



TARIFPOLITIK FÜR

FAMILIENBEWUSSTE ARBEITSZEITEN



## VORWORT

Mit der „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ hat sich die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände im Jahr 2011 dazu verpflichtet, darauf hinzuwirken, dass die Tarifpartner ausreichend Spielräume für familienbewusste Arbeitszeiten in den Betrieben schaffen. Heute finden sich in Tarifverträgen viele Optionen zur Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit genauso wie konkrete Regelungen zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung.

Aufgrund der spezifischen betrieblichen Belange und Möglichkeiten sowie der individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten setzt die Tarifpolitik bei der Arbeitszeitgestaltung vorrangig auf eine Öffnung der Tarifverträge: Die Betriebspartner sollen anhand ihrer eigenen Anforderungen konkrete Arbeitszeitmodelle ausgestalten können. Die Tarifverträge ermöglichen dafür einen flexiblen Rahmen. Dadurch lässt sich ein angemessener Ausgleich zwischen den Belangen der Unternehmen und den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten finden. Zum Teil sind in den Tarifverträgen auch gezielt Regelungen etwa zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung vereinbart. Es gibt vielfältige Lösungen, mit denen die Tarifpartner die Betriebe bei der Arbeitszeitgestaltung unterstützen. In der vorliegenden Publikation werden unterschiedliche Modelle und Philosophien aus der Praxis verschiedener Branchen und Unternehmen vorgestellt.

Wir werben für weitere Anstrengungen bei der Arbeitszeitflexibilisierung. Sie unterstützt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dabei, Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können. Die Unternehmen werden im Wettbewerb um Fachkräfte attraktiver, wenn sie familienbewusste Arbeitszeitregelungen schaffen. Die deutsche Wirtschaft hat angesichts des demografischen Wandels künftig enorme Anstrengungen zu meistern, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden. Individuelle Arbeitszeiten und eine familienfreundliche Arbeitszeitkultur entsprechen den Wünschen der Beschäftigten, um private Bedürfnisse mit den betrieblichen Anforderungen ausbalancieren zu können.



**Prof. Dr. Dieter Hundt**  
Arbeitgeberpräsident





<b><i>Orientierung an Demografie und Lebensphasen – neuer Trend in der Tarifpolitik? .....</i></b>	<b>4</b>
<b><i>Flexible Arbeitszeitregelungen – betriebliche und familiäre Bedürfnisse im Gleichgewicht .....</i></b>	<b>11</b>
<b><i>Neue Ideen für die Teilzeitarbeit – vollzeitnäher, befristet, individuell .....</i></b>	<b>17</b>
<b><i>Smart Working – wie viel mobiles Arbeiten ist realistisch? .....</i></b>	<b>21</b>

### NEUER TREND IN DER TARIFPOLITIK?

Die demografische Entwicklung stellt die Tarifpolitik vor immer größere Herausforderungen. Wegen einer alternen und schrumpfenden Bevölkerung wird es immer wichtiger, das vorhandene Beschäftigungspotenzial bestmöglich zu nutzen, Beschäftigte zu binden und ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig sicherzustellen. Für die Tarifpartner ist das Thema „Demografie“ deshalb von zentraler Bedeutung. Dies schlägt sich z. B. in Regelungen zur Förderung von Aus- und Weiterbildung, zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zu lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen in sog. Demografie-Tarifverträgen nieder.

Seit einigen Jahren ist verstärkt zu beobachten, dass die Lebensgestaltung der Menschen wesentlich flexibler und facettenreicher geworden ist. Während in der Vergangenheit der Lebenslauf meistens noch der klassischen Dreiteilung Ausbildung, Beruf und Ruhestand folgte, hat sich die Lebenswirklichkeit vieler Erwerbspersonen mittlerweile ausdifferenziert. Die Folgen sind:

- Immer selbstverständlicher werden berufsbegleitende Studiengänge zur Höherqualifizierung von Technikern, Meistern oder Absolventen mit Bachelorabschluss.
- Immer häufiger gibt es wechselnde Phasen von Vollzeit und Teilzeit, um abschnittsweise familiären Verpflichtungen nachgehen oder intensiver ehrenamtliches Engagement betreiben zu können.

Eine flexible, an verschiedenen Lebensphasen orientierte Arbeitszeitgestaltung, etwa mit Optionen zur Bildung von Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonten, ist dabei ein vielseitiges Instrument einer zukunftsgerichteten Personalpolitik. Sie bietet Vorteile für beide Seiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre persönlichen Vorstellungen von Beruf und Familie in den verschiedenen Lebensphasen verwirklichen (etwa Berufseinstieg, Weiterbildung, Gründung einer Familie oder Pflege von Angehörigen). Auf der anderen Seite beeinflusst sie betriebliche Erfolgsfaktoren wie z. B. Arbeitsmotivation und Produktivität und steigert nicht zuletzt die Attraktivität als Arbeitgeber im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte.

- Die Übergänge zwischen den Phasen von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Renteneintritt mit aktivem Ruhestand sind fließend geworden, das Arbeitsleben ist wesentlich stärker mit den Aktivitäten des lebenslangen Lernens und dem Privatleben verzahnt.

- Es gibt häufiger Teilzeitausbildungen, die eine Verzahnung von Ausbildung und Familienpflichten ermöglichen.



**Ausbildung, Beruf, Ruhestand?  
Lebensläufe sind heute differenziert**



Quelle: Personalkompass, IW Köln



## **Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ – Rahmenregelungen zur Gestaltung des demografischen Wandels**

Mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo) in der chemischen Industrie werden zukunftsfähige Rahmenregelungen zur Gestaltung des demografischen Wandels geschaffen. Seit 2010 werden jährliche Demografiefonds gebildet, die für fünf Verwendungszwecke (Langzeitkonten, Teilrente, Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie, Altersteilzeit und Altersvorsorge) verwendet werden dürfen. Im Tarifpaket 2012 wurde ein weiteres, sechstes Instrument geschaffen, die sog. lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Zusätzlich zu den ab 2010 gebildeten Demografiefonds werden für die Jahre 2013 bis 2015 weitere 200 € jährlich, insgesamt also 600 € (Demografiebetrag 2), zur Verfügung gestellt. Für diesen zusätzlichen Demografiebetrag haben sich die Sozialpartner BAVC und IG BCE darauf verständigt, diesen ausschließlich für Instrumente mit Arbeitszeitelementen zu verwenden, nämlich Langzeitkonten, Altersteilzeit und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Die Zielsetzung dieser Arbeitszeitorientierung der Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie ist, die Attraktivität der Chemieunternehmen für junge Menschen durch das Angebot einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung zu steigern und Möglichkeiten für gleitende Übergänge älterer Arbeitnehmer aus dem aktiven Berufsleben zu schaffen.

Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung wird mit dem Modell der „reduzierten Vollzeit 80 (RV 80)“ umgesetzt: Mit RV 80 reduzieren Beschäftigte die tarifliche Arbeitszeit auf 80 %, ohne zugleich das Entgelt zu verringern. Der 20%ige Entgeltausgleich wird aus dem Demografiefonds (sowohl Demografiebetrag 1 als auch Demografiebetrag 2) finanziert.

Für die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung stehen zwei Varianten der RV 80 zur Verfügung:

Eine Variante ermöglicht die Gestaltung der Arbeitsphase ab dem 55. Lebensjahr mittels flexiblerer Übergänge in den Ruhestand. Die zweite Variante ermöglicht die Flexibilisierung von Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen für beispielsweise Phasen der Kindererziehung, der Pflege von Angehörigen, der Qualifizierung, zur Ausübung eines Ehrenamts oder zur Vorbeugung bzw. Nachsorge von krankheitsbedingten Ausfällen.

Die Verwendung der Demografiebeträge für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung muss in einer Betriebsvereinbarung vereinbart werden, in der entsprechend den spezifischen Bedürfnissen des Betriebs die Variante RV 80 und der berechnete Personenkreis festgelegt werden. Die Betriebsparteien sind frei, die Lebensphasen im RV 80-Modell durch die Betriebsvereinbarung selbst zu definieren. Bei der Variante RV 80 für bestimmte Lebensphasen können die Betriebsparteien die Höhe des Entgeltausgleichs für die reduzierte Arbeitszeit in einem Korridor zwischen 80 und 100 % vereinbaren und von dem Grundsatz der Vergütung auf 100%-Basis abweichen. Da die Anzahl der Berechtigten von RV 80 durch die zur Verfügung stehenden Mittel im Demografiefonds begrenzt wird, kann eine Entgeltreduzierung zwischen 80 und 100 % weitere Flexibilität ermöglichen: Dadurch, dass der Entgeltausgleich geringer ausfällt und hierfür weniger Mittel aus dem Demografiefonds finanziert werden müssen, können mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von RV 80 profitieren.

### Nutzungsbeispiele

- Der Arbeitnehmer reduziert seine Arbeitszeit für ein Ehrenamt bei einer karitativen Einrichtung von bisher 37,5 Stunden auf 30 Stunden pro Woche.
- Nach Beendigung der Elternzeit kehrt der Arbeitnehmer zurück und schließt eine Vereinbarung RV 80 ab. Für einen befristeten Zeitraum arbeitet er zunächst 80 % der vereinbarten Arbeitszeit.
- Denkbar ist auch eine Verteilung dahingehend, dass eine Gesamtbetrachtung des vereinbarten Zeitraums RV 80 erfolgt, in dem der Arbeitnehmer flexibel die freien Tage oder Stunden in Anspruch nehmen kann. Auf diese Weise könnten z. B. die nicht bezahlten Tage der vorübergehenden Verhinderung nach dem Pflegezeitgesetz finanziell abgesichert werden.



Im Gegensatz zu den gesetzlichen Freistellungen ermöglicht das RV 80-Modell für bestimmte Lebensphasen einen Entgeltausgleich als wirtschaftliche Absicherung des Arbeitnehmers. Im Rahmen der gesetzlichen Eltern- oder Pflegezeit ist es möglich, die Arbeitszeit zu reduzieren. Der daraus entstehende Entgeltausfall kann bei Abschluss einer Vereinbarung über die Mittel des zusätzlichen Demografiebeitrags ausgeglichen werden. Diese flexiblen, maßgeschneiderten Lösun-

gen tragen wirksam dazu bei, Fachkräfte zu gewinnen, in bestimmten Lebensphasen zu entlasten und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Die tarifvertraglichen Regelungen leisten damit in Zeiten des demografischen Wandels einen Beitrag, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen zu binden und dem Fachkräftemangel mit attraktiven Arbeitsbedingungen entgegenzuwirken.

”



*Demografie ist eine Daueraufgabe für die Tarifparteien. Beim Thema ‚Demografie und Arbeitszeit‘ haben wir 2012 erneut einen substanziellen Schritt nach vorne gemacht. Mit der lebensphasenorientierten Arbeitszeit schaffen wir mehr Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte. Durch die Option ‚reduzierte Vollzeit 80‘ können die Unternehmen zunächst mehr Arbeitszeitkapazität erhalten und bieten einzelnen Gruppen dafür später mehr Entlastung. Damit ermöglichen wir, künftig länger und flexibler zu arbeiten. Das ist ein intelligenter Umbau im Bereich der Arbeitszeit. Freiwillige Betriebsvereinbarungen sind zudem praxisnäher als staatliche Vorgaben, da diese die Unternehmen nicht wirtschaftlich überfordern und flexibel an die spezifischen Gegebenheiten angepasst werden können. Bei diesen Maßnahmen geht es auch darum, die Chemie noch attraktiver für Fachkräfte zu machen und als guten Arbeitgeber zu positionieren, um so den deutschen Chemiestandort langfristig zu stärken.*

**Wolfgang Goos**, Hauptgeschäftsführer Bundesarbeitgeberverband Chemie, zur Zielsetzung der Neuregelungen

“

### **Konzernbetriebsvereinbarung Pflege bei Boehringer Ingelheim Deutschland**



**Boehringer  
Ingelheim**

Boehringer Ingelheim Deutschland bietet neben persönlicher Mitarbeiterberatung, einem umfassenden Informationsangebot und Seminaren zum Thema „Pflege“ zahlreiche unterstützende Möglichkeiten in der Arbeitsorganisation für Beschäftigte, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Das bereits seit langem bestehende Angebot an Maßnahmen reicht von flexibler Arbeitszeit, Urlaubsausgleichskonten, verschiedensten Teilzeitmodellen über Telearbeit, Rücksichtnahme bei Urlaubnahme und Terminvereinbarungen bis hin zur Abstimmung bei Fort- und Weiterbildung. Zahlreiche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wurden gemeinsam mit Regelungen zur Nutzung des Pflegezeitgesetzes in einer Konzernbetriebsvereinbarung festgelegt, die ab 1. April 2013 gilt. Sie regelt u. a. das Vorgehen im Pflegefall, bezahlte Freistellung und die Familienpflegezeit in Teilzeit, im Außendienst oder in Schichtarbeit.

Damit hat Boehringer Ingelheim ein umfassendes Konzept zur betrieblichen Unterstützung der individuellen Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erarbeitet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Pflegefall und deren Vorgesetzten stehen verbindliche transparente und planbare Regelungen zur Verfügung. Damit soll innerhalb des Unternehmens auch ein Bewusstsein geschaffen werden für die Lage und Erfordernisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen.



## Demografietarifvertrag bei der Deutschen Bahn AG – für nachhaltige Personalpolitik und zukunftsfähige Beschäftigungsbedingungen



Im Mittelpunkt des Demografietarifvertrags der Deutschen Bahn AG steht eine nachhaltige Personalpolitik, die sich u. a. bei der Gestaltung der Arbeitszeit oder bei der Qualifizierung stärker an den Berufs- und Lebenszyklen des Einzelnen orientiert. Das Thema „Arbeitszeitgestaltung“ bildet dabei einen Schwerpunkt des Demografietarifvertrags. Die Tarifvertragspartner haben erkannt, dass die stärkere Berücksichtigung individueller Interessen der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung ein wesentlicher Baustein zukunftsorientierter Beschäftigungsbedingungen ist. Unter den Stichworten „individuelle Arbeitszeitgestaltung“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Biografie“ werden die Betriebspartner ermuntert, entsprechende Planungsprozesse auf betrieblicher Ebene zu etablieren. Die Tarifvertragspartner Agv MoVe und EVG haben zur Erreichung dieses Ziels den Betriebspartnern die Möglichkeit der Abweichung von bereits bestehenden tariflichen Regelungen zur Arbeitszeitverteilung eingeräumt.

Daneben beinhaltet der Demografietarifvertrag weitere wichtige Arbeitszeithemen z. B. zur Entlastung älterer Arbeitnehmer in Wechselschicht-, Nachtarbeit oder Rufbereitschaft (besondere Teilzeit im Alter), die Förderung von Teilzeitangeboten, die Einführung von Sabbaticals oder die Unterstützung mobilen Arbeitens. Damit bietet der Demografietarifvertrag verschiedene Bausteine für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung.

”



*Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die sich wandelnden Ansprüche von Mitarbeitern, aber auch die steigenden Anforderungen an Arbeitnehmer erfordern ein Umsteuern. In Zukunft werden wir Arbeit daher flexibler, familienfreundlicher und altersgerechter gestalten müssen.*

**Ulrich Weber**, Vorstand Personal der Deutschen Bahn AG

“

## TARIFVERTRÄGE IM SYSTEM DER FAMILIENFÖRDERUNG

PROF. DR. RICHARD GIESEN, ZAAR, LMU MÜNCHEN



Wenn Tarifvertragsparteien familienfreundlich arbeiten wollen, müssen sie sich in ein komplexes Regelungsumfeld hineinfinden. Der Staat agiert mit Steuervorteilen und Unterstützungsleistungen für Eheleute und Kinder sowie mit der Kita-Betreuung. In der Sozialversicherung werden Angehörige mit Krankenversichert und Erziehungszeiten bei der Rente berücksichtigt. Im Arbeitsleben ist es oft zuerst die betriebliche Ebene, auf der familiäre und unternehmerische Belange zusammengeführt werden müssen, wenn es beispielsweise darum geht, betriebliche Arbeitszeiten festzusetzen oder Urlaube und Betriebsferien mit den Schulferien abzustimmen. Im Individualarbeitsrecht hat der Gesetzgeber einige – in der Handhabung teils unflexible – Vorschriften erlassen, welche familiären Bedürfnissen nach Arbeitszeitflexibilisierung entgegenkommen sollen. Sie betreffen Elternzeit und Elternteilzeitbeschäftigung sowie Freistellungen zur Angehörigenpflege.

Die meisten dieser Regeln sind den Tarifvertragsparteien nicht zur näheren Ausgestaltung überlassen. Trotzdem haben tarifliche Lösungen dem Gesetzgeber Wesentliches voraus. Hier können Systeme entwickelt werden, welche die regelmäßige Arbeitszeit kurz- und langfristig flexibilisieren. Bei ihnen

werden durch Ansammlung insolvenzgesicherter Wertguthaben auch arbeitnehmerseitige Vorleistungen geschützt. In erster Linie sind damit die Lebensarbeitszeitkonten angesprochen, welche etwa in der Metall- und in der Chemieindustrie nicht nur tariflich geregelt, sondern in den Betrieben – flankiert und konkretisiert durch Betriebsvereinbarungen – eingerichtet und gelebt werden. Ihre vielfältige Einsetzbarkeit zeigt sich in der Nutzung für Altersfreizeit, Mehrarbeit, übergesetzliche Urlaubsansprüche, Zuschläge und Zulagen. Im Rahmen dessen können außerdem 10 % des Jahrestarifentgelts eingesetzt werden. Zudem sollten die familienfreundlichen Aspekte der Arbeitszeitflexibilisierung durch tarifvertragliche Altersteilzeit und Teilrentenarbeit nicht übersehen werden. Schließlich setzen sich Großeltern häufig genug für den Nachwuchs ein.

Natürlich gibt es all das nicht umsonst. Die Inanspruchnahme von Altersteilzeit wird oft finanziell flankiert, weil der Arbeitnehmer hier seinen Arbeitsplatz vorgezogen ganz oder teilweise freigibt. Die übrigen Flexibilisierungsmodelle stellen ihn prinzipiell vor die Alternative „Zeit oder Geld“. Wenn er Ersteres mehr für die Familie einsetzen möchte, muss er auf Letzteres teilweise verzichten. Das kann letztendlich auch nicht anders sein. Eine Entgeltsubvention der Familie müsste dazu führen, dass für gleiche Arbeit unterschiedliche Löhne gezahlt würden; je nach Ausgestaltung stünde sie unter Diskriminierungsverdacht. Aber auch unabhängig davon verlangen die tariflichen Flexibilisierungsmodelle von beiden Seiten Entgegenkommen. Nicht zuletzt für die Unternehmen ziehen die Einrichtung und Verwaltung von Langzeitkonten und Insolvenzschutzsystemen sowie die Abstimmung betrieblicher Bedürfnisse mit individuellen Arbeitszeitwünschen ganz erheblichen Aufwand nach sich. Dennoch gilt für beide Seiten: Je besser die Abstimmung gelingt, desto nachhaltiger der Erfolg.

## BETRIEBLICHE UND FAMILIÄRE BEDÜRFNISSE IM GLEICHGEWICHT

Viele Beschäftigte bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Beschäftigung und familiären Verpflichtungen. Die Betriebe wiederum müssen sich im Wettbewerb behaupten und ihre Kunden zufriedenstellen: Dafür benötigen sie qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Personalpolitik muss beide Interessenlagen in Einklang bringen: den Beschäftigten die Flexibilität gewähren, ihren familiären Verpflichtungen nachkommen zu können – und die betrieblichen Erfordernisse wahren. Viele Tarifverträge bieten diesen Spielraum, um betriebliche Belange einerseits und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten andererseits in Einklang bringen zu können. Sie bilden einen wichtigen Rahmen, um auszuhandeln, wie ein solches Gleichgewicht betriebsspezifisch immer wieder hergestellt werden kann. Wichtig dabei: Sowohl betriebliche als auch familiäre Bedürfnisse verändern sich kontinuierlich. Daher muss eine einmal gefundene Lösung nicht für immer funktionieren – weder für Beschäftigte noch für den Betrieb. Insofern gehört zu flexiblen Arbeitszeitmodellen auch, von Zeit zu Zeit Lösungen und Regelungen zu überdenken und ggf. auch neu zu justieren – am besten sozialpartnerschaftlich!



## Flexibilität ist keine Einbahnstraße

Interview mit Dr.-Ing. Rainer V. Dulger, Präsident GESAMTMETALL

### Inwiefern findet das Thema „Familienfreundliche Arbeitszeiten“ Einzug in die Tarifpolitik?

Auch wenn es vielleicht gegen den Strich geht, klargestellt werden muss es am Anfang: An allererster Stelle stehen kundenfreundliche Arbeitszeiten. Ohne Kunden keine Arbeit, ohne Arbeit keine Arbeitsplätze. In unserer Industrie, mit der kürzesten Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Spitzenbezahlung, ist Flexibilität lebensnotwendig. Aber Flexibilität ist ja keine Einbahnstraße. Wir haben heute in unserer Industrie innerhalb des tarifvertraglichen Rahmens buchstäblich Tausende von verschiedenen Arbeitszeitmodellen. Das hilft den Unternehmen, für die Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt ansprechbar zu sein und die Produktionsplanung zu optimieren – aber auch den Beschäftigten, ein Modell zu wählen, das zu ihrer individuellen Lebenssituation passt. Diese notwendige Balance der verschiedenen Interessen haben wir bei uns, dem Herz der Wirtschaft, besser gefunden als in jeder anderen Industrie. Flexible Arbeitszeiten sind mit Abstand das wichtigste Instrument zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das zeigt aber auch, dass es keine Einheitslösung geben kann. Ich finde, wir haben da den richtigen Ansatz: Der Tarifvertrag gibt den Rahmen vor, die konkrete Ausgestaltung findet im Betrieb statt. Das passt.

### Wie wird diese „Philosophie“ konkret in der Metall- und Elektro-Industrie umgesetzt? Sehen Sie Parallelen oder Unterschiede zu anderen Branchen?

Wir haben zwar – mit der 35- bzw. 38-Stunden-Woche – eine ausgesprochen kurze Wochenarbeitszeit. Innerhalb dieses Rahmens ist aber auf betrieblicher Ebene unglaublich viel Gestaltungsspielraum, und das kommt natürlich auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugute. Unsere Verbände haben

hochqualifizierte Spezialisten, die die Unternehmen bei der Umsetzung beraten und auf Wunsch gemeinsam mit ihnen individuell passende Modelle finden. Das ist natürlich aufwendig, vor allem für die Unternehmen, wenn in einem Betrieb viele verschiedene Arbeitszeitmodelle parallel laufen und miteinander verwoben werden müssen. Aber der Aufwand lohnt sich. Was andere Branchen angeht: Deren Bedingungen kenne ich natürlich nicht so genau wie unsere. Sie arbeiten häufig mit mehr tariflichen Vorgaben. Für uns hat es sich bewährt, den Betrieben mit wenigen Rahmenregelungen max. Gestaltungsspielraum zu geben.

### Wie unterstützen die Verbände die Unternehmen dabei, eine erfolgreiche Personalpolitik zu betreiben? Welche Initiativen haben Gesamtmetall und seine Mitgliedsverbände selbst im Bereich Familienfreundlichkeit und Frauenerwerbstätigkeit gestartet?

Für uns steht im Mittelpunkt, Lösungen zu entwickeln, die unsere Unternehmen wettbewerbsfähig halten und zugleich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirklich weiterhelfen. Das hat allerdings wenig mit flotten Sprüchen und talkshowtauglichen Forderungen zu tun, die einem sichere Schlagzeilen garantieren. Mancher Vorschlag mag im Elfenbeinturm Beifall kriegen, aber ist im täglichen Alltag komplett untauglich. Die Frauenquote ist dafür ein gutes Beispiel. Wir in der M+E-Industrie kämpfen seit Jahrzehnten dafür, mehr weiblichen Nachwuchs und weibliche Führungskräfte in unsere Unternehmen zu bekommen. In meinem Ingenieurstudiengang damals in Kaiserslautern lag der Frauenanteil bei nur 5 %. Wer oben nach Frauenquote ruft, müsste unten eine erzwingen – sonst ist es keine Lösung, sondern Show. Vor Ort konzentrieren wir uns deshalb auf das, was wirklich nutzt. Das ist zum einen die angesprochene Beratung der



**Dr. Rainer V. Dulger**

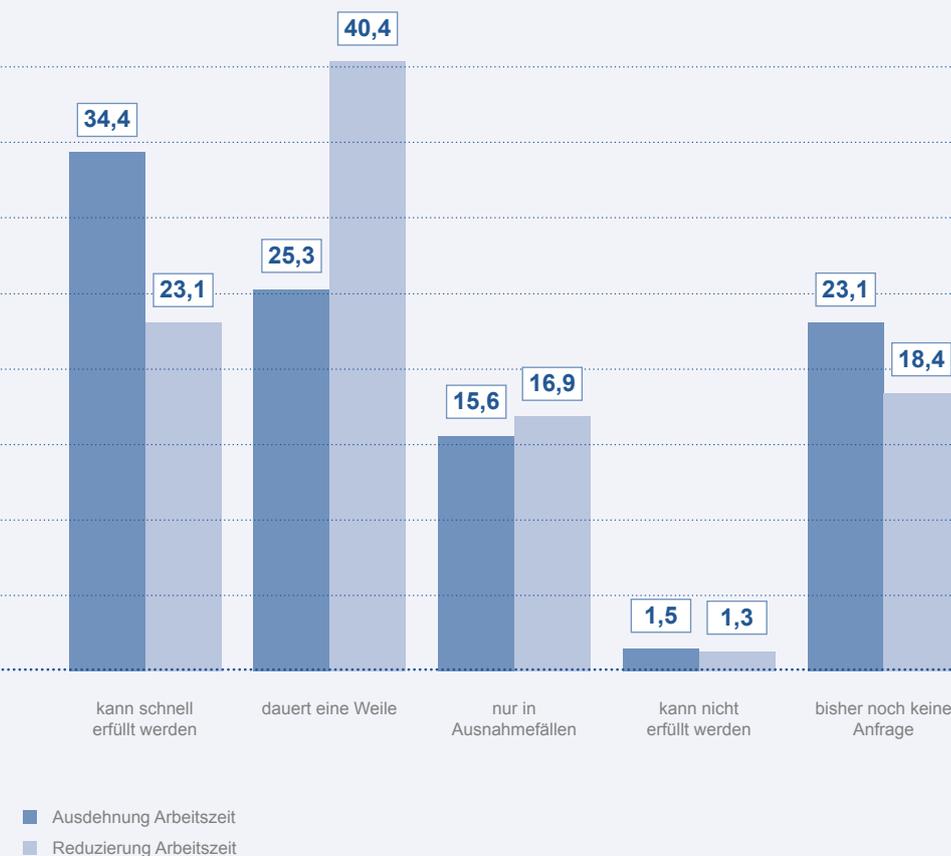
Präsident GESAMTMETALL  
Die Arbeitgeberverbände der  
Metall- und Elektro-Industrie

Geschäftsführender Gesellschafter  
ProMinent Dosiertechnik GmbH

Unternehmen bei der Arbeitszeitgestaltung durch unsere Verbände. Zum Zweiten ist es der Informationsaustausch über funktionierende Modelle, ein typischer Best-Practice-Ansatz also. Und schließlich haben unsere Verbände viele Projekte und Initiativen, die von der Zusammenarbeit bei der Kinderbetreuung über die Förderung von Frauenkarrieren bis zur

intensiven Förderung von MINT-Nachwuchs reichen. Und diese gesammelte Erfahrung aus dem betrieblichen Alltag wiederum fließt zurück in unsere politische Vertretung in Berlin und Brüssel: Wenn wir uns zu Wort melden, dann nicht aus ideologischen Gründen, sondern weil wir ganz genau wissen, wie es in Betrieben tatsächlich aussieht.

### Arbeitszeitanpassungen sind gängige Praxis Möglichkeit zur Veränderung der Arbeitszeit



Anteil der Unternehmen in % (2012)  
Quelle: IW Köln, 2013



## „Topsharing“ – Chefs in Teilzeit bei der Ford-Werke GmbH



Eine Drei-Tage-Woche als Führungskraft? Für Andrea Puschmann und Wolfgang Hudec ganz normal. Seit Ende 2010 teilen sich die beiden die Personalleitungsfunktion der Ford Fiesta Fahrzeugfertigung in Köln-Niehl und damit die Verantwortung für 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine 20-köpfige Personalabteilung. Andrea Puschmann arbeitet jeweils von Montag bis Mittwoch, Wolfgang Hudec von Mittwoch bis Freitag. Der Mittwoch ist gemeinsamer Meetingtag für die gemeinsame Abstimmung und Treffen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Betriebsrat und Management. Andrea Puschmann nutzt die Teilzeit, um Familie und Beruf gut vereinbaren zu können. Sie ist Mutter von zwei Kindern. Zurzeit ruht das Modell, da Andrea Puschmann Ende Februar ihr drittes Kind bekommen hat und jetzt in Mutterschutz ist. Wolfgang Hudec hält die Stellung, bis sie zurückkommt. Im umgekehrten Fall hat auch Andrea Puschmann Wolfgang Hudec schon einmal während einer längeren Abwesenheit bis zu seiner Rückkehr vertreten. Obwohl am Anfang durchaus Skepsis herrschte, hat das Modell alle Beteiligten überzeugt. Es funktioniert sehr gut und bietet viele Vorteile. Vorgesetzte und Kollegen erkennen diese oft erst, wenn sie sie nutzen können, z. B. bei Abwesenheit des einen ist der andere als Ansprechpartner da. Wichtigste Voraussetzung ist allerdings, dass das Jobshare-Team harmonisiert: Montags und dienstags darf keine andere Personalpolitik gelten als donnerstags und freitags.

Das Modell hat bei Ford Schule gemacht: Seit knapp anderthalb Jahren teilen sich Clair Droeden und Sabine Platzek die Funktion „Leiterin Einkauf“. Beide Frauen wurden neu in diese Position befördert. Es hat sich auch gezeigt, dass das Modell weiter funktionieren kann, wenn ein Teampartner die Position wechselt: Seit kurzem heißt die neue Jobshare-Partnerin von Clair Droeden Verena Mauersberger.

Das Fazit bei Ford: Jobsharing auf hohem Niveau funktioniert sehr gut!



*Das klappt super! Wir teilen die Verantwortung, jede hat ihren Hauptverantwortungsbereich, und die Projekte teilen wir untereinander auf. Darüber hinaus haben wir klare Ansprechpartner für unser Team definiert. Dies ist meiner Meinung nach wesentlich für den Erfolg des Modells. Natürlich muss man sich auch verstehen. Ich bin froh, dass unser Vorgesetzter seinerzeit die Idee hatte, ein Jobsharing auszuprobieren, und jetzt auch von den Vorteilen profitieren kann, denn er hat immer zwei Köpfe, die er fragen kann.*

**Clair Droeden**, Leiterin Einkauf



## Lebensphasenorientierte Arbeitszeit bei der TRUMPF GmbH + Co. KG

### TRUMPF



Trumpf hat an sechs deutschen Standorten eine Arbeitszeitregelung eingeführt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten für die Länge ihrer wöchentlichen Arbeitszeit einräumt. Die Auswahl erfolgt jeweils für einen überschaubaren Zeitraum. Dies wird ergänzt durch vielfältige Instrumente für Zeiten der Freistellung von der Arbeit.

Ein starres Arbeitszeitmodell ist für immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit ihrer individuellen Lebenssituation und -planung vereinbar. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen dabei die Prioritäten im Leben immer wieder neu. Welche Rolle die Erwerbsarbeit in welcher Lebensphase spielen soll, kann immer nur für einen begrenzten Lebensabschnitt festgelegt werden. Es gibt keine richtige ‚Lebensdosis‘ Erwerbsarbeit, die über Lebensarbeitszeitkonten zu budgetieren wäre. Gerade eine wiederholte Wählbarkeit gibt Sicherheit, Entscheidungen bei Bedarf korrigieren zu können.

Basis bleibt die im individuellen Arbeitsvertrag vereinbarte Wochenarbeitszeit von 15 bis 40 Stunden. Abweichend davon können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für jeweils zwei Jahre ihre wöchentliche Arbeitszeit ebenfalls zwischen 15 und 40 Stunden je Woche verändern. Danach haben sie einen Anspruch, auf die vertraglich festgelegte Basisarbeitszeit zurückzukehren oder können erneut eine Vereinbarung über eine abweichende Wahlarbeitszeit treffen. Zudem können sie festlegen, einen Teil ihres monatlichen Entgelts auf einem Langzeitkonto anzusparen, um das Entgelt später für Phasen mit reduzierter Arbeitszeit oder Freistellungen von bis zu sechs Monaten einzusetzen. Für Freistellungen von mehr als sechs Monaten bis zu zwei Jahren gibt es das Instrument des Sabbatical.



## Lebensarbeitszeitkonten für lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung nutzen

*Dr. Hans-Peter Klös, Geschäftsführer Institut der deutschen Wirtschaft Köln, zu Lebensarbeitszeitkonten*



**Dr. Hans-Peter Klös**

Geschäftsführer  
Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

Deutschland mit seinen im Durchschnitt niedrigen Arbeitszeiten ist auf eine größtmögliche Flexibilität bei den Arbeitszeiten angewiesen. Für die Verbreitung familienbewusster Arbeitszeiten kann dies immer dann eine Herausforderung sein, wenn die Flexibilitätswünsche von Unternehmen und Beschäftigten nicht in die gleiche Richtung gehen. Neueste Zahlen des IW Köln zeigen aber, dass die Beschäftigten bereits in großem Umfang bei der konkreten Festlegung der Arbeitszeiten mitwirken können und individuelle Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeiten zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Der flexible Umgang mit den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten ist inzwischen ein Bestandteil einer guten Unternehmenskultur, der Umgang mit Erwerbsunterbrechungen vielfach eingeübt.

Unternehmen achten bei der Ausgestaltung familienbewusster Maßnahmen auf die Bedarfsgerechtigkeit und die Passgenauigkeit. Dies gilt erst recht angesichts des zunehmenden Wunschs nach einer lebensphasenorientierten und alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung, die den Phasen des Berufseinstiegs, der Familienphase, dem Bedarf an Weiterqualifizierung im Rahmen eines längeren Berufslebens, den immer häufiger eintretenden Pflegephasen und auch dem vielfachen Wunsch nach einem gleitenden Berufsausstieg Rechnung tragen kann. Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung kann dazu u. a. auf Modelle wie Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals, Telearbeit und Jobsharing zurückgreifen.

Bei der Verbreitung von Lebensarbeitszeitkonten gibt es aber durchaus noch Luft nach oben. Während im Jahr 2010 bereits 36 % aller Beschäftigten entweder mit Kurzeit- und Flexikonten oder über Gleitzeit Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeit an ihre privaten Belange anpassen konnten, werden Lebensarbeitszeitkonten bzw. Wertguthaben, auf denen größere Arbeitszeitguthaben explizit auch mit dem Ziel längerfristiger Freistellungen angespart werden können, bisher erst von 2 % aller Betriebe bzw. 5 % der Betriebe mit Kontenregelungen praktiziert. Naturgemäß nimmt dabei der Anteil der Unternehmen mit Lebensarbeitszeitkonten zu, je größer der Betrieb ist.

Nach dem sog. Flexi-II-Gesetz können die Lebensarbeitszeitkonten bzw. Wertguthaben vor allem für folgende Zwecke verwendet werden: Freistellungen zur Pflege von Angehörigen, zur Betreuung und Erziehung von Kindern, für zeitweise Verringerungen der Arbeitszeit, für Freistellungen zum vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand und für die Teilnahme an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen.

## VOLLZEITNÄHER, BEFRISTET, INDIVIDUELL

Die Arbeit in Teilzeit ist neben der Gleitzeit die am häufigsten angebotene Maßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Neben der Arbeitszeitflexibilität steht für Eltern kleiner Kinder vor allem auch eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit im Vordergrund. Dabei haben Arbeitnehmer grundsätzlich das Recht, ihre Arbeitszeit ohne Angabe von Gründen zu reduzieren. Einen Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit gibt es dagegen nicht. Die Tarifvertragsparteien gehen z. T. einen Schritt weiter: Tarifvertragliche Regelungen räumen den Beschäftigten im Hinblick auf die Kinderbetreuung individuelle Rechte auf Teilzeit ein. Es gibt auch Regelungen zur befristeten Teilzeit, die darauf abzielen, die Berufsrückkehr frühzeitig zu regeln und zu erleichtern. Auch dort, wo wegen der besonderen branchenspezifischen Gegebenheiten geringere Möglichkeiten zur Flexibilisierung als in anderen Branchen bestehen, bieten die Tarifvertragsparteien Lö-

”



*Teilzeitarbeit muss als Chance für Unternehmen, Beschäftigte und auch Führungskräfte verstanden werden. Wir müssen stärker die vollzeitnahe Teilzeit anstreben. Hierin sehe ich den bestmöglichen Weg, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern und berufliche Karrierechancen weiter zu ermöglichen.*

**Ingrid Hofmann**, geschäftsführende Gesellschafterin I.K. Hofmann GmbH, Vizepräsidentin Bundesarbeitsgeberverband der Personaldienstleister

“

sungen, um die Familienfreundlichkeit stärker zu fördern. Im Bereich des Einzelhandels oder der Systemgastronomie sind z. B. flexible Arbeitszeit- und insbesondere Teilzeitmodelle vorgesehen, bis hin zu Regelungen der Unzumutbarkeit späterer Arbeitszeiten im Falle von Kinderbetreuung.



## Förderung familienbewusster Arbeitszeiten weiterhin auf hohem Niveau

Verbreitung flexibler Arbeitszeitmodelle und Telearbeit, Anteil der Unternehmen in %

	2003	2006	2009	2012
<b>Teilzeit</b>	nicht erfasst	nicht erfasst	79,2	84,1
<b>Individuell ausgestaltete Arbeitszeitmodelle</b>	56,4	72,9	72,8	73,3
<b>Flexible Tages-/Wochenarbeitszeit</b>	58,0	67,4	70,2	63,5
<b>Vertrauensarbeitszeit</b>	22,1	51,4	46,2	51,2
<b>Flexible Jahres-/Lebensarbeitszeit</b>	18,3	32,0	28,3	20,4
<b>Telearbeit</b>	7,8	18,5	21,9	21,1

Quelle: IW Köln, 2013

Laut IW-Personalpanel 2012 sind im Durchschnitt lediglich 8,2 % der Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt. Allerdings arbeiten in acht von zehn Unternehmen Führungskräfte ausschließlich Vollzeit.

### Die „Teilzeitfalle“

*Nicht wenige Väter und Mütter befürchten, dass Teilzeitarbeit Karrieren bremst oder stoppt. Wie gefährlich ist die Teilzeitfalle?*



Karriere und Teilzeit dürfen einander nicht ausschließen. Die Deutsche Telekom bietet deshalb auch Beschäftigten, die in Teilzeit arbeiten oder eine befristete Auszeit nehmen, attraktive Karriereperspektiven, um Leistungsträger am Arbeitsmarkt zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden:

- auch für Führungspositionen erfolgen Stellenausschreibungen grundsätzlich als Teilzeitangebot und bei Besetzungsentscheidungen ist Jobsharing eine Option
- es werden auch befristete Teilzeitwünsche realisiert
- in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit haben wir erfolgreich ein Projekt gestartet, welches gezielt Alleinerziehende eine Teilzeitausbildung und -studium ermöglicht

Eine selbstbestimmte Reduzierung der Arbeitszeit darf kein Makel sein.



Harald Lübke  
Leiter Employment Conditions  
Deutsche Telekom AG



## Von Teilzeit bis Auszeit bei der REWE Group



Teilzeitarbeit zählt bei der REWE Group zu den wichtigsten Arbeitszeitmodellen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So verfügt der Handel insgesamt über einen hohen Frauenanteil, gerade im Servicebereich. Teilzeitarbeitsmodelle bietet die REWE Group ihren Beschäftigten in mehreren Varianten und

Formen an. Hierzu gehören Halbtagsarbeit, X-Tage-Woche und befristete Teilzeittlösungen. Letztgenannte werden häufig auch innerhalb der Elternzeiten oder im unmittelbaren Anschluss an diese vereinbart. Auch Führungskräfte machen von solchen Angeboten Gebrauch, um Privatleben und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können. Zudem kommen bei der REWE Group zahlreiche weitere Arbeitszeitmodelle zum Einsatz, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine individuelle und flexible Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen. Die Angebote sind immer auf die jeweilige Organisationseinheit zugeschnitten. Hierzu gehören u. a. Gleitzeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit. Auch Telearbeit wird angeboten, bei der nicht nur die Arbeitszeit individuell geplant werden kann, sondern auch der Arbeitsort in den eigenen Wohnraum verlegt wird. Bei der Absprache von Arbeitszeitmodellen werden soweit möglich die Regelungen auf die Bedürfnisse sowohl des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin als auch des Unternehmens aufeinander abgestimmt. Hierbei entstehen in der Regel höchst individuelle Lösungen.

Neu eingeführt wurde die REWE-Auszeit. Dieses Arbeitszeitmodell ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich für die Pflege naher Familienangehöriger bis zu sechs Monate vollständig von der Arbeit freustellen zu lassen. Anschließend können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder auf den alten Arbeitsplatz zurückkehren oder bis zu zwölf Monate die Arbeitszeit reduzieren und später die vorherige Arbeitszeit wieder aufnehmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten während der REWE-Auszeit ein entsprechend angepasstes Gehalt und sind somit weiterhin sozialversichert. Dieses neue Arbeitszeitmodell wurde 2012 bei der REWE Group – zunächst für eine zweijährige Testphase – sukzessive eingeführt.

Besteht der Wunsch nach einem Sabbatical, können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten ohne Angabe von Gründen bis zu sechs Monate vollständig von der Arbeit freustellen lassen.



## Teilzeit und mehr bei der Danone GmbH

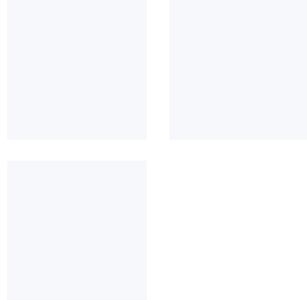


Danone verfügt über eine sehr moderne, ergebnisorientierte Unternehmenskultur. Die betrieblichen Lösungen entstanden auf Grundlage des Manteltarifvertrags der Milchindustrie und gehen inzwischen weit darüber hinaus. Dies zeigt sich auch bei der Anwendung von Teilzeit. Nach der Familienphase können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder ihre bisherige Stelle einnehmen, auch in Teilzeit. Arbeitszeiten sind

flexibel, so dass jede Mitarbeiterinnen und jeder Mitarbeiter seine Zeit frei einteilen kann. Das Unternehmen bietet zusätzlich für viele Positionen an, auch im Home Office zu arbeiten.

Um Beschäftigte auch optimal im privaten Umfeld unterstützen zu können, hat Danone eine Kooperation mit der pme Familienservice GmbH zu verschiedenen Bereichen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dort in Fragen rund um die Kinder- und Angehörigenbetreuung sowie in verschiedenen Lebenslagen beraten. Bei der Kinderbetreuung berät der Familienservice die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu allen inhaltlichen, preislichen, steuer- und versicherungsrechtlichen Fragen der Vertragsgestaltung und vermittelt individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene private Betreuungslösungen. Das Unternehmen selbst bietet am Standort München eine begrenzte Anzahl an subventionierten Kita-Plätzen an.

Bei der Angehörigenbetreuung unterstützt der Familienservice die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Fragen der Vermittlung, Planung und Finanzierung von ambulanter und stationärer Pflege. Schließlich stehen die Fachberater auch für eine umfassende persönliche und vertrauliche Beratung zu verschiedenen Lebenslagen wie z. B. Elternschaft und Partnerschaft, Sucht, Erziehung und Schule, Partnerschaft und Trennung oder Rechtsfragen zur Verfügung.



### **Ein Menü familienfreundlicher Maßnahmen bei McDonald's Deutschland Inc.**



Nicht nur Vielfalt und Chancengleichheit, sondern auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalstrategie von McDonald's Deutschland. Insbesondere wird auf individuelle Lebensphasen Rücksicht genommen. So wird seit Jahren in den Restaurants bei Crew und Management sowie in der Verwaltung durch Voll- und Teilzeitarbeitsmodelle Flexibilität ermöglicht. Der einschlägige Manteltarifvertrag der Systemgastronomie bietet hierfür den Rahmen.

Um Arbeit und Familienleben bestmöglich in Einklang zu bringen, wurde im November 2011 auf dem Gelände der McDonald's Unternehmenszentrale in München eine Kinderkrippe eröffnet. Die Stadt München und McDonald's arbeiten hierbei eng zusammen: McDonald's Deutschland stellte die Räumlichkeiten zur Verfügung, während die Landeshauptstadt München die Trägerschaft übernahm. Mit der zusätzlichen Krippeneröffnung konnte der bereits seit 1993 bestehende Kindergarten in eine Kindertagesstätte überführt werden. So wird den Verwaltungsmitarbeitern und den Restaurantmitarbeitern am Standort München eine professionelle Betreuung für Kinder im Alter von acht Wochen bis sechs Jahren angeboten.

Der Tarifvertrag enthält zudem Möglichkeiten zur Ausweitung und flexiblen Lage der Elternzeit, besondere Freistellungsregelungen bei familiären Anlässen bzw. Erkrankung des Kindes sowie die Berücksichtigung von familiären Belangen bei der Arbeitszeitgestaltung.

## WIE VIEL MOBILES ARBEITEN IST REALISTISCH?

Das Arbeitsleben zeichnet sich heute immer seltener durch einen klassischen Acht-Stunden-Arbeitstag am Arbeitsplatz aus. Die Beschäftigten sind mobil und gut vernetzt. Durch moderne Arbeitsformen, das sog. Smart Working, wird dem Bedürfnis der Beschäftigten nach einer individuellen zeitlichen und örtlichen Gestaltung der Arbeit zunehmend Rechnung getragen. Smart Working bedeutet dank modernster Informations- und Kommunikationstechnologie die Möglichkeit, überall und damit bedürfnisgerechter arbeiten zu können. Solch moderne Arbeitsformen können gleichzeitig die Arbeit effizienter machen und Ressourcen, z. B. Büroflächen, einsparen. Voraussetzung für Smart Working sind jedoch nicht nur Vertrauen und Verlässlichkeit beider Seiten, sondern auch eine klare Definition der Arbeitsprozesse und nicht zuletzt Datensicherheit. Eine der wichtigsten Formen des Smart Working ist die Arbeit von zu Hause, die sog. Telearbeit. In Tarifverträgen findet sich die Telearbeit selten,

da die Tarifvertragsparteien in der Regel keine Vorgaben zum Ort regeln, an dem die Arbeit üblicherweise zu erbringen ist. Die Möglichkeit der Telearbeit hängt nicht nur von den betrieblichen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen ab, sondern vor allem von der Art der Tätigkeit. Nicht jede Tätigkeit eignet sich dafür, so kann z. B. die persönliche Kundenberatung in einer Bank nicht durch Telearbeit erfolgen. Im Durchschnitt müssen knapp zwei Drittel der Beschäftigten zwingend am Arbeitsort präsent sein, um ihre berufliche Tätigkeit adäquat ausüben zu können. In der Hälfte der Unternehmen hierzulande gilt dies fast für die komplette Belegschaft. Die engen Grenzen der Telearbeit erfordern individuelle Regelungen, die sich an den jeweiligen Voraussetzungen des Betriebs und auch an den tätigkeitsspezifischen Bedürfnissen orientieren. Für den erfolgreichen Einsatz der Telearbeit ist daher entscheidend, dass die Beteiligten vor Ort betriebsnahe Lösungen, z. B. durch Betriebsvereinbarungen, entwickeln.



## Home Office als Win-win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der LVM Versicherung



Familien sind bei der LVM in guten Händen. Für den Familienversicherer hat die Schaffung eines familienfreundlichen Umfelds – im Unternehmen und in der Gesellschaft – oberste Priorität. Zu den familienfreundlichen Maßnahmen zählen u. a. familienbewusste, flexible Arbeitszeiten, mehr als 100 verschiedene Teilzeitmodelle sowie Sonderurlaub für die Pflege von Angehörigen. Daneben ist die LVM Versicherung Vorreiter in der Branche in puncto Telearbeit. Seit Anfang der 1990er Jahre hat sie mit ausgereifter LVM-eigener IT kontinuierlich außerbetriebliche Arbeitsplätze (AbAp) geschaffen. Mittlerweile arbeiten von den über 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rd. 810 in alternierender Telearbeit jeden zweiten Tag von zu Hause. Das heißt konkret: Zwei Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz im Büro und haben jeweils einen Arbeitsplatz zu Hause. Das technische Umfeld – von der Telefonie bis zum PC – ist am AbAp identisch mit dem des innerbetrieblichen Arbeitsplatzes. Kein Anrufer bemerkt, dass der Gesprächspartner von zu Hause arbeitet. Der Arbeitsplatztausch erfolgt grundsätzlich im täglichen Wechsel. Klares LVM-Fazit nach 18 Jahren: Das AbAp-Modell funktioniert, räumt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entscheidungsspielräume bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit ein und trägt damit entscheidend dazu bei, Beruf und Familie zu vereinbaren. Gleichzeitig ist dieses Modell für den Arbeitgeber platz- und kostensparend.

Die Tarifvertragsparteien der Branche unterstützen die Betriebe in familienfreundlichen Belangen, ohne starre Vorgaben zu machen. So enthält der Manteltarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe u. a. Regelungen zur Elternzeit und Teilzeitarbeit, die offen sind für abweichende günstigere und vor allem betriebsspezifische Lösungen. Den betrieblichen Gestaltungsspielraum hat die LVM Versicherung genutzt, um z. B. durch eine maßgeschneiderte, an die Situation im Unternehmen angepasste Betriebsvereinbarung eine Form der alternierenden Telearbeit einzuführen.

## Interview zur Zukunft des mobilen Arbeitens

mit Markus Albers, Autor des Buches „Morgen komm ich später rein“



**Herr Albers, Sie haben sich intensiv mit dem Thema „Smart Working“ auseinandergesetzt und dabei die bewusst provokative These aufgestellt, dass Büroarbeit Beschäftigte unglücklich macht und ineffizient ist. Was bringt Sie dazu, das zu behaupten?**

Im Büro kommt es durch Ineffizienz und Ablenkung zu teils dramatischen Verlusten an Produktivität. Das kennt ja jeder. Die University of California fand heraus, dass sich Wissensarbeiter im Schnitt elf Minuten mit einer Aufgabe beschäftigen, bevor sie durch einen Anruf, eine E-Mail oder Kollegen abgelenkt werden. Dann dauert es durchschnittlich 25 Minuten, bevor sie sich wieder der alten Aufgabe widmen können. Derweil kommen aber oft neue Aufgaben hinzu, so dass die alte in Vergessenheit gerät. In ei-

ner anderen Untersuchung schnitten Büroarbeiter, die durch E-Mails und Telefon abgelenkt waren, schlechter ab als eine bekiffte Kontrollgruppe. Wenn man sich hingegen seine Arbeit selbst einteilen kann, wenn man konzentriert dann arbeitet, wenn man sich am fittesten fühlt und nachdem man dringende Privatsachen erledigt hat, dann schafft man – sagen Experten – die Arbeit von neun Stunden in fünf.

**Was konkret bedeutet das und vor allem: Was bringt Smart Working angesichts dessen?**

Zum ersten Mal können Festangestellte heute dank moderner Technologie so arbeiten wie früher nur Freiberufler – ohne Anwesenheitspflicht und Schreibtischzwang. Ich nenne das die neuen „Freigestellten“. Man geht immer noch manchmal ins Büro, aber vielleicht nur drei Tage pro Woche oder nur vier Stunden am Tag. So kann man zwischendurch Erledigungen machen, hat Zeit für Freunde und Familie. Man verbringt nicht mehr den größten Teil seiner wachen Zeit im Büro, wo man eh oft durch Kollegen, Telefonate, E-Mails und Meetings abgelenkt wird und gar nicht richtig zum Arbeiten kommt.

### **Woran lässt sich die wachsende Bedeutung von Konzepten des mobilen oder smarten Arbeitens ermitteln?**

Wenn Angestellte nicht mehr jeden Tag ins Büro gezwungen werden, sind sie messbar motivierter, produktiver, kreativer und loyaler. Sie leisten mehr, kündigen seltener, haben bessere Einfälle. Innovative Unternehmen wie Google oder 3M geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern extrem viel Freiheit, lassen sie beispielsweise 15 bis 20 % ihrer Arbeitszeit an privaten Projekten basteln, die nichts mit ihren eigentlichen Aufgaben zu tun haben. Innovation und Kreativität sind ja nicht nur Schlagworte, sondern treiben tatsächlich unsere Wirtschaft an. Die deutsche IBM lässt ebenfalls alle Angestellten arbeiten, wann und wo sie wollen. Dadurch hat sie knapp 50 % der klassischen Bürofläche eingespart. Außerdem wurde durch das mobile Arbeitskonzept der jährliche Energieverbrauch um 30.000 Megawattstunden gesenkt – das sind eingesparte Millionenbeträge.

### **Längst nicht alle Menschen arbeiten mit Computer oder Laptop. Wie hoch ist der Anteil der Menschen, für die Smart-Working-Konzepte überhaupt in Frage kommen – heute und in Zukunft?**

Smart Working funktioniert für Geschäftsleute, den öffentlichen Dienst, Lehrkräfte, Softwareentwicklung, Marketing, Strategieabteilungen, Forschung und Entwicklung. Eine globale McKinsey-Studie zeigt, dass sog. komplexe Tätigkeiten – also keine Sachbearbeitung – in entwickelten Ländern wie Deutschland bereits jetzt 35 bis 45 % aller Jobs ausmachen und dass ihr Anteil wächst. Wir sprechen also von bald der Hälfte aller Beschäftigten, die so arbeiten kann. Der klassische Sachbearbeiter wird immer weniger gebraucht, weil Prozesse rationalisiert, durch Technologie ersetzt oder beschleunigt werden. Prognosen gehen deshalb davon aus, dass sich in den nächsten vier bis fünf Jahren die Anzahl der Beschäftigten, die regelmäßig mobil und flexibel arbeiten, etwa verdoppeln wird. In einzelnen Ländern Europas – wie Schweden oder den Niederlanden – wird bis dahin schon jeder Vierte eine solche Arbeitsform wählen.



### **Telearbeit auch in der Elternzeit bei der Commerzbank**

**COMMERZBANK** 

Der Manteltarifvertrag für das private Bankgewerbe enthält sich bewusst konkreter Vorgaben für das mobile Arbeiten. Er überlässt es damit den Betriebs- und Arbeitsvertragsparteien, auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittene Lösungen zu vereinbaren.

Die Commerzbank bietet eine große Bandbreite an Möglichkeiten, um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf dort zu erleichtern, wo es die Arbeitsanforderungen zulassen. Dazu gehört auch, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Telearbeit ermöglicht wird, einen Teil ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus zu arbeiten. Eine Betriebsvereinbarung zur Telearbeit gibt es bereits seit 1998.

Einen besonderen Stellenwert bekommen diese Angebote dort, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise in Elternzeit, den Kontakt zum Arbeitgeber aufrechterhalten möchten. Mit dem innovativen Arbeitszeitmodell „Keep in Touch“ bietet die Commerzbank die Chance, mit einer geringfügigen Teilzeit (10 oder 20 %) während der Elternzeit in das Bankgeschehen eingebunden zu bleiben. Die technische Anbindung an die Bank von zu Hause aus ermöglicht u. a. die Anmeldung zu Weiterbildungsmaßnahmen und das Lesen von Nachrichten im Bank-Intranet. Eine Rückkehr in die Bank nach einer Unterbrechung kann somit reibungsloser gestaltet werden.



Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wurde im Herbst 2006 im Rahmen einer gemeinsamen Initiative der Bundesregierung und der deutschen Wirtschaft ins Leben gerufen. Mit derzeit über 4500 Unternehmen ist es die größte Plattform für Unternehmen, die sich für eine familienbewusste Unternehmensführung interessieren und/oder engagieren. Ziel des Netzwerks ist es, das Engagement und die Erfahrung familienfreundlicher Unternehmen noch stärker ins öffentliche Blickfeld zu rücken und Betriebe dazu zu motivieren, selbst Ideen und Maßnahmen für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Im Mittelpunkt steht dabei der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen innerhalb des Netzwerkes. Aufgabe des Netzwerkbüros ist es dabei, eine möglichst große Zahl von Unternehmen in Deutschland für den Nutzen einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sensibilisieren und für das Netzwerk zu gewinnen. Die kostenfreie Netzwerkmitgliedschaft ermöglicht es Unternehmen, über Impulse des Netzwerkbüros und den Austausch mit Good-Practise-Unternehmen verschiedener Größen und Branchen, Praxiswissen und -Erfahrungen einer betrieblichen Vereinbarkeitspolitik zu erwerben und auszutauschen. Interessierte Firmen und Institutionen können sich über [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk) direkt eintragen.

Netzwerkbüro Erfolgsfaktor Familie  
DIHK Service GmbH

**Hausadresse:**  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

**Briefadresse:**  
11054 Berlin

**T** +49 30 20308-6101/-6104  
**F** +49 30 20308-5-6101/-5 -6104

[netzwerkbuero@dihk.de](mailto:netzwerkbuero@dihk.de)  
[www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)



Die BDA ist die sozialpolitische Spitzenorganisation der gesamten deutschen gewerblichen Wirtschaft. Sie vertritt die Interessen kleiner, mittelständischer und großer Unternehmen aus allen Branchen in allen Fragen der Sozial- und Tarifpolitik, des Arbeitsrechts, der Arbeitsmarktpolitik sowie der Bildung. Die BDA setzt sich auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene für die Interessen von einer Mio. Betrieben ein, die 20 Mio. Arbeitnehmer beschäftigen und die der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden sind. Die Arbeitgeberverbände sind in den der BDA unmittelbar angeschlossenen 52 bundesweiten Branchenorganisationen und 14 Landesvereinigungen organisiert.

**BDA** | Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

**Hausadresse:**  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

**Briefadresse:**  
11054 Berlin

**T** +49 30 2033-1400  
**F** +49 30 2033-1405

[arbeitsmarkt@arbeitgeber.de](mailto:arbeitsmarkt@arbeitgeber.de)  
[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

Stand: 1. März 2013

*Mit freundlicher Unterstützung des  
Instituts der deutschen Wirtschaft Köln*



**Fotonachweise:**

Titel: Franz Pfluegl/Igor Yaruta, S. 2 Cora Müller, S. 7 Dmitry Naumov, S. 9 GordonGrand, S. 11 Ingo Bartussek, S. 15 Kzenon, S. 17 detailblick, S. 21 Stanislav Komogorov | Fotolia.com; S. 5 microgen | istockphoto.com; S. 22 Foto: Patrick Strattner; S. 23 Foto: Commerzbank AG

