

**M 14** Fallbeispiel: Infineon Technologies AG in Warstein

- 1 Zyklische Schwankungen charakterisieren die hoch technologisierte Halbleiter-Branche. Für die eupec GmbH, mittlerweile in die Muttergesellschaft Infineon Technologies AG integriert, hieß das über viele Jahre: Neueinstellungen in Boomphasen, betriebsbedingte Kündigungen in auftragsschwachen
- 5 Zeiten. Eine hire-and-fire-Mentalität, die der damalige Personalchef Holger Böhringer als „inhuman und betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll“ bezeichnet. Auf seine Initiative entwickelte das Warsteiner Unternehmen [ein neues Arbeitszeitmodell]. Zentrales Ergebnis acht Jahre nach der Einführung: Kein
- 10 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

15 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, Mar-

20 keting und Vertrieb erforderlich. Sie gelingt nur durch flexible, wechselseitige Abstimmung der Arbeitszeiten. [...]

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 eini-

25 gen 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. [...]

*Holger Böhringer war 12 Jahre Personalleiter bei Infineon. 1996 waren am Standort Warstein ca. 350 Mitarbeiter/-innen beschäftigt. 2008 waren es ca. 1 300. Er ist heute als Unternehmensberater für kleine und mittlere Unternehmen tätig.*

*Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW, mit freundlicher Genehmigung von Infineon und Holger Böhringer*