

■ Gute Erfahrungen mit arbeitswissenschaftlicher Schichtplangestaltung **Kurze Schichtwechsel und Flexibilität bei der Wochenarbeitszeit überzeugen die Belegschaft**

Der Anlaß zum Handeln war durchaus erfreulich: Weil die Nachfrage nach den Produkten des Wertheimer Unternehmens Schuller - Hersteller von Glas und Glasfaserprodukten - in den 90er Jahren stetig zunahm, konnte sie im Rahmen einer Fünf-Tage-Woche mit Drei-Schichtsystem nicht mehr befriedigt werden. Als die Nachfrage auch die Produktionskapazität der Sechstage-Woche überstieg, standen Sonntagschichten auf der Wunschliste der Geschäftsführung. Darauf reagierte der Betriebsrat mit einer Gegenforderung: Wenn Sonntagsarbeit, dann mit Schichtplänen, die nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erstellt werden – eine Forderung, die die Belegschaft zunächst nicht gerade begeisterte. Schließlich hatte man sich über Jahre an den wöchentlichen Wechsel von Früh-, Spät und Mittagsschicht gewöhnt.

Mehr als fünf Jahre danach wird bei Schuller, heute als Johns Manville Teil des weltweit aktiven Konzerns mit gleichem Namen, immer noch Sonntags gearbei-

Inhalt

Praxisbeispiel: Arbeitswissenschaftliche Schichtmodelle bei Johns Manville	2
Interview: Dr. Sonia Hornberger	3
Wissenschaft: Gesundheitsbelas- tungen durch Wechselschichten	4
Ausblick: Wettbewerbsvorteil Gesundheit	7
Anmeldeformular „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“	8

tet; das Mitte der 90er Jahre eingeführte Schichtsystem hat sich bewährt. Gabriele Scheuermann, damals Betriebsratsvorsitzende und heute Personalreferentin des Unternehmens: „Die Wettbewerbsfähigkeit wurde gestärkt, die schichtarbeitstypischen Belastungen wurden verringert und die Mitarbeiter haben mehr Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit.“

Zunächst stand man allerdings vor der Aufgabe, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse nicht zu realitätsfernen Theorien führen, sondern die Interessen der Belegschaft berücksichtigen. Scheuermann: „Als wir zu einer Informationsveranstaltung mit Wissenschaftlern der Universität Karlsruhe einluden, war die Skepsis entsprechend groß.“ Die Mitarbeiter machten deutlich, dass es aus ihrer Sicht weder Notwendigkeit noch Bedarf für Änderungen des Schichtsystems gäbe.

Der wissenschaftliche Projektleiter und Arbeitswissenschaftler an der Universität Karlsruhe, Professor Peter Knauth, überzeugte die Versammlung jedoch erstaunlich schnell davon, dass die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft sehr wohl den Interessen der der Belegschaft entgegen kommen könnten. „Professor Knauth benutzte nicht nur eine verständliche Sprache“, erinnert sich die Personalreferentin, „vor allem machte er klar, dass er die Lebens- und Arbeitssituation von Schichtarbeitern gut kannte. Zum Beispiel, indem er familiäre und persönliche Probleme der Mitarbeiter beschrieb und erklärte, inwieweit der Arbeitsrhythmus dafür verantwortlich war.“

Im nächsten Schritt wurden Arbeitsgruppen gebildet, in denen definiert wurde, was aus Sicht der Mitarbeiter bei der Schichtplangestaltung besonders wichtig war. Auf

dieser Grundlage wurden Schichtpläne entwickelt, die diese Anforderungen mit betrieblichen Notwendigkeiten und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in Einklang brachten – und die sich durch Elemente auszeichneten, die erneut auf Skepsis in der Belegschaft stießen.

Gabriele Scheuermann: „Die Lösungsansätze wurden durch zwei Charakteristika bestimmt. Die Schichten sollten möglichst schnell wechseln, andererseits sollte der Schichtwechsel immer mit der Uhr gehen.“ Besonders der schnelle Schichtwechsel alle zwei, maximal alle drei Tage wurde von den Betroffenen mit Misstrauen betrachtet. Denn die Mitarbeiter gingen davon aus, dass langsamere Wechsel die Gewöhnung an die jeweiligen Arbeitszeiten ermöglichen, dass also z. B. lange Nachtschichtphasen weniger Probleme verursachten, als ständige Umstellungen.

Trotzdem stimmten sie letztlich dieser Lösung zu. Entscheidend dafür war allerdings eine einjährige Bewährungsphase. Sollten die Nachteile überwiegen, würde das Modell variiert oder abgeschafft. Beschlossen wurde schließlich eine Lösung, bei der nach zwei Tagen Früh- schicht zwei Tage Spätschicht auf dem Schichtplan standen, denen drei Tage Nachtschicht mit vier oder fünf anschließenden freien Tagen folgten.

Von Abschaffung war nach Ablauf des Jahres keine Rede mehr. Bei der Erhebung vor der Einführung hatten die Wissenschaftler z. B. nach Schlafverhalten, Freizeitgestaltung oder dem Familienleben gefragt. Ein Jahr später war die subjektive Zufriedenheit der Mitarbeiter gewachsen und frühere Probleme hatten sich verringert oder traten gar nicht mehr auf.

Fortsetzung auf Seite 6