

# Schichtsysteme einführen - Praxisbeispiele

## Schichtsystem ist nicht gleich Schichtsystem

Die Flexibilisierung von Schichtsystemen ist eine individuelle Angelegenheit. Den Erfordernissen des Unternehmens und der jeweiligen Problemlage entsprechend muss ein unternehmensspezifisches Modell gefunden werden. Folgende Unternehmensbeispiele zeigen, wie sehr die jeweilige Ausgangssituation die Lösung beeinflusst.

## Saisonorientierter Personaleinsatz durch Jahresarbeitszeit

### Ausgangssituation:

Bei einem Fensterhersteller kam es produktbedingt zu hohen jährlichen Auftragsschwankungen. Die Arbeitszeit war durch eine gleichbleibende Schichtbesetzung nicht optimal im Schichtsystem verteilt: In der zweiten Jahreshälfte gab es saisonbedingt einen enorm großen Auftragseingang. Um die Produktion und die Liefertermine einhalten zu können, mussten Überstunden geleistet und Leiharbeitnehmer eingesetzt werden. In der ersten Jahreshälfte indes ging die Nachfrage jeweils zurück, was Auftragseinbrüche zur Folge hatte. Die Mitarbeiter wurden nicht alle auf Schicht benötigt, und es kam zu Überbesetzungen, wodurch das Unternehmen Arbeitszeit vergeudete. Das bestehende Schichtsystem bildete die benötigten Unternehmensbedürfnisse nicht optimal ab.

### Lösung:

Das Projektteam erarbeitete ein flexibles Vier-Schichtgruppenmodell mit 13 Untergruppen und bedarfsgerecht saisonal angepasster Besetzungsstärke. Die Mitarbeiterstärke lag verteilt auf verschiedene Monate zwischen acht und zwölf Mitarbeitern pro Schichtgruppe.

### Erfolg:

Die Mitarbeiter waren durch das neue Schichtsystem in der Lage, die jährlichen Auftragsschwankungen ohne Mehrarbeit und der Unterstützung von Leiharbeitnehmern abzudecken. Die gesundheitliche Belastung der Mitarbeiter nahm ab, ihre planbare Freizeit nahm zu. Kosten für Mehrarbeit und Leiharbeitnehmer wurden eingespart. Bereits in den ersten Monaten konnte eine Erhöhung der Produktivität verzeichnet werden.

## **Flexibilität durch Einbringschichten**

### Ausgangssituation:

In einem papiererzeugenden Unternehmen wurde an sieben Tagen mit drei Schichten das ganze Jahr über produziert, da die kapitalintensiven Anlagen eine hohe Auslastung der Maschinenlaufzeiten erfordern. Durch Krankheit und Urlaub der Mitarbeiter kam es immer wieder zu Unter- und Überbesetzungen der Schichten. Außerdem wurden vom Betriebsrat die gesundheitlich belastenden langen Sieben-Tage-Nachtschichtblöcke beanstandet. Das bestehende Schichtsystem wurde als nicht optimal erkannt.

### Lösung:

Es kam zur Einführung eines flexiblen Sechs-Schichtgruppensystems indem nur ein Teil der tariflichen Jahresarbeitszeit im Schichtplan eingeplant wurde und die noch zu bringende Arbeitszeit durch Einbringschichten erfolgt.

Außerdem wurden gesunde vorwärtsrotierende kurze Wechsel (2 Tage Frühschicht, 2 Tage Spätschicht, 2 Tage Nachtschicht) in das Schichtsystem integriert.

### Erfolg:

Durch die Einbringschichten ist der Produktionsablauf im Unternehmen fortan durch eigenes qualifiziertes Personal gewährleistet. Es gibt keine Mehrarbeitskosten mehr, und das Unternehmen erhält kontinuierliche Maschinenlaufzeiten durch eine gleichbleibende Mindestschichtbesetzung (keine Über- und Unterdeckung auf Schicht). Zunächst kam es zu starken, sehr subjektiven Akzeptanzproblemen der Mitarbeiter bezüglich der kurzen Wechsel. Nach einem halben Jahr wurde jedoch in einer Mitarbeiterbefragung von der Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter die positiven Auswirkungen der arbeitsmedizinischen Erkenntnisse bestätigt. Die Einführung des neuen Schichtsystems war ein voller Erfolg.

## **Erweiterung der Arbeitszeiten bei kurzfristigem Auftragseingang**

### Ausgangssituation:

In einem Dienstleistungslabor kam es werktags zu unregelmäßigen, sehr stark schwankenden Auftragseingängen und somit zu sehr kurzfristigem Mitarbeiterbedarf. Von der Geschäftsführung gab es die Anweisung, alle Aufträge innerhalb von zwei Tagen zu bearbeiten, um eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen. Der Betriebsrat wurde auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufmerksam, die teilweise hohe Mehrarbeitsstunden hatten und ihre Freizeit nicht

mehr richtig gestalten konnten. Es wurde entschieden, das vorhandene Schichtsystem zu überprüfen.

### Lösung:

Der Betriebsrat wurde im Projektteam integriert, und durch eine sehr gute Unternehmenskommunikation wurde gemeinsam ein optimales Schichtsystem erarbeitet. Dabei fanden die Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen gleichermaßen Berücksichtigung. Die Mitarbeiterinteressen wurden durch vorherige Mitarbeiterfragungen und permanente Kontakte des Betriebsrats zu den Mitarbeitern aufgenommen. So wurde ein Wechsel-Schichtsystem mit Früh- und Spätschicht sowie flexiblen Produktionserweiterungsschichten als Absageschichten am Wochenende eingeführt.

### Erfolg:

Durch das neue Schichtsystem ist es dem Unternehmen nun möglich, auf die nur schwer kalkulierbaren Auftragseingänge schnell zu reagieren. Die Kundenzufriedenheit ist somit letztlich sichergestellt, wodurch das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit stärken und ausbauen konnte.

Verfasserin: Dipl.-Betriebswirtin (VWA) Petra Strahl

Flextime Consult Arbeitszeitberatung

Podbielskistr. 69, 30177 Hannover

Kontakt: [office@flextime-consult.de](mailto:office@flextime-consult.de)