

## Volksbank Dreieich: Flexible Arbeitszeiten für alle

Bei der Volksbank Dreieich stehen rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Privat- und Firmenkunden beratend zur Seite. Dabei zeichnet sich die Volksbank durch eine kundennahe Filialstruktur aus, unterschiedliche Angebote und Kundeninteressen führen zu unterschiedlichem Bedarf an Öffnungszeiten und Personalkapazität. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und auch den Beschäftigten mehr Flexibilität zu ermöglichen, hat die Volksbank ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt.

### >>> Ausgangslage

Da die geltenden Arbeitszeitregelungen der Volksbank Dreieich nicht mehr zeitgemäß waren, hat sich der Vorstand der Thematik angenommen und eine Anpassung der Betriebsvereinbarung beschlossen. Hintergrund war zum einen der Wunsch nach mehr betrieblicher Flexibilität, um das Beratungsangebot den Kundeninteressen entsprechend einzurichten. Dabei bestanden sehr unterschiedliche Bedarfe, wie eine Analyse von Simone Back, RKW Hessen, im Rahmen des Projekts „ArbeitsZeitGewinn“<sup>1</sup> ergab: Öffnungszeiten, Angebotsanforderungen und Kundenfrequenz variierten in den kleinen Filialen.

Die durchgeführte Analyse zeigte zudem, dass die bestehende Betriebsvereinbarung auch in rechtlicher Hinsicht auf den neusten Stand gebracht werden sollte: Eine klare Regelung zur Samstagsarbeit fehlte ebenso wie die Frage, wie mit aufgebauten Überstunden umgegangen werden sollte. Ferner sollte das neue Modell dazu beitragen, als Arbeitgeber zukünftig noch attraktiver zu sein: Gerade im Bankenraum Frankfurt keine leichte Aufgabe. Hier sollten mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle für eine Verbesserung sorgen. Der Auftrag an die Berater Ulrike Reiche, Human at Work und Richard Meier-Sydow, AblaufLotse, für eine anschließende Beratung lautete daher: Eine genaue Analyse mit anschließender, gemeinsamer Entwicklung von Eckpunkten für eine neue Betriebsvereinbarung.

<sup>1</sup> Das Projekt „ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen“ wurde von 2010 bis 2013 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Weitere Informationen unter [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)



### >>> Der Prozess

Um eine Akzeptanz der Beratungsergebnisse für alle Unternehmensbereiche und -ebenen zu erreichen, wurde zunächst ein Leitungsteam zusammengesetzt. Dieses bestand aus Mitgliedern des Vorstands, des Betriebsrats und des Personalbereichs.

Darüber hinaus wurde ein Projektteam ins Leben gerufen, um die diskutierten Lösungen so praxisnah wie möglich zu gestalten. Für dieses konnten sich Mitarbeiter freiwillig melden: Insgesamt drei Führungskräfte, zwei Betriebsratsmitglieder sowie weitere Mitarbeiter haben sich zu einem solchen Team zusammengefunden. Durch die unterschiedliche Ausgangssituation der Teammitglieder (Alter, Tätigkeit im Unternehmen, ...) gestaltete sich der Findungsprozess schwierig. Im Nachhinein hat sich genau dies jedoch als hilfreich herausgestellt, da durch die unterschiedlichen Blickwinkel ein guter Überblick über das Unternehmen gewonnen werden konnte.

In einem ersten Workshop des Projektteams zeigte sich an der sehr regen Diskussion der Teilnehmer, wie sehr den Mitarbeitern das Thema unter den Nägeln brannte. Es gab eine hohe Motivation und viele Ideen, wie man zu einer schnellen und guten Lösung für die Mitarbeiter käme.

Kritisch wurde dabei jedoch das Interesse der Unternehmensleitung beäugt, durch eine Ausweitung der Öffnungszeiten auch den Arbeitszeitrahmen noch weiter in die Morgen- und Abendstunden auszuweiten. Diese Befürchtung stellte sich im Nachhinein als unrealistisch heraus.

## >>> Die Pilotphase

Gemeinsam mit dem Leitungs- und dem Projektteam wurde an Eckpunkten für eine neue Betriebsvereinbarung gearbeitet. Grundlage hierfür war neben den Workshops im Wesentlichen eine Mitarbeiterbefragung, die online durchgeführt wurde: Von 300 Beschäftigten haben 200 an dieser teilgenommen, was zu aussagekräftigen Ergebnissen über die Arbeitszeitwünsche führte.

Parallel wurden in einer Pilotphase von vier Wochen neue Arbeitszeitregelungen getestet. Dafür wurden zwei Filialen und drei interne Bereiche des Hauptsitzes in Dreieich ausgewählt. Die Erfahrungen der Pilotphase brachten wertvolle Erkenntnisse für die weitere Entwicklung, u.a.:

- Jeder Mitarbeiter/Jede Mitarbeiterin muss über die Erreichbarkeit seiner Kollegen und internen Ansprechpartner Bescheid wissen. Dazu müssen auch verlässliche Servicezeiten im internen Bereich gewährleistet sein.
- Einige Führungskräfte haben ein hohes Kontrollverhalten. Hier sind Sensibilisierung, Kommunikation aber auch Planungstools notwendig.
- Feste Pausen für soziale Zeiten haben sich durch Flexibilisierung verändert. Gemeinsame Pausen und Besprechungszeiten fehlten.

## >>> Ergebnis: Neues Arbeitszeitmodell

Die Ergebnisse aus Pilotphase und Mitarbeiterbefragung wurden gegenübergestellt. Daraufhin hat das Beraterteam die alte Betriebsvereinbarung überprüft und neue Vorschläge unterbreitet, die dem Leitungsteam vorgelegt wurden. Am Ende des Beratungsprozesses konnte die Volksbank Dreieich eine neue Betriebsvereinbarung ausarbeiten, die für alle Bereiche und Filialen gilt. Sind in einzelnen Filialen andere Betriebszeiten notwendig, z.B. in einem Einkaufszentrum, werden ergänzende Regelungen gefunden.

Eine wesentliche Änderung mit dem neuen Arbeitszeitmodell ist die Umstellung von täglichen Arbeitszeiten auf eine wöchentliche. Hierdurch entsteht für die Beschäftigten mehr Flexibilität bei der täglichen Arbeitszeitgestaltung.

Um dennoch die Erreichbarkeit und adäquate Besetzung zu gewährleisten, werden die Arbeitszeiten im Vorfeld – wie bei Funktionszeiten – teamintern und mit der Führungskraft abgesprochen. Dafür steht täglich ein Arbeitszeitrahmen von 7 bis 20 Uhr zur Verfügung. Für eine weitere Flexibilität wurde zudem ein kleines Arbeitszeitkonto mit bis zu 10 Stunden eingeführt, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Absprache nutzen können.



*„Mit dem neuen Arbeitszeitmodell haben unsere Kunden an Beratungsqualität gewonnen. Durch die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten konnten ihre Belange besser berücksichtigt werden. Die geglückte Umsetzung des neuen Modells war dabei vor allem der neutralen Position der Berater bei der Analyse und während der Pilotphase geschuldet.“*

*Dieter Börgers,  
Bereichsleiter Personal, Volksbank Dreieich*

Die Botschaft an die Mitarbeiter durch den Bankenvorstand mit den neuen Arbeitszeitregelungen ist: „Arbeitet, wenn Kunden da sind und geht, wenn die Arbeit erledigt ist.“ An diese Umstellung – weg von „Dienst nach Vorschrift“ hin zu selbstverantwortlicher Einteilung der Arbeitszeiten mit der Rückendeckung, auch einmal früher zu gehen – mussten sich Führungskräfte und Mitarbeiter zunächst gewöhnen. Mit Informationen durch den Personalbereich und einer guten Begleitung des Prozesses wird dies jedoch erfolgreich bewältigt werden.

Weitere Informationen finden Sie auch auf unserer Internetseite: [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

### Bei Fragen...

... zum Projekt und zur Arbeitszeitanalyse:

Simone Back, RKW Hessen, [s.back@rkw-hessen.de](mailto:s.back@rkw-hessen.de)

... zur Beratung:

Richard Meier-Sydow, AblaufLotse, [rms@ablaufotse.de](mailto:rms@ablaufotse.de)

Ulrike Reiche, Human at Work, [info@humanatwork.de](mailto:info@humanatwork.de)

### Impressum:

**Herausgeber:** RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40a, 65760 Eschborn

**Autorin:** Gabriele Gusia (RKW Kompetenzzentrum)

**Bildnachweise:** Volksbank Dreieich

**Stand:** März 2014

**Download:** [www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages