

## **Arbeitszeitflexibilisierung in einem Versicherungsunternehmen - Flexible Arbeitszeit bei Gerling –**

### **Inhalt**

#### **1 Gründe für die Einführung einer Regelung zur flexiblen Arbeitszeit**

#### **2 Inhalt der Regelung**

#### **3 Einführung der flexiblen Arbeitszeit**

#### **4 Ein Jahr danach: Probleme bei der Umsetzung**

#### **5 Fazit**

#### **1 Gründe für die Einführung einer Regelung zur flexiblen Arbeitszeit**

Die strategische Ausrichtung von Gerling wird durch zunehmende Komplexität und fortschreitende Internationalisierung geprägt. Dadurch verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter und an die Führungskräfte. Die Delegation von Verantwortung und die Erweiterung von Entscheidungsspielräumen sind zur Bewältigung der Anforderungen in besonderem Maße notwendig. In der Folge bedeutet das für die Personalarbeit die Bereitstellung von Instrumenten, die den Führungskräften und den Mitarbeitern durch Gestaltungsspielräume ermöglichen, die Bereiche an den veränderten Anforderungen auszurichten. Dies bedeutet konkret, dass Regelungen nicht mehr eng und kategorisch gelten können, sondern nur noch Rahmenbedingungen darstellen, die von den Bereichen entsprechend den speziellen Arbeits- und Kundenanforderungen ausgestaltet werden können.

In diesem Zusammenhang bedeutet die Flexibilisierung der Arbeitszeit – oder auch die Flexibilisierung des Inputfaktors „Arbeitszeit“ – die Umsetzung einer betrieblichen Notwendigkeit, die durch Wettbewerb und in unserem speziellen Unternehmensbeispiel auch durch organisatorische Neuausrichtung hervorgerufen wird.

Ergänzend dazu ist der Aspekt der kulturellen Veränderung in seiner Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzen. Die Anpassung von Führungsstil und Mitarbeiterverhalten an die neuen Anforderungen sind unabdingbare Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Althergebrachte Führungsmethoden, die durch eine geringe Eigenverantwortung des Mitarbeiters und durch ein hohes Kontrollverhalten der Führungskraft gekennzeichnet waren, können den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden.

Die generelle Flexibilisierung der Rahmenbedingungen hinsichtlich dreier Oberbegriffe wie Ort, Struktur und Zeit ist die Maxime der personalpolitischen Ausrichtung und Gestaltung von Rahmenbedingungen. Ortsübergreifende Führungsstrukturen und Telearbeit sind Beispiele für Veränderungen in der Örtlichkeit von Führung. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit z.B. in Form von Projekten ist zur Erfüllung von Kundenansprüchen oder zur Bewältigung interner Abläufe notwendig und stellt eine strukturelle (im Sinne von Organisationsstruktur) Flexibilisierung dar. Altersteilzeitmodelle oder generelle Teilzeitmodelle sind zeitliche Flexibilisierungsmaßnahmen, die das Ziel haben, die Arbeitskapazität und die benötigte Kapazität aufeinander abzustimmen. Das gleiche Ziel verfolgt die flexible Arbeitszeit.

Von Bedeutung sind nicht nur die betrieblichen Interessen, sondern auch die individuellen Mitarbeiterinteressen. Stichworte wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder von Arbeits- und Freizeit steigern die Mitarbeiterzufriedenheit, damit auch die Effizienz und die Identifikation mit dem Unternehmen. Wechselnde Lebensphasen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, bedeutet für das Unternehmen auch die Bindung von Know-how.

In diesem Zusammenhang steht die Flexibilisierung der Arbeitszeit bei Gerling.

## **2 Inhalt der Regelung**

Seit 1973 gab es bei Gerling eine Regelung zur gleitenden Arbeitszeit. Hierbei war neben der zu leistenden Servicezeit von 8:15 – 16:45 Uhr auch eine Kernzeit von 9:00 – 15:15 Uhr vorgesehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassten die Zeit auf Vertrauensbasis auf Zeiterfassungsblättern, die nach Ablauf eines Monats dem Personalressort zur weiteren Bearbeitung übergeben wurden. Das Personalressort verarbeitete diese Aufzeichnungen, fertigte Ausdrucke über den Monat an und sandte diese dem Mitarbeiter. Darüber hinaus sah die Regelung vor, dass alle drei Monate der Saldo von über 1200 Minuten verfiel. Dieses „Abschneiden“ geschah automatisch, wenngleich jede Führungskraft vor den entsprechenden Terminen so genannte „Warnlisten“ erhielt. Insgesamt kann durchaus festgehalten werden, dass die Bearbeitung dieser Listen als Führungsaufgabe nicht immer erkannt wurde, da das Verfahren automatisiert und automatisch ablief. Die Folge war eine nur unzureichende Beschäftigung der Führungskräfte mit der Abgleichung von Kapazitäten und Arbeitsaufkommen.

Hier setzt die neue Regelung zur flexiblen Arbeitszeit an. Eine wichtige kulturelle Veränderung ist die Abschaffung dieses automatischen Verfahrens und die damit verbundene zentrale Überwachungsfunktion. Das Personalressort erhält jetzt nur auf Anforderung Kenntnis von den Zeitguthaben in den Bereichen. In der Steuerung und der Verwaltung der Arbeitszeiten sind die Bereiche vollkommen autonom. Der Personalbereich gibt nur noch Rahmenbedingungen vor; die Überwachungsfunktion wird durch den Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ersetzt.

Eine weitere kulturelle Veränderung, die mit der flexiblen Arbeitszeit angestoßen worden ist, ist die Frage der Definition der Arbeitszeit. Bisher wurden reine Anwesenheitszeiten erfasst. Die Anwesenheit ist zur Beurteilung eines Ergebnisses irrelevant, selbst die Arbeitszeit (die nicht immer gleich der Anwesenheitszeit ist) bietet nur einen Anhaltspunkt für das Arbeitsergebnis. Insofern steht die Aussage „Anwesenheitszeit ist nicht gleich Arbeitszeit ist nicht gleich Arbeitsergebnis“ über der flexiblen Arbeitszeit. Wir befinden uns also mit der flexiblen Arbeitszeit in einem Prozess der Kulturveränderung mit der Vision ergebnisorientierter Steuerung.

Konkret haben wir das Motto der flexiblen Arbeitszeit „Service leisten – Zeit gestalten“ auch in den Regelungen umgesetzt. Festgelegte Servicezeiten mit einer dazu definierten Servicequalität schreiben die Rahmenbedingungen vor, wie Kundenservice ausgestaltet werden soll. Eine Kernzeit ist nicht vorgeschrieben, Unterbrechungen und Freinahmen sind jederzeit nach Absprache im Team unter Einhaltung der Servicebereitschaft möglich. Das Arbeitszeitkonto unterliegt halbjährlichen Abrechnungsstichtagen, an denen der Saldo in dem Bereich von minus 40 bis plus 80 Stunden liegen soll. Die einmalige Übertragung in einen folgenden Abrechnungszeitraum ist möglich. Die Stichtage sind dabei bewusst zum Ende des ersten und dritten Quartals gewählt, um den Arbeitsaufwand zum Jahresschluss abfangen zu können. Die Zeiterfassung wird – wie bisher – eigenverantwortlich in den Bereichen erledigt, wobei ein PC-Programm zur Unterstützung bereitgestellt wird. Eine Information an das Personalressort gibt es nicht mehr, die Führungskräfte sind in der Verantwortung, die Zeiten zusammen mit ihren Mitarbeitern zu gestalten, zu planen und in Ergebnisse umzusetzen.

Im Team sollen die Absprachen zur Gestaltung der Arbeitszeit im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse stattfinden. Planungsrunden mit der Führungskraft in der Coachfunktion sollen dazu durchgeführt werden und gewährleisten, dass die Kundenbedürfnisse einerseits und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits Berücksichtigung finden.

Freiheit bedeutet auch die Wahrnehmung von Verantwortung. So haben die Teams die Möglichkeit, durch sehr breit gesteckte und in hohem Maße gestaltbare Rahmenbedingungen auch persönliche Bedürfnisse in Arbeitszeit- und Freizeitgestaltung einfließen zu lassen. Die Bereiche sind aber dafür verantwortlich, den Kundenservice und die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.

## **3 Einführung der flexiblen Arbeitszeit**

Die Einführung der flexiblen Arbeitszeit ist wie schon erwähnt mehr als der Ersatz einer alten durch die neue Regelung. Diese Einführung ist der Beginn eines Veränderungsprozesses, der durch die Dynamik in einem Unternehmen eigenen Gesetzen und Abläufen unterliegt. Hierbei ist es für die

Steuerung von Bedeutung, auch auf den Prozessablauf zu vertrauen und die notwendige Zeit für diese Veränderung einzukalkulieren. Ebenso wichtig ist es, den Prozessauftritt sorgfältig zu planen, zu gestalten und alle beteiligten Bereiche in die Vorbereitung einzubinden. Bei allen Planungsphasen zum Auftakt der neuen Arbeitszeitregelung war neben den Beteiligten aus dem Personalressort und den Führungskräften auch der Betriebsrat stets eingebunden.

Vor dem Auftakt bestand die Aufgabe in der systematischen Ermittlung des Informationsbedarfes bei Führungskräften und Mitarbeitern. Hierzu wurden Interviews in den verschiedenen Gesellschaften und Bereichen des Unternehmens durchgeführt.

Bei der Kommunikation stand dann vor allem die Vermittlung der Idee im Vordergrund. Alle Führungskräfte sind in Einführungsveranstaltungen über die Hintergründe und die Regelungen informiert worden. Hierzu haben wir jeweils in Runden mit bis zu 40 Führungskräften Zeit für Fragen und Diskussion gegeben, um den Hauptpunkt der veränderten Philosophie von Arbeitszeit zu übermitteln.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden über ein Hausrundschreiben informiert. Zusätzlich waren Mitarbeiter vom Personalressort in Planungsrunden in den Bereichen und haben als Ansprechpartner für Fragen neben einem Mail-gestützten-Fragenforum und einer Fax-Hotline zur Verfügung gestanden. Darüber hinaus steht allen Nutzern des PC-Zeiterfassungsprogramms ein Online-Handbuch zur Verfügung.

Von großer Bedeutung war und ist der Erfahrungsaustausch in dem ursprünglichen Arbeitskreis, der sich auch ein Jahr nach der Einführung regelmäßig über Probleme und Schwierigkeiten unter Betriebsratsbeteiligung austauscht.

#### **4 Ein Jahr danach: Probleme bei der Umsetzung**

Obwohl durch die angesprochene Umstrukturierung des Unternehmens und der sich daraus entwickelnden angespannten Arbeitssituationen ein hohes Maß an Zeitguthaben zu erwarten gewesen wäre, zeigt sich in der Praxis, dass die Zeitguthaben zum zweiten Abrechnungstichtag zu ca. 90% innerhalb des Zeitkorridores von plus 80 bis minus 40 Stunden liegen. Dennoch muss man zur vollständigen Beurteilung hinzufügen, dass ich auch Unzufriedenheit in Äußerungen zu den anhaltend überdurchschnittlichen Arbeitsaufkommen widerspiegelt.

Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich relativ leicht auflösen durch die Haupterkenntnis, die nach der Änderung der Rahmenbedingungen zu ziehen ist: Wir wissen jetzt, an welchen Stellen wir welche Probleme haben. Die neue Regelung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit legt Probleme offen, die zum allergrößten Teil gar keine Arbeitszeitprobleme sind. Durch die Erhöhung des Freiheitsgrades der Bereiche stellen sich nun Fragen, die vorher keine Fragen wurden, weil sie unter der engen Regelung verdeckt waren. Beispiele hierfür sind Regelungen zur Handhabung von Überstunden und Dienstreisen und Ungleichverteilungen von Arbeitskapazitäten und Arbeitsaufkommen. Nicht optimal gestaltete Arbeitsprozesse werden durch die Spannweiten der einzelnen Salden der Mitarbeiter in einem Bereich offen gelegt, da das automatische Kappen der Zeitsalden unterbleibt. Ebenso offensichtlich werden Führungsprobleme, da genau diese Schwierigkeiten verraten, dass die Führung nur unzureichend Mitarbeiter einbezogen hat oder zu wenig Zeit gibt, um anstehende Probleme zu lösen.

Dies führt zu einer weiteren Erkenntnis, die wir aus der Einführung der flexiblen Arbeitszeit gewonnen haben: Die Änderung des Verhaltens und der Kultur ist ein langwieriger Prozess, der Zeit, Begleitung und Steuerung benötigt. Hier steht der Personalbereich genauso in der Pflicht, wie die Führungskräfte, aufkommende Probleme und Regelungsdefizite offensiv anzugehen und die Rahmenbedingungen zu schaffen und gegebenenfalls zu erweitern, um bereichsbezogene Lösungen im Sinne einer höheren Kundenorientierung zu ermöglichen.

#### **5 Fazit**

Die Einrichtung von Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit kann bei Gerling als ein großer Erfolg gewertet werden. Im Sinne des gesamten Veränderungsprozesses hinsichtlich Markt,

Unternehmen und auch Kultur ist die Schaffung von Freiräumen zur Gestaltung der Bereiche absolute Voraussetzung für den weiteren Unternehmenserfolg.

Hierbei ist die Arbeitszeit jedoch nicht losgelöst zu betrachten. Sie unterstützt und begründet Veränderungsprozesse. Sie ist ein ergänzendes Instrument, welches der Personalbereich oder die Geschäftsleitung zur Verfügung hat, um zu verdeutlichen, dass Anforderungen und Umweltbedingungen sich auch in Veränderungen im Unternehmen widerspiegeln.

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, Arbeitszeitregelungen in einen größeren Kontext zu stellen, auf die Unternehmensziele auszurichten und immer im Zusammenhang mit Kunden und Serviceleistungen zu betrachten.