

# Flexible Teilzeitarbeit

## Beispiel Commerzbank AG

Auch im Dienstleistungsbereich gilt es mehr denn je, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedarfsorientiert einzusetzen, gleichzeitig aber ihre individuellen Interessen stärker als bisher zu berücksichtigen. Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung ist daher eine der bedeutendsten personalpolitischen Aufgaben der nächsten Zeit.

### Arbeitszeitgestaltung als umfassende personalpolitische Aufgabe

Bei zunehmendem Wettbewerbsdruck kann sich kein Unternehmen im Kreditgewerbe leisten, seine Produkte und Leistungen zu Zeiten anzubieten, die nicht den Wünschen der Kunden entsprechen. Somit ist es mehr denn je erforderlich, die Öffnungs- und Ansprechzeiten vertriebsorientiert auszurichten. Dies ist nur über eine optimierte betriebliche Arbeitszeitgestaltung möglich, die aus Gründen der Akzeptanz möglichst weitgehend auch den Interessen der Mitarbeiter gerecht werden sollte. Als Gestaltungsansätze kommen dafür sowohl die Lage wie auch die Dauer der Arbeitszeit in Betracht.

### Flexible Gestaltung der Arbeitszeitlage

Betriebsvereinbarungen zur Lage der Arbeitszeit werden in der Commerzbank zunehmend unter Einbindung der Mitarbeiter vorbereitet, die sich nach intensiver Information in Mitarbeiterversammlungen zu sogenannten Workshops zusammenfinden und in eintägiger „Klausur“ ein Modell für ihre Filiale erarbeiten. Es hat sich gezeigt, daß die Mitarbeiter die Sicht der Bank und die Interessen der Belegschaft

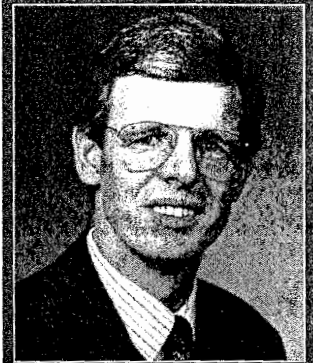
ausgewogen berücksichtigen. Für die Erfordernisse der Bank wird ein deutlich größeres Verständnis aufgebracht, wenn sie am Entscheidungsprozeß beteiligt sind.

Inhaltlich werden die meisten Vorteile in der variablen Arbeitszeit, einer Fortentwicklung der gleitenden Arbeitszeit, gesehen. Bei variabler Arbeitszeit wird auf die Kernzeit mit Anwesenheitspflicht verzichtet. Maßstab für die Arbeitszeitgestaltung ist das Funktionieren des Arbeitsbereichs. Die hierfür erforderliche Mindestbesetzung wird i.d.R. vom Vorgesetzten der Abteilung oder der Gruppe festgelegt. Die konkrete, individuelle Ausgestaltung bestimmen einvernehmlich die Gruppe oder das Team. Dadurch erhalten die Mitarbeiter einen deutlich größeren Freiraum für ihre persönliche Arbeits- und Freizeitgestaltung.

Für die Bank ergeben sich entscheidende Vorteile, weil durch variable Arbeitszeiten die betrieblichen Ansprechzeiten optimiert werden können. Vor allem die erweiterten Bandbreiten, innerhalb derer gearbeitet werden kann (nicht muß!), erhöhen den Anreiz für vertriebsorientierte Arbeitsweise.

### Teilzeitarbeit als weiterer Flexibilisierungs- baustein

Arbeitszeitgestaltung bezog sich in der Vergangenheit viel zu sehr auf die Arbeitszeitlage, d.h. auf die Verteilung der regelmäßigen tariflichen Arbeitszeit. Zu wenig wurde beachtet, daß auch die Dauer der Arbeitszeit unterhalb der tariflichen regelmäßigen Arbeitszeit durch die Vereinbarung von Teilzeitarbeit disponibel ist.



**Bodo Lindena, Abteilungs-  
direktor Zentraler Stab Per-  
sonal Konzernsteuerung bei  
der Commerzbank AG,  
Frankfurt/Main, ist der  
Autor dieses Beitrags.**

## Summary

Germany's Commerzbank intends to extend its possibilities of part-time work so that all of the employees will be able to adapt their hours of work more closely to their personal needs. However, as long as part-time work is argely regarded as morning employment, it will barely be possible to satisfy all applicant requests. In order to improve the organizational setup, local personnel departments are exploring one-off solutions. In many cases a more feasible approach is, for example, two days of work, two days off, one week full time and one week off, or an agreement on an annual number of working hours. Job sharing is gaining significance within this context. Despite the overall positive trend, part-time work has failed to prevail especially among more highly skilled employees and men.

Als einer der ersten Tarifbereiche vereinbarten die Tarifvertragsparteien des privaten Bankgewerbes 1989 eine umfassende tarifliche Regelung zur Teilzeitarbeit. Es gilt seither die Zielsetzung, Teilzeitarbeit zu fördern und mehr Teilzeitarbeitsplätze einzurichten. Im Rahmen der geschäftspolitischen Ziele und der betrieblichen Gegebenheiten soll den Arbeitnehmern ermöglicht werden, sowohl die Berufsausübung wie auch die berufliche Qualifizierung mit außerberuflichen Interessen zu verbinden. Die Tarifvertragsparteien bestätigen anhand mehrerer Einzelschriften den Grundsatz der Gleichbehandlung von Voll- und Teilzeitbeschäftigten und bejahen ausdrücklich, daß Teilzeitarbeit in allen betrieblichen Qualifikationsstufen ermöglicht werden soll.

**„Die Betriebsvereinbarung „Teilzeitarbeit“ ist ein weiterer Flexibilisierungsbaustein zur Arbeitszeitgestaltung. Sie greift auch in die Zielsetzung der Bank, verbesserte Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen.“**

Entsprechend der Einschätzungen vieler Experten besteht im Dienstleistungsbereich ein hohes Interesse der Mitarbeiter an Teilzeitarbeit. Zugleich liegen in ihrer weiteren Verwirklichung auch erhebliche betriebliche Interessen, da Teilzeitarbeit die Kosten und Probleme von Personalschwankungen reduziert und auf Dauer Produktivitätsverbesserungen verspricht. Es ist daher nicht überraschend, daß die Teilzeitquote im Bankgewerbe seit Jahren steigt. Sie lag 1965 bei nur 3 %, betrug 1985 7,5 % und entwickelt sich seit 1991 auf die 10-%-Marke zu.

## Vorbehalte gegen Teilzeitarbeit

Ähnlich sind diese Daten auch in der Commerzbank. Trotz ihrer Dynamik ist die Quote aber bei näherer Betrachtung gemessen an dem potentiellen Interessentenkreis und den erwarteten betrieblichen Vorteilen eher ernüchternd. Eine nähere Analyse führt zu den Ursachen der nur zögerlichen Zunahme des Teilzeitanteils, die überwiegend in überkommenen Vorstellungen von Teilzeitarbeit begründet sind:

Betriebliche Strukturen sind in vielen Positionen auf Vollzeitbeschäftigte ausgerichtet; so werden z.T. Beinträchtigungen der Kundenbeziehungen befürchtet, wenn z.B. ein Kundenberater wegen Teilzeit nicht während der gesamten Öffnungszeit verfügbar ist.

•  
Führt ein erhöhter Teilzeitanteil zu Reibungsverlusten bei notwendigen Absprachen und Rückfragen?

•  
Verteuert Teilzeitarbeit die ohnehin hohen Personalkosten im Bankenbereich noch weiter? Kann die ausfallende Arbeitsleistung angesichts eines leergefegten Arbeitsmarktes bei qualifizierten Bankkauffleuten durch Einstellungen kompensiert werden?

•  
Bei einer Frauenquote von 95 % aller Teilzeitbeschäftigten wird Teilzeitarbeit nicht selten als ein Arbeitszeitmodell allein für Frauen verstanden.

•  
Die Zielsetzung, auch durch Teilzeitangebote eine verbesserte Vereinbarkeit von Familien- und Berufspflichten zu erreichen, spricht nach überkommener Rollenvorstellung in erster Linie Frauen an.

•  
Führungskräfte können sich Umwandlungswünschen von Mitarbeitern (falls sie überhaupt formuliert werden) allzu leicht durch pauschalen Verweis auf organisatorische Probleme entziehen.

Für die Arbeitnehmer spielen andere Probleme eine Rolle, die häufig einem bestehenden Wunsch nach Verkürzung der individuellen Arbeitszeit entgegenstehen:

- Schadet Teilzeitarbeit dem beruflichen Fortkommen – wie reagiert der Vorgesetzte?
- Werden auch Teilzeitbeschäftigte an Qualifizierungsmaßnahmen gleichberechtigt beteiligt?
- Lohnt sich Teilzeitarbeit trotz einer langen Anfahrtszeit?

- Wie wirkt sich Teilzeitarbeit finanziell auf das Einkommen aus?
- Wird ein Teilzeitarbeitsvertrag auf Wunsch in einen Vollzeitarbeitsvertrag geändert?

Derartige Vorbehalte sind trotz weitreichender Informationspolitik noch immer verbreitet und bauen sich nur langsam ab. Sie resultieren aus einer langjährig gewohnten Betrachtung, wonach die Arbeitsleistung des einzelnen wesentlich auch an der Dauer seiner individuellen Arbeitszeit beurteilt wird. Nach dieser überkommenen Vorstellung ist derjenige der Fleißigste, Engagierteste und zumindest potentiell Erfolgreichste, der morgens früh kommt und möglichst auch am späten Nachmittag oder frühen Abend noch regelmäßig gesehen wird. In diesem Umfeld wirken sich selbst kleine Scherze negativ auf die Flexibilisierungsbereitschaft der Mitarbeiter aus. So besteht z. B. unangenehmer Rechtfertigungsdruck für den Berater, der zum Ausgleich für einen Abendtermin am nächsten Morgen etwas später kommt, aber scherzhaft provozierend mit „Mahlzeit“ oder mit der Frage, ob man „auf Teilzeit gewechselt“ habe, begrüßt wird.

## Betriebsvereinbarung zur Teilzeitarbeit

Sukzessiv, aber spürbar verändert sich diese Einstellung. Um diesen Prozeß zu unterstützen, schloß die Commerzbank die bisher einzige Betriebsvereinbarung zur Teilzeitarbeit im Bankgewerbe ab. Damit sollen Zeichen gesetzt werden. Führungskräften und Mitarbeitern soll signalisiert werden, daß sich die Bank mehr als bisher dem Bedürfnis vieler Mitarbeiter öffnet, die individuelle Arbeitszeit zu reduzieren, so daß es zukünftig nichts Besonderes mehr ist, dauerhaft oder auch nur vorübergehend eine Verringerung der Arbeitszeitdauer anzustreben.

Teilzeitkräfte erhalten in der Vereinbarung klarstellend die gleichen Rechte wie Vollzeitbeschäftigte. Die üblichen betrieblichen Leistungen gelten selbstverständlich auch für Teilzeitbeschäftigte.

Erstmals bekennt sich die Commerzbank ausdrücklich dazu, daß fle-

xible Teilzeitarbeit in allen Ressorts und Abteilungen möglich ist. Deshalb regelt die Betriebsvereinbarung, daß bei jeder vakanten Stelle zu prüfen ist, ob sie auch in Teilzeitarbeit ausgefüllt werden kann. Ist dies der Fall, muß in einer betrieblichen Stellenausschreibung darauf hingewiesen werden. Vakante Teilzeitplätze sind immer bekanntzugeben.

Die Bank prüft künftig konkrete Umwandlungswünsche von Mitarbeitern nach einem festgelegten Verfahren auf ihre Umsetzbarkeit. Die an Teilzeit interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten dies möglichst sechs Monate vorher ankündigen und zugleich eigene Vorstellungen zur organisatorischen Verwirklichung des Teilzeitwunsches entwickeln. Es besteht aber kein individueller Anspruch auf Teilzeitarbeit; umgekehrt geht die Betriebsvereinbarung vom Prinzip der Freiwilligkeit aus, so daß letztlich eine Vereinbarung über die Reduzierung der Arbeitszeitdauer erforderlich ist.

Läßt sich die gewünschte Teilzeit am bisherigen Arbeitsplatz nicht realisieren, soll ein gleichwertiger oder zumutbarer anderer Arbeitsplatz, ggf. auch in einer anderen Filiale oder Zentrale-Abteilung angeboten werden. Um eventuell bestehenden Vorbehalten entgegenzuwirken, können die geänderten Konditionen zunächst testweise erprobt werden.

Besteht schließlich keinerlei Realisierungschance, erhalten der Mitarbeiter sowie in Kopie der Betriebsrat eine schriftliche Begründung für die Ablehnung. Damit sollen eine eingehende Prüfung garantiert und eine un-differenzierte, pauschale Ablehnung des Teilzeitwunsches verhindert werden.

Die Betriebsvereinbarung „Teilzeitarbeit“ steht nicht isoliert, sondern ist ein weiterer Flexibilisierungsbaustein zur Arbeitszeitgestaltung. Sie greift aber auch in die Zielsetzung der Bank, verbesserte Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. So soll ein Teilzeitwunsch, der mit der notwendigen Betreuung eines im gleichen Haushalt lebenden Kindes oder nahestehender pflegebedürftiger Angehöriger begründet wird, in der Regel erfüllt und bevorzugt berücksichtigt werden.

Aus den gleichen Gründen informiert die Bank die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesondert über Teil-

zeitangebote, die eine nach dem betrieblichen „Comeback-Programm“ bestehende Verlängerung des Erziehungsurlaubs bis zu vier Jahren nutzen.

## Teilzeitarbeit in der Praxis

Die Commerzbank will das Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen erweitern, damit grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeitdauer stärker als bisher nach den persönlichen Bedürfnissen ausrichten können. Sie ist daher auch zu organisatorischen und personellen Maßnahmen bereit, um dieses Ziel im Einzelfall zu verwirklichen.

In der Praxis sind die Umsetzungschancen verbesserter Teilzeitangebote ebenfalls stark abhängig von der Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Solange – durchaus aus verständlichen Gründen – Teilzeitarbeit weit überproportional als herkömmliche Vormittags-Halbtagsbeschäftigung nachgefragt wird, können kaum alle Anträge positiv beschieden werden. Die Betriebsvereinbarung definiert Teilzeitarbeit ausdrücklich als jede Arbeitszeitdauer, die unter der tariflichen regelmäßigen Arbeitszeit liegt. Die Bank und die Betriebsräte informieren daher, daß innerhalb der bestehenden Planstellensystematik auch Teilzeitanteile von z. B. 60%, 70% oder 80% der Vollzeit möglich sind und im übrigen bei deutlich erhöhtem Dispositionsspielraum wesentlich geringere finanzielle Einbußen begründen.

Um die organisatorische Einbindung zu verbessern, berät die zuständige Abteilung für Personal mit Lösungsvorschlägen und Modellen im Einzelfall. Leichter integrierbar ist oft z. B. der tageweise Wechsel (zwei Tage Arbeit, drei Tage frei), der wöchentliche Rhythmus zwischen Vollzeit und Freizeit oder auch die Vereinbarung eines Jahresarbeitszeitvolumens, das entsprechend der betrieblichen und der persönlichen Möglichkeiten konkretisiert wird.

Begünstigt durch die Betriebsvereinbarung gewinnt in der Praxis die Mehrfachbesetzung (Job Sharing) von Arbeitsplätzen zunehmende Bedeutung: Weitgehend reibungslos werden Modelle praktiziert, in denen sich zwei

Kollegen einen Arbeitsplatz teilen. Größere Vorteile für Bank und Mitarbeiter ergeben sich aber, wenn sich drei Mitarbeiter zwei oder vier Mitarbeiter sich drei Arbeitsplätze teilen. Diese Gestaltung erlaubt Arbeitszeiten über 50 % der Regelarbeitszeit, ist flexibler und eignet sich besser bei Vertretungs- oder Mehrarbeitsanforderungen. Sie ist zudem ein bewährtes Modell bei der sozialverträglichen Bewältigung von Rationalisierungsmaßnahmen: Drei bisherige Vollzeitkräfte reduzieren ihre Arbeitszeit und teilen sich nach Wegfall eines Arbeitsplatzes die verbleibenden zwei Positionen.

Teilzeitarbeit führt schließlich in Arbeitsbereichen zu mehr Flexibilität, wo aufgrund zwingender Abhängigkeit von Kunden nur geringe persönliche Zeitdisposition besteht, z. B. im Service-Bereich der Kundenhalle einer Bank.

Trotz positiver Tendenz konnte sich die Teilzeitarbeit noch nicht durchsetzen; dies gilt vor allem in höher qualifizierten Tätigkeitsbereichen und für Männer. Die Betriebsvereinbarung hat die Diskussion über Teilzeitarbeit vorangetrieben, neue Impulse ausgelöst und damit zur weiteren Verbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung beigetragen. ■