



Wer sich kennt, packt eher mit an

Zwischen Produktionsmitarbeitern der Tag- und Wechselschicht gibt es feine Unterschiede im Zugehörigkeitsgefühl. Bei der Synthomer Deutschland GmbH in Marl, die Spezialchemikalien herstellt, erschwerte das die nötige Flexibilisierung in den Produktionsabläufen. Ein WICI-Projekt der CSSA half, die beiden Welten der Tag- und Wechselschicht einander näherzubringen.

Manchmal staunt Jens Wieboldt, Betriebsleiter von Synthomer in Marl, noch immer: „Die Kollegen von der Wechselschicht packen mit an, wenn die Tagschicht wegen der Beladung eines späten Tankwagens länger bleiben muss.“ Das sei früher undenkbar gewesen.

Die Vorgeschichte: Ein Teil der rund 200 Beschäftigten am Produktionsstandort Marl arbeitet ausschließlich in Tagschichten, der andere in Wechselschichten. Sie sind mal tags oder nachts bei der Arbeit. Zwischen beiden Mitarbeitergruppen gab es feine Unterschiede im Zugehörigkeitsgefühl. „Wenn sich zwei Produktionsmitarbeiter kennenlernen, ist eine der ersten Fragen: Arbeitest du in Tag- oder Wechselschicht?“, sagt die Betriebsratsvorsitzende Anja Borzym. Beide Arbeitszeitmodelle haben ihre Vor- und Nachteile: Wer immer tagsüber im Unternehmen ist, lebt ein anderes, vor allem ein regelmäßiges Leben – mit den Kollegen, der Familie, im Verein. Dafür ist die Ar-

beit tagsüber komplexer und nicht selten hektischer als die Arbeit in der Nacht. Die Nachtschicht hingegen wird gut vergütet. Dies gibt für manchen den Ausschlag, auch wenn sich Arbeit und Privatleben schlechter vereinbaren lassen.

KURZFRISTIGE AUFTRÄGE

Jens Wieboldt hatte gleich mehrere Veränderungsprozesse im Unternehmen zu managen: Synthomer stellt Polymerdispersionen her und diese Produkte sind gefragt; sie stecken in vielen Alltagsprodukten wie hochwertigen Zeitschriften, Matratzen, Haushaltshandschuhen, Verpackungen, Farben, Teppichen oder Autos. Die Wünsche der Kunden werden vielfältiger, Aufträge treffen kurzfristiger ein. Das heißt für die Beschäftigten: sich umstellen, auch improvisieren, mal einspringen, wenn Kollegen krank sind. Aber auch die Arbeitsbelastungen durch Schichtarbeit sollten abgebaut werden. Denn auch bei Synthomer wird die Beleg-

schaft älter, müssen die Beschäftigten sich dem demografischen Wandel stellen.

Gemeinsam mit dem Personalleiter Rolf Gerding stellten die Betriebsratsvorsitzende Anja Borzym und Betriebsleiter Jens Wieboldt daraufhin alle Tätigkeiten der Wechselschicht auf den Prüfstand: Was davon ließ sich auch tagsüber erledigen? Wie kann man Belastungen abbauen, die Kommunikation verbessern? Sie schufen neue Kapazitäten in der Tagschicht und verteilten die Aufgaben neu. Das stieß nicht nur auf Begeisterung. Wie kann man damit umgehen? Zu Hilfe kam Synthomer ein WICI-Projekt der Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) in Wiesbaden. WICI steht für die Weiterbildungs-Initiative für die Chemische Industrie. Mit WICI unterstützt die CSSA 20 Chemie-Unternehmen bei der betrieblichen Bewältigung des demografischen Wandels und der Gestaltung einer modernen, strategischen Personalentwicklung.

In anonymen Einzelgesprächen hörten sich die CSSA-Berater die Sorgen und die Wünsche der Beschäftigten an, aber auch, was sie verbessern würden. Für die in der Produktion Tätigen war zum Beispiel die Frage wichtig: „Was passiert künftig mit den Einkommen der Wechselschichtler?“ Gleichzeitig hatten sie konkrete Ideen, wie sich die Kommunikation zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten verbessern ließe. So wünschten sich die Mitarbeiter mehr Informationen über die Ziele der Abteilung, über Hintergründe von Entscheidungen und anstehenden Veränderungsprozessen. Auch sollte eine Checkliste für die Schichtübergabe helfen, Störungen schneller und effektiver zu beheben.

MEHR VERSTÄNDNIS

Diese Ideen nahmen Jens Wieboldt und Anja Borzým mit auf ihre Rundgänge von Schicht zu Schicht. Außerdem diskutierten die Personalabteilung, der Betriebsrat, die Werkleitung sowie Schichtführer und Mitarbeiter aus der Tag- und Wechselschicht in einem Workshop alle Verbesserungsvorschläge und erarbeiteten Lösungen. Und schließlich wur-

den in diesem Workshop auch die Ziele der Abteilung aus der Sicht der Führungskräfte vorgestellt. Das beantwortete vielen Mitarbeitern zum Beispiel die Frage: Warum brauchen wir eigentlich mehr Flexibilität?

In der Arbeit von Tag- und Wechselschicht wurden neue gemeinsame Anknüpfungspunkte geschaffen. Sie bringen die Schichtbeschäftigten öfter zusammen – und damit besser ins Gespräch. Anja Borzým spricht gern von „Schnittstellen“. Die Tagschicht übernimmt zweimal im Monat eine Wechselschicht. Um in Übung zu bleiben und auch mal spontan einspringen zu können. Und: Künftig ist die Tagschicht für die Verladung der Produkte verantwortlich. Weitere Vorteile zeigen sich in der engeren Zusammenarbeit von Tag- und Wechselschichtbeschäftigten. Seitdem beide Seiten mehr voneinander wissen, begegnen sie sich mit mehr Verständnis. Und es ist eine neue Bereitschaft entstanden, den Kollegen auszuweichen, wenn Not am Mann ist: Die Kollegen von der Wechselschicht packen mit an, freiwillig. Für Personalleiter Rolf Gerding war das WICI-Projekt bei Synthomer noch in anderer Hinsicht erfolgreich: Früher sei der

demografische Wandel für viele Mitarbeiter kein Thema gewesen. „Jetzt beschäftigen sie sich intensiv damit.“ Zum Beispiel wie sich Langzeitkonten für eine flexible Arbeitszeit im Alter nutzen lassen. Zwei Informationsveranstaltungen dazu waren ungewöhnlich gut besucht. „Das hat uns“, sagt Rolf Gerding, „positiv überrascht.“



Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie

Eine Initiative der Chemie-Sozialpartner BAVC und IG BCE
 Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden
 Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-970098-16
 service@cssa-wiesbaden.de, www.cssa-wiesbaden.de

DIE FAKTEN

UNTERNEHMEN

Synthomer entwickelt, produziert und vertreibt ein breites Spektrum an Dispersionen und Spezialpolymeren. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil in vielen Alltagsprodukten wie hochwertigen Zeitschriften, Matratzen, Haushaltshandschuhen, Verpackungen, Farben oder Teppichen. Das Spezialchemie-Unternehmen betreibt insgesamt 33 Produktionsanlagen in elf Ländern. Mitarbeiter: 1.900. Am Standort Marl betreibt Synthomer im Chemiepark drei Produktionsanlagen sowie ein Vertriebs- und Forschungszentrum für den europäischen Markt.

AUFGABE

Die Kunden werden anspruchsvoller, ihre Wünsche vielfältiger. Das stellt Synthomer vor neue Herausforderungen: Aufträge treffen kurzfristiger ein, müssen schneller und flexibler erledigt werden. Die Beschäftigten müssen sich daher umstellen, auch improvisieren, mal einspringen, wenn Kollegen krank sind. Doch: Zwischen Mitarbeitern in der Tag- und Wechselschicht liegen oft feine Unterschiede im Zugehörigkeitsgefühl.

LÖSUNG

Die WICI-Berater der CSSA fragten nach den Sorgen und Wünschen der Beschäftigten. In einem Workshop wurden 16 Maßnahmen zur Verbesserung der täglichen Arbeit entwickelt: Neuverteilung der Aufgaben in der Tagschicht; Checkliste für die Schichtübergabe zum Eintragen von Störungen und wie sie behoben wurden (Störungsdatenbank), damit andere Kollegen von diesem Wissen profitieren können.

NUTZEN

- ▶ Verständigung überwindet Schranken: Tag- und Wechselschichtbeschäftigte packen gemeinsam an.
- ▶ Know-how-Transfer: In der Zusammenarbeit zwischen Tag- und Wechselschicht geben die Mitarbeiter ihr Erfahrungswissen weiter.
- ▶ Teambildung: Wenn alle zusammen an einem Ziel arbeiten und offen ihre Wünsche und Sorgen äußern, entstehen Zusammenhalt und Vertrauen – zwischen Mitarbeitern und Sozialpartnern.
- ▶ Zufriedene Kunden: Wer seine Kunden schnell und maßgeschneidert beliefert, sorgt für nachhaltigen Erfolg seines Unternehmens.