

Das Arbeitszeitmodell bei Gerling – Hintergründe, Regelungen und Erfahrungen –

Wie viele Unternehmen, ist auch Gerling ein Unternehmen im Wandel. Zunehmender Wettbewerbsdruck in der Versicherungsbranche durch Deregulierung und Globalisierung stellt uns vor die Aufgabe, neue Rahmenbedingungen zu schaffen, damit wir weiterhin den Kundenwünschen entsprechen können. Deshalb haben wir uns unter anderem entsprechend unserer Zielgruppen organisatorisch ausgerichtet. Dies alleine genügt jedoch bei weitem nicht, um ein hohes Maß an Flexibilität und damit verbundener Kundenorientierung zu erreichen.

Aus Personal-Sicht haben wir deshalb die Aufgabe, neue Modelle und Rahmenbedingungen zu entwickeln und umzusetzen, um das Arbeitsumfeld zu flexibilisieren. Denn neben der vollzogenen Anpassung unserer Organisationsstruktur müssen wir auch den Führungskräften und Mitarbeitern neue Gestaltungsmöglichkeiten in den Bereichen „Arbeitsort“ und „Arbeitszeit“ zur Verfügung stellen.

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes ist für uns bei Gerling eine Möglichkeit Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen stärker einander anzunähern, indem wir z. B. durch die Einführung von Telearbeit Mitarbeitern in Absprache mit den Führungskräften die Möglichkeit geben, ihre Arbeit von Zuhause aus zu erledigen. Damit ist es für das Unternehmen möglich, Know-how-Träger an das Unternehmen z. B. während des Erziehungsurlaubes zu binden. Auch mit der Gestaltung der Arbeitszeit verfolgen wir die Ziele der weiteren Steigerung unserer „Kundenorientierung“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“.

Die Schaffung neuer Rahmenbedingungen ist dabei auch ein Prozess der Kulturveränderung. Unsere Unternehmenskultur betont Eigenverantwortung und Selbstorganisation unserer Mitarbeiter. Dieses ist eng verzahnt mit einer entsprechenden Führung, die sich durch die zunehmende Komplexität und Dynamik zu einer Führung über Ziele und Ergebnisse entwickelt. Die Führungskraft erfährt damit eine Veränderung ihrer Aufgabe, in der Coaching, Unterstützung und Moderation des Teams an Bedeutung gewinnen. Unsere neue Regelung zur Flexiblen Arbeitszeit vereint diese Aspekte und steht gleichzeitig im Zusammenhang mit anderen Instrumenten zur Flexibilisierung.

Ausgangssituation

Den betrieblichen Notwendigkeiten und den kulturellen Aspekten konnte unsere seit 1973 bestehende Gleitzeitregelung nicht mehr Rechnung tragen. Wenngleich diese Regelung vorsah, die Arbeitszeit auf Vertrauensbasis zu erfassen, so war der Rahmen doch eng gesteckt:

- Arbeitszeitrahmen von 7:00 – 18:00 Uhr
- Kernzeit von 9:00 – 15:15 Uhr
- Übertragbarkeit des Zeitsaldos: am Ende eines jeden Quartales war der Plussaldos auf 1200 Minuten begrenzt (Minuten darüber wurden gestrichen); Übertragung in den nächsten Abrechnungszeitraum nur durch Beantragung des Abteilungsleiters möglich
- Gleittage nur nach Genehmigung durch den Abteilungsleiter; nicht zur Verlängerung des Urlaubes und i. d. R. maximal einen pro Monat
- Mittagspause von 40 Minuten.

Dieses System entsprach auch deshalb nicht mehr unseren kulturellen Vorstellungen, weil das Personalressort aktiv für die Kontrolle und Verarbeitung der Zeitlisten verantwortlich war. Der Mitarbeiter schickte ein mit den Kommens- und Gehenszeiten ausgefülltes Formular zur maschinellen Weiterverarbeitung an den Personalbereich, der dann die Salden ausdrückte, dem Mitarbeiter zuschickte und Auswertungslisten erstellte. Eine neue Regelung sollte somit auch in diesem Punkt deutlich machen, dass die Verantwortung für den Zeiteinsatz in den Teams liegt und der Personalbereich keine Funktion – außer der Steuerung des Prozesses – wahrnimmt: Verantwortung soll bei Gerling auch bei der Arbeitszeit in die Arbeitsgruppen verlagert werden.

Entwicklung eines Arbeitszeitmodells

Unser neues Arbeitszeitmodell sollte neben den bereits beschriebenen Zielen vor allem eines verdeutlichen: Wir möchten eine inputorientierte Betrachtung der Arbeitszeit verlassen und eine outputorientierte Sichtweise herbeiführen. Hinter diesem Satz verbirgt sich der Grundsatz unseres Modells. Die Messung von Arbeitszeit bedeutet nichts anderes, als die Erfassung einer Anwesenheit im Unternehmen. Leider ist diese Erfassung nicht sehr aussagekräftig, wenn wir die damit verbundenen Unterstellungen außer Acht

lassen. Häufig nehmen wir die Anwesenheitszeit in unserer Kultur – und damit meine ich nicht nur Gerling – als einen Indikator für Leistung. „Der Mitarbeiter ist fleißig, der abends lange da ist.“ – so oder so ähnlich wurde nicht nur bei uns lange Zeit gedacht.

Die ergebnisorientierte (=outputorientierte) Betrachtung der Arbeitszeit hingegen stellt auf die zeitliche Komponente viel weniger ab: Das Ergebnis der Arbeit steht im Vordergrund. Führungskräfte und Mitarbeiter können durch die Formulierung von Zielen nicht nur Kultur der Führung oder des Unternehmens verändern, sondern auch die Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen.

Auf dieser Überlegung aufbauend, haben wir uns bei der Ausgestaltung des Modells an drei Faktoren orientiert:

Kundenorientierung: Der Service der einzelnen Teams soll von diesen so ausgestaltet werden, dass die Arbeit und die Arbeitsbereitschaft dann geleistet wird, wenn es der Kunde abfordert. Der Gedanke des „Service leisten“ ist zentraler Bestandteil unserer neuen flexiblen Arbeitszeit.

Kostenkomponente: Die Führungskraft soll zusammen mit dem Team die Verantwortlichkeit dafür wahrnehmen, dass Arbeitszeit nur dann vorgehalten wird, wenn sie auch tatsächlich benötigt wird, damit Überstunden und Vorhaltungen für Spitzen abgebaut werden können.

Mitarbeiterzufriedenheit: Der Aspekt der Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ soll sich auch in der Arbeitszeitregelung wiederfinden. Die Teams sollen die Möglichkeit haben, neben der Verantwortlichkeit für den Service, auch persönliche Bedürfnisse der Teammitglieder in der Zeitplanung zu berücksichtigen („Zeit gestalten“). Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter die Eigenverantwortung im Sinne der Unternehmenskultur wahrnehmen, was dann zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation führt.

Flexible Arbeitszeit, um dies deutlich zu formulieren, ist bei uns keine zusätzliche Sozialleistung, sondern ein Instrument, mit dem wir eine Qualitätsverbesserung in der Kundenorientierung und der Mitarbeiterzufriedenheit gleichzeitig erzielen.

Gerling-Modell

Die Flexible Arbeitszeit bei Gerling (FlexA) orientiert sich an den spezifischen Situationen der Bereiche, wobei individuelle Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit minimalen zentralen Vorgaben den Einsatz der Arbeitszeit im Hinblick auf die zu erzielenden Ergebnisse gewährleisten.

Die Mitarbeiter sind nicht mehr an eine Kernzeit gebunden. Im neuen Arbeitszeitrahmen von 6:30 – 19:00 Uhr sind Unterbrechungen der Arbeitszeit ohne Einschränkung möglich: Verlängerung der Mittagspause, nachmittags zwei Stunden freinehmen und Besorgungen machen oder erst um 12:00 Uhr zur Arbeit kommen. Dabei ist eine Bedingung jedoch immer Voraussetzung: die Servicebereitschaft wird gewährleistet und im Team werden Arbeits- und Freizeiten abgesprochen.

Während des Tages ist die Servicebereitschaft von 8:15 bis 16:45 Uhr vom Team sicherzustellen und zu gewährleisten, dass die Anfrage eines internen oder externen Kunden ohne erneute Rückfrage bearbeitet werden kann. Selbstverständlich ist es möglich, von dieser Servicezeit abweichende Vereinbarungen unter Einbeziehung der Führungskraft und des Betriebsrates zu treffen und damit durch die Entscheidung des Teams die Servicezeiten zu verlängern oder zu verschieben.

Das Arbeitszeitkonto wird von jedem Mitarbeiter eigenverantwortlich geführt, ein PC-Programm dient der Unterstützung. Um der Führungskraft die nötigen Steuerungsinformationen z. B. für die Arbeitsmenge zu geben, teilt der Mitarbeiter am Ende des Monats den Saldo seiner Arbeitszeit mit. Muß dann die Führungskraft mit dem Team steuernd eingreifen, kann dies in Maßnahmen wie z. B. der anderen Verteilung der Arbeit, der Berücksichtigung in personalplanerischen Aktivitäten (Unterbesetzung) oder in der Erörterung mit den Mitarbeitern, ob alle anfallenden Arbeiten auch im Sinne des Kunden wirklich erforderlich sind (Arbeitsorganisation), liegen.

Die Ausweitung der Abrechnungszeiträume ermöglicht den Teams, auch in langen Zeitabschnitten Arbeitszeit und –ergebnisse zu planen. Damit z. B. auch Jahresabschluß- und damit verbundene Aufgaben gut mit der Flexiblen Arbeitszeit disponieren können, sind die Abrechnungsstichtage jeweils am 31.03. und 30.09. eines Jahres. Zu diesen Stichtagen soll der Saldo 80 Plusstunden nicht überschreiten und

nicht mehr als 40 Stunden minus aufweisen. Eine einmalige Übertragung in den nächsten Abrechnungstichtag ist möglich, damit über einen Zeitraum von einem Jahr ein Zeitausgleich erreicht werden kann. Führungskraft und Mitarbeiter treffen dann ggf. Vereinbarungen, wie der Saldo abgebaut werden kann.

Auch wir im Personalressort haben mit der FlexA eine neue Aufgabe bekommen. Wir verwalten keine Arbeitszeiten mehr wie zu Zeiten der Gleitzeitregelung, sondern wir steuern den Umsetzungsprozeß gemeinsam mit den Führungskräften und den Teams. Dazu benötigen wir zwar das Recht, uns die Zeitsalden der Mitarbeiter anzusehen, damit wir eine Vorstellung über den Fortgang der Umsetzung und der damit ggf. verbundenen Schwierigkeiten bekommen, eine Kontrollfunktion oder ähnliches üben wir jedoch nicht mehr aus.

Zur Vorbereitung treffen sich die Teams idealerweise in einer Planungsrunde. Darin überlegen sich die Mitarbeiter mit der Führungskraft die Anforderungen der Kunden und den Einsatz der Arbeitszeit. Danach trifft das Team eine Vereinbarung, die alle Beteiligten bindet.

Damit stehen die Teams vor vielen neuen Aufgaben und Anforderungen: Eigenverantwortung wahrzunehmen und Selbstorganisation umzusetzen sind neue Herausforderungen für Führungskraft und Mitarbeiter; Vereinbarungen und Absprachen sind die entscheidende Größe in den Teams geworden.

Einführungsprozess

Auf diese Veränderungen haben wir bei Gerling Führungskräfte und Mitarbeiter vorbereitet, indem wir alle Mitarbeiter schriftlich über die Einführung der FlexA informiert haben und mit allen Führungskräften in Einführungsveranstaltungen die Philosophie und die Regelungen diskutiert haben. Die Führungskräfte haben danach in sogenannten Planungsrunden FlexA in ihren Bereichen diskutiert und geplant. In Einzelfällen sind Mitarbeiter des Personalressort als Unterstützung in die Planungsrunden eingeladen worden, um das Konzept nochmals zu diskutieren und Hilfestellungen bei den zu treffenden Vereinbarungen zu leisten.

Darüber hinaus haben wir einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit dem Betriebsrat geführt, um über die Entwicklung und den Stand des Einführungsprozesses zu beraten und erforderlichenfalls Regelungen zu präzisieren und zu ergänzen.

Entwicklung in verschiedenen Bereichen

Einige Bereiche haben den Kundenbedarf ermittelt und festgestellt, dass eine Ausweitung der Servicezeit über 16:45 Uhr hinaus zur Kundenzufriedenheit wesentlich beiträgt. Das Servicebüro, welches für interne Kunden u. a. Veranstaltungs- und Dienstreiseorganisation übernimmt, hat die Servicezeiten ausgeweitet und ist nun bis 18:00 Uhr für die Kunden erreichbar. Gleiches gilt für den EDV-Dienstleistungsbereich, der durch eine detaillierte Personaleinsatzplanung den internen Kunden während des gesamten Arbeitszeitrahmens von 6:30 bis 19:00 Uhr zur Verfügung steht.

Andere Bereiche haben sich mit dem Arbeitsaufkommen und der vorhandenen Kapazität auseinandergesetzt und konstruktive Diskussionen über den zu leistenden Service geführt. Zielgruppenmanager, die massive Aufbauarbeiten leisten müssen, haben beispielsweise in ihrem Team festgelegt, dass in der gegenwärtigen Situation der zu leistende Service höher gewichtet werden muß, als das individuelle Bedürfnis zum Abbau von Pluszeiten.

Wir haben festgestellt, dass die überwiegende Anzahl von Führungskräften und Mitarbeitern sich mit FlexA auseinandergesetzt und die notwendigen Schritte für die Veränderungen in den Teams eingeleitet haben.

Erfahrungen nach 18 Monaten

In der Hauptverwaltung haben wir zum 01.10.1998 FlexA eingeführt und anschließend das Konzept auch in den Standorten mit den dort ansässigen Betriebsräten verhandelt. Nahezu alle Standorte in Deutschland haben nun die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit übernommen.

An den unterschiedlichen dezentralen Standorten sind die Belegschaften in Betriebsversammlungen über Philosophie und Regelungen direkt informiert worden. Wir haben die Erfahrung gewonnen, dass die direk-

te Information und Diskussion mit den Mitarbeitern wesentlich für das Gelingen und die Geschwindigkeit der Umsetzung sind.

Während des Einführungsprozesses bildeten sich folgende Problemfelder heraus:

- Behandlung von Zeitguthaben verbunden mit der Erörterung der Frage: Welche Ursachen haben zu Zeitguthaben geführt?
- Verteilung von Zeitguthaben unter den Teammitgliedern
- Einbeziehung von Fach- und Führungskräften in die Flexible Arbeitszeit (Ergebnisorientierung – Zeitorientierung)
- Abgrenzung von Flexibler Arbeitszeit zu Mehrarbeit

Die Aufgabe des Personalressorts ist die Steuerung dieser Problemfelder und die notwendige Prozeßbegleitung. In den letzten 18 Monaten ist in diesem Zusammenhang bei Gerling deutlich geworden, wie wichtig die Vorgehensweise gewesen ist, FlexA mit anderen Instrumenten zu verknüpfen. Zielmanagement und ein auf die Vereinbarung von Zielen ausgerichtetes Mitarbeitergespräch sind Voraussetzungen für Flexibilisierung. Der vollzogene Wandel von einer Zeit- zu einer Ergebnisorientierung bedarf der Bereitstellung von neuen Steuerungs- und Führungsinstrumenten. Diese haben die Aufgabe, Vereinbarungen über Ziele und Zielerreichungen zu dokumentieren und damit Hilfestellungen im Umsetzungsprozeß der neuen Kultur zu geben. Denn wenn wir auf der einen Seite Orientierungsgrößen wie Anwesenheitszeit nicht heranziehen wollen, dann benötigen wir stattdessen auf der anderen Seite neue Instrumente, die die Führungskraft und den Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich z. B. durch die Vereinbarung von Arbeitsinhalten und –zielen stärker hinsichtlich der Leistung und der Ergebnisse orientieren zu können. Genau diese Sichtweise kommt z. B. auch in der Arbeitsform Telearbeit zum Ausdruck. Da die Betrachtung von Anwesenheitszeiten wegfällt, muß hier eine gemeinsame Steuerung über die Vereinbarung von Zielen erfolgen.

Eine weitere Erkenntnis haben wir aus der Einführung der Flexiblen Arbeitszeit gewonnen: 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 ggf. zu erweitern, um bereichsbezogene Lösungen im Sinne einer höheren Kundenorientierung zu ermöglichen.

Die Einrichtung von Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit kann bei Gerling als 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. Die Regelung der Arbeitszeit leistet dazu einen wichtigen Beitrag.