

Computer und Arbeit

2015, Ausgabe 9, S. 9–11 – Demuth,
 »Risiken absichern und Freiräume
 ermöglichen«

»Risiken absichern und Freiräume ermöglichen« Interview zur Vereinbarung mobiler Arbeit bei der Deka-Bank

Ute Demuth



Die Deka-Bank ist das zentrale Wertpapierhaus der Sparkassen-Finanzgruppe, die gesamte Unternehmensgruppe beschäftigt 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland und Luxemburg. Und auch diese wollen Familie und Beruf besser in Einklang bringen. Diesem Wunsch entsprechend, hat der Personalrat nach langen Verhandlungen eine Vereinbarung zur mobilen Arbeit abgeschlossen. Was lange währt, wird endlich gut? Wir haben nachgefragt.

Computer und Arbeit: *Bei der Deka-Bank gibt es eine Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit. Seit wann ist diese in Kraft und was war der Anlass, das Thema mit dem Arbeitgeber zu regeln? Kam der Wunsch nach einer Vereinbarung eher vom Personalrat oder vom Arbeitgeber? Was sind aus Sicht des Personalrats die wichtigsten Vereinbarungspunkte?*

Michael Dörr: Wir hatten schon seit 2001 eine Dienstvereinbarung über Telearbeit, die aber für heutiges mobiles Arbeiten nicht mehr passte. 2001 gab es nur ISDN und sonst nichts, auch keinen mobilen Datenfunk wie UMTS oder LTE. Daher wurde damals nur die klassische Heimarbeit mit einem festen Arbeitsplatz zu Hause geregelt. Spätestens mit dem Aufkommen von Smartphones und mobiler Datenanbindung merkten wir, dass es mobiles Arbeiten in vielen Abstufungen gibt. Das geht vom Kollegen, der mal einen Tag zu Hause ein Konzept ausarbeitet, über die Mitarbeiterin, die auch unterwegs per Blackberry mail und telefoniert (also arbeitet) oder einen Laptop mit UMTS-Karte nutzt, bis zu dem, der tatsächlich an zwei fest vereinbarten Tagen regelmäßig von zu Hause arbeitet. Ein weiteres Motiv ergab sich daraus, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend an Bedeutung gewinnt. Immer mehr Männer und Frauen wollen Leben und Arbeit besser in Einklang bekommen – nicht nur wegen der Kinderbetreuung, oft auch wegen langer Anfahrtswege zur Bank.

Daher war es unser Wunsch, eine neue Dienstvereinbarung abzuschließen, die diesen Erfordernissen mehr entspricht. Letztlich haben wir dieses Thema vier Jahre beharrlich verfolgt, bis die neue Dienstvereinbarung Ende 2014 unterschrieben werden konnte. Die relativ lange Dauer hat aus unserer Sicht dazu beigetragen, dass die Vereinbarung jetzt ausgereift ist und die bestehenden Bedarfe gut abdeckt. Neben der Regelung der oben schon genannten weiteren Formen mobilen Arbeitens haben wir Kriterien entwickelt, die besser zu entscheiden helfen, ob der Mitarbeiter diese Möglichkeit nutzen kann. Sie sind Bestandteil der Vereinbarung und legen fest, welche Beschäftigtengruppen – zum Beispiel Schwerbehinderte und Beschäftigte mit Pflegeaufgaben – bei der mobilen Arbeit bevorzugt berücksichtigt werden und welche Aufgabenbereiche sich dafür eignen. Schließlich haben wir auch einen Eskalationsausschuss für strittige Fragen eingerichtet, den es so vorher nicht gab. Er ist paritätisch besetzt und vermittelt bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

CuA: *Wie läuft bei Ihnen der Entscheidungsprozess darüber, ob eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter mobil Arbeiten darf oder nicht? Wenn die Entscheidung für mobiles Arbeiten gefallen ist, wie funktioniert dann der Abstimmungsprozess: Kann das tageweise entschieden werden oder ist die Planung eher langfristig? Wie groß ist die Gestaltungsmöglichkeit des oder der einzelnen Beschäftigten?*

Michael Dörr: Der Mitarbeiter beantragt bei der Führungskraft, dass er mobiles Arbeiten nutzen möchte; die Einigung erfolgt dann über eine formlose Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Nur für die explizite Telearbeit sind dazu ein schriftlicher Antrag und im Folgenden auch ein Zusatz zum Arbeitsvertrag nötig. Die Entscheidung trifft dann jeweils der oder die Vorgesetzte. Mobil zu arbeiten kann sehr unterschiedlich aussehen: Das kann bedeuten »diesen Freitag« über »in der nächsten Zeit alle zwei Wochen« bis »jede Woche Dienstag« und auch das für einen kürzeren Zeitraum (etwa vier Wochen für ► **Elder Care**) oder längerfristig (beispielsweise wegen Kinderbetreuung).

CuA: *Bekommen die Beschäftigten Hilfestellungen bei der Entscheidung für die mobile Arbeit oder zur Organisation derselben? Nach dem Motto »passt das überhaupt zu mir« oder »welche Rahmenbedingungen kann ich ändern, um erfolgreicher zu Hause zu arbeiten«?*

Michael Dörr: Das Thema mobile Arbeit ist ja für die meisten nicht neu. Viele haben es schon gemacht – auch ohne dass es dafür eine Vereinbarung gab. Deshalb haben wir jetzt auch kein Merkblatt oder einen Leitfaden herausgegeben. Die meisten Fragen, die uns dazu erreichen, klären wir gerne im persönlichen Gespräch und können so auch viel besser auf die individuelle Situation am Arbeitsplatz eingehen.

CuA: *Wie ist denn das Feedback der Beschäftigten bislang zu der Möglichkeit, auch mobil zu arbeiten,*

- *zum mobilen Arbeiten selbst und*
- *zu der Vereinbarung?*

Michael Dörr: Die Resonanz war durchweg positiv, weil sich bisher viele, die mit dem Laptop und Handy unterwegs arbeiteten, in einer Grauzone fühlten, die nicht geregelt war. Jetzt besteht Sicherheit, dass der Mitarbeiter das tun darf. Der Hinweis auf die Dienstvereinbarung ist auch eine Argumentationshilfe für Mitarbeiter, die beim Chef diese Möglichkeit anfragen. Mobiles Arbeiten wird nach unseren Erfahrungen mehr nachgefragt, als es die Führungskräfte ermöglichen können oder wollen.

Alle Mitarbeiter dürfen einen Antrag auf alternierende Telearbeit bei ihrem Vorgesetzten stellen, der auch nur begründet abgelehnt werden kann. Unsere Vereinbarung regelt beides: Das mobile Arbeiten, hier erfolgt die Abstimmung wie gesagt formlos, und die alternierende Telearbeit, die schriftlich beantragt und auch nur schriftlich abgelehnt werden kann.

CuA: *Wie gehen bei Ihnen die Führungskräfte damit um, dass Beschäftigte nicht immer vor Ort, nicht immer greifbar sind für Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen?*

Michael Dörr: Wir erleben immer noch Führungskräfte, die nicht gerne die Kontrolle darüber verlieren, ob ihre Mitarbeiter anwesend sind oder nicht. Das hat auch etwas mit einer ausgeprägten »Anwesenheitskultur« zu tun. Glücklicherweise hören wir aber auch von vielen Einheiten, in denen es kein Problem ist, nicht im Büro zu arbeiten. Nach unserer Erfahrung spielt die Haltung der Führungskraft die entscheidende Rolle bei der Frage, ob Mitarbeiter mobiles Arbeiten nutzen können. Wenn die Führungskraft die Kontrolle – im Sinne von Aufsicht – über die Mitarbeiter nicht verlieren möchte, können sie auch nur im Büro arbeiten.

CuA: *Und aus Sicht des Personalrats: Gibt es positive Effekte, mit denen Sie so nicht gerechnet haben, oder sind Probleme aufgetaucht, die Sie vorher nicht gesehen haben?*

Michael Dörr: Wir haben die Kommunikation zum Abschluss der Dienstvereinbarung genutzt, um dieses Thema noch einmal positiv anzuschieben. Nach unserer Auffassung müsste es an noch viel mehr Stellen in der Bank möglich sein, nicht am Arbeitsplatz zu arbeiten und gute Ergebnisse zu erzielen. Deshalb erreichen uns teilweise auch kritische Reaktionen von Führungskräften oder dem Arbeitgeber, dass wir die Mitarbeiter

»aufhetzen« und jetzt (zu) viele mit diesem Thema kämen. Darunter sind bestimmt auch einige Kollegen, die glauben, sie hätten jetzt ein Recht auf mobiles Arbeiten – das aber haben wir mit dem Arbeitgeber nie vereinbart und er wird es auch in Zukunft nicht wollen.

CuA: *Zum Thema Arbeitszeit: Bei der Deka-Bank ist Zeiterfassung für die tariflichen Beschäftigten vorgesehen, für die außertariflichen nicht; beide Gruppen können aber auch die jeweils andere Option wählen. Wie funktioniert dieses System in Zusammenhang mit der mobilen Arbeit?*

Michael Dörr: Eine solche Arbeitszeitregelung heißt ja anderswo auch »Vertrauensarbeitszeit« und in der Tat haben beide Sachverhalte – Arbeitszeit ohne Erfassung und mobiles Arbeiten – mit Vertrauen zu tun. Mobiles Arbeiten, also Arbeiten ohne Aufsicht durch die Führungskraft setzt gegenseitiges Vertrauen voraus. Selbst für Beschäftigte in der Zeiterfassung bedeutet das ja, dass sie ihre geleistete Arbeitszeit manuell erfassen. Wenn zwischen Führungskraft und Mitarbeiter das Vertrauen besteht, dass letzterer seine vertragliche Arbeitszeit einhält und ersterer den Mitarbeiter fair nach Ergebnissen steuert und die Aufzeichnungsfreiheit nicht dazu führt, dass der Mitarbeiter mehr arbeitet als erlaubt, dann gelingen mobile Arbeit und auch Arbeiten ohne Zeiterfassung. Ist das Vertrauen gestört, dann gibt es Probleme mit dem mobilen Arbeiten oder auch mit der Arbeitszeit.

CuA: *Sie planen für diesen Herbst eine Befragung der Beschäftigten zum Thema mobile Arbeit: Warum hat sich der Personalrat dafür entschieden und mit welchen Zielen ist sie verbunden?*

Michael Dörr: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Umfragen unter der Belegschaft uns wertvolle Impulse für die Personalratsarbeit liefern. Wir möchten noch besser wissen, wie die Regelung nach gut neun Monaten angenommen wird und ob sie schon einen Wandel bewirkt hat – im Idealfall hin zu mehr Offenheit für mobiles Arbeiten. Wir stehen ja als Belegschaftsvertreter immer in der Gefahr der selektiven Wahrnehmung, denn zu uns kommen meistens die Beschäftigten, bei denen es nicht klappt oder die sich beschweren. Da bietet die Umfrage eine gute Möglichkeit, einen unverfälschteren Blick aufs Ganze zu erlangen.

CuA: *Insgesamt: Auf was sollten Interessenvertretungen besonders achten, wenn es um die Vereinbarung von mobiler Arbeit geht, welche Tipps haben Sie für andere Gremien, die vor dieser Aufgabe stehen?*

Michael Dörr: Für ganz wichtig halte ich, dass es schon eine positive technikaffine Kultur für so etwas wie mobiles Arbeiten geben muss. Wenn Technik, Computer, Datennetze immer zuerst argwöhnisch beäugt werden und als Gefahr gesehen werden, dann sind die Chancen für mobile Arbeit geringer. Ich brauche dazu Technik und muss mit ihr umgehen. Wir erleben, dass die jüngeren Kollegen da deutlich unverkrampfter und vielleicht manchmal auch ein wenig zu hemdsärmelig an die Sache herangehen – aber wichtig ist: Sie sehen nicht zuerst die Gefahren, sondern die Chancen.

Durch eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten entsteht nicht automatisch eine offene Arbeitskultur, sie sollte im Idealfall schon existieren und muss von Belegschaft und Arbeitgeber gewollt sein.

Zweitens braucht mobiles Arbeiten Aufgaben und Arbeitsbereiche, in denen Mitarbeiter nicht streng weisungsgebunden unter Aufsicht ihre Arbeitsleistung erbringen. Dazu geht es nicht ohne ein Klima, das die Arbeit als ergebnis- und lösungsorientiertes Handeln versteht. Dabei übernimmt die Führungskraft die Rolle eines Steuerers und Motivators, nicht des Aufpassers und Antreibers. Ganz wesentlich ist, dass Freiräume geschaffen, gelebt und genutzt werden.

Drittens sollten Belegschaftsvertretungen die Bedürfnisse der von ihnen vertretenen Mitarbeiter gut kennen. Die oft gerade in den Gremien zu findenden Vorbehalte gegenüber moderner Technik, Kommunikationssystemen und digitalem Lebensstil entsprechen nicht immer der Überzeugung eines Großteils der Belegschaft.

Ich halte es für wichtig, durch Vereinbarungen wesentliche Risiken abzusichern und genauso Freiräume zu ermöglichen – wir können niemand durch eine Dienstvereinbarung

vor sich selber schützen.

Gesprächspartner

Michael Dörr arbeitet seit 1992 bei der Deka-Bank. Seit 1994 gehört er dem Betriebsrat, seit 1999 nach der Fusion mit der Deutschen Girozentrale (DGZ) dem Personalrat an. Er war zehn Jahre lang in der IT beschäftigt, danach als freigestellter Personalrat und in der internen Kommunikation. Seit 2006 hat er das Amt des Vorsitzenden inne. Dieser Artikel ist im Rahmen seiner mobilen Arbeit entstanden. Sie erreichen ihn unter

» michael.doerr@deka.de

» www.deka.de

Ute Demuth berät, schult und schreibt zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Medieneinsatz in der Betriebs- und Personalratsarbeit und arbeitet in der politischen Bildung im Bereich Computer, Medien und Internet.

» info@udemuth.de

» www.udemuth.de

Lexikon

Elder Care ► bezeichnet Dienstleistungen, die in Zusammenhang mit dem Älterwerden und der Betreuung von Angehörigen stehen. Dazu können Vorträge oder die Vermittlung von Pflegefachkräften zählen. Auch Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern zunehmend Elder Care an, damit diese die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bewerkstelligen können. (Wikipedia)