

Infineon Technologies AG in Warstein

Arbeitszeitkonto und Schichtsystem



Zyklische Schwankungen charakterisieren die hoch technologisierte Halbleiter-Branche. Für die eupec GmbH, mittlerweile in die Muttergesellschaft Infineon Technologies AG integriert, Weltmarktführer in diesem Sektor, hieß das über viele Jahre: Neueinstellungen in Boomphasen, betriebsbedingte Kündigungen in auftragsschwachen Zeiten. Eine hire-and-fire-Mentalität, die Personalchef Holger Böhringer als „inhuman und betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll“ bezeichnet. Auf seine Initiative entwickelte das Warsteiner Unternehmen mit Unterstützung einer vom Land Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Arbeitszeitberatung ein vollkontinuierliches Schichtsystem. Zentrales Ergebnis acht Jahre nach der Einführung: Kein einziger Mitarbeiter wurde seitdem mehr entlassen. Im Gegenteil: Mehr als 400 neue Arbeitsplätze sind entstanden.

An flexiblen Arbeitszeiten führt kein Weg vorbei. An dieser Aussage ließ Holger Böhringer seinerzeit keinen Zweifel – und nannte seiner Geschäftsleitung und dem Betriebsrat die Gründe: „Wir operieren auf einem Käufermarkt, das heißt, die Käufer haben eine starke Position, können zwischen zahlreichen Anbietern aus dem In- und Ausland wählen. Das zwingt zur Anpassung an die Kundenwünsche.



Neben Preis und Produktqualität werden kurze Lieferfristen und Termintreue immer wichtiger.“ An Bedeutung gewinnt auch der Zeitpunkt, zu dem ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden kann. Hier ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb erforderlich. Sie gelingt nur durch flexible, wechselseitige Abstimmung der Arbeitszeiten. Als Konsequenz aus seiner Analyse stellte der Personalleiter alle Beteiligten vor die rhetorische Alternative: „Entweder wir erziehen den Kunden dahingehend, dass er bestellt, wie wir arbeiten, oder wir versuchen so zu arbeiten, wie der Kunde es wünscht.“

Neues Arbeitszeitmodell



Das war die Geburtsstunde der Arbeitszeit-Flexibilisierung, die der Sauerländer High-tech-Betrieb, zum Zeitpunkt der Einführung des Modells noch unter der Firmierung „eupec GmbH“, mit Unterstützung des Beratungsunternehmens AWIS Consult umsetzte. Und so sieht das neue Arbeitszeitmodell, in dessen Zentrum das Arbeitszeitkonto steht, in Kurzfassung aus: In Hochphasen mit kräftigen Auftragszuwächsen arbeiten die Beschäftigten seitdem 40 Stunden wöchentlich, in einigen Fertigungslinien dabei auch an Sonn- und Feiertagen.

Ganz anders in den Niedrigphasen, bei Nachfrageflauten. Hier arbeiten die Beschäftigten nur 28 Stunden, wobei sie gemäß tarifvertraglicher Regelung (35 Wochenstunden) kontinuierlich weiterbezahlt werden. Die Saldoobergrenze beträgt plus 200 Stunden, die Untergrenze minus 200 Stunden.

Schon drei Monate nach Einführung der veränderten Arbeitszeitmodelle waren die erwarteten Umstellungsschwierigkeiten beim betrieblichen Planungs- und Koordinationsprozess beseitigt. Heute sind sich Geschäftsleitung und Betriebsrat einig: Das neue Arbeitszeitsystem ist aus dem Unternehmen nicht mehr wegzudenken.

Allseitige Akzeptanz

Zustimmung auch auf Seiten der Beschäftigten, wie umfangreiche Personalbefragungen ergaben. Zwar werden die Vor- und Nachteile der Flexibilität je nach persönlichen Zeitpräferenzen sehr unterschiedlich beurteilt, doch sehen die meisten eine deutliche Verbesserung bei der Disposition ihrer Arbeitszeit.

Differenziert das Meinungsbild zur Wochenendarbeit: Deren Zunahme wird von den Beschäftigten, kaum verwunderlich, als Belastung angesehen, doch die meisten von ihnen und ihre Familien haben sich mittlerweile auf die Veränderung eingestellt. Positiv hervorgehoben wird vor allem die Vergütung durch zusätzliche Sonn-/Feiertags- und Nachtzuschläge, die trotz der verstetigten Entlohnung beibehalten werden. Sie führten zu einer spürbaren Erhöhung des Arbeitsentgelts. Zufrieden ist die überwiegende Mehrheit mit der neuen Zeitregelung mit bis zu 200 Plus- bzw. Minusstunden sowie mit dem Zeitpunkt bzw. Zeitraum, zu dem die Freizeit entnommen werden kann. Das Fazit des Betriebsrats: „Durch die Veränderung der Arbeitszeitmodelle sah die Mehrheit eine Verbesserung ihrer privaten Situation gegenüber vorhergehenden Arbeitszeitmodellen.“



Mehr als 400 neue Jobs



Auch die betriebliche Situation schätzt die Mehrheit der Befragten als verbessert ein. Sie haben erkannt, dass die Bemühungen, Kundenwünsche so gut und schnell wie möglich zu bedienen, im Ergebnis dazu führt, dass der Kunde dieses Vertrauen auch in Aufträge umsetzt und so die Arbeitsplätze am Standort Warstein nicht nur sicherer geworden sind, sondern auch mehrere hundert neue Jobs entstanden sind. Aktuell wurde die Beschäftigungssicherung durch den mit der IG Metall im Jahr 2007 abgeschlossenen „Tarifvertrag zur Steigerung und Erhalt von Innovation und Wettbewerbsfähigkeit“ eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Durch diese Vereinbarung werden betriebsbedingte Kündigungen am Standort Warstein bis 30.09.2012 ausgeschlossen.

Die meisten Beschäftigten jedenfalls bewerten, wenn auch mit anderen Worten, das neue Arbeitszeitmodell ganz ähnlich wie die Jury der Züricher Business School die von Personalchef Holger Böhringer eingereichte Diplom-Arbeit zum Thema „Kundenorientiert und beschäftigungssichernd – Das flexible Arbeitszeit- und Entlohnungsmodell der eupec GmbH!“ mit: „summa cum laude!“.