

Best Practice: Umgang mit Widerständen – ShiftLifeBalance bei LITRONIK

Betrieb: LITRONIK Batterietechnologie GmbH (Pirna)

Branche: Produktion

Themen: Schichtflexibilisierung, Teamprozesse, Veränderungsbereitschaft

Ausgangslage & Motivation

Die LITRONIK steht als Hersteller von Primärbatterien für aktive Implantate vor einer komplexen Produktionsrealität mit hohen Qualitätsanforderungen und einem getakteten Schichtsystem. Die Motivation für die Teilnahme am Projekt ShiftLifeBalance entstand direkt aus der Belegschaft heraus: Ein Mitarbeitender im Schichtsystem hatte vom Projekt gehört und die Idee begeistert an die Führungsebene weitergegeben mit dem Wunsch, auch bei LITRONIK nach mehr Flexibilität in der Schichtarbeit zu suchen.

Das Ziel: Flexibilisierungspotenziale im Schichtsystem erkennen und prüfen, wie sich die Arbeit besser mit privaten Bedürfnissen vereinbaren lässt – ohne die betrieblichen Abläufe zu gefährden. Gerade in einem Bereich, in dem Prozesse hoch standardisiert sind, war die Frage spannend, was trotzdem möglich ist.

Herausforderung

Hohe Qualitätsanforderungen und getaktetes Schichtsystem in der Produktion von Primärbatterien für aktive Implantate

Motivation

Initiative aus der Belegschaft zur Teilnahme am Projekt ShiftLifeBalance

Ziel

Flexibilisierungspotenziale im Schichtsystem erkennen und bessere Vereinbarkeit mit privaten Bedürfnissen ermöglichen



Was wurde ausprobiert?



Schichttausch & Flexibilisierung im Kleinen

In einigen Bereichen wurde gezielt versucht, über Tauschmöglichkeiten zwischen Früh- und Spätschicht mehr Flexibilität zu ermöglichen. Zwei Beschäftigte im 2-Schichtsystem – beide Mütter – nutzten erfolgreich die Möglichkeit, ihre Frühschicht etwas später zu beginnen. Diese individuellen Anpassungen funktionierten gut und wurden langfristig beibehalten.

In der 3-Schicht war die Umsetzung schwieriger. Der Versuch einer analogen Schichttauschbörse scheiterte zunächst an mangelnder Resonanz und gleichzeitig standen nicht genügend Tauschpartner mit äquivalenter Qualifikation zur Verfügung. Dennoch wurde das Modell nicht verworfen, sondern soll perspektivisch erneut aufgegriffen werden, wenn mehr qualifiziertes Personal zur Verfügung steht und dann ggf. auch digital unterstützt werden.



Planung von Flex-Arbeitsplätzen

Im Schichtbereich der Qualitätsabteilung wurde sichtbar, wie stark Personalmangel und Krankheitsausfälle die Flexibilisierung hemmen können. Die Idee, sogenannte Flex-Arbeitsplätze zu schaffen, wurde im Projekt intensiv durchdacht und vorbereitet. Das Modell sah vor, dass es neben festen Schichtarbeitsplätzen auch flexibel nutzbare Arbeitsplätze mit Gleitzeitregelung gibt. Einzelne Mitarbeitende könnten sich in der Vorwoche auf diese Flex-Arbeitsplätze einbuchen, während die übrigen Mitarbeitenden feste Schichtplätze übernehmen, sodass die Schichtabdeckung gewährleistet bleibt. Durch ein Rotationsprinzip hätte jede Person regelmäßig die Chance auf mehr zeitliche Flexibilität. Aufgrund von Langzeitausfällen und einer hohen Teilzeitquote war die Umsetzung im Projektzeitraum jedoch nicht möglich.

Das Konzept wurde vollständig vorbereitet und kann bei veränderter Personallage - etwa bei weniger Teilzeit, stabilerer Personaldecke oder geringerer Ausfallquote - eingesetzt und getestet werden.

Wirkung & Reflexion

Auch wenn viele Ideen nur teilweise oder auch gar nicht umgesetzt werden konnten, hatte das Projekt einen nachhaltigen Effekt. Dabei wurde deutlich, wo Veränderung auf Herausforderungen trifft: Einige Mitarbeitende taten sich schwer mit der Vorstellung, ihren gewohnten Arbeitsrhythmus zu verändern. Änderungswünsche waren zwar vorhanden, doch nicht immer war die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung gegeben.

Besonders deutlich wurde auch, wie zentral die Rolle von Führungskräften und Teamleitungen für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist. Ihre Unterstützung, Offenheit und Kommunikation sind entscheidend, um neue Ideen im Team zu verankern. Gleichzeitig wurde der zusätzliche Planungsaufwand, der mit flexibleren Modellen einhergeht, als Hürde wahrgenommen.

Was bleibt?

Neue Perspektiven

Die Bereitschaft, über Alternativen nachzudenken, ist gewachsen. Neue Ideen zu Schichtmodellen, alternativen Taktungen und kurzfristigen Anpassungen sind heute präsenter als vor Projektstart.

Rahmenbedingungen

Veränderung braucht passende Rahmenbedingungen: personell, strukturell und kulturell. Sie braucht auch einen konkreten Anlass, sei es eine spürbare Unzufriedenheit oder die Hoffnung auf eine Verbesserung. Bei LITRONIK wurde durch das Projekt überprüft, ob und wo diese Impulse vorhanden sind.

Die Erkenntnis:

Das bestehende Schichtsystem stößt bei vielen Mitarbeitenden auf Akzeptanz, sodass der Veränderungsdruck aktuell eher gering ist

Erfolgsfaktoren, Lessons Learned & Fazit

Erfolgsfaktoren

- Vielfalt in der Arbeitsgruppe: Neben erfahrenen Schichtmitarbeitenden war es hilfreich, auch Personen mit arbeitsorganisatorischem Hintergrund sowie Führungskräfte einzubinden.
- Kommunikation & Beteiligung: Der Informationsfluss funktionierte gut, vor allem weil der Projektlotse regelmäßig den persönlichen Kontakt suchte, das Projekt sichtbar machte und aktiv vorantrieb.
- Beteiligung des Betriebsrats: Ein aktiver Betriebsrat, der selbst Teil der Arbeitsgruppe war, sorgte für gute Abstimmungen und begleitete den Prozess konstruktiv.

Lessons Learned

- **Veränderung braucht eine unterstützende Kultur:** Mitarbeitende müssen bereit sein, sich auf Neues einzulassen und Führungskräfte und Teamleitungen sollten den Prozess aktiv begleiten und ihre Rolle als Multiplikatoren wahrnehmen.
- **Der zusätzliche Planungsaufwand stellt ein Hemmnis dar:** Neue Modelle bedeuten oft mehr Koordination. Ohne ausreichende Ressourcen kann dies zum Stolperstein werden.
- **Realistische Zielsetzung:** Flexibilisierung in der Produktion braucht Spielraum, vor allem bei der Personaldecke. Wo dieser fehlt, helfen auch gute Ideen nur begrenzt.
- **Veränderung gelingt nicht überall gleichzeitig** – punktuelle Verbesserungen sind dennoch wertvoll und können ein Türöffner für weitere Schritte sein.
- **Veränderungen, die auf breite Beteiligung angewiesen sind, brauchen Zeit:** Bei LITRONIK zeigte sich, dass zwar Änderungswünsche vorhanden waren, es aber häufig an der Bereitschaft fehlte, gewohnte Abläufe aufzugeben. Wenn der Veränderungsdruck als gering empfunden wird, braucht es sehr überzeugende Argumente, Geduld und manchmal auch die Erkenntnis, dass der richtige Zeitpunkt noch kommen wird.
- Es ist sinnvoll, auch kleine Umsetzungsversuche zu dokumentieren und sichtbar zu machen. Sie schaffen Erfahrungswissen und können später als Blaupause dienen.

Fazit: Kleine Schritte zählen

LITRONIK hat in einem anspruchsvollen Produktionsumfeld gezeigt, dass Flexibilisierung nicht immer groß gedacht sein muss. Einzelne, gezielte Anpassungen können bereits viel bewegen, insbesondere dann, wenn sie auf Freiwilligkeit beruhen, gut kommuniziert sind und individuelle Bedürfnisse berücksichtigen. Für einige Einzelpersonen – etwa Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen – konnten durch gezielte Gespräche und individuelle Absprachen spürbare Verbesserungen erreicht werden.

Das Projekt hat darüber hinaus ermöglicht, Veränderungsprozesse im Unternehmen strukturiert zu reflektieren und neue Perspektiven auf Arbeitszeitgestaltung zu gewinnen. Gleichzeitig wurde deutlich: Das bestehende Schichtsystem genießt bei vielen Mitarbeitenden aktuell hohe Akzeptanz – eine wichtige Erkenntnis für das Unternehmen.

Zudem konnten im Projektverlauf konkrete Ideen entwickelt werden, die derzeit zwar noch nicht umsetzbar sind, bei veränderten Rahmenbedingungen jedoch erneut aufgegriffen werden können, etwa bei verbesserter Personaldecke, durch technologische Unterstützung oder mit wachsender Veränderungsbereitschaft im Team. So liegt ein wertvolles Fundament bereit, auf das künftig aufgebaut werden kann.

"Es war gut, das Ganze mal gezielt und strukturiert anzugehen. Es gibt jetzt Ideen für Veränderungen und Schichtmodelle, die man nutzen kann, wenn es mal Anpassungen [der Rahmenbedingungen] gibt."

– Enrico Richter, Projektlotse