

Die Schichtübergabe verbessern: ein Trainingskonzept zu einem unterschätzten Thema

Dr. Wolfgang Höfling, Entwicklung + Training - Heidelberg /
Dr. Martin Holderbaum, Weiterbildung der BASF Aktiengesellschaft

1. Einführung:

„Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht“. Die Nichtbeachtung dieses fundamentalen Gesetzes ist die Fehlerquelle Nr. 1 bei allen Kommunikationsschwierigkeiten. Was letztlich so trivial klingt, ist bei täglichen Arbeitsabläufen von großer Bedeutung. Dies gilt insbesondere für einen wesentlich unterschätzten Vorgang in Unternehmen: die Schichtübergabe.

Die Schichtübergabe stellt einen wichtigen Prozess in allen Unternehmen mit Schichtbetrieben dar. In Großunternehmen wie zum Beispiel der **BASF-Aktiengesellschaft** in Ludwigshafen mit ungefähr 350 Schichtbetrieben finden rund 255000 Schichtübergaben pro Jahr statt. Es ist einsichtig, dass die Qualität und Effizienz dieses Prozesses für das Gesamtsystem Betrieb von entscheidender Bedeutung ist. Mangelhafte Schichtübergaben sind eine Quelle von Konflikten.

Es ist auffallend, wie häufig in Workshops zur Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit, die die **BASF-Weiterbildung** durchführt, mangelhafte Schichtübergaben genannt werden. Offenbar schlummert hier noch einiges an Verbesserungspotenzial.

Die Gründe dazu liegen auf der Hand. Während der Schichtübergabe werden die wesentlichen Informationen für den Betrieb von Arbeitsgruppe zu Arbeitsgruppe und zwischen den betrieblichen Ebenen weitergegeben. Hier werden die Fahrwerte genannt, mit der die Anlage betrieben wird, und die aufgetretenen Unregelmäßigkeiten angesprochen, die die Werker in der Anlage in den vergangenen 24 Stunden erlebt haben. Anstehende Reparaturen sind ebenso Thema, wie ausgeführte Arbeitsvorbereitungen, die notwendig waren, damit die Kollegen der Technik ihre Arbeit aufnehmen können. Geplante und durchgeführte Anlagenänderungen und Umbauten, die eine Auswirkung auf das Verhalten der Bedienmannschaften haben, werden besprochen wie laufende Arbeiten mit den Handwerkern im Betrieb.

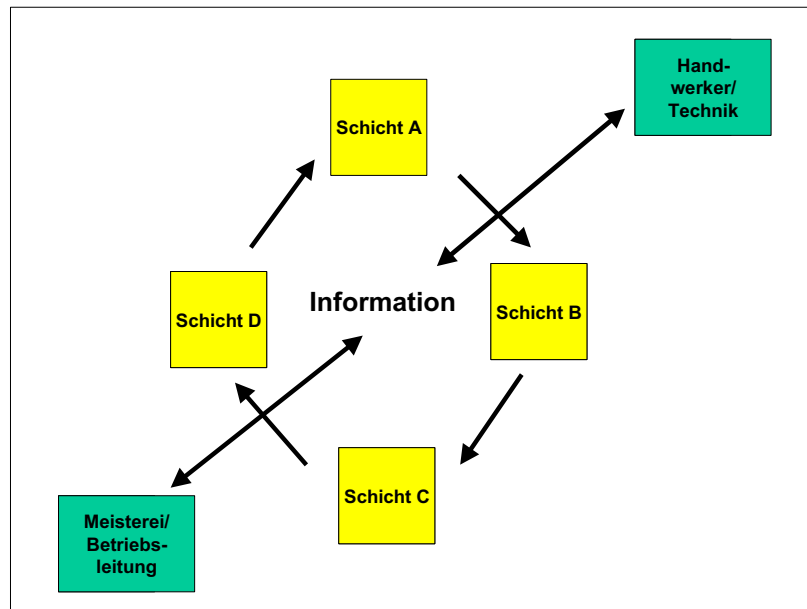
Die Schichtübergabe ist ein schwieriges Geschäft. Das liegt vor allem daran, dass sie in einem vernetzten betrieblichen Informationssystem stattfindet und nicht wie oft gedacht, eine reine Informationsweitergabe zwischen den Schichten darstellt.

Folgende Informationswege spielen dabei üblicherweise eine Rolle (Abb. 1):

- Zwischen den Produktionsschichten untereinander
- zwischen den Produktionsschichten und der Betriebsleitung
- zwischen den Produktionswerkern der unterschiedlichen Schichten

- zwischen Mitarbeitern des Produktionsbetriebes und Mitarbeitern der Technik

Abbildung 1: Informationspfade der Schichtübergabe



Die Qualität der Schichtübergabe hat also eine große Auswirkung auf den Arbeitsprozess der BASF-Produktionsbetriebe. Sie enthält wesentliche Informationen zur Bedienung der Apparate und der Anlage. Eine gute Übergabe kann daher Fehlbedienungen, Qualitätsprobleme, Verzögerungen oder schlechte Koordinierung der Produktion vermeiden helfen.

Die Schichtübergabepaxis basiert meist auf Erfahrungen, und ist selten durch betriebsspezifische Standards geregelt.

2. Drei Aspekte der Schichtübergabe

Betrachten wir im folgenden das Gelingen der Schichtübergabe unter drei Gesichtspunkten:

- Informationsweitergabe
- Menschen, Betriebsklimas und Zusammenarbeit
- Organisation.

Der Aspekt der Informationsweitergabe

Der Vorgang der Schichtübergabe ist sensibel und komplex. Sensibel, da Informationen generell (in jedem Austauschprozess) vergessen, verändert und verfälscht

werden können. Komplex, da eine große Fülle von Informationen zusammenläuft und weitergegeben wird.

Schauen wir uns das Informationsnetz der Schichtübergabe an. Es stellt sozusagen eine „Stille Post“ dar: Informationen werden über mehrere Stationen weitergeben. Hierbei verfälschen sich Inhalte und Menge der Informationen, allein schon deshalb, weil Informationen vergessen und interpretiert werden. Aus diesem Grund besteht die Kunst gerade darin, den Informationsverlust und -veränderung möglichst gering zu halten.

Wir machen die Erfahrung, dass die Trainingsteilnehmer die Gedächtnisleistung des menschlichen Gehirns überschätzen. Oft ist den Übergebenden die Fragilität des Vorgangs nicht bewusst - der Glaube an das Funktionieren der Informationsweitergabe ist ungebrochen. Hinzu kommt, dass Menschen oftmals statisch denken. So wird auch die Schichtübergabe unbewusst als statischer Vorgang betrachtet, die Dynamik eines fortschreitenden Informationsflusses bleibt von daher unerkannt. Will der Übergebende seine Aufgabe gut machen, muss er erkennen, dass der Informationsfluss nicht bei ihm beginnt und auch nicht bei ihm aufhört.

Eine gute Schichtübergabe setzt das Bewusstsein bei den Übergebenden voraus, dass sie nicht am Anfang der Informationskette stehen, sondern sich in einem Netz „mitten drin“ befinden. Sie geben die Information nicht nur an einen nächsten Kollegen, sondern an weitere nachfolgende Kollegen in einem Informationsnetz.

Es muss also bedacht werden, dass Informationen nicht nur für die Folgeschicht relevant sind bzw., dass sie auch weitere Schichten betreffen. Persönliche Selektion bestimmt immer über Art und Umfang der Weitergabe, darf aber „eigentlich“ nicht stattfinden.

Zudem kann die fehlende Struktur der Schichtübergabe zum Problem werden. Oft fehlt es am strukturierten Umgang mit Information. Das beginnt bei wenig strukturierten Übergabebüchern und hört beim Fehlen einer Check- oder Übergabeliste auf. Auch wird unterschätzt, dass mündliche Information von den meisten sehr viel schlechter aufgenommen und verstanden werden und im Gedächtnis haften bleiben, als eine sinnliche, mehrkanalige Information, die über Auge, Ohr und Hand gehört, begriffen und gesehen wird. Eine strukturierte Schichtübergabe benutzt daher Hilfsmittel (Skizzen, Pläne, Zeichnungen) und verdeutlicht die Information in der Anlage, indem vor Ort auf wesentliche Dinge hingewiesen wird oder der Übernehmende aufgefordert wird, sich nach geschehener Übergabe bei seinem ersten Betriebsrundgang ein „eigenes Bild von der Sache“ zu machen.

Alle die oben genannten Punkte beherrschen die Mitarbeiter bei einer guten Schichtübergabe.

Der Aspekt Mensch, Betriebsklima und Zusammenarbeit

Während der Schichtübergabe spielt die menschliche bzw. die körperliche Kondition eine große Rolle. Die Aufmerksamkeit lässt natürlich kurz vor Ende der Schichtarbeit nach, insbesondere in der Nachtschicht oder bei Schichtbeginn am frühen Morgen. Es bedarf einer großen Anstrengung und Konzentration um nach einer durcharbeiteten Nacht noch strukturiert zu informieren.

Nachteilig auf die Schichtübergabe kann sich ein übersteigertes Konkurrenzdenken der Arbeitsschichten untereinander auswirken. Spannungen unter den Beteiligten belasten möglicherweise die Schichtübergabe. Mit Informationen wird dann sparsamer umgegangen. Die Schichtübergabe stellt insofern eine mehrfach dialogische, kommunikative und soziale Anforderung an die Beteiligten, die von ihnen in der Regel – aber nicht immer - gelöst wird. Gelöst wird diese Problematik auf jeden Fall dann, wenn die Schichtübergabe als **Teamaufgabe** verstanden wird: Wenn der Übergebende weiß, dass seine Aufgabe darin besteht, Informationen für ein größeres Team weiterzugeben: nicht nur für die eigene und die nächste Arbeitsgruppe, sondern für das betriebliche Team insgesamt, zu welchem alle Mitarbeiter des Betriebes zu zählen sind.

Bei der Schichtübergabe handelt es sich um einen „role-taking-Prozess“, bei der jeder Beteiligte abwechselnd die Rolle des *Informationsgebers* und auch des *Informationsnehmers* übernimmt. Insofern müssen sich sowohl der Informationsnehmer als auch der Informationsgeber in die jeweilige Situation des Anderen hineinversetzen. Ohne ein wirkliches Hineindenken und –fühlen in den übergebenden oder übernehmenden Kollegen bleibt der Kommunikationsprozess zur Schichtübergabe unvollständig. Hierzu gehören auch einfache Frage- und Antworttechniken und Fähigkeit zum aktiven Zuhörern. Wie kann ich wissen, ob der Andere mich verstanden hat, wenn ich oder er nicht gezielt nachfragt. Wie kann der Andere sicher sein, dass er richtig verstanden hat, wenn er das gesagte nicht mit eigenen Worten wiederholen kann, und dafür bestätigt wird.

Aspekt der Organisation

Die Schichtübergabe braucht Struktur und Organisation. Vor allem müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Die Definition eines gemeinsamen Übergabezeitpunkts und -zeitraums ist ebenso ein Muss wie das Ausschalten von Störungen (durch Telefonate, Zulieferer, weitere Kollegen ...). Ein Erfolgsfaktor für eine informative Schichtübergabe von daher darin, dass sie in einer ruhigen Umgebung zu einem definierten Zeitpunkt und ohne Störungen stattfinden kann. Bedingung ist, dass die Kollegen sich während des Gespräches gegenüber sitzen und ungestört die Informationen austauschen können.

Kritisch werden können auch Ort und Zeit der Übergabe. Häufig wird improvisiert. Da wird mal schnell beim Umziehen oder gar unter der Dusche die Übergabe vollzogen. Dass hier alle wichtigen Informationen weitergegeben werden, ist unwahrscheinlich.

3. Wie sieht das Trainingskonzept der BASF-Weiterbildung aus?

Es setzt an den oben angesprochenen Punkten an. Aus Weiterbildungsgesichtspunkten können gerade diese Punkte des Übergabeprozesses sehr praktisch optimiert und trainiert werden. Wesentlich hierbei ist, dass es sich um ein einheitsspezifisches, auf einen Betrieb zugeschnittenes Training handelt und die Mitarbeiter dieses Betriebes ein ernsthaftes Interesse an einer Verbesserung haben.

Zu Beginn wird die aktuelle Übergabep Praxis im Betrieb der anwesenden Teilnehmer beleuchtet und Stärken und Schwächen herausgearbeitet.

Über ein „Stille-Post-Spiel mit Visualisierung“ wird die Fragilität der Weitergabe von Information bewusst gemacht. Hier erleben die Teilnehmer, wie bei unstrukturierten Übergaben Information verloren gehen, dass Menschen selektiv vorgehen, und dass letztlich jede Nachricht durch den Überbringer auch verändert wird. Auch die kritischsten Teilnehmer werden hier nachdenklich. Denn durch die gemeinsame Analyse der Übung folgern die Teilnehmer: Die Informationsweitergabe setzt eine Strukturierung der Informationen voraus. Doch wie soll sie aussehen?

Zunächst ist es für die Beteiligten wichtig die gegenseitigen Erwartungen zu kennen. Anhand einer **Informationsbörse** verdeutlichen wir diese Problematik. Eine Gruppe listet auf, was sie an Übergabeinformationen für wichtig erachtet, die zweite Gruppe formuliert ihre Erwartungen daran. Der Vergleich der beiden Listen (Diese Information suchen wir – diese Information geben wir!) führt automatisch auf die Kernpunkte. Die Teilnehmer sind nach dieser einfachen Übung meist sehr erstaunt darüber, dass die Inhalte der Übergabe sehr unterschiedlich beurteilt werden.

Ein Lernziel ist es zudem die unterschiedlichen Rollen bei der Schichtübergabe bewusst zu machen. Jede Schichtgruppe nimmt immer **zwei Rollen** ein: am Anfang der Arbeitsschicht die des Übernehmers und am Ende die des Übergebers. Wenn sich also eine Schicht darüber ärgert, über manche Dinge nicht richtig informiert gewesen zu sein, hat dies meist mehrere Ursachen, z.B.

1. Der Übergeber weiß es nicht, weil es ihm selbst nicht übermittelt wurde.
2. Der Übergeber weiß es, kann es aber nicht vermitteln.
3. Der Übergeber weiß es, aber der Übernehmer nimmt die Information nicht auf.

Wie lassen sich die Informationen nun einfach und präzise strukturieren? Mit folgender Frage starten wir die Lösungsfindung durch die Teilnehmer: „Bilden Sie eine Analogie zum Notruf bei der Feuerwehr. Wie gehen Sie da vor?“ Dies führt sehr schnell zu einer Liste mit offenen Fragen (W-Fragen). Ein solches Frageraster kann dann leicht auf den jeweiligen Betrieb übertragen werden.

Als Grobstruktur werden zunächst die für den jeweiligen Betrieb wichtigsten Hauptpunkte (**Leitfaden**) herausgearbeitet, wie zum Beispiel der Zustand der Anlage, anstehende oder erledigte Reparaturen, aufgetretene Störungen und deren Behebung, vorgesehene Anlagenänderungen. Diese können durch weitere Unterfragen präzisiert werden. Das Ergebnis wird auf einem ansprechenden Plakat (Abb.2)

visualisiert und im Betrieb aufgehängt.

Abbildung 2: Leitfaden: Beispiel aus einem Workshop

Schichtübergabe

L
e
i
t
f
a
d
e
n

Zustand der Anlage

- Mit welchen Fahrwerten werden die Anlagen betrieben ?
- Welche Einstellungen sollen verändert werden ?

Reparaturen

- Welche Reparaturen sollen wo durchgeführt werden?
- Was für ein Schaden lag vor ?
- Welche Ursachen sind bekannt ?
- Welche Reparaturen sind noch auszuführen ?
- Welche vorbereiteten Arbeiten sollen ausgeführt werden ?

Störungen

- Welche Störungen sind aufgetreten ?
- Wann sind die Störungen aufgetreten ?
- Was war(en) die Ursache(n) ?
- Was wurde unternommen ?
- (Warum wurden Sie nicht behoben ?)
- Wie oft ist die Störung aufgetreten ?
- Wie lange dauerte die Störung ?
- Welche Folgeaktionen sind aufgetreten ?
- Was ist noch zu tun ?
- Was haben wir daraus gelernt ?

Erledigte und zu erledigende Arbeiten

- Welche Arbeiten wurden ausgeführt ?
- Wie wurden die Arbeiten ausgeführt ?
- Wann wurden die Arbeiten ausgeführt ?
- Was ist noch zu tun ? Was soll erreicht werden ?
- Bis wann muss noch etwas gemacht werden ?
- Welche Erleichterungen bei den Arbeiten sind denkbar ?

Danach sollte eine Entscheidung über die Art der Übergabe (mündlich, schriftlich oder kombiniert) getroffen und in einer Betriebsanweisung schriftlich fixiert werden.

Auch die **schriftliche Informationsübermittlung** erfordert eine entsprechende Struktur, welche die Vollständigkeit und den roten Faden sicherstellt. Nach unserer Erfahrung wählen die Gruppen nach dem Training verstärkt die schriftliche Informationsvermittlung. Dazu nehmen wir zum Beispiel gemeinsam die Gliederung des Rapportbuchs kritisch unter die Lupe und optimieren entsprechend.

Der Zeitbedarf für ein solches Training beträgt mindestens Tag.

4. Fazit

Die Erkenntnis, dass die Schichtübergabe eine klare Informationsstruktur, ein klares Rollenverständnis und eine definierte Organisation braucht, liegt auf der Hand, aber ist es auch jedem wirklich klar?

Genau in diese Richtung setzt das Trainingskonzept der BASF-Weiterbildung in konzentrierter Form einen Impuls. Es zeigt auf, dass die meisten Lösungsansätze selbstverständlich sind, oft aber nicht beherzigt und beachtet werden.

Wir empfehlen, die Übergabep Praxis durch das Schichtteam selbst erarbeiten zu lassen. Das erhöht die Glaubwürdigkeit und die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Warum nicht gleich die neue Form in einer Betriebsanweisung verankern und verbindlich machen? Betriebsleiter bestätigen, dass eine effizient laufende Schichtübergabe nicht nur die innerbetrieblichen Abläufe unterstützt, sondern auch das Klima positiv beeinflusst.

Literatur:

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1 - 3. Reinbek: Rowohlt TB-V, 1981.

Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Göttingen: Huber, 2000.

Frederic Vester : Denken, Lernen, Vergessen. München: DTV, 1998.

Frederic Vester: Unsere Welt, ein vernetztes System. München: DTV, 1999.