

Einführung flexibler Schichtmodelle bei SMA

Das Solar-Unternehmen aus Nordhessen mit über 5.000 Beschäftigten, muss starke saisonale Schwankungen ausgleichen. Diese konnten mit dem bisherigen Schichtmodell nur über Überstunden aufgefangen werden. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekts „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ entwickelte SMA gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren und einer Beraterin ein Schichtmodell, das je nach Auftragslage flexibel eingesetzt werden kann.



>>> Analyse der Arbeitszeitregelungen

Am Anfang führte das Projektteam des RKW Hessen bei SMA eine Arbeitszeitanalyse durch. Diese hatte zum Ziel, Empfehlungen auszusprechen, wie das Arbeitszeitmodell für die betrieblichen Notwendigkeiten optimiert werden kann. Das bisherige Schichtsystem konnte nur unzureichend auf eine gesteigerte, aber schwankende Kundenanfrage reagieren.

Die Leitung äußerte zudem den Wunsch, die immense Belastung durch lange Nachtschichtblöcke zu reduzieren. Um die schwankende Auftragslage aufzufangen, agierte das Unternehmen vorrangig mit der Anordnung von Überstunden. Es sollten Modelle gefunden werden, die mit möglichst kurzen und wenigen Nachtschichteinheiten auskommen. Damit wollte SMA auch auf die Alterung der Beschäftigten und die körperliche Belastung in der Produktion reagieren. Insgesamt sollten die neuen Schichtpläne damit zu einer gesundheitsverträglichen und altersgerechten Ausgestaltung der Arbeitszeiten beitragen.

Ziele für das neue Arbeitszeitmodell:

- Abfangen der schwankenden Auftragslage
- Verzicht auf Lagerbestände im Unternehmen
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
- Berücksichtigung sozialer Aspekte (familiäre und private Interessen der Beschäftigten, lange Anfahrtswege)
- Reduzierung der gesundheitlichen Belastungen

Diesem Ziel stand jedoch bereits bei der Analyse die Aussage der Beschäftigten gegenüber, auf die (Nacht-) Schichtzuschläge finanziell nicht verzichten zu können oder zu wollen.

Die Analyse zeigte auf, dass eine umfassende Veränderung der Schichtpläne nur unter Einbeziehung der verschiedenen Mitarbeitergruppen funktionieren würde. Alle Beschäftigtengruppen müssten von Anfang an durch gezielte Kommunikation auf notwendige Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen aufmerksam gemacht und an der Gestaltung beteiligt werden. Dies erschien insbesondere bei den Beschäftigtengruppen sinnvoll, die ihr praktisches Wissen in die Neugestaltung einbringen konnten.

>>> Detailberatung

Den Umsetzungsprozess der geplanten Veränderungen begleitete Dr. Christiane Lindecke als Beraterin. In Workshops wurden zunächst die Ziele des Projekts festgelegt und eine erweiterte Bestandsaufnahme erstellt. An den Workshops waren neben der Leitung Beschäftigte und Betriebsratsmitglieder vertreten. Sie bildeten gleichzeitig eine feste Projektgruppe für den gesamten Umsetzungsprozess.

Als Ziel wurde von Arbeitgeberseite vor allem definiert, dass das neue Arbeitszeitmodell innerhalb von zwei Wochen auf Auftragsschwankungen reagieren kann. Auch dem Betriebsrat waren eine flexiblere Produktion und eine schnellere Umstellung zwischen verschiedenen Schichtsystemen wichtig.

Ein weiteres Ziel für beide Seiten war die Gesundheit der Mitarbeiter. Hierzu sollten die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen verstärkt beachtet werden. Die Betriebsräte äußerten auch den Wunsch, planbare und möglichst viele freie Wochenenden beizubehalten, da diese soziale Zeit als besonders wertvoll und wichtig empfunden werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Kurzanalyse und den Workshop-Gesprächen analysierte Frau Lindecke die bestehenden Vereinbarungen. Die Ergebnisse stellte sie in der Projektgruppe vor. Eine Kleingruppe wurde gebeten, eine weitere Einschätzung mit Vor- und Nachteilen zu erarbeiten, mit folgendem Ergebnis:

Was läuft gut? Was soll beibehalten werden?

- 5-Tage-Woche mit freien Wochenenden
- Regelung der Abwesenheiten
- gleichmäßige Besetzung der Schichten

Was läuft weniger gut? Was soll verändert werden?

- 5-6 Nachtschichten am Stück (soweit möglich) ändern zu maximal 3 Nachtschichten in Folge
- 12-Stunden-Schichten
- Schichtplan, der Plusstunden und damit verbunden Freizeitausgleich ermöglicht (keine Minusstunden)
- 20 Prozent der Beschäftigten dürfen aus gesundheitlichen Gründen nicht (mehr) in Nachtschicht arbeiten
- lange Vorlaufphasen für Änderungen der Arbeitszeit
- Ankündigungsfristen freiwilliger Zusatzschichten
- kurze Ankündigungsfristen für Arbeitszeiten der kommenden Woche

Nach intensiven Diskussionen in der Projektgruppe wurden vier unterschiedliche Schichtmodelle entwickelt, die mit einer Ankündigungsfrist von vier Wochen umgesetzt werden könnten. Um Wochenendarbeit zu reduzieren, wurden in die Pläne 10-Stunden-Schichten am Wochenende eingeplant, die aus Beschäftigtensicht machbar und umsetzbar sind.

Die Modelle dienen als Optionen und Möglichkeiten einer flexibleren Schichtplangestaltung, die im Bedarfsfall zur Anwendung kommen könnte.

Stufe	Anzahl Schichten	Wochentage	
1	10-Schichten	Mo bis Fr	2-Schicht
2	15-Schichten	Mo bis Fr	3-Schicht
3	18-Schichten	Mo bis Sa	3-Schicht
4	19 oder 21-Schichten	Mo bis So	3-Schicht

Tab.: Flexibel einsetzbare Schichtpläne für verschiedene Auslastungsstufen

>>> Erfolgsfaktoren des Projektes

Ein wichtiger Baustein für den Erfolg des Projekts war die Einbindung aller Beteiligten – von der Leitung zu den Mitarbeitern. Ohne deren Konsens wäre die Akzeptanz der neuen Schichtpläne nicht gegeben gewesen. Diese gemeinsame Sichtweise wurde insbesondere im Rahmen der Workshops gefunden. Die Bestandsaufnahme von Frau Lindecke mit den verschiedenen Akteuren bot dabei die Grundlage für die Neuentwicklung des Modells.

Mit dem Projekt wurde – partizipativ – ein Schichtplanmodell entwickelt, das vier Stufen für unterschiedliche Auftragslagen vorsieht. Die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen wurden dabei so weit wie möglich umgesetzt. Es hat sich allerdings gezeigt, dass den Beschäftigten oft soziale Aspekte der Arbeitszeitgestaltung wichtiger sind als die gesundheitlichen. Auch das kann in einem beteiligungsorientiertem Prozess ein akzeptables Ergebnis sein.

Weitere Informationen zum Projekt „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ finden Sie auch auf unserer Internetseite www.arbeitszeitgewinn.de.

Bei Fragen zum Projekt:

Simone Back, RKW Hessen, s.back@rkw-hessen.de

Bei Fragen zum Beratungsbeispiel:

Dr. Christiane Lindecke, CLindecke@gmx.de

Impressum:

Herausgeber: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40a, 65760 Eschborn

Autoren: Gabriele Gusia (RKW Kompetenzzentrum)

Stand: Juli 2013

Download: www.arbeitszeitgewinn.de

Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages