

Projekt „FlexShift“ zeigt Potenzial auf

Schichtmodelle am Prüfstand

Starre Schicht- und Arbeitszeitmodelle aufbrechen, das war das Ziel eines Cluster-Kooperationsprojektes. Mit neuen Lösungen wurde dem Wunsch nach mehr Flexibilität – sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer – entsprochen. Das Ergebnis: Vier Unternehmen des Kunststoff-Clusters ist es gemeinsam gelungen, sowohl Produktivität als auch Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

In den letzten Jahren hat sich die Erwartungshaltung bezüglich Flexibilität in vielen Bereichen erhöht. Kurzfristige Nachfrage bzw. Auslastungsschwankungen werden für immer mehr produzierende Unternehmen zur Herausforderung. Demgegenüber steht der Wunsch der Mitarbeiter nach ebenfalls flexibleren Arbeitszeiten – und die Vermeidung von persönlichen Überlastungen. Das Arbeitszeitgesetz setzt durch die Beschränkung der maximalen Tages- und Wochenarbeitszeit Grenzen, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt.

Im Kooperationsprojekt „FlexShift“ wurden deshalb neue Wege entwickelt, um den im Zuge der Produktionsplanung ermittelten Mitarbeiterbedarf mit der Verfügbarkeit der Mitarbeiter im Unternehmen abzugleichen. Für die Entwicklung neuer Lösungen setzte das Projektteam auf den firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch, auf erfolgreiche Best Practice Beispiele und das Kennenlernen von flexiblen Diensterteilungen anderer Branchen, wie dem Pflegebereich, und nicht zuletzt auf einen erfahrenen externen Dienstleister.

Mittel erster Wahl sind teuer

Eine Analyse zu Projektbeginn lieferte ein ausführliches Bild des IST-Standes in den einzelnen Unternehmen. Dabei wurden eingesetzte Schichtmodelle, die Ausnützung des gesetzlich möglichen Flexibilisierungspotenzials, Leistungsstunden im Jahresverlauf bzw. pro Mitarbeiter sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhoben und verglichen. In einem gemeinsamen Workshop wurden dann die Über- und Unterauslastungen der Mitarbeiter im Jahresverlauf analysiert. Hier zeigte sich ein einheitliches Bild: Überstunden, Leasing und Stundenabgleich innerhalb der Abteilung waren bei allen Unternehmen die Maßnahmen erster Wahl. Doch diese vermeintlich einfachen Maßnahmen kommen den Unternehmen auf lange Sicht sehr teuer und laufen in Gefahr, die Mitarbeiter zu überlasten. Zudem schränkt hier das Arbeitszeitgesetz die Möglichkeiten ein.

Qualifizierung der Mitarbeiter

In einem weiteren Workshop erarbeiteten und verglichen die Projektpartner, wie die für die Produktion benötigte Anzahl an Mitarbeitern und deren notwendige Qualifizierung ermittelt wurden. Hier zeigte sich, dass dies entscheidend von der persönlichen Fähigkeit der einzelnen Planer abhing, da der effektive Bedarf der Mitarbeiter kaum in den Stammdaten der Produktionssysteme hinterlegt war. Dem Zusammenspiel von Planer und Schichtführer kommt besondere Bedeutung zu. Klare Zielvorgaben und Erfolgskontrollen seien hier, so die Projektteilnehmer, notwendig. Der Aufbau von Schichtführer-Stellvertretern liefere enormes Flexibilisierungspotenzial. Da seitens der Schichtführer oft wenig Wissen um das Arbeitszeitgesetz vorhanden ist, wurden hier Schulungen angedacht.

Mitarbeiter-Qualifizierungsmatrix

Der Abgleich der Maschinenkapazität mit der Mitarbeiterverfügbarkeit war ein weiterer Arbeitsschwerpunkt. Es zeigte sich, dass zwar die Anzahl der Mitarbeiter für den Betrieb einer Anlage aus den Produktionssystemen abgeleitet werden konnte, nicht aber deren notwendige Qualifikation. Hier lieferte ein firmeninternes Projekt der Firma Hatschek wertvollen Input, bei dem die Qualifizierung der Mitarbeiter erfasst und bei der Planung berücksichtigt wird. Auch ein Best-Practice Beispiel von Greiner Perfoam, bei dem die Mitarbeiter die Reihenfolge der Aufträge innerhalb klarer Regeln selbst beeinflussen können, lieferte einen interessanten Beitrag. Letztendlich zeigte sich für die Gruppe eines: Nur wenn die für den Betrieb der Anlagen und für die spezifische Herstellung der Produkte benötigten Fähigkeiten klar definiert sind, können diese mit vorhandenen Kapazitäten abgeglichen werden. Eine Mitarbeiterqualifizierungsmatrix habe dabei einen zentralen Stellenwert.

Von anderen Branchen lernen

Beim Vergleich mit flexiblen Dienst-Einteilungen

in völlig anderen Branchen, konkret wurde der HR-Bereich eines Krankenhauses unter die Lupe genommen, wurden gesellschaftliche Trends wie höherer Frauenanteil oder Teilzeitarbeit intensiv diskutiert. Der einheitliche Tenor: Produzierende Betriebe müssen sich diesen Herausforderungen stellen, wengleich mancher Trend in der Produktion etwas später eintrifft.

6-Stunden-Schichten für Arbeitsspitzen

Die Erkenntnisse aus den Workshops und dem Erfahrungsaustausch wurden in den Unternehmen anschließend in individuell gewählten Projekten konkret umgesetzt. Manuela Kahr von der ifw Kunststofftechnik erzählt: „Um Auslastungsspitzen abzufedern und gleichzeitig eine hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter, v.a. der Schichtführer, zu vermeiden, haben wir kurze 6-Stunden-Schichten an Samstagen entwickelt und umgesetzt.“ Die Greiner Perfoam GmbH hat bisher extrem kurzfristig die Kapazität den schwankenden Auslastungen durch Wechsel einer Dreierschicht auf ein Schichtsystem mit vier Schichten angepasst. Auch Greiner Perfoam setzt bei Engpässen nun auf kurze Schichten an Samstagen. „Dieses Schichtmodell sei wirtschaftlich und würde von den Mitarbeitern sehr positiv bewertet. Die bei den Mitarbeitern vielfach unbeliebte Viererschicht wird nur mehr dann gestartet, wenn die entsprechende Auslastung gegeben ist“, sagt Produktionsleiter Wolfgang Heimel. Das neu entwickelte Schema bei Hatschek Beton verspricht eine Steigerung der Ausbringung von über 10 Prozent. „Die Reinigung der Anlagen - Zement härtet bei Stillstand bekanntlich aus - sowie unsere unterschiedlichen Auslastungen in kalter und warmer Jahreszeit war bei uns eine besondere Herausforderung“, sagt deren Geschäftsführer Robert Pramendorfer. Und er fügt hinzu: „Unser neues Modell ist realisierbar ohne Verletzung der maximalen Arbeitszeiten.“

Das von AGRU gewählte Projekt zielte auf einer Verbesserung der Qualifizierungsmatrix ab. Pro-



Vlnr: Alexander Gruber (AGRU), Patrizia Blettlinger (Greiner Perfoam), Robert Pramendorfer (Hatschek), Manuela Kahr (ifw), Mario Waser (ifw), Johannes Haager (AGRU) Bild: Helmberger

jektleiter Alexander Gruber berichtet: „Wir haben den firmeninternen AGRU-Produktionsführerschein erarbeitet. Dieser bildet nun die Grundlage für ein flexibles Wechseln der Mitarbeiter zwischen den Abteilungen.“

Die Projektpartner

Die Hatschek Betondachstein GesmbH ist eine 100% Tochter der ETERNIT-Werke Ludwig Hatschek AG, ein österreichisches Traditionsunternehmen, welches im Bereich der Faserzementplatten und Betondachsteine die Marktführerschaft inne hat.
www.eternit.at

Die ifw kunststofftechnik GmbH fertigt kundenspezifische Bauteile aus Kunststoff für die verschiedensten Einsatzbereiche. Der besondere Schwerpunkt liegt bei Fittings.

www.ifw.at

Greiner Perfoam entwickelt und produziert speziell für die Premiumfahrzeughersteller funktionelle Sichtteile für den Interieurbereich und für den Kofferraum sowie speziell abgestimmte Akustikbauteile für den Innen- und Motorraum.

www.greiner-perfoam.com

Die AGRU Kunststofftechnik GmbH zählt zu den bedeutendsten internationalen Herstellern von Rohren, Halbzeugen, Betonschutzplatten und Dichtungsbahnen.

www.agru.at

Mag. Walter Helmberger ist als Berater auf die inhaltliche Entwicklung und Umsetzung von Kooperationsprojekten mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Energiemanagement in Produktionsbetrieben spezialisiert.

Das Projekt wurde mit Mitteln des Landes Oberösterreich gefördert.

