

**Arbeitsorganisation****BAT macht die Verwaltung mobil**

Mittwoch, 01.04.2015

Variable Arbeitszeiten, Home-Office und Führen in Teilzeit – Schub für die Employer Brand nach innen und außen – TiL-Projekt

LZnet/C. Düthmann. British American Tobacco will für Mitarbeiter und Bewerber auch auf lange Sicht ein attraktiver Arbeitgeber sein. Dazu modernisiert der Zigarettenhersteller seine Arbeitsorganisation.

Noch sieht sich British American Tobacco (BAT) in der glücklichen Lage, unter Bewerbern auswählen zu können. Doch Claudio-Alberto Dötsch, Chef-Syndikus des Unternehmens, macht sich keine Illusionen: "Zigaretten sind nicht so akzeptiert wie Pampers oder Coca-Cola." Zudem habe die Tabakbranche mit rückläufigen Volumina zu kämpfen.

"Wir müssen deshalb als Arbeitgeber besonders innovativ sein, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten", schlussfolgert er in seinem Grußwort anlässlich eines Workshops, bei dem sich FMCG-Hersteller über Projekte zur lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung austauschen.



Standortvorteil: Die Lage an der Alster ist für Nachwuchskräfte ein attraktives Job-Detail. Doch mit dem demografischen Wandel muss sich auch BAT auseinandersetzen.

Foto: BAT

In zehn bis fünfzehn Jahren drohe die heute noch sehr komfortable Recruiting-Situation zu kippen. Darum denke man bei BAT in dieser Frage mittel- bis langfristig. Mit neuen Ansätzen in der Arbeitsorganisation am Verwaltungsstandort Hamburg will das Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem sich Mitarbeiter auch morgen wohlfühlen. "Ziel des Projektes ist es, Arbeit bei BAT innovativ und bedarfsgerecht zu gestalten und zu leben", sagt HR-Managerin Katharina Kleinertz. Gemeinsam mit der Betriebsratsvorsitzenden Ute Funk präsentiert sie das Vorhaben.

Lösung für aufgelaufene Überstunden

Manches Instrument, das früher gut gepasst habe, sei für die heutigen Verhältnisse zu wenig flexibel. Beispiel variable Arbeitszeit: Hier hätten sich "einige Prozesse aus den betrieblichen Regelungen verselbständigt". Im Projekt will man eine Modernisierung der Systeme erreichen und "eine Lösung für aufgelaufene Überstunden finden". Betriebsrätin Funk spricht von einer Flutwelle von Mehrarbeit, die manche vor sich herschieben.

Das berührt auch die Unternehmenskultur. "Arbeitszeit ist ein Führungsthema", weiß HR-Fachfrau Kleinertz. Zurzeit seien viele Abläufe regelrechte Zeitfresser. So würden für Präsentationen viel zu oft Backup-Folien erstellt, die gar nicht benötigt werden, nennt sie ein Beispiel aus der Praxis. Ein Kulturprojekt in der Geschäftsführung soll eine andere Haltung in die Organisation tragen: "Wir wollen schneller und agiler werden, uns auf die wichtigen Projekte fokussieren und weniger perfektionistisch sein", schildert Kleinertz die Ziele. Es gehe um eine Kultur, "in der Mitarbeiter stärker selbst entscheiden".

Fokussiert und weniger perfektionistisch

Auch das mobile Arbeiten will das Unternehmen vorantreiben. Bislang gab es Home-Office-Möglichkeiten nur in Einzelfällen auf Basis individueller Verabredungen. Eine verbindliche Regelung fehlte. Eine Befragung offenbarte, dass die Beschäftigten sich mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort wünschen. Inzwischen hat das Unternehmen eine Betriebsvereinbarung dazu verabschiedet.

Es wurden "objektive Kriterien definiert, wann ein Arbeitsplatz für eine mobile Lösung geeignet ist, damit der Prozess fair und vergleichbar abläuft". Maximal 40 Prozent der Arbeitsleistung sollen außerhalb des Büros stattfinden können. "Wir wollen mehr Flexibilität, aber der Schwerpunkt soll auf der Anwesenheit im Betrieb liegen", differenziert Kleinertz. "Direkte Zusammenarbeit und persönlicher Austausch bleiben wichtig." Eine Pilotgruppe testet die Lösung.

Pilotprojekt zum Home-Office

Noch am Anfang steht BAT dagegen beim Führen in Teilzeit. Gerade mal zwei Personen, beides HR-Managerinnen, arbeiten zurzeit in Hamburg in dieser Form. Viel zu wenige, findet Kleinertz, die dieses Thema unter dem Aspekt der Vielfalt betrachtet: "Wir möchten mehr Diversität in den Führungsebenen.

Top-Talente sollen sich unabhängig vom Geschlecht in Führungspositionen entwickeln können." Zwar gebe es auf den unteren Managementebenen sehr viele Frauen, aber es kämen nicht genug in den oberen Funktionen an.

Was unter anderem daran liege, dass die Realität im Unternehmen "Vollzeitkarriere" heiße, und sonst nichts. Eine bessere Vereinbarkeit von beruflicher Weiterentwicklung und Privatleben soll den Durchmarsch erleichtern und dafür sorgen, dass Teilzeitführungskräfte von der Ausnahme zur akzeptierten Normalität werden.

Auch dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben widmet sich das Organisationsprojekt. BAT arbeitet schon länger mit Vorruhestandsmodellen. Nun sucht man nach einer "flexiblen Teilzeitform", die dazu passt und den Mitarbeitern "interessante Alternativen" bietet.

VONEINANDER LERNEN

"Für eine zukunftsorientierte

Personalpolitik in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie" lautet

der Titel des TIL-Projekts, das noch bis 2016 läuft. TIL steht für "Transfer innovativer Lösungen". Das Projekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative "Neue Qualität der Arbeit" gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet.

Die Teilnehmer erarbeiten Modelle, die für die gesamte Branche Pilotcharakter haben. In Workshops stellen Arbeitgebervertreter und Betriebsräte ihre Aktivitäten vor, zum Beispiel zu Schichtsystemen oder zum Gesundheitsmanagement. Die Unternehmen lassen sich also bewusst in die Karten schauen und profitieren so voneinander.

Neben BAT beteiligen sich unter anderem folgende Hersteller: Bitburger, Brandt Zwieback, Danone,

Ferrero, Griesson-de-Beukelaer,
Hochwald, Intersnack und Unilever.

