

Schicht um Schicht sicher in die Zukunft

Im August 2008 wurde die neue Rotation 5701 in Betrieb genommen. Ein Schritt, der Westend sicher in die Zukunft bringt. Für die Belegschaft bedeutete der Start der neuen Rotation jedoch schon lange vor ihrem ersten Ausstoß einige gravierende Umstellungen. Die größte Veränderung zeichnete sich dabei im Sommer 2008 ab: ein Drei-Schicht-Modell an den Rotationen 5201 und 5301 sowie ein Vier-Schicht-Modell an den Rotationen 5401 bis 5701.

Es ist ein ungewöhnlich friedliches Bild, was sich an diesem Mittag im Betriebsratsbüro von Westend bietet: Personalleiter Peter Ogradowski und Betriebsrat Anthanasios Kariofilas sitzen am Verhandlungstisch zusammen und tauschen die erzielten Erfolge des letzten Jahres aus. „Unsere Treffen waren 2008 natürlich nicht immer harmonisch“, so Ogradowski, „denn bis vor wenigen Wochen hatten wir oft genug hitzige Diskussionen, aus denen wir manchmal auch beide mit Blessuren rausgegangen sind.“

Auslöser für die Debatten war dabei vor allem die nötig gewordene Erweiterung der Westend-Druckerei durch die neue 80-Seiten-Rotation 5701, wie Ogradowski erzählt: „Wir hatten bis dahin einen Maschinenpark, der relativ alt war. Dadurch waren wir einfach nicht mehr konkurrenzfähig, auch unsere Personalkosten waren im Verhältnis zu unseren Umsätzen zu hoch. Die Neuinvestition in die neue Rotation war umso notwendiger. Doch ohne die Unterstützung der Belegschaft hätte man diese gar nicht erst in Betrieb nehmen können.“ Denn um die Personalkosten nicht durch Neueinstellungen weiter in die Höhe zu drehen und den teuren Kostenkreislauf fortzusetzen, wollte Westend die Rotation 5701 mit dem schon vorhandenen Personal besetzen. Was wie eine simple Gewinnoptimierung klingt, hatte in Wirklichkeit jedoch weitaus gravierendere Gründe, die nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch den Betriebsrat vor eine besondere Herausforderung stellten – nämlich die Sicherung aller vorhandenen Arbeitsplätze. „In der heutigen Zeit gibt es schließlich nichts Wichtigeres als einen Job, daher war es natürlich oberstes Ziel der Geschäftsführung und des Betriebsrates, diesen bei Westend für alle zu erhalten“, erklärt Ogradowski. Doch das war eben auch nur möglich, indem man bestimmten Entwicklungen so begegnete, dass alle damit leben können.

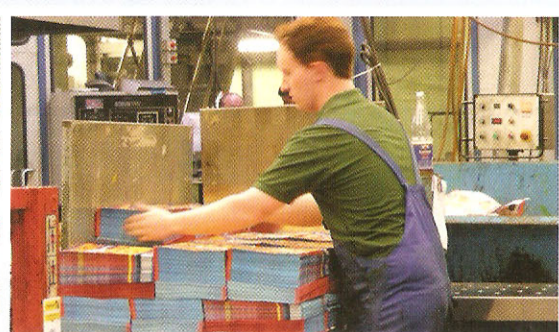
So wurden schließlich am 4. August 2008 die beiden ältesten Druckmaschinen, die 5201 und 5301, trotz ihrer – im Vergleich – geringen Ausstoßmenge nicht einfach ausgeschaltet, sondern aus dem 24/7er-Betrieb rausgenommen und in eine klassische 5-Tages-Produktion mit jeweils 3 Schichten eingegliedert. „Der ganze Offset wurde dabei natürlich komplett durcheinandergewürfelt“, erinnert sich Peter Ogradowski, „denn bis dahin arbeiteten im 5-Schicht-System immer feste Teams. Das ist in diesem Rahmen jetzt



Personalleiter Peter Ogradowski und Betriebsratsvorsitzender Athanasios Kariofilas sind froh, eine Lösung für die Schichtumstellung gefunden zu haben.

nur noch bedingt gegeben.“ Allerdings gab es durch die neue Lösung auch bittere Einschnitte für manche Mitarbeiter, reflektiert Betriebsrat Kariofilas kritisch, „denn die Kollegen an den älteren Rotationen hatten bis dahin ja ein Lohnniveau von sieben Tagen. Der Samstag und Sonntag brach jetzt plötzlich für sie weg, und damit auch die sehr gut bezahlten Schichtzulagen.“ Pläne, die so zu Anfang durchaus nicht jedem Mitarbeiter bei Westend gefielen. „Bis zur Inbetriebnahme der 5701 war die Stimmung in der Belegschaft da auch eher angespannt und verhalten“, erinnert sich Ogradowski. Zudem die Neuinvestition in die 80-Seiten-Rotation und das neue 3-Schicht-Modell an der 5201 und 5301 nicht die einzigen Veränderungen bei Westend in den letzten Jahren waren. „Wir haben der Belegschaft bereits seit 2 bis 3 Jahren eine Menge zugemutet. Das muss man auch mal fairerweise sagen“, räumt Ogradowski selbstkritisch ein.

Dass manche harte Einschnitte dazu noch in eine Zeit fielen, in der ein völlig neuer Betriebsrat gewählt wurde, machte die Sache keineswegs einfacher, weiß auch Betriebsrat Kariofilas. „Das war eine schwierige Zeit. Denn der neue Betriebsrat musste plötzlich ganz schwerwiegende Entscheidungen für die Belegschaft verhandeln. Dazu kam, dass Dr. Dittmann als sehr junger, 38-jähriger Geschäftsführer mit an Bord der Westend-Druckerei kam. Schließlich haben die Mitarbeiter trotz der vielen Veränderungen mit hohen persönlichen Einbußen die entscheidenden Weichen für eine Neuinvestition gestellt und haben Westend damit großes Vertrauen entgegengebracht.“ Manchmal habe auch er in dieser Zeit an sich gezweifelt, gesteht Kariofilas, und sich gefragt, ob es wirklich richtig war, diesen Weg zu gehen. „Man kann so hohe Ziele auch nur erreichen, wenn wir alle an einem Strang ziehen“, findet er „das geht einfach nur zusammen mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat



und der Belegschaft. Und letztendlich haben wir alle doch auch ein gemeinsames Ziel: Wir wollen den Betrieb nach vorne bringen und unsere Arbeitsplätze sichern.“

Eine Offenheit, welche auch die Geschäftsführung unterstützte und damit auch die Belegschaft bald schon überzeugte. Denn schnell stellte sich heraus, dass Dr. Dittmann nicht nur Forderungen und Bitten an seine Mitarbeiter stellte, sondern auch einen ungewohnt frischen Wind in die Unternehmensphilosophie der Westend-Druckerei brachte. Völlig transparent zeigte er so jedem erstmals die „nackten“ Betriebszahlen auf und erklärte anhand dieser die Notwendigkeit der geplanten Schritte. Aber auch manche Zugeständnisse gegenüber der Belegschaft fanden natürlich in der neuen Westend-Philosophie ihren Platz: „So lassen wir die 5201 und 5301 auch manchmal noch am Sonntag laufen, um zum Beispiel Aufträge vorzuproduzieren. Dadurch haben die Mitarbeiter nach wie vor auch noch die Möglichkeit, die begehrte, gut bezahlte Mehrarbeit zu leisten“, ergänzt Peter Ogradowski. Bei der Entscheidung für das neue Schichtmodell wurde auf Wunsch von Betriebsrat und Belegschaft eine neue Einteilung vorgenommen. „Anfänglich hatten wir uns eigentlich noch ein Schichtsystem überlegt, bei dem ganz klassisch früh, mittags und nachts gewechselt wird“, erklärt der Personalleiter. Eine Lösung, die für den Betriebsrat allerdings nicht optimal war, denn wer nach dieser Regelung zum Beispiel am Freitag um 22 Uhr mit einer Nachtschicht begonnen hätte, hätte am Samstag um 6 Uhr frei gehabt und schließlich am Montag wieder zur selben Zeit – um 6 Uhr – mit der Frühschicht beginnen müssen. 1,5 Tage wären somit nur für die freie Zeit am Wochenende geblieben. „Daher haben wir auf Bitte des Betriebsrats letztendlich die Entscheidung getroffen, den Schichtwechsel einfach umzudrehen, d. h. von der Früh- auf die Nachtschicht, von der Nacht- auf die Mittagschicht und von der Mittagschicht wieder auf die Frühschicht. Die Ruhephasen wurden dadurch verlängert.“ Inwieweit, weiß Kariofilas genau. Immerhin hatte er die Variante, basierend auf Gesprächen mit den betroffenen Kollegen, zusammen mit dem Betriebsrat der Geschäftsführung nahegelegt. „Da wir auch viele Familienväter in der Belegschaft im Offset haben, wollten wir vor allem eine Regelung finden, mit der alle mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen können. Und genau das ist uns auch gelungen. Denn jetzt können Kollegen am Montag um 22 Uhr mit einer Nachtschicht beginnen – zu einer Zeit, in der die Familie also eigentlich schon schläft –, um den Tag selbst so noch komplett mit der Familie zu verbringen. Die Ruhephasen wurden dadurch plötzlich fast auf volle drei Tage ausgedehnt – den Samstag, Sonntag und Montag.“

Das neue Schichtmodell an den alten Rotationen war jedoch keineswegs die einzige Änderung im Offset, denn auch an den anderen Rotationen wurden die Weichen neu gestellt und von dem bis dahin gängigen 5-Schicht-Modell auf ein 4-Schicht-Modell umgestellt. „Dabei ging es auch nicht nur darum, Mitarbeiter für die neue Rotation einplanen zu können, sondern auch, einen besseren Überblick über die geleisteten Arbeitszeiten zu bekommen“, erklärt Peter

Ogradowski, denn mit der Zeit stellte sich immer klarer heraus, dass mit dem bisherigen System die Soll-Arbeitszeit innerhalb eines normalen Tages und somit auch die nötige 40-Stunden-Woche kaum zu erreichen war. Kein Wunder, dass sich Geschäftsführung und Betriebsrat im Rahmen konstruktiver Verhandlungen schnell über die Umstellung auf das 4-Schicht-Modell einig geworden sind. Denn seit der Verabschiedung vom alten Disposystem arbeitet jetzt jeweils ein Mitarbeiter in der Früh-, Mittag- und Nachtschicht, und ein Mitarbeiter hat frei im 42-Stunden-System. „Um die 2 Stunden Mehrarbeit gerecht auszugleichen, werden jedem betroffenen Mitarbeiter pro Jahr – je nach Schicht – 12 bis 13 Tage als sogenannte Verfügungstage angerechnet“, erklärt Ogradowski das Prinzip. „Diese sollen vom Grundsatz her dann für die Mitarbeiter auch so planbar sein wie Urlaub. Das bedeutet, dass sie also nicht mehr 30 Tage, sondern 42–43 Tage Freizeitanspruch haben. Wir sind aber bereit, diese Verfügungstage auch vorher schon in Abgeltung zu bringen.“ Konkret bedeutet dies: Wer die Verfügungstage schon zu Jahresanfang komplett auf sein Zeitkonto buchen will, erhält dafür gleich im Februar das Geld. Doch nicht nur das. Wer sich für ein Jahr verpflichtet, den Springerdienst zu übernehmen, kann sich über einen besonderen Lohnzuschlag von 10% freuen. „Das war wirklich ein riesiger Erfolg, den wir hier für die Belegschaft erreichen konnten“, freut sich Kariofilas.

Dass das neue Schichtmodell Westend allerdings gleich im Dezember herausfordernd zur Feuertaufe bat, damit hätten Betriebsrat Kariofilas und Personalleiter Ogradowski selbst nicht gerechnet. „Wir hatten zum Jahresende durch die Grippewelle plötzlich einen Kran-

kenstand von 15% in der Produktion. Eigentlich bricht das fast jeder Firma das Genick“, erzählt Kariofilas. Mit der neu dimensionierten Belegschaft schien dieser Ausfall da anfänglich kaum aufzufangen. „Aber wir haben auch das schließlich überstanden“, freut sich Ogradowski, „und dabei möchte ich mich auch bei allen wirklich noch einmal sehr herzlich bedanken, die gerade in dieser Krisenzeit mitgezogen sind und die Schichten übernommen haben, wenn es notwendig war.“

Die gesamte Umstrukturierung des Offset kann sich so trotz der kritischen Phase auch jetzt rundum sehen lassen, findet Personalleiter Peter Ogradowski: „Letztendlich hat sich daraus eine tolle Synergie ergeben. Denn jetzt sind wir in der Lage, mit der bestehenden Belegschaft alle Rotationen weiterlaufen zu lassen und die neue Rotation in das Schichtsystem zu integrieren. Außerdem sind wir durch diese Maßnahmen einen großen Schritt bei der Sicherung unserer Arbeitsplätze weitergekommen.“

Aber auch Betriebsrat Kariofilas zeigt sich zufrieden: „Ich bin wirklich sehr froh, dass wir zusammen mit der Geschäftsführung und Personalabteilung all das umsetzen konnten. Vertrauen ist der Anfang von allem. Und ich denke, dieses ist bei der Belegschaft jetzt auch da. Denn jetzt sieht man die ersten Erfolge und spürt, dass sich die Investitionen auch wirklich gelohnt haben. Und man merkt sicher auch, dass die Schritte, die wir gegangen sind, eine nachhaltige Wirkung haben werden. Die Vorbereitungen, die wir hier jetzt für die Zukunft getroffen haben, sind daher auch so solide, dass sie uns selbst für manche Krisenzeiten in 2009 wappnen werden.“

Übersichtlich stellen sich 4- und 3-Schicht-Modell dar und geben Aufschluss über zu leistende Schichten und Urlaub im Kalenderjahr.

Periodenarbeitszeitplan Offset 4-Schicht-Modell

| Woche | Montag | Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag | Samstag | Sonntag |
|-------|--------|----------|----------|------------|---------|---------|---------|
| 1 | Mittag | Mittag | Mittag | Nacht | Nacht | Nacht | Nacht |
| 2 | Frei | Frei | Früh | Früh | Früh | Früh | Früh |
| 3 | Früh | Früh | Frei | Mittag | Mittag | Mittag | Mittag |
| 4 | Nacht | Nacht | Nacht | Frei | Frei | Frei | Frei |

Der Jahresurlaubsanspruch beträgt im 4-Schicht-Modell 30 Tage.

Die Verfügungstage ermitteln sich auf Basis der vorgeplanten Sollschichten (siehe Anlage 1a zur Betriebsvereinbarung Schichtmodell Offset):

| | Schicht 1 | Schicht 2 | Schicht 3 | Schicht 4 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vorgeplant | 273 | 274 | 274 | 274 |
| Sollschichten pa | 261 | 261 | 261 | 261 |
| Verfügungstage | 12 | 13 | 13 | 13 |

Periodenarbeitszeitplan Offset 3-Schicht-Modell

| Woche | Montag | Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag | Samstag | Sonntag |
|-------|--------|----------|----------|------------|---------|---------|---------|
| 1 | Nacht | Nacht | Nacht | Nacht | Nacht | Frei | Frei |
| 2 | Mittag | Mittag | Mittag | Mittag | Mittag | Frei | Frei |
| 3 | Früh | Früh | Früh | Früh | Früh | Frei | Frei |

Der Jahresurlaubsanspruch beträgt im 3-Schicht-Modell auf Basis einer 40 Stunden Woche 30 Tage, auf Basis einer 38 Stunden Woche 29 Tage. Auf Basis der 38 Stunden Woche fallen Verfügungsschichten an, die in der Anlage 1 b zur Betriebsvereinbarung Schichtmodell Offset für die jeweilige Schicht aufgeführt sind.

Die Anlage 2 zum Schichtmodell Offset in der Fassung vom 30.07.2008 wird durch diese Neu-Fassung aufgehoben.