



Flexibles Schichtsystem in der Produktion – ein betriebliches Beispiel –

Prävention im Wandel der Arbeitswelt, WS 3 – Darmstadt 01. März 2012

Dipl. Psych. Corinna Jaeger

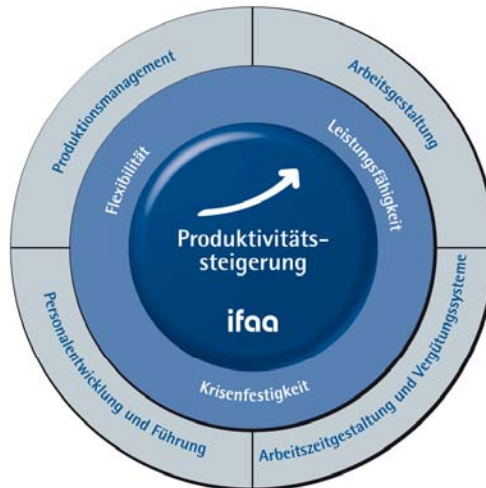
© ifaa

Gliederung

- 1 Kernbereiche und Themengebiete des ifaa
- 2 Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Produktion:
Das Unternehmen
- 3 Ausgangslage und Bedarf
- 4 Das zukünftige flexible Schichtsystem

1. Kernbereiche und übergreifende Themengebiete des ifaa

ifaa



© ifaa - Flexibles Schichtsystem in der Produktion - Dipl. Psych. Corinna Jaeger - 01.03.2012

3

2. Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Produktion: Das Unternehmen

ifaa

- KMU in Nordrhein-Westfalen mit rund 250 Beschäftigten
- Metall- und Elektroindustrie
- Zulieferer für große Industrieanlagen
- Wochenarbeitszeit 35 Stunden gemäß einheitlichem Manteltarifvertrag (EMTV) in der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen
- Produziert wird „just in time“ gemäß Kundenwunsch, deshalb ist hohe Flexibilität gefordert

⇒ Ziel: Flexibles diskontinuierliches Schichtsystem mit Arbeitszeitkonto

© ifaa - Flexibles Schichtsystem in der Produktion - Dipl. Psych. Corinna Jaeger - 01.03.2012

4

3. Ausgangslage und Bedarf

Aktuelles diskontinuierliches 2-Schichtsystem

diskonti 2-Schicht normal

Gruppe	Woche 1							Woche 2						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		
B	S	S	S	S	S			F	F	F	F	F		

SCHICHTEN	Kurz	Beginn	Ende	Pause	Länge
normal	F	06:00	13:30	0:30	7:00
	S	13:30	21:00	0:30	7:00

durchschnittliche WAZ: 35,0 h

↓

diskonti 2-Schicht Verlängerung

Gruppe	Woche 1							Woche 2						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A Verlängerung	T10	T10	T10	T10	T10	F6		N10	N10	N10	N10	N10		
B Verlängerung	N10	N10	N10	N10	N10			T10	T10	T10	T10	T10	F6	

SCHICHTEN	Kurz	Beginn	Ende	Pause	Länge
Verlängerung	T10	06:00	16:00	0:45	9:15
	N10	20:00	06:00	0:45	9:15
	F6	06:00	12:00	0	6:00

durchschnittliche WAZ: 49,25 h ohne Freizeitausgleich

3. Ausgangslage und Bedarf

Aktuell Verlängerung der Schichten plus F am Samstag auf freiwilliger Basis. Mehrarbeit wird bezahlt

- Arbeitswissenschaftliche Bewertung:
 - Verlängerung der Schichten:
 - * Ab > 8 h steigt Risiko für Unfall, Fehler exponentiell
 - Schichten > 8 h plus bis zu 6 Schichten pro Woche (52,25 h netto):
 - * „Massierung“ der Arbeitszeit ohne Freizeitausgleich führt zu übermäßiger Beanspruchung
 - Nachtschicht > 8 h plus 5 x N in Folge:
 - * Mit der 4. N (8 h) steigt Risiko für Schlafdefizit exponentiell. Mensch ist tagaktives Wesen
 - Nachtschicht von 20:00 – 6:00 statt 16:00 – 2:00 Uhr:
 - * Leistungstief in der Nacht zwischen 2:00 und 5:00 Uhr.
 - * Je später der Tagschlaf beginnt, desto oberflächlicher und kürzer ist er und desto geringer der Erholungswert.

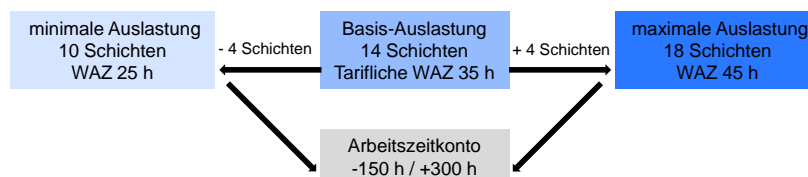
3. Ausgangslage und Bedarf

- Fazit zu aktuellem Schichtmodell:
 - Arbeitszeitverlängerung und finanzieller Ausgleich von Mehrarbeit führen zu übermäßiger Belastung und Beanspruchung.
 - In Phasen **unter**durchschnittlicher Auslastung steht kein Flexibilitätsspielraum zur Verfügung.
 - Schwankende und tendenziell steigende Auftragslage kann nicht mehr abgedeckt werden.
- Bedarf
 - **Flexibler betrieblicher Arbeitszeitrahmen mit individuellem Gestaltungsspielraum.**
 - Betrieblich: Anpassung der Betriebszeit und Arbeitszeit an die variierende Auftragslage – Tendenz steigend.
Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften (MA+).
 - Persönlich: Einfluss auf die eigene Arbeitszeit zur Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und Interessen.

4. Das zukünftige flexible Schichtsystem

Diskontinuierliches 3-Schichtsystem mit 3 Auslastungsstufen und Arbeitszeitkonto

- Niedrige, mittlere, hohe Auslastungsstufe
10 – 18 Schichten, Wochenarbeitszeit 25 – 45 h, Betriebszeit 80 – 144 h.
- Mittlere Auslastungsstufe bildet Basis, entspricht tariflicher WAZ von 35 h.
- Spielraum nach oben und unten je bis zu 4 Schichten.
- In Stufe minimaler Auslastung entfallen alle Nachtschichten.
- Verrechnung Ist / Soll über Arbeitszeitkonto, angestrebt -150 h / +300 h.
- In Diskussion: Auf Wunsch Bezahlung des Samstags inkl. der Zuschläge.



4. Das zukünftige flexible Schichtsystem

Diskontinuierliches 3-Schichtsystem mit 3 Auslastungsstufen und Arbeitszeitkonto
 Flexibilitätsspielraum: 10 - 18 Schichten, WAZ 25 - 45 h, Azk -150 h / +300 h

1.1 Maximale Auslastung: 18 Schichten, WAZ 45 h

Gruppe	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
A	F	F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	S		N	N	N	N	N	N	
B	S	S	S	S	S	S		N	N	N	N	N	N		F	F	F	F	F	F	
C	N	N	N	N	N	N		F	F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	S	

1.2 Basis-Auslastung: 14 Schichten, tarifliche WAZ 35 h

Gruppe	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
A	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
B	S	S	S	S	S			N	N	N	N			F	F	F	F	F			
C	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		

1.3 Minimale Auslastung: 10 Schichten, WAZ 25 h

Gruppe	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
A	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			F	F	F	F	F		
B	S	S	S	S	S			N	N	N	N			F	F	F	F	F			
C	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		

SCHICHTEN	Beginn	Ende	Pause	Länge
F	6:00	14:00	0:30	7:30
S	14:00	22:00	0:30	7:30
N	22:00	6:00	0:30	7:30

Stufe minimale Auslastung: systematische Reduktion auf 10 Schichten bewirkt stark schwankende Wochenarbeitszeit. Optimierung durch ausgewogene Verteilung in Anlehnung an individuellen Bedarf.

4. Das zukünftige flexible Schichtsystem

Stufe minimaler Auslastung:
 individueller Gestaltungsspielraum bezüglich Verteilung der Schichten

- Beispiele für gleichmäßigere Verteilung der WAZ und Schichten (kurz, lang rotiert) -

Gruppe	1							2						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	S					F	F	S	S	S		
B	F	F	F	S	S					F	F	F		
C				F	F			S	S					

Gruppe	3							4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F						S	S					
B	S	S	S	S	S					S	S	S		
C			F	F	F			F	F	F	F	F		

Gruppe	5						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F		S	S		
B			F	F	F		
C	S	S	S				

4. Das zukünftige flexible Schichtsystem

Bewertung des zukünftigen flexiblen Schichtsystems

- Betrieblich:
 - Anpassung der Betriebszeit und Arbeitszeit an die variierende Auftragslage.
 - Flexibilitätsspielraum auch in Phasen unterdurchschnittlicher Auslastung.
 - Aufstockung der Belegschaft gemäß tendenziell steigender Auftragslage.
 - Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität durch attraktives Arbeitszeitmodell.
- Persönlich:
 - Einfluss auf die eigene Arbeitszeit (Samstag bezahlt oder Freizeitausgleich; Verteilung der Schichten in Stufe minimaler Auslastung gemäß individuellem Bedarf; Schichttausch; individueller Freizeitausgleich aus Arbeitszeitkonto in Absprache)
- Arbeitswissenschaftlich:
 - Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur menschengerechten Schichtplangestaltung.

4. Das zukünftige flexible Schichtsystem

Aktueller Stand des Einführungsprozesses

- Der Betriebsrat hat das entwickelte Schichtsystem positiv aufgenommen.
- Die Umsetzung soll zunächst im Rahmen einer Pilotphase in einem ausgewählten Teilbereich der Produktion erfolgen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Haben Sie Fragen?

Dipl. Psych. Corinna Jaeger
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 54226327
E-Mail: c.jaeger@ifaa-mail.de