

Editorial

Schon 1994 hat die „News – Gesundheitsförderung im Betrieb“ das Thema Schichtarbeit aufgegriffen und auf Ansätze verwiesen, mit denen die Belastungen für Schichtarbeiter verringert werden können.

Fast zehn Jahre danach ist Schichtarbeit weiterhin ein wichtiges Thema für die betriebliche Gesundheitsförderung. Denn einerseits nimmt die Zahl der Arbeitnehmer im Schichtdienst – besonders im Dienstleistungsbereich - zu; andererseits wird die Einführung neuer Schichtsysteme offenbar dadurch gebremst, dass die Betroffenen aufgrund langjähriger Gewöhnung vor Veränderungen zurückschrecken und den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen dazu eher skeptisch gegenüber stehen. In dieser Ausgabe lesen Sie deshalb, dass dieser scheinbare Widerspruch zwischen Theorie und Praxis ohne großen Aufwand aufgelöst werden kann – belegt durch ein erfolgreiches Praxisbeispiel und durch ein Gespräch mit einer Arbeitswissenschaftlerin, die auf eine Vielzahl von erfolgreichen Projekten verweisen kann.

Außerdem stellen wir Ihnen das Programm unserer diesjährigen Veranstaltung zum „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“ vor – wie immer gespickt mit aktuellen Themen, für die wir führende Experten aus dem Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung gewinnen konnten.

Ihr Redaktionsteam

Neue Lösungen haben sich bewährt – aber Überzeugungsarbeit ist notwendig

Schichtarbeiter fürchten weitere Veränderungen in ihrem Leben

Schichtarbeit ist ein Beispiel dafür, dass die Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung in manchen Bereichen aufgrund von ökonomischen Erfordernissen nicht gänzlich umgesetzt werden können: Obwohl die mit Nacht- und Schichtarbeit verbundenen Belastungen unstrittig sind, lässt sich Schichtarbeit nicht einfach abschaffen.

Im Gegenteil: Aufgrund von Kundenwünschen, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und neuen Produktionsmethoden nimmt die Zahl der Schichtarbeiter weiter zu. Deshalb ist es unerlässlich, die Rahmenbedingungen für Schichtarbeit soweit wie möglich an arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen auszurichten, um die Belastungen so gering wie möglich zu halten. Diese Forderung ist auch in das Arbeitszeitgesetz eingeflossen: Der Gesetzgeber hat für die Gestaltung und Flankierung der Nacht- und Schichtarbeit besondere Bestimmungen erlassen und gibt vor, dass Nacht- und Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet werden sollen.

Zwar ist seit Mitte der 90er Jahre der Trend zu erkennen, dass Unternehmen ihre oft über Jahrzehnte nicht veränderten Schichtmodelle durch solche ersetzen, die nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien erstellt wurden. Aber noch immer gibt es ungezählte Betriebe, in denen über eine Woche oder

länger nur nachts gearbeitet wird und die aus gesundheitlicher Sicht eigentlich zwingend notwendigen Erholungsphasen nach mehreren Nachtschichten in Folge nicht ausreichend eingeplant werden. Fazit: Hier besteht noch ein großer Handlungsbedarf für Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter und betriebliche Gesundheitsschutzexperten.

Die Bedeutung der Arbeitnehmervertreter kann dabei kaum überschätzt werden. Die Erfahrungen mit bereits realisierten Projekten haben gezeigt, dass die Belegschaften zwar objektiv unter den Belastungen der Schichtarbeit leiden, die Folgen dieser Belastungen aber nicht unbedingt der Schichtarbeit zuschreiben. Sie befürchten im Gegenteil, dass die Abkehr von langjährig praktizierten und damit gewohnten Schichtsystemen eher zusätzliche Belastungen und Unruhe in ihr ohnehin wechselvolles Leben bringt.

Entscheidend für den Erfolg bei der Einführung neuer Schichtpläne ist deshalb die enge Einbindung der Betroffenen. Neben der Vermittlung arbeitswissenschaftlicher Informationen ist es sehr hilfreich, den Mitarbeitern Beispiele vorzustellen, deren Schichtplanumstellungen bei der Belegschaft positive Resonanz fanden. Lösungen, da sind sich alle Experten einig, sind reichlich vorhanden; es geht vor allem darum, alle Beteiligten von den Vorteilen zu überzeugen.

■ 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 Sechstags-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-

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 Nachschicht 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.

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

Fortsetzung auf Seite 6

■ Dr. Sonia Hornberger zu Einführung neuer Schichtmodelle: Entscheidend für den Erfolg sind Gewinnung und intensive Beteiligung der Mitarbeiter

Dr. Sonia Hornberger befasst sich am arbeitswissenschaftlichen Lehrstuhl der Universität Karlsruhe mit theoretischen und praktischen Erkenntnissen zum Thema Schichtarbeit. Mit dem Abteilungsleiter Prof. Peter Knauth hat sie die Einführung neuer Schichtmodelle in rund 40 Betrieben vorbereitet und begleitet, darunter auch beim Wertheimer Unternehmen Schuller/Johns Manville.

Wie kann man Unternehmen und Mitarbeiter zum Umdenken bei der Schichtplangestaltung bewegen?



Dr. Sonia Hornberger

Am leichtesten sind Änderungen umzusetzen, wenn ein betrieblicher Anlass vorliegt, also z. B. neue Arbeitszeitregelungen umgesetzt werden müssen oder neue Produktionsanlagen in Betrieb genommen werden. In solchen

Situationen ist es einfacher, die Beteiligten für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu sensibilisieren und für neue Lösungen zu interessieren und zu gewinnen.

Breite Akzeptanz und Beteiligung der Belegschaften sind auf jeden Fall notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umstellung der Schichtpläne. Denn Schichtarbeiter wie Arbeitgeber sehen häufig keine Notwendigkeit für geänderte Schichtmodelle und haben keine Vorstellungen von den Alternativen. Selbst Arbeitnehmer, die gesundheitliche oder soziale Probleme haben, sehen die Ursachen dafür häufig nicht in der Schichtarbeit.

Sehr hilfreich ist es deshalb, positive Beispiele aus der Praxis vorzustellen. Wir können bei neuen Projekten mittlerweile mit unseren durchweg positiven Erfahrungen aus 40 Betrieben „werben“, also zeigen, welche Änderungen vor allem in vergleichbaren Betrieben umgesetzt wurden und wie positiv die Betroffenen darauf reagiert

haben. Diese Praxisbeispiele bewirken mehr, als die alleinige Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Haben Sie Erkenntnisse, wie sich Belastungen durch Schichtarbeit z. B. auf Krankenstand oder Produktivität auswirken?

Es gibt zahlreiche Studien, die sich mit dieser Fragestellung befassen, aber die Ergebnisse lassen sich nicht in Zahlen fassen. Denn die benannten Punkte werden von zahlreichen anderen Faktoren beeinflusst. Fehlzeiten z. B. stehen auch im Zusammenhang mit der allgemeinen wirtschaftlichen Situation und dem Erfolg des jeweiligen Betriebs. Allerdings gibt es interessante Indikatoren: Nach der Umstellung der Schichtpläne bei einem Verkehrsbetrieb gingen die Fehlzeiten zwar insgesamt nicht zurück, wohl aber die ein- bis zweitägigen Ausfälle, die oft auf fehlende Motivation zurückgeführt werden.

Besonders im Zusammenhang mit Nachtarbeit beobachtet man eine höhere Häufigkeit von Arbeitsunfällen. Ab der dritten Nachtschicht steigen die Zahlen, was auch ein Argument für schnellere Schichtwechsel ist. Wir sehen auch eine Zunahme von nächtlichen Verkehrsunfällen (Einfahrzeugunfälle), bei Lkw-Fahrern genauso wie bei den Heimfahrten nach der Nachtschicht.

Sind die Belastungen durch den wechselnden Lebens- und Arbeitsrhythmus bedingt oder reagiert der Körper z. B. nachts sensibler auf Belastungen?

Der Schichtwechsel selbst ist nicht das Problem, bei langsamen Wechseln nehmen die Probleme der Mitarbeiter eher noch zu. Belastend ist vielmehr die zeitliche Verschiebung des Lebensrhythmus' (Schlaf-Wachrhythmus) durch Arbeitszeiten bis in den späten Abend oder in die Nacht. Physis und Psyche können sich nicht auf Nachtarbeit umstellen, auch nach jahrelanger Nachtschicht wird die innere Uhr einerseits von den Hell- und Dunkelphasen, andererseits vom gesellschaftlichen und sozialen Rhythmus bestimmt.

Dabei nehmen die Probleme mit der Dauer der Nachtschichtphasen zu. Nach der ersten Nacht sind dagegen noch keine negativen Auswirkungen auf die Tagesrhythmik des Körpers messbar, was ebenfalls für einen möglichst schnellen Wechsel spricht.

Verursacht Schichtarbeit im Dienstleistungsbereich ähnliche Probleme wie im industriell-gewerblichen Bereich?

Auch im Dienstleistungsbereich nehmen Schichtarbeit und Nachtschichten zu. Auch Spätschichten beeinträchtigen Familienleben und Freizeitgestaltung, und eine hieraus resultierende Unzufriedenheit kann sich auf Belastbarkeit und Widerstandskraft auswirken. Wenn auch die körperlichen Belastungen z. B. in Call-Centern vergleichsweise gering sind, bringt Nachtarbeit eine hohe Stressbelastung mit sich. Der Tag-Nachtrhythmus wird gestört, das auf Ruhe und Regeneration eingestellte Verdauungssystem macht eine gesundheitsgerechte Ernährung schwierig, und

Fortsetzung auf Seite 6

■ Folgen der Schichtarbeit für die Gesundheit:

Wechselschichten belasten vor allem den Verdauungsapparat und das Herz-Kreislaufsystem

Der Trend ist unverkennbar: Produktions- und Geschäftszeiten werden aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit und um Kundenwünschen zu entsprechen immer weiter ausgedehnt. Das führt zwangsläufig zu einer Zunahme von Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit. Gab es früher Schichtarbeit vor allem in der Produktion, im Gesundheitswesen, bei Feuerwehr und Polizei, gehört sie heute auch in Handel und Dienstleistungen nahezu zum Alltag – das durchgehende Fernsehprogramm und die 24 Stunden geöffnete Tankstelle sind nur zwei Beispiele für diese Entwicklung. Mit der Zunahme der Schichtarbeit wachsen auch die gesundheitlichen und sozialen Belastungen, unter denen nicht nur die Arbeitnehmer selbst leiden, sondern auch ihre Familien.

Arbeiteten im Jahr 1991 bereits 42 Prozent aller Arbeitnehmer zu wechselnden Tages- oder Nachtzeiten, so stieg der Anteil der Beschäftigten mit regelmäßiger Nacht-, Schicht- oder Wochenendarbeit bis 2001 auf rund 51 Prozent an. Rund jeder vierte Erwerbstätige (23 Prozent), so das Statistische Bundesamt, ist mittlerweile regelmäßig an Samstagen im Betrieb anzutreffen, eben so viele arbeiten in gelegentlicher Schicht- oder Nachtarbeit.

■ Akut: Der tiefe Schlaf fehlt vielen Schichtarbeitern

Die akuten Folgen von Nacht- und Schichtarbeit sind sehr gut erforscht. Gesichert ist, dass mit Schichtarbeit oft Schlafstörungen einhergehen, vor allem wenn Nachtarbeit im Spiel ist. Diese Schlafstörungen treten meist sofort auf, wenn ein

„gelernter“ Arbeitszeitrhythmus durch Wechselschichten gestört wird bzw. die Arbeitszeit den vom natürlichen Lichtwechsel bestimmten circadianen Rhythmus aus dem Takt bringt. Dazu kommt: Der Schlaf am Tage ist störanfälliger, wird - wegen höherer Geräusch- und Lichtbelastung - häufiger unterbrochen und erreicht zudem nicht die Tiefe des Nachtschlafs. Insbesondere Nachtarbeiter leiden unter Schlafentzug. Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen schlafen sie durchschnittlich zwei bis vier Stunden weniger als Tagarbeiter. Der individuelle Bio-Rhythmus wird gestört, und das kann zu einer Schwächung des Immunsystems führen. Experten empfehlen deshalb, Schlafdefizite nicht zu „verschleppen“, sondern sie möglichst durch kleine „Nickerchen“ auszugleichen. Schlafperioden bis zu 30 Minuten haben danach den besten Erholungswert.

■ Mittelfristig: Ärger mit Ernährung und Verdauung

Die Aussage, „Wer schwer arbeitet, hat auch einen gesunden Appetit“ trifft auf Schichtarbeiter nicht unbedingt zu – wer seine Schlaf- und Ernährungsgewohnheiten ständig umstellen muss, läuft verstärkt Gefahr, dass auch Magen und Verdauungsapparat aus dem Takt geraten. Arbeitswissenschaftler haben bereits 1981 festgestellt, dass bis zu 75 Prozent der Schichtarbeiter mit Nachtarbeit an Appetitstörungen und Verdauungsbeschwerden leiden. Bei reinen „Tagarbeitern“ werden derartige Beschwerden von höchstens 25 Prozent der Arbeitnehmer genannt.

Die wechselnden Schlaf- und Ess-Rhythmen werden von Wissenschaftlern dafür verantwortlich gemacht, dass Magen-

Darm-Störungen das zweithäufigste Symptom bei Schichtarbeitern sind. Nachts arbeiten die Verdauungsfunktionen „auf Sparflamme“, das Pausenbrot in der Nachtschicht wird damit zu schwer verdaulicher Kost. Wünschenswert wäre eine leichtverdauliche Warmverpflegung während der Nachtschicht – leider steht so ein Angebot nur wenigen Nachtarbeitern zur Verfügung.

■ Langfristig: Der Herzrhythmus kommt aus dem Tritt

Das Risiko von Herz- und Kreislauferkrankungen ist bei langjährigen Schichtarbeitern deutlich erhöht: In einer erst kürzlich veröffentlichten Studie der Universität Maastricht wurde festgestellt, dass Schichtarbeit das Risiko für Herzarrhythmien langfristig verdoppelt. Hier spielt neben psychischen und sozialen Belastungen durch Schichtarbeit die Physiologie eine wichtige Rolle: Da der menschliche Körper auf eine Verringerung der Aktivitäten während der Nacht programmiert ist, bedeutet speziell Nachtarbeit für den Körper chronischen Stress. Dieser Dauerstress wirkt negativ auf Herzschlag und Herzfrequenz, was langfristig zu Herz-Kreislaufbeschwerden führen kann und die Infarktgefahr erhöht.

Problematisch sind die gesundheitlichen Belastungen für Schichtarbeiter im Übrigen auch deshalb, weil die physische und/oder psychische Belastung bei Arbeitsplätzen mit Schichtarbeit häufig von vornherein höher ist – Bereiche wie Feuerwehr, Rettungsdienste, Polizei, Schwerindustrie sind durch „harte Arbeit“ gekennzeichnet, die Schichtarbeit wirkt hier regelrecht verstärkend für die berufstypischen Belastungen.

■ Frauen: Der Zyklus gerät aus dem Takt

Schichtarbeit, besonders Nachtschichten, waren lange für Frauen tabu, wenn sie nicht als Hebammen, Krankenschwestern oder Ärztinnen im Krankenhaus arbeiteten. Nach der Abschaffung des Nachtarbeitsverbots gibt es weder Berufe noch Arbeitsbedingungen, die nur Männern vorbehalten sind; allerdings reagieren Frauen zumindest auf die Belastungen durch Schichtarbeit offenbar sensibler: So stellte sich im Rahmen einer japanischen Studie mit über 2000 berufstätigen Frauen heraus, dass unregelmäßige Menstruationszyklen und Menstruationsschmerzen bei Frauen mit Schichtarbeit besonders häufig auftraten. Und eine kanadische Untersuchung, die über 56 000 Frauen einbezog, kommt zu dem Ergebnis, dass bei Schichtarbeiterinnen eine erhöhte Fehlgeburtenrate zu verzeichnen ist.

Wenngleich die Ursachen für frauenspezifische Folgen der Schichtarbeit noch weiter erforscht werden, wird ein Grund für derartige Reaktionen in der Mehrfachbelastung der Nachtarbeiterinnen durch Berufstätigkeit, Kindererziehung und Haushaltsmanagement vermutet. Nachtarbeiterinnen mit Kindern dürften auch größere Probleme haben, sich einen ungestörten und ausreichend langen Tagschlaf zu sichern – sobald die Kinder wieder zu Hause sind, d. h. in der Regel mittags, ist es vorbei mit der Ruhe.

■ Teufelskreis von sozialer und beruflicher Belastung

Was bei Müttern besonders deutlich wird, gilt grundsätzlich für alle Schichtarbeiter: Abgesehen von direkten gesundheitlichen Beeinträchtigungen sorgt Schichtarbeit für Probleme im familiären und sozialen Leben – es wird deutlich schwieriger, eine subjektiv befriedigende „Work-Life-Balance“ zu finden. Eigentlich bräuchten Schichtarbeiter einen besonde-

ren körperlichen und geistigen Ausgleich in der Freizeit, aber gerade die Freizeitgestaltung wird durch die Schichtarbeit stark eingeschränkt. Hier entsteht ein regelrechter Teufelskreis: Soziale Probleme werden durch einen schlechten Gesundheitszustand eher noch verstärkt, Unzufriedenheit und Unausgeglichenheit zu Hause senken die Belastbarkeit auch im Beruf. Das wirkt sich negativ auf das vegetative Nervensystem aus und kann psychische Symptome wie Reizbarkeit, Angstzustände oder Depressionen hervorrufen oder verstärken, was wiederum die Anfälligkeit für körperliche Erkrankungen und die Gefahr von Arbeitsunfällen erhöht.

■ Verringerung der Belastungen sind möglich

Ob und wie schnell Arbeitnehmer durch Schichtarbeit gesundheitlich beeinträchtigt werden, lässt sich nicht pauschal vorhersagen, weil dafür eine Vielzahl von Faktoren verantwortlich ist. Neben den individuellen Faktoren (handelt es sich um einen Morgen- oder Nachttyp / wie werden Familienleben und Freizeit organisiert), sind vor allem die konkreten Schichtpläne von Bedeutung. Fest steht: Menschen können sich immer nur bis zu einem gewissen Grad an Schichtarbeit gewöhnen, aber die Belastungen können gemindert werden. Deshalb sind aus Sicht der Gesundheitsförderung folgende Maßnahmen wünschenswert:

- Schichtpläne sollten nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet werden
- die Ernährung sollte „schichtgerecht“ sein, also z. B. leichte, warme Mahlzeiten für die Nachtschicht
- während des größten Leistungstiefs sollten kleine „Nickerchen“ eingeschoben werden können
- schichtarbeiterorientierte Beratungsangebote – zum nachtschichtgerechten Wohnen, zur Gestaltung von Familien und Partnerschaften, zu Ernährung und Entspannung – verbessern die Rahmenbedingungen und können die Regeneration erleichtern

- Begrenzung der Schichtarbeit auf eine bestimmte Anzahl von Nachtschichtjahren und eine frühzeitige Laufbahnplanung.

Näheres hierzu bietet die BKK-Broschüre „Besser leben mit Schichtarbeit“. Bei der Frage, welcher Schichtarbeitertyp man ist, kann ein Fragebogen des Dortmunder Instituts für Arbeitsphysiologie helfen, der eine Selbsteinstufung erlaubt, und im Internet eingestellt ist unter:

www.ifado.de/projektgruppenhomepages/projekt-01/chronotyp

Service: Links rund um Schichtarbeit

„BEST-Studie“, Überblick zu Auswirkungen von Schichtarbeit auf die Gesundheit:
www.eurofound.ie/publications/files/EF0009DE.pdf

Tipps zum Umgang mit Schlafproblemen bei Schichtarbeit:
www.uni-marburg.de/sleep/dgsm/rat/schicht.html

Erkenntnisse der Schlafforschung:
www.flexible-unternehmen.de/kv0404_02.htm

Fragebogen zur Bestimmung von Morgen- und Abendtypen:
www.ifado.de/projektgruppenhomepages/projekt-01/chronotyp

Text des Arbeitszeitgesetzes:
www.bmw.de/textonly/Homepage/download/Arbeit/Arbeitsschutz/ArbZG.pdf

Hilfe bei ungewöhnlichen Arbeitszeiten von Optischicht des RWTÜV in Essen:
www.optischicht.de

BEST-ZEIT (Informations- und Beratungskampagne des Institut der deutschen Wirtschaft in Köln), Ansprechpartner und Literatur zur Arbeitszeitflexibilisierung:
www.best-zeit.de/AZFPraxis/Ansprechpartner.htm
www.best-zeit.de/index.htm?Kompakt/Literatur.htm

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit veröffentlicht regelmäßig Kurzberichte, Broschüren und Materialien:
www.iab.de/iab/publikationen/veroeff.htm

LfAS Bayrisches Landesamt für Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik:
www.lfas.bayern.de/am/schichtarbeit.htm

Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion Abteilung Arbeitswissenschaft Prof. Dr.-Ing. P. Knauth
www.iip.wiwi.uni-karlsruhe.de

Informationen für die arbeitnehmerfreundliche Schichtplan-Gestaltung:
www.moderne-arbeitszeiten.de/page8.html

Hilfe durch Lichttherapie bei Schlafstörungen durch:
www.members.aol.com/smllicht/schicht.htm

Fortsetzung von Seite 2

Kurze Schichtwechsel ...

Gabriele Scheuermann: „Besonders auffällig war, dass die Qualität des Familienlebens fast durchweg besser bewertet wurde.“ Auch die befürchteten Schwierigkeiten mit den schnellen Wechseln waren kein Thema mehr. Verbesserungen gab es auch aus Sicht des Unternehmens: Die Ausfallzeiten wegen Krankheit waren zurückgegangen und die Zahl der Arbeitsunfälle sank – Entwicklungen, die sie nicht allein, aber auch dem geänderten Schichtsystem zuschreibt.

Die Arbeitszeitregelung bei Johns Manville bietet den Schichtarbeitern zudem ein vergleichsweise hohes Maß an individueller Flexibilität. Die Mitarbeiter können zu Beginn jedes Jahres ihre Pflichtwochenstunden festlegen, also entscheiden, ob sie 33,6, 35 oder 37,5 Stunden pro Woche arbeiten möchten, natürlich gekoppelt an entsprechende Lohnab- oder -zuschläge. „Jeder 5. Mitarbeiter im Schichtdienst entscheidet sich heute für eine von der Regelarbeitszeit abweichende „Teilzeitregelung“, ein für Unternehmen mit Schichtarbeit sehr hoher Wert“, weiß Gabriele Scheuermann.

Sie ist überzeugt, dass vergleichbare Modelle in allen Branchen und bei allen Unternehmensgrößen zu ähnlich positiven Ergebnissen führen würden. Allerdings nur, wenn sie der Belegschaft nicht verordnet werden. „Erstens müssen die Mitarbeiter grundsätzlich für ein solches Projekt gewonnen werden; zweitens müssen die Lösungen gemeinsam mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen erarbeitet werden; und drittens ist es notwendig, die Schichtmodelle zunächst auf Zeit einzuführen und nach einem Jahr zur Diskussion zu stellen.“ Akzeptanz, so das Fazit, ist ohne Partizipation von Beginn an nicht zu erreichen.

Kontakt: Gabriele.Scheuermann@jm.com

Entscheidend für den Erfolg ...

z. B. ein niedriges Arbeitsaufkommen während der Nacht kann als weiterer Stressor wirken – eine Situation, die auch in Call-Centern auftritt.

Ist die Bestandsaufnahme vor und nach Einführung von Schichtmodellen Pflicht?

Sie ist zumindest empfehlenswert, über Form und Umfang kann man diskutieren. Befragungen sind besonders geeignet, die Vorher-Nachher-Situationen zu vergleichen. Bei allen 40 von uns begleiteten Projekten waren Mitarbeiter und Unternehmen nach einem Jahr überwiegend sehr zufrieden mit der neuen Lösung. In einem Unternehmen haben wir nach einem Jahr auch die Ehefrauen befragt, auch von ihnen wurden die positiven Veränderungen hervorgehoben.

Gibt es „die“ Lösung, wie Schichtarbeit gesundheitsfreundlicher organisiert werden kann?

Die Schichtpläne müssen immer auf den jeweiligen Einzelfall ausgerichtet werden. Grundsätzlich gilt aber: Möglichst schnelle Schichtwechsel (nicht mehr als drei gleiche Schichten hintereinander), „nach vorne“, d. h. in der Folge Früh-Spät-Nachtschicht, kommen den Mitarbeitern am ehesten entgegen. Wichtig ist: Nach der Nachtschicht sollten auf jeden Fall mindestens zwei freie Tage stehen.

Können Sie beziffern, welcher Aufwand notwendig ist, um Schichtmodelle zu entwickeln und sie umzusetzen?

Die Vorbereitungsphase dauert einige Monate, allerdings ohne dass betriebliche Abläufe dadurch beeinträchtigt werden. Wir analysieren dabei z. B. die betrieblichen Notwendigkeiten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und erarbeiten die neuen Lösungen, dies häufig zusammen mit den Betroffenen. Die eigentliche Einführung der Schichtsysteme ist bislang immer reibungslos verlaufen.

Kosten fallen vor allem für externe Berater an. Diese sind vergleichsweise gering, wenn man ein Hochschulinstitut beauftragt, das ja nicht gewinnorientiert arbeitet. Private Anbieter wollen dagegen verständlicherweise Geld verdienen, und manche neigen deshalb dazu, lediglich Vorgaben der Unternehmensleitung umzusetzen. Allerdings ist die Einschaltung externer Experten grundsätzlich empfehlenswert. Sie können Expertenwissen und Erfahrung einbringen und sind vor allem glaubwürdig als Vermittler zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung.

Kontakt:

sonia.hornberger@wiwi.uni-karlsruhe.de
www-iip.wiwi.uni-karlsruhe.de

„Besser leben mit Schichtarbeit“

Die Broschüre des BKK Bundesverbandes bietet Hintergrundinformationen und praktische Anregungen dazu, was Schichtarbeiter/innen selbst tun können, um ihre Gesundheit zu stärken und Belastungen durch Schichtarbeit zu mildern – indem sie z. B. günstigere Voraussetzungen für ihren Tagschlaf schaffen oder etwas gegen Appetitstörungen unternehmen. Protokoll- und Arbeitsbögen helfen dabei; zahlreiche Abbildungen lockern die Textinformationen auf. Die vorgestellten Beispiele wurden mit dem Programm Opti-Schicht erstellt.

„Besser leben mit Schichtarbeit - Hilfen für Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter“, 52 Seiten, Einzel-exemplare kostenlos über praevention@bkk-bv.de. Mehr-exemplare (ab 5 Stück): Euro 2,50 zzgl. Porto- und Verpackung über BKK-Team Gesundheit, e-Mail: broschueren@bkk-team-gesundheit.de Ebenfalls mit dem Thema Schichtarbeit befasst sich eine Broschüre, die Informationen für Arbeitgeber bietet. Der von Dr. Beate Beermann erstellte „Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit“ (ISBN 3-88261-360-2) kann kostenlos angefordert werden bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Dortmund, Postfach 17 02 02 44061 Dortmund.

Kontakt: kaufmann.gisela@baua.bund.de

■ 10. Veranstaltung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“:

Gesundheitsmanagement in Veränderungsprozessen

Die Arbeitswelt wird von schnellen und tief greifenden Veränderungen geprägt. Das gilt für Unternehmen als Ganzes genauso wie für Berufsbilder oder einzelne Arbeitsplätze. Jede Veränderung bringt neue Chancen mit sich, zugleich nehmen aber auch die Anforderungen und Belastungen von Arbeitnehmern und Entscheidungsträgern zu. In der nun schon 10. Veranstaltung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“ greift der BKK Bundesverband die Frage auf, welche Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten solche Veränderungsprozesse für die Gesundheit am Arbeitsplatz mit sich bringen und welche Ansätze sich bereits in der Praxis bewährt haben.

Referenten und Diskussionsteilnehmer beschreiben und analysieren am 26. und 27. November die Fragen, die sich für das Gesundheitsmanagement aus dieser Situation ergeben. In der Plenumsveranstaltung werden die Referenten aktuelle Fakten präsentieren und Zukunftsperspektiven entwickeln. Für das Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung wird Dr. Stefan Winter sprechen, Gerald Wood vom Meinungsforschungsinstitut Gallup beleuchtet die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, Engagement der Mitarbeiter und Geschäftserfolg. Aktuelle Erkenntnisse zu den gesundheitlichen, sozialen und ökonomischen Potentialen der Prävention referiert Professor Rolf Rosenbrock vom Wissenschaftszentrum Berlin und Mitglied der Sachverständigenkommission. Professor Michael Kastner beschäftigt sich unter anderem mit der Work-Life-Balance und dem ökonomischen Nutzen der Gesundheitsförderung, Hans-Jürgen Urban von der IG Metall beschreibt Perspektiven und Anforderungen einer innovativen betrieblichen

Gesundheitspolitik aus gewerkschaftlicher Sicht. In den Foren werden überdies folgende Themen aufgegriffen:

Forum 1: Mit den Alten auf Erfolgskurs

Das Forum behandelt die Frage, welche Rolle ältere Arbeitnehmer nicht zuletzt angesichts der demographischen Entwicklung für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen haben und wie Berufslaufbahnen und Arbeitsbedingungen aussehen müssen, damit Menschen gesund das Regelrentenalter erreichen können.

Forum 2: Die Zukunft der Unternehmen ist bunt und fair

Hier geht es unter anderem um die Schaffung eines guten Arbeitsklimas, Prävention von Mobbing und unfairen Attacken am Arbeitsplatz sowie den Nutzen, den Unternehmen aus vielfältigen (statt homogenen) Belegschaften ziehen können. U.a. am Beispiel von Ford wird vorgestellt, wie sich eine von „Diversity“ geprägte Unternehmenskultur in der Praxis auswirkt.

Forum 3: Führung in Veränderungsprozessen

Gefragt wird nach Führungsverhalten, das eine erfolgreiche Begleitung von Veränderungsprozessen ermöglicht. Am Beispiel von Schwäbisch Hall u.a. Unternehmen wird dargestellt, wie geeignete Ansätze entwickelt und implementiert werden und welchen Nutzen Managementaudits bringen.

Forum 4: Wissen: Vermehrt sich durch Nutzung

Im Mittelpunkt stehen Techniken des Wissensmanagements am Beispiel von IBM u.a.. Gezeigt wird, wie Wissen, auch zu gesundheitlichen Aspekten, mit technischer Unterstützung für einzelne

Arbeitnehmer, für Teams und unternehmensweit genutzt werden kann.

Forum 5: Verbesserung von Gesundheitschancen

Gesundheitschancen sind auch in Deutschland nicht gleich und gerecht verteilt. Die Krankenkassen sind beauftragt, durch Präventionsmaßnahmen auf einen Ausgleich hinzuwirken. Näher beleuchtet werden Ansätze zur Verbesserung der Gesundheit von Arbeitslosen und Kindern.

Weitere Themen in den Infosessions

- Gruppenmeditation – Ein neuer Weg zur Verbesserung des Betriebsklimas
- Rolle des modernen Betriebssports in der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Corporate Activity - moderne Gesundheitsangebote im Betrieb, Ansätze für Selbsthilfeangebote im Betrieb

Impressum

Herausgeber:
Bundesverband der Betriebskrankenkassen

Kronprinzenstraße 6
D-45128 Essen

Verantwortliche Redakteure:

Barbara Orfeld,
Michael Bellwinkel,
Dr. Alfons Schröder,
Gruppe M GmbH, Düsseldorf

Tel.: 0201/179-1207
Fax: 0201/179-1014
e-Mail: orfeldb@bkk-bv.de

Layout/Grafik:

Gruppe M GmbH,
Düsseldorf

Druck:

Industriedruck Müller GmbH, Viersen

Aufnahme in den Verteiler:

News im e-Mail-Abo: Bestellung bei:
news@bkk-bv.de, mit Angabe von Namen,
Funktion und Anschrift.



Wettbewerbsvorteil **Gesundheit**

Gesundheitsmanagement im Veränderungsprozess
26./27. November 2003 im Hotel Crowne Plaza Köln

Tagungs-Organisation:

BKK-Team Gesundheit
Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH
Frau Dorothea Waschke
Rellinghauser Straße 93
45128 Essen

Faxantwort Anmeldung
0201 / 179 -1030 / -1032
Tel.: 0201/179-1477
e-Mail: waschke@bkk-team-gesundheit.de

Anmeldung

Hiermit melde ich mich zur Tagung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit: Gesundheitsmanagement im Veränderungsprozess“ am 26./27 November 2003 im Hotel Crowne Plaza Köln zu den genannten Bedingungen an.

Name, Vorname:

Firma/Institution/Funktion:

Straße/Postfach:

PLZ/Ort:

Telefon/Fax/e-Mail:

Datum/Unterschrift:

Ich möchte an folgendem Forum teilnehmen:

- Forum 1** Mit den Alten auf Erfolgskurs - alter(n)sge-rechte Arbeitsgestaltung als Wettbewerbs-vorteil
- Forum 2** Die Zukunft der Unternehmen ist bunt und fair
- Forum 3** Führung in Veränderungsprozessen
- Forum 4** Vermehrt sich durch Nutzung: Wissen als Unternehmenskapital
- Forum 5** Verbesserung von Gesundheitschancen - Präventionsansätze aus verschiedenen Settings

Ich möchte an folgendem Workshop teilnehmen:

- Meditation und Betriebsklima
- Corporate Activity - moderne Gesundheitsangebote im Betrieb
- BKK Selbsthilfe an der Schnittstelle zu Betrieben - Am Beispiel "Psychischer Erkrankungen im Arbeitsleben".

Tagungspauschale:

- bei Anmeldung bis 29.08.2003 360 Euro
- bei Anmeldung bis 01.09.2003 450 Euro

Hierin enthalten sind folgende Leistungen:

- Teilnahmegebühr und Tagungsunterlagen (Kurzfassung) (im Anschluss an die Tagung erfolgt die Zusendung einer CD-Rom mit den kompletten Tagungsunterlagen)
- Mittagsimbiss, Bio-Vital-Kaffeepause, Cocktailempfang, Abendbuffet am 26.11.03, Mittagsbuffet und Kaffeepause am 27.11.2003, Tagungsgetränke und jeweils ein Softgetränk zu den Buffets.

Kostenfreie Stornierung ist bis zum 27.10.2003 möglich

Zimmerreservierung

Die Zimmerreservierung erfolgt direkt über das Tagungshotel Hotel Crowne Plaza, Tel.: 0211/228-0 unter **Stichwort: "WettVo"**.