

Servicezeiten revisited ¹

Servicezeiten sind ein zentrales Element von flexiblem Tagdienst (das ist meine Bezeichnung von Gleitzeit ohne Kernzeit, weil ich den Begriff „Gleitzeit“ wegen der damit verbundenen Assoziationen und Erwartungen vermeide) und von Vertrauensarbeitszeit, weil sie individuelle Gestaltungsfreiheit bei der eigenverantwortlichen Verteilung der Vertragsarbeitszeit mit der Notwendigkeit vereinbart, bestimmte Kundenanliegen *sofort* zu bearbeiten, ohne dass es dabei – wie heute leider sehr üblich – zu Erreichbarkeits-Exzessen kommt.

Das Konzept stammt aus den 1980er Jahren und wurde seinerzeit als Reflex darauf entwickelt, dass die in den 1970er Jahren eingeführten klassischen Gleitzeitsysteme mit ihren Kernzeiten in allen wesentlichen Hinsichten dysfunktional sind (was sich im Übrigen immer noch nicht überall herumgesprochen hat):

- Kernzeiten, die ausreichend große Arbeitszeit-Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter*innen belassen, können vielleicht von 09:00-15:00 dauern – und liegen damit in einer für die meisten externen und internen Kunden unzureichenden Größenordnung. Darüber hinaus garantieren sie diesen weder die tatsächliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter*innen noch ein bestimmtes Leistungsniveau.
- Kernzeiten sind unwirtschaftlich, weil sie Anwesenheit auch ohne Bedarf erzwingen und damit die Arbeitsproduktivität gefährden. Bestenfalls führen sie nur zur Verzögerung von Arbeitsprozessen, wenn nämlich Mitarbeiter*innen zur Vermeidung von Leerzeiten Aufgaben-Stapel vorhalten.
- Kernzeiten und die damit regelmäßig verbundenen standardisierten Pausen schränken die Arbeitszeit-Freiheit der Mitarbeiter*innen ein. Außerdem passen sie nicht zu individuell unterschiedlichen Tages-Vertragsarbeitszeiten, die ja bei Teilzeitarbeit deutlich reduziert sein können, was notwendig zu individualisierten Kernzeiten und damit zu völlig unübersichtlichen Regelungen führt.

Servicezeiten werden dagegen nur in Bereichen eingeführt, in denen sie kunden- und/oder betriebsseitig tatsächlich erforderlich sind, und verpflichten Teams (und nicht jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in). Mithilfe von Servicezeiten kann daher kundenorientiert und wirtschaftlich gearbeitet werden – der Stellenbedarf ändert sich hierdurch nicht – bei jeweils geringstmöglicher Einschränkung der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Verteilung der Vertragsarbeitszeit. Dabei spielt es keine Rolle, ob Arbeitszeitkonten geführt werden oder, in Vertrauensarbeitszeit, nicht.

¹ Siehe zuvor Andreas Hoff / Hermann Strauss, Flexibler Tagesdienst ohne Kernzeit. Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter, in: PERSONALFÜHRUNG 8/2013, S. 51-55, sowie als Text 3 unter Flexibler Tagdienst auf www.arbeitszeitsysteme.com

Wie Servicezeit-Regelungen gestaltet werden sollten

Wie Servicezeit-Regelungen gestaltet werden sollten – und wie besser nicht –, möchte ich nun an einem Beispiel erläutern, das mir kürzlich in der Beratung begegnet ist und mich zu diesem Text angeregt hat. Diese Regelung (Bestandteil einer Betriebsvereinbarung über flexible Arbeitszeit im Tagdienst ohne Kernzeiten) weist diese einzelnen Elemente auf:

1. Servicezeit ist als die Zeitspanne definiert, in der der Bereich/Fachbereich eine Anwesenheit von Mitarbeiter*innen zur Aufgabenerledigung sicherstellt.
2. Die Servicezeit ist wie folgt festgelegt:
 - MO-DO 08:00-16:00 (Kundenzentrum DO -18:00);
 - FR 08:00-14:00, wobei von 13:00-14:00 lediglich eine Erreichbarkeit des Fachbereichs – 1 Person – sicherzustellen ist.In begründeten Fällen kann zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat für Bereiche/Fachbereiche oder Teile hiervon eine andere Zeit vereinbart werden.
3. Innerhalb der Fachbereiche werden unter Beteiligung der Mitarbeiter*innen Arbeitsteams gebildet, die während der Servicezeit selbständig eine Anwesenheit entsprechend der festgelegten Mindestbesetzungsstärke sicherstellen.
4. Wenn die Arbeitsteams aufgrund der Aufgabenspezialisierung oder aus anderen Gründen nicht groß genug sind, können vom Fachbereich auch andere Organisationsregelungen festgelegt werden.
5. Servicezeit und Mindestbesetzungsstärke sind regelmäßig zu überprüfen und dem Kundenbedarf sowie personellen Veränderungen anzupassen.

Hauptsächliches Problem dieser, auch viel Gutes enthaltenden Regelung, auf das ich noch zu sprechen kommen werde, ist, dass in ihr nicht festgelegt wird, welche Leistungen innerhalb der Servicezeit garantiert sofort zu erbringen sind. Vielmehr reicht nach dieser Regelung die Anwesenheit gemäß der jeweils festgelegten Mindestbesetzungsstärke aus; FR 13:00-14:00 genügt sogar explizit die Erreichbarkeit des Fachbereichs, also ggf. einer größeren Organisationseinheit. Damit ist es für die externen und internen Kunden zum einen reine Glückssache, ob sie während der Servicezeit auf eine*n hinsichtlich ihres Anliegen qualifizierter*in Ansprechpartner*in treffen, und entsteht zum anderen für kundenorientiert agierende, umfassend qualifizierte Mitarbeiter*innen Druck, während der gesamten Servicezeit anwesend und ansprechbar zu sein, um den Kunden ein optimales Erlebnis zu bieten.

Der demgegenüber aus meiner Sicht richtige Weg ist, sich zunächst – und zwar gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen – darüber zu verständigen, welche Leistungen dem jeweiligen Kundenkreis in welchem Zeitraum zur sofortigen Erledigung angeboten werden müssen oder sollen, was stets auch die qualifizierte Aufnahme von nicht sofort zu erledigenden Anfragen beinhalten sollte. Gibt es keine solchen Leistungen – was gar nicht so selten ist –, muss von einer Servicezeit schon deshalb abgesehen werden, weil die hiermit verbundene Erreichbarkeits-Verpflichtung Mitarbeiter*innen aus ihren Arbeitsprozessen herausreißen und damit ihre Produktivität beeinträchtigt.

gen kann; nicht umsonst stehen ja heutzutage „Fokuszeiten“ hoch im Kurs, während derer die Mitarbeiter*innen ungestört arbeiten können, und fliehen viele Mitarbeiter*innen ins Homeoffice, weil sie nur hier ungestört zu arbeiten können glauben. – Servicezeiten sind im Übrigen ein ausgesprochen gutes Instrument dafür, konzentriertes Arbeiten auch im Betrieb zu ermöglichen, weil zumindest zeitweise ja ein anderes Team-Mitglied die Sofort-Leistungen erbringen kann.

Aber auch dann, wenn die Erbringung von Sofort-Leistungen betrieblich und/oder kundenseitig über einen bestimmten Zeitraum hinweg erforderlich ist, ist die Einführung einer diesbezüglichen Servicezeit nur dann möglich, wenn das zu ihrer Abdeckung verfügbare Team zum einen ausreichend groß ist und zum anderen sämtliche Team-Mitglieder zur Erfüllung des jeweiligen Leistungs-Versprechens in der Lage sind; dies wird in Punkt 4. der oben zitierten Praxis-Regelung auch richtig angesprochen. Ist das Team nicht ausreichend groß und/oder qualifiziert, schränkt die Servicezeit die Arbeitszeit-Freiheit der jeweils betroffenen Mitarbeiter*innen so stark ein, dass sie zu einer Art Kernzeit mit den eingangs geschilderten Dysfunktionalitäten werden kann, wobei bei nicht ausreichender Qualifikation zusätzlich die qualifiziertesten Mitarbeiter*innen am meisten eingeschränkt werden: ein geradezu klassischer Anreiz, sich *nicht* weiterzuentwickeln.

Was zunächst die Teamgröße angeht, lautet meine diesbezügliche Faustformel „Dauer der Tages-Servicezeit \cdot 4, mindestens aber 3 FTE (Vollzeitäquivalente)“; in unserem Praxis-Beispiel mit seiner grundsätzlich 8stündigen Tages-Servicezeit müssten dann also mindestens 4 FTE und damit auch mindestens 4 Mitarbeiter*innen (und bei Teilzeitarbeit entsprechend mehr) zur Verfügung stehen. Die Servicezeit ist schließlich unabhängig davon abzudecken, wie viele Team-Mitglieder am betreffenden Tag tatsächlich verfügbar sind. Darüber hinaus sollte dann, wenn zeitweise eine Mindestbesetzung >1 erforderlich ist, die Teamgröße in FTE bei mindestens 2x Mindestbesetzung liegen – also z.B. bei 6 FTE, wenn über eine gewisse Zeitstrecke hinweg 3 Mitarbeiter*innen ansprechbar sein müssen.

Sind nicht alle Team-Mitglieder in der Lage, die gewünschten Sofort-Leistungen zu erbringen, gibt es nur die beiden – auch miteinander kombinierbaren – Möglichkeiten, das Leistungsniveau abzusenken und/oder auch den*die schwächste*n Mitarbeiter*in ausreichend zu qualifizieren. Ersteres ist im Übrigen gar nicht so verkehrt, wie es auf den ersten Blick scheint, weil es ja auch um den wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitszeit geht und man es daher mit der Erfüllung von Kundenwünschen auch nicht übertreiben sollte.

Was jedoch aus allen diesen Überlegungen zwingend folgt, ist, dass sich eine grundsätzlich einheitliche Servicezeit wie in unserem obigen Beispiel verbietet – wobei diese Bestimmung ja bereits in Punkt 5. dieser Regelung dadurch stark relativiert wird, dass „Servicezeit und Mindestbesetzungsstärke regelmäßig zu überprüfen und dem Kundenbedarf sowie personellen Veränderungen anzupassen (sind)“. In der

betrieblichen Praxis dürfte dieser Ansatz jedoch hinter der Vorgabe unter Punkt 2. verschwinden, weswegen aus meiner Sicht auf eine solche Vorgabe unbedingt verzichtet werden sollte.

Meine diesbezügliche Standard-Formulierung für Betriebsvereinbarungen lautet:

1. Müssen oder sollen für interne und/oder externe Kunden Leistungen sofort erbracht werden, werden für die betreffenden Bereiche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen teamorientierte Servicezeiten vereinbart, während derer den Kunden die unmittelbare Erbringung dieser – mit zu vereinbarenden – Leistungen garantiert wird. Dies kann auch differenzierte Mindestbesetzungen erfordern.
2. Servicezeit-Vereinbarungen müssen vor ihrem Inkrafttreten durch ein paritätisch mit Vertreter*innen von Management und Betriebsrat besetztes Begleitgremium genehmigt werden und sind fortlaufend auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen.
3. Die Abdeckung der Servicezeiten obliegt den jeweiligen Mitarbeiter*innen. Gelingt dies nicht, nimmt die Führungskraft so lange eine entsprechende Einsatzplanung vor, bis die Mitarbeiter*innen die Abstimmung ihrer Arbeitszeiten wieder selbst übernehmen können.

Punkt 1. soll durch intensive Einbindung der jeweils betroffenen Mitarbeiter*innen sicherstellen, dass die Servicezeit nicht als lästige Verpflichtung, sondern als wesentlich Voraussetzung für Kundenzufriedenheit und damit zugleich auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen selbst (!) verstanden wird. Punkt 2. soll die erforderliche betriebliche Mitbestimmung und die weitestmögliche Gleichbehandlung der Mitarbeiter*innen dadurch gewährleisten, dass Servicezeit-Vereinbarungen von einem von beiden Betriebsparteien getragenen Gremium genehmigt werden müssen; sie werden dann beispielsweise zu Anlagen der jeweiligen Arbeitszeit-Betriebsvereinbarung. Punkt 3. schließlich ist eine aus meiner Sicht sinnvoll einfache Regelung für den Fall, dass dem Team die Abdeckung der vereinbarten Servicezeit nicht gelingt – was ja kein Dauerzustand sein darf. Den Führungskräften empfehle ich unter diesen Umständen, sich bei der Einteilung ihrer Mitarbeiter*innen keine sonderliche Mühe zu geben, damit das Team einen Anreiz hat, möglichst schnell wieder in die Selbstorganisation zu kommen.