

<b>Branche</b>	<b>Metallverarbeitung</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Luft- und wassergekühlte Systeme</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>158</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Einführung von Vertrauensarbeitszeit</b>

# GEA ENERGIETECHNIK GMBH HERNE

## **Zusammenfassung / Überblick**

Die GEA Energietechnik GmbH ist Teil des Heat Exchanger Segments der GEA Group und eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Trockenkühlung mit luftgekühlten Kondensatoren und ebenso im Bereich der Nasskühlung, sowie kombinierter Nass/Trockenkühlverfahren (Hybrid).

Das Unternehmen ist in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gewachsen, besonders in den Boom-Jahren 2006 bis 2008, und beschäftigte Anfang 2010 ca. 160 Mitarbeiter.

Durch das immer globaler werdende Geschäft mit Kunden und Lieferanten in allen Zeitzonen stieß das bisherige Arbeitszeitmodell – eine Gleitzeitregelung mit Kernzeiten – zunehmend an seine Grenzen. Vor diesem Hintergrund sahen es Geschäftsführung und Betriebsrat als notwendig an, eine neue Arbeitszeitregelung zu vereinbaren, um den neuen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Ziel war, eine Regelung zu entwickeln, die die Beschäftigten dabei unterstützt, eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit sinnvoll und effektiv einzusetzen.

Es wurde eine Vertrauensarbeitszeitregelung entwickelt und eingeführt. Grundlage ist eine Betriebsvereinbarung, in der die wesentlichen Rahmenbedingungen geregelt sind. Informationsveranstaltungen und Führungskräftebildungen begleiteten die Einführung des Modells im Juni 2009. Die Vertrauensarbeitszeit ist einer von mehreren Schritten, mit denen die GEA Energietechnik ihr 2008 entwickeltes Leitbild mit Leben füllt.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

Nach Jahren starken Wachstums zeigte sich, dass der Bedarf an Managementsystemen zur Organisation der internen Abläufe stieg. Es wurde ein Leitbild entwickelt, welches die Prinzipien und das Selbstverständnis im Umgang miteinander, sowie der Unternehmensziele definiert. Dieses Leitbild – von einer Arbeitsgruppe über alle Funktionsbereiche zusammengesetzt – wird nun systematisch durch einzelne Projekte und Maßnahmen umgesetzt. Eine Mitarbeiterbefragung lieferte hierfür die notwendigen Impulse und Hinweise.

Basis der Unternehmenskultur ist ein auf Vertrauen und Transparenz setzender Umgang miteinander, sowohl auf der Ebene der Betriebsparteien als auch zwischen allen Mitarbeiter/innen und Führungskräften.

## **„Von der Misstrauens- zur Vertrauenskultur“: Vertrauensarbeitszeit**

Aus den verschiedenen Vorläufergesellschaften wurde ein eher auf Kontrolle basierendes Arbeitszeitsystem mit übernommen. Die Arbeitszeiten wurden per Stechuhr erfasst, ergänzt durch handschriftliche Aufzeichnungen bei Dienstreisen. Um eine Kernarbeitszeit von 8.00 Uhr bis 16.00 Uhr war eine schmale Gleitzeitzone von 07.00 Uhr bis 08.00 Uhr und von 16.00 Uhr bis 18.00 Uhr organisiert.

Dieses relativ starre und aus Sicht der Betriebsparteien im Prinzip auf Misstrauen basierende System entsprach zunehmend nicht mehr den Bedürfnissen eines global ausgerichteten Unternehmens, sowie der gewünschten



Unternehmenskultur. Zum einen nahm im internationalen Geschäft der Anteil der Beschäftigten mit (interkontinentalen) Dienstreisen zu, und zum anderen stiegen – allen Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation zum Trotz – die Anforderungen an eine direkte Kommunikation mit Projektpartnern vor Ort, die in anderen Zeitzonen leben. Die bestehenden Regelungen konnten diese Flexibilität nicht mehr abbilden. Diese zeitlichen Anforderungen wurden über die Zeiterfassung nur scheinbar dargestellt.

Geschäftsführung und Betriebsrat entschlossen sich nun zu einem radikalen Schritt: die Arbeitszeit – innerhalb eines zu beschreibenden Regelungsrahmens – und ihre Dokumentation sollten in die Verantwortung der Beschäftigten gegeben werden.

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreter/innen der Personalabteilung, des Betriebsrats, sowie verschiedener Abteilungen mit sowohl internen als auch externen Kundenkontakten, entwickelte das neue Modell. Folgende Komponenten sind charakteristisch in Bezug auf:

Unternehmenskultur:

- Beschäftigte mit ihrem Wissen, Können und Potenzial werden als das wichtigste Firmenskapital angesehen; sie erfahren Wertschätzung und Offenheit.

- Dadurch können die Beschäftigten darauf vertrauen, dass ihr beruflicher Erfolg, ihre Anerkennung, ihre Entlohnung und ihre Karriere nicht von ihrer Anwesenheit abhängen, sondern ausschließlich von ihren Arbeitsergebnissen und ihrer Aufgabenerfüllung.

Mitarbeiter/innen:

- Der Mitarbeiter muss über ein ausgeprägtes Selbstmanagement und eine hohe Eigenverantwortlichkeit verfügen, denn er steuert und plant nicht nur seine Arbeitszeit selbst – wenn nötig in Absprache mit den Teamkollegen –, sondern er muss auch überlangen Arbeitszeiten selbst vorbeugen, so dass keine Überlastsituationen entstehen.

Vorgesetzte:

- Sie sind Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter/innen und nicht mehr Anweisungsgeber oder Kontrolleure.
- Die Vorgesetzten sollten dafür Sorge tragen, dass
  - kein Missverhältnis zwischen Aufgabenumfang und vertraglichem Arbeitszeitbudget entsteht und
  - rechtzeitig Entlastungsmaßnahmen ergriffen werden, z. B. Neuverteilung der Arbeitsaufgaben),
  - realistische Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten getroffen werden.



Die Vertrauensarbeitszeit ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität für jeden Beschäftigten, weil ihr Kern in der eigenverantwortlichen Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeitverpflichtungen besteht. Gesetzliche Vorgaben, wie z. B. die Einhaltung der täglichen Höchstarbeitszeit gelten selbstverständlich fort. Auch bei den Pausenzeiten darf die gesetzliche Mindestmarke nicht unterschritten werden – aber sie darf überschritten werden, wenn die/der Mitarbeiter/in aus persönlichen Gründen eine längere Arbeitsunterbrechung wünscht und die Arbeitsanforderungen dies zulassen.

Den gesetzlichen Anforderungen zur Dokumentation wird durch eine individuelle Zeitaufschreibung Rechnung getragen. Hierzu wurde vom Unternehmen ein einfaches Excel-Tool zur Verfügung gestellt, welches die Erfassung der täglichen Plus- bzw. Minus-Stunden vorsieht. Kleinste, zu erfassende Zeiteinheit ist eine halbe Stunde. Binnen 12 Monate bzw. 15 unter Einbeziehung einer Karenzzeit sollen die individuellen Zeitkonten ausgeglichen sein.

Der Arbeitszeitrahmen geht von Montag 0.00 Uhr bis Sonntag 24.00 Uhr. Innerhalb dieses Rahmens kann grundsätzlich die Arbeitszeit geleistet werden. Der große Rahmen ist aufgrund der Dienstreisen notwendig, die zwangsläufig auch schon mal am Wochenende beginnen oder enden können. Er wird also keinesfalls im „Regelbetrieb“ ausgeschöpft.

Um die Erreichbarkeit der Mitarbeiter/innen zu gewährleisten, wurden abteilungsspezifische Servicezeiten definiert, deren Umfang sich in Abstimmung mit den Beschäftigten am Bedarf der Abteilung bzw. an den Kundenanforderungen orientiert. Sie besagen, wann die Abteilung funktionsfähig und damit für interne und externe Kunden ansprechbar ist. Die Besetzung dieser Servicezeiten wird in den Abteilungen geregelt und kann auch bedeuten, dass in bestimmten Zeiten nur eine Person anwesend ist, die Anfragen entgegennimmt und später

an Kollegen/Kolleginnen zur Bearbeitung weiterleitet. Für alle Beschäftigten war die neue Arbeitszeitregelung gewöhnungsbedürftig – trotz aller bereits informell gelebten Flexibilität. Die Beschäftigten hatten teilweise Befürchtungen vor zu hohen zeitlichen Anforderungen; sie sahen das alte Gleitzeitsystem als Schutz an. Führungskräfte fürchteten Kontrollverluste.

In Informations- und Schulungsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte wurden diese Ängste abgebaut und der Umgang mit dem neuen System ausführlich erörtert. Mitglieder der Projektgruppe stehen in der Testphase für Rückfragen zur Verfügung.

Für die Führungskräfte war hiermit eine Abkehr von gewohnten Verhaltensweisen gefordert. Sie sind nunmehr in Arbeitszeitfragen dafür verantwortlich, vermutete Arbeitsüberlastungen bei ihren Mitarbeitern/innen festzustellen und aufzulösen. Da sie keinen Zugriff auf deren Zeitaufschreibungen haben, geht dies nur durch „Nähe“ zu den Mitarbeiter/innen und regelmäßigen Gesprächen. Die Beschäftigten müssen noch viel mehr als bisher lernen, die Arbeitszeit eigenverantwortlich zu steuern, und zwar in beide Richtungen: sinnvoller und effektiver Einsatz von Arbeitszeit und gleichzeitig auch den Arbeitstag zu beenden, wenn die Anforderungen des Tages erledigt sind. Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit will auch, insbesondere bei hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen gelernt sein.

## **NEW DEALS**

Die neue Vertrauensarbeitszeit beschreibt einen Paradigmenwechsel im Umgang miteinander bei der GEA Energietechnik. Nicht mehr Anwesenheit, sondern Arbeitszeit wird erfasst, statt Misstrauen herrscht Vertrauen. Die Spielräume für die Beschäftigten sind deutlich gestiegen, die Bedienung der Kundenanforderungen ist einfacher geworden.