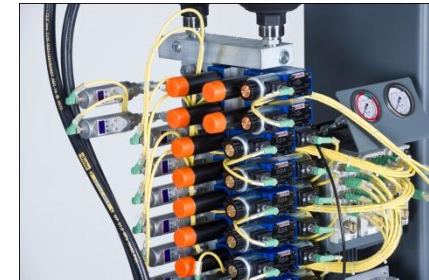
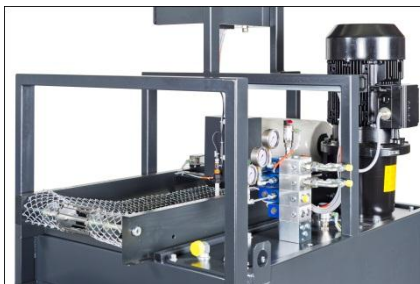


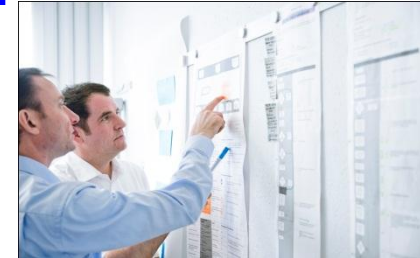
Einführung von Vertrauensarbeitszeit in einem mittelständischen Industrieunternehmen

Vorgehensweise und bisherige Erfahrungen

in Zusammenarbeit mit
Herrn Diplom Betriebswirt Herbert Armbrecht
TÜV Rheinland Consulting



- Herbst 2010: Mitarbeiterbefragung im Rahmen des KMU-MINT-Projektes:



Mehr als die Hälfte der Belegschaft wünscht sich eine Flexibilisierung der Arbeitszeit.

- Diesem Wunsch wollte und musste das Unternehmen aus den nachfolgenden Gründen zeitnah nachkommen:

Ausgangslage und Motive

- Harter Wettbewerb um Facharbeitskräfte in einer Region mit weitgehender Vollbeschäftigung
- Flexibles Arbeitszeitmodell als Instrument der Personalbindung und zur Imageverbesserung bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter
- Positive Erwartungshaltung der Geschäftsleitung hinsichtlich Motivation, Engagement und Qualität des Mitarbeiteroutputs
- Abfedern konjunktureller und saisonaler Schwankungen



Konkrete Vorgehensweise

03/2011: Nochmalige Mitarbeiterbefragung ausschließlich zum Thema Arbeitszeit zur konkreten Klärung der Vorstellungen und Wünsche der Belegschaft



05/2011: Interne Diskussion der Ergebnisse und Beschluss der GF – trotz diverser Bedenken – Vertrauensarbeitszeit als Pilotprojekt im Unternehmen einzuführen

08/2011: Diskussion der Ergebnisse und weiteren Vorgehensweise mit Frau Dr. Wolff von der Sahl und Herrn Armbrrecht

09/2011: Präsentation des erarbeiteten Modells vorab in der regelmäßigen Sitzung der Führungskräfte; Überzeugung der skeptischen Mitarbeiter

09/2011: Präsentation des Modells auf einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung

10/2011: Unternehmensweite Einführung des Modells

Flankierender Beratungsprozess

- Mitarbeiterbefragung durch Kibit GmbH
- Durchführung SWOT – Analyse
 - Das Unternehmen verfügt über Potentiale, die konsequent mit einem neuen Geschäftsmodell umgesetzt werden
 - Die Mitarbeiter haben Bedarf an flexibleren Arbeitszeiten, um mehr Chancen zur persönlichen Fortbildung und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erhalten
 - Optimierung des Wissensmanagements
- Auswahl der Instrumente
- Ausarbeitung der Zielsetzungen und Maßnahmen für die Einführung der Vertrauensarbeitszeit
- Dezidierte Mitarbeiterbefragung hinsichtlich der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten
- Einführung der Vertrauensarbeitszeit



Vertrauensarbeitszeit bei FMB-Blickle

- Als Angebot & Experiment an die Belegschaft kommuniziert
- Angebot impliziert Möglichkeit des Scheiterns
- Einführung nur teamweise einstimmig und gegen Unterschrift sämtlicher Teammitglieder
- Voraussetzung: Teambuilding im Konsens; GF und HR moderieren nur und definieren Einführungsprämissen (z. B. Mindestbesetzung und Funktionszeiten)
- Kein Zwang für sämtliche Abteilungen
- Vertraglich vereinbartes Arbeitszeitpensum bleibt bestehen
- Bestehende Arbeitszeitenkonten behalten ihre Gültigkeit



Erfolgsfaktoren aus unserer Sicht

- Geduld und Überzeugungskraft vor allem gegenüber produktionsnahen und/oder langjährigen Führungskräften
- Längerfristig etabliertes Teamwork im Unternehmen
- Vertrauenskultur im gesamten Unternehmen; Bereitschaft zum Paradigmenwechsel
- Einrichten einer Clearingstelle für etwaige Fragestellungen jedweder Art
- Regelmäßige (zu Beginn monatliche) Evaluation der Ergebnisse



Zwischenfazit nach acht Wochen

- Überwältigende Zustimmung der Belegschaft; äußerst positive Herangehensweise sämtlicher Mitarbeiter
- Hoher Betreuungs- und Kommunikationsaufwand in den ersten Wochen zur Abklärung operativer Detailfragen
- Regelmäßige Evaluation der Ergebnisse ist in der Startphase zur Nachjustierung dringend erforderlich
- Über eine generelle Imageverbesserung am Markt und bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter kann noch keine valide Aussage getroffen werden; ein „interner“ Imagegewinn ist auf jeden Fall bereits heute spürbar!



Herausforderungen

- Sehr heterogene Mitarbeiter- und Führungskräftestruktur hinsichtlich Alter und Erfahrungen



Erfolgsfaktoren

- Großes Vertrauen der Belegschaft zur Geschäftsführung
- Hohe Motivation der Mitarbeiter
- Großes Vertrauen der Geschäftsführung in das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter
- Starkes Interesse der gesamten Belegschaft, das Unternehmen zu entwickeln
- Hohe Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit