientierung, aus welchen Belastungen sich möglicherweise gesundheitliche Gefährdungen ergeben, bietet die **Gefährdungsbeurteilung** gemäß Arbeits-

schutzgesetz. Im Idealfall werden – insbesondere in Bezug auf die Beurteilung psychischer Belastungen – die Beschäftigten hier miteinbezogen. Dadurch erhält das Unternehmen ein realistisches Bild der Arbeitssituation und kann entsprechende gesundheitsfördernde Maßnahmen ableiten und umsetzen.

Die praktische **Schichtplangestaltung** obliegt meistens den **Führungskräften**. Abhängig von eigener Qualifikation, Arbeitsdichte und Personalstruktur kann dies eine anspruchsvolle organisatorische Aufgabe sein. Damit die Gestaltung möglichst gesundheitsverträglich erfolgt, müssen den Führungskräften die entsprechenden Mittel und das Fachwissen zur Verfügung gestellt werden. Das sind zum einen zeitliche Ressourcen, aber auch das entsprechende Know-how zur Schichtplangestaltung. Kenntnisse über den Zusammenhang von Führung und Mitarbeitendengesundheit sind ebenfalls

notwendig. Im Idealfall absolvieren Führungskräfte eine Fortbildung zum Thema „Gesund führen“, in der sie auch wertvolle Impulse für ihr eigenes Gesundheitsmanagement erhalten.



Lernen, worauf es ankommt:
Mit dem AOK-Online-Programm „Gesund führen“ trainieren Führungskräfte die zentralen Aspekte gesundheitsgerechter Führung. Zum Programm geht es hier: aok-gesundfuehren.de

Von großer Bedeutung ist die Dienstplangestaltung in Schichtsystemen. Wer für sie zuständig ist, weiß, dass diese Aufgabe sehr komplex ist. Sie beinhaltet das Einbeziehen unterschiedlichster Vorgaben und Interessen. Verpflichtend sind dabei das Einhalten der rechtlichen Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (siehe Exkurs, S. 34) und das Berücksichtigen der „gesi-

cherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse menschengerechter Gestaltung der Arbeit“. Doch was bedeutet Letzteres?

Sind Schichtpläne optimal auf die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden ausgerichtet, spricht die Arbeitswissenschaft von „ergonomischer“ Schichtplangestaltung.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gibt in ihrem „Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit“ folgende Handlungsempfehlungen:

- Die Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten sollte auf maximal drei begrenzt sein.
- Auf eine Nachtschichtphase sollten mindestens 24 Stunden arbeitsfreie Zeit folgen.
- Schichtarbeitende sollten mehr freie Tage im Jahr haben als Tagarbeitende.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sind günstiger als einzelne freie Tage, d.h. mindestens Samstag und Sonntag frei und einmal im Schichtzyklus Freitag bis Sonntag oder Samstag bis Montag.
- Schichten sollten vorwärtsrotierend gemäß dem zirkadianen Rhythmus geplant werden (auf Frühschichten folgen Spätschichten, dann Nachtschichten).
- Ungünstige Wechsel von Nacht- zu Frühschichten sollten vermieden werden.
- Die Frühschicht sollte möglichst spät beginnen (d.h. besser um 6.30 Uhr als um 6.00 Uhr bzw. besser um 6.00 Uhr als um 5.00 Uhr usw.).
- Ein freier Abend an mindestens einem Wochentag sollte gesichert ein.
- Eine mitarbeitendenorientierte Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit sollte gegeben sein, insbesondere eine Freiwilligkeit bei der Aufnahme/ Fortsetzung von Nachtarbeit.
- Der Tagschlaf nach einer Nachtschicht ist länger, je früher er beginnt. Daher ist es günstig, wenn die Nachtschicht möglichst früh endet. Da dies im 3-Schicht-System meist nicht umsetzbar ist, können flexible Schichtwechselzeiten (Gleitzeit) Abhilfe schaffen.
- Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf starre Anfangszeiten verzichtet werden.
- Schichtpläne sollten vorhersehbar und überschaubar sein.
- Es sollte keine Ausdehnung von Arbeitszeiten vorkommen, da

dies eine Verringerung der Erholungszeiten bedeutet. Demnach sind mehr als 8-stündige tägliche Arbeitszeiten bzw. mehr als 48 Stunden in der Woche nur dann akzeptabel, wenn

- die Arbeitsinhalte und -belastungen eine länger dauernde Schichtzeit zulassen,
- ausreichend Pausen vorhanden sind,
- das Schichtsystem so angelegt ist, dass eine zusätzliche, zu

Ermüdung führende Belastung vermieden werden kann,

- die Personalstärke zur Abdeckung von Fehlzeiten ausreicht,
- keine Überstunden hinzugefügt werden,
- die Einwirkung gesundheitsgefährdender Arbeitsstoffe und das Unfallrisiko begrenzt sind,
- eine vollständige Erholung nach der Arbeitszeit möglich ist.

Online-Tools bzgl. gesundheitsgerechter Schichtplangestaltung

- Bei der Frage, ob die Arbeitszeiten gesundheitsverträglich sind bzw. ob sich mögliche Belastungen aus der Arbeitszeit ergeben, hilft der digitale „Arbeitszeit-TÜV®“ der IG Metall. Info: **gesunde-arbeitszeiten.de**
- Die Arbeitszeitbox der Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt in allen Fragen der Arbeitszeitgestaltung. Dabei spielen Gesundheitsverträglichkeit, Demografie und Work-Life-Balance eine wichtige Rolle. Info: **arbeitszeitbox.de**

Einen perfekten Schichtplan, der sämtliche Bedarfe deckt, alle gesundheitlichen Empfehlungen umsetzt und zur Zufriedenheit aller führt, wird es kaum geben. Eine gute Schichtplangestaltung bedeutet eher das Einbeziehen aller Interessen mit dem Wissen, dass es sich um Kompromisslösungen handelt. Schichtpläne sollten nie langfristig und starr sein.

Sie sollten bei Bedarf Raum für Flexibilität und Veränderung geben. Optimal ist es, die Schichtplangestaltung als fließenden Prozess zu verstehen, der beständig überprüft und optimiert werden kann. Dienstpläne sollten daher regelmäßig evaluiert werden. Empfehlenswert ist dabei eine Arbeitsgruppe „Arbeitszeit“ oder „Dienstplangestaltung“. Diese hat rechtliche, organisatorische oder demografische Veränderungen im Blick, kann zeitnah

reagieren und wichtige Umgestaltungen organisieren.

Oftmals nutzen Dienstplanverantwortliche Softwareprogramme, um Dienstpläne erstellen zu lassen. Diese werden 1:1 übernommen und erscheinen in den Augen der Beschäftigten unveränderbar. Für Beschäftigte ist es jedoch wichtig zu wissen, dass der vom Softwareprogramm erstellte Dienstplan nicht zwangsläufig das Maß aller Dinge ist, sondern sie im persönlichen Gespräch mit einer konkreten Ansprechperson bei Bedarf Einfluss nehmen können. Umgekehrt ist es für diejenigen, die die Dienstpläne gestalten, ebenso wichtig, einen „Draht“ zu den Beschäftigten zu haben. Ein gutes Vertrauensverhältnis macht es leichter, Überlastungen rechtzeitig zu erkennen und sensibel anzusprechen.



Immer eine gute Basis

Unternehmen sollten im informativen Austausch mit ihren Beschäftigten stehen und sie in Planung und Gestaltung der Schichtpläne miteinbeziehen.

Hilfreiche Fragestellungen zur Evaluation des Dienstplans: Wie sieht es aus mit ...

- der Fehlzeitenanalyse? Gibt es Veränderungen im Vergleich zu vorher bzw. zu anderen Abteilungen?
- der Betrieblichen Gesundheitsförderung? Wie viele Beschäftigte haben an Maßnahmen (z.B. zum Thema Schlafhygiene) teilgenommen?
- der Integration gesundheitlich eingeschränkter Arbeitnehmender? Wie viele leistungsgewandelte Beschäftigte (Mitarbeitende eines Betriebs mit Tätigkeitseinschränkungen) gibt es im Bereich? Bei wie vielen wurden einzelfallbezogene Maßnahmen generiert?
- der Umsetzung einer ergonomischen Schichtplangestaltung? Wie viele Empfehlungen können bzw. konnten umgesetzt werden?

Bei der Schichtplangestaltung sollte im ersten Schritt die aktuelle Situation in Bezug auf die Arbeitszeiten im Betrieb analysiert werden. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Ist das aktuelle Schichtmodell mit der Erfüllung der betrieblichen Belange kompatibel oder sind Veränderungen sinnvoll?
- Lässt sich die Arbeitsorganisation verändern, damit Belastungen oder gar ganze Schichten

reduziert werden können? (z.B. Verschiebung bestimmter Tätigkeiten von der Nacht- in die Tagschicht)

- Wie ist der konkrete Bedarf an Personal für welche Schicht? (kurzfristige Ausfälle miteinander rechnen/Vertretungsregelung erstellen)
- Lassen krankheitsbedingte Fehlzeiten Rückschlüsse auf ungünstige Schichtpläne zu?



Schichtarbeitende selbst geben dabei zusätzlich wichtige Hinweise. Eine beliebte Möglichkeit, Mitarbeitende hier einzubinden, ist die Durchführung eines Workshops speziell zum Thema Dienstplangestaltung. Er ermöglicht die Beantwortung weiterer wesentlicher Fragen wie:

- Was berichten die Beschäftigten und/oder die Schichtleitenden über Vor- und Nachteile einzelner Schichten?
- Wie bewerten die Beschäftigten die gesundheitliche Belastung der Schichten?
- Worauf sollte bzgl. individueller Gesundheit, Alter oder Sozialleben geachtet werden?
- Gibt es kreative Ideen seitens der Belegschaft?

Sind alle Faktoren klar benannt, sollten im zweiten Schritt die Dienste auf die Beschäftigten verteilt werden. Selbst wenn die Mitarbeitenden an der Dienstplangestaltung gleichermaßen beteiligt sind, muss bei der Implementierung oder der Veränderung von Schichtplänen mit Kritik Einzelner gerechnet werden. Mit guter interner Kommunikation und Transparenz ist es möglich, Kritik und Risiken zu minimieren. Zusätzlich ist es für Schichtarbeitende eine Erleichterung, wenn sie Wahlmöglichkeiten haben oder im Gleitzeitsystem tätig sind.

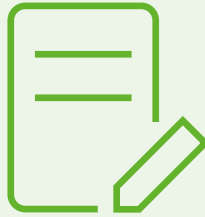
Bei neuen Arbeitszeitmustern ist es zudem günstig, diese im Rahmen von Pilotprojekten oder Testphasen erst einmal auszuprobieren und Feedback sowie Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten einzuholen.

Beschäftigte können auf organisatorischer Ebene ebenfalls Einfluss auf eine für sie gesundheitsverträgliche Arbeitsgestaltung nehmen. Sie können sich in der Personalvertretungsarbeit oder in themenbezogenen Arbeitskreisen einbringen, um die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Personal- und Betriebsräte haben Mitbestimmungsrecht über Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Die betriebliche Interessenvertretung kann auch von sich aus tätig werden (Initiativrecht) und eine Neugestaltung der Schichtarbeit verlangen.

Viele Unternehmen bieten zudem regelmäßige Meetings im Rahmen von Gesundheitszirkeln oder Gesundheitssteuerkreisen an. Sie begrüßen es, wenn die Schichtarbeitenden sich in diesen Gremien einbringen. Denn die Schichtarbeitenden sind es, die aus der Praxis berichten und damit zu Verbesserung beitragen können. Und: Schon das Gefühl, auf dieser Ebene etwas bewegen zu können, steigert ihr Wohlbefinden.

Was Unternehmen außerdem tun können:

- die Tätigkeitsstruktur in der Nachtschicht so verändern, dass die Belastungen der Beschäftigten geringer sind als am Tag
- Schichtbeginn und Schichtende für die Mitarbeitenden flexibel gestalten (z. B. Einführung einer „Mini-Gleitzeit“ wegen Abfahrtszeiten öffentlicher Verkehrsmittel)
- einen „Springerpool“ einführen, sodass bei personellen Engpässen nicht komplette Dienstpläne geändert werden müssen
- eine „Schichttauschbörse“ gründen, sodass die Beschäftigten untereinander ihre Schichten tauschen können
- sich die Dienstplangestaltung durch das Nutzen digitaler Lösungen erleichtern



Exkurs: Alles, was Recht ist – Gesetze zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Bei der praktischen Schichtplangestaltung müssen sich Unternehmen an Gesetze halten.

Wie die entsprechende **Arbeitszeit** möglichst **gesundheitsverträglich** gestaltet werden soll, ist durch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vorgeschrieben. Es bietet auch eine Orientierung für das Erstellen von Schichtplänen:

Das Arbeitsschutzgesetz definiert die **Nachtzeit** als die Stunden von 23 bis 6 Uhr, in Bäckereien und Konditoreien ist es die Zeit von 22 bis 5 Uhr. Sobald mehr als 2 Stunden Arbeit in diese Zeit fallen, spricht man von **Nachtarbeit**.

Nacharbeitende sind gemäß der Gesetzgebung Menschen, die regelmäßig oder mindestens 48 Tage im Kalenderjahr nachts arbeiten.

Grundsätzlich müssen Unternehmen darauf achten, dass die **tägliche Arbeitszeit nicht länger als 8 Stunden** dauert. Eine Verlängerung auf 10 Stunden ist dann möglich, wenn die durchschnittliche Stundenzahl von 8 Stunden in einem Zeitraum von 6 Monaten oder 24 Wochen eingehalten wird.

Auch für **Ruhezeiten** gibt es eine Regelung. Diese sollen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit **mindestens 11 Stunden** betragen.

Zum Thema Gesundheit findet sich ebenfalls eine Richtlinie im Arbeitszeitgesetz: Die Nacht- und Schichtarbeit soll das Unternehmen nach **gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit** planen.

Beschäftigte, die in Nachtschicht tätig sind, dürfen sich regelmäßig **arbeitsmedizinisch untersuchen** lassen. Nach Vollendung des 50. Lebensjahres besteht das Recht auf eine solche Untersuchung einmal jährlich.

Unter bestimmten Bedingungen müssen Unternehmen einzelne Beschäftigte auf eine **Tagschicht umsetzen**. Dies ist dann der Fall, wenn durch eine arbeitsmedizinische Untersuchung festgestellt wurde, dass die Gesundheit der betreffenden Person durch die Nachtarbeit gefährdet ist. Ein weiterer Grund ist die notwendige Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen, die nicht durch andere geleistet werden kann.

Unternehmen sollten für Beschäftigte in Nachtarbeit einen Ausgleich in Form **bezahlter freier Tage oder eines angemessenen Zuschlags** leisten.

Es ist sicherzustellen, dass Nachtarbeitende den gleichen Zugang zur **betrieblichen Weiterbildung** und zu aufstiegsfördernden Maßnahmen haben wie die übrigen Arbeitnehmenden.

Welche weiteren Gesetze zum Gesundheitsschutz müssen Unternehmen beachten?

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet das Unternehmen grundlegend dazu, die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Entsprechende Maßnahmen sind:

- Beurteilung der Arbeitsbedingungen mit entsprechender Dokumentation
- Erste Hilfe und Notfallmedizin
- arbeitsmedizinische Vorsorgen
- Unterweisung von Beschäftigten
- Berücksichtigung besonderer Gefahren und Personengruppen

Aus dem Arbeitsschutzgesetz (§ 18) ergeben sich darüber hinaus unzählige **Arbeitsschutzverordnungen**. Sie beziehen sich auf Maßnahmen zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz.

Einige Beispiele:

- Arbeitsstättenverordnung
- Verordnung zu medizinischen Vorsorgeuntersuchungen
- Gefahrstoffverordnung
- Lastenhandhabungsverordnung
- Betriebssicherheitsverordnung
- Lärm- und Vibrationsarbeitschutzverordnung
- Bildschirmarbeitsplatzverordnung
- SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung

In § 17 wird Beschäftigten explizit das Recht zugesprochen, dem Unternehmen Vorschläge zu allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu machen. Sie haben zusätzlich das Recht, sich bei ihrem Unternehmen zu beschweren, sollte es die erforderlichen Maßnahmen ihrer Auffassung nach nicht ausreichend umsetzen. Sollte hierauf keine Veränderung erfolgen, haben Beschäftigte das Recht, sich an die zuständige Kontrollbehörde zu wenden.

Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)

Das Arbeitssicherheitsgesetz legt die sicherheitstechnischen Pflichten fest, die das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitenden erfüllen muss. Zu den Auflagen gehören beispielsweise das Bestellen eines Betriebsarztes/einer Betriebsärztin und einer Fachkraft für Arbeitssicherheit (FaSi).

Beschäftigtenspezifischer Gesundheitsschutz

Für bestimmte Beschäftigte gibt es weitere gesetzliche Bestimmungen, die ebenfalls dem Gesundheitsschutz dienen. Dazu gehören:

- werdende Mütter – Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Minderjährige – Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- Schwerbehinderte – SGB IX (beispielsweise zusätzlicher Urlaubsanspruch)

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) –

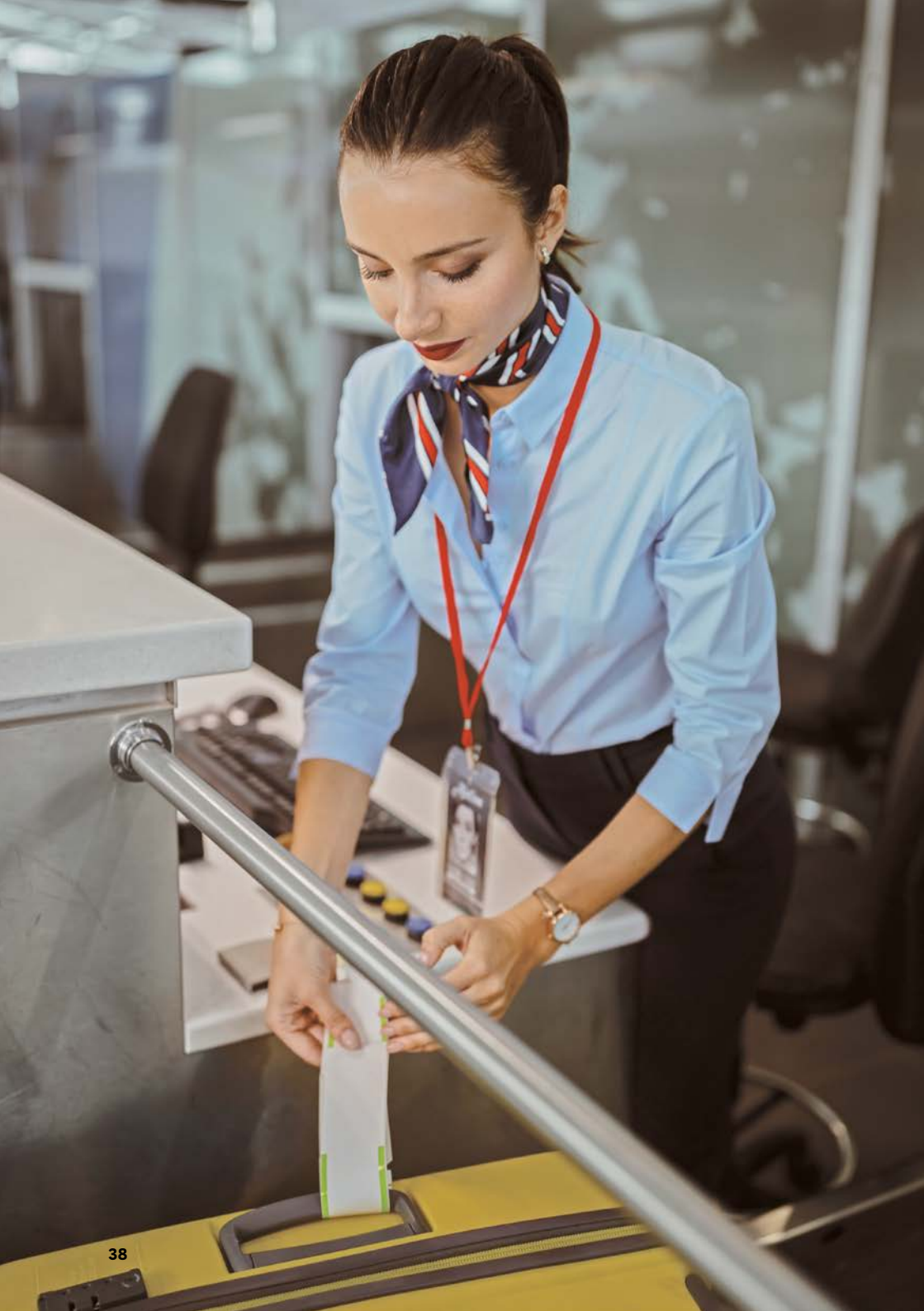
§ 167 Abs. 2 SGB IX

Jedes Unternehmen ist seit 2004 verpflichtet, Beschäftigten, die in einem Zeitraum von 12 Monaten länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, ein so genanntes Betriebliches Eingliederungs-

management anzubieten. Hierbei geht es darum, gemeinsam mit der betroffenen Person und ggf. mit Unterstützung von Betriebsärzten und Betriebsärztinnen, Rehabilitationsträgern oder Integrationsämtern nach Lösungen zu suchen, wie Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

Kollektivrechtliche Regelungen

Neben den gesetzlichen Verpflichtungen können auch Tarifverträge sowie Betriebs- oder Dienstvereinbarungen weitere Regelungen enthalten, die dem Gesundheitsschutz dienen (z. B. Betriebsvereinbarung Sucht).



Weitere Angebote Ihrer AOK

Ihre AOK hält weitere Angebote für Sie bereit:

- Wir beraten und begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie bedarfsgerecht und mit speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z.B. den interaktiven Online-Programmen zu aktuellen Themen.

Ausführliche Informationen finden Sie unter aok.de/fk/bgf oder bei Ihrer AOK vor Ort.

Impressum

Herausgeber

AOK. Die Gesundheitskasse.

Konzeption, Redaktion, Gestaltung

AOK Medien GmbH

Lilienthalstr. 1-3

53424 Remagen

Telefon: 02642 931-0

Telefax: 02642 931-130

Niederlassung Berlin:

Rosenthaler Straße 31

10178 Berlin

Telefon: 030 22011-0

mailto: info@aok-medien.de

Internet: aok-medien.de

Geschäftsführer:

Frank Schmidt, Thomas Reiner

Art.-Nr.

9362725

Stand

Januar 2026

Fotos

AOK , Getty Images

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck sowie Verbrei-

tung jeglicher Art, auch

auszugsweise, nur nach

vorheriger schriftlicher

Genehmigung.

Weitere Informationen finden Sie unter [aok.de/fk/bgf](https://www.aok.de/fk/bgf)