

Maren Evers

---

## Umkämpfte Schichtarbeit?

Ein Beitrag zur Diskussion einer belastenden,  
aber beständigen Arbeitszeitform

### 1. Einleitung

Das Thema Arbeitszeit findet seit einigen Jahren wieder Einzug in tarifvertragliche Verhandlungen. Mehrere Tarifabschlüsse der letzten Zeit bieten Beschäftigten die Möglichkeit, zusätzliche arbeitsfreie Zeit statt einer Entgelterhöhung zu wählen (etwa Stahl-Tarifrunde 2019<sup>1</sup>, Tarifabschluss Deutsche Bahn/EVG 2018<sup>2</sup>). Im Tarifabschluss der Metall- und Elektroindustrie 2018 erhalten bestimmte Beschäftigtengruppen – unter ihnen Schichtarbeitende – die Möglichkeit, zusätzliche freie Tage anstelle einer Einmalzahlung zu wählen<sup>3</sup>. Hintergrund sind die speziellen Herausforderungen zur Vereinbarung von Arbeit und Privatem sowie die hohe Belastung für die Gesundheit von Schichtbeschäftigten durch wechselnde Arbeitszeiten und Arbeit während der Nacht. Insbesondere die Nachtarbeit gilt als schädlich für die Gesundheit. Dokumentiert sind Schlafstörungen, Schlafdefizite, chronische Müdigkeit, gastrointestinale Beschwerden und kardiovaskuläre Störungen (vgl. Beermann 2008: 4f.; Schlick u.a. 2018: 615ff.). Schichtarbeit führt zu längeren Erwerbsunterbrechungen, kürzeren Erwerbsverläufen und wird mit einem gesteigerten Risiko für Krebserkrankungen in Verbindung gebracht (Arlinghaus/Lott 2018: 1ff.). Die Wahrscheinlichkeit, weiteren belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt zu sein, ist bei Schichtarbeit höher als bei anderen Arbeitszeitformen (Leser u.a. 2013: 4; Beermann 2008: 2f.). Dabei ist Schichtarbeit weit verbreitet: im Jahr 2017 arbeiteten 15,3 Prozent

---

1 <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/eisen-und-stahl/stahlwerker-bekommen-3-7-prozentmehr-geld> (5.4.2019).

2 [https://www.evg-online.org/dafuer-kaempfen-wir/tarifpolitik/news/evg-tarif-abschluss-mit-der-db-ag-61-prozent-mehr-geld-einschliesslich-mehr-vom-evg-wahlmodell-alle-37-forderungen-durchgesetzt/\(5.4.2019\)](https://www.evg-online.org/dafuer-kaempfen-wir/tarifpolitik/news/evg-tarif-abschluss-mit-der-db-ag-61-prozent-mehr-geld-einschliesslich-mehr-vom-evg-wahlmodell-alle-37-forderungen-durchgesetzt/(5.4.2019)).

3 <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/metall-und-elektro/bundesweit-mehr-geld-und-selbstbestimmte-arbeitszeiten> (5.4.2019).

der Beschäftigten in Deutschland in Schichten<sup>4</sup>. Dies umfasst nicht nur das verarbeitende Gewerbe, sondern auch den Dienstleistungsbereich.

Angesichts dieser Befunde könnte man erwarten, dass es sich bei Schichtarbeit um eine unbeliebte Arbeitszeitform handelt, Schichtbeschäftigte ein großes Interesse an einer Reduktion von Nacharbeit sowie an einer menschengerechten Gestaltung der Schichtarbeit (wie in § 6, Abs. 1 des Arbeitszeitgesetzes bestimmt) haben. Zwar weisen Schichtbeschäftigte im Vergleich zu Beschäftigten in Normalarbeitszeit eine geringere Zufriedenheit auf (IG Metall 2017: 46ff.; BAUA 2016: 51), gleichzeitig trifft man in der einschlägigen Literatur auf die Schilderung von erheblichen Widerständen innerhalb der Belegschaften gegenüber Veränderungsbestrebungen gemäß der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur ergonomischen Gestaltung von Schichtarbeit (Arlinghaus/Lott 2018: 18f.; IG Metall 2011: 5). Auch wenn Interessenlagen innerhalb von Belegschaften nicht homogen sind, erhält man den Eindruck, dass vonseiten der Beschäftigten für die Schichtarbeit und das bestehende Schichtsystem gekämpft wird – und nicht dagegen. Ziel des Artikels ist es, Gründe für diese Widerstände aufzuzeigen, um die quantitativ-arbeitswissenschaftliche Perspektive auf die Thematik Schichtarbeit zu ergänzen. Bisher wird vielfach davon ausgegangen, dass Beschäftigte sich und ihr Privatleben grundsätzlich auf ihr Schichtsystem eingestellt haben und ihre Routinen nicht brechen wollen. Weiterhin treten die negativen Folgen von Schichtarbeit oft zeitverzögert auf. Personen, für die Schichtarbeit unverträglich ist, scheiden schnell wieder aus dem Schichtdienst aus (Arlinghaus/Lott 2018: 7; Gärtner u.a. 2008: 302ff.).

Die dem Artikel zugrundeliegende Analyse von Experteninterviews hat gezeigt, dass neben diesen individuellen Motiven, strukturelle Gründe zum Auftreten von Widerständen beitragen. Diese stehen in Zusammenhang mit Entwicklungen wie steigenden Flexibilitätsanforderungen, Arbeitsverdichtung und Vermarktlichung: Die Beschäftigten weisen vielfältige negative Erfahrungen mit defizitärer betrieblicher Planung und zum Teil regelmäßig auftretenden betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen auf, die nicht zu einer positiven Einstellung hinsichtlich Veränderungsbestrebungen beitragen. Darüber hinaus bildet sich innerhalb der Schichtgruppen und im Betrieb ein Sozialgefüge, das durch eine Reorganisation der Schichtsysteme gefährdet sein kann. Auf überbetrieblicher Ebene wirken monetäre, steuerfreie Belastungszuschläge für Nacht- und Wochenendarbeit als Fehlanreiz – haben aber darüberhinausgehend auch die Funktion einer gesicherten Anerkennung der Schichtarbeitenden.

---

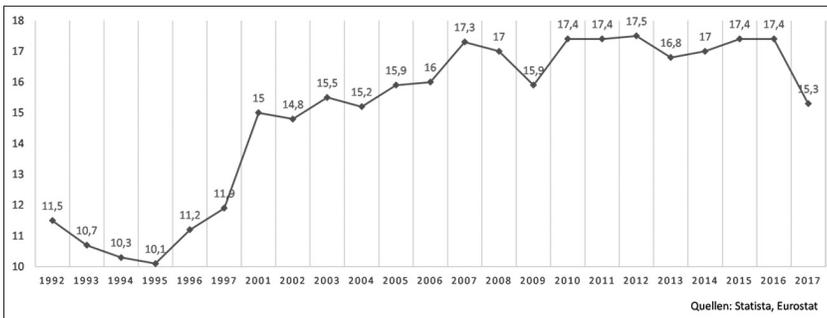
4 [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_ewpshi&lang=de](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ewpshi&lang=de) (4.2.2019).

Bevor die hier angesprochenen Befunde in Kapitel 3 ausführlich diskutiert werden, werden vorab im zweiten Abschnitt die Verbreitung von Schichtarbeit in Deutschland sowie die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Schichtarbeit dargestellt, an denen sich die Umgestaltung von Schichtsystemen gemäß Arbeitszeitgesetz zu orientieren hat. Den Abschluss bildet ein kurzer Ausblick zum Thema.

## 2. Schichtarbeitende in Deutschland

Laut Eurostat arbeiteten im Jahr 2017 15,3 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Schichten (Eurostat 2017). Im Jahr 2016 war dieser Wert noch um 2 Prozentpunkte höher und lag bei 17,4 Prozent. Seit dem Jahr 2007 war der Anteil von Schichtarbeit mit Schwankungen zwischen 15,9 und 17,4 Prozent relativ konstant hoch. Deutlich stieg der Wert von 1997 (11,9%) bis 2001 (15%) (siehe Abbildung 1). Die Auswertung der Daten der BIBB/BAUA Erwerbstätigenbefragung 2012<sup>5</sup> nennt einen Wert von 11,7 Prozent Schichtarbeitenden in Deutschland (Wittig u. a. 2012: 17f.). Selbst wenn man von knapp 12 Prozent ausgeht, ist der Anteil an Schichtarbeitenden damit erheblich. Schichtarbeit wird etwas häufiger von Männern ausgeführt (19,1% im Jahr 2016). Der Anteil von Frauen lag 2016 bei 15,6 Prozent.<sup>6</sup> Weniger als 1 Prozent der Wechselschichtbeschäftigten und der Erwerbstätigen in Nacharbeit sind 65 Jahre oder älter (Statistisches Bundesamt 2017: 237).

Abbildung 1: Anteil der Erwerbstätigen in Deutschland in Schichtarbeit (in %)



Was die Branchenverteilung angeht, ist Schichtarbeit im Organisationsbereich der IG Metall erwartungsgemäß stark vertreten. Paul und Kuhlmann (2017)

5 Computergestützte Telefoninterviews mit 20.036 Erwerbstätigen ab 15 Jahren mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden (S. 6).

6 [https://de.statista.com/\(4.2.2019\)](https://de.statista.com/(4.2.2019)).

geben auf Basis der IG Metall Beschäftigtenbefragung 2017 einen Anteil von 32 Prozent an. Schichtarbeit erfolgt hier fast ausschließlich in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen (Paul/Kuhlmann 2017: 14ff.). Mit Blick auf die gesamte Volkswirtschaft ist Schichtarbeit jedoch mitnichten ausschließlich im verarbeitenden Gewerbe zu finden. Tabelle 1 zeigt auf Basis des Mikrozensus 2016 nach Wirtschaftsunterbereichen den Anteil von Wechselschichtbeschäftigten sowie den Anteil von Erwerbstätigen mit Nachtarbeit. Ein knappes Drittel (31,5%) der Wechselschichtbeschäftigten arbeitet im Bereich Bergbau und verarbeitendes Gewerbe. Ähnlich hoch ist der Anteil der Erwerbstätigen mit Nachtarbeit (28,7%). Auf den Bereich öffentliche und private Dienstleistungen entfallen 27,6 Prozent Wechselschichtbeschäftigte und 25,1 Prozent der Erwerbstätigen mit Nachtarbeit.

Tabelle 1: Wechselschicht und Nachtarbeit nach Wirtschaftsunterbereichen; eigene Darstellung (Statistisches Bundesamt 2017: S. 237)<sup>7</sup>

Wirtschaftsunterbereich <sup>8</sup>	Von den Erwerbstätigen mit Wechselschicht arbeiten ___% im Wirtschaftsunterbereich ...	Von den Erwerbstätigen mit Nachtarbeit arbeiten ___% im Wirtschaftsunterbereich ...
Bergbau und Verarbeit. Gewerbe	31,5	28,7
Öffentliche u. private Dienstleistung (ohne öffentl. Verwaltung)	27,6	25,1
Handel, KFZ; Gastgewerbe	20,1	12,7
Verkehr, Lagerei; Kommunikation	8,9	13,8
Öffentliche Verwaltung u.ä.	4,9	8,1
Grundstücks-/Wohnungswesen; wirtschaftl. Dienstleistungen	4,2	6,0
„Land- und Forstwirtschaft; Fischerei“, „Energie u. Wasser; Abfallents.“, „Baugewerbe“, „Finanz- u. Versicherungsdienstl.“ <sup>9</sup>	2,9	4,9

Über die Hälfte der Erwerbstätigen mit Wechselschicht (58,6%) oder Nachtschichtanteilen (53,3%) sind Angestellte, etwa ein Drittel Arbeiterinnen und

7 Prozentwerte auf eine Nachkommastelle gerundet.

8 In der Originalquelle wird unterschieden zwischen Nacht-/Schichtarbeit, die dauerhaft, regelmäßig oder gelegentlich ausgeübt wird. Diese drei Dimensionen wurden in Tabelle 1 zusammengefasst.

9 Zusammenfassung der Wirtschaftsunterbereiche mit Nacht- und Schichtarbeitsanteilen unter 2,2 Prozent.

Arbeiter (33% bzw. 27,5%) (Statistisches Bundesamt 2017: 237). Es zeigt sich wiederum, dass diese Arbeitszeitformen kein alleiniges Charakteristikum der Industriearbeit sind. In den Daten aus dem Mikrozensus wird jedoch lediglich zwischen Wechselschicht und Nachtarbeit unterschieden. Nachtarbeit geht dabei nicht automatisch mit Schichtarbeit einher, sondern stellt Arbeitstätigkeiten zwischen 23 und 6 Uhr dar (Statistisches Bundesamt 2017: 237). Die Arbeitszeitbefragung der BAUA aus dem Jahr 2016<sup>10</sup> gibt hier einen detaillierteren Blick auf die Verbreitung von Arbeitszeit- und Schichtformen:

Mit 80% arbeitet die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten üblicherweise im Zeitraum zwischen 7 und 19 Uhr. Etwa 8% haben versetzte Arbeitszeiten zum Beispiel mit festen Früh- oder Spätschichten, 7% arbeiten in Wechselschicht mit Nachtanteilen oder in Dauernachtschicht und 5% arbeiten in Wechselschicht ohne Nachtarbeit. (BAUA 2016: 47).

Dargestellt wird auch das Vorkommen der genannten Schichtsysteme nach Branchen. Unterteilt wird in die fünf Bereiche „Öffentlicher Dienst“, „Industrie“, „Handwerk“, „Dienstleistungen“ sowie „anderer Bereich“. Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich kommt „Wechselschicht ohne Nachtarbeit“ zu sechs Prozent vor; Wechselschicht mit Nachtarbeit oder Dauernachtarbeit lediglich zu vier Prozent bei den Dienstleistungen, aber zu 13 Prozent der Beschäftigten in der Industrie und zu acht Prozent im öffentlichen Dienst (BAUA 2016: 48). Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) nennt für den Bereich öffentlicher Dienst Feuerwehren, Rettungsdienste, Polizei und Krankenhäuser in Verbindung mit Schichtarbeit.<sup>11</sup> Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) arbeiten 45 Prozent der Krankenpflegenden und 38 Prozent der Altenpflegenden im Schichtdienst.<sup>12</sup>

Der Anteil an Schichtarbeit erhöht sich mit steigender Betriebsgröße. So geben Groß und Schwarz (2010) als Ergebnis einer Betriebsbefragung an, dass im produzierenden Gewerbe 16,4 Prozent der Beschäftigten in Schichtarbeit in Betrieben mit 1 bis 249 MitarbeiterInnen arbeiten, während der Anteil bei Betrieben über 250 MitarbeiterInnen bei 37,7 Prozent liegt.<sup>13</sup> Für den Dienstleistungsbereich zeigen sie eine ähnliche Tendenz auf: 13,3 Prozent bei Betrieben mit 1 bis 249 Beschäftigten, 20,1 Prozent bei Betrieben mit über 250 MitarbeiterInnen (Groß/

---

10 2015 durchgeführte Telefon-gestützte Befragung von 20.030 Erwerbstätigen ab 15 Jahren mit einer Wochenarbeitszeit von mindestens 10 Stunden (BAUA 2016: 16f.).

11 <https://www.dgb.de/themen/+++co++61297958-005f-11e8-9602-52540088cada> (3.4.2019).

12 [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAUA-10.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAUA-10.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (3.4.2019).

13 Repräsentative Betriebsbefragung von September bis Dezember 2007, 1.834 durch Betriebe ausgefüllte Fragebögen, Rücklaufquote 20,2 Prozent (Groß/Schwarz 2010: 39f.).

Schwarz 2010: 71). Des Weiteren beziffern sie die durchschnittliche Schichtdauer in Betrieben auf 110 Stunden in der Woche und machen Angaben zum Anteil von Schichtbeschäftigten in voll- und teilkontinuierlichen Systemen:

Anteilmäßig sind die meisten Schichtbeschäftigten (41,1%) in Schichtsystemen tätig, in denen an 6 oder 7 Tagen in der Woche täglich 24 Stunden produziert wird. Weitere 26,9% der Schichtbeschäftigten arbeiten in Systemen, in denen an 5 Tagen in der Woche täglich 24 Stunden 'der Betrieb in Gang ist'. Die restlichen 32,0% der Schichtbeschäftigten sind in 'sonstigen Schichtsystemen' tätig. (Groß/Schwarz 2010: 19)

Mit anderen Worten: gut zwei Drittel der Schichtbeschäftigten leisteten zum Zeitpunkt der Befragung Nachtarbeit, mit der ein besonders hohes Gesundheitsrisiko in Verbindung gebracht wird. Über 40 Prozent arbeiten darüber hinaus noch am Wochenende. In der Arbeitswissenschaft ist Konsens, dass diese als risikohaft für die Gesundheit geltenden Arbeitsbedingungen durch die Einhaltung bestimmter Grundsätze verbessert werden können. Empfehlungen zur ergonomischen Gestaltung von Schichtarbeit finden sich in unterschiedlichen Quellen und sind dort weitestgehend deckungsgleich dargestellt (u.a. Arlinghaus/Lott 2017: 8ff.; Knauth 2003: 4ff.; Beermann 2005: 12ff.). Sie werden sowohl von Gewerkschaften als auch von unternehmensnahen Institutionen genannt (vgl. IG Metall 2011: 3; ifaa 2019 – siehe Tabelle 2).<sup>14</sup>

Außerdem gilt es, so weit möglich, Arbeit während der Nacht zu vermeiden, und auch die so genannte hohe Teilzeit oder Gleitzeitregelungen für Schichtarbeitende zugänglich zu machen. Empfohlen wird ein partizipatives Vorgehen mit Einbeziehung aller Beteiligten und einer Probephase des neuen Schichtsystems (Arlinghaus/Lott 2018: 18; Knauth 2003: 4ff.), um Widerständen im Betrieb und bei den Beschäftigten zu begegnen. Bereits vor über 20 Jahren berichteten Knauth und Hornberger (1997), dass sich nach einem Probebetrieb von sechs bis zwölf Monaten die Mehrheit von Beschäftigten in mehr als 30 Betrieben bei einer Abstimmung für die Beibehaltung von neuen kurzzyklischen Schichtsystemen ausgesprochen hat. Auch sie betonen abschließend die Bedeutung echter Partizipation von Betroffenen (Knauth/Hornberger 1997: 62ff.).

Im Allgemeinen werden als Gründe für die Widerstände Gewohnheiten oder die Anpassung des Lebens an die Schichtarbeit angeführt. Beschäftigte können auch Befürchtungen hinsichtlich künftiger erhöhter Komplexität der Schichtpläne oder eines Verlusts ihres individuellen Einflusses haben (Gärtner u.a. 2008; Arlinghaus/Lott 2018: 18). Der eigene Schichtplan, so ungünstig er aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auch sein mag, gilt als das geringste Übel, wie folgendes Zitat veranschaulicht: „Wenn Sie jemanden fragen, dann gibt es

14 Ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, URL <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/arbeitszeit/> (4.2.2019).

Tabelle 2: Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit (Quelle: IG Metall 2011: 3; ifaa 2019, eigene Darstellung)

Kategorie	Empfehlungen
Aufeinanderfolge von Schichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kurzzyklischer Schichtwechsel: Nicht mehr als drei Früh-, Spät- und Nachtschichten nacheinander</li> <li>– Vermeidung von Dauernachtschichten</li> <li>– Ruhephase von mindestens 48 Stunden nach der letzten Nachtschicht</li> </ul>
Dauer und Verteilung von Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Massierung von Arbeitseinsätzen: maximal fünf bis sieben Arbeitstage am Stück</li> <li>– Anpassung der Dauer der täglichen Arbeitszeit an die Schwere der Arbeit: nur in Ausnahmefällen über acht Stunden</li> <li>– Frühschichten sollten nicht zu früh beginnen, Spät- und Nachtschichten nicht zu spät enden (Zielkonflikt)</li> <li>– Planbarkeit der Arbeitseinsätze: Vermeidung kurzfristiger Änderungen der Arbeitseinsätze</li> </ul>
Ausgleich von Arbeitsbelastungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zusätzliche freie Zeiten für Schichtbeschäftigte, Schichtzulagen nicht monetär, sondern durch Freizeit auszahlen</li> </ul>
Verhaltensprävention	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Empfehlungen zu Schlafverhalten, Ernährung, Fitness und Gesundheitskontrolle</li> </ul>

immer nur das Schichtmodell, was er gerade macht, das ist das Nonplusultra. Alles andere taugt nichts.“ (Arlinghaus/Lott 2018: 19).

Diese Widerstände besser zu verstehen ist auch aufgrund der Tatsache bedeutsam, dass die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen für den industriellen Bereich nach mehr als 20 Jahren noch immer nicht flächendeckend umgesetzt zu sein scheinen (Langhoff/Satzer 2017: 6f.). Es dürfte für die Initiative in Unternehmen (sowohl für die Arbeitgeber aber auch für die Betriebsratsseite) eine Rolle spielen, mit wie viel Zuspruch oder eben Gegenwehr von den Betroffenen zu rechnen ist.

### 3. Ansätze zur Erklärung von Widerständen gegen die Umstellung von Schichtsystemen

Um die Beweggründe für Widerstände gegen Schichtplanumstellungen weitergehend erklären zu können, wurden im Rahmen eines Dissertationsprojekts in den Jahren 2017 und 2018 insgesamt 40 leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Ziel war es, die Perspektiven von unterschiedlichen Akteursgruppen<sup>15</sup>

15 Die ExpertInnen stammen aus den Bereichen Arbeitszeitberatung, Betriebsratsarbeit, Gewerkschaften, Personalwesen, VertreterInnen der Unternehmenseite sowie Beschäftigte in Schichtarbeit.

einzubeziehen und Einblicke in unterschiedliche Unternehmen und Branchen zu erhalten. Etwa ein Drittel der ExpertInnen gab an, auf eigene Erfahrungen mit Schichtarbeit zurückgreifen zu können. Überwiegend handelt es sich um Einzelinterviews, zwei Interviews sind Gruppeninterviews: eine Gruppe von sechs ArbeitszeitberaterInnen und eine weitere Gruppe von sechs Betriebsratsmitgliedern eines Unternehmens in der chemischen Industrie in Ostdeutschland. Bei ArbeitszeitberaterInnen handelt es sich um eine Personengruppe, die von betrieblicher Seite unter anderem bei der Umstellung und Gestaltung von Schichtsystemen hinzugezogen wird. Sie verfügen somit über Überblickswissen aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen sowie über Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Akteursgruppen. Sie sind sowohl bei privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch bei gewerkschaftsnahen Institutionen tätig.

Die Fragen im Interview-Leitfaden bezogen sich unter anderem auf gelungene und gescheiterte Projekte zur Schichtumstellung sowie die Aspekte, die zum jeweiligen Ergebnis geführt haben. Die Mehrzahl der Interviews konnte aufgezeichnet und verschriftlicht werden, eine geringe Anzahl wurde protokolliert. Zur Auswertung wurden die Interview-Passagen inhaltlichen Kategorien zugeordnet (vgl. Kuckartz 2016). Die für diesen Artikel relevanten Kategorien lauten „sozialpolitische Aspekte“, „Arbeitspolitik und Arbeitsgestaltung“ sowie „Gemeinschaft“.

### 3.1 Negative Erfahrungen mit betrieblicher Arbeitsgestaltung

#### 3.1.1 Planerische Defizite

Die Planbarkeit der Arbeitszeit ist ein wesentlicher Faktor, der zu Zufriedenheit mit der Arbeit beiträgt. Im Ergebnis der IG Metall-Arbeitszeitumfrage lag der Anteil von Schichtarbeitenden, die angaben, planbare Arbeitszeiten zu haben, mit 78,5 Prozent um 5 Prozent geringer als in der Kategorie „Insgesamt“ mit 83,5 Prozent, die alle Beschäftigten in sämtlichen untersuchten Arbeitszeitformen umfasst (IG Metall 2017: 44f.). Zwar sind dies hohe Werte, die ExpertInnen in den Interviews beschreiben jedoch mit großer Eindringlichkeit, wie wichtig planbare Arbeitseinsätze für Schichtarbeitende sind. Urlaube, Freizeitaktivitäten und die Teilnahme an Familienfeiern sind aufgrund der Schichttätigkeit keine Selbstverständlichkeiten.

Die Schichtarbeiter sind die einzigen Mitarbeiter, die ich kenne, die im November wissen wollen, wie sie im nächsten Jahr Urlaub haben. (Arbeitszeitberater2)

Die Planbarkeit ist laut IG Metall-Arbeitszeitbefragung jedoch regelmäßig kurzfristigen Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen untergeordnet:

Dass Schichten kurzfristig gestrichen, verschoben, abgesagt, gekürzt oder verlängert werden, ist die alltägliche Realität im Schichtbetrieb. Bei mehr als jedem zweiten Schicht-

arbeiter tritt eine dieser Flexibilitätsanforderungen mehr als einmal im Monat auf, bei jedem vierten Schichtarbeiter sogar häufig (mehr als dreimal im Monat). Die damit verbundene mangelnde Planbarkeit führt zu Unzufriedenheit mit der Arbeitszeit. (IG Metall 2017: 48f.)

Diesen Eindruck beschreiben auch die ExpertInnen in den Interviews anhand verschiedener Beispiele. Folgendes Zitat zeigt einen aus Sicht der Beschäftigten besonders gravierenden Fall, bei dem wiederholt Sonderschichten angesetzt wurden, weil bestimmte Unternehmensprozesse nicht funktionierten:

Wir sind ja auch irgendwo auf Zuarbeiten angewiesen, sprich das fängt an bei der Grobplanung über zur Feinplanung [...] und vor allem das A und O Freigabe [...]. Und das war der große Knackpunkt. Also es gab ja Wochen oder Tage, da standen wir zu Beginn der Woche Däumchen drehend, weil man gewartet hat auf die Freigabe des [Rohstoffes], somit konnte ja nicht [...] bearbeitet oder weiter verarbeitet werden, damit standen auch die Anlagen. So und wir hatten dann halt nur die Option, ach wir haben nur noch, ja auf dem Sonnabend könnten wir dann zur Not eine Frühschicht einplanen und dann auch noch die Spätschicht. Und das war der Knackpunkt. Also das haben wir auch nicht mehr eingesehen, dass wir, die Kollegen müssen dann Sonnabend, Sonntag kommen, weil zu Beginn der Woche besser mal die Freigabe nicht erfolgt ist. (Betriebsräte-Gruppe, Chemie-Industrie, Ostdeutschland)

Schichtarbeitende machen die Erfahrung in ihrem Berufsleben, dass Planungen nicht funktionieren oder es Defizite in den Prozessen gibt, sie sich diesem aber auf Kosten ihres Privatlebens oder ihres Schlafs unterordnen müssen.

Und am Tag, vor dem, wo er [der Schichtbeschäftigte] frei haben wollte, hat sein Vorgesetzter ihm gesagt, 'du musst morgen arbeiten kommen, du kannst kein frei kriegen.' Und der sagt, 'ich hatte so einen Hals und Knatsch in der Familie'. (Arbeitszeitberater2)

Es scheint daher nicht verwunderlich, dass Schichtbeschäftigte wenig Vertrauen in neue, ergonomischere Schichtpläne und deren Funktionsfähigkeit haben. Dies würde auch erklären, warum ältere Beschäftigte von einigen ExpertInnen als veränderungsunwilliger beschrieben werden. Die Fremdbestimmung, der Schichtarbeitende unterworfen sein können, beschränkt sich nicht nur auf kurzfristige Veränderungen bei den Arbeitseinsätzen. Weitere Aspekte der Arbeitsorganisation verändern sich auch in regelmäßigen Abständen und erfordern, dass persönliche Belange der Beschäftigten unter die betrieblichen untergeordnet werden. Als Beispiele werden genannt: die Veränderung der Betriebszeiten und damit der Schichtsysteme (auch mehrmalige Wechsel in wenigen Jahren) sowie der Wechsel auf einen vollkontinuierlichen Betrieb.

Heiden und Jürgens 2013 beschreiben für ein Fallbeispiel von Schichtbeschäftigten in der Automobilindustrie einen Fatalismus, demnach sich diese zwar erheblichen arbeitsbedingten Belastungen aussetzen, aber durch einen überdurchschnittlichen Verdienst und einen vergleichsweise hohen Lebensstandard für sich und ihre Familie entschädigt werden – sie also keine andere Wahl sehen, als

sich einzufügen (Heiden/Jürgens 2013: 86). Insgesamt befördern diese Aspekte kein Vertrauen in betriebliche Veränderungsvorhaben und die Widerstände sind wenig überraschend – vor allem vor dem Hintergrund, wie tiefgehend die Veränderungen nicht nur in das Arbeitsleben, sondern in die anderen Lebensbereiche eingreifen. Auch die BeraterInnen, die einen partizipativen, beschäftigtenorientierten Ansatz verfolgen, sind ja nur auf begrenzte Zeit im Betrieb.

### 3.1.2 Nachts ruhiger arbeiten: ein kleiner Freiraum für mehr Autonomie

Die Nachtarbeit gilt als besonders belastend für die Gesundheit und sollte nach arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen soweit als möglich vermieden werden. Überraschend ist daher der Befund aus den Interviews, dass Schichtbeschäftigte bestimmte Aspekte an der Nachtarbeit positiv beurteilen, da Nachtarbeit mitunter die Arbeitsbedingungen positiv beeinflusst. So sind die Temperaturen in der Nacht niedriger, was in Bereichen, wo Schutzausrüstung nötig ist oder durch die Art der Arbeit hohe Temperaturen herrschen, als entlastend wahrgenommen wird. Weiterhin berichtet ein Betriebsrat, dass die Verlagerung von Arbeit aus der Nacht- in die Tagzeit zu einer Arbeitsverdichtung geführt hat und dadurch als Verschlechterung der Arbeitsbedingungen wahrgenommen wird.

Des Weiteren sei Arbeiten in der Nacht angenehmer, ruhiger: man müsse häufig nur die Standardaufgaben erledigen, da in den Betrieben bekannt sei, dass die menschliche Leistungsfähigkeit nachts geringer ist. Zudem sei die Peripherie (indirekte Bereiche, Kunden, Führungskräfte) zu dieser Zeit nicht am Arbeitsplatz, „Sonderaufgaben“ seien nicht zu erwarten. Gerade industrielle Arbeitsplätze können sehr stark „durchgetaktet“ sein und jährlichen Rationalisierungsquoten von einigen Prozent unterliegen. Die Nachtschicht bietet auch durch die Abwesenheit von Führungspersonal deutlich mehr Autonomiespielräume.

In der Frühschicht ist natürlich die Peripherie da, das heißt, das ganze Umfeld Engineering, Fertigungsleitung, Management, kommen also viel mehr Sachen von außen rein, die dann bewältigt werden müssen. In der Nachtschicht sind die Abläufe doch mehr routinemäßig gleich, weil da von außen keine Störung, Störung in Anführungsstrichen, Nachfragen et cetera kommen. In der Frühschicht ist es dann doch noch. Frühschicht kommen auch mal ein paar Sonderaufgaben, weil kommen Kundenanfragen und sowas, das kommt dann eben doch häufig in der Frühschicht oder mehr in der Frühschicht als in der Nachtschicht. (Betriebsrat3, Elektro-Industrie Ostdeutschland)

Neben den bereits benannten Defiziten in der Arbeitsplanung und -organisation deutet dies auf Defizite der Unternehmens- und Führungskultur hin, denen man durch Arbeit während der Nacht zeitweise aus dem Weg gehen kann. In zwei Betrieben wird in diesem Zusammenhang von häufig wechselnden Führungskräften berichtet, die jeweils Anpassungen bei der Betriebspolitik vornehmen oder sich über eine besondere Outputorientierung definieren.

Wir haben großen Druck durch diese Wechsel auf Vorstandsebene, weil es gibt [...] eine Art Paradigmenwechsel, die ticken ganz anders diese Manager und [das Unternehmen] war, würde ich meinen, konservativ und das ist nicht mehr der Fall. Also wir haben sehr viele Manager, die [...] auf Zahlen getrimmt [sind] und weniger auf Menschen. (Betriebsrat<sup>4</sup>, Chemie-Industrie, Westdeutschland)

Der Betriebsrat beschreibt die Reaktion der Beschäftigten auf derartige Veränderungen als gleichgültig. Man wisse ohnehin, dass die Veränderungen keinen langen Bestand hätten. Auch Veränderungen des Schichtsystems könnten hierunter fallen, als etwas, was man aussitzen muss – bis sie wieder verschwinden. Verhandlungsergebnisse zu veränderten Schichtsystemen zwischen Arbeitenden und Unternehmen können hinfällig werden, wenn Führungskräfte wechseln. Diese Erfahrungen mit betrieblicher Planung und vergangenen Reorganisationen führen dazu, dass bei den Beschäftigten wenig Vertrauen in betriebliche Veränderungsvorhaben zu bestehen scheint, und nicht von einer Verbesserung des eigenen Status quo ausgegangen wird.

Zu dem geringen Vertrauen in die betrieblichen Abläufe kommen bei den Betroffenen noch Zweifel, ob es überhaupt ein besseres Schichtsystem geben kann. Die eigenen Erfahrungen widersprechen den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen, insbesondere dem kurzzyklischen Schichtwechsel oder der Vorwärtsrotation.

Diese Fragen, was ist denn wirklich so, wenn man schonmal sagt, Schichten muss sein, was ist denn da nun wirklich mal ein gesundes Schichtsystem, wenn man das mal so fragen darf. Da gibt es eigentlich aus meiner Sicht auch noch nie so eine richtig klare Antwort. (Betriebsrat<sup>3</sup>, Elektro-Industrie, Ostdeutschland)

Widerstände von Beschäftigten mit einer erweiterten Perspektive zu analysieren, bedeutet, dass Schichtplangestaltung nicht unabhängig vom sonstigen betrieblichen Geschehen betrachtet werden kann. Praktiken in Unternehmen, die Art, wie mit Beschäftigten umgegangen wird, Erfahrungen mit Arbeitsverdichtung und Flexibilisierung, das Ausmaß an Fremdbestimmung, die Art, wie Führungskräfte auf die MitarbeiterInnen eingehen sowie das mangelnde Vertrauen von Beschäftigten in ihren Betrieb wirken sich auch auf „gut gemeinte“ Veränderungsbestrebungen aus.

### 3.2 Gemeinschaft in der Schichtgruppe zur Bewältigung des Arbeitsalltags im Schichtbetrieb

Ein Mittel zur Bewältigung der Schichtarbeit ist das Gemeinschaftsgefüge in der Schichtgruppe. Die Bedeutung von Gemeinschaft und Solidarität ist an verschiedenen Stellen in der Literatur dokumentiert (Tieves 2013; Heiden/Jürgens 2013; Kern/Schumann 1984). Diese Art von Gemeinschaft kann eine Ressource

sein, aber auch zur Belastung werden, wenn es Probleme am Arbeitsplatz gibt. Zur Ressource wird sie, wenn es außerhalb der Arbeit aufgrund der Schichtarbeit weniger soziale Kontakte gibt. Auch konnten Heiden und Jürgens (2013) anhand eines Falls von Schichtbeschäftigten in der Automobilindustrie zeigen, dass Schichtbeschäftigte eine gewisse Isolation im betrieblichen Sozialsystem wahrnehmen, darüber hinaus die Akzeptanz von Schichtarbeit im privaten Umfeld sinkt und den Betroffenen mehr Abstimmungsbemühungen abfordert (Heiden/Jürgens 2013: 82ff.). In praktischer Hinsicht greift Schichtarbeit sehr weit in das Privatleben ein, d.h. Schichtbeschäftigte können mitunter darauf angewiesen sein, Schichten zu tauschen. Dies spricht dafür, dass Schichtbeschäftigte ein hohes Interesse daran haben, ein funktionierendes Gruppengefüge zu erhalten.

Ein zentraler Befund aus den Experteninterviews ist, dass die Beschäftigteninteressen in den Schichtgruppen nicht einheitlich sind und sich teils erheblich unterscheiden: „Ja und da hat sich eben eine Spaltung der Mannschaft, des Teams letzten Endes so ein bisschen ergeben, was, denke ich, auch eine Generationsfrage ist.“ (Schichtbeschäftigter2, Chemie-Industrie, Ostdeutschland) Genannt werden beispielsweise eine unterschiedlich stark ausgeprägte Bereitschaft zu Veränderung des Schichtsystems sowie Unterschiede bei der Priorisierung von familienfreundlicheren Arbeitszeiten oder der Beibehaltung der steuerfreien Zuschläge für Wochenend- oder Nachtarbeit. Durch partizipative Praktiken können Interessenswidersprüche offen zutage treten, wie folgendes Zitat zeigt:

A-Gruppe1e: Oder das Spiel losgeht der berechtigten Sonderinteressen. A-Gruppe1c: Genau, was ist denn wichtiger, ist jetzt mein Hobby wichtiger oder die Kinder oder die Fortbildung und mein Chronotyp, und warum muss die denn jetzt die Nachtschichten machen. (ArbeitszeitberaterInnen-Gruppe)

Wird über den Verbleib im neuen Schichtsystem oder die Rückkehr zum alten System abgestimmt, kann dies zu knappen Abstimmungsergebnissen und anhaltender Unzufriedenheit führen, da sich eine große Minderheit der Präferenz der knappen Mehrheit fügen muss. Ein Betriebsrat kommentiert eine derartige Situation im Betrieb wie folgt:

Und dann haben wir uns entschieden, wir haben gesagt, eine Mehrheit ist eine Mehrheit. Eine einfache Mehrheit, es muss keine qualifizierte Mehrheit sein, es reicht eine einfache Mehrheit. Jetzt muss ich lügen, 12, 13 macht 25 Leute, die damals in der Schicht waren, 12 wollten ins alte Schichtsystem, 13 wollten im neuen Schichtsystem bleiben. Seit acht Jahren haben wir da keine Ruhe. (Betriebsrat1, Chemie-Industrie, Ostdeutschland)

Derartige Interessenkonstellationen und mögliche resultierende Konflikte zwischen den Beschäftigten können die Bewältigung des Arbeitsalltags für Schichtbeschäftigte erheblich erschweren und zu Belastungen führen. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass Schichtgruppen intern um divergierende Interessen und Prioritäten wissen und daher bestrebt sein können, offene Konflikte zu vermeiden.

### 3.3 Die Rolle von steuerfreien, monetären Zuschlägen zur Kompensation der Belastungen

Schichtbeschäftigte, die Nachtarbeit leisten, haben einen Anspruch auf Belastungsausgleich, der entweder monetär oder in zusätzlicher Freizeit abgegolten werden kann. Die genaue Ausgestaltung kann tarifvertraglich geregelt werden (Paragraf 6, Absatz 5 Arbeitszeitgesetz). Das Bundesarbeitsgericht legte im Jahr 2015 die Höhe der Zuschläge auf mindestens 25 Prozent des bestehenden Bruttoarbeitslohns oder die entsprechende Zahl freier Tage fest, bei Beschäftigten in Dauernachtschicht sogar 30 Prozent. Abweichende Werte durch tarifvertragliche Regelungen sind möglich.<sup>16</sup> Diese Zuschläge sind steuer- und sozialversicherungsfrei. Genaue Zahlen zur Höhe der Zuschläge sind schwer zu ermitteln, die interviewten ExpertInnen beziffern diese auf Werte zwischen mehreren hundert bis zu mehreren tausend Euro pro Monat, letzteres im Fall einer Dauernachtschicht bei einem Automobilhersteller. Die Beschäftigten sehen diese Zuschläge als Teil ihres Gehalts an, das ihnen zusteht.

Die Sorge um den Verlust dieser Zuschläge ist laut Experteninterviews der am häufigsten genannte Grund für den Widerstand von Beschäftigten gegen die Reorganisation von Schichtsystemen:

Und interessant ist zu sehen, ab dem Moment, wo wir versuchen, diese Last zu begrenzen, indem wir weniger Nachtschichten haben müssten, dann ist das Geschrei groß, weil die Zuschläge entfallen. Und das ist, wo man sagt, letztendlich was steuert den Menschen, ist das die finanzielle Seite oder ist das die gesundheitliche Seite. Und da ist, würde ich sagen, primär Finanzielles stärker in der Gewichtung. (Betriebsrat4, Chemie-Industrie Westdeutschland)

Einige ExpertInnen zeigen sich durchaus verwundert, da es ihrer Einschätzung nach häufig netto nicht um allzu große Geldbeträge geht:

Wenn man sagt, wir reduzieren unsere Arbeitszeit um zehn Prozent, da sind wir Brutto bei 90 Prozent Entgelt, wenn das eins zu eins gerechnet wird, das heißt ja für Netto für die meisten eher irgendwas wie Richtung 95 Prozent, denke ich auch, das müssten sich doch viele vorstellen können. (Arbeitszeitberater8)

Wie lässt sich also der Widerstand erklären? Auf der einen Seite scheint es eine Frage der Vermittlung zu sein. Mehrere Experten äußern, dass Widerstände überwunden werden können, wenn man genau vorrechne, was die Veränderung netto für die jeweilige Entgeltgruppe bedeute. Auch gibt es eine gewisse Anzahl von Beschäftigten, die bereit wären, Entgelteinbußen in Kauf zu nehmen, wenn es eine Anpassung der Arbeitszeiten in ihrem Sinn gäbe. Auf der anderen Seite

---

16 Urteil vom 9. Dezember 2015, Az. 10 AZR 423/14, URL: <http://juris.bundesarbeitsgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bag&Art=pm&Datum=2015&anz=3&pos=2> (5.2.2019).

berichten einige ExpertInnen von Schichtarbeit in Bereichen mit einem sehr geringen Lohnniveau, sodass die Zuschläge zur Erzielung eines akzeptablen Einkommens notwendig seien. Gleichzeitig sei hier die Bereitschaft der Betroffenen, Überstunden und eine Umgehung des Arbeitszeitgesetzes hinzunehmen eher vorhanden und entsprechend der Widerstand gegenüber einer Umstellung der Systeme höher.

Selbst bei einem hohen Lohnniveau (etwa in der Automobilindustrie) werden Zuschläge als Teil des Gehalts gewertet und entsprechend für die Finanzierung eines Hauses oder die Ausbildung der Kinder eingeplant. Zieht man den Qualifikationsgrad von Schichtarbeitenden heran<sup>17</sup>, wird deutlich, dass durch die Zuschläge ein Lebensstandard und Perspektiven (für die Kinder) möglich werden, die vor dem Hintergrund von Niedriglohnarbeit und Erosion des Normalarbeitsverhältnis auch für ausgebildete Fachkräfte nicht selbstverständlich sind. Heiden und Jürgens beschreiben zudem, dass die Schichtbeschäftigten in ihrem Sample durch die Art ihrer Arbeit fehlende Anerkennungs- und Gratifikationsmöglichkeiten aufweisen, etwa machen sie die Erfahrung, dass auch eine berufliche Weiterbildung (MeisterIn oder TechnikerIn) nicht zu einer Verbesserung ihrer Arbeitssituation führt. Gleichzeitig schwinde die Akzeptanz von Schichtarbeit im privaten Umfeld bei Familie und Freunden. Traditionelle Ernährermodelle geraten unter Rechtfertigungsdruck, wobei Schichtarbeit eines Partners eine Vollzeit-Berufstätigkeit des anderen erschwert (Heiden/Jürgens 2013: 82ff.). Monetärem Belastungsausgleich kommen also verschiedene Rollen zu, die über die bloße Höhe der Vergütung hinausgehen. Die Vorteile der Schichtarbeit (etwa höherer Verdienst durch Zulagen) müssen die vorhandenen Nachteile für die alltägliche Lebensführung und die Gesundheit aufwiegen.

Dies ist noch aus einem weiteren Grund von Bedeutung: dem gesetzlichen Renteneintrittsalter von 67 Jahren. Die ExpertInnen schätzen, dass Schichtbeschäftigte ab etwa dem 50. Lebensjahr mit deutlichen körperlichen Beeinträchtigungen rechnen müssen. Schichtbeschäftigte und die Mehrzahl der ExpertInnen

---

17 Zu der Frage des Qualifikationsgrades der Nacht- und Schichtarbeitenden gibt es unterschiedliche Datensätze. Schichtarbeit betrifft demnach überwiegend Beschäftigte, die eine duale Berufsausbildung abgeschlossen haben (FacharbeiterInnen) oder angelernt sind (Statistisches Bundesamt 2017: 237; Leser u.a. 2013: 5). In einer Auswertung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) findet sich eine Übersicht dazu, wie häufig Nacht- und Schichtarbeit nach der Art der für einen Arbeitsplatz geforderten Qualifikation auftritt. Es zeigt sich, dass Nacht- und Schichtarbeit zu knapp 40 Prozent gefordert werden, wenn die Tätigkeit keinen Berufsabschluss voraussetzt, zu etwa 26 Prozent bei Stellen mit der Anforderung Berufsabschluss und lediglich bei 10 Prozent der Stellen, die einen (Fach-)Hochschulabschluss voraussetzen (Kubis/Müller 2014: 4).

rechnen nicht damit, dass Beschäftigte mit mehreren Jahrzehnten in Wechsel-schichttätigkeit das formelle Renteneintrittsalter von 67 Jahren erreichen können.

Gerade als Schichtarbeiter, ja also weil das ist ja auch belastend, mit Rente 67. Also ich weiß nicht, ob ein Schichtarbeiter bis 67 durchziehen kann. Wo man dann irgendwas Erträgliches sucht, um den Leuten einen früheren Ausstieg aus der Schicht zu ermöglichen. Natürlich müssen Arbeitsplätze da sein oder halt, wie gesagt, Langzeitkonten. (Betriebsrat1, Chemie-Industrie, Ostdeutschland)

Gleichzeitig gibt es in den Unternehmen weniger Möglichkeiten, Schicht-untaugliche auf Tagarbeitsplätze oder Schonarbeitsplätze zu versetzen. Dem Vernehmen nach werden diese Beschäftigten von betrieblicher Seite immer weniger aufgefangen. Gründe sind der steigende Altersdurchschnitt durch den demografischen Wandel und die Rationalisierung in den Betrieben. Gleichzeitig besteht der Eindruck, dass Beschäftigte erst aus der Nachtschicht herausgehen, wenn die Arbeit für sie gar nicht mehr möglich ist.

Machen die Leute erst dann den Rückzieher aus der Nachtarbeit, wenn es überhaupt nicht mehr geht, während sie solange es noch irgendwie noch funktioniert, auch wegen der Nachtschichtzuschläge, diese Arbeit eben machen, auch wenn sie sich zur Arbeit hinschleppen müssen. (Arbeitszeitberater7)

Es liegt daher der Schluss nahe, dass die Nachtschichtzulage und das dadurch höhere Entgelt eine gesicherte monetäre Kompensation für bereits erlittene Erschwernisse und mögliche zukünftige Risiken, etwa gesundheitliche Probleme und eine daraus entstehende Berufsunfähigkeit, etc. darstellen sollen. Dass derartige Denkmuster vorhanden sind, zeigt bereits Dörre (2006) im Zusammenhang mit prekärer Arbeit, wenn er eine gefühlte Verunsicherung von nicht prekär Beschäftigten zur Sprache bringt. Diese beruht auf realen Erfahrungen mit Managementpolitiken und Standortkonkurrenz, da „das Unterlaufen tariflicher Regelungen und damit verbundene Lohneinbußen, Arbeitszeitverlängerungen und Leistungsintensivierungen [...] ein wichtiger Ursprung von Prekarisierungsängsten“ sind“ (Dörre 2006: 187). Die auf Erfahrungen basierenden Verunsicherungen stehen – aus Beschäftigtensicht womöglich eher vagen – Verbesserungsversprechen durch ergonomische Schichtsysteme entgegen.

#### 4. Fazit: Schichtarbeit kann nicht isoliert betrachtet werden

Ziel des Beitrags ist es, einen erweiterten Blick auf den Widerstand von Schichtbeschäftigten gegen die Veränderung der gewohnten Schichtsysteme zu werfen. Dafür wurde eine arbeitssoziologische Perspektive auf strukturelle Faktoren eingenommen, die diesen Widerstand beeinflussen können. Es zeigte sich, dass Schichtarbeit nicht isoliert von arbeitsbezogenen Entwicklungen wie

Vermarktlichung, Flexibilisierung oder Arbeitsverdichtung analysiert werden kann. Hervorzuheben ist auch, dass Schichtbeschäftigte eine heterogene Interessengruppe sein können, in der sich Unterschiede im gesellschaftlichen Werteverständnis wie der Stellenwert von Zeit oder Geld sowie partnerschaftliche Arbeitsteilung widerspiegeln. Widerstand ist damit nicht automatisch von der gesamten Belegschaft zu erwarten.

Schichtarbeit stellt eine große Belastung für die Betroffenen dar, die sehr weitgehend in die persönliche Lebensführung eingreift. Eine funktionierende Gemeinschaft am Arbeitsplatz ist dabei essenziell, um den Arbeitsalltag zu bewältigen – insbesondere, da es planerische Defizite in den betrieblichen Abläufen zu geben scheint und Reorganisation und Rationalisierungsbestrebungen den Arbeitskontext verändern und schwer berechenbar machen können. Steuerfreie monetäre Zuschläge als Kompensation haben hier eine Rolle, die über den bloßen Geldwert hinausgeht: sie ermöglichen – zumindest in bestimmten Branchen – einen Lebensstandard mit einem gewissen Prestige und können dadurch eine Anerkennung bieten, die Schichtbeschäftigten im Betrieb und im privaten Bereich verwehrt bleibt. Die Zulage ist dabei eine fixe, berechenbare Komponente in einem ansonsten manchmal schwer berechenbaren Erwerbsverlauf, der von geänderten betrieblichen Abläufen, von gesundheitlichen Problemen, dem Risiko einer vorzeitigen Erwerbsunfähigkeit und privaten Rückschlägen (etwa Scheidung und gescheiterte Lebensentwürfe) geprägt sein kann. Ergonomische Schichtsysteme müssen ihre Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit im Vergleich dazu erst beweisen – könnten aber laut Forschungsstand einige dieser Risiken erheblich abmildern. Aus Sicht der Beschäftigten kann sich ein Dilemma ergeben: das Wagnis eines neuen Schichtsystems einzugehen und damit bewährte Bewältigungsstrategien infrage zu stellen, mit unbekanntem Ausgang und zudem vor dem Hintergrund von jahrelanger Erwerbsarbeit und der Erfahrung, dass Vieles nicht so funktioniert, wie es von der Unternehmensführung versprochen wird.

Es ist dabei auch eine politische Frage, Ängsten vor Arbeitsplatzverlust oder Erwerbsunfähigkeit entgegenzuwirken. Es gilt, Rahmenbedingungen und Arbeitsplätze zu schaffen, die auch außerhalb industrieller Schichtarbeit eine Alternative hinsichtlich Absicherung und Gehaltsgefüge sein können – im Gegensatz zu Deregulierung, einer weiteren Erosion des Normalarbeitsverhältnis und Prekarisierung. Wie eingangs beschrieben, gibt es erste Tarifverträge, die Beschäftigten mehr Autonomie hinsichtlich ihrer Priorisierung von Zeit und Geld einräumen. Abzuwarten bleibt, wie diese Instrumente angenommen werden. Für den Fall einer hinter den Erwartungen zurückbleibenden Nachfrage durch die Beschäftigten sollte die Analyse nicht mit einem einfachen „Die wollen es halt nicht anders“ beendet werden.

## Literatur

- Arlinghaus, Anna/Lott, Yvonne (2018): Schichtarbeit gesund und sozialverträglich gestalten. Hans-Böckler-Stiftung. URL: <https://www.boeckler.de/106826.htm?produkt=HBS-006810&chunk=1&jahr=#>, Zugriff: 4.2.2019.
- BAUA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.html>, Zugriff: 04.02.2019. DOI: 10.21934/baua:bericht20160729.
- Beermann, Beate (2005): Leitfaden zur Gestaltung und Einführung von Nacht- und Schichtarbeit. BAUA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. URL: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A23.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A23.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff: 4.2.2019.
- Beermann, Beate (2008): Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit? Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA). URL: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel10.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel10.pdf?__blob=publicationFile&v=10), Zugriff: 4.2.2019.
- Dörre, Klaus (2006): Prekäre Arbeit. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen. In: *Arbeit* 15(1): 181-193.
- Gärtner, Johannes u.a. (2008): *Handbuch Schichtpläne*. Zürich.
- Groß, Herrmann/Schwarz, Michael (2010): *Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility. Eine repräsentative Betriebsbefragung*. Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-531-92121-1.
- Heiden, Mathias/Jürgens, Kerstin (2013): *Kräftemessen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt*. Berlin. DOI: 10.5771/9783845268446-8.
- ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2019): Arbeitszeit. URL: <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/arbeitszeit/>, Zugriff: 4.2.2019.
- IG Metall (2011): Schicht- und Nachtarbeit: Arbeiten rund um die Uhr. URL: [https://www.igmetall.de/0173964\\_Tipp41\\_b1e27699e623a7859c418098e770ff0231cefedc.pdf](https://www.igmetall.de/0173964_Tipp41_b1e27699e623a7859c418098e770ff0231cefedc.pdf), Zugriff: 4.2.2019.
- (2017): Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen und Fakten zur Arbeitszeit. URL: [https://www.igmetall.de/docs\\_20170529\\_2017\\_05\\_29\\_befragung\\_ansicht\\_komp\\_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf](https://www.igmetall.de/docs_20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf), 04.02.2019.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München.
- Knauth, Peter (2003): Arbeitswissenschaftliche Kriterien der Schichtplangestaltung. In: Derselbe (Hg.): *Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme*. Düsseldorf.
- /Hornberger, Sonia (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen. URL: <http://inqa.gawo-ev.de/cms/uploads/knauth.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vr0o%2Cxb0Dy0xDi0dA29%20%5B4.9.2010%5D>, 4.2.2019.
- Kubis, Alexander/Müller, Anne (2014): Belastungen am Arbeitsplatz: Welche Arbeitsbedingungen gehen mit Problemen bei der Stellenbesetzung einher? IAB-Kurzbericht 10/2014. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2014/kb1014.pdf>, Zugriff: 4.2.2019.
- Kuckartz, Udo (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim–Basel.
- Langhoff, Thomas/Satzer, Rolf (2017): Gestaltung von Schichtarbeit in der Produktion, Hans-Böckler-Stiftung. URL: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_043\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_043_2017.pdf), Zugriff: 4.2.2019.
- Leser, Carina/Tisch, Anita/Topfhoven, Silke (2013): *Beschäftigte an der Schwelle zum höheren Erwerbsalter: Schichtarbeit und Gesundheit*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), IAB-Kurzbericht 21/2013. Nürnberg.
- Paul, Gerd/Kuhlmann, Martin (2017): Schichtarbeit in der Beschäftigtenbefragung der IG Metall 2017. SOFI Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen. URL: <http://www.sofi-goettingen>.

de/fileadmin/Publikationen/SOFI\_Arbeitsbericht\_\_IGM\_Schichtarbeitende.pdf, Zugriff: 4.2.2019.

Schlick, Christopher/Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2018): *Arbeitswissenschaft*. 4. Aufl. Berlin. DOI: 10.1007/978-3-662-56037-2.

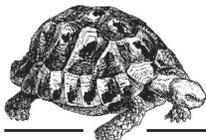
Statistisches Bundesamt (2017): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt – 2016. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/ErwerbsbeteiligungBevoelkung2010410167004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/ErwerbsbeteiligungBevoelkung2010410167004.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff: 4.2.2019.

Tieves, Daniela (2013): Die Rolle von Solidarität in der Bewältigung von Schichtarbeit – Zur Bedeutung der Schichtmannschaft. In: *Arbeits- und Industrie soziologische Studien* 6(1): 64-78.

Wittig, Peter u.a. (2012): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. URL: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Arbeitsbedingungen/BIBB-BAuA-2012.html>, Zugriff: 4.2.2019.

**express**

ZEITUNG FÜR  
SOZIALISTISCHE BETRIEBS- &  
GEWERKSCHAFTSARBEIT



Niddastr. 64 VH · 60329 FRANKFURT  
Tel. (069) 67 99 84  
**express-afp@online.de**  
[www.express-afp.info](http://www.express-afp.info)

Ausgabe 5/19 u.a.:

- Slave Cubela: »Reich und asozial« – Umriss eines drohenden Zeitalters
- Marianne Garneau: »Der Frauen\*streik, neu überdacht« – Über einen »Feminismus der 99 Prozent« ohne Machtbasis
- Willi Hajek im Gespräch mit Peter Birke: »Gelbwesten – eine Zwischenbilanz« – Der Stand der Bewegung
- Faire Mobilität: »Kettenhunde im Mobility Package« – Große Aufgaben für Gewerkschaften im Speditionsgewerbe
- Adeline de Lepinay: »Klinkenputzen fürs Kollektiv« – Interview über die Anfänge des Community Organizing in Frankreich
- medico international und Komitee für Grundrechte und Demokratie: »GG umsetzen« – Bleiberecht für alle als Geburtstagsgeschenk für alle

**Probieren Sie!** Kostenfreies  
Exemplar per mail oder Telefon bestellen