

<b>Branche</b>	<b>Gummi-Metall</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Gummi-Mischungen und Gummi-Metall-Komponenten</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>3.000</b>
<b>Beschäftigte am Standort</b>	<b>350</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Innovative Strategien und Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung</b>

# ZF BOGE ELASTMETALL GMBH BONN, ZENTRALE: DAMME

## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Die ZF Boge Elastmetall GmbH gehört zum ZF-Konzern, einem weltweit führenden Automobilzulieferkonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik. In enger Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern entwickelt und fertigt der Betrieb Gummi-Metall-Komponenten zur Schwingungsdämpfung sowie zur Lagerung von Fahrwerk und Antriebsstrang.

Im April 2007 wurde für den Bereich Gummi-Mischwerk in Bonn ein neues Schichtmodell eingeführt. Ziel war es, die Betriebslaufzeiten zu erweitern, um die Produktionsleistung steigern zu können, was wirtschaftlich notwendig war.

Das neue Schichtmodell sollte aber auch den Bedingungen einer alternden Belegschaft gerecht werden: Das Durchschnittsalter der Produktionsmannschaft lag bei 41,3 Jahren; über ein Drittel der insgesamt 32 Produktionsmitarbeiter/innen waren 45 Jahre und älter; knapp ein Fünftel war jünger als 35 Jahre. Eine Prognose der Altersstruktur zeigte u.a.: Ohne Neueinstellungen wird in 10 Jahren der Altersdurchschnitt auf 50,5 Jahre gestiegen sein; fast zwei Drittel der Belegschaft werden dann 50 Jahre und älter und kein(e) Mitarbeiter/in wird mehr unter 35 sein. Vor diesem Hintergrund galt es, Ideen für die Schichtplangestaltung zu entwickeln, so dass die Beschäftigten möglichst bis zur Rente in ihren bisherigen Arbeitsbereichen produktiv eingesetzt werden können. Wichtig war es, Regelungen zu finden, die sowohl den betrieblichen Erfordernissen entsprechen, die Gesundheit der älteren wie jüngeren Mitarbeiter/innen schonen, als auch individuelle Arbeitszeitwünsche berücksichtigen.

## **Einführung eines flexiblen, altersgerechten Schichtplanmodells**

Das alte Modell: Bisher arbeiteten die Mitarbeiter/innen in der Produktion in zwei Gruppen, die den Schichtgruppen entsprachen. Pro Woche wurden 15 Schichten gefahren: Früh-, Spät- und Nachtschichten von Montag bis Freitag, wobei der Schichtwechsel von Früh- auf Spätschicht und umgekehrt wöchentlich stattfand. Die Nachtschichten wurden von einzelnen Beschäftigten auf „freiwilliger“ Basis übernommen, mit der Folge, dass mindestens einwöchige Nachtschichteinsätze zu leisten waren. Bei Bedarf wurden am Wochenende, d. h. Sa-Früh, Sa-Spät und So-Nacht zusätzliche Schichten eingerichtet - auf Überstundenbasis oder als Zeitguthaben. Die Schichteinteilung erfolgte durch den Meister jeweils am Donnerstag für die Folgeweche.

Das neue Modell: Ziel war es, ein flexibles 18-Schichten-Modell zu entwickeln. Es sollte den betrieblichen Anforderungen nach einer flexibel abrufbaren Produktionssteigerung gerecht werden und gleichzeitig die physischen sowie psychischen Belastungen für alle Beschäftigten möglichst gering halten. Dabei sollte dem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter/innen Rechnung getragen werden.

Zu Beginn des Entwicklungsprozesses wurde eine Projektgruppe gebildet; vertreten waren: Produktionsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat, Mitarbeiter/innen aus dem Mischwerk, die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie eine Vertreterin der zuständigen Berufsgenossenschaft (MMBG) und der Sozialen Innovation GmbH (externe Beratung). Für die Projektgruppe war klar, dass die neuen



Schichtanforderungen nur gemeinsam mit den Beschäftigten und mit einem Maximum an Transparenz umgesetzt werden können. Um die individuellen Arbeitszeitwünsche zu erfassen, wurde eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt und es wurde schichtübergreifend kontinuierlich über den Stand der Arbeiten informiert.

Aus den betrieblichen Zielvorgaben und den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung entwickelte die Projektgruppe folgende Anforderungen an das neue Schichtmodell:

- **Flexible 18 Schichten pro Woche**  
Die Produktion soll auf bis zu 18 Schichten pro Woche erhöht werden, wobei die 16., 17. und 18. Schicht bedarfsorientiert zu fahren sind.
- **Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse**  
Um die Belastungen für alle Mitarbeiter/innen möglichst gering zu halten, sollen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit umgesetzt werden. Insbesondere die quasi Dauernachteinsätze sollten abgeschafft werden, zugunsten kurzer Nachtschichtphasen. Und nach einer Nachtschichtphase werden zur Erholung mindestens zwei freie Tage gewährt.
- **Solidarischer Grundsatz für die Nachtschichteinsätze**  
Es wurde der Grundsatz einer solidarischen Verteilung der Nachtschichten formuliert. D. h. konkret: Alle Beschäftigten beteiligen sich an den Nachtschichten. Aber für alle gilt auch: Mit steigendem Alter werden weniger Nachtschichten pro Monat geleistet. Ausgenommen von dieser Regelung sind natürlich Mitarbeiter/innen, die aufgrund eines ärztlichen Attests nicht nachts eingesetzt werden dürfen.
- **Schichtzeiten und Pausengestaltung**  
Die bisherigen Schichtzeiten sollen nicht verändert werden. Basis bleibt weiterhin im Durchschnitt von 12 Monaten die 35-Std.-Woche. Allerdings soll die Pausenzeit für die Frühschicht verlängert und in eine feste 30-minütige sowie eine flexible 15-minütige Pause untergliedert werden.

Im Rahmen des neuen Schichtmodells sind die Mitarbeiter/innen nun in zwei altersgemischte Schichtgruppen mit je 16 bzw. 17 Mitarbeiter/innen eingeteilt. Die Schichtgruppen leisten im wöchentlichen Wechsel Früh- und Spätschichten; die Einteilung der Schichten erfolgt durch den Meister mit einem Vorlauf von vier Wochen. In Verbindung mit der praktizierten Gruppenarbeit ist es nicht nur Aufgabe der Schichtgruppe die notwendige Anzahl von Mitarbeiter/innen in der Früh- bzw. Spätschicht bereit zu stellen, sondern auch jeweils eine vorgegebene Anzahl von Nachtschichten abzudecken: d.h.: Beschäftigte aus beiden Schichtgruppen werden in die Nachtschicht entsandt und kehren nach ihrem Nachtschichteinsatz wieder in ihre Schichtgruppe zurück.

Als Hilfe für eine schnelle Einsatzplanung sowie als Folie zur Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es sog. Nachtschichtmuster, denen die Mitarbeiter/innen zugeordnet werden. Diese geben die Anzahl der Nachtschichten in Folge sowie die freien Tage danach vor. Außerdem regeln sie den vorangehenden bzw. nachfolgenden Einsatz in der Früh- oder Spätschicht. So ist z. B. vorgegeben, dass ein Nachtschichteinsatz maximal in zwei von vier Wochen möglich ist, d. h. in der 1. und 3. oder in der 2. und 4. Woche. Auf eine Woche mit Nachtschichteinsatz folgt auf jeden Fall eine Woche ohne. Die Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, sich den Mustern zuzuordnen und damit ihre Wünsche zum Nachtschichteinsatz einzubringen. Diese Flexibilität ist möglich, weil die Mitarbeiter/innen hoch qualifiziert und sehr flexibel einsetzbar sind.

### NEW DEALS

Aus betrieblicher Sicht ist das neue Modell aktuell und perspektivisch eine zuverlässige Grundlage, flexibel 18 Schichten pro Woche produzieren zu können. Die Planung der Wochenendschichten gibt sowohl dem Betrieb als auch den Mitarbeiter/innen Planungssicherheit. Die Einsatzplanung funktioniert reibungslos; die Schichten sind ausreichend besetzt. Verstöße gegen die Schichtmuster kommen praktisch nicht vor. Damit haben sich diese in der Praxis bewährt. Durch die Verteilung der Nachtschichten auf mehrere Schultern kann sichergestellt werden, dass ihre Abdeckung perspektivisch gesichert ist. Und: Die altersgestaffelte Verteilung führt nicht zu einer - oft üblichen - Überbeanspruchung der Jüngeren. Auch auf Seiten der Beschäftigten lassen sich - nach rd. 12-monatiger Erprobungsphase - positive Reaktionen feststellen. So berichten Einzelne, dass ihnen die kurzen Nachtschichteinsätze deutlich leichter fallen. Andere erklären, dass sie sich nur wegen der nun kurzen Nachtschichtblöcke einen Einsatz in der Nacht vorstellen können.