


Gesundheitsmanagement
Bitburger flexibilisiert Schichtarbeit

Freitag, 30.01.2015

Erste Teilzeitangebote in der Abfüllung – Mitarbeiterumfrage als Grundlage – Pilotprojekt soll auf weitere Bereiche übertragen werden

LZnet/C. Dütthmann. Um die Belastungen durch Schichtarbeit zu reduzieren, setzt Bitburger auf flexible Modelle, die arbeitsmedizinischen Erkenntnissen Rechnung tragen. Aber auch die Wünsche der Mitarbeiter werden berücksichtigt.

Theo Scholtes macht sich keine Illusionen: "Wenn man im Schichtbetrieb etwas verändern will, geht das nur in kleinen Schritten", weiß der Personalleiter der Bitburger Braugruppe. Denn nicht alles, was Arbeitsmediziner als günstig bewerten, ist auch im Sinne der Mitarbeiter. Diese ziehen oft ganz andere Kriterien zur Beurteilung ihrer Arbeitszeiten heran.



Starre Systeme aufbrechen: Theo Scholtes, Personalleiter der Bitburger Braugruppe.

Fotos: LZ-Archiv

Beispiel Schichtwechselzeiten: Arbeitsmediziner plädieren dafür, im Dreischichtbetrieb um 6, 14 und 22 Uhr zu beginnen. Denn so seien die Ruhe- und Schlafzeiten am günstigsten verteilt. Bitburger, wo die Schichten zuvor um 5, 13 und 21 Uhr begannen, hat das gesündere System getestet. Doch nach einem einjährigen Probelauf votierten die Kollegen in einer Abstimmung für ihre gewohnten, früheren Anfangszeiten.

Und das aus einer ganzen Reihe von Gründen, wie Scholtes in Gesprächen erfuhr. Wer mittags schon um 13 Uhr Schluss hat, ist rechtzeitig zu Hause, um mit seinen Kindern nach der Schule gemeinsam zu essen. Außerdem bleibt am Nachmittag mehr Zeit für Hobbys oder Ehrenamt. Auch eingespielte Fahrgemeinschaften kommen veränderten Schichtanfängen in die Quere.

Mitarbeitermotive konkurrieren mit Gesundheitsaspekten

"Persönliche Einstellungen und Empfindungen konkurrieren zum Teil mit den Erkenntnissen der Arbeitsmedizin", resümiert Scholtes. "Wir haben uns auf mehrheitlichen Wunsch der Belegschaft für die arbeitsmedizinisch schlechtere Lösung entschieden." Auch die von Experten empfohlenen Schichtwechsel in kürzeren Rhythmen als

wochenweise lehnten die Betroffenen ab. "Den Mitarbeitern fehlt die Planbarkeit des wochenweisen Wechsels", begründet der Personalverantwortliche.



Schritt für Schritt: Nach dem Start in der Abfüllung werden im Februar auch die Mitarbeiter in der Logistik nach ihrer Meinung zu Schichtarbeitszeiten befragt.

Fotos: Dominique Ecken/Keystone, LZ-Archiv

Statt großer Umwälzungen geht das Unternehmen nun einen kontinuierlichen Weg kleiner Schritte. Im September 2014 wurde ein Flexibilisierungs-Projekt mit den 130 Mitarbeitern der Abfüllung am Stammsitz gestartet. In einer Fragebogenaktion sollte jeder seine Meinung zu Flexibilisierungsmodellen und Arbeitszeiten nennen – möglichst konkret und verbindlich. Um schwammige Aussagen zu vermeiden, gab es vorbereitende Workshops. Die Rücklaufquote erreichte beachtliche 95 Prozent.

Zur Wahl stand unter anderem Teilzeit in Form von Job-Sharing-Modellen für Mitarbeiter, die aus der Vollzeit heraus möchten. Dabei teilen sich zum Beispiel zwei Kollegen einen oder vier Kollegen drei Arbeitsplätze. Es werden aber immer volle Schichten gearbeitet. Die Resonanz auf dieses Angebot ist zwar insgesamt noch recht verhalten, doch die ersten Mitarbeiter machen jetzt davon Gebrauch. Und der Personalchef ist sicher, "dass in Sachen Teilzeit noch mehr Nachfrage entstehen wird, sobald sich herumspricht, dass sie eine echte Entlastung bringt."

Manche Mitarbeiter favorisieren Nachtschichten

Diese wird der Nachtschicht nicht gerade attestiert. "Alle Statistiken sagen, dass Nachtschicht die stärksten Belastungen mit sich bringt", sagt Scholtes. "Aber es gibt Mitarbeiter, die gut damit zurecht kommen und sie favorisieren." Wobei die Bezahlung eine nicht unwesentliche Rolle spielen dürfte. Deshalb stellte Bitburger auch Dauer- und Blocknachtschichtmodelle zur Wahl – befristet, arbeitsmedizinisch betreut und mit der Möglichkeit, vorzeitig auszustiegen.

Die Umfrageteilnehmer gaben zu Protokoll, welche Schichten sie besonders gern mögen oder am liebsten gar nicht mehr arbeiten würden. So können bei überraschenden Schichtwechseln individuelle Vorlieben besser berücksichtigt werden.

Hohe Bereitschaft zu Qualifizierungsmaßnahmen

Je mehr Beschäftigte nicht nur eine, sondern zwei oder mehr Maschinen bedienen können, desto größer sind die Spielräume in der Personaleinsatzplanung. Bitburger machte deshalb auch Qualifizierung zum Thema der Umfrage – und wurde positiv überrascht: 69 Prozent kreuzten an, "gerne an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, um bei Bedarf an verschiedenen Maschinen eingesetzt werden zu können" – deutlich mehr, als das Unternehmen erwartet hatte.

Positiver Einfluss auf die Unternehmenskultur

Natürlich verursacht die Umsetzung all dieser Einzelbausteine einen erheblichen organisatorischen Aufwand, räumt Scholtes ein. Man habe deswegen im Vorfeld "intensiv mit den Führungskräften diskutiert". Er betrachtet den Aufbruch in Richtung Flexibilisierung auch als "kulturbeeinflussende Maßnahme". Die Mitarbeiter würden merken, dass das Unternehmen reagiert. "Das allein ist schon ein Erfolg, weil wir bislang bei diesen Themen relativ unbeweglich waren."

Deshalb soll der Prozess nun ausgerollt werden. Im Februar geht es in der Logistik mit gut 100 Beschäftigten los. Und die gesamte Braugruppe? Scholtes will nichts überstürzen: "Bevor es an die anderen Standorte geht, bringen wir erst mal unser Flaggschiff auf Kurs."

"RENTE MIT 63 IST TREND"

Theo Scholtes beobachtet bei Bitburger einen "deutlichen Trend" bei der Rente mit 63. In den drei Jahren ab Inkrafttreten der neuen Regelung haben im Unternehmen rund 80 Mitarbeiter das Anrecht darauf. "Und etwa die Hälfte der Berechtigten nimmt das wohl auch in Anspruch." Politisch sei er zwar gegen diese Regelung, "aber als langjähriger Personalentwickler freue ich mich auch ein bisschen darüber", sagt Scholtes. Denn die Rente mit 63 erleichtere eine Verjüngung der Belegschaft, indem sie "einen Korridor für Nachwuchs schafft". Bitburger habe die Ausbildungszahlen bereits spürbar erhöht.

