

Mehr Flexibilität mit Ampel und verlängerten Schichten



Das Motorola-Werk in Flensburg behauptet sich mit der Handy-Produktion gegen die asiatische Konkurrenz.

von **Christiane Siemann**
Produktion Nr. 20, 2006

FLensburg (kk). Während das Gros des Marktes mit Handys aus asiatischen Fabriken versorgt wird, produziert Motorola weiterhin einen Teil der Geräte für den europäischen Markt in Flensburg. Daher erhielt das Unternehmen beim Benchmarkwettbewerb 'Fabrik des Jahres' den Titel 'Standortchampion'. Einer der Erfolgsfaktoren sind extrem flexible Arbeitszeiten.

Die Flexibilität und Steuerungsmöglichkeit der Arbeitszeiten basiert auf der Grundlage eines 7-Tage-/24-Stunden-Schichtmodells (s. a. Produktion Nr. 19). In der Regel erfolgt die Ansage einer Zusatzschicht eine Woche im Voraus. Aber auch eine kurzfristige (unterschichtige) Absage bis zwei Stunden nach Schichtbeginn ist in diesem Modell möglich. Auf den Arbeitszeitkonten werden Plus- und Minusstunden festgehalten. Angesparte Zeitguthaben werden durch Wartungstage, zusätzliche freie Tage oder Absageschichten abgebaut. Ziel ist es, das Konto gegen Jahresende auf null zu fahren. Da das Nacharbeiten von Minusstunden nur im begrenzten Umfang möglich ist, werden die Zeitsalden nach oben und unten begrenzt. Ein so genanntes Ampelprinzip regelt die Dringlichkeit des Zeitausgleichs. Jeder Vorgesetzte erhält wöchentlich eine Liste über die Zeitkonten seiner Mitarbeiter. Bis ± 40 Stunden ist der Mitarbeiter selbst verantwortlich. Darüber hinaus werden die Vorgesetzten eingebunden, im roten Bereich ab +100/-60 Stunden werden zusätzlich die Personalabteilung und der Betriebsrat eingeschaltet. Das max. zulässige Saldo eines Arbeits-

zeitkontos beträgt +150/-75 Stunden „Dieses Schichtmodell gewährleistet uns im Zusammenspiel mit den anderen Instrumenten die notwendige Flexibilität, um auf die Anforderungen unserer Kunden schnell zu reagieren. Wir erreichen damit nicht nur eine gute Auslastung der Maschinen, sondern können auch unsere Kostenziele im Vergleich mit anderen Motorola-Werken erreichen“, erklärt Dr. Wolfgang Runge, Personalleiter von Motorola in Flensburg

Weitere Vorteile: Die Mitarbeiter müssen nur noch 14 Arbeitstage im Monat zur Arbeit anfahren; die Wartungstage fallen auf Feiertage. Vor der Einführung dieses Modells war die Belegschaft am Beschluss zur Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und schließlich, durch eine Abstimmung, an der Entwicklung und Entscheidung direkt beteiligt. 75 % aller Mitarbeiter entschieden sich für dieses Modell. Nach einer Testphase in einigen Bereichen wurde im Jahr 2000 diese Arbeitszeitregelung ganzheitlich in der Produktion und in der Distribution übernommen. Motorola Flensburg ist nicht an den Flächentarifvertrag gebunden. Zur Umsetzung des Modells waren zwei Ausnahmegenehmigungen notwendig: zum einen für die Sonntags- und Feiertagsarbeit, zum anderen für die längere Tagesarbeitszeit.

Da die längere Arbeitszeit erhöhte physische und psychische Anforderungen an die Beschäftigten stellt, wurde die Einführung des neuen Schichtsystems arbeitsmedizinisch begleitet. Mit der Einführung hat Motorola Flensburg das arbeitsmedizinische Betreuungsangebot stark ausgeweitet. Außerdem wurden in der Umstellungsphase und danach gesundheitliche und auch soziale Aspekte des neuen Arbeitsrhythmus in zwei Umfragen erhoben. Von einem

„Dieses Modell gewährleistet die notwendige Flexibilität.“

*Dr. Wolfgang Runge,
Personalleiter Motorola*

unabhängigen Institut ausgewertet, ergab sich aus der ersten Umfrage, dass der überwiegende Teil der Mitarbeiter keine gesundheitlichen Beschwerden im Zusammenhang mit dem neuen Schichtsystem bemerkt. Bei der Gruppe der über 40-Jährigen wurden in der ersten Befragung leicht erhöhte Beschwerden bezüglich Schlafstörungen und Magen-/Darmbeschwerden festgestellt, in der zweiten Befragung wiederholten sich diese Auffälligkeiten nicht. Mitarbeiter im neuen Schichtmodell sehen mehrheitlich einen größeren Nutzen des neuen Arbeitsrhythmus, Mitarbeiter im alten Modell sehen mehrheitlich keinen Nutzen.

Arbeitsunfälle um über 70% und Krankenstand um 30% reduziert

Unabhängig von den Umfragen sprechen zwei weitere Zahlen dafür, dass sich das Schichtsystem bewährt hat: Die Anzahl der Arbeitsunfälle hat sich in den letzten 5 Jahren um 77% reduziert. Der Krankenstand ging um 30% zurück. Dazu beigetragen haben auch die Umsetzung von ergonomischen Verbesserungen durch Umbauten, regelmäßige Gesundheitsprogramme oder Informationskampagnen zu gesundheitsspezifischen Themen. Zeitgleich mit dem flexiblen Schichtmodell wurde auch ein Betriebskindergarten mit Ganztagsangebot gegründet. Motorola übernahm die Ausstattung, die Stadt Flensburg die Personalkosten.

Fabrik des Jahres/GEO



LANDSBERG (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.