

# **Besser leben und arbeiten mit der SCHICHT**

Sabine Böttcher und Bettina Wiener<sup>1</sup>

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Chemiarbeit und Schichtbetrieb
2. Doppelte Herausforderung
3. Ins Auge zu fassende konkrete Lösungsperspektiven
4. Zwischenergebnisse und Ausblick

---

<sup>1</sup> Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt. Verbundvorhaben an den Chemiestandorten Bitterfeld-Wolfen und Leuna (SCHICHT)/Fokusgruppe 6 Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen, Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, boettcher@zsh.uni-halle.de, wiener@zsh.uni-halle.de.



## **Steckbrief**

Unter dem Motto „Familie – ein Plus für Unternehmen“ werden Spannungen und Konflikte zwischen der betriebsnotwendigen Flexibilität der Arbeitszeiten und dem Stabilitätsbedarf der Beschäftigten einerseits sowie zwischen den betrieblichen Anforderungen an Leistungs- und Arbeitszeitstabilität und lebensweltliche Flexibilitätsanforderungen andererseits in den Blick genommen.

In dem Verbundprojekt „Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt“ (SCHICHT) arbeiten das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (zsh), die Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC), die Stadtverwaltung Bitterfeld-Wolfen und die InfraLeuna GmbH an zwei ostdeutschen Industriestandorten, die stark von einer wieder prosperierenden Chemieindustrie geprägt sind, zusammen. Die Menschen in Bitterfeld-Wolfen und Leuna leben dort seit über einhundert Jahren von und mit der Chemie.

In dem Projekt entstehen neue praxistaugliche und zukunftsstabile Lösungen für Beschäftigte, deren Leben durch Schichtarbeit und andere betriebliche wie individuelle Einflüsse besonders geprägt ist.

Dabei bezieht das Projekt SCHICHT alle zentralen Akteure der Region (Sozialpartner und Verbände wie die IG Bergbau Chemie und Energie sowie den Chemiearbeitgeberverband, deren regionale und überregionale Netzwerke und einzelne Unternehmen wie die InfraLeuna GmbH) unmittelbar in die Arbeit ein.

Langfristige Ziele sind (1) eine tragfähige Beratungsinfrastruktur für alle Beschäftigten und Unternehmen an den Chemiestandorten sowie (2) Kooperationsansätze und (3) flexible Arbeitszeitlösungen für kleine und mittelständische Unternehmen. Die Ergebnisse werden sich auf andere Regionen und Branchen übertragen lassen.

Dem Beispiel eines betrieblichen Kooperationsansatzes in Leuna folgend, wird derzeit in Bitterfeld-Wolfen durch kommunales Engagement und in Zusammenarbeit mit den Chemiebetrieben des Standortes ein Servicebüro errichtet. Dadurch wird den Beschäftigten (vorwiegend in Schichtarbeit), die sich punktuell oder permanent überlastet fühlen, Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gegeben, um ihr Wohlbefinden zu steigern und somit auch zur Erhöhung ihrer Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit beizutragen.

Weiterführende Informationen erhalten Sie unter [www.familieplusunternehmen.de](http://www.familieplusunternehmen.de).

## 1. Chemiarbeit und Schichtbetrieb

Die traditionsreichen Chemieregionen in Sachsen-Anhalt sind von einer wechselvollen Entwicklungsdynamik geprägt. Unternehmen der chemischen Industrie stehen für wirtschaftliche Prosperität und Kontinuität. In vielen Unternehmen wird rund um die Uhr im Mehrschichtsystem gearbeitet. Gerade vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt diese Schichtarbeit Unternehmen und Beschäftigte vor besondere Herausforderungen.<sup>2</sup> Die Chemiestandorte und ihre Betriebe weisen sehr charakteristische Merkmale auf<sup>3</sup>:

- Eine **starke Konzentration vieler kleinerer Unternehmen** (95 Prozent sind KMU und die Hälfte der Betriebe beschäftigt weniger als 10 Mitarbeiter/-innen / Abb. KMU)
- Ein **erhebliches Qualifikationsniveau** (in der ostdeutschen Chemie sind ein Viertel der Beschäftigten Hochqualifizierte und Führungskräfte (HQ), 60 Prozent Facharbeiter (FA) und nur 16 Prozent An- und Ungelernte (AUG) / Abb. Qualifikation)
- Ein deutlich **über dem gesamtdeutschen Durchschnitt liegender Frauenanteil** unter den Beschäftigten (in allen Qualifikationsstufen 40 und 45 Prozent / Abb. Frauenanteil)
- Weit **verbreitete Schichtarbeit**, mit hoher Bedeutung vollkontinuierlicher Schichtsysteme, auch bei Frauen (Beispiel aus 5 Betrieben in Bitterfeld-Wolfen / Abb. Schichten)

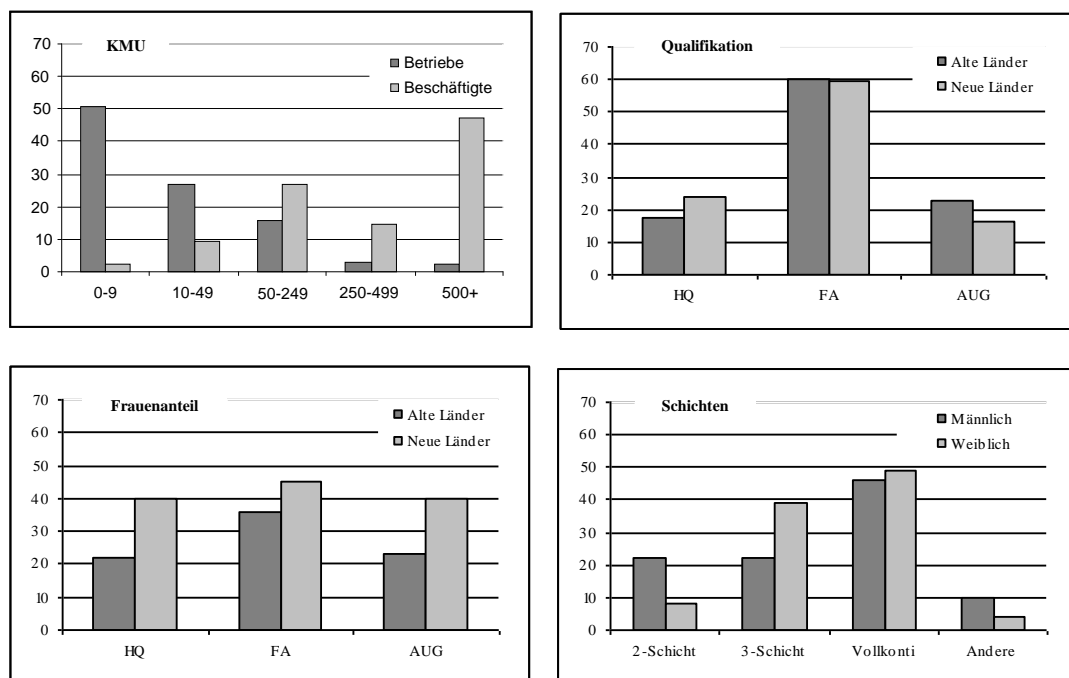


Abbildung 1: Vier charakteristische Merkmale der ostdeutschen Chemie (alle Angaben in Prozent)

<sup>2</sup> Vgl. Fergen und Böhm (2009).

<sup>3</sup> Vgl. Wiener (2008).

## 2. Doppelte Herausforderung

Die zunehmende Zahl psychischer Erkrankungen lässt aufmerken. „Experten schätzen, dass circa 1,6 Millionen Bundesbürger an chronischer Erschöpfung leiden. Offensichtlich sind Frauen etwa doppelt so häufig betroffen wie Männer. Dauernde Müdigkeit, ständig das Gefühl überfordert zu sein, Konzentrationsstörungen - und das schon, bevor man mit der Arbeit begonnen hat.“<sup>4</sup>

Auch aus diesem Grund konzentriert sich das Verbundprojekt „Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt“ (SCHICHT) besonders auf die Wechselwirkungen von betrieblichen und lebensweltlichen Anforderungen und Bedürfnissen. Die beiden Spannungsfelder, in denen die Thematik diskutiert wird, sind:

1. Spannungen und Konflikte zwischen der betriebsnotwendigen Flexibilität der Arbeitszeiten und dem Stabilitätsbedarf der Beschäftigten

Wie oben beschrieben, ist die vorherrschende Produktionsweise in der Chemie Schichtarbeit, nicht zuletzt in der besonders belastenden Form der vollkontinuierlichen Wechselschicht. Die geringe Betriebsgröße der meisten Betriebe kann Ausgleichslösungen hierfür erheblich erschweren oder als gänzlich unmöglich erscheinen lassen, die in großen Betrieben ohne größere Schwierigkeiten bzw. zusätzliche Kosten eingesetzt werden können.

2. Spannungen und Konflikte zwischen betrieblichen Anforderungen an Leistungs- und Arbeitszeitstabilität und lebensweltlichen Flexibilitätsanforderungen

Komplementär zur Problematik der Schichtarbeit führen altersstrukturelle, biografische und milieubedingte Faktoren zu tendenziell wachsenden Spannungen zwischen dem betrieblichen Interesse an Leistungs- und Zeitstabilität der Beschäftigten einerseits und dem Bedürfnis ausreichender Zeitflexibilität zur Übernahme von lebensweltlichen Verpflichtungen (insbesondere Betreuung von Kindern, Pflegeverantwortung und Freizeitgestaltung) andererseits.<sup>5</sup>

## 3. Ins Auge zu fassende konkrete Lösungsperspektiven

Private Lebensformen beruhen auf bestimmten Formen des Arbeitens und Wirtschaftens und verändern sich mit diesen. Die Unternehmen variieren ihre Personalpolitiken gemäß der Wettbewerbsstrategie, was unterschiedliche Auswirkungen auf die ökonomischen,

---

<sup>4</sup> Vgl. van Hattem (2008).

<sup>5</sup> Vgl. Klug u. a. (2008).

erwerbsbiografischen und familienbezogenen Risiken und Chancen der Beschäftigten hat.<sup>6</sup> Schichtarbeit ist zudem mehr als die Organisation von Arbeitsabläufen. Schichtarbeit stellt hohe Anforderungen auch an die familiäre Organisation, an kommunale Dienstleistungen und regionale Bedingungen.

Am Bedarf – der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – setzt das Projekt an. Die Herausforderungen hierfür sind vielfältig und anspruchsvoll. Für ihre Umsetzung im Zusammenspiel möglichst vieler Akteure bedarf es eines hohen Koordinierungs- und Organisationsaufwandes. Viele Leistungen könnten von einzelnen (gerade auch kleineren) Unternehmen gar nicht allein oder nur unzureichend erbracht werden.

Im Verbundprojekt SCHICHT wird an ganzheitlichen Lösungsansätzen gearbeitet, die den veränderten ökonomischen, unternehmensstrategischen und demografischen Bedingungen gerecht werden. Unter Berücksichtigung der spezifischen regionalen Bedingungen an zwei Standorten in Sachsen-Anhalt – in Bitterfeld-Wolfen und Leuna – werden diese erprobt und weiteren Unternehmen zugänglich gemacht.

Es ist evident, dass die Liste der bisher möglich erscheinenden Lösungsperspektiven vorläufigen Charakter trägt und durch die Erfahrungen im Projekt erweitert und verändert werden kann. Bisher sind folgende Ansätze im Blickfeld der Bearbeitung:

**1. Die Konzeption und praktische Erprobung von Schichtarbeitsmodellen, die für kleine Betriebe mit hoher Bedeutung von Wechselschicht geeignet sind**

Erfahrungen mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen, mit denen betriebliche Partner des Projektes in den letzten Jahren experimentierten, zeigen die sehr hohe Bedeutung des technologischen Regimes bzw. der notwendigen zeitlichen Gestaltung des Produktionsprozesses im jeweiligen Unternehmen. Für kontinuierlich produzierende Unternehmen, wie sie typischerweise an beiden Chemiestandorten zu finden sind, ist ein durchgängiges Schichtsystem unumgänglich. Für Bereiche mit diskontinuierlichen Prozessen bieten sich Modelle mit flexibler Arbeitszeitgestaltung bis hin zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit an.

**2. Lernen aus Kooperationslösungen zum flexiblen zwischenbetrieblichen Einsatz von Fachkräften in KMU**

Kleine und mittlere Betriebe, die erheblichen und schnellen Veränderungen auf den für sie wichtigen Beschaffungs- und Absatzmärkten ausgesetzt sind, können einzelbetrieblich nur in

---

<sup>6</sup> Vgl. Goedicke und Brose (2008).

engen Grenzen von den Möglichkeiten „interner Flexibilität“ Gebrauch machen.<sup>7</sup> Hieraus ergibt sich die Wichtigkeit der positiven praktischen Erfahrungen, die mehrere Teilnehmer/-innen des Verbundes bereits in den vergangenen Jahren mit dem Aufbau und der Funktionsweise von Kooperations- und Poollösungen gesammelt haben.<sup>8</sup> Es wird geprüft, was aus diesen Erfahrungen für neue Kooperationsansätze mit besonders kleinen Betrieben entnommen werden kann.

Mit *betrieblichen* Kooperationen gibt es bereits in verschiedenen Arbeitszusammenhängen Erfahrungen. Im Projekt SCHICHT wird mit dem Servicebüro in Bitterfeld-Wolfen außerdem durch die Verknüpfung von *betrieblicher* und *kommunaler* Zusammenarbeit die Erhöhung der Attraktivität des Chemiestandortes gemeinsam durch Unternehmen und Kommune verfolgt.

### 3. Die Organisation und Bereitstellung betriebsnaher sozialer Unterstützungsleistungen für Arbeitnehmer/-innen mit aktuellen häuslichen Verpflichtungen

Die Tätigkeit eines von der InfraLeuna GmbH bereits eingerichteten „Servicebüros zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ für die Mitarbeiter/-innen am Chemiestandort Leuna macht deutlich, wie wichtig derartig einfach zugängliche Dienstleistungen für ein ausgewogenes Verhältnis von Flexibilität und Stabilität sein können und wie schwierig die Organisation bedarfsadäquater Angebote für die Beschäftigten am Standort ist.

In Leuna bietet das Servicebüro den Mitarbeiter/-innen am Standort unter anderem folgende Dienstleistungen an: Unterstützung im Umgang mit Behörden; Vermittlung von Beratungsleistungen zum Sozial-, Renten und Schwerbehindertenrecht; Beratung werdender Mütter/Väter (Mutterschutz, Elternzeit, notwendige Formalitäten usw.); Vermittlung von Kinderbetreuungseinrichtungen; Hilfestellung bei der Vermittlung von Wohnungen; Vermittlung von Beratungsleistungen zur Berufswegfindung von Jugendlichen; Vermittlung von Beratungsleistungen zur Betreuung und Pflege von Angehörigen; Vermittlung von Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen, betreutes Wohnen und Vermittlung zu Suchtberatungsstellen.

Nicht an allen Produktionsstandorten gibt es bereits derart funktionierende Netzwerke und eine so vertrauensvolle Zusammenarbeit wie in Leuna. Das ist sogar eher die Ausnahme. Mit der InfraLeuna GmbH hat der Chemiestandort einen Industriedienstleister der zu seinen infrastrukturellen Aufgaben auch die Sicherung und ständige Verbesserung von Personaldienstleistungen zählt. In Bitterfeld-Wolfen, einem Chemiestandort, an dem es diese

---

<sup>7</sup> Vgl. Lutz (2005).

<sup>8</sup> Wiener (2009).

Strukturen bisher nicht gab, wird als eine Zielstellung des Projektes ein solches Servicebüro eingerichtet. Im Unterschied zum Servicebüro der InfraLeuna GmbH entsteht diese Einrichtung durch besondere Initiative der Kommune Bitterfeld-Wolfen in enger Zusammenarbeit mit interessierten Unternehmen des Standortes.

#### **4. Zwischenergebnisse und Ausblick**

Im Projekt SCHICHT entstehen neue praxistaugliche und zukunftsstabile Lösungen für die Balance von Flexibilität und Stabilität. Fragen, die sich im Berufsleben immer wieder stellen, sind beispielsweise: Was ändert sich im Leben der Beschäftigten, wenn in der Familie ein Kind geboren wird? Was ist bei einem plötzlichen Pflegefall in der Familie zu tun? Wie organisiert man Familie und Beruf so, dass man sich nicht permanent überlastet fühlt?

Erste Zwischenergebnisse lassen sich für die drei oben genannten Lösungsperspektiven bereits aufzeigen:

##### Zu 1. Wechselschichten

Dass sich gerade kleinere Unternehmen vor Veränderungen ihrer Schichtsysteme fürchten, selbst wenn die bisher eingesetzten Schichten als sub-optimal eingeschätzt werden, hat vor allem mit dem hohen Umstellungsaufwand und der langen Laufzeit solcher Veränderungen zu tun (die Dauer liegt zwischen einem und fünf Jahren<sup>9</sup>). Auch in unserem Projekt stoßen wir bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen bisher vor allem auf verhaltene Neugier. Ein größerer Betrieb mit ca. 650 Beschäftigten hat sich dem Thema bereits angenommen und eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, aus der Maßnahmen und Veränderungen zur Organisation von Schichtarbeit und Kinderbetreuung sowie zur Organisation von Schichtarbeit und Pflegeverantwortung entstehen. Hier werden unter anderem neue Ansätze und Lösungen für die Nachtbetreuung von Kindern schichtarbeitender Eltern erarbeitet. Außerdem geht es um die Enttabuisierung des Themas Pflegeverantwortung im Unternehmen.

##### Zu 2. Kooperationslösungen

Der kooperative Ansatz von Serviceleistungen für Beschäftigte im Schichtbetrieb wird derzeit in den Unternehmen am Standort Leuna und Bitterfeld diskutiert. Die InfraLeuna GmbH möchte weitere Unternehmen für gemeinsame Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnen. Dazu werden gerade in einer Standortbefragung die Wirkungen bisheriger Leistungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen geprüft. In Bitterfeld-Wolfen wurde die Diskussion durch eine von der QFC organisierte

---

<sup>9</sup> Vgl. Gärtner u. a. (2008), S. 310



---

Netzwerkkonferenz initiiert und es wurden bereits mehrere Unternehmen für die Entwicklung eines kooperativen Ansatzes gewonnen. Hier zeigt sich zudem die hohe Bedeutung der Zusammenarbeit mit Kommunen bei der Umsetzung von Lösungsansätzen, wie am Beispiel des Servicebüros in Bitterfeld-Wolfen. Die schnelle und qualifizierte Unterstützungsleistung der Kommune für die Unternehmen kommt unter anderem durch die bereits bestehenden Netzwerke zustande.

### Zu 3. Servicebüro

In Bitterfeld-Wolfen sind, wie in Leuna, viele Chemiebetriebe und andere Produktionseinrichtungen (zum Beispiel im Solarbereich) angesiedelt. Dort werden in Anlehnung an das Modell des Servicebüros der InfraLeuna Dienstleistungsangebote für Schichtarbeiter/-innen und Personalverantwortliche transparent gemacht und an sie herangetragen. Langfristiges Ziel ist es, eine tragfähige Beratungsinfrastruktur für Beschäftigte, deren Leben durch Schichtarbeit und andere betriebliche wie individuelle Einflüsse geprägt ist, in unterschiedlichen Regionen und Branchen unter Einbeziehung aller Akteure zu realisieren. Dabei bezieht das Projekt SCHICHT zentrale Akteure der Region, Sozialpartner, Verbände wie die IG BCE und den AGV Chemie sowie Unternehmen unmittelbar in die Arbeit ein. Die Initiativen tragen somit auch zur Attraktivitätserhöhung des Chemiestandortes bei.

In die Entwicklung der Projektideen und in deren Umsetzung fließen langjährige wissenschaftliche Erkenntnisse des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. und der Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH wie auch die praxisnahen Erfahrungen der Kommune Bitterfeld-Wolfen, der InfraLeuna GmbH und mehrerer weiterer Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitformen und familienfreundlichen Serviceleistungen ein.

## Literaturverzeichnis

- Gärtner, Johannes / Kundi, Michael / Wahl, Sabine u. a. (2008): Handbuch Schichtpläne – Planungstechnik, Entwicklung, Ergonomie, Umfeld, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich
- Goedicke, A.nne; Brose, Hans-Georg (2008): The Proof of the Pudding is in the Eating: Was heißt ‘Familienfreundlichkeit, von Personalpolitik? In: Szdylik, M. (Hrsg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie, VS-Verlag
- Hattem, Brigitte van (2008): Burnout – Ursachen und Therapieoptionen. Verfügbar: [http://psychische-erkrankungen-depressionen.suite101.de/article.cfm/burnout\\_ursachen\\_und\\_therapieoptionen](http://psychische-erkrankungen-depressionen.suite101.de/article.cfm/burnout_ursachen_und_therapieoptionen) (Zugriff am 02.06.2010)
- Klug, Christoph; Frentzel-Beyme, Rainer; Helmert, Uwe; Timm, Andreas (2008): Wer schlecht schläft, stirbt früher - wie ungesund sind Nacht- und Wechselschicht? Erhebung zu den Folgen von Nacht- und Schichtarbeit mit Förderung der Hans-Böckler-Stiftung
- Lutz, Burkart (2005): Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Anregungen und Empfehlungen für die Forschungs- und Innovationspolitik. Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung. Ladenburg
- Fergen, A.; Böhm, M. (2009): Nacht – und Schichtarbeit. <http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/pausen/schichtarbeit.htm> (Zugriff am 19.04.2009)
- Wiener, Bettina (2008): Demografische Turbulenzen führen von der Arbeitsplatz- zur Fachkräftelücke. Expertise im Auftrag der QFC GmbH. QFC-Beiträge 3/2008, Halle
- Wiener, Bettina (2009): Der Nachwuchskräftepool als personalstrategisches Instrument in Zeiten der Krise. In: RegioPol. Die Krise. Zeitschrift für Regionalwirtschaft der NordLB. Hannover, Heft zwei/2009. S. 103-113