

# Die FIFO-Flex-Methode

## Variable Wochenarbeitszeit zwischen 30 und 42 Stunden

Arbeitszeitflexibilisierung ist in unserer Zeit eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen, um international wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Auf der Grundlage der Struktur des Marktes und der Branche ist hierbei den jeweiligen speziellen Anforderungen und Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Das im folgenden beschriebene Modell der Arbeitszeitflexibilisierung nach der FIFO-

**„Das beschriebene Modell der Arbeitszeitflexibilisierung nach der FIFO-Methode (First in First out) stellt hierbei eine Weiterentwicklung der zur Zeit praktizierten Arbeitszeitmodelle dar.“**

Methode (First in First out) stellt hierbei eine Weiterentwicklung der zur Zeit praktizierten Arbeitszeitmodelle dar. Es werden neue Wege bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit aufgezeigt.

### Ausgangssituation

Das Unternehmen, in dem dieses Arbeitszeitmodell eingeführt und mit Erfolg praktiziert wird, stellt mobile Investitionsgüter in Kleinserien und in Ein-

- Ausgangssituation
- FIFO-Flex-Ziele
- FIFO-Flex-Rahmenbedingungen
- Ausgleichszeitraum
- Flexikonto-Über-/Unterschreitung
- Freizeittage und -wochen
- Änderung der Arbeitszeiten
- Konstantes Entgelt
- Betriebszeit
- Mehrarbeit
- Austritt
- Change Management Prozeß
- Ausblick

zelfertigung her. Es handelt sich um ein Gründerunternehmen und bewegt sich in einem engen Marktsegment der Baumaschinenindustrie. Es handelt sich um ein typisch mittelständisch geprägtes Unternehmen und nutzt konsequent seine führende Stellung als sogenannter Nischenproduzent. Über 70 % der hergestellten Produkte gehen in den Export. Der Standort liegt im ländlichen Bereich. Das Unternehmen beschäftigt an diesem Standort ca. 850 Mitarbeiter, in der Fertigung sind ca. 350 gewerbliche Mitarbeiter tätig, für die dieses Arbeitszeitmodell gilt. Die Struktur der Belegschaft ist geprägt von einem hohen Facharbeiteranteil und sehr guten, qualifizierten und langjährig im Unternehmen tätigen Mitarbeitern. Das Unternehmen gehört keinem Arbeitgeberverband an und ist tariflich nicht gebunden. Die Fragen im Hinblick auf das Tarifvertragsgesetz (TVG) sind in dieser Ausarbeitung nicht berücksichtigt.

In der Unternehmensphilosophie ist niedergelegt, sich auf die Kompeten-

**„Die Struktur der Belegschaft ist geprägt von einem hohen Facharbeiteranteil und sehr guten, qualifizierten und langjährig im Unternehmen tätigen Mitarbeitern.“**

zen zu beschränken, d. h. es bestehen keine tiefen Fertigungsstrukturen. Es werden Ingenieurleistungen auf hohem Niveau erbracht, einzelne Baugruppen und Bausätze werden von Zulieferanten, überwiegend in kleinen Handwerksbetrieben, hergestellt, und im Werk wird zusammenmontiert. Das Prinzip der verlängerten Werkbank ist in der Unternehmensphilosophie festgeschrieben. Die Organisation ist daher sehr lean und das Prinzip, den eigenen Mitarbeiter als Mitunternehmer zu betrachten, ist in den Unternehmenswerten festgeschrieben.



**Wendelin Huber, Personalleiter in einem mittelständischen Unternehmen, ist der Autor dieses Beitrags.**

## FIFO-Flex

Flexible working hours according to the FIFO Flex method are illustrated with reference to a midsize company. All the hours worked are booked within a perpetual period of 18 months (permitting a flexi-account of  $\pm 156$  hours). And as the hours of worked may extend from Mondays 6 AM to Saturdays 7 PM (no overtime hours being paid), it is possible to adapt working hours very flexible to existing requirements. Providing the supervisors, subordinates and the works council agree, larger blocks of time-off may also be granted. This arrangement places increased management responsibility on supervisors, especially within the context of change management processes. One outcome is a reduction in wage costs.

Die wachsende Internationalisierung mit stagnierenden Märkten in Deutschland und Europa, in denen sich das Unternehmen bewegt, gehen einher mit dem Aus- und Aufbau von Produktionsstätten in den USA und Fernost. Die deutsche Produktion steht daher in direktem Wettbewerb mit den ei-

**„Das Prinzip der verlängerten Werkbank ist in der Unternehmensphilosophie festgeschrieben. Die Organisation ist daher sehr lean. Das Prinzip, den eigenen Mitarbeiter als Mitunternehmer zu betrachten, ist in den Unternehmenswerten festgeschrieben.“**

genen Produktionsstätten im Ausland. Die hergestellten Produkte können im Markt ohne größere Schwierigkeiten durch Wettbewerbsprodukte substituiert werden, deshalb ist eine flexible, direkt auf den Kunden ausgerichtete Produktion unerlässlich. Entscheidender Wettbewerbsvorteil ist eine flexible Lieferfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund ist die Arbeitszeitflexibilisierung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für den Produktionsstandort Deutschland und war Ausgangspunkt für die Rahmenbedingungen der FIFO-Flex.

nen. Parallel dazu galt es, die Durchlaufzeiten zu senken und die Lieferungsbereitschaft zu erhöhen. Damit ist auch eine Reduzierung der Bestände, insbesondere der auf Lager gehaltenen Halbfabrikate, und eine Kostensenkung in der Lagerhaltung verbunden. Die Produktion just-in-time wird durch diese weitere Flexibilisierung erhöht. Die Entscheidung „make or buy“ wird zugunsten des Produktionsstandortes erhöht.

Eine Senkung der Lohnkosten auf ein wettbewerbsfähiges Niveau durch den weitestgehenden Verzicht auf eine Überstundenbezahlung war ein weiteres wichtiges Ziel. Eine umfangreichere und bessere Auslastung des Maschinenparks und der Montageanlagen ermöglicht den Verzicht auf eine weitere Ausdehnung der Schichtarbeit. Arbeitszeitmodelle mit versetzten flexiblen Arbeitszeiten sind auf der Grundlage von FIFO-Flex rasch und ohne große Auf-

**„Vorrangiges Ziel war es, sehr schnell auf Kundenanforderungen einzugehen und sehr flexibel darauf reagieren zu können. Parallel dazu galt es, die Durchlaufzeiten zu senken und die Lieferungs-bereitschaft zu erhöhen.“**

wendungen realisierbar. Die Arbeitsplätze am Standort Deutschland werden durch FIFO-Flex gefestigt (vgl. Abb. 1).

### FIFO-Flex-Ziele

Vorrangiges Ziel dieser Arbeitszeitflexibilisierung war es, sehr schnell auf Kundenanforderungen einzugehen und sehr flexibel darauf reagieren zu kön-

### FIFO-Flex-Rahmenbedingungen

FIFO-Flex basiert auf der betrieblich festgelegten individuellen Arbeitszeit



Abb. 1

eines jeden Mitarbeiters. Ausgehend von der praktizierten 36-Stunden-Woche kann die wöchentliche Arbeitszeit  $\pm 6$  Stunden entsprechend den abteilungsspezifischen und betrieblichen Erfordernissen angepaßt werden.

Die wöchentliche Arbeitszeit kann somit zwischen 30 und 42 variieren. Die abweichend von der individuellen Arbeitszeit gearbeiteten Plusstunden werden ebenso wie die angeordneten Minusstunden in dem so-

**„Eine umfangreichere und bessere Auslastung des Maschinenparks und der Montage-Anlagen ermöglicht den Verzicht auf eine weitere Ausdehnung der Schichtarbeit.“**

genannten Flexikonto verbucht. Dieses Flexikonto kann unabhängig vom Ausgleichszeitraum  $\pm 156$  Stunden betragen (vgl. Abb. 2).

Die Arbeitszeiten können abteilungs-, mitarbeiter- oder arbeitsplatzbezogen festgelegt werden.

Eventuell unabhängig davon geleistete Überstunden oder Mehrarbeitszeiten werden ebenfalls im Flexikonto gebucht.

## Ausgleichszeitraum

FIFO, first in – first out, bedeutet daß ein Zeitplus mit dem ältesten Zeitminus, ein Zeitminus mit dem ältesten Zeitguthaben verrechnet wird. In einem rollierenden System mit monatlicher Fortschrei-

bung müssen die Arbeitszeiten in einem Ausgleichszeitraum von 18 Monaten ausgeglichen sein, sofern zwischenzeitlich nicht schon ein Ausgleich erfolgen konnte. Beispielhaft dargestellt ist eine Entwicklung des Flexikontos von einer Hoch- über eine Niedrigphase zu einer normalen Auslastung (UP-DOWN Zyklus) über 36 Monate (vgl. Abb. 3).

In vielen bestehenden Arbeitszeitflexibilisierungsmodellen wie auch bei Modellen der gleitenden Arbeitszeit kommt es immer wieder vor, daß Mitarbeiter „Stundenberge“ vor sich herschieben. Einerseits geschieht dies aus dem Wissen heraus, man möchte etwas Zeit in Sicherheit haben, andererseits lassen sich oftmals kurz vor Ende eines Zeitabschnitts nicht immer auch aufgebaute Stunden kurzfristig abbauen. Aus diesem Grund sieht FIFO-Flex vor, daß nach 18 Monaten eine Auszahlung oder ein Einbehalt vom Entgelt vorgenommen wird, wie Abb. 4 zeigt. Die Fortschreibung erfolgt monatlich rollierend.

Die Vorgesetzten und die Mitarbeiter haben dadurch die Möglichkeit im Rahmen der Personaleinsatzplanung jeden Monat neu zu entscheiden, was mit den Stunden im FIFO-Flexkonto geschieht. Eine Abrechnung erfolgt in jedem Fall im 19. Monat, wenn vorher kein Ausgleich möglich war, wie Abb. 5 verdeutlicht. Eine längerfristige Planung für den Aufbau bzw. Abbau des Flexikontos ist sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Vorgesetzten möglich. Der vermeintliche Druck zum Aufbau bzw. zur Ausbezahlung von

Überstunden wird dadurch entscheidend gemindert.

## Flexikonto-Über- bzw. Unterschreitung

Ist das Flexikonto vor Ablauf von 18 Monaten im Plus ausgeschöpft, d.h. 156 Stunden sind voll, so können trotzdem weitere Arbeitsstunden geleistet werden. Diese Stunden werden im Folgemonat sofort ohne Zuschläge ausbezahlt. Werden Mehrarbeitsstunden unabhängig von der angeordneten Arbeitszeit der betreffenden Woche geleistet, so werden diese ebenfalls in dem Flexikonto verbucht.

Wenn das maximale Minus von 156 Stunden erreicht ist, dürfen keine weiteren Minusstunden angeordnet werden. In diesem Fall muß die Personaleinsatzplanung und Produktionsplanung angepaßt werden oder ggf. weitergehende Personalmaßnahmen erfolgen. Auf die Problematik der Minusstundenverrechnung, mit Urlaub oder beispielsweise Einbehalt von Lohn, soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

## Freizeittage und -wochen

Aus dem Flexikonto können in Abstimmung mit den Vorgesetzten unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange, oder wenn es aus dringenden in der Person des Mitarbeiters liegenden Gründen erforderlich ist, auch einzelne oder mehrere Freizeittage oder Freizeitblöcke genommen werden. So lassen sich auch bei Spezialisten abteilungsspezifische Schwankungen ausgleichen. Solche Freizeiten werden immer mit den zuerst aufgebauten Plusstunden verrechnet (Abb. 6).

## Änderung der Arbeitszeiten

Die Arbeitszeit für einen Mitarbeiter kann individuell geändert werden. Damit werden Freiräume für Spezialisten geschaffen, wenn beispielsweise aus Servicegründen ein schnelles Reagieren erforderlich wird. Die Änderung der Arbeitszeit erfolgt in der Regel immer für eine ganze Woche und ist am Montag der Vorwoche für die Folgewoche dem Mitarbeiter anzukündigen. Betriebliche Belange haben Vorrang.

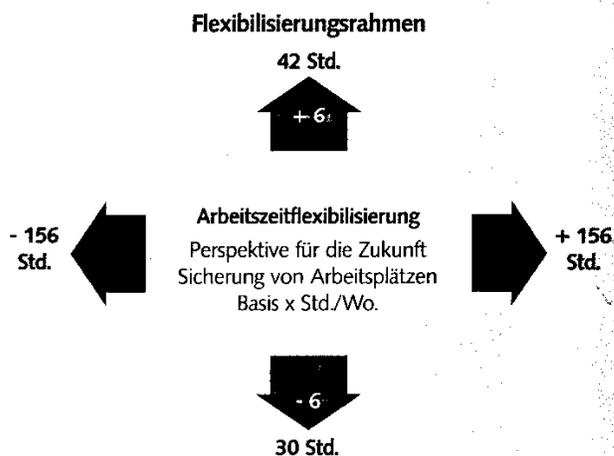


Abb. 2

Kurzfristiger angeordnete Mehrarbeitsstunden werden ebenfalls in das Flexikonto gebucht. Die Mitarbeiter-teams und der Betriebsrat werden von Anfang an in den Planungsprozeß mit- einbezogen, und somit wird auch eine gruppeninterne Abstimmung über die Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter gewährleistet. Durch diese Einbeziehung ist die Akzeptanz innerhalb der verschiedenen Arbeitsteams verbessert worden, und auch die Notwendigkeit zur Arbeitszeitflexibilisierung wurde dadurch anerkannt.

Entscheidend ist die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Planung der betrieblichen Vorgesetzten durch den Betriebsrat und die Mitarbeiter.

### Konstantes Entgelt

Das monatliche Entgelt wird auf der Grundlage der vereinbarten monatlichen Sollarbeitszeit eines Mitarbeiters bezahlt. Alle zu bezahlenden Ausfallzeiten, bspw. für Urlaub, Krankheit, Feiertage, werden auf der Basis der festgelegten täglichen Arbeitszeit vergütet. Dies

geschieht unabhängig davon, welcher Arbeitszeitrahmen besteht. Der im Zeitpunkt der Entgeltabrechnung gültige

**„In einem rollierenden System mit monatlicher Fortschreibung müssen die Arbeitszeiten in einem Ausgleichszeitraum von 18 Monaten ausgeglichen sein, sofern zwischenzeitlich nicht schon ein Ausgleich erfolgen konnte.“**

Stundenlohn ist hierbei Berechnungsgrundlage.

Variable Zahlungen wie das Urlaubsgeld oder die Jahresabschlußleistung/Erfolgsbeteiligung werden auf der Basis der vertraglich vereinbarten Sollarbeitszeit vergütet.

### Betriebszeit

Im Rahmen der FIFO-Flex wurde auch die Betriebszeit neu festgelegt. Sie gilt werktags von montags 6.00 Uhr bis einschließlich samstags 19.00 Uhr. In-

nerhalb dieses Zeitkorridors werden keine Überstundenzuschläge mehr bezahlt, weder in Entgelt noch in Stunden umgerechnet. In Spitzenzeiten können so auch kurzfristig Samstagsschichten gefahren werden oder bei Auslastungsproblemen kann ggf. auch die 3-Tage-Woche kurzfristig greifen. Die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes mit der täglichen und der wöchentlichen Höchstarbeitszeit sind hierbei jedoch strikt einzuhalten.

### Mehrarbeit

Für Arbeitsstunden außerhalb der Betriebszeit von 19.00 Uhr bis 6.00 Uhr wird pauschal ein Zuschlag in Höhe von 30 % des Stundenlohnes im Folgemonat vergütet. Die Grundstunden werden auf jeden Fall im Flexikonto verbucht. Wenn Sonn- und Feiertagsarbeit anfällt, werden diese Stunden mit einem Zuschlag von 75 % bezahlt. Die Grundstunden werden ebenfalls in das Flexikonto gebucht. In diesem Fall gilt der Zuschlag von werktags 22.00 Uhr bis Folgewerktag 6.00 Uhr.

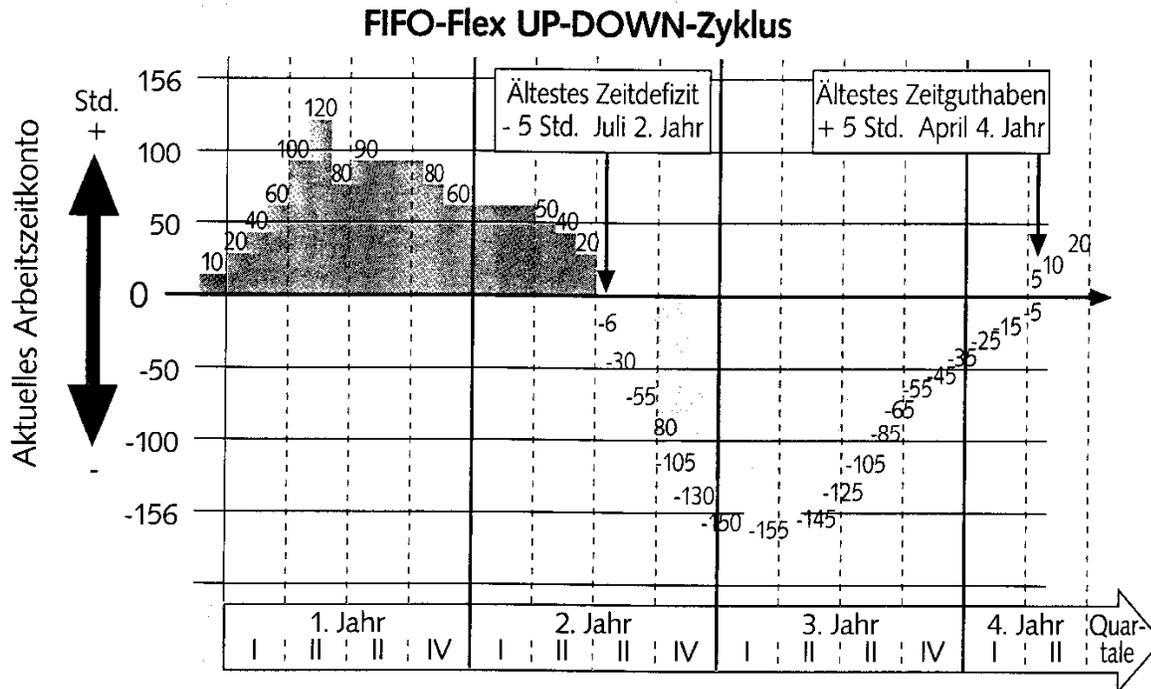


Abb. 3

## FIFO-Flex Entgeltbetrachtung

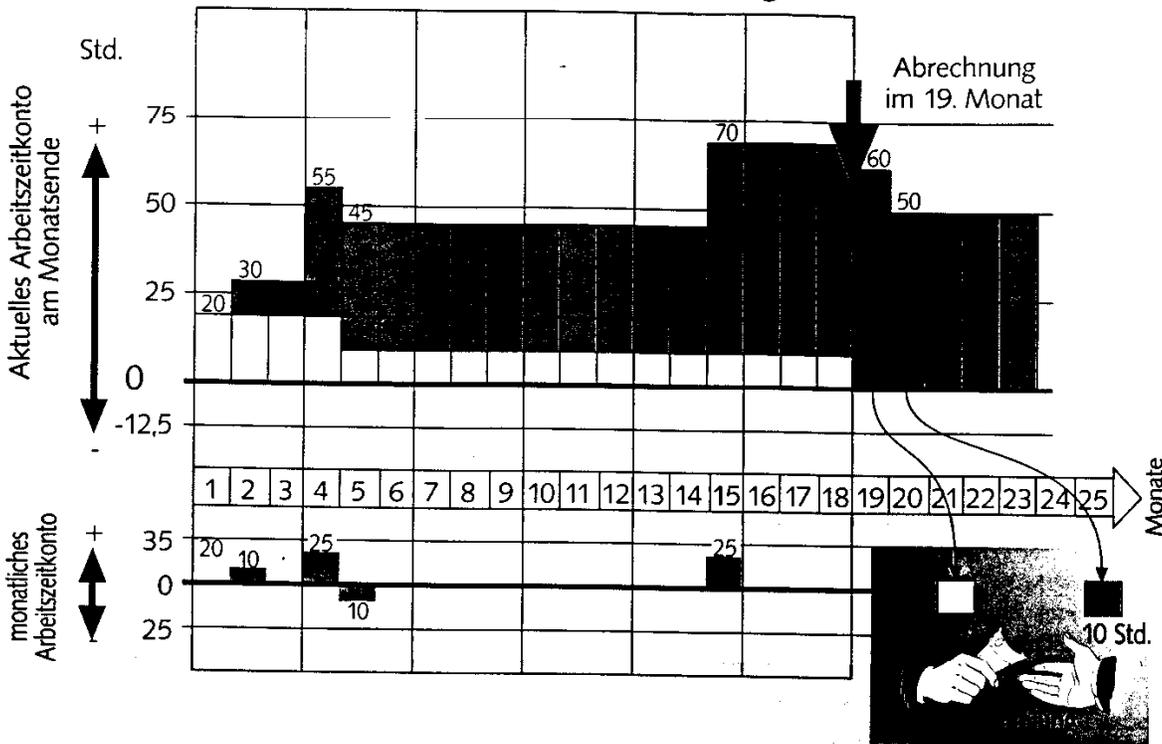


Abb. 4

### Austritt

Wenn ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen austritt, werden die FIFO-Flexstunden unter Einbeziehung des Urlaubs im Austrittsmonat mit verrechnet.

### Change Management Prozess

FIFO-Flex ist in der Planung etwas aufwendiger. Erfordert es doch ein genaueres Abstimmen von Produktionskapazitäten mit der Personaleinsatzplanung. Auch ist die Planung von Urlaub oder die Vertretung bei plötzlichen krankheitsbedingten Ausfällen schwieriger und umfangreicher. Es bietet aber die Chance sehr kurzfristig, auf das Know-how der eigenen Mitarbeiter zurückgreifen zu können, ohne Leasingpersonal einzusetzen.

Innerhalb der Abteilung ist darauf zu achten, daß die Zeitsalden der einzelnen Mitarbeiter nicht zu stark differieren, da sonst ein geregelter betriebswirtschaftlich sinnvoller Ausgleich der

FIFO-Flexkonten nicht immer möglich ist.

Wie bei allen Change Management Prozessen in der betrieblichen Praxis ist erhebliche Überzeugungsarbeit, insbesondere im mittleren Management und bei den Belegschaftsver-

schneller und besser ausgleichen – im Sinne des Mitarbeiters und des Unternehmens.

### Ausblick

Auf der Grundlage von FIFO-Flex können auch Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle in Verbindung und Ausweitung bei Gleitender Arbeitszeit geschaffen werden. Bei der Anwendung der sog. Ampel-Gleitzeitmodelle (Grün: Dispositionsfreiheit des Mitarbeiters, Gelb: Abstimmung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, Rot: Anordnung des Vorgesetzten) ist FIFO-Flex Basis für die Weiterentwicklung von Modellen zur Gleitenden Arbeitszeit. Die Reduzierung der Arbeitskosten und das gleichzeitige Schaffen von Arbeitsplätzen unter Vermeidung von Überstunden ist auf diesen Grundlagen möglich. ©

**„Im Rahmen der FIFO-Flex wurde auch die Betriebszeit neu festgelegt. Sie gilt werktags von montags 6.00 Uhr bis samstags 19.00 Uhr. Innerhalb dieses Zeitkorridors werden keine Überstundenzuschläge mehr bezahlt.“**

tretern, zu leisten. Oft sind verdeckte Widerstände zu überwinden, liebge-wordene Gewohnheiten sind zu ändern.

Im Sinne der Partnerschaft im Unternehmen, und vom Anspruch an den Mitarbeiter, ihn als Mitunternehmer zu sehen, ist diese Herausforderung für mehr Flexibilität anzuerkennen und zu rechtfertigen. Personelle Schwankungen lassen sich mit FIFO-Flex viel