

Eigenverantwortung und Selbstmanagement

Erfahrungen mit flexibler Arbeitszeit bei Gerling

Im Zuge einer kundenorientierten Ausrichtung werden in deutschen Versicherungsunternehmen immer mehr Kompetenzen – z.B. Underwritingentscheidungen – dezentralen Teams überlassen. Dem einzelnen Mitarbeiter wird dadurch mehr Eigenverantwortung übertragen. Der Gerling-Konzern hat im Oktober 1998 durch die Einführung flexibler Arbeitszeit einen Schritt in diese Richtung unternommen.

Bisherige Gleitzeitregelung

Mehr als 25 Jahre galt bei Gerling eine Gleitzeitregelung mit einem Arbeitszeitrahmen von 7:00 bis 18:00 Uhr, bei einer Anwesenheitspflicht von 9:00 – 15:15 Uhr (Kernzeit). Während der Kernzeit war eine 40-minütige Mittagspause vorgeschrieben. Zum Abbau von Zeitguthaben bestand die Möglichkeit, maximal zwei Gleittage pro Monat zu beantragen und diese nach Genehmigung durch den Abteilungsleiter zu nehmen. Alle drei Monate wurde nicht abgebautes Zeitguthaben, das über 20 Stunden hinausging, gestrichen. Die Zeitabrechnungen wurden schon bei dieser Gleitzeitregelung maschinell verarbeitet, und jeder Mitarbeiter erhielt regelmäßig seinen Kontostand per Hauspost. Für die Vorgesetzten wurden so genannte Warnlisten erstellt, die einen Überblick über streichungsgefährdete Zeitguthaben von mehr als 20 Stunden gaben. Neben der Führungskraft war das Personalressort in die Verantwortung für das Streichen und die Steuerung der Arbeitszeit eingebunden.

Neue Freiheiten

Das neue System ermöglicht die Verteilung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit auf einen Zeitraum von einem Jahr und damit eine bessere Anpassung an tatsächliche Schwankungen im Arbeitsaufkommen. Die erweiterten Verteilungsmöglichkeiten tragen zur Reduktion der Überstunden innerhalb eines Jahres und damit auch zur Kostendämpfung bei. Das Modell ermöglicht, Arbeitszeit unterschiedlich zu verteilen und damit für absehbare Arbeitsspitzen, z.B. das Rechnungswesen zum Jahresende, vorzusorgen. Aus diesem Grunde wurden die Vorschriften zur Arbeitszeit drastisch zurückgefahren. Mussten die Mitarbeiter früher innerhalb einer Kernzeit anwesend sein, so können sie jetzt ihre Kommens- und Gehenszeiten sowie Unterbrechungen während des Tages frei gestalten. Diese Gestaltungsmöglichkeit geht einher mit der Serviceverpflichtung jedes einzelnen Mitarbeiters. Darüber hinaus sind die Bereiche dazu angehalten, den Arbeitszeiteinsatz der einzelnen Mitarbeiter selbst zu organisieren und zu verantworten, weshalb auch eine maschinelle Verarbeitung durch das Personalressort nicht mehr stattfindet.

Team-Planung nötig

Flexible Arbeitszeit bei Gerling bedeutet vor allem Team-Planung der Arbeitszeit, um der Verpflichtung zur bestmöglichen Kundenorientierung nachkommen zu können. Ziel ist es, diesen Zusatznutzen für das Unternehmen gleichzeitig zu einem Zusatznutzen für die Mitarbeiter durch die Berücksichtigung von persönlichen Bedürfnissen auszubauen. Aus diesem Grunde bezieht sich die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit ausschließlich auf die Festlegung von Rahmenbedingungen. Der Arbeitszeitrahmen wurde ausgedehnt und auf 6:30 bis 19:00 Uhr festgelegt. Statt ehemals vier gibt es nur noch zwei Abrechnungstichtage, den 31.3 und den 30.9. eines jeden Jahres. An diesen Stichtagen darf das Zeitguthaben dann nicht über 80 und nicht unter minus 40 Stunden liegen. Sollte sich der Zeitsaldo des Mitarbeiters außerhalb dieses Zeitkorridors befinden, so tritt eine Ampellogik ein: Bei einmaliger Über- oder Unterschreitung des Zeitkorridors wird der entsprechende Saldo einmalig in den nächsten Zeitraum übertragen, wobei die Führungskraft mit dem Mitarbeiter vereinbaren soll, wie ein Abbau erreicht werden kann. Beim nächsten Stichtag schaltet dann die Ampel auf Rot und der Abbau muss unverzüglich erfolgen. Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gewinnt also entscheidende Bedeutung. Eine weitere Rahmenbedingung ist die unbedingte Beachtung und Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, über dessen Regelung alle Mitarbeiter wiederholt informiert wurden. Des Weiteren wurden in einer Betriebsvereinbarung Servicezeiten festgelegt, zu denen ein Ansprechpartner für Anfragen zur Verfügung stehen muss. Zwischen 8.15 und 16:45 Uhr muss es möglich sein, dass ein Mitarbeiter, der in der Lage ist, zumindest die Anfrage für den Kollegen aufzunehmen und eine weitere

Bearbeitung zu gewährleisten, erreichbar ist. Die Teams haben dabei die Möglichkeit, andere oder weiter gehende Servicezeiten zu vereinbaren. Die Mitarbeiter fertigen individuell und weiterhin auf Vertrauensbasis Zeitaufzeichnungen an, zu denen ein PC-Programm unterstützend angewendet werden kann. Zum Monatsende teilen die Mitarbeiter den Saldo ihres Arbeitszeitkontos der Führungskraft mit, damit diese gegebenenfalls steuernd eingreifen kann. Die Führungskraft hat dafür die üblichen Möglichkeiten, wie z.B. Arbeitsverteilung zwischen den Teammitgliedern, Verlagerung von Arbeit in die Zukunft (Prioritäten setzen), Beantragung von Überstunden bei einmaligen Besonderheiten, Prozessoptimierung oder Kapazitätenveränderung. Das Personalressort wird über die Zeitaufzeichnungen i. d. R. nicht mehr informiert.

Auf dem Weg zur Vertrauensarbeitszeit

Neben diesen Regelungen ist auch der kulturelle Aspekt von besonderer Bedeutung. Mit einer Messung der Zeit vom Betreten bis zum Verlassen des Büros ist einzig und allein die Anwesenheitszeit erfasst. Die Erfassung der Arbeitszeit, d. h. der Zeiten, an denen der Mitarbeiter nicht nur im Büro ist, sondern auch arbeitet, würde schon weiterhelfen, gestaltet sich jedoch in der Praxis sehr schwierig. Darüber hinaus kann jemand arbeiten, ohne im Hinblick auf die angestrebten Arbeitsergebnisse Fortschritte zu machen. Dies bedeutet nun für unser Modell der flexiblen Arbeitszeit, dass die Betrachtung der erreichten Arbeitsziele im Vordergrund stehen soll. Nur deren Messung und Beurteilung hilft bei einer Bewertung der Effizienz des Personaleinsatzes. Der bloße Blick auf den Mitarbeiter, der lange im Büro ist und auf Grund dieser Tatsache als guter und wertvoller Mitarbeiter angesehen wird, soll ersetzt werden durch eine Beurteilung auf der Basis von Arbeitsergebnissen. Die flexible Arbeitszeit ist demzufolge kein losgelöstes Instrument, sondern steht in engem Zusammenhang mit anderen Maßnahmen zur Flexibilisierung und Ergebnisorientierung, z.B. mit dem Mitarbeitergespräch, welches zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfindet. Hier soll eine Vereinbarung von Zielen und Rahmenbedingungen erfolgen, die für eine Leistungsbeurteilung mit herangezogen werden sollen. Führungskraft und Mitarbeiter sollen sich austauschen über den Fortgang der Zielerreichung und über vereinbarte Rahmenbedingungen, die dazu erforderlich sind. Wir haben also damit begonnen, die Betrachtung der Arbeitsergebnisse der Erfassung der Anwesenheits- oder Arbeitszeit vorzuziehen. Damit ist eindeutig, dass wir uns mit unserem derzeitigen Modell auf dem Weg zur Vertrauensarbeitszeit befinden.

Ergebnis zählt

Bei der flexiblen Arbeitszeit gewinnt vor allem die Kommunikation an Bedeutung. Ohne Veränderung der Kommunikation können die angesprochenen Markterfordernisse nicht erreicht werden. Die Ausgestaltung der Vereinbarungen in den Teams muss sich an dem Arbeitsaufkommen und den Kundenanforderungen ausrichten. Danach planen die Teams Besetzungen und tragen damit zum verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Zeit bei. Die Absprache in den Teams ist quasi als eine Art „Einsatzplanung“ zu sehen, die auch persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter mit einbeziehen soll. Die gewährte Freiheit ist gleichzeitig verbunden mit der Verantwortung zur Erreichung des angestrebten Kundendienstes. Damit wurde eine massive Veränderung in der Arbeitsweise untereinander und zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angestoßen, da die neue Regelung wesentlich stärker die Rolle der Führungskraft als Coach und Steuerer betont – im Gegensatz zu der noch manchmal anzutreffenden Rolle des ersten Sachbearbeiters. Hierbei wird auch deutlich, worin eine wesentlich Veränderung durch die neue Arbeitszeit liegt. Die Führungskraft hat nicht mehr die Aufgabe eine Kontrolle über Arbeitszeitsalden zu führen, sondern sie übernimmt gleichsam eine unternehmerische Aufgabe, indem der Einsatz der Arbeitszeit als Input mit den anzustrebenden Ergebnisse als Output gesteuert werden muss. Dies erfordert Verhaltensänderungen sowohl bei der Führungskraft als auch beim Mitarbeiter. Auf dieser Basis hat sich vor allem gezeigt, dass die flexible Arbeitszeit durch die Ausdehnung des Handlungsspielraums Schwachstellen anderer Gebiete sofort offen legt. Führungsschwächen oder fehlende Zielvereinbarungen und Teamkonflikte treten hervor und können angegangen und gelöst werden.

Veränderung der Arbeitskultur

Mit der Einführung der flexiblen Arbeitszeit zum 1.10.1998 wurde einer Kulturveränderung das Fundament gelegt. Aus diesem Grunde haben wir dem Einführungsprozess große Beachtung geschenkt und in zahlreichen Einführungsrounds mit Führungskräften die Auswirkungen und Veränderungen diskutiert. Wir haben mehrfach schriftlich alle Mitarbeiter mit der neuen Regelung

vertraut gemacht und in Gespräche und Abteilungsrunden immer wieder die Philosophie kommuniziert. Die Einführung eines solchen Instrumentes bedarf der ausführlichen Diskussion zwischen allen Beteiligten, weshalb wir bei der teils etwas später vorgenommenen Einführung in den dezentralen Standorten im Bundesgebiet die flexible Arbeitszeit auch den Mitarbeiter bei Betriebsversammlungen vorgestellt und im Anschluss daran die Inhalte diskutiert haben. Die flexible Arbeitszeit ist nur ein Instrument, die die Veränderung der Arbeitskultur unterstützen und anstoßen soll. Daneben sind andere Instrumente wie zum Beispiel das Mitarbeitergespräch oder das Zielmanagement zu entwickeln und einzusetzen, um Verhaltensänderungen zu forcieren. Durch das Zielmanagement wurde eine kulturelle Veränderung bei den Leitenden Angestellten bereits vollzogen. Für diesen Personenkreis haben wir bei Gerling ein generelles Zielmanagement einschließlich variabler Vergütungsbestandteilen eingeführt. Dieses beinhaltet eine Zielvereinbarung und eine Beurteilung der Zielerreichung nach einem Jahr. Mit dieser Zielerreichung wird dann ein Faktor festgelegt, der die Höhe der variablen Vergütung bestimmt. Die Arbeitszeit ist nicht länger im Fokus der Betrachtung: Es gilt die Vertrauensarbeitszeit.

Telearbeit möglich

Darüber hinaus ist auch die Einführung der Telearbeit eine Möglichkeit zur weiteren Unterstützung der Kulturveränderung und der Flexibilisierung. Neben der oft diskutierten Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Vorteil für den Mitarbeiter hat natürlich auch das Unternehmen die Möglichkeit zur Bindung von Know-how. Bei dieser Arbeitsform – und das ist der eigentliche Vorteil unter kulturellen Gesichtspunkten – steht noch mehr als bei der flexiblen Arbeitszeit die Vereinbarkeit von Arbeitsergebnissen im Vordergrund. Die Führungskraft hat keine Möglichkeit mehr, spontan auf die stets anwesenden Mitarbeiter zuzugehen, sondern unterliegt bei der Telearbeit dem immanenten Erfordernis, mit dem Mitarbeiter gemeinsam zu planen und sich Gedanken über die Arbeitsinhalte und die Arbeitsmengen zu machen. Dieser Planungsprozess wird bei der selbstverständlichen, ständigen Vorhaltung von Arbeitskapazität, wenn alle Mitarbeiter zu festgelegten Zeiten automatisch da sind, häufig vernachlässigt.

Fazit: Nutzen für alle Beteiligten

Zusammenfassend ergeben sich mehrere positive Gesichtspunkte. Zum einen dient die Flexibilisierung dazu, dass die Bereiche des Unternehmens eine noch höhere Kundenorientierung umsetzen können, zum anderen sind auch Kostenreduzierungsaspekte von Bedeutung. Nicht zuletzt positioniert sich ein Unternehmen mit solchen familien- und arbeitnehmerfreundlichen Regelungen als innovativer Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt. Gleichzeitig fördern sie die Eigenverantwortung und den Prozess der Umsetzung der veränderten Anforderungen bei Führungskräften und Mitarbeitern. Der Personalbereich als Initiator dieser Instrumente muss sich jedoch im Klaren darüber sein, dass der Prozess einer aktiven Steuerung bedarf und gleichzeitig viele andere Themen offen legt. Teamkonflikte, Unterkapazitäten, Führungsschwächen oder unzureichende Qualifikationen werden ersichtlich und stehen – wenn der Prozess ernst genommen wird – zur weiteren Regelung und Bearbeitung an. Die gar nicht hoch genug zu bewertende Folge der Einführung flexibler Arbeitszeit ist die Anstoßwirkung für eine Veränderung der Unternehmenskultur. Gerade in der Versicherungswirtschaft lassen sich künftig ohne Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter Kundenwünsche nicht mehr erfüllen. Alle Beteiligten können Nutzen aus diesen Regelungen ziehen: Kunde, Unternehmen, Mitarbeiter.