



power electronics in motion  
**eupec**

im Internet:

# Betrieb des Monats Januar 2003: eupec GmbH

## Silicon valley im Sauerland

Vor zwei Jahren entwickelte die eupec GmbH, ein weltweit erfolgreich agierender Hersteller von Leistungshalbleitern, im Rahmen der "100 Betriebs-Aktion" ein vollkontinuierliches Schichtsystem, das den Sonntag als Arbeitstag einbezieht. Nach anfänglicher Skepsis bei den Beschäftigten findet das Modell heute breite Zustimmung auf allen Seiten. Die wichtigsten Erfolge des neuen Arbeitszeitmodells: höhere Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufgrund kürzerer Lieferzeiten, sichere Arbeitsplätze und 300 neue Jobs - ein Beschäftigungszuwachs von über 40 Prozent!



## Leistungsfähiger mit mehr Zeit-Flexibilität

In Manhattan sorgen sie für eine gleichmäßig sanfte Beschleunigung der U-Bahn, in Windkraftanlagen für die optimale Nutzung der natürlichen Energie und beim Einsatz von Laserstrahl-Technologien in Metallurgie und Medizin garantieren sie höchste Präzision: die Leistungshalbleiter der eupec GmbH. Die hochwertige Spitzentechnologie der Warsteiner Firma lässt Branchenkenner vom "Silicon valley im Sauerland" sprechen. In Deutschland nahezu konkurrenzlos, sieht sich die Infineon-Tochter am internationalen Markt jedoch mit starken japanischen Mitbewerbern konfrontiert. Keine Frage: Hinsichtlich der Qualität seiner Produkte braucht das Hightech-Unternehmen keinen Konkurrenten zu fürchten. Doch neben Güte und Preis sind kurze Lieferzeiten in der durch starke zyklische Schwankungen gekennzeichneten Halbleiterbranche oft ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Hier sah die Unternehmensleitung Handlungsbedarf: "Früher haben wir bei großer Kundennachfrage Beschäftigte eingestellt und qualifiziert, im Extremfall war der Boom dann bereits vorbei", erläutert Personalleiter Holger Böhringer das einstige Verfahren, "anschließend mussten wir die Arbeitsverträge auslaufen lassen oder gar betriebsbedingt kündigen. Das ist weder human noch betriebswirtschaftlich sinnvoll." Stattdessen vereinbarten Unternehmensleitung und Betriebsrat ein flexibleres Arbeitszeitmodell auf hohem Beschäftigungsniveau



## Akzeptiertes Modell

Kurz skizziert sieht das gemeinsam mit Arbeitszeitberatern erarbeitete Modell so aus: In 'Hochphasen' mit starker Nachfrage arbeiten die Beschäftigten 40 Stunden wöchentlich, in einigen Fertigungslinien dabei auch an Sonn- und Feiertagen. Anders in 'Niedrigphasen': Hier arbeiten sie nur 28 Stunden, wobei eupec gemäß tarifvertraglicher Regelung (35 Wochenstunden) kontinuierlich weiterbezahlt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagierten anfangs zurückhaltend auf das neue Reglement. Für Holger Böhringer eine durchaus verständliche Haltung, denn "die Vorteile sind für die Beschäftigten erst bei der kompletten Rollierung spürbar, insbesondere in der so genannten 'Niedrigphase', weil dort die höheren Freizeitblöcke zum Tragen kommen." Heute, nachdem alle Phasen einmal durchlaufen sind, kann Angelika Hainke, Betriebsratsvorsitzende der eupec, die Einschätzung des Personalleiters bestätigen: "Bei Einführung des neuen Modells gab es ziem-

lich anstrengende Diskussionen mit unseren Kolleginnen und Kollegen. Doch mittlerweile haben wir in Einzelfällen sogar den Effekt, dass Mitarbeiter bedauern, wegen der unterschiedlichen Auslastungen nicht mehr am Wochenende arbeiten zu können. Sie haben sich an die teilweise steuerfreien Zuschläge gewöhnt und mit der neuen Arbeitszeitalage arrangiert. Über die Sonntagsarbeit jedenfalls höre ich keine Klagen mehr." Gewöhnungsbedarf sieht die Betriebsratsvorsitzende hingegen - wie eine betriebsinterne Umfrage ergab - noch hinsichtlich des Schichtrhythmus. Angelika Hainke: "Hier steht erstaunlicherweise das subjektive Empfinden im Widerspruch zu den wissenschaftlichen Empfehlungen oder Vorgaben der Arbeitsmedizin." Um hier Aufklärungsarbeit zu leisten, drängt der Betriebsrat auf Beratungen in Zusammenarbeit mit der Krankenkasse. An der grundsätzlichen Akzeptanz des neuen Arbeitszeitmodells aber ändert das nichts. Die Betriebsrätin: "Wir haben uns damals mit unserer Zustimmung wirklich nicht leicht getan und optimale Bedingungen für die Beschäftigten ausgehandelt. Aber die betriebswirtschaftlichen Eckdaten, die wir täglich bekommen, ließen uns keine andere Wahl. Arbeitsplatzgarantien für die Beschäftigten und 300 zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit Bestehen der neuen Arbeitszeitregelung sind Argumente, die ein Betriebsrat einfach nicht ignorieren kann." Eine Bewertung, die auch die Bezirksregierung als zuständige Behörde für die Bewilligung von Sonntagsarbeit teilt. Sie sah in der Sicherung vorhandener und der Schaffung neuer Arbeitsplätze ein "dringendes öffentliches Interesse" und verlängerte den Genehmigungszeitraum in diesem Sommer für die Sonntagsarbeit um weitere fünf Jahre.



## Betriebswirtschaftliche Argumente

Nicht nur die Beschäftigten, erinnert sich Holger Böhringer an die Umstellungsphase, auch die Geschäftsleitung wollte überzeugt werden. "Wir konnten nachweisen, dass es sich auch betriebswirtschaftlich rechnet. Wir bezahlen zwar kontinuierlich 35 Stunden, aber bilanztechnisch können wir in Hochphasen Rückstellungen bilden die wir dann in Niedrigphasen auflösen. So sparen wir Mehrarbeitszuschläge - sowie so ein Relikt aus vergangenen Tagen." Unabhängig davon rechnet sich das neue Modell, denn das Unternehmen verzeichnet eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, und vor allem ist der Betrieb den Auftragschwankungen gewachsen. Hinzu kommt eine psychologische Komponente: "Bei stabilerer Lieferfähigkeit setzt der Kunde sein Vertrauen in Aufträge um". Bei so vielen nachweisbaren Vorteilen: Warum nutzen nicht

noch mehr Unternehmen die vom Land NRW unterstützte Arbeitszeitberatung? Die Antwort kommt ohne Zögern: "Flexible Arbeitszeitmodelle sind anspruchsvoller in Umsetzung und Anwendung. Oft fehlt einfach die Bereitschaft, sich intensiver mit dem Thema auseinander zu setzen", weiß Holger Böhringer nicht zuletzt aufgrund seiner Tätigkeit als ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Hamm. Seine eigene Position sieht er bei aller Berücksichtigung wirtschaftlicher Sachzwänge auch in der Verantwortung gegenüber der Belegschaft: "Als Personalleiter war ich bei Restrukturierungen auch ausführendes Organ bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen; die emotionalen Reaktionen der Betroffenen waren dabei für mich ein prägendes Erlebnis. Aber eins ist klar: Eine Alternative zum 'hire and fire'-Verfahren ist nur möglich bei größerer Flexibilität aller Beteiligten."