

Der Wettbewerb zwingt OWL-Wirtschaft, über flexible Arbeitszeit-Modelle nachzudenken

Künftig in Teamarbeit und mit Zeitkonto

Von Sabine Nollmann (Text und Foto)

Bielefeld. Die Phoenix-Contact-Gruppe ist einer der weltgrößten Hersteller für Elektro- und Elektronik-Verbindungen. Rund 5 000 Menschen arbeiten in den Werken des Familienunternehmens aus Blomberg — ein Großteil davon in Teams und mit flexiblen Arbeitszeiten. „Um auch im internationalen Wettbewerb weiter mithalten zu können“, sagt Personaldirektor Gunther Olesch. Mit Kollegen, Betriebsräten, Gewerkschaftern und Unternehmern diskutierte er im Gildenhause Bielefeld über neue Arbeitszeitmodelle.

„Starre Arbeitszeiten werden aussterben“, sagt Olesch und begründet seine These: Durch die Globalisierung werde der Wettbewerb härter. Das Kostenniveau müsse gesenkt und auf Kundenwünsche schneller reagiert werden. Durch neue Arbeitsorganisationen könnten Unternehmen beides erreichen. „Wir brauchen flexible Arbeitszeiten“, sagt Olesch. Und die ließen sich nur verwirklichen, wenn auch die Gruppenarbeit eingeführt werde. So geschehen in den Blomberger Phoenix-Werken.

Vor fünf Jahren strukturierte der Konzern seine Produktion um: Die Beschäftigten arbeiten nun in Gruppen, die selbst entscheiden, wann sie wie lange arbeiten. „Jedoch maximal zehn Stunden am Tag“, betont Olesch. Es gelte die 35-Stunden-Woche, und wer mehr arbeite, könne die Zeit später abfeiern. Je nach Kapazität

holen sich die Gruppen Aufträge und organisieren die Bearbeitung.

Nicht ganz reibungslos sei die Veränderung vonstatten gegangen, sagt Olesch. Nach der ersten Zeit der Euphorie gab es einen Leistungsabfall, dann stieg die Kurve wieder. „Heute haben wir das Soll erreicht“, sagt der Personaldirektor. Die Lohnkosten seien um 13 Prozent gesunken und in Blomberg 500 Stellen dazugekommen. „Einer der Gründe dafür war sicher die Arbeitszeit-Flexibilisierung.“

Die funktioniere nur als „win-win-Modell“, sagt Olesch. „Also alle Seiten müssen Vorteile davon haben.“ Belegschaften und Betriebsräte müssten in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Viele Modelle kämen nicht zum Tragen, weil eine Seite die andere über den Tisch ziehen wolle. Die des Unternehmers sieht er in gesteigerter Flexibilität und zufriedeneren Kunden. Das bringe Aufträge und sichere Arbeitsplätze. Ein weiterer Gewinn für die Mitarbeiter liege in der persönlichen Arbeitszeit-Gestaltung.

„Die Gestaltung der Arbeitszeit ist in der Pflege schon lange ein Problem“, sagt Thomas Sopp. Er ist Personalchef des Evangelischen Johanneswerkes, mit fast 6 000 Mitarbeitern eine der größten karitativen Einrichtungen Europas. „Soziale Arbeit ist schon lange Teilzeit-Arbeit“, sagt Sopp. Probleme gebe es nur mit den starren, detail-

lierten Gesetzen. Da müsse sich dringend etwas ändern.

Derzeit strebt das Johanneswerk eine Arbeitszeit-Konten-Regelung an, ohne Stichtage und auf die Dauer eines gesamten Dienstverhältnisses. „Auch das Lebensarbeitszeit-Konto ist nur als win-win-Modell umsetzbar“, pflichtet Sopp seinem Kollegen bei. „Das klappt nur, wenn alle Beteiligten einen Nutzen davon haben.“ Daß entsprechende Neuregelungen im Sozialbereich neue Stellen bringen könnten, glaubt Sopp nicht.

„Der Kunde bestimmt die Arbeitszeit

Dasselbe gelte auch für den Einzelhandel, meint Wolfgang Keisinger. Er führt in Gütersloh ein Modehaus mit zehn Beschäftigten. Seine Branche müsse sich schon lange flexibel geben. „Denn der Kunde bestimmt die Arbeitszeit“, sagt der Geschäftsmann. Im Einzelhandel gelte es, bestehende Arbeitsplätze zu sichern: „Ein sozialverantwortlicher Arbeitgeber ersetzt nicht alle Mitarbeiter-Posten durch 620-Mark-Stellen.“

Als die Betriebsräte im Geschäftsbereich Ermeto (Bielefeld) des Konzerns Parker Hannifin die 35-Stunden-Woche umsetzen mußten, entstanden dort die ersten Zeit-Modelle. Noch

flexibler mußten die Mitarbeiter werden, als es Probleme mit dem Preßwerk in Schloß Holte-Stukenbrock gab. Es lagen mehr Aufträge vor, als während der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erledigt werden konnten. „Dazu kam der Preisdruck aus dem Ausland“, sagt Betriebsratsvorsitzender Uwe Kohlbeck.

Seitdem stehen die Werkstore auch an Samstagen wieder offen. Die Mitarbeiter können zwischen mehreren Schichtmodellen wählen. Ihr Arbeitszeitkonto, so die Vereinbarung, darf zum Quartalsende höchstens 30 Plus- oder Minusstunden aufweisen. Der Erfolg: 850 Menschen behielten ihre Stellen, 50 neue Mitarbeiter kamen hinzu.

Die Frage, ob er die Arbeitszeit-Flexibilisierung als ein Weg zu mehr Beschäftigung sehe, möchte der Bielefelder Personalberater Joachim Röbel nicht beantworten. Viele Jahre war er Personalchef im Krupp-Konzern. Schon in den 80er Jahren setzte man dort auf mehr Effizienz durch Flexibilität und führte in Teilbereichen gleitende Arbeitszeiten ein.

Inzwischen gebe es schon in der mittelständischen Industrie erste Betriebsvereinbarungen dieser Art, sagt Röbel. „Der Druck auf die deutsche Wirtschaft wächst.“ Und wenn die Arbeitszeit-Flexibilisierung auch keine neuen Stellen schaffe, sie trage aber

sicher dazu bei, bestehende zu erhalten und zu sichern. Wie das Beispiel Phoenix zeige, seien solche Modelle jedoch nur über einen langen Entwicklungsprozeß einzuführen.

Auf ein weiteres wichtiges Moment verweist Werner Efinger, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Metall: Diese Veränderungen erfordern auch andere Fachkompetenz. Phoenix-Personalchef Olesch bestätigt: „Andere Qualifikationen sind gefragt. Bei Einstellungen wird vermehrt auf Sozialkompetenz sowie Kommunikations- und Moderatoren-Fähigkeit geachtet.“ Gruppenarbeit müsse trainiert werden. Nicht der IQ, der Intelligenz-Quotient, ist ausschlaggebend für die Qualität der Arbeit, sondern der EQ, der Emotional-Quotient. Und das ist auch eine Sache des Wollens.