

Best Practice: Flexibilität statt Standard – Wie ESKA Schichtarbeit neu denkt

Betrieb: ESKA Automotive GmbH

Branche: Fertigung von Metallprodukten durch Massivkaltumformung

Themen: Schichtflexibilisierung, Mitarbeitendenbeteiligung, Arbeitszeitverkürzung, Kulturwandel

Ausgangssituation & Motivation

Wie viele produzierende Unternehmen stand ESKA vor der Frage, wie sich Schichtarbeit so gestalten lässt, dass sie sowohl den gesundheitlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden – insbesondere älterer Beschäftigter – gerecht wird, als auch ein attraktives Arbeitszeitmodell im Wettbewerb um Fachkräfte wird.

Schichtarbeit ist ein Thema, das lange als "gegeben" galt, doch im Alltag zunehmend Reibungspunkte erzeugte: Schichtpläne passten nicht mehr zu allen Lebensrealitäten, starre Routinen standen dem Wunsch nach Flexibilität im Weg. Die Unternehmensleitung und engagierte Mitarbeitende wollten das nicht einfach hinnehmen. Sie suchten nach Wegen, wie Schichtarbeit flexibler, besser mit dem Privatleben vereinbar und insgesamt mitarbeiterfreundlicher gestaltet werden kann, ohne dabei die Produktivität aus den Augen zu verlieren.

Im Projekt ShiftLifeBalance fand ESKA die passende Plattform: Die Möglichkeit, mit anderen Unternehmen ins Gespräch zu kommen, gemeinsam konkrete Ideen zu entwickeln und neue Ansätze direkt im Betrieb zu erproben, überzeugte. Von Anfang an war klar: Hier geht es nicht nur um Theorie, sondern um machbare Lösungen für den Alltag.

Direkte Ergebnisse: Neue Lösungen im Arbeitsalltag

1

Schicht-Tausch-Modell

In einem der Zweischichtbereiche wurde ein flexibles und vorausschauendes Schicht-Tausch-Modell entwickelt: Mitarbeitende können sich – basierend auf bereits geplanten Abwesenheiten wie Urlaub oder Weiterbildung – aktiv in freie Schichten umbuchen.

Die ursprünglich internen Abwesenheitspläne wurden dafür anonymisiert und für die Mitarbeitenden zugänglich gemacht, sodass sichtbar ist, wann auf einem bestimmten Arbeitsplatz eine Schicht vakant ist. Wer z. B. in der Spätschicht eingeplant ist, kann dann auf eine freie Frühschicht wechseln – oft sogar Wochen im Voraus.

Ein schönes Beispiel zeigt, wie stark Mitarbeitende profitieren können: Ein älterer Kollege mit gesundheitlichen Einschränkungen wünschte sich eine dauerhafte Frühschicht. Da dies betrieblich nicht garantiert werden konnte, trifft sich sein Schichtleiter nun monatlich mit ihm und prüft gemeinsam offene Frühschichten. Dank des neuen Modells gelingt es fast immer, ihm diese zu ermöglichen – flexibel, individuell und mit hoher Akzeptanz.

2

Arbeitszeitverkürzung auf 38 Stunden/Woche

Die Entscheidung, die wöchentliche Arbeitszeit im Unternehmen auf 38 Stunden zu reduzieren, fiel unabhängig vom Projekt. Für die Projektgruppe stellte dies jedoch eine neue Herausforderung dar. Mithilfe von ShiftLifeBalance wurde nach einem gangbaren Weg gesucht, um die neue Vorgabe im Sinne der Mitarbeitenden praktisch umzusetzen.

Der erste Ansatz war ein Zwei-Zyklen-Modell: Zwei Schichtgruppen wechselten sich ab. Eine Gruppe arbeitete an Freitagen regulär weiter, die andere mit verkürzten Schichten und dann umgekehrt, sodass die Mitarbeitenden im monatlichen durchschnitt auf 38h pro Woche kamen.

Das Modell funktionierte – brachte aber einen erheblichen Planungsaufwand mit sich. Im weiteren Projektverlauf entschied man sich deshalb, das Modell zu vereinfachen: Seither wurde die Wochenarbeitszeit für alle gleichmäßig reduziert, indem der Freitag doch grundsätzlich verkürzt wurde.

Weitere erfolgreiche Maßnahmen

- **Bus-Modell zur Verbesserung des Arbeitswegs**

Diese Maßnahme ist ein gutes Beispiel dafür, wie Vertrauen und Offenheit im Team neue Lösungen möglich machen. Das Schichtende wurde an den Fahrplan angepasst: Wer spät keine Busverbindung mehr hat, profitiert von einer verkürzten Spätschicht, die am verkürzten Freitag ausgeglichen wird.

- **Feiertagsregelung für die Nachtschicht**

Auch diese Lösung entstand aus der neu gewonnenen Offenheit: Da in gesetzliche Feiertage nicht rein und raus gearbeitet werden sollte, mussten die Mitarbeitenden in der Nachtschicht diese Zeit am Brückentag in der Nachtschicht nachholen. Statt diese Stunden weiterhin starr in der Nachtschicht nacharbeiten zu lassen, stellte man sich eine einfache Frage: Warum nicht flexibel in der Früh- oder Spätschicht nachholen, wenn dort durch Urlaub am Brückentag ohnehin Plätze frei sind? Eine kleine Veränderung mit großer Wirkung – entstanden aus der veränderten Denkweise, die sich durch das Projekt aufgebaut hat.



"Früher hätte man gesagt: Die Nachtschicht muss halt kommen. Heute fragen wir: Geht's auch anders – ohne Produktivitätseinbußen, aber gesünder?" - Henry Mehnert, Projektlotse

Indirekte Wirkungen: Neue Haltung und Kultur im Betrieb

Die beiden letzten Maßnahmen zeigen exemplarisch, wie Folgeeffekte durch gelungene erste Schritte entstehen können und wie Beteiligung langfristig zu einer aktiven Gestaltungskultur führt.

Mit den Maßnahmen kam nicht nur Bewegung in die Schichtgestaltung, sondern auch in die Unternehmenskultur. Beteiligung und Vorschläge aus der Belegschaft wurden sichtbarer, die Offenheit für Veränderungen wuchs, ebenso wie das Vertrauen der Mitarbeitenden in die gemeinsame Gestaltung von Lösungen.

Herausforderungen & Erfolgsfaktoren

Veränderung passiert nicht auf Knopfdruck. Auch bei ESKA gab es Widerstände: Einige Mitarbeitende waren zunächst skeptisch, andere mussten überhaupt erst erreicht werden.

Zudem brauchte es viel Planungs- und Abstimmungsarbeit: Im Austausch mit der Personalabteilung und der Geschäftsleitung wurden alle Maßnahmen sorgfältig abgewogen: Wo entsteht zusätzlicher Planungsaufwand? Welche Auswirkungen sind realistisch? Und wie lässt sich das sinnvoll in bestehende Prozesse integrieren?

Entscheidend für den Erfolg war vor allem der Mut, neue Wege zu gehen sowie das Engagement und die Zusammenarbeit all derjenigen, die die Veränderungen angestoßen, umgesetzt und begleitet haben.

Die Erfahrung zeigt: Der Aufwand zahlt sich aus. Mitarbeitende fühlen sich gehört, Veränderungen werden mitgetragen und der Betrieb profitiert von einem gestärkten Miteinander und einer verbesserten Gestaltung der Arbeitszeit.

✔ **Fazit: Was bleibt?**

Die eingeführten Maßnahmen sind nach Projektende nicht vom Tisch – im Gegenteil: Sie haben sich bewährt und sind heute selbstverständlicher Teil des Alltags. Was bleibt, ist vor allem die gewachsene Offenheit für Veränderungen und der Mut, gewohnte Abläufe immer wieder zu hinterfragen, wenn sich dadurch Verbesserungen für alle Beteiligten ergeben können.

"Man muss auch mal sagen dürfen: Das, was wir bisher gemacht haben, war in Ordnung – aber vielleicht geht's auch anders. Und vielleicht sogar besser." - Henry Mehnert, Projektleiter