



Trend zur Schichtarbeit birgt auch Probleme

Arbeiten und leben im Non-Stop-Betrieb

Die Zahl der Menschen, die regelmäßig Schicht- und Nachtarbeit leisten, wächst stetig: Im Jahre 2001 waren bereits über 12 Prozent der Erwerbstätigen Schichtgänger; 7,6 Prozent arbeiteten auch nachts. Das betrifft nicht allein den traditionellen Bereich der industriellen Fertigung, sondern in steigendem Maße auch den mittlerweile dominierenden Dienstleistungssektor.

Diese Entwicklung muss in Zusammenhang mit den rasanten Veränderungen der Arbeitsgesellschaft gesehen werden. Flexible Arbeitsorganisationsformen und Zeitstrukturen eröffnen den Beschäftigten neue Möglichkeiten. Die Erwartungen sind hoch: mehr Verantwortung, Aufgabenvielfalt und -qualität wie zugleich eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privatem Alltag, verbunden mit der Befreiung von Zeitnot, die besonders Familien beklagen. Zugleich birgt die Deregulierung der Arbeit jedoch auch Risiken, die - soweit erkannt - durch betriebliche Maßnahmen wie auch durch individuelle Prävention gemindert werden können.



Ein wesentliches Kennzeichen des beschriebenen Wandels ist eine ungeheure Beschleunigung der Change-Prozesse: Die Non-Stop-Gesellschaft entwickelt immer neue Ansprüche an Innovation, schnellen Warenumsatz und Service „just in time“. Dies erklärt den Anstieg der Beschäftigten, die bereits regelmäßig außerhalb des Normalarbeitstages beziehungsweise der Fünf-Tage-Woche arbeiten.

Für den Nacht- und Schichtarbeiter steigen die Anforderungen an die zumeist fachlich hochqualifizierten Mitarbeiter, die den kontinuierlichen und störungsfreien Ablauf rund um die Uhr sicher stellen - ob in Form komplexer, meist elektronisch gesteuerter Produktionsprozesse oder in Service-Bereichen im 24-Stunden-Takt.

Die Arbeitszeit geht auch in diesem Sektor einher mit einer Verdichtung und Intensivierung der Arbeit bei verringerten Kernbelegschaften sowie mit grundlegenden Veränderungen der Arbeitsorganisation, die den Mitarbeiter neuen Typs voraussetzt. Arbeit in Team und Projekt sowie ein hohes Qualitätsniveau der Arbeitsergebnisse er-

fordern ein Fähigkeitsprofil, das neben Fachwissen zunehmend mehr Verantwortung, Selbstorganisation, unternehmerisches Denken, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit umfasst. Entsprechend gestiegen ist der Anspruch an ständige berufsbegleitende Weiterqualifizierung, die bei Schicht- und Nachtarbeit eine besondere Herausforderung darstellt.

Worin liegt die besondere Beanspruchung der Arbeit im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb?

Die „Maschine Mensch“ ist für den Dauerbetrieb mit 100 Prozent gleichmäßiger Leistung nicht ausgestattet. Sie folgt in ihren körperlichen Funktionen einer biologisch festgelegten „inneren Uhr“ mit einer Tag-Nacht-Periodik. Dabei wechseln Phasen von Leistungsbereitschaft und solchen von Regeneration und Ruhe.

Die besondere Belastung der Schichtarbeit beruht darauf, dass Spät- und Nachtarbeiter sich zu Zeiten verringerter körperlicher Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit (Tief-

punkt ca. 3.00 Uhr nachts) besonders anstrengen müssen, um die gleiche Leistung zu erbringen wie am Tag. Selbst nach vielen Nachtschichten hintereinander kann diese Leistungskurve nicht umgekehrt werden. Der dauernde Rückgriff auf die Leistungsreserven führt in vielen Fällen langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie Appetit- und Schlafstörungen, Nervosität und Erkrankungen des Magen-Darm-Traktes.

Zugleich bedeutet Schichtarbeit, gegen die „äußeren“ und gesellschaftlichen Zeitgeber zu leben: Arbeiten, wenn andere feiern; frei haben, wenn Gleichaltrige arbeiten müssen; aktiv sein bei Dunkelheit; Schlafen bei allgemeiner Geschäftigkeit und Tageslärm. Gewiss haben viele Schichtarbeiter und deren Familien mit der Zeit gelernt, sich mehr oder weniger auf die Anforderungen einzustellen. Denn wer sich für den Schichtdienst entscheidet, weiß die zeitlichen Spielräume und die finanziellen Vorteile der Schichtarbeit zu schätzen - besonders wenn man noch jung und familiär unabhängig ist. Aber auch Familien mit Kindern betonen häufig, dass der Schichtdienst – gutes Zeitmanagement vorausgesetzt – dem Familienleben auch Vorteile bringen kann.

Im Vergleich zur voran gegangenen Generation von Schichtlern sind jedoch auch gesellschaftliche Veränderungen zunehmend wirksam, die das Leben mit der Schicht komplizierter machen: Zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und damit tendenzielle Abkehr vom traditionellen Familienkonzept (der Mann als Alleinverdiener und die nicht erwerbstätige Hausfrau und Mutter für die Hintergrunderarbeit); fortschreitende Singularisierung, das heißt steigender Anteil von Alleinlebenden, die ihre privaten Angelegenheiten neben der Arbeit selbst regeln müssen und der emotionalen Stützkraft von Partnerschaft und eigener Familie entbehren; Entwicklung neuer Familienstrukturen, deren Stabilität und Dauer gebunden ist an tätiges Engagement und dauernde Beziehungsarbeit; gestiegene Anforderungen an

Kindererziehung bei einer veränderten Vaterrolle (besonders junger Väter); neue Familienaufgaben gegenüber der älteren Generation („Sandwich-Syndrom“) und nicht zuletzt ein verändertes Wertesystem mit gewachsenen individuellen Ansprüchen an eine bessere Navigation der Lebensaufgaben zwischen Leistung und dem Genuss der Ergebnisse.

Dies gilt gewiss für alle Erwerbstätigen, die zwischen Arbeit und Zuhause einen gangbaren Weg finden müssen - für Schichtarbeiter und deren Familien haben diese Veränderungen jedoch eine besondere Qualität, weil der Erhalt eines unterstützenden familiären und sozialen Umfeldes gerade für diesen Personenkreis wesentlich ist.

Es ist ersichtlich, dass die Belastungen des Schichtbetriebs keineswegs für alle gleich sind:

Individuelle Faktoren wie Alter, Persönlichkeit, die Einstellung zur Schicht, der Rhythmustyp (Tag- oder Nachtmensch) und die individuelle Anpassungsfähigkeit.

Betriebliche Bedingungen wie Arbeitsschwere und Länge der Arbeitszeit, das Schichtsystem, die Arbeits(platz)bedingungen.

Häusliche Situation und das **soziale Netz** wie der Familienstand und die Fähigkeit zum Selbstmanagement der privaten Aufgaben, zudem die Akzeptanz der Schicht durch Familie oder Freunde - alle diese Faktoren machen es dem Schichtgänger leichter oder schwerer, mit den Erfordernissen der Schicht- und Nachtarbeit über längere Frist zurecht zu kommen. Entsprechend mehrdimensional sollten die betriebsnahen Handlungsansätze sein.

Wo liegen die Ansatzpunkte, um besser mit der Schicht zu leben?

Mittlerweile haben die Unternehmen mit Schicht- und Nachtarbeit erkannt, dass eine an den gesicherten Befunden der Arbeitswissenschaften orientierte Schichtplangestaltung bereits ein Großteil des Belastungspotenzials

für Schichtarbeiter abbauen kann. Auch eine Arbeitsplatzgestaltung, die den Bedürfnissen von Schicht- und Nachtarbeitern besser angepasst ist sowie ein entsprechendes betriebliches Angebot an Schichtverpflegung kann zum Wohlbefinden der Schichtbelegschaften beitragen. Diese zusätzlichen Kosten sind im übrigen gut angelegt, denn (nächtliche) Arbeitsproduktivität und Motivation der Schichtler nehmen durch solche flankierenden Maßnahmen zu.

Einige Unternehmen, wie etwa Shell & DEA Oil GmbH, bieten ihren Mitarbeitern darüber hinaus Workshops für Schichtgänger an, um die individuellen und familiären Möglichkeiten für eine bessere Bewältigung der Schichtarbeit gemeinsam mit Arbeitskollegen und Partnerinnen auszuloten. Denn die private Lebensführung und ein gezielter persönlicher Belastungsausgleich können für die Erhaltung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit viel beitragen. Wie die ersten Erfahrungen aus den Workshops zeigen, ist ein solcher Impuls, verstärkt durch einen Refresher im Zeitverlauf, tatsächlich geeignet, in vielfacher Hinsicht praktische Veränderungen in Einstellung und Verhalten bei den Betroffenen und deren Familien einzuleiten.

Gleichwohl gehören die Arbeitsbedingungen selbst immer wieder auf Möglichkeiten der Optimierung überprüft, wozu auch die Schichtarbeiter als Experten in eigener Sache eine Menge anstoßen können. Zentral ist dafür der betriebsnahe Vorgesetzte zuständig. Dasselbe gilt für den zuständigen Arbeitsmediziner vor Ort.

Auf Unternehmensebene sind diese Maßnahmen im Gesamtzusammenhang einer wettbewerbs- wie mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur zu sehen, in der auch eine zielgruppenbezogene Gesundheitsförderung ihren Platz hat. Denn nicht zuletzt aus personalpolitischer Sicht besteht Handlungsbedarf: Die Attraktivität der Unternehmen – und somit auch die Qualität der angebotenen Schichtarbeitsplätze – wird angesichts des demogra-



Was kann individuell helfen?

Einige Tipps für Schichtarbeiter, die jedoch immer persönlich angepasst werden sollten:

Schlafen – auch am Tag:

Störquellen ausschalten/minimieren: Lärm, Licht, Wärme, gegebenenfalls einen Extra-Schlafplatz für die Nachtschicht vorsehen.

Schlafzeitpunkt:

Nach der Nachtschicht zuerst kurz abschalten, keinen Schlaf erzwingen; je nach Schicht zu festen Zeiten schlafen gehen/aufstehen; auch Tagschlaf in zwei Abschnitten erwägen/erproben; den Tagschlaf fördern durch eine letzte, schnell verdauliche Mahlzeit max. drei Stunden vor Schichtende.

Schlafbeeinträchtigungen ausschließen:

Einige Stunden vor dem Schlafen keinen Kaffee mehr trinken; Alkohol und Schlafmittel meiden (schlechtere Schlafqualität = geringere Erholwirkung); für Entspannung sorgen – etwa durch Spaziergang (kein Leistungssport!) nach der Spätschicht; leichte Lektüre bevorzugen gegenüber Fernsehen/PC; Entspannungsübungen erlernen, die persönlich gut tun.

Schlafmenge:

In der Summe $7 \times 7 = 49$ Stunden Schlaf pro Woche anstreben; Schlafdefizite zeitnah ausgleichen.

Essen:

Je nach Schicht die beiden Hauptmahlzeiten zur annähernd gleichen Zeit einnehmen, denn Magen und Verdauungssystem brauchen Regelmäßigkeit. Das heißt vor der Nachtschicht (ca. 19.30–20.30 Uhr) Abendessen; in der Nachtschicht zwischen 24.00 und 1.00 Uhr eine leichte, warme Mahlzeit;

zur Überbrückung des Morgentiefs dann gegen 4.00 Uhr noch einen Snack. Viel trinken, am besten Natrium armes Mineralwasser, verdünnte Fruchtsäfte, Früchte-, Kräutertees. Erkennen, welche Ernährung individuell bekommt/nicht zusätzlich belastet und danach leben - kein Gruppenzwang in der Schicht!

Partnerschaft/Familienleben:

Nicht die Menge der Zeit ist entscheidend, sondern der Erlebnisgehalt (Quality time). Miteinander reden, lachen tut gut; gemeinsame Unternehmungen verbinden. Möglichst eine gemeinsame Mahlzeit mit der Familie/Partner einnehmen.

Bewegung im Alltag:

Es muss nicht unbedingt (Leistungs-) Sport sein, um sich fit zu halten und dem Stress zu begegnen: Tanzen, Toben mit den Kindern, Fahrrad fahren und kleine Gänge ohne Auto – mäßige Bewegung eine halbe Stunde pro Tag ist genug.

Die Freunde nicht vergessen:

Kontakte gut planen, engen Zeitrahmen qualitativ nutzen; auch Telefongespräche oder E-Mails sind Kontaktbrücken.

Freie Zeit bewusst gestalten:

Die persönlichen Interessen erkennen und Freiräume auch wirklich nutzen. Konsequenter sein durch Setzen von Prioritäten und Einbau in die Zeitplanung. Den Spaß am Ausprobieren von Neuem und am Weiterlernen nicht verlieren.

fischen Wandels in den nächsten Jahren zunehmend darüber entscheiden, wie fähige Mitarbeiter gerade für diesen Sektor rekrutiert und gehalten werden können.

Was kann jeder Schichtarbeiter für sich selbst tun?

Generell gilt: Je eher und tiefgreifender es jedem Einzelnen gelingt, den Kreislauf von Überbeanspruchung (Nachtarbeit) und Untererholung (zu geringer/mangelhafter Tagschlaf; unregelmäßiges Essen; Rückgriff auf vermeintliche Stimulanzien wie Nikotin, Kaffee, Alkohol, Medikamente; fehlender Stressabbau) zu durchbrechen, um so geringer ist das gesundheitliche Gefährdungspotenzial.

Leider werden die besonderen Beanspruchungen der Schichtarbeit zu meist erst nach Jahren bemerkt. Fest steht jedoch: Wer nicht frühzeitig gegensteuert, wird es mit zunehmendem Lebensalter schwer haben, Schichtarbeit zu verkraften und Gesundheits- und Leistungsfähigkeit auch bei verlängerter Lebensarbeitszeit zu erhalten. Zudem ist konsequentes Selbstmanagement gefragt, um unter den erschwerten Bedingungen der Schichtarbeit ein intaktes soziales Netz innerhalb und außerhalb der Familie, die Fähigkeit zum Weiterlernen und das Ausschöpfen der individuellen Energiequellen zu ermöglichen, die der weite Bereich von Freizeit bis Lebenssinn bereit hält.

Work – Life Balance: Dies Wort ist in aller Munde, jedoch gerade für Schichtarbeiter und deren Partnerinnen kann eine darauf aufgebaute persönliche Strategie zum Schlüssel werden für ein besseres Leben mit der Schicht.

**Trotz Zeitnot
den Ausgleich suchen zwischen
beruflichen und übrigen
Lebensinteressen.**

Dr. Sigrüd Curth
Dr. Klaus-D. Curth