

Vertrauensarbeitszeit bei der Syrius GmbH

Ein Beitrag von Sascha Wingen*

Die Syrius – Gesellschaft für Medienproduktion, Wissensmanagement und Marketing mbH - entwickelt und vertreibt mit 12 Mitarbeiter/innen innovative Medienprodukte und Dienstleistungen für Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Verbände. Im Jahr 2003 führte das Unternehmen Vertrauensarbeitszeit ein, um ein systematisches Arbeits- und Betriebszeitenmanagement unter Beibehaltung der hohen organisatorischen und personellen Flexibilität zu etablieren. Im einzelnen versprach man sich dadurch eine höhere Transparenz und bessere Planbarkeit der Anwesenheitszeiten, der Kapazitätsauslastung und des Personaleinsatzes, eine Reduzierung der extremen Fremdbestimmung durch Kunden, eine bessere Erreichbarkeit, Termintreue und Reaktionsgeschwindigkeit, eine Vermeidung von Überforderung der Mitarbeiter sowie einen fairen Umgang mit Überstunden und Wochenendarbeit.

In einer von einem externen Berater moderierten Arbeitsgruppe mit dem Geschäftsführer, dem Betriebsrat, einem Abteilungsleiter und einem Mitarbeiter wurden zunächst die Stärken und Verbesserungspotenziale der bestehenden Arbeitszeitregelungen und relevanter betrieblicher Rahmenbedingungen analysiert. Hierzu wurden eine Selbstbewertung der Arbeitsgruppe sowie eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Als positiv wurden die kooperative Führungskultur, die hohe Arbeitszeitsouveränität, Motivation und Ergebnisorientierung der Beschäftigten, das Fehlen von Anwesenheitspflichten und die offene Informationsatmosphäre beurteilt. Weitere Stärken waren die Nachvollziehbarkeit der Auftragseingänge und die eigenverantwortliche Steuerung der Auftragsabwicklung im Team, die Vertretungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie die Berücksichtigung ihrer persönlichen Lebenssituation bei der Arbeitszeitsteuerung im Team. Demgegenüber wurden eine klare Regelung der Zuständigkeiten, eine Transparenz über Erreichbarkeit der Mitarbeiter, bessere Absprachen und Planbarkeit von Vertretungen, eine größere Vertretungskompetenz, eine Reduzierung des Termin- und Leistungsdrucks sowie des Überstundenvolumens und ein fairer Ausgleich von Überstunden als Verbesserungspotenziale benannt.

Auf der Basis dieser Ergebnisse wurde in der Arbeitsgruppe folgendes Modell der Vertrauensarbeitszeit entwickelt: Die Betriebsöffnungszeit und damit die telefonische Erreichbarkeit für Kunden ist von Montag bis Freitag von 09.00 bis 17.00 Uhr. Der Arbeitszeitrahmen, den die Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen überschreiten dürfen, liegt von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 19.00. Nacht- und Wochenendarbeit ist auf Ausnahmen beschränkt und muss vorher mit den Vorgesetzten abgestimmt werden. Von den Abteilungen wurden Servicezeiten definiert, innerhalb derer den Kunden die Einhaltung bestimmter Leistungen zugesagt wird. In einer zentralen, allen zugänglichen Liste wird vorab jede Abwesenheit ab einem Tag nach Art und Dauer eingetragen.

Die geleistete Arbeitszeit wird von den Mitarbeitern selbst erfasst und nicht vom Unternehmen kontrolliert. Überstunden werden eigenverantwortlich durch die Mitarbeiter ausgeglichen. Bei geplanter Mehrarbeit z.B. für kurzfristige Zusatzaufträge kann ein finanzieller Ausgleich nach Abstimmung mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat erfolgen. Wenn Mitarbeiter Überstunden ansammeln und diese nicht eigenverantwortlich ausgleichen können, sollen sie – spätestens bei 100 Überstunden – ein Überlastgespräch mit ihren Vorgesetzten initiieren. Dabei wird eine einvernehmliche Lösung zum Abbau bzw. Ausgleich der aufgelaufenen Überstunden gefunden, indem systematisch Ursachen und Lösungsansätze besprochen werden.

Auf einer Mitarbeiterversammlung wurde das Modell vorgestellt und diskutiert. Anschließend ist eine entsprechende Betriebsvereinbarung für alle Mitarbeiter der Syrius GmbH ausgearbeitet worden, die zum 01.01.2004 mit einer Probezeit von 6 Monaten in Kraft getreten ist und inzwischen unbefristet verlängert wurde.

Vertrauensarbeitszeit hat sich bei Sirius aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht bewährt. Über Arbeitszeiten und Überstunden wird kaum mehr geredet. Aufgabenbezogene Zeitressourcen werden von den Mitarbeitern abgefragt und als Planungsgrundlage akzeptiert. Die Mitarbeiter erfassen ihre Arbeitszeiten selbst, sorgen für den Überstundenausgleich und sind mit der Regelung zufrieden. Die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter sind transparent und deren Erreichbarkeit wird den Kunden gegenüber kommuniziert. Bislang wurde ein Überlastgespräch mit einem Abteilungsleiter geführt, das zu einer Neueinstellung und damit zur Entlastung der Führungskraft führte. Im Unterschied zu Unternehmen, die von einer starren Arbeitszeitregelung zu Vertrauensarbeitszeit wechseln und teilweise negative Erfahrungen mit dem gestiegenen Leistungsdruck machen, hat Vertrauensarbeitszeit hier zu einer besseren Strukturierung der Abläufe, einer verbesserten Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und zur Belastungsreduzierung beigetragen.

** der Autor ist seit Juni 2004 als Berater bei SI GmbH beschäftigt*