

---

**Fachartikel**

Thema **Warum 12-Stunden-Schichtsysteme besser sind**

Herkunft Folgender Artikel wurde von der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger Herrmann, Berlin, zur Verfügung gestellt. Er ist auch auf der Homepage [www.arbeitszeitberatung.de](http://www.arbeitszeitberatung.de) abrufbar.

Die Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger Herrmann bietet Beratungsleistungen zu allen Themen der Arbeitszeitgestaltung an.

**Beachten Sie auch die Datenbank auf der Homepage  
[www.arbeitszeitberatung.de](http://www.arbeitszeitberatung.de)!**

Die Datenbank „Flexible Arbeitszeitmodelle“ bietet eine große Anzahl von Fallstudien praktizierter flexibler Arbeitszeitregelungen aus bundesdeutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit. Die Fallstudien vermitteln detaillierte Informationen über Arbeitszeit-Gestaltungsvarianten, Möglichkeiten des Vorgehens bei Einführung und Umsetzung neuer Arbeitszeitregelungen sowie bewährte Problemlösungen. Sämtliche Informationen lassen sich via Branchen-, Fallgruppen- und Suchwortindex erschließen.

Stand 2010

---



Dr. Andreas Hoff<sup>1</sup>

## Warum 12-Stunden-Schichtsysteme besser sind

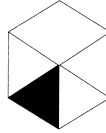
Teil- und vollkontinuierliche Schichtsysteme – also solche mit und ohne Wochenend-Unterbrechung – basieren heute in Deutschland in aller Regel auf drei Schichten pro Tag. Hierauf konzentrieren sich auch die gängigen, insbesondere arbeitswissenschaftlich geprägten Empfehlungen, die auf kurz durch die Schichtlagen rotierende Pläne mit wenigen Nachtschichten in Folge und ausreichend Regenerationszeit insbesondere nach den Nachtschicht-Blöcken hinauslaufen.

### Zunehmendes Interesse an 12-Stunden-Systemen

In unserer Beratungs-Praxis sind nun aber zunehmend Systeme mit nur zwei Schichten pro Tag – z.B. von 07:00 bis 19:00 Uhr und von 19:00 bis 07:00 Uhr – gefragt. Dies ist auch eine Folge der indirekten (z.B. durch Wandlung von bezahlter in unbezahlte Pausenzeit) und direkten Arbeitszeit-Verlängerungen der letzten Jahre sowie des zunehmenden Flexibilitätsbedarfs auch im Bereich der kontinuierlichen Schichtarbeit, durch die konventionelle Schichtmodelle an ihre System-Grenzen geraten. Werden beispielsweise im vollkontinuierlichen Betrieb, auf den ich mich im folgenden konzentriere, die Pausen nicht (mehr) bezahlt und gibt es hier auch keine Überlappungszeiten (mehr), werden in herkömmlichen ebenso wie in modernen 4-Schichtplänen wie denjenigen in **Schaubild 1** bei (nur) 30 Minuten Pausenzeit pro Schicht durchschnittlich [21 Schichten x 7,5h pro Schicht : 4 Wochen =] 39,375h/w erreicht, was z.B. schon die Wieder-Einführung einer 40-Stunden-Woche erschwert. Kommt nun noch – wie dies heutzutage typisch ist – hinzu, dass die Besetzung der einzelnen Schichten flexibel den Schwankungen von Auftragslage und Personalverfügbarkeit angepasst werden muss, ist dies mit solchen Systemen praktisch gar nicht (mehr) darstellbar, weil die dadurch für Mitarbeiter ausfallenden Schichten kaum nachgeholt werden können: Hierfür stehen hier grundsätzlich erstens nur die wenigen schichtplanmäßig freien Tage (jeweils 7 von 28 Kalendertagen) zur Verfügung, die die Mitarbeiter zweitens dringend für ihre Regeneration benötigen (dieser Punkt wird mit künftig verlängerten Lebensarbeitszeiten noch viel wichtiger!) und die drittens auf Grund der gesetzlichen Mindestruhezeit von 11 Stunden zwischen zwei Schichten auch nicht vollständig genutzt werden können.

---

<sup>1</sup> Mitgründer (1983) und Partner der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger Herrmann, Berlin – [www.arbeitszeitberatung.de](http://www.arbeitszeitberatung.de)



## Schaubild 1: Zwei 4-Schichtpläne auf 8h-Basis

### a. herkömmlich

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 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
Frühschicht																												
Spätschicht																												
Nachtschicht																												

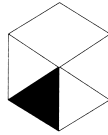
### b. kurz vorwärts rotiert

	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 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
Frühschicht																												
Spätschicht																												
Nachtschicht																												

## Was ist mit der gesetzlichen Höchstarbeitszeit?

An dieser Stelle hilft nur der Übergang auf zwei Schichten pro Tag, wie sie im Übrigen auch international vielfach praktiziert werden. Dem steht in Deutschland derzeit grundsätzlich (noch) die gesetzliche Höchstarbeitszeit von 10 Stunden im Wege, die jedoch europarechtlich nicht erforderlich ist: Die EU-Arbeitszeitrichtlinie schreibt lediglich eine Mindestruhezeit von 11 Stunden innerhalb von 24 Stunden vor, was mit 12-Stunden-Schichtsystemen perfekt vereinbar ist. Die 10-Stunden-Grenze könnte daher von einer neuen Bundesregierung aufgehoben werden; die CDU hatte dies jedenfalls 2002 ausweislich ihres damaligen Programms „Neue Soziale Marktwirtschaft“ schon einmal vor. Allerdings können – wie bei einigen uns bekannten Betrieben – innerhalb von 12-Stunden-Schichten auch 2 Stunden Pausenzeit (unbezahlt, zum Teil bezahlt oder voll bezahlt) liegen, was angesichts der langen Schichtdauer eine durchaus nahe liegende Idee ist und zur Einhaltung der heutigen gesetzlichen Höchstarbeitszeit führt.

Arbeitszeitdauern über 10 Stunden sind derzeit nur bei regelmäßig durchschnittlich mindestens 30% Arbeitsbereitschaft („Warten auf Arbeit am Arbeitsplatz“) oder Bereitschaftsdienst und grundsätzlich nur auf Grund einer entsprechenden tarifvertraglichen Öffnung zulässig – siehe im Einzelnen § 7 Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Weiter gehende Ausnahmen *kann* die Aufsichtsbehörde – das Gewerbeaufsichtsamt, das Amt für Arbeitsschutz, etc. – auf Grund von § 15 Abs. 1



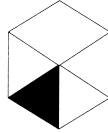
ArbZG zulassen, wobei im Gesetz selbst als Genehmigungsvoraussetzung nur die „Erreichung zusätzlicher Freischichten“ genannt ist. Darüber hinaus fordern die Aufsichtsbehörden, wie wir aus einigen Umsetzungsfällen im Krankenhaus-Bereich wissen, zur Belastungs-Minderung z.B., dass in 7-Tage-Zeiträumen nicht mehr als 60 Stunden gearbeitet, der Betriebsarzt beteiligt und den Mitarbeitern eine arbeitsmedizinische Betreuung angeboten wird.

### **Warum 12-Stunden-Systeme für die Mitarbeiter besser sein können**

Wir halten 12-Stunden-Schichtsysteme überall dort für eine hochinteressante Alternative, wo die Arbeits- und Umgebungsbelastung (unter Berücksichtigung ausreichender Pausen) so langen Tagesarbeitszeiten nicht entgegensteht. Warum dies so ist, zeigt schon der Blick auf den 4-Schichtplan in **Schaubild 2**, in dem

- ◆ nur an der Hälfte der Kalendertage zu arbeiten ist (statt an  $\frac{3}{4}$  in 8-Stunden-Systemen). Dadurch entfallen für die Mitarbeiter pro Woche durchschnittlich 3,5 Wege und sonstige Nebenzeiten vom bzw. zum Arbeitsplatz – also bei z.B. 1 Stunde Wege-/Nebenzeiten immerhin 3,5h/w. Damit können lange Schichten auch dazu beitragen, die Auswirkungen von Arbeitszeit-Verlängerungen auf die privat verfügbare Zeit zu reduzieren – von den Kosteneinsparungen für die Mitarbeiter einmal ganz abgesehen;
- ◆ kurze Arbeitsblöcke von 2 und ausnahmsweise 3 Tagen realisiert werden, während praktisch alle 8-Stunden-Pläne für den vollkontinuierlichen Betrieb stets 7 Arbeitstage am Stück enthalten;
- ◆ in der Regel – entsprechend arbeitswissenschaftlicher Empfehlung – immer nur eine Nachtschicht am Stück zu leisten ist, während in 8-Stunden-Plänen bestenfalls 2-3 erreichbar sind;
- ◆ nach den Tagschichten meist 24 Stunden und nach den Nachtschichten 48 Stunden frei sind – während in 8-Stunden-Plänen im Anschluss an viele Schichten bereits nach 16 Stunden wieder gearbeitet werden muss;
- ◆ die Mitarbeiter mehr freie Abende haben – an  $\frac{3}{4}$  gegenüber in 8-Stunden-Systemen an der Hälfte aller Kalendertage – und damit sozial besser verankert bleiben können;
- ◆ jedes zweite Wochenende frei ist – davon eines deutlich verlängert (in 8-Stunden-Plänen nur eines von vier).

Es kann daher nicht überraschen, dass arbeitswissenschaftliche Untersuchungen insgesamt *keine* höhere Belastung der Mitarbeiter durch 12-Stunden-Systeme aufgezeigt haben und einige sogar von einer dadurch verringerten Schichtarbeits-Belastung sprechen.



## **Schaubild 2:** **Ein 4-Schichtplan auf 12h-Basis**

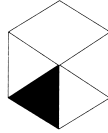
	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Tagschicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nachtschicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### **Warum 12-Stunden-Systeme für die Betriebe besser sein können**

Aber auch die betriebliche Seite kommt bei 12-Stunden-Systemen nicht zu kurz – eine verträgliche Arbeits- und Umgebungsbelastung stets vorausgesetzt, durch die Produktivitätseinbußen vermieden werden. So entfällt gegenüber 8-Stunden-Systemen pro Tag ein Schichtwechsel mit den damit verbundenen Übergabekosten und möglichen Qualitätseinbußen. Häufig wichtiger ist heute aber, dass solche Systeme deutlich besser mit höheren Vertragsarbeitszeitdauern und/oder Flexibilitätsbedarfen zurechtkommen. So kann beispielsweise im Schichtplan aus **Schaubild 2** bei Bedarf in *allen* Schichten schichtteamübergreifend gearbeitet werden, um in der aufnehmenden Schicht die Besetzung zu verstärken und den Mitarbeitern damit zugleich die Möglichkeit zu geben, entfallene Schichten nachzuholen. Dadurch wird die Belastung der Mitarbeiter allerdings zeitweise zwangsläufig deutlich angehoben, weshalb dies nur im Ausnahmefall geschehen sollte.

Zur Erläuterung dieser Zusammenhänge ein Beispiel, in dem ein Mitarbeiter aus der 1. Schichtplanwoche des Plans aus **Schaubild 2** schichtteamübergreifend vertreten werden muss. Dazu leisten

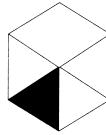
- ◆ ein Mitarbeiter aus der 3. Schichtplanwoche zusätzlich die MO-Tagschicht (und kommt dadurch auf drei Arbeitstage in Folge);



- ◆ ein Mitarbeiter aus der 4. Schichtplanwoche zusätzlich die DI-Nachtschicht (und kommt dadurch auf vier Arbeitstage einschließlich zweier Nachtschichten in Folge mit anschließend nur 24h Freizeit);
- ◆ ein zweiter Mitarbeiter aus der 3. Schichtplanwoche zusätzlich die FR-Tagschicht (und kommt dadurch auf vier Arbeitstage in Folge im Anschluss an nur 24h Freizeit);
- ◆ ein zweiter Mitarbeiter aus der 4. Schichtplanwoche zusätzlich die SA-Nachtschicht (und kommt dadurch auf drei Arbeitstage einschließlich zweier Nachtschichten in Folge mit anschließend nur 24h Freizeit);
- ◆ ein Mitarbeiter aus der 3. Schichtplanwoche, damit der Freizeitblock am Ende der 2. Schichtplanwoche nicht zerstört werden muss, statt der SO-Tag- die SO-Nachtschicht;
- ◆ ein dritter Mitarbeiter aus der 4. Schichtplanwoche zusätzlich die SO-Tagschicht (und kommt dadurch auf drei Arbeitstage in Folge im Anschluss an nur 24h Freizeit).

### Bei hohem Flexibilitätsbedarf: 3-Schichtsysteme auf 12-Stunden-Basis

Daher kann bei hoher Vertragsarbeitszeit *und* hohem Flexibilitätsbedarf auch ein 12-Stunden-System mit 4 Schichtteams an seine Grenzen kommen. In solchen Fällen muss dann z.B. über 12-Stunden-Systeme mit 3 Schichtteams nachgedacht werden. Hierfür stelle ich in **Schaubild 3** zwei Schichtpläne vor, in denen bei z.B. 10h Arbeitszeit pro Schicht durchschnittlich 46,67h/w erreicht werden. Solche Schichtsysteme eignen sich insbesondere zum Auffangen erheblicher Schwankungen des Besetzungsbedarfs, weil die Mitarbeiter ja bis zu ihrer Vertragsarbeitszeit von beispielsweise 40 Wochenstunden Anspruch auf Freischichten haben, mit deren Hilfe die Besetzung in unserem Beispiel-Fall auf durchschnittlich  $[40 : 46,67 \times 100 =]$  85,7% heruntergefahren werden kann. Dies erlaubt es dem Betrieb beispielsweise, jeweils etwa ein halbes Jahr zu 100% bzw. zu 70% ausgelastet zu sein.



### Schaubild 3: Zwei 3-Schichtpläne auf 12h-Basis

A	Woche 1							Woche 2							Woche 3						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Tagschicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nachtschicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

B	Woche 1							Woche 2							Woche 3						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Tagschicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Nachtschicht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### Fazit

Auch wenn ich hier nur Beispiele aus dem vollkontinuierlichen Betrieb vorstellen konnte, sollte doch deutlich geworden sein, welches hohe Leistungspotenzial 12-Stunden-Systeme für Betriebe wie Mitarbeiter haben – und dass sie in vielen Fällen jedenfalls bei (weiter) zunehmenden Arbeitszeitdauern und Flexibilitätsbedarfen alternativlos sein können.