

Arbeitszeit im Veränderungsprozess

Vor dem Hintergrund eines Fusionsprozesses und der Liberalisierung des Energiemarktes stand ein mittelständischer Energieversorger vor erheblichen Veränderungsprozessen. Die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitsystems half, die Kosten zu senken und den Personalaufwand zu optimieren.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie ein Versorgungsunternehmen ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt hat,
- aus welchen Elementen das Arbeitszeitmodell besteht,
- mit welchen Umsetzungsproblemen gerechnet werden muss.

WOLFGANG THON-JACOBI

Liberalisierung des Energiemarktes

Energieversorgung war früher und ist in der öffentlichen Wahrnehmung auch heute noch oft das Synonym für monopolistisches Unternehmertum, mit dem folgende Merkmale verbunden sind:

- ⇒ bürokratische Abläufe,
- ⇒ wenig kundenfreundliche Preisgestaltung,
- ⇒ hohes Vergütungsniveau,
- ⇒ keine wirkliche Serviceorientierung.

Dagegen stehen hohe Versorgungssicherheit, hohe technische Kompetenz, gute Zuverlässigkeitswerte. Das mag im Zweifel für jeden größeren Konzern gegolten haben und sicher für so manchen auch heute noch gelten, aber das Stichwort »Energieversorgung« lässt dieses Bild im Kopf des Publikums nach wie vor sofort entstehen.

Die Energieversorgungsunternehmen, und damit sind keinesfalls nur die deutschen gemeint, kämpfen zwar aus Marketing-Sicht mit einem falschen Erscheinungsbild, aus gesamtunternehmerischer Sicht aber mit einem existentiellen Problem ihrer eigenen *Unternehmenskultur*. Sie befinden sich seit mehreren Jahren in einem Veränderungsprozess, wie er tiefgreifender nicht sein kann.

Deutschland ist hiervon besonders betroffen, denn *der Schalter der Liberalisierung wurde hier ohne Zwischenstufe umgelegt* – ein Vorgang ohne Vergleich. Andererseits kann nicht gerade behauptet werden, dass dieser Vorgang überraschend kam. Die Aufregung der Branche rührte weitgehend daher,

- ⇒ dass bis zuletzt keiner so richtig fassen konnte, dass es tatsächlich passieren würde und
- ⇒ dass wohl die Wenigsten mit den kurzfristig einsetzenden, massiven Folgewirkungen der Marktöffnung gerechnet hatten. Theoretisch war klar, dass Kunden jetzt abwandern konnten. Nur tun sie es jetzt auch, wenn Preis und Dienstleistung nicht mehr stimmen.

Wie reagierten die Unternehmen auf diese Entwicklung? Von Panik über Augenverschließen bis zu massiven Offensivstrategien war alles zu beobachten. Und doch war allen eines gemein: *Die innere Verfassung der Unternehmen war den Anforderungen des Wettbewerbs nicht angemessen*. Ob Stadtwerke, Regionalversorger oder Verbundunternehmen, nur wenige hatten sich strategisch, organisatorisch, personell auf die neue Normalität vorbereitet. Auch das betriebswirtschaftliche Instrumentarium war kaum auf strategische Unternehmensführung und kritische Unternehmensplanung hin ausgelegt.

Der Energieversorger Elektromark in Hagen soll im weiteren Verlauf als Fallbeispiel dienen. Im Jahr 2000 hatte das Unternehmen circa 280 Millionen Euro Umsatzerlöse, 900 Mitarbeiter, etwa fünf Milliarden Kilowattstunden Stromverkauf und rund 1.000 Megawatt Eigenerzeugung. Ein mittlerer Regionalversorger, nicht richtig groß und nicht richtig klein. Auch Elektromark war kein Sonderfall, obwohl schon früh insbesondere an Kundenbeziehungen gearbeitet wor-

den war. Aber die angesprochenen strukturellen Probleme bestanden wie bei allen Wettbewerbern auch. Die Erkenntnis, dass ausnahmslos alles auf den Prüfstand musste, was früher galt, war ein schwieriger Reifeprozess, der auch heute noch nicht endgültig abgeschlossen ist.

Neben den internen Veränderungsnotwendigkeiten kam eine externe hinzu: Die Elektromark als klassischer reiner Stromerzeuger und -verteiler hatte ein Produktproblem. Der Aufbau neuer Geschäftsfelder neben dem Kerngeschäft ging auch nicht reibungslos von heute auf morgen. Damit stand seit Längerem *das Thema Fusion* im Raum. Erst der zum Jahreswechsel 2001/2002 vollzogene Zusammenschluss mit den Stadtwerken Hagen verbindet die Vorteile eines städtischen Multi-Utility-Unternehmens mit denen eines Regionalversorgers: alle Energiearten kundennah und dennoch »ohne Grenzen« aus einer Hand, verbunden mit diversen Dienstleistungen rund um das Thema Energie. Seit dem 1. 1. 2002 gibt es die Mark-E Aktiengesellschaft mit Sitz in Hagen.

Modellumfeld

Diese Unternehmensentwicklung, die hier nur in groben Umrissen skizziert ist, hat *bemerkenswerte Rahmenbedingungen* für die Umsetzung von innovativen Lösungen geschaffen. Sie sind *gleichermaßen Fluch und Segen*: der unternehmerische Leidensdruck öffnet den Blick für die Notwendigkeit neuer Ansätze, aber er schafft eben auch Druck und Leiden. Nämlich Zeitdruck, Kostendruck, Umsetzungsdruck. Ein Umfeld, das gleichermaßen fruchtbar wie schwierig ist: man hat eine gute Chance, neue Dinge zu schaffen, aber ganz schlechte Karten, sie mit angemessener Zeit, ausreichend Ressourcen und adäquaten Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen. Vor allen Dingen gibt es kaum Chancen, Prioritäten zu setzen, denn die anstehenden Aufgaben müssen alle parallel gemacht werden, bevor man etwas als wichtig oder weniger wichtig definiert. Man kann allerdings trefflich darüber streiten, was zu diesen Aufgaben gehört...

Im Falle der Elektromark kam *der Gedanke an neue Arbeitszeitmodelle früh ins Spiel*, aber immer nur fragmentarisch, als Stichwort

unter vielen Maßnahmen und daher auch nicht prioritär. Er wurde auch deshalb nicht in den Vordergrund gestellt, da das Unternehmen an erster Stelle ein Kosten- und Ertragsproblem hatte. Ein drastischer Marktpreiseinbruch in allen Kundensegmenten klappte in kürzester Zeit ein gutes Viertel des Umsatzes. In dieser Situation hieß das handlungsleitende *Stichwort Kostensenkung*. Alle Bereiche waren gleichermaßen hart von dem Maßnahmenpaket betroffen. Für das Personalmanagement hieß das: Die Personalkostenziele konnten nur erreicht werden mit einem Bündel an Kürzungen, im Betriebsjargon liebevoll »Gift-liste« genannt.

Ein Kernstück der personalwirtschaftlichen Konzepte war eine *Vorruhestandsregelung* für mindestens 50jährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Maßnahme, die fast hundertprozentig umgesetzt wurde und alle Organisationseinheiten vor enorme Probleme stellte. Es war zwar auch ein Stück Bereinigung von Überkapazitäten, aber personalwirtschaftlich-organisatorisch gesehen nur ganz schwierig vertretbar und umsetzbar. Deshalb mussten begleitende Maßnahmen her, um hier den Boden zu bereiten: mit Hilfe einer Unternehmensberatung wurden alle Prozesse im Unternehmen durchforstet, um zu neuen Abläufen und Prioritäten zu kommen, die ein Agieren mit der neuen Personalsituation erst möglich machen sollte. *Dem Zauberwort Flexibilität musste Leben eingehaucht werden.*

Damit war das Umfeld geschaffen, um alle Arten neuer, flexibler Arbeits- und Leistungsmodelle diskutieren zu können:

- ⇒ Vergütungssysteme wurden verändert,
- ⇒ team- und kundenorientierte Organisationsstrukturen wurden eingeführt sowie ein konsequent workflow-orientiertes SAP R3,
- ⇒ die innerbetriebliche Leistungsverrechnung wurde erstmals ernsthaft diskutiert
- ⇒ und vieles mehr, vor allem: es wurde ein umfassendes neues Arbeitszeitsystem ins Auge gefasst.

Die Rahmenbedingungen des Einführungs- und Verhandlungsprozesses waren also zwiespältig. Einerseits die Offenheit für tabulose Dis-

kussionen über Veränderungen, andererseits die Tatsache, dass diese Offenheit letztlich eine vom akuten Leidensdruck erzwungene war. Status quo im Betrieb war

- ⇒ ein *klassisches Gleitzeitmodell* für die administrativen Bereiche,
- ⇒ ein *starres Zeitraster* für die Werkstätten und technischen Betriebsstellen,
- ⇒ *unterschiedliche Schichtmodelle* an den verschiedenen Kraftwerksstandorten, deren Homogenisierung überfällig war, um Synergien nutzen zu können.

Auf der Kostenseite stand *eine millionenteure Überstundensituation* zu Buche, die *trotz offensichtlicher Personalüberhänge* in »normalen« Zeiten eingespielt worden war. Ein Phänomen, das alle Energieversorger kennen, das aber auch in anderen Branchen vor allem in größeren Konzernen auftritt.

Auf der Kundenseite bedeutete der Status quo *starre Ansprechzeiten* beziehungsweise jeweils in einem solchen System notwendigerweise sehr teure Flexibilisierungen. Und zwar nicht nur nach außen zum Markt hin, sondern auch im Rahmen der internen Dienstleistungen. Jeder, der Vertriebsmechanismen kennt und bereits mit innerorganisatorischem Prozessmanagement zu tun hatte, weiß, welche ungeheuren, *überhaupt nicht rechenbaren Reibungsverluste* sich in der Diagnose einer mangelnden internen und externen Kundenorientierung verbergen.

Zeit ist dabei eine gleichermaßen mitverursachende wie auch symbolische Variable in diesem Prozess:

- ⇒ Das Kundenbüro ist zu den falschen Zeiten geöffnet,
- ⇒ das Service-Center zu den falschen Zeiten überlastet,
- ⇒ der Kollege zur falschen Zeit nicht erreichbar.

Auf Zeitfallen wird geschimpft, aber sie sind auch Besitzstand.

Das neue Modell – der Big Bang

Elektromark hat etwas versucht, was man sonst nur unter definierten Rahmenbedingungen mit IT-Projekten beherrschbarer Komplexität macht: den (Arbeitszeit-) Big Bang, das heißt *die ganzheitliche Lösung auf einen Schlag zu einem Zeitpunkt*. Das beschriebene Umfeld ließ keine Wahl, wenn wirklich auch kurzfristige Kostensenkungseffekte erzielt werden sollten.

Kurzfristigkeit, Handlungsdruck, Arbeitsplatzrisiken – kein Umfeld, in dem die Mitarbeiter und deren Interessenvertretungen auf den ersten Blick in neuen Arbeitszeitmodellen eigene Vorteile erkennen und Motivation schöpfen. Und es geht trotzdem.

Das neue Arbeitszeitmodell besteht dabei aus drei Elementen:

- ⇒ die betriebliche Vertrauensarbeitszeit als Basisregelung,
- ⇒ die Wahlarbeitszeit als zusätzliche Option für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen,
- ⇒ das Langzeitkonto als langfristige Ausgleichsmöglichkeit von Zeitguthaben.

Vertrauensarbeitszeit

Wer als Arbeitgeber Vertrauen schenkt, tut das nicht aus Menschenliebe. Sicher spielt auch ein bestimmtes Menschenbild eine Rolle, aber der gängige Terminus gaukelt eine Sozialromantik vor, die nicht gemeint ist. Und das sollte man auch ehrlicherwise sagen. Alles andere untergräbt die Glaubwürdigkeit dieses Modells.

Es impliziert Mechanismen, die auf eine andere Art von »Kontrolle« setzen, zum Beispiel auf Gruppendynamik. Es gibt viel Spielraum für den Einzelnen, aber es nimmt auch Alibis. Es vertraut letztlich darauf, dass die organisatorische *Selbststeuerung von Teams* im Rahmen einer intelligenten Führung Kapazitäten optimiert sowie persönliche und soziale Reibungsverluste minimiert. Es vertraut darauf, dass motivierte Leistungsträger ihre neuen Spielräume auch im Sinne des Unternehmens nutzen. Es sorgt im Idealzustand von selbst dafür, dass

der richtige Mensch zur richtigen Zeit da ist – dass er auch das Richtige tut, steht auf einer anderen Agenda, muss aber Teil des Einführungsprozesses sein.

Das bedeutet, dass jede Form von zentraler Zeiterfassung sinnlos, ja kontraproduktiv ist. Was alleine schon viel Geld spart. Um dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) genüge zu tun, muss dem Mitarbeiter dann allerdings eine *Aufzeichnungspflicht* delegiert werden. Dazu reicht schon ein einfaches Excel-Formular, das jeder nach bestem Wissen und Gewissen pflegen muss.

Die Verfügung über das entstehende »Kurzzeitkonto«, das jeder selbst nachverfolgt, liegt damit in der Verantwortung des Mitarbeiters beziehungsweise in seiner Verantwortung dem Team gegenüber. Denn jedes Team muss *Servicezeiten* definieren, die im Intranet eingestellt sind. Damit wird die interne und externe Kundenerreichbarkeit den Anforderungen gemäß definiert. Der *Arbeitszeitrahmen*, in dem dies in der Regel *ohne Überstunden* passiert, liegt zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr.

Wahlarbeitszeit

Die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit regelt ebenso die Möglichkeit, die Vertragsarbeitszeit zwischen 75 und 100 Prozent anzupassen. Den so verbrieften Anspruch auf diese Wahlarbeitszeit kann man als eine Art gewollten *Rationalisierungsdruck* bezeichnen, denn die freigesetzte Zeit wird betrieblich nicht kompensiert. Dies rührt aus einem Personalüberhang in den betrieblichen Prozessen, der auch mit der weitreichenden Vorruhestandsregelung nicht ausreichend abgebaut werden kann.

Das Element Wahlarbeitszeit selbst ist sehr einfach. Dabei wird die Wahl gelassen zwischen der realen Reduzierung der Vertragsarbeitszeit oder dem Aufbau eines Langzeitkontos durch Gehaltsreduzierung unter Beibehaltung der realen Arbeitszeit. Dies geschieht mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten und für einen Zeitraum von in

der Regel mindestens einem Jahr. Unabhängig von dieser Anpruchsergung ist eine weitergehende Arbeitszeitreduzierung im Sinne der klassischen Teilzeiltlösung natürlich möglich, aber dann nur mit Zustimmung des Betriebes und des Betriebsrats.

Langzeitkonto

Das oben angesprochene Langzeitkonto (LZK) ist das dritte, abrundende Element des Gesamtarbeitszeitmodells. Im Unterschied zu den beiden anderen Elementen ist es auf der tariflichen Ebene angesiedelt. Das heißt, hier war ein Tarifvertrag mit der damals zuständigen Gewerkschaft ötv, heute ver.di, abzuschließen, und zwar auf der Basis eines geltenden *Haustarifvertrages*, der in Einzelbestimmungen auch anzupassen war.

Die Schwierigkeit mit diesen unterschiedlichen Verhandlungspartnern bestand darin, *dass letztlich unterschiedliche Teile eines einheitlich durchdachten Gesamtmodells mit teilweise unterschiedliche Akteuren abzustimmen beziehungsweise zu verhandeln waren*. Im Großen und Ganzen war dies nicht schwierig, da es durchaus einen Grundkonsens gab, aber in nicht unerheblichen Einzelfragen (Überstundenregelung) hatte diese Situation Auswirkungen auf das umgesetzte Gesamtmodell.

Zu den Regularien des Tarifvertrags: Das LZK lässt theoretisch einen unbegrenzten Aufbau von Stunden zu. Es wird gespeist

- ⇒ aus den Überstunden und den nicht steuerfreien Zuschlägen, die in Zeit umgerechnet werden,
- ⇒ aus einer generellen, regelmäßigen Gutschrift von Stunden als Kompensation vieler entfallender kleiner Zeitregelungen und
- ⇒ der beschriebenen Variante der Umsetzung einer Wahlarbeitszeit.

Überstunden werden grundsätzlich nicht mehr ausbezahlt, sondern nur noch in Zeit abgegolten.

Monatlich mit der Vergütungsabrechnung wird der Stand des LZK ausgewiesen. Die Entnahmeoptionen sind flexibel, alle mit bestimmten Ankündigungsfristen:

- ⇒ tageweise,
- ⇒ langfristiger Freizeitausgleich,
- ⇒ vorzeitiger Eintritt in den Ruhestand.

In der Praxis wird häufiger als vermutet tageweise entnommen, aber es sammelt sich trotzdem, gerade in der Phase der Unternehmenszusammenführung, einiges an Guthaben an.

Das LZK ist *vor Insolvenz geschützt*, in unserem Fall mit einer Bürgschaft.

Clearingstelle

Das Gesamtmodell war in der Tat ein Big Bang, auch wenn mehrere Phasen eingeschoben wurden bis hin zu der Tatsache, dass die Gesamtvereinbarung eine Probezeit von zwei Jahren (mit Nachwirkung) hat. *Es war gar nicht möglich, im Vorfeld alle möglichen Unklarheiten zu bedenken und zu regeln.* Oder besser gesagt, Elektromark hat dieses Ansinnen nach vielen Diskussionen zugunsten einer praktischen Erprobung aufgegeben. Da insofern alle Beteiligten einigen Problemlösungsbedarf erwarteten, wurde eine zentrale Clearingstelle eingerichtet, bestehend aus den vier Standort-Betriebsratsvorsitzenden und den vier Geschäftsbereichsleitern sowie einem Vertreter aus dem Personalmanagement in beratender Funktion.

Dieser Kreis sollte im Kern zweierlei Funktion erfüllen:

- ⇒ einen Überblick über die insgesamt geleisteten Überstunden im Unternehmen nicht nur dokumentiert zu bekommen, sondern auch zu thematisieren und sogenannte »Überlastsituationen« zu genehmigen und
- ⇒ Meinungsverschiedenheiten beizulegen. Beispiel: Die anfangs heftig diskutierten und heftig missverstandenen Servicezeiten.

Im Sinne einer möglichst zeit- und problemnahen Lösung der Dinge sollten aber möglichst viele Einzelprobleme auf dezentraler, standortbezogener Ebene geklärt werden, was auch sehr schnell der Fall war.

Ziel der Clearingstelle war aber von Anfang an, sich letztlich selber überflüssig zu machen. Das gesamte Paket flexibler Arbeitszeitgestaltung war von einem hohen *Grundkonsens* getragen, den die Präambel der »Betriebsvereinbarung über Flexibilisierung der Arbeitszeit, Einführung der Vertrauensarbeitszeit und Wahlarbeitszeit« auf den Punkt bringt (s. Kasten).

Präambel der »Betriebsvereinbarung über Flexibilisierung der Arbeitszeit, Einführung der Vertrauensarbeitszeit und Wahlarbeitszeit«

Vorstand und Gesamtbetriebsrat sind übereingekommen, bisherige Arbeitszeitregelungen durch ein flexibles Arbeitszeitsystem abzulösen, das den Anforderungen der verschiedenen Unternehmensbereiche Rechnung trägt. Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, den Ausgleich zwischen den betrieblichen Erfordernissen einerseits und den persönlichen Belangen der Arbeitnehmer im Hinblick auf Arbeitszeitsouveränität andererseits als einen kontinuierlichen Prozess zu regeln und zu fördern. Dieser Prozess verlangt ein hohes Maß an wechselseitiger Abstimmung und Kooperation zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und Betriebsräten und eröffnet allen Beteiligten attraktive zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten. Die Abschaffung von Zeitkontrollen leistet einen Beitrag zur Förderung der Vertrauens- und Führungskultur im Unternehmen.

Die Veränderung – Erfolge und Misserfolge

Es ist von elementarer Bedeutung, bei solchen in höchstem Maße in den Arbeitsalltag wirkenden Veränderungen einen hohen Grundkonsens mit dem Verhandlungspartner zu haben. Aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die leben müssen, was gewollt ist. Und dafür müssen sie wollen, was sie leben sollen – das ist nicht trivial sondern *das Kernproblem der Umsetzung*. Inwieweit es gelingt, diese Akzeptanz zu schaffen, ist in hohem Grad abhängig von den Umfeldbedingungen der Systemeinführung. Die eingangs beschriebene Unternehmenssituation spielt eine große Rolle bei der Beantwortung der Fragen, was letztendlich Erfolg oder Misserfolg war, was bes-

ser und anders gemacht werden muss und was man überhaupt anders machen sollte.

Reduzierung des Personalaufwands

Einer der aufgrund der Kostensituation klar von allen Seiten gewollten Effekte war *die deutliche Reduzierung des Personalaufwands*. Allein die Tatsache, dass die Überstunden nicht mehr vergütet wurden, führte zu einem enormen Rückgang derselben. Wir hatten unter Bezugnahme auf die Rückstellungen für das LZK ein Delta in Millionenhöhe. Wie ist das zu erklären?

- ⇒ Zum einen wohl damit, dass Überstunden früher im Rahmen der tariflichen Möglichkeiten optimiert worden sind.
- ⇒ Zum anderen und viel entscheidender aber damit, dass jetzt einfach keiner mehr gezwungen ist, in oder zu unproduktiven Zeiten anwesend zu sein.

In einer Arbeitsorganisation mit einer noch nicht ausreichenden Prozessorganisation bringt dieser Effekt eine Menge. Dabei ist hier sicherlich noch längst nicht alles Optimierungspotenzial ausgeschöpft.

Akzeptanz der Mitarbeiter

Ein zweiter, ebenfalls von allen Seiten gewollter und erhoffter Effekt war *die überraschend schnelle und hohe Akzeptanz der Mitarbeiter durch die damit einhergehende merkliche Steigerung der Zeitsouveränität*. Dies ist nicht nur aus vielen Rückäußerungen belegbar, sondern auch aus den schnell weniger werdenden Sitzungen der Clearingstelle. Die Diskussionen im Vorfeld der Umsetzung waren allerdings teilweise derart kritisch, dass diese Entwicklung der Akzeptanz so nicht zu vermuten gewesen war.

Führung

Interessanterweise waren die Führungskräfte immer wieder Kernstück der Vorlaufkritik, von Seiten der Mitarbeiter ebenso wie von Seiten der Betriebsräte. Durch unsere klare, auch offen kommunizierte Zielsetzung der Kosteneinsparung wurden hier Befürchtungen verstärkt, die Fahne der Win-Win-Flexibilierung sei nur ein Alibifähnchen. Es wäre gerade nicht so, dass die Führungskräfte den Teams die Freiheit der eigenen Arbeitszeitgestaltung auch lassen würden. Das Thema Führung war bei vielen Diskussionen, Workshops und Schulungen ganz zentral – aber, wie die Praxis zeigte, auch ein Stück theoretisch. Die überwiegende Zahl der Führungskräfte hat sich positiv auf die Neugestaltung eingelassen, sicher auch veranlasst durch

- ⇒ den eindeutigen gemeinsamen Willen von Unternehmensführung und Betriebsrat,
- ⇒ die parallele Einführung eines neuen Vergütungssystems für AT-Angestellte, das Zielvereinbarungen beinhaltet,
- ⇒ und bestärkt durch die praktische Erkenntnis, dass in der Regel das investierte Vertrauen nicht mehr, sondern eher weniger missbraucht wird als ein Kontrollsystem.

Kultureller Wandel

Aber im Detail der Umsetzung steckt viel Problempotenzial. Im System ebenso wie im Handling. Heikel ist zum Beispiel *das relativ umfangreiche Formularwesen*, das bewusst aufgebaut wurde, um die Hürde für Überstunden sehr hoch zu bauen. Auch wenn alles elektronisch läuft, ändert es den aufwändigen Genehmigungsprozess nicht, den alle in diesem Fall durchlaufen müssen. Das ist sicherlich ein Teil »Misstrauensmanagement«, eine Kontrollstufe, die idealtypischerweise nicht sein sollte – aber die nach unserer Einschätzung zu diesem Zeitpunkt notwendig war. Der Erfolg gab uns recht.

An diesem Punkt schimmert eines unserer Kernprobleme durch: Das Handling der Überstunden. Das Arbeitszeitsystem ist kapazitätsorientiert, es möchte bewusst dazu anhalten, bei »Schwachlast«, wie der Kraftwerker sagen würde, die Flexibilität des Zeitkontos auch negativ zu nutzen. Das scheint *ein psychologisches Problem* zu sein: *Der Weg vom Zeitsammler zum Zeitgeber*. Abhängig ist dieser Ausgleichsweg aber auch von der realen Existenz schwachlastiger Zeiten. Im Rahmen eines Fusionsprozesses und vielfältiger innerbetrieblicher Umstellungen sind solche Zeiten für den Großteil der Belegschaft vorbei.

Variante 1: Die Mehrarbeit ist planbar

Der Ausgleich im Rahmen des persönlichen Kurzzeitkontos muss angestrebt werden. Wenn die Mehrarbeit lange vorhersehbar ist, sollte – falls möglich – im obigen Sinne Zeit gespart werden. Falls nicht, gilt eine sogenannte Überlastregelung: Ab einer bestimmten Zahl von persönlicher Mehrarbeit, die nicht mehr ausgleichbar scheint, müssen sich Mitarbeiter und Führungskraft zusammensetzen und nach Lösungen suchen.

Ab einer definierten Schwelle konnten anfangs Überstunden beantragt werden. Diese Regelung führte zu heftigsten Diskussionen und Verstimmungen, zumal dann ein Dritter, die Clearingstelle, den Sachverhalt bewerten und genehmigen musste. Wir haben das geändert, obwohl der Ansatz sicher richtig ist, um den Gesamtknoten an der Überstundenfront durchzuschlagen.

An dieser Stelle tritt der Manteltarifvertrag (MTV) in Erscheinung, der in einer betrieblichen Durchführungsvereinbarung konkretisiert worden ist: Der Ausgleich von Mehrarbeit muss innerhalb eines Zeitraumes von acht Wochen realisiert werden. Ist dies nicht möglich, müssen im Rahmen des Genehmigungsverfahrens Überstunden beantragt und begründet werden. Diese Regelung ist zwar letztlich auch unbefriedigend und ein Kompromiss, denn hier werden zu enge Grenzen gezogen. Aber sie ist klarer handhabbar und zwingt auch die Fachbereiche, langfristig ihre Kapazitäten zu planen, um diese Situati-

on möglichst zu minimieren – in Zeiten permanenter Überlast vieler Bereiche ein theoretischer Zwang.

Variante 2: Die Mehrarbeit ist ungeplant

Im Falle möglicher Ausgleichs während des Arbeitszeitrahmens und der Ausgleichsfristen kein Problem. Aber sie kann, auch im Rückgriff auf den MTV, in der Bewertung zu einer Überstunde führen: Im Störfall, auch wenn dieser während des Arbeitszeitrahmens anfällt.

Diese Regelung lebt ganz eindeutig in einer Grauzone, auch wenn sie in einigen Varianten durchgespielt und geregelt wurde. Wer wann für welche Entstörung eingesetzt wird, ist in hohem Maße betrieblich steuerbar. *Hier sind die Meister vor Ort in ihrer Führungsrolle gefragt und gefordert.* Diesem Thema haben wir in einer ausführlichen Schulungsreihe Rechnung getragen, und zumindest ist die Diskussion darüber stark zurückgegangen. Die potenziell strittigen Fälle der dann erforderlichen nachträglichen Überstundenbeantragung (zwecks Information und Transparenz wichtig, auch wenn es widersinnig scheint) halten sich in Grenzen.

Langzeitprobleme

Es ist mehrfach angeklungen, dass die derzeitige Kapazitätssituation Langzeitprobleme schafft. Die Übertragung von Überstunden auf das LZK wird nicht durchgängig mit Begeisterung betrachtet. Dazu trägt der Umstand bei, dass einige, insbesondere technische Betriebsbereiche wegen der extremen Vorruhestandsregelungen und nur langsam zu realisierender Umsetzungen mit Unterdeckungen und somit permanenten Überstunden/Wochendarbeiten leben müssen. Wahrscheinlich wollen diese Betriebsbereiche irgendwann einen Gegenwert für ihren Einsatz »sehen«. Hinzu kommt, dass speziell bei einigen Mitarbeitern dadurch das LZK in solche Guthaben wächst, dass Langzeiturlaube vorprogrammiert sind. Fallweise könnten daraus erhebliche Personaleinsatzprobleme erwachsen. Dieser Problematik

muss begegnet werden, etwa mit der Möglichkeit, bestimmte Zeitkontingente wieder in Geldwerte umzuwandeln (bestes Beispiel: das Zeitwertpapier bei VW).

Veränderung und Zeit

Um mit der praktischen Betrachtung zu beginnen: Eine Umorganisation auf der Basis eines Unternehmenszusammenschlusses und der dazugehörigen Personalüberleitung ist eine so spürbare und umfassende Veränderung, dass jedes Element von Arbeitsgestaltung automatisch heftig in die Diskussion kommt. Die vielfältigen Sensibilitäten eines solchen Prozesses können im Vorfeld weder alle betrachtet noch alle berücksichtigt werden, sonst misslingt die Integration. Aber kritischer Unmut muss immer sofort aufgegriffen, bewertet und möglichst abgestellt werden, sonst misslingt die Integration ebenfalls.

Das Thema Arbeitszeit in unserem Falle hatte zur Folge, dass ein klassisches Arbeitszeitsystem im Konsens der Verhandlungspartner in das praktizierte neue System der Elektromark überging, also faktisch nicht mehr bestand. Dieser Übergang war im Gegensatz zur Ersteinführung geradezu abrupt, nicht ausreichend kommuniziert, zu wenig auf der Führungsebene geschult. Die Konflikte im Alltag waren vorprogrammiert. Aber sie hielten sich andererseits auch wieder im Rahmen, da sie von monetären und organisatorischen Problemen überlagert wurden.

Integrationsprojekte bei Zusammenschlüssen sind komplex und müssen eindeutig priorisiert und gewichtet werden. Um es zu pointieren: Corporate Governance ist wichtiger als Arbeitszeit. So wenig diese Aussage die Relevanz eines zentralen personalwirtschaftlichen Themas schmälern soll, so eindeutig ist sie aber auch gemeint. Natürlich ist das in der Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so ganz und gar nicht. Vergütung, organisatorische Zuordnung und Arbeitszeit sind die unmittelbar persönlich relevanten Dinge für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Daraus ergibt sich notwendigerweise eine Gratwanderung zwischen betrieblichen Prioritäten und

persönlichen Sorgen. Wobei, um hier nochmals zu gewichten, die Vergütungsproblematik weit vorne steht.

Man kann lange diskutieren, wie intensiv welche Themen in welcher Phase eines Zusammenschlusses prioritär oder parallel bearbeitet werden sollten, man darf eines aber auf keinen Fall: das Thema Arbeitszeit unter dem Blickwinkel »erledigt sich schon von selbst« aussitzen. Es ist völlig eindeutig, dass das Thema Zeit – auch unter »normalen« Veränderungsbedingungen – eine ganz eigene Qualität besitzt, die sich in einige zentrale Thesen fassen lässt:

- ⇒ *Der persönliche Umgang mit Zeit, Mehrarbeit, flexibler Zeiteinteilung ist immens abhängig von der gelebten Arbeitsorganisation und Führungskultur:* Wo die Arbeitsvollzüge flexibel, eigenverantwortlich und ergebnisorientiert gestaltet sind, da kommen die Vorteile des Arbeitszeitmodells voll zum Tragen. Wo Führungskräfte sich noch als Arbeitsanweiser und Oberkontrolleure verstehen, kann auch ein flexibles Arbeitszeitmodell nichts retten.
- ⇒ *Der betriebliche Umgang mit Zeit hat Strahlkraft und Symbolik in die Veränderungsprozesse hinein:* Wer flexibel führt und Zeit nicht als Messlatte nimmt, sondern Ergebnisse und vereinbarte Ziele, der kann Veränderungen besser steuern. Der Betrieb, besser die Führungsmannschaft, muss Flexibilität wollen und wirklich Zulassen, aber auch klare Rahmenbedingungen setzen. Dann kann ein flexibles Arbeitszeitsystem den Veränderungsprozess positiv begleiten und sogar als Symbol für ihn stehen.
- ⇒ *Veränderungsmanagement darf nicht ohne Zeitmanagement stattfinden:* Egal was man macht – organisieren, anders vergüten, fusionieren, neu gründen, stilllegen oder Ähnliches – die Kategorie Zeit zu vernachlässigen, rächt sich garantiert.
- ⇒ *Zeitmanagement ist nicht prozessführend, sondern ein Baustein:* Wer flexible Arbeitszeitgestaltung als Maß aller Dinge und grundsätzlich prioritär sieht, wird sich an seiner Dogmatik verschlucken. Ob Arbeitszeit, Personalentwicklung, Zielvereinbarung – so wichtig diese personalwirtschaftlichen Instrumente auch sind, abgerechnet wird letztlich über Wertschöpfung und Bilanz.

- ⇒ *Sowohl Zeit- als auch Veränderungsmanagement ersetzen nicht die grundlegende Strategiefindung, sie müssen in der Umsetzung daran orientiert sein:* Die Gestaltung der Systeme ist variabel, die projektmäßige Gestaltung eines Veränderungsprozesses, zum Beispiel einer Fusion, ist es auch. Messlatte für alle Beteiligten müssen Weg und Ziel des Unternehmens am Markt sein. Wo die Strategie diffus ist, ist sie logischerweise auch nicht kommunizierbar. Die Korsettstange aller Einzelsysteme ist unverzichtbar, sonst ist alles mehr oder weniger erfreuliches Stückwerk ohne Messlatte.

Fazit

Wenn die Branchenwelt sich verändert wie beispielsweise in der Energiewirtschaft, ist alles auf dem Prüfstand. Neben den neuen Risiken gibt es auch neue Chancen. Dies aber positiv zu akzeptieren, ist in der betrieblichen Realität kein Automatismus. Wo ein Bündel an geänderten Rahmenbedingungen für Veränderungen sorgen muss, sind letztere noch lange nicht umgesetzt. Sind sie formal eingeführt, sind sie noch lange nicht gelebt. Dieser stetige Lernprozess ist schwierig für alle, für die Treiber ebenso wie für die Betroffenen. Und da üblicherweise jede Maßnahme ihre Lebenszyklen hat, ist Nachlassen gleichzeitig Rückschritt.

In komplexen Veränderungsprozessen ist ein adäquates Arbeitssystem unverzichtbar, aber seine Einführung und Umsetzung wird begleitet und immer wieder überlagert von vielen anderen Aspekten.

Dr. **Wolfgang Thon-Jacobi** ist stellv. Vorstandsvorsitzender der Praská Plynárenská a.s. (Prager Gaswerke AG) und in der RWE Energy Czech Republic verantwortlich für das Personalmanagement.

Zusammenfassung

Arbeitszeitmodelle umzusetzen bedeutet, vielschichtige Veränderungen zu wollen. Das Beispiel eines Energieversorgers zeigt, wie ein System flexibler Arbeitszeitgestaltung als ganzheitliche Lösung auf einmal und zu einem Zeitpunkt realisiert wird. Die Notwendigkeit zu diesem Veränderungsprozess bestand dabei in den gewandelten Anforderungen eines liberalisierten Energiemarktes sowie in Verbindung mit einem Fusionsprozess des Unternehmens. Mit dem neuen, pragmatischen Arbeitszeitmodell ließen sich innerhalb kurzer Zeit merkliche Kostensenkungseffekte erzielen und der Personalaufwand optimieren. Kernelemente des Modells sind dabei eine betriebliche Vertrauensarbeitszeit als Basisregelung, eine Wahlarbeitszeit als zusätzliche Option und ein Langzeitkonto als Ausgleichsmöglichkeit von Zeitguthaben. Für die Umsetzung des Systems ist eine breite Mitarbeiterakzeptanz Voraussetzung. Zudem muss das Thema Arbeitszeit als wichtiger Integrationsaspekt für den Unternehmenszusammenschluss in seinem Konfliktpotenzial erkannt und differenziert gewichtet werden.