

Anforderungen an die
Gestaltung von
Arbeitszeiten und
Schichtsystemen vor dem
Hintergrund des
demografischen Wandels

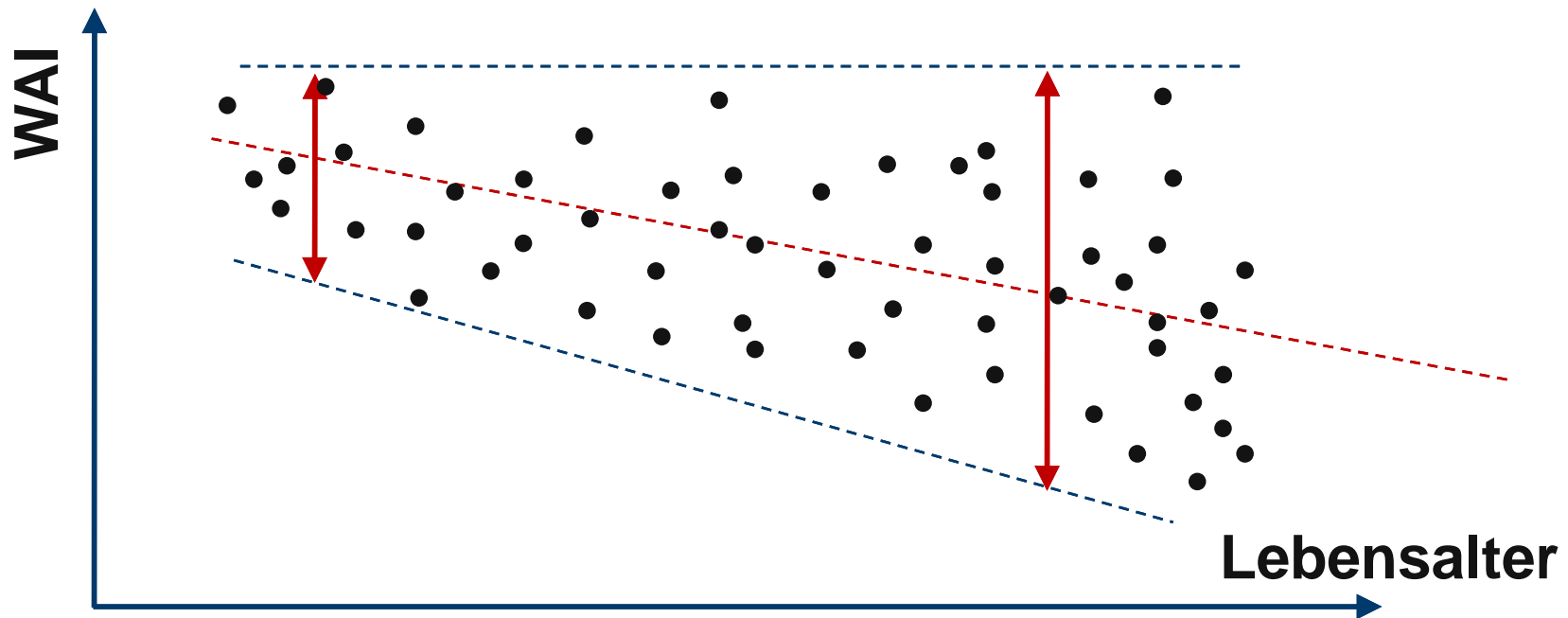
Köln 19.03.2014
Dr.-Ing. Frank Lennings

Was bringt die Zukunft?

1. Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird steigen
2. Die Zahl verfügbarer Mitarbeiter wird abnehmen
3. Die Anforderungen der Kunden globaler Märkte erfordern zunehmende betriebliche Flexibilität

Steigendes Durchschnittsalter

Was bedeutet das?



- Die Streuung persönlicher Eigenschaften in einer Altersklasse nimmt mit dem Alter zu
- Ohne geeignete präventive Maßnahmen wird
 - die \emptyset Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiter abnehmen und
 - die Anzahl der Mitarbeiter mit Beeinträchtigung hinsichtlich Dauer und Lage Ihrer Arbeitszeit zunehmen
- Einheitliche altersbezogene Regelungen sind nicht sinnvoll

Steigendes Durchschnittsalter

Was sind geeignete präventive Maßnahmen?

Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Schichtplanung

- Nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander.
- Schnelle Rotation von Früh- und Spätschichten.
- Frühschichtbeginn nicht zu früh.
- Keine Massierung von Arbeitszeiten.
- Vorwärtswechsel der Schichten.
- Geblockte Wochenendfreizeiten.
- Ungünstige Schichtfolgen vermeiden.
- Länge der Schichten den Arbeitsbelastungen anpassen.
- Kurzfristige Schichtplanänderungen durch Arbeitgeber vermeiden.
- Mindestens ein freier Abend pro Woche von Montag bis Freitag.
- Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit auch im Schichtbetrieb überlegen.



Steigendes Durchschnittsalter

Was sind geeignete präventive Maßnahmen?

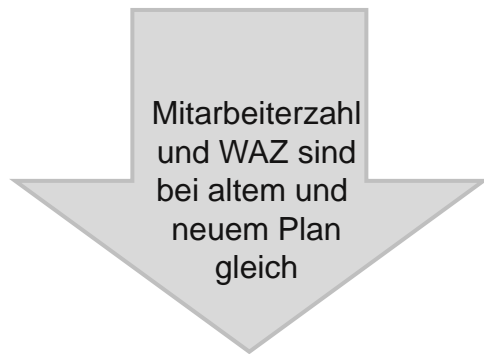
Arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen anwenden

Alt: 144 Stunden Betriebszeit, 3 überbesetzte Gruppen

| Schicht- gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 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 | | N | N | N | N | N | N | | S | S | S | S | S | S | |
| B | N | N | N | N | N | N | | S | S | S | S | S | S | | F | F | F | F | F | F | |
| C | S | S | S | S | S | S | | F | F | F | F | F | F | | N | N | N | N | N | N | |

Detail:

| Schicht- gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | |
|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So |
| A.1 | | | F | F | F | F | | N | N | N | N | N | N | | S | S | S | S | S | S | |
| A.2 | F | F | | | F | F | | N | N | N | N | N | N | | S | S | S | S | S | S | |
| A.3 | F | F | F | F | | | | N | N | N | N | N | N | | S | S | | | S | S | |
| A.4 | F | F | F | F | F | F | | N | N | N | N | N | N | | S | S | S | S | | | |
| etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

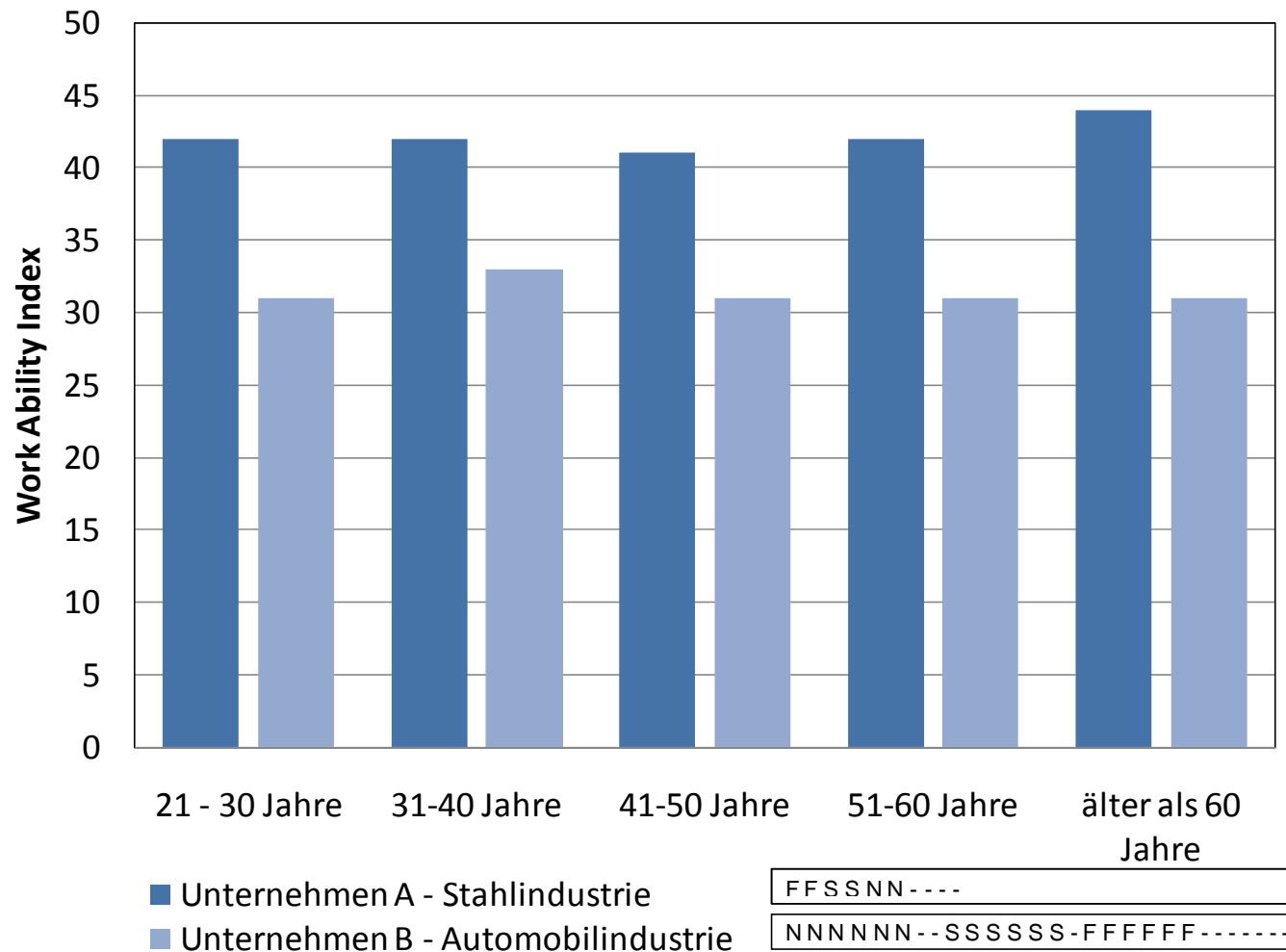


Neu: 144 Stunden Betriebszeit, 4 Gruppen

| Schicht- gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 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 |
| A | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | | N | N | | | F | F | | S | S | N | N | | | |
| B | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | | N | N | | | F | F | |
| C | N | N | | | F | F | | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | |
| D | | | F | F | S | S | | N | N | | | F | F | | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | |

Steigendes Durchschnittsalter Was sind geeignete präventive Maßnahmen?

Wirkung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen:



F= Frühschicht, S = Spätschicht, N = Nachtschicht, - = arbeitsfreier Tag

Steigendes Durchschnittsalter

Was sind geeignete präventive Maßnahmen?

Der Schichtplan ist nicht alles!

Neben der Schichtplangestaltung können Schichtarbeitnehmer auch selbst direkt dazu beitragen, Belastungen durch geeignetes Verhalten zu mindern.

Zur Lebensgestaltung v. a. in den Bereichen

- Schlaf
- Ernährung
- Familie, Freundschaft
- Freizeit, Sport, Bewegung

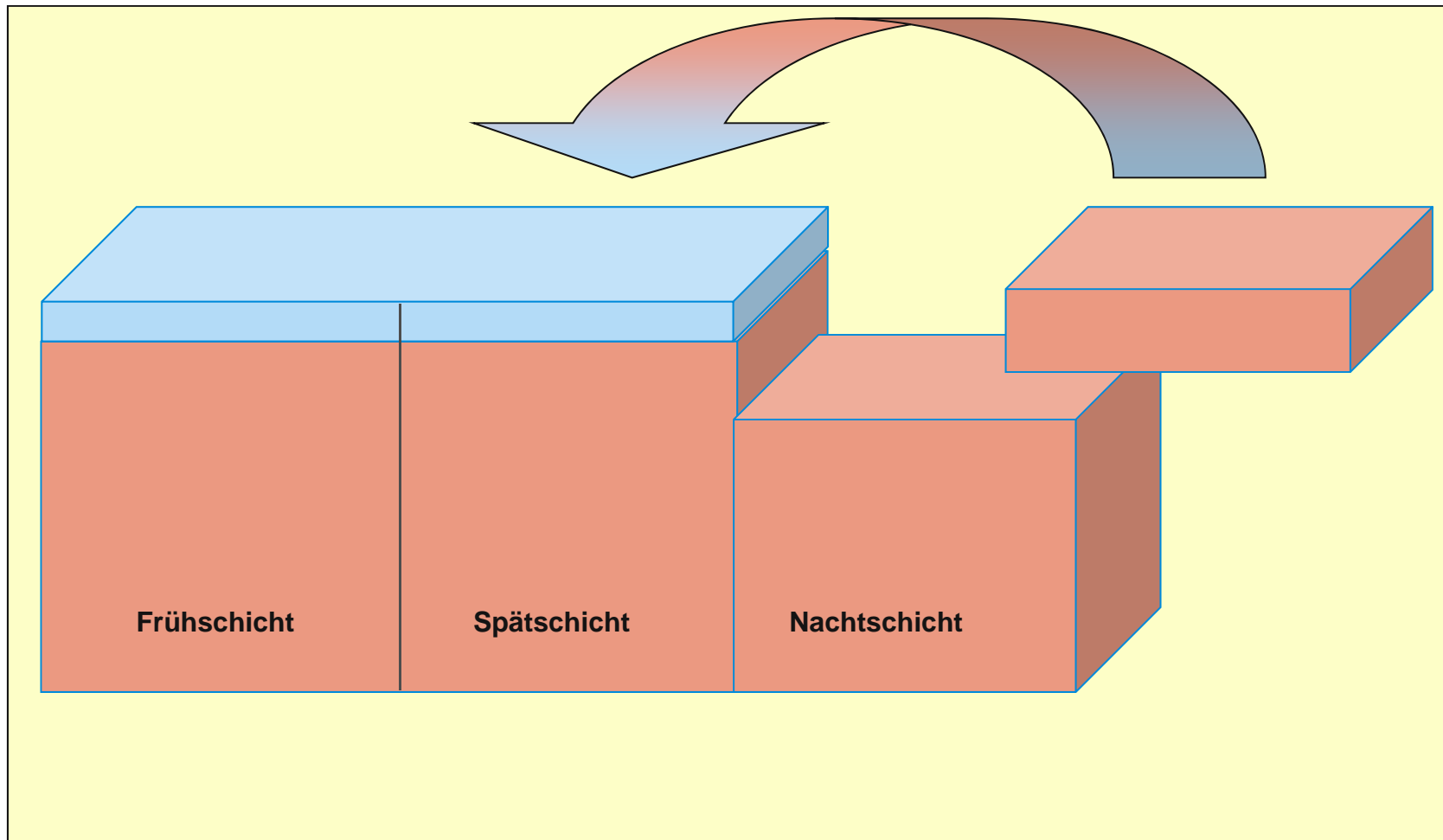
gibt es viele Empfehlungen und Tipps - nicht nur für Schichtarbeitnehmer.

z. B. in der BKK-Broschüre
„Besser leben mit Schichtarbeit“



Steigendes Durchschnittsalter Was sind geeignete präventive Maßnahmen?

Der Schichtplan ist nicht alles!



Abnehmende Zahl verfügbarer Mitarbeiter

Was bedeutet das?

Wenn die Personalkapazität eines Unternehmens auf bisherigen Wegen nicht mehr gedeckt werden kann, müssen zusätzlich auch neue Personalkapazitäten erschlossen werden.

- Vorhandene Mitarbeiter werden motiviert, länger im Erwerbsleben zu bleiben
- Personen, die bisher mit zeitlichen Einschränkungen am Erwerbsleben teilhaben, wird mehr Arbeitszeitvolumen ermöglicht.
- Personen, die bisher nicht am Erwerbsleben teilhaben, werden vermehrt einbezogen.

Neben gesellschaftlichen Maßnahmen (z. B. Betreuungsinfrastruktur verbessern) unterstützen dabei auf betrieblicher Ebene auch Spielräume bei der Festlegung des Arbeitsvolumens (WAZ) und Freiräume bei der Verteilung der Arbeitszeit (Lage und Dauer der Einsätze) benötigt.

Abnehmende Zahl verfügbarer Mitarbeiter Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung?

- Einheitliche Arbeitszeitsonderregelungen für Ältere sind nicht sinnvoll.
- Differenzierte Arbeitszeitangebote oder Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter scheinen besser geeignet,
 - ➔ Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden
 - ➔ das Rentenzugangsalter zu erhöhen
 - ➔ neue Mitarbeiterpotentiale zu erschließen
- Das nutzt nicht nur Älteren, sondern Mitarbeitern aller Altersklassen in unterschiedlichsten Lebenssituationen
- Der Kapazitätsbedarf des Unternehmens muss dabei zuverlässig abgedeckt bleiben

Abnehmende Zahl verfügbarer Mitarbeiter Konsequenzen für die Arbeitszeitgestaltung?

- Die Umsetzung solcher Lösungen muss nicht aufwendig sein
- Die Umsetzung kann nicht für alle Unternehmen einheitlich erfolgen, sondern muss immer die besondere betriebsspezifische Situation berücksichtigen.
- Sinnvolle Gestaltungsspielräume hängen von Region, Branche sowie der Zusammensetzung und der Altersstruktur der Belegschaft ab.

Abnehmende Zahl verfügbarer Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten müssen nicht kompliziert sein

Wahlarbeitszeit im Schichtbetrieb bei ThyssenKrupp Rasselstein

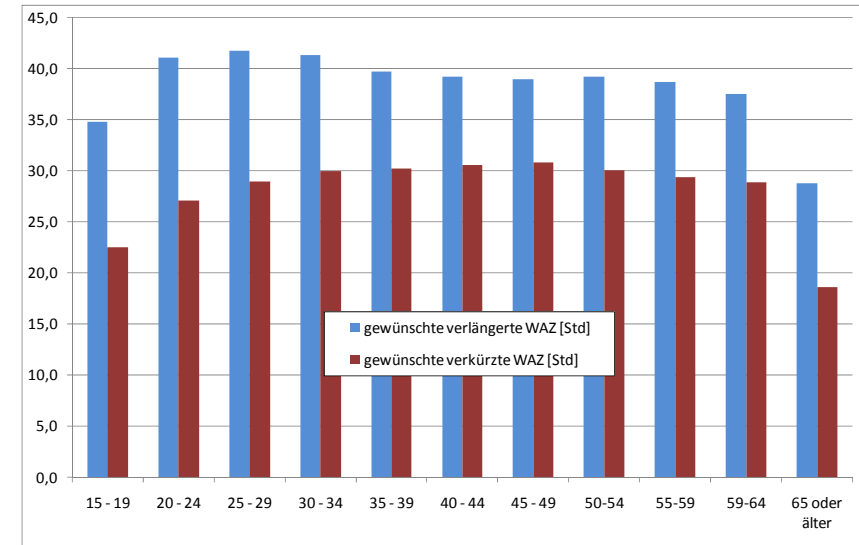
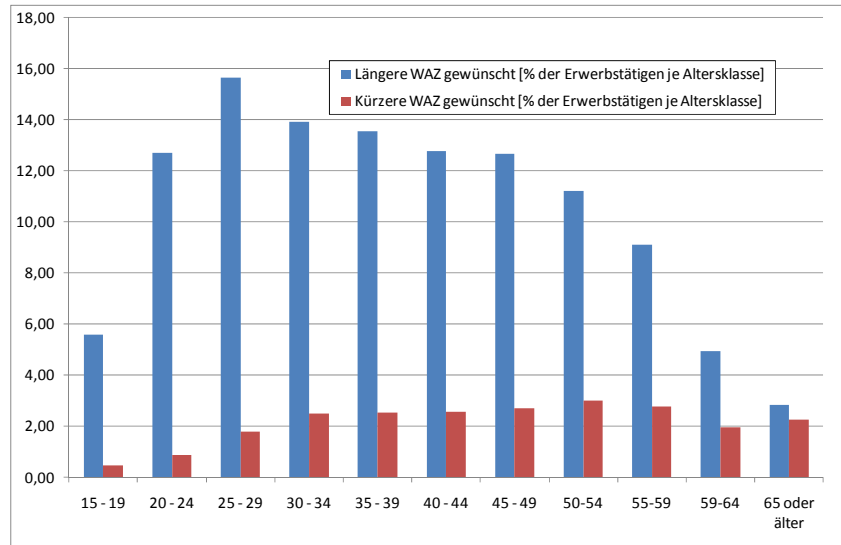
| Gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 4 | | |
|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi |
| A | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S |
| B | | | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F |
| C | | | | | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S | N | N | | | | |
| D | N | N | | | | | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | |
| E | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S | N | N |

- Ergonomischer Schichtplan mit 5 Gruppen entlastet Mitarbeiter aller Altersgruppen
- Resultierende Wochenarbeitszeit: 31,5 Stunden (bei 7,5 Stunden Arbeitszeit/Schicht)
- Eine Arbeitszeit von 35 Stunden erfordert jährlich ca. 21 zusätzliche Schichten
- Mitarbeiter können die Wochenarbeitszeit wahlweise bis auf 32 Stunden reduzieren
- Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter
 - ➔ Mitarbeiter können die Anzahl der Zusatzschichten wahlweise senken
 - ➔ administrativer Aufwand des Unternehmens sinkt
- Inanspruchnahme Stand Anf. 2011 (1.359 Mitarbeiter in Vollkonti-Arbeitsweise)

| | | | | |
|---------------------------|-----|-----|----|----|
| Stunden / Woche | 32 | 33 | 34 | 35 |
| % der Schichtarbeitnehmer | 75% | 16% | 1% | 8% |

Abnehmende Zahl verfügbarer Mitarbeiter

Exkurs: Wie lang möchten Mitarbeiter arbeiten?



- Im Durchschnitt über alle Erwerbstätigen ist nicht automatisch vorauszusetzen, dass ältere Mitarbeiter prinzipiell kürzere Arbeitszeiten wünschen
- Bis auf die oberen Altersklassen wünschen sich deutlich mehr Erwerbstätige verlängerte statt verkürzter Arbeitszeiten

Basis Sonderauswertung Mikrozensusdaten 2009 (Alle Erwerbstätigen, Voll- und Teilzeit)

Mehr betriebliche Flexibilität

Was bedeutet das?

Der globale Wettbewerb erfordert zunehmend betriebliche Flexibilität.

Die Anpassung der Betriebszeiten an die Kundenforderungen ist dabei nur ein Aspekt von vielen, neben

- dem flexiblem Einsatz der Produktionsmittel
- der flexiblen Gestaltung der Prozesse
- dem flexiblem Einsatz der Mitarbeiter
- der flexiblen Entwicklung kundenspezifischer Produkte und Dienstleistungen

Mehr betriebliche Flexibilität

Flexibilität und Ergonomie sind vereinbar

| Schicht- gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 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 | | | | | |
| A | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | | | | | F | F | S | | | | | N | N | | | F | | | | | |
| B | F | F | S | S | N | | | | | F | F | S | | | N | N | | | F | | | | S | S | N | N | | | | | | | |
| C | | | F | F | S | | | N | N | | | F | | | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | | | | | | | |
| D | N | N | | | F | | | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | | | | | | F | F | S | | | | | | |

a) geringe Auslastung, Wochenarbeitszeit 28,125 Stunden

| Schicht- gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 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 | | | | | | |
| A | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | | | N | N | | | F | F | | | | | | |
| B | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | | N | N | | | F | F | | | S | S | N | N | | | | | | | | |
| C | | | F | F | S | S | | N | N | | | F | F | | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | | | | | |
| D | N | N | | | F | F | | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | | | | | F | F | S | S | | | | | | |

| | |
|---------------------------------------|-------|
| ■ | Nacht |
| ■ | Spät |
| ■ | Früh |
| ■ | Frei |

b) mittlere Auslastung, Wochenarbeitszeit 33,75 Stunden

| Schicht- gruppe | 1 | | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 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 | |
| A | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | N | | | F | F | S | S | S | | N | N | | | F | F | F |
| B | F | F | S | S | N | N | N | | | F | F | S | S | S | N | N | | | F | F | F | S | S | N | N | | | | |
| C | | | F | F | S | S | S | N | N | | | F | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | N | |
| D | N | N | | | F | F | F | S | S | N | N | | | | F | F | S | S | N | N | N | | | F | F | S | S | S | |

c) hohe Auslastung, Wochenarbeitszeit 39,375 Stunden

Arbeitszeit für Wettbewerbsfähigkeit im demografischen Wandel

Ein vorgegebener Rahmen mit individueller Füllung?



Porträt der Queen zusammengesetzt aus Kinderporträts (REUTERS/Andrew Winning).