

Motorola

# Flexible Arbeitszeiten sichern den Standort in Flensburg

von Christiane Siemann  
Produktion Nr. 19, 2006

FLENSBURG (kk). „Ein Distributionszentrum in dieser Lage am Rande der Welt hat eigentlich keine Chance“, so Dr. Wolfgang Runge, Personalleiter von Motorola, in Flensburg. Doch das Unternehmen, Spezialist für mobile Kommunikation, hat es geschafft, sich trotz des geografischen Nachteils Standortvorteile zu erarbeiten.

Das Werk Flensburg ist heute der größte von vier weiteren Motorola-Standorten in Deutschland. Es werden täglich bis zu 125 000 Mobiltelefone an Kunden in ganz Europa versendet.

Während der Markt mit Handys aus asiatischen Fabriken versorgt wird, produziert Motorola weiterhin einen Teil der Geräte für den europäischen Markt in Flensburg. Im Frühjahr dieses Jahres erhielt das Unternehmen beim Benchmarkwettbewerb ‚Fabrik des Jahres‘ den Titel ‚Standortchampion‘. 2005 außerdem den Dupont-Safety-Award und den Preis ‚Familienfreundliches Unternehmen‘. Zahlreiche Faktoren haben diese Erfolge möglich gemacht. Einer davon ist die ausgeprägte Flexibilität und Steuerungsmöglichkeit der Arbeitszeiten auf der Grundlage eines 7-Tage-/24-Stunden-Schichtmodells.

Das innovative, flexible System für den Personaleinsatz war eine Antwort auf die Vielzahl von Herausforderungen, vor denen die Geschäftsführung bereits vor der Krise stand. Zum einen führte der Aufbau von Fertigungskapazitäten vor dem Hintergrund überhöhter Prognosen die gesamte Branche in den Jahren 2001/2002 in eine Krise. In der Folge kam es zu Werkschließungen von Mo-



**„Wir stehen im globalen Wettbewerb mit asiatischen Standorten.“**

Dr. Christoph Hollemann,  
Geschäftsführer Motorola

torola in Europa und Amerika. Im Zuge der Restrukturierungen musste auch in Flensburg die Belegschaft verkleinert werden. Aber während die anderen europäischen Standorte Irland und Schottland geschlossen wurden, baute das Unternehmen sein Flensburger Werk konsequent zur Distributionszentrale für Europa, den Mittleren Osten und Afrika aus. Vorgegangen waren erheblich interne organisatorische Veränderungen, so wurde beispielsweise der Großteil der Massenfertigung nach Asien verlegt. Das bestehende 7-Tage-/24-Stunden-Schichtmodell war ein Faktor für die Standortsicherung im globalen Wettbewerb.

Geschäftsführer Dr. Christoph Hollemann: „Wir stehen in einem permanenten globalen Wettbewerb mit den asiatischen und amerikanischen Standorten in Bezug auf Qualität, Liefertreue, Herstellungs- und Distributionskosten.“

Auf diese Herausforderungen und auf die wieder steigende Nachfrage antwortete das Werk in Flensburg „mit einer effizienten, flexiblen ‚Operations Execution‘, einer hervorragenden Produktqualität und der Verkürzung von ‚time to market“.“



Bild: Motorola

Auf hohe Volumen- und Variantenschwankungen bei der Handy-Nachfrage reagiert Motorola mit Flexibilität.

lumentenschwankungen im Distributionsbereich flexibel reagieren zu können“, erläutert Runge. Der Betrieb kann mit dieser Verfügbarkeit „7 mal 24 Stunden pro Woche“ flexibel auf jede Anforderung reagieren. Die Wochenarbeitszeit von 36 Stunden wird von Montag bis Sonntag in zwei Schichten (6 bis 17.45 Uhr, 18 bis 5.45) geleistet. Die Beschäftigten arbeiten im normalen Schichtrhythmus maximal drei Tage hintereinander, zwischen zwei Schichtblöcken müssen mindestens zwei freie Tage liegen. Ausnahmen sind nur auf frei-

williger Basis oder als Ansgeschicht möglich und bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates. Heute konzentriert sich das Werk auf die Weiterentwicklung neuer Produkte zur Serienreife (new product introduction), einen UMTS-Prototypenbau, auf die Fertigung von UMTS-Geräten, das Customizing der Produkte, die Erfüllung spezieller Kundenwünsche, auf die Warenverteilung innerhalb Europas (Customer Fulfillment) und den Customer-Service (Zubehör, Reparatur und Kundendienst).

Ende der 90er Jahre erarbeitete das Personalmanagement zusammen mit professionellen Arbeitszeitberatern unterschiedliche Schichtmodelle. Dr. Wolfgang Runge: „Wir standen vor der Herausforderung, eine flexible Antwort auf kurzfristige Kundenanforderungen mit einem sehr komplexen Produktportfolio zu finden. Die

Planung des Personaleinsatzes musste an die Prozesskomplexität angepasst und von Schicht zu Schicht justierbar sein.“ Bislang arbeitete die Belegschaft im 5-Tage-Rhythmus im Wechselschichtmodell (Früh/Spät/Nacht). Neue Arbeitszeitmodelle sollten sowohl die Steigerung der Produktionsmenge ermöglichen als auch die Auslastung der Produktionsanlagen. Um den unterschiedlichen Anforderungen in den Funktionsbereichen gerecht zu werden, stehen heute drei unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zur Verfügung:

Im Bereich Manufacturing und Service (5-Tage-Woche) wird weiterhin im Wechselschichtmodell (Früh/Spät/Nacht) gearbeitet, mit der Möglichkeit, Schichten kurzfristig an- oder abzusagen.

In Unterstützungsbereichen, Service und Laboren wird in ‚Variabler Arbeitszeit‘ (VAZ) gearbeitet.

In der Distribution und den unterstützenden Abteilungen (7-Tage-Woche) gilt das 7-Tage-/24-Stunden-Modell, die Arbeitszeitsteuerung erfolgt über Endloskonten mit der Möglichkeit der kurzfristigen An- und Absage.

„Das Modell 7 Tage/24 Stunden eignet sich optimal, um auf starke Vo-

williger Basis oder als Ansgeschicht möglich und bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates.

Pro Schicht beläuft sich die Anwesenheit auf 11 Stunden und 45 Minuten. Die Nettoarbeitszeit beträgt 10 Stunden und 35 Minuten. Die 70 Minuten Differenz sind Pausenzeiten, von denen 21 Minuten pro Schicht bezahlt werden.

Um Fertigungsspitzen nach oben oder unten abzufangen, können zum einen kurzfristig Schichten an- oder abgesagt werden. Zum anderen kann das Werk auf Aushilfskräfte zurückgreifen, einen so genannten ‚Studentenpool‘. Diese Aushilfskräfte werden per SMS kurzfristig angefordert. So kann an einem Tag ein Kapazitätsplus von bis zu 20 % eingeplant werden. Weitere Flexibilisierungsinstrumente sind der bedarfsorientierte Einsatz von Mitarbeitern an anderen Arbeitsplätzen innerhalb einer Schicht und der Einsatz von Leiharbeitnehmern im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung und der Werkverträge.

Lesen Sie in der kommenden Woche, wie Motorola weitere Flexibilität durch Arbeitszeitkonten gewinnt.

## Fabrik des Jahres/GE0

**DIE FABRIK DES JAHRES**  
Deutscher GEO Award  
Produktion

LANDSBURG (kk). Die Zeit, um an Deutschlands traditionsreichstem Benchmarking-Wettbewerb

teilzunehmen, läuft ab. Noch bis zum 31. Mai können sich Unternehmen bewerben. Der gemeinsam von A.T. Kearney und der Wirtschaftszeitung Produktion ausgeschriebene Wettbewerb ist branchenübergreifend offen für alle produzierenden Unternehmen – auch aus dem Ausland. Anregungen zur Verbesserung liefert die kostenlose Teilnahme in jedem Fall: Alle Mitmachenden erhalten nach der Auswertung der Fragebögen ein Benchmarking-Feedback, das anonymisiert zeigt, wo sie im Wettbewerb stehen.

Noch Fragen? Info-Hotline: Tel. 08191-125-107 oder E-Mail: maren.kalkowsky@produktion.de, www.fabrik-des-jahres.de.