

Arbeitszeitgestaltung durch die Mitarbeiter

Bodo Lindena

Auch im Dienstleistungsbereich gilt es mehr denn je, das Personal bedarfsorientiert einzusetzen, gleichzeitig aber die individuellen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker als bisher zu berücksichtigen. Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung ist eine der bedeutendsten personalpolitischen Aufgaben der nächsten Zeit. RA Bodo Lindena ist Abteilungsleiter im Zentralen Stab Personal, Konzernsteuerung, der Commerzbank AG, Frankfurt/Main.

Was für die Industrie die Maschinenlaufzeiten sind, ist für ein Dienstleistungsunternehmen die Vertriebs- bzw. Beratungszeit, in der es dem Kunden zur Verfügung steht. Dies gilt insbesondere im Bankgewerbe. Angesichts zunehmenden Wettbewerbsdrucks, kritischerem Kundenverhalten und der damit drohenden Tendenz abnehmender Kundentreue kann es sich kein Unternehmen im Kreditgewerbe leisten, in der »Zeitfrage« die Wünsche der Kunden zu ignorieren. Es wird folglich immer wichtiger, dem Kunden zur »richtigen Zeit« zur Verfügung zu stehen.

In der Commerzbank ist daher die optimierte Arbeitszeitgestaltung in den Filialen, die sich an kundenorientierten Öffnungs- und Ansprechzeiten ausrichtet, ein vorrangiges Thema der Personalarbeit. Das Ziel der Bank ist es, durch innovative Regelungen sowohl vertriebsorientierte als auch mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten zu gestalten.

Die Mitarbeiter legen heute großen Wert auf die Möglichkeit zur individuellen Arbeitszeitgestaltung. Daher ist die zweite große Zielsetzung, betriebliche Regelungen zu vereinbaren, die es erlauben, auch die z. T. sehr unterschiedlichen persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen:

Ein 25jähriger Junggeselle arbeitet vielleicht lieber am Nachmittag länger und möchte morgens erst ab 10.00 Uhr beginnen. Junge Eltern haben vor der Arbeit evtl. ein Kind in den Kindergarten oder zur Schule zu bringen. Andere sind bereit, relativ lange Arbeitszeiten pro Tag zu akzeptieren, wenn dadurch hin und wieder ein Freizeittag herauspringt, der für Sport und Hobbys genutzt werden kann. Wieder andere möchten zumindest im Sommer gern am Nachmittag früher die Arbeit beenden, weil sie im Garten arbeiten oder zum Tennisspiel wollen.

Je stärker die Arbeitszeitregelung auch die Interessen der Mitarbeiter aufgreift, desto höher ist die Akzeptanz für die gefundene Regelung. Die daraus folgende Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert den CI-Gedanken (cooperate identity) und steigert die Leistungsmotivation. Der Schlüssel für dieses Ziel liegt in einer besseren Umsetzung der tarifvertraglichen und gesetzlichen Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung.

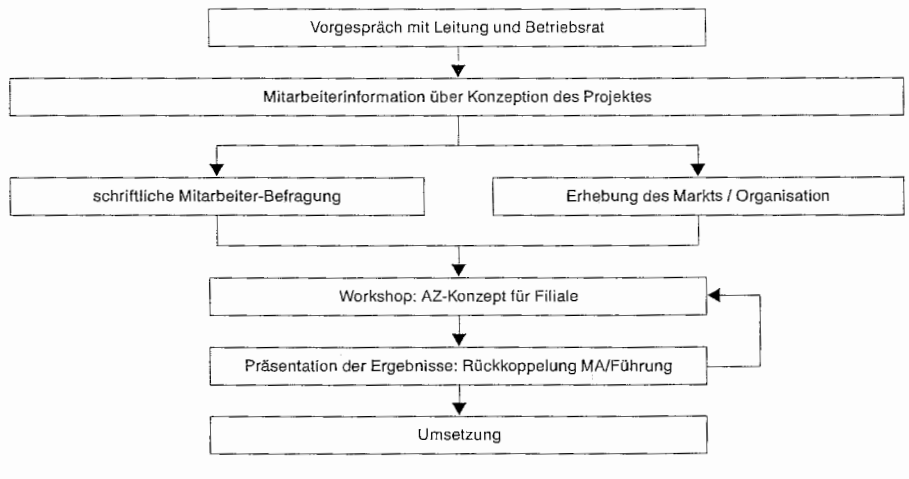
Akzeptanz der Arbeitszeit

Ein erster Schritt wurde mit der Einführung der gleitenden Arbeitszeit getan, die inzwischen in vielen Filialen gilt. Sie ermöglicht den Mitarbeitern, morgens und nachmittags in einem bestimmten Rahmen Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit selbst festzulegen. Während der dazwischenliegenden Kernzeit besteht für alle Mitarbeiter Anwesenheitspflicht. Die Grundlage dafür bildet eine Rahmenvereinbarung des Jahres 1989 mit dem Gesamtbetriebsrat.

Gleitende Arbeitszeit gilt heute im Bankenbereich aus Sicht der Mitarbeiter als Standard. Trotz ihrer Beliebtheit wird sie den unterschiedlichen Anforderungen im heutigen Bankbetrieb nicht mehr voll gerecht. Vor allem die häufig einheitliche Festlegung der Kernzeiten für alle Arbeitsbereiche sowie die bisher relativ starre Mittagspause erweisen sich zunehmend als problematisch. Hinzu kommt, daß die eigenverantwortliche Festlegung der täglichen Arbeitszeitdauer recht häufig zu sogenanntem Gleitzeitguthaben führt, das durch entsprechende Freizeit wieder abgebaut werden muß. Dadurch oft entstehende Gleittage können zu Präsenzproblemen führen und sind nicht selten Anlaß für innerbetriebliche Auseinandersetzungen.

Ausgehend von der Überlegung, daß heutige Mitarbeiter sehr verantwort-

Arbeitszeitgestaltung: Projektablauf in der Filiale



lich und überzeugt für die Interessen des Unternehmens eintreten und daher die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes bestens kennen, ermöglicht die Bank ihren Mitarbeitern eine stärkere Mitbestimmung bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung.

»Workshop« zur Arbeitszeit

Auf Wunsch der Filiale und im Einvernehmen mit dem zuständigen Betriebsrat werden alle Mitarbeiter in einer »Mitarbeiterversammlung« umfassend über rechtliche und organisatorische Erfordernisse der Arbeitszeitgestaltung informiert. Anhand möglicher flexibler Gestaltungsformen werden Wünsche und Probleme sowie die Anforderungen der Filiale ausführlich diskutiert. Die Veranstaltungen schließen mit dem Aufruf, einen ausliegenden Fragebogen auszufüllen, der nach den persönlichen Erwartungen und Vorstellungen an eine betriebliche Arbeitszeitregelung fragt. Das große Interesse am Thema wird eindrucksvoll durch die i. d. R. fast vollzählige Beteiligung aller Mitarbeiter an dieser freiwilligen Informationsveranstaltung nach Dienstschluß belegt.

Ungefähr zehn Tage nach der Mitarbeiterversammlung wird ein mit Führungskräften, Betriebsratsmitgliedern und Mitarbeitern besetzter »Workshop« zur Arbeitszeitgestaltung durchgeführt, der Mittelpunkt des Konzeptes verstärkter Mitarbeiterbeteiligung ist. Die Teilnehmer des Workshops erarbeiten unter sachkundiger, neutraler Moderation in eintägiger »Klausur« ihr Arbeitszeitmodell. Dazu werden vor allem die geschäftspolitischen und organisatorischen Anforderungen der Bank, die Kundenwünsche und die Mitarbeiterinteressen (u. a. anhand der Ergebnisse der Fragebogenaktion) intensiv erörtert.

Die gefundene Lösung wird dokumentiert und später ggfs. in den

Gruppen der Filiale nochmals abgestimmt. Sie dient sodann als Vorschlag der Mitarbeiter für die anschließenden Verhandlungen mit dem Betriebsrat, mit dem die rechtlich verbindliche Betriebsvereinbarung geschlossen wird. Es hat sich gezeigt, daß diese Gespräche mit dem Betriebsrat durch die Vorbereitung im Workshop erheblich vereinfacht und dadurch zügiger abgeschlossen werden. Insbesondere ist eine deutlich größere Bereitschaft zu neuen Überlegungen erkennbar, die bei Skepsis einer Partei dann zunächst nur testweise eingeführt werden können.

Der Workshop kann und soll die Verhandlungen mit dem Betriebsrat nicht überflüssig machen. Dennoch wurde das Konzept von einigen regionalen Betriebsräten und dem Gesamtbetriebsrat bisher skeptisch beurteilt, weil die Ergebnisse der Mitarbeiterbeteiligung eine starke Präjudizierung der Verhandlungen begründen könnten. Damit verbunden sei zudem eine latente Entwertung der Betriebsratsfunktion in einem originären Handlungsbereich. Wegen dieser ernstzunehmenden Bedenken kommt es darauf an, den Vorschlagscharakter der Workshop-Ergebnisse hervorzuheben und jegliche einseitig auf die Interessen der Bank ausgerichtete Steuerung der Meinungsbildung im Workshop zu vermeiden.

Alle Workshop-Veranstaltungen verliefen sehr positiv sowohl im Sinne der Bank als auch der Mitarbeiter. Das Konzept ist in sehr großen Filialen ebenso anwendbar wie in solchen mit einer Belegschaftsstärke von etwa 25 Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter haben ihre Beteiligung besonders positiv bewertet. Die für manche überraschende Erkenntnis, daß der »neutrale Moderator« auf kein bestimmtes Modell (der Bank) hinzielt, die Mitarbeiter also tatsächlich den Vertrauensvorschuß genießen, eine für alle Seiten tragbare Lösung zu finden, fördert die Leistungsmotivation und die Akzeptanz der gefundenen Regelung. Hervorzuheben ist, daß die »Delegierung« der Arbeitszeitregelungen in die Hand der Mitarbeiter nicht zu Mißbrauch aufgrund zu einseitiger Arbeitnehmersicht führt; die Teilnehmer der Workshops haben vielmehr in jeder Phase der Abstimmung die Interessen des Unternehmens, die im Hinblick auf den eigenen Arbeitsplatz oft analog gesehen werden, angemessen berücksichtigt.

Variable Arbeitszeit ist ideal

Inhaltlich besteht eine inzwischen deutlich erkennbare Präferenz für sogenannte variable Arbeitszeit. Diese unterscheidet sich von der gleitenden Arbeitszeit vor allem durch den Wegfall der Kernzeit, so daß zu keiner Tageszeit eine individuelle Anwesenheitspflicht besteht. Festgelegt wird jedoch für alle Arbeitsbereiche (Gruppen) eine Bandbreite, die den frühestmöglichen Arbeitsbeginn und das spätestmögliche Arbeitsende beschreibt. Während einer ebenfalls bestimmten Servicezeit muß zudem zwingend durch eine Mindestbesetzung der ordnungsgemäße Betrieb sichergestellt werden. Diese Mindestbesetzung kann im Verlauf des Tages oder der Wochen wegen der unterschiedlichen Gegebenheit sehr diffe-

renziert sein. Die konkrete, individuelle Ausgestaltung wird i. d. R. eigenverantwortlich durch Abstimmung in der Gruppe nach den jeweiligen Anforderungen geregelt.

Maßstab für die Arbeitszeitgestaltung bei der variablen Arbeitszeit ist vor allem das Funktionieren des Arbeitsbereiches. Entscheidend ist das Arbeitsergebnis, nicht so sehr die konkrete Arbeitszeitdauer. Die nach den Erfordernissen der Arbeitsbereiche ausgerichtete Bandbreite gewährleistet einen aus Sicht der Bank sinnvollen Einsatz der Arbeitsleistung und bringt Raum für individuelle Gestaltung. Auch die flexible Lage und Dauer der Mittagspause (Mindestbesetzung bleibt bei durchgehender Öffnungszeit gewährleistet) führt zu Vorteilen für Mitarbeiter und Bank.

Die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeitalage darf monatlich zu einer Über- und Unterschreitung der Sollzeit um bis zu 10, teilweise 15 Stunden führen. Überschreitungen können durch Freizeit bis zu einem Tag ausgeglichen werden.

Für die Bank ergeben sich durch die abteilungs-, gruppen- oder teamorientierte variable Arbeitszeitgestaltung entscheidende Vorteile, weil so die betrieblichen Ansprechzeiten optimiert werden können. Erweiterte Bandbreiten, innerhalb derer gearbeitet werden kann (nicht muß!), erhöhen den Anreiz für vertriebsorientierte Arbeitsweise – auch am späten Nachmittag. Dieser gewünschte Effekt wird auch dadurch begünstigt, daß persönliche Erledigungen, die üblicherweise nach Dienstschluß oder am Sonnabend zu verrichten sind, teilweise in der flexiblen Mittagspause durchgeführt werden können.

Die notwendige Absprache unter den Mitarbeitern fördert zudem die Verantwortungsbereitschaft für den Arbeitsbereich und stärkt das Bewußt-

sein für die geschäftspolitischen Anforderungen. Da bei variabler Arbeitszeit weniger die erbrachte Arbeitszeit als die Arbeitsleistung im Vordergrund steht, wird tendenziell die bisher übliche Arbeitszeitkontrolle zugunsten einer verstärkten Ausrichtung auf das Arbeitsergebnis abgebaut. Daraus resultieren veränderte Verhaltensmuster der Führungskräfte und letztendlich ein verbessertes Betriebsklima in der Filiale.

Technische Zeiterfassung notwendig?

Heutige Arbeitszeitregelungen unterstellen im allgemeinen die Notwendigkeit der technischen Zeiterfassung. Diese Sicht ist geprägt vom bisherigen Bedürfnis des Arbeitgebers, die Einhaltung der Arbeitszeitalage und -dauer der Mitarbeiter kontrollieren zu wollen.

Bei variabler Arbeitszeit wird aber zunehmend die individuelle Gestaltung der Arbeitszeitalage in die Verantwortung der Gruppe gegeben, so daß diese eigenverantwortlich einen möglicherweise erforderlichen Freizeitausgleich regeln kann. Damit beschränkt sich die Kontrolle des Vorgesetzten ohnehin im wesentlichen nur auf die Einhaltung der Arbeitszeitdauer. Hier entstehen jedoch kaum Probleme, zumal auch insoweit ein Korrektiv durch die Gruppe denkbar ist.

Hinzu kommt, daß Mitarbeiter der vertriebsorientierten Bereiche (vor allem Firmenkunden- und Individualkundenbetreuer), aber auch z. B. Filialorganisatoren und Revisoren mit viel Außenkontakt nicht selten ihren »Gleitzsaldo« manuell korrigieren müssen, so daß verhältnismäßig hoher Verwaltungsaufwand entsteht. Aus Sicht der Bank verliert die technische Zeiterfassung daher tendenziell an Wert und erscheint insbesondere in homogenen Bereichen mit einem

guten Arbeitsklima und modernen Führungskräften zunehmend verzichtbar.

Zeiterfassung wird entgegen der ursprünglichen Intention heute vor allem von den Betriebsräten für notwendig oder sinnvoll gehalten, um einer befürchteten »Großzügigkeit« der Mitarbeiter im Hinblick auf die erbrachte Arbeitszeitdauer besser begegnen zu können. Teilweise sehen die Arbeitnehmervertreter zudem in den Listen über sogenannte Gleitzguthaben ein willkommenes Argument, um dem Unternehmen die aus ihrer Sicht bestehende Arbeitsüberlastung und die zu geringe Personalkapazität der Filialen oder Abteilungen zu belegen. Schließlich erkennen auch die Mitarbeiter angesichts einer oft noch herkömmlichen Denkweise, Leistung in Zeitanteilen zu bewerten, Vorteile darin, ihre Arbeitszeit zu dokumentieren.

Fazit

Alle bisherigen Erfahrungen sprechen dafür, den eingeschlagenen Weg fortzuführen. Die stärkere Berücksichtigung der individuellen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung sowie ihre vertrauensvolle Einbindung in den Entscheidungsfindungsprozeß begünstigen höhere Leistungsbereitschaft und ein verbessertes Arbeitsklima.

Bei allen Überlegungen dürfen die betrieblichen Möglichkeiten durch den flexiblen Einsatz von Teilzeitarbeit nicht vergessen werden. Dies gilt umso mehr, als diese Form der Arbeitszeitgestaltung sowohl Vorteile für das Unternehmen wie auch für die Mitarbeiter bietet. Die Commerzbank ist auch insoweit durch den Abschluß einer den Tarifvertrag ergänzenden und konkretisierenden Betriebsvereinbarung auf dem richtigen Weg.