

Arbeitszeitorganisation bei der Merck KGaA Darmstadt

(erschienen in der Zeitschrift FB/IE Heft 4 / Oktober 2001)

Arbeitszeitgestaltung - als Chance: Neue Formen der Arbeitsorganisation und damit der Arbeitszeitorganisation bestimmen heute mehr denn je die Inhalte der täglichen Arbeit. Ständiger Zeitdruck auf der einen Seite ist ebenso ein Symptom wie Zeitverschwendung auf der anderen. Die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, die besser bzw. möglichst gut auf betriebliche Interessen und Mitarbeiterbedürfnisse eingehen, wird zunehmend zu einem Standardthema. Ein Thema mit dem sich auch die betrieblichen Vorgesetzten regelmäßig beschäftigen müssen. Nirgendwo sonst sind die tariflichen Arbeitszeiten so kurz wie in Deutschland. Die tariflichen Arbeitszeitverkürzungen seit Anfang der 80er Jahre, die zur Unterschreitung der 40 Wochenstunden-Grenze führten, haben den Prozess der Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme maßgeblich angestoßen. Zugleich ist das Lohnniveau in Deutschland eines der höchsten der Welt. Diese Konstellation - kurze Arbeitszeit plus hohes Entgeltniveau - muss keineswegs ein Nachteil sein. Vielmehr erwächst hieraus die Aufgabe, die knappe Ressource Arbeitszeit so effektiv wie möglich zu gestalten. Im Zuge dieser immer mehr in den Vordergrund tretenden Tatsache erhalten Innovationen, in bezug auf die Arbeitszeitgestaltung, ihre Bedeutung. Für die Arbeitswirtschaft als zuständige Fachstelle der Unternehmensgruppe für die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle war dies der Anlass, bisher eingesetzte Verfahren zu überdenken und zu reformieren.

Merck – Pharma, Labor und Spezialchemie aus Darmstadt

Das Unternehmen Merck blickt auf eine lange Tradition zurück, die 1668 mit der Übernahme der Engel-Apotheke in Darmstadt durch Jacob Merck begann. Rund 160 Jahre später, im Jahre 1827, entschloss sich der damalige Inhaber der Engel-Apotheke, Heinrich Emanuel Merck, Pflanzeninhaltsstoffe "im Großen" herzustellen. Mit dieser industriellen Fabrikation wurde der Grundstein für die Entwicklung des Unternehmens Merck gelegt.

Die Merck KGaA ist heute ein modernes Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie und mit eigenen Gesellschaften in rund 150 Ländern der Erde vertreten. In Darmstadt werden rund 8200 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit sind es ca. 35.000.



Das Stammwerk der Merck KGaA in Darmstadt

Das Fabrikationsprogramm der Merck-Gruppe umfasst mehr als 20.000 verschiedene Produkte, mit denen im Jahre 2000 ein Umsatz von rund 14 Mrd. DM erzielt wurde – in den Unternehmensbereichen: Pharma, Labor und Spezialchemie.

Die Merck KGaA ging 1995 an die Börse. Die Komplementäre aus dem Kreis der Familie Merck halten einen Kapitalanteil von 74 %, Aktionäre sind mit 26 % beteiligt.

Merck – Die Ausgangssituation

In den beiden Standorten der Merck KgaA in Darmstadt und Gernsheim sind ca. 9000 Mitarbeiter beschäftigt.

Im normal üblichen Arbeitszeitrahmen arbeiten ca. 5500 Arbeitnehmer/innen, ca. 800 arbeiten in Teilzeit und ca. 2700 Mitarbeiter/innen sind in verschiedenen Formen, von versetzten Arbeitszeiten, bis zur Vollkontischicht beschäftigt. Da der Trend ganz klar zeigt, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten immer weiter fortschreiten wird, begann die Arbeitswirtschaft den Workflow einer genauen Prüfung zu unterziehen, um Schwachstellen zu analysieren und in Zukunft zu vermeiden.

In der Vergangenheit wurden Arbeitszeitpläne in der Regel nach Angaben der Vorgesetzten, von einem Mitarbeiter der Arbeitswirtschaft erstellt.

Das Ganze geschah in Form von Excel-Tabellen, die von Hand entwickelt werden mussten. Sämtliche Berechnungen und Prüfungen hinsichtlich der Arbeitszeiten, unter Beachtung von Tarifvertrag und Arbeitszeitgesetz, mussten ebenfalls händisch durchgeführt werden. Eine Darstellung der Kosten die ein Modell verursacht, war im Workflow nicht vorgesehen.

Der Bedarf an Personal wurde in der Regel vom Betrieb vorgegeben und wurde ohne weitere Prüfung übernommen. Die Entwicklung eines Arbeitszeitplans konnte dann, je nach Komplexität, bis zu vier Arbeitstage in Anspruch nehmen. War der Auftraggeber mit der entwickelten Variante zufrieden, wurde der Plan

den Mitarbeitern und dem Betriebsrat vorgestellt. Sollten während oder nach einer Vorstellung dann Einwände kommen, wiederholte sich das ganze Prozedere.

Wenn sich dann alle Beteiligten auf ein Arbeitszeitmodell geeinigt hatten, mussten die Pläne für das SAP-System generiert werden. Als letzter Schritt erfolgte dann die Einstellung der neuen AZP-Nummern in die Stammdaten der betroffenen Mitarbeiter/innen.

So ging von der Planung bis zur Einführung neuer Arbeitszeitmodelle kostbare Zeit verloren. Dieser Umstand war für das Unternehmen nicht mehr tragbar, hat man es sich doch zur Aufgabe gemacht, immer "up to date" zu sein.

Für die Arbeitswirtschaft der Merck KGaA ist die "ZEIT" ein wissenschaftliches Objekt, welchem die höchste Aufmerksamkeit gilt. Aus diesem Grund wurde das "Gestalten von Flexiblen Arbeitszeitmodellen und Schichtplänen" zu einer zentralen Dienstleistung gemacht.

Man wollte neue Wege bei der Erstellung der Schicht- bzw. Arbeitszeitmodelle unter folgenden Voraussetzungen beschreiten:

"Die Arbeitszeitplanung muss, besonders bei der Dienst- bzw. Schichtplanung, den Unternehmensanforderungen gerecht werden. Die optimale Verbindung von Zielen des Betriebes (Kosten, Organisation und betriebliche Abläufe), mit den Wünschen der Beteiligten und der ergonomischen (Menschengerechten) Gestaltung der Arbeitszeit – unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen – steht im Vordergrund. Aus diesem Gründen entschloss man sich, ein DV-gestütztes System einzusetzen".

Merck - Der Projektablauf

Nach der Entscheidung für eine EDV-unterstützte Arbeitszeitgestaltung, wurde zunächst ein Pflichtenheft erstellt in welchem alle Anforderungen an das neue System beschrieben wurden. Ein entscheidender Punkt war, dass man zwar den Arbeitszeitrahmen gestalten wollte, aber ein Eingreifen in die betriebliche Personalplanung, z.B. bei Vertretungen, wegen des hohen Gefahrenpotentials innerhalb eines chemischen Betriebes nicht realisiert werden sollte.

Nach der Prüfung der angebotenen Möglichkeiten entschied man sich für die Software der Fa. XIMES GmbH, da hier alle Anforderungen gegeben waren und die Abfolge auf das Erstellen und Verwalten von Arbeitszeitplänen fokussiert war. Nachdem Kauf der Software erfolgten intensive Schulungen am Standort in Darmstadt, an denen nicht nur die Mitarbeiter der Arbeitswirtschaft beteiligt waren, sondern auch Vertreter des Betriebsrates, dem eine uneingeschränkte Einsicht in das System zugestanden wurde.

Merck - Unterstützung der Personalplanung mit dem "operating hours assistant"

Mit dem Einsatz des "operating hours assistant", als nächsten Schritt, ist der Weg zur optimalen Arbeitszeitgestaltung vorbereitet. Da er die Personalplanung

unterstützt, die vor jeder Veränderung von Arbeitszeitplänen steht, soll er hier zuerst vorgestellt werden.

In Zeiten mit veränderten wirtschaftlichen Anforderungen (z.B. veränderten Servicezeiten, verstärkter Nachfrage, Umstellung der Produktionsmethoden) kann eine Veränderung des Personalstandes sinnvoll erscheinen. Ob diese Anforderung aber tatsächlich existiert, oder aber nur eine willkommene Gelegenheit bietet, zusätzliches Personal anzufordern, ist in der Regel schwer zu beurteilen.

Mit der EDV-unterstützten Festlegung der Betriebszeit steht eine einheitliche und rasche Methode zur Evaluation des tatsächlich notwendigen Personalbedarfs zur Verfügung. Dies geschieht unabhängig von den derzeit im Einsatz befindlichen Schichten bzw. Diensten, wodurch sich die Planung auf den tatsächlichen betrieblichen Bedarf konzentriert.

Im ersten Schritt werden die aktuellen Arbeitszeiten und der notwendige Personalbedarf miteinander verglichen. Durch die Festlegung der Betriebszeit und den richtigen Abwesenheitsfaktor wird dann der tatsächliche Personalbedarf exakt festgelegt. Ob also eine ganze Stelle notwendig ist oder eine Teilkraft den zusätzlichen Bedarf inkl. Reserve abdeckt, lässt sich durch das Werkzeug übersichtlich darstellen.

Passende Dienste und Schichten werden dann im nächsten Schritt erzeugt. Dabei ist es möglich, auf die gewünschte oder tatsächliche Personalzusammensetzung von Voll- und Teilzeit-Mitarbeitern einzugehen. So können längere bzw. kürzere Dienste erzeugt werden, die sich aber alle am tatsächlichen Personalbedarf orientieren.

Für die Mitarbeiter können dadurch Belastungsspitzen vermieden werden. Es entstehen Schichtpläne, die dem Mitarbeiter mehr Planungssicherheit bieten. Für das Unternehmen wird es möglich, auf Veränderungen besser zu reagieren.

Merck - Gestalten von Arbeitszeitplänen mit dem SPA 4.0

Anforderungen an neue Schicht- Arbeitszeitpläne verändern sich oft im Zuge der Planung. Dieser schwierige, aber notwendige Verfeinerungsprozess schafft erst die Voraussetzungen für die Entwicklung der jeweils bestmöglichen Pläne.

Möglich und erforderlich ist eine schrittweise Verfeinerung von Planvarianten bei gleichzeitigem Nachdenken über ihre Eigenschaften sowie über die Auswirkungen von Anforderungen auf den Plan. Dies macht einen engen Planungs- und Klärungsprozess erforderlich.

Diese schrittweise Verfeinerung spiegelt sich im gewählten Vorgehensmodell der XIMES GmbH für die Planungsarbeit wider. Die betriebliche Analyse setzt den Rahmen für die Entwicklung der Schicht- Arbeitszeitmodelle. Die erforderlichen Betriebszeiten werden in groben Zügen festgelegt. Zu entscheiden ist, ob der Betrieb bei einfachen Schicht- Arbeitszeitmodellen bleibt oder ob komplexe Anforderungen berücksichtigt werden sollen. Ferner sind die Rahmenbedingungen des Planungsprozesses zu fixieren.

Bei Generierung eines Arbeitszeitmodells werden Anforderungen an das Schicht-Arbeitszeitmodell gesammelt und erste Grobentwürfe entwickelt. Die Form von Workshops mit ca. 6 bis 8 Personen hat sich gut bewährt. Typischerweise können nach kurzer Zeit sogenannte Schlüsselfragen identifiziert werden. Die Beantwortung dieser Schlüsselfragen hat weitreichende Konsequenzen für das spätere Schichtmodell, weshalb sorgfältige Analysen erforderlich sind. Schlüsselfragen können als zentrale "Weggabelungen" in der Planung verstanden werden.

Die schrittweise Verfeinerung der Anforderungen, das Ausleuchten der Gestaltungsmöglichkeiten und die Analyse der Konsequenzen ziehen sich durch den gesamten Planungsprozess.

Darauf aufbauend und nach entsprechender Diskussion erfolgt die Auswahl des Modells. Im Zuge der breiteren Diskussion ergeben sich meist noch kleinere Anpassungen, selten ein Rücksprung in frühe Phasen der Entwicklung.

Nach der vorläufigen Fertigstellung des Schichtplans beginnt die Planung der Umsetzung, die Pilotphase bis zur breiten Einführung.

Das integrierte Kostenmodul ermöglicht es, die Kosten die durch verschiedene Modelle entstehen komfortabel miteinander zu vergleichen.

Regelungen des Arbeitszeitgesetzes sind hinterlegt und werden fortlaufend geprüft. Außerdem können individuelle Regelungen aus Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen hinterlegt werden.

Das Druckmodul ermöglicht es die unterschiedlichsten Ausdrucke anzufertigen, vom Monatsplan zur Betriebssteuerung über den Taschenkalender (Bild 7) bis hin zu allen verfügbaren Prüfinstrumenten.

Der Schichtplanassistent © 4.0 (SPA © 4.0) ist ein Werkzeug für alle Personen in Industrie, Dienstleistungsbetrieben und im öffentlichen Sektor, die mit der mittelfristigen Planung der Arbeitszeit sowie deren Evaluation befaßt sind.

Merck – Ergebnisse

Es wurden seit Einführung der Software ca. 200 Vorschläge zur Arbeitszeitgestaltung erarbeitet. Mittlerweile wird die Software in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens eingesetzt, von den klassischen Schichtbetrieben über die Technik, Labors und den Versand bis zur eigenen Kindertagesstätte.

Durch den Einsatz moderner Kommunikationsmedien war und ist man in der Lage, Schichtpläne für das Zweigwerk in Savannah/USA zu entwickeln. Der zeitliche Aufwand bei der Erstellung von Arbeitszeitplänen konnte um ca. 70 % reduziert werden, dadurch konnte die Arbeitswirtschaft ihren Servicegrad auf dem Gebiet der Arbeitszeitgestaltung erheblich erhöhen.

Schicht- bzw. Arbeitszeiten werden optimal an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst, dadurch werden unproduktive Zeiten sowie ein Anhäufen von Zeitguthaben vermieden.

Die Kosten einzelner Modelle können problemlos miteinander verglichen werden. Eine hohe Akzeptanz der Pläne bei den betroffenen Mitarbeitern wird durch die Beteiligung bei der Erstellung der Pläne erreicht. Das Gleiche gilt für die Akzeptanz beim Betriebsrat.

Derzeit werden ca. 2000 Arbeitszeitpläne über SAP R3 verwaltet.

Merck - Der Ausblick

Als nächstes Projekt steht eine Überprüfung und Anpassung der Arbeitszeiten in der Pharma-Produktion bevor.

Des weiteren erfolgt die Realisierung der Schnittstelle XIMES – SAP R3.

Die Verfasser



Volker Link

Leiter Personalbetreuung /
Arbeitswirtschaft bei der Merck KGaA



Holger Wesp

Themenverantwortlicher
Arbeitszeitplanung Personalbetreuung /
bei der Merck KGaA Arbeitswirtschaft