

Wenn Flexibilität auf 20 Tonnen Stahl trifft

Wie kann ein Produktionsunternehmen mit jahrhundertealter Geschichte moderne Arbeitszeitmodelle umsetzen, ohne seine Prozesse aus dem Takt zu bringen? Thyssenkrupp Rasselstein hat die Perspektive der Mitarbeitenden zum Ausgangspunkt gemacht und so den Wandel der Arbeitszeit in der Produktion erfolgreich gestaltet

Von Jan Hawel

● In Zeiten disruptiver Arbeitsmärkte, wachsender Generationenunterschiede und demografischer Umbrüche geraten selbst lang bewährte Systeme ins Wanken. Doch was bedeutet das für Unternehmen, deren Prozesse wie Zahnräder ineinander greifen, im wörtlichen wie im übertragenen Sinn? Thyssenkrupp Rasselstein, einer der traditionsreichsten Hersteller von Verpackungsstahl in Europa, stand vor genau dieser Frage. Das Werk in Andernach produziert mit rund 2.400 Mitarbeitenden jährlich über 1,5 Millionen Tonnen Weißblech. Das geschieht rund um die Uhr und an 365 Tagen im Jahr – ein Betrieb, der wie kaum ein anderer von Kontinuität lebt. Dennoch muss das Unternehmen mit der Zeit gehen und flexibel werden.

Der Status quo: starre Systeme, dynamische Realität

Die Rahmenbedingungen im Unternehmen sind speziell. Die Produktionsanlagen sind bis zu 200 Meter lang, teilweise 35 Meter hoch und nur mit exakt zwei qualifizierten Mitarbeitenden gleichzeitig zu betreiben. Weniger ist gesetzlich wie technisch nicht möglich, mehr führt zu Leerlauf. Gleichzeitig benötigen neue Kolleginnen und Kollegen Monate, manchmal sogar ein Jahr, um eine Anlage sicher bedienen zu können. Diese Gegebenheiten begrenzen kurzfristige Umplanungen massiv und machen eines deutlich: Flexibilität muss anders gedacht werden.

Seit über 25 Jahren gab es ein Fünfschichtsystem – ein klassischer Vollkonti-Plan mit zwei Früh-, zwei Spät- und zwei Nachschichten, gefolgt von vier freien Tagen. Dieser ermöglichte eine langfristige, planbare Auslastung. Doch der Plan passte nicht mehr zur Kurzlebigkeit der heutigen Zeit. Planungssicherheit entwickelte sich zum Korsett.

In einem Pilotprojekt wurde dieser Status quo ab 2019 hinterfragt. Unterstützt durch Atoss – technologisch sowie durch das Consulting-Team – und mit der aktiven Mitgestaltung des Betriebsrats formulierte man ein bewusst ambitioniertes Ziel: Arbeiten ohne Schichtplan. Gerade die enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat war ein entscheidender Faktor – nicht nur für die Akzeptanz im Haus, sondern auch für die Glaubwürdigkeit des Veränderungsprozesses. Inzwischen ist der Rollout des neuen Systems im Gange. Die Einführung der digitalen Self Services

ist gestartet, erste Bereiche arbeiten bereits mit den neuen Möglichkeiten, weitere folgen schrittweise im laufenden Jahr.

Perspektive wechseln, Generationen vereinen

Ein zentraler Faktor im Veränderungsprozess war die Einbeziehung der Mitarbeitenden. Diese wurden gebeten, ihre Wunschpläne auf einem weißen Blatt Papier zu skizzieren. Das Ergebnis überraschte: Die Pläne ähnelten auffällig stark den bestehenden. Gerade diese Übung wurde zu einem Wendepunkt innerhalb des Veränderungsprozesses.

Für den HR-Bereich stellten die Rückmeldungen ein Aha-Erlebnis dar. Die Vorstellung von Flexibilität, die HR in den Veränderungsprozess einbrachte – etwa Einspringen, Tauschen oder spontane Schichtwechsel – wlich deutlich von dem ab, was Mitarbeitende damit verbanden. Viele fühlten sich dann flexibel, wenn sie innerhalb ihres festen Schichtplans zwischen Tätigkeiten wechselten oder kurzfristig abweichende Aufgaben übernahmen. Was HR für starre Vorgaben hielt, war für viele Beschäftigte gelebter Rahmen. Ihre sozialen, familiären und privaten Systeme waren auf diese Strukturen abgestimmt. Der Spielraum war real beschränkt – nicht durch mangelnden Willen, sondern durch eingespielte Lebensrealitäten.

Diese Erkenntnis veränderte den Blick auf das Projekt grundlegend. Nicht mehr der Wandel von außen stand im Vordergrund, sondern das Verständnis für das, was als stabil, sicher und verlässlich erlebt wurde.

Zugleich zeigte sich: Nicht alle Mitarbeitenden ticken gleich. Jüngere lehnen starre Dienstpläne zunehmend ab. Sie wollen am Dienstagabend zum Fußball, am Samstag mit Freunden kegeln und erwarten, dass ihr Job das berücksichtigt. Die ältere Generation hingegen ist geprägt von Verlässlichkeit, Stabilität und dem Wunsch nach klaren Strukturen.

Thyssenkrupp Rasselstein steht wie die meisten Unternehmen in Deutschland zwischen diesen Welten und muss Brücken bauen. Denn mit dem bevorstehenden Ruhestand der Babyboomer geht ein erheblicher Verlust an Fachkräften einher. Es reicht nicht mehr, eine gute Ausbildung zu bieten. Ein Arbeitgeber muss auch attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um Talente zu halten und zu gewinnen.

Auf einen Blick: Flexibilisierung bei Thyssenkrupp Rasselstein

Standort: Andernach (Rheinland-Pfalz)

Beschäftigte: rund 2.400

Betrieb: Vollkonti, 365 Tage im Jahr

Ausgangslage: Starres Fünf-Schicht-System mit langfristiger Planung

Ziel: Mehr Selbstbestimmung und Flexibilität in der Produktion

Maßnahmen: Digitale Wunschdienstplanung; Punktesystem für flexible Einsätze; Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle; enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und Atoss Consulting

Status: Rollout seit 2025, laufende Ausweitung

Deshalb verfolgt das Unternehmen eine mehrdimensionale Strategie.

- **Zeitsouveränität** durch digitale Tools: Mit Self Services, wie dem neuen Atoss Staff Center, erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, über das Smartphone Wünsche zu Schichten zu äußern, Tauschbörsen zu nutzen oder Verfügbarkeiten einzutragen. Die Entscheidungshoheit bleibt beim Schichtführer, aber der Planungshorizont wird menschlicher.
- **Flexibilität honorieren:** Es wird ein Punktesystem eingeführt, das besonders unbeliebte Zusatzschichten, wie Samstag spät, höher bewertet. Daraus resultiert ein Bonus, der monetär sowie symbolisch Anerkennung schafft.
- **Qualifikation strategisch ausbauen:** Je breiter eine Arbeitskraft einsetzbar ist, desto höher ist ihre Bedeutung für den Betrieb. Deshalb werden Weiterqualifikationen aktiv gefördert, auch durch Anpassungen im Entgeltsystem, um Anreize zu schaffen.
- **Diversität ermöglichen:** Durch Wahlarbeitszeiten und Lebensphasen orientierte Modelle entstehen Gestaltungsspielräume, etwa reduzierte Wochenstunden in späteren Erwerbsjahren.

Mit leisen Schritten in die Zukunft

Die Rückmeldungen aus der Belegschaft sind ermutigend. Zwar zeigten sich nicht alle Mitarbeitenden von den Änderungen sofort begeistert, doch erste Schichtführer berichten von echten Erleichterungen: die Informationslage verbessert sich, Wünsche werden transparenter, Abstimmungen effizienter.

Gleichzeitig wächst bei vielen Beteiligten das Bewusstsein, dass Wandel keine Bedrohung ist, sondern eine Antwort auf die Realität. Die neuen Tools schaffen keine Wunder, aber sie öffnen neue Türen. Besonders wertvoll war dabei der enge Austausch mit dem Consulting-Team von Atoss, das die Einführung nicht nur technisch, sondern auch strategisch begleitet und mit externem Blick wichtige Impulse eingebracht hat.

Der Veränderungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, das Ziel noch nicht erreicht. Doch der HR-Bereich hat gelernt: Veränderung beginnt mit Zuhören. Wer Mitarbeitende als Mitgestaltende begreift, wird mit Erkenntnissen belohnt, die keine Analyse ersetzen kann. Die Vision eines komplett flexiblen Schichtsystems ist ambitioniert, aber vielleicht irgendwann erreichbar. Realistischer ist derzeit ein hybrider Ansatz, der starre Strukturen aufbricht, ohne die Produktionsicherheit zu gefährden. Das Fazit: Auch in der Stahlindustrie gibt es Bewegung. Diese beginnt nicht mit Technologie, sondern mit Haltung. ■■■



JAN HAWEL, Fachleiter Arbeitszeit bei Thyssenkrupp Rasselstein, ist Experte für Schichtmodelle. Als Projektleiter betreut er die Auswertung einer fünf Jahre umfassenden Analyse von Arbeitsmodellen.