

A great place to work: Durchlaufbetrieb in der Schwerindustrie

Ausgangssituation

Die **Worthington Cylinders GmbH** ist der weltweit führenden Hersteller von Druckbehältern. Der Standort Kienberg bei Gaming hat eine lange Tradition und wurde 1998 von einem amerikanischen Konzern übernommen. Die Produkte für breite Anwendungsbereiche (Industrie-gase, Feuerlöscher, medizinische Gase, Tauchen, ...) zeichnen sich durch einen hohen Qualitätsstandard aus und werden in über 70 Länder exportiert. Der Exportanteil beträgt rund 98%. 2005 stieg die Auftragslage stark an und der Standort war gefordert, diese Mengen zu produzieren, um die Konzerninvestitionen an den Standort zu binden. Dies erforderte den Umstieg von einem 3-Schichtmodell mit bereits zur Regel gewordenen Überstunden am Samstag auf ein vollkontinuierliches Modell.

Projektziel

Ziel des Projektes war es, Schichtmodelle einzuführen, die einen Durchlaufbetrieb ermöglichen und auch von den Beschäftigten als attraktiv empfunden werden. Weiters sollten Stillstände für Wartungen und Betriebsurlaube eingeplant werden.

Vorgehen

Im ersten Schritt wurden mit dem Management Schichtmodellskizzen für mehrere Betriebslaufszenarien erarbeitet und die Durchführung beschlossen. Zur Sicherung der Akzeptanz wurden Betriebsrat und Beschäftigte laufend informiert. Da Sonntagsarbeit nicht technologisch begründbar war, wurde frühzeitig der Gang über einen „Hauskollektivvertrag“ angestrebt und auch die Gewerkschaft eingebunden. Im Zuge dieser Verhandlungen wurden Zeitzuschläge für Sa-/So-Arbeit vereinbart, die wiederum die Gestaltung mit 5 Schichtgruppen und attraktiven Freizeitphasen ermöglichten (versus Geldzuschläge und Gestaltung mit 4 Schichtgruppen).

Das Grundmodell mit 5 Wochen Zyklus sieht in dieser Zeit 2 lange freie Wochenenden, max. 3 Nachtschichten sowie max. 6 Arbeitstage in Folge und danach immer 3-4 Tage frei vor. In den Stillstandszeiten, die um Ostern, Allerheiligen und Weihnachten liegen ergeben sich weitere längere Freizeitphasen. Im Jahreschnitt werden ca. 32:30 pro Woche gearbeitet und unter Einrechnung von Sa- und So-Zeitzuschlägen ca. 39:30 bezahlt.

Die Einführung von Sonntagsarbeit war nicht völlig friktionslos, es erforderte zwei Abstimmungsdurchläufe, um die Beschäftigten von den Vorteilen zu überzeugen. Das Modell wurde auch in der Region so positiv aufgenommen, dass die Personalrekrutierung von 120 Beschäftigten für die zusätzlichen Schichtgruppen reibungslos verlief.

Ergebnisse

Das Modell läuft bereits seit zwei Jahren mit vollem Erfolg. Die Auftragsbücher der **Worthington Cylinders GmbH** sind voll - mit 60 Prozent Umsatzplus in drei Jahren. Die Personalabteilung nennt den Durchlaufbetrieb mittlerweile ihr wichtigstes Marketinginstrument, neben den laufenden Investitionen in Weiterbildung, Gesundheits- und Sicherheitsprogramme und der jährlichen Gewinnbeteiligung. Das innovationsfreudige Unternehmen gewinnt laufend Preise für das Dreigestirn Führungsqualität, wirtschaftlichen Erfolg und Qualität:

- j im Oktober 08 den *"Österreichischen Staatspreis für Qualität"*. Dieser Preis wird von der Austrian Foundation for Quality Management (AFQM) und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit vergeben und ist die nationale Version vom European EFQM Excellence Award. Jede dieser Auszeichnungen bewertet, in welchem Ausmaß eine Organisation die Anforderungen der wichtigsten Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Aktionären, Lieferanten, Gesellschaft,...) versteht und nachhaltig erfüllt.
- j 2 Jahre in Folge (07 und 08) Sieger in in der Kategorie Big Player beim „Austria's Leading Companies“-Wettbewerb für Österreichs Wirtschaft, der jährlich von "WirtschaftsBlatt", KSV und PricewaterhouseCoopers durchgeführt wird
- j im Februar 08 die Listung unter *„Österreichs Beste Arbeitgeber 2008“*. Das great place to work® institute österreich erstellt die Bestenliste, die in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „trend“ und der Tageszeitung „Die Presse“ als Medienpartner veröffentlicht wurde.
- j im September 07 bereits beim ersten Antreten zu den *Austrian Quality Awards*; den *„Staatspreis für Qualität“* in der Kategorie „Führung“.