

GUTE PRAXIS

Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben

Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele



Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	7
1 Westaflex GmbH Mehr Familienfreundlichkeit in KMU: Homeoffice, differenzierte Arbeitszeitmodelle und Schichtenteilung per Smartphone und Tablet	11
2 Evonik Industries AG E-Mail-Bremse zur besseren Work-Life-Balance	15
3 BMW Group Die ganzheitliche Lösung: Flexibel arbeiten, bewusst abschalten	19
4 BerlinerStrategen GmbH Eigenverantwortliches Arbeiten in einem kleinen Unternehmen: Flexibel zusammenarbeiten in der Cloud	23
5 IBM Deutschland GmbH „e-place“: Gesundheitsschutz von ständig mobil arbeitenden Beschäftigten im Außendienst	27
6 JUNGMUT Communication GmbH Flexibler und mobiler trotz Kernarbeitszeit	31
7 Deutsche Telekom AG „Initiative Flexible Working“: Nachhaltige Etablierung einer Ergebniskultur, Führungskräfte als Botschafter für flexibles Arbeiten	35
8 Daimler AG Was zählt für die Beschäftigten? Neugestaltung einer Betriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten	39
9 Malermeister Markus Massmann Papierloses Büro und Smartphone-App im Handwerksbetrieb	43
10 Robert Bosch GmbH Vier-Säulen-Konzept für mobile Arbeit: Ergebniskultur statt Präsenzpflcht	47
11 T.CON GmbH & Co. KG Entwicklung einer Unternehmenskultur für freie und selbstbestimmte Arbeitsorganisation	51
12 MLP Finanzdienstleistungen AG Bessere Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeit, Homeoffice und Recht auf unbezahlten Urlaub	55
13 K.lab educmedia GmbH Gelebte Innovation: Mobile Arbeit im Start-up	59

14 Atos Deutschland Weniger E-Mails und neue Formen der digitalen Zusammenarbeit	63
15 SAP SE Flexibles Arbeiten und ein Wandel der Arbeitskultur	67
16 Allianz Hauptverwaltungen Viel genutzt – mobiles Arbeiten im Innendienst	71
17 Telefónica Germany GmbH & Co. OHG / E-Plus Mobilfunk GmbH Mehr Autonomie für die Beschäftigten durch Open-Space-Büros und Arbeiten von unterwegs	75
18 Ford Werke GmbH „Mobilzeit“ – Pilotprojekt zur Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung zu mobiler Arbeit	79
19 T-Systems International GmbH Gute digitale Arbeit möglich machen	83
20 Nürnberger Versicherungsgruppe AG Pilotprojekt zur Einführung mobiler Arbeit	87
21 OTTO GmbH & Co. KG Vom Homeoffice zum Flexoffice	91
22 BI Business Intelligence GmbH Mehr Arbeitszufriedenheit durch weitgehende Lockerung der Präsenzpflcht	95
23 Fujitsu Technology Solutions GmbH Ortsflexibles Arbeiten – mit klaren Regelungen zu Arbeitszeit und Erreichbarkeit	97
Teilnehmende der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“	101
Mitglieder der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“	102
Impressum	103

Vorwort

Wenn Betriebe Flexibilität im globalen Wettbewerb brauchen, sind sie darauf angewiesen, dass die Beschäftigten mitziehen. Und das tun sie längst. Vielfach entwickeln Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen mit den Arbeitgebern zusammen Lösungen, mit denen sie betrieblichen Flexibilitätsanforderungen Rechnung tragen.



Umgekehrt gilt: Wenn die Beschäftigten Flexibilität brauchen, dann müssen die Betriebe mitziehen, damit auch die Beschäftigten Spielräume gewinnen. Denn im Leben der Menschen hat sich vieles verändert: Lebensentwürfe sind individueller und vielfältiger geworden. Klassische Rollenbilder sind längst aufgeweicht. Viele Männer und Frauen erwarten, dass der Arbeitgeber sie nach Kräften darin unterstützt, ein Leben zu führen, in dem Familie und andere private Interessen nicht hinter der Arbeit zurückstehen müssen. Dazu gehört auch, dass Beschäftigte stärker selbst entscheiden wollen, wann und wo sie arbeiten.



Von daher hat sich eine Reihe von Unternehmen bereits auf die Beschäftigten sowie die Betriebsräte zubewegt und gemeinsam mit ihnen neue Optionen geschaffen, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer individueller über Arbeitszeit und Arbeitsort entscheiden können. Die digitale Technik schafft dafür neue Möglichkeiten und unterstützt die Zusammenarbeit und den Wissensfluss in orts- und zeitflexibel arbeitenden Teams. Ob diese Möglichkeiten auch im Interesse der Beschäftigten genutzt werden können, hängt indes von der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse ab. Denn die Technik kann prinzipiell auch Dauererreichbarkeit, Arbeitsverdichtung und

damit verbundene gesundheitliche Belastungen begünstigen. Deshalb bedarf es guter Führung und einer Arbeitsorganisation, die auch das Wohl der Beschäftigten im Blick hat. Vor allem aber bedarf es der gelebten Mitbestimmung: Gute Lösungen entstehen im Dialog und im Aushandeln fairer Kompromisse, die sowohl den Beschäftigten als auch den Betrieben Vorteile bringen.

Mit dieser Sammlung wollen wir an konkreten betrieblichen Beispielen zeigen, welche Gestaltungschancen eine örtlich und zeitlich flexible Arbeitswelt bietet und wie sie in den Betrieben genutzt werden können. Wir haben die Sammlung in einer Arbeitsgruppe der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ erstellt und diskutiert. Bei der genannten Plattform

diskutieren wir unter dem Dach des nationalen IT-Gipfels der Bundesregierung die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt im Kreis von Gewerkschaften, Arbeitgebern, Verbänden, Unternehmen, Wissenschaft und Politik. Einige der daran beteiligten Unternehmen sind in dieser Publikation auch mit einem eigenen betrieblichen Fallbeispiel vertreten.

Noch ist vieles offen. Wir sind auf dem Weg, aber wir sind noch nicht am Ziel. Mit der vorliegenden Sammlung von Praxisbeispielen wollen wir zeigen, wie weit Unternehmen, große und kleine, mit ihren Lösungen bereits gekommen sind und wo wir heute stehen: Wir sind über die Telearbeit hinaus vorgedrungen in eine Welt des mobilen Arbeitens, das potenziell überall und jederzeit stattfinden kann. Dafür braucht es neue Lösungen und verbindliche Abmachungen. Es braucht faire Regeln. Es braucht betriebliche Mitbestimmung.

Die Beispiele in dieser Sammlung zeigen: Wo Spielräume erkannt und zugleich die Risiken durch Gestaltung reduziert werden, treten die Chancen der digitalen Arbeitswelt für die Beschäftigten und die Arbeitgeber in den Vordergrund. Wir würden uns freuen, wenn diese Beispiele anderen Unternehmen Impulse geben, sich ebenfalls auf den Weg zu machen, und wenn sie zur Diskussion, zum Nachmachen und Weiterdenken anregen.



Andrea Nahles, MdB
Bundesministerin für
Arbeit und Soziales



Jörg Hofmann
Erster Vorsitzender
der IG Metall



Einleitung

Die Arbeitsgesellschaft verändert sich rasant. Mithilfe webbasierter, vernetzter IT-Endgeräte wie Notebooks und Smartphones können Arbeitsgegenstände und Arbeitsinhalte mobil bearbeitet werden. Serviceleistungen müssen zum Teil nicht mehr vor Ort erbracht werden, auch die Produktion ändert sich. Wie genau die digitale Arbeitswelt der Zukunft aussieht, wissen wir vielfach noch nicht. Beschäftigte arbeiten aber voraussichtlich digitaler, vernetzter, flexibler – viele sind nicht mehr an einen Ort oder feste Arbeitszeiten gebunden. Durch mobiles Arbeiten gewinnen Beschäftigte potenziell an Freiheit und Selbstbestimmung. Betriebe können profitieren – durch mehr Kundennähe, größere Effizienz sowie höhere Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Der mögliche gesellschaftliche Nutzen liegt in einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und anderweitigen Aufgaben (Erziehung, Pflege, bürgerschaftliches Engagement).

Mobiles Arbeiten findet in unterschiedlichen Formen statt: Mal ist es eine Option, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach eigener Präferenz gelegentlich oder regelmäßig nutzen, wie z. B. das Homeoffice. In anderen Formen (Arbeit im Außendienst, unterwegs, bei Kunden) folgt mobiles Arbeiten oft Anforderungen des Betriebs oder der Kunden. Dabei gibt es in der betrieblichen Praxis häufig Gestaltungsspielräume. Wenn diese ausgeschöpft werden, können zugleich Chancen genutzt, Risiken für Beschäftigte und Betriebe (z. B. im Hinblick auf Daten- und Gesundheitsschutz) gemindert und betriebliche Bedürfnisse berücksichtigt werden. Dabei werden auch Fragen der Arbeitsintensität und der erforderlichen und geleisteten Arbeitszeit, der Erreichbarkeit und der angewandten Systeme der Zielvereinbarung sowie des Zusammenhalts und der Kommunikation in hochmobil arbeitenden Teams diskutiert und geeignete Lösungen für möglichst alle Beteiligten erprobt.

Diese Sammlung von Praxisbeispielen soll zeigen, welche Gestaltungsansätze mit flexiblen Arbeitsmodellen es bereits gibt und wie Lösungen aussehen können.

Einige Unternehmen haben Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen zur mobilen Arbeit abgeschlossen. Diese sind sehr unterschiedlich und betreffen in der Regel die klassischen arbeitspolitischen Bereiche: die technologische Ausstattung, die Regelung der Arbeitszeit, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit und

die Datensicherheit. Eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch wenn sie nicht in jedem Fall rechtlich verpflichtend ist, erhöht die Chance, dass die erarbeiteten Regelungen in der betrieblichen Praxis auch greifen und ein Ausgleich der Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit den betrieblichen Belangen erfolgen kann. Dies geschieht dort, wo es Betriebsräte/Personalräte gibt, im Rahmen der Betriebsverfassung. Darüber hinaus führen einzelne Unternehmen oder betriebliche Interessenvertretungen zusätzlich Mitarbeiterbefragungen durch oder beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf andere Weise, um anschließend herauszuarbeiten, was sich betrieblich umsetzen lässt: Mit solchen Befragungen können jedoch Aufwände verbunden sein, die nicht jedes Unternehmen erbringen kann.

Entscheidend ist: Wie können Anliegen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfüllt und die betrieblichen Belange berücksichtigt werden? Wie können Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren? Wie sieht die konkrete Umsetzung aus? Wie gestalten Unternehmen mit ihren Beschäftigten orts- und zeitflexible Arbeit? Welche Angebote bieten sie und wie werden die Angebote angenommen? Diese Fragen sind gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen von hoher Bedeutung. Auch sie haben die Möglichkeit, mit guten Angeboten ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Nicht immer jedoch ist bei den Akteuren vor Ort ein umfassenderes Wissen vorhanden, welche Lösungen es gibt, wie sie implementiert und auf den jeweils eigenen Bedarf angepasst werden können.

Die vorgestellten Fallstudien zeigen innovative Lösungen für unterschiedliche Branchen, die neue Formen der mobilen Arbeit ermöglichen – in kleineren, mittleren und großen Betrieben. Der Fokus liegt dabei auf der konkreten Umsetzung im Betrieb und den damit verfolgten Zielen und Vorteilen. Die Beispiele zeigen auf, wie solche Arbeitsmodelle eingeführt, umgesetzt und auf mehr Beschäftigte oder Betriebe ausgeweitet werden können.

Gute Praxisbeispiele zeichnen sich im Wesentlichen durch folgende Merkmale aus:

- Die Unternehmen bieten **innovative Lösungen**, die sich neue Technologien zu eigen machen.
- **Betrieb und Beschäftigte profitieren**; die Interessen mobil und nicht mobil arbeitender Beschäftigter sowie des Betriebes werden bei der Umsetzung berücksichtigt; Arbeitgeber-Angebote können in beiderseitigem Einverständnis freiwillig genutzt werden; Benachteiligungen werden vermieden.

- Die **Beschäftigten gewinnen**, soweit möglich, **an Flexibilität und Zeitsouveränität** bei der Ausgestaltung der Arbeit im Rahmen der geltenden rechtlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen und profitieren von mehr Gestaltungsfreiheit für ihr Familien- und Privatleben.
- Die Maßnahmen beeinträchtigen nach einer Anlaufphase den Betriebsablauf und die Betriebsorganisation in der Regel nicht oder führen sogar zu **Verbesserungen des Betriebsablaufs und der Betriebsorganisation**. Für die Kunden bleibt die Qualität der Leistungen gleich oder verbessert sich sogar.
- Eine **Begleitung der Konzeption/Einführung/Umstellung durch die Beschäftigten** und/oder die Beschäftigtenvertretungen erhöht die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung. Eine geeignete Grundlage sind betriebliche oder tarifliche Vereinbarungen.
- Die Unternehmen gewähren einen adäquaten Gesundheitsschutz und **beugen gesundheitlichen Risiken vor**. Sie sind sensibilisiert für mögliche Beeinträchtigungen von Beschäftigten aufgrund von neuen Anforderungen.
- Die Unternehmen **fördern die Kompetenzen** ihrer Beschäftigten im Umgang mit den besonderen Anforderungen von mobilen Arbeitsformen. Sie helfen ihnen – sofern Bedarf besteht –, ihre Arbeit zu organisieren und dabei auch Grenzen zu setzen.

Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Beispiele zeigt, dass nicht jede der gefundenen Lösungen problemlos auf andere Branchen und Betriebe übertragbar ist. Und auch nicht alle Beispiele schöpfen die Gestaltungspotenziale bereits voll aus oder erfüllen sämtliche der genannten Merkmale.

Der Darstellung der einzelnen Beispiele liegen telefonische Interviews, die mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite der Unternehmen geführt wurden, zugrunde. Die dabei angegebenen Vorteile spiegeln die Sicht der jeweiligen Interviewpartnerinnen bzw. Interviewpartner wider.

Bei der vorliegenden Auswahl wurde darauf geachtet, dass

- unterschiedliche Branchen vertreten sind,
- Unternehmen aller Größen befragt wurden,
- alle Regionen in Deutschland abgedeckt sind.

1

Mehr Familienfreundlichkeit in KMU: Homeoffice, differenzierte Arbeits- zeitmodelle und Schichtenteilung per Smartphone und Tablet

Westaflex GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Verarbeitendes
Gewerbe (Metall-
verarbeitung)

Anzahl Beschäftigte



250

Sitz

Gütersloh



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeitende in der
Fertigung und Büro-
personal



Kontakt

Jan Westerbarkey
(Unternehmensleitung)

info@westaflex.com



Konzept und Ziele

Die Westaflex GmbH ist bestrebt, allen Beschäftigten Angebote für eine moderne und flexible Arbeitsumgebung zu bieten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen. Sie setzt dabei auf zeit- und ortsflexibles Arbeiten sowie eine Reihe innovativer Software- und Hardwarelösungen. Dabei kommen insbesondere Web-2.0-Lösungen zum Einsatz.

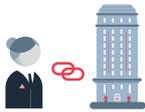


Angebot

- Homeoffice-Angebot für das Büropersonal
- Auswahl aus rund 80 verschiedenen Arbeitszeitmodellen, je nach den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten
- WLAN auf dem Firmengelände, das allen Beschäftigten für mobile Endgeräte zur Verfügung steht und ihnen beispielsweise ermöglicht, sich eigenständig für Schichten einzutragen (siehe Infokasten „KapaflexCy“)

KapaflexCy

- Über ein „Schicht-Doodle“ tragen sich die Mitarbeitenden von zu Hause oder unterwegs für ihre Arbeitsschichten ein. Bei Bedarf schaltet der Produktionsplaner flexibel Schichten frei.
- Die gearbeitete Zeit wird an einem Terminal oder per Smartphone elektronisch erfasst und dem Zeitkonto gutgeschrieben. Pausen und Schichtwechsel müssen vom Arbeitgeber nicht mehr nachverfolgt werden.
- KapaflexCy sorgt für die Einhaltung von Ruhephasen zwischen den Schichten und der Höchstarbeitszeit.
- Beschäftigte in der Fertigung nutzen das Tool auf freiwilliger Basis.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Bei der Planung und Umsetzung der Angebote wurde der Betriebsrat miteinbezogen; die Angebote wurden gemeinsam erarbeitet und ausgestaltet.
- Das Unternehmen sieht sich bei vielen Anwendungen noch in der Phase „technischer Pionierarbeit“: Einige Anwendungen eröffneten Freiheiten für die Beschäftigten, bei denen der Arbeitgeber „Vertrauensvorschuss“ gebe; im Gegenzug werden die Beschäftigten aufgefordert, Vorschläge zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeitsprozesse zu machen.
- Alle Dokumente sind in der Cloud (z. B. über Dropbox) verfügbar.
- Zum internen Wissensaustausch nutzen die Mitarbeitenden ein Kommunikations-Tool, das speziell auf die Anforderungen des Mittelstands zugeschnitten ist (noscenda.de).
- Um die Kommunikation möglichst einfach zu gestalten, wird häufig auf gängige Onlinedienste zurückgegriffen (z. B. Google Mail und Google Calendar).
- Schulungen halten das technische Know-how der Beschäftigten auf dem aktuellen Stand. Aufgrund der guten Erfahrungen stehen zu vielen technischen Lösungen E-Learning-Einheiten bereit.
- Die Investitionskosten sind niedrig, z. B. durch die
 - Nutzung vieler Freeware-Programme,
 - Ausschöpfung von Fördermitteln,
 - mögliche Nutzung eigener mobiler Endgeräte durch die Beschäftigten.



Datensicherheit und Datenschutz

- Alle mobilen Endgeräte, die von den Mitarbeitenden zu Arbeitszwecken genutzt werden, müssen für das Geo-IP-System des Unternehmens registriert werden.
- Alle Beschäftigten erhalten nur die Applikationen und Software für die Geräte, die sie für ihre Arbeit benötigen. So sollen z. B. Kundendaten vor unberechtigten Zugriffen geschützt werden.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Individuellere Arbeitsgestaltung möglich
- Mehr Autonomie durch Mitwirkung an Schichtplanung

Für das Unternehmen



- Stärkere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen
- Gestiegene Offenheit der Beschäftigten gegenüber neuen technischen Lösungen
- Gute Positionierung auf dem Arbeitsmarkt
- Innovationsfreudigkeit kann glaubwürdig kommuniziert werden
- Sehr viel positives Feedback bspw. über die sozialen Netzwerke

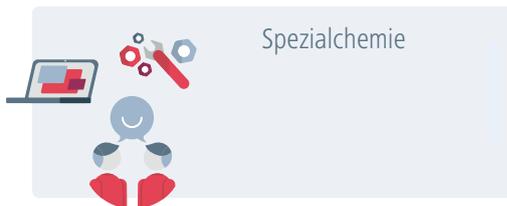
2

E-Mail-Bremse zur besseren Work-Life-Balance

Evonik Industries AG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Essen



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeitende
in der Produktion und
Verwaltung



Kontakt

Teresa Messemer
(Corporate HR)

teresa.messemer@evonik.com



Konzept und Ziele

Evonik möchte zeitflexibles Arbeiten fördern und bietet bei entsprechender Eignung der Tätigkeit und nach individueller Absprache zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auch Homeoffice-Arbeit an.

Allerdings ist es bei Evonik aufgrund der globalen Aktivitäten – und um reibungslose Produktions- und Arbeitsabläufe zu gewährleisten – unumgänglich, E-Mails zu unterschiedlichen Tageszeiten zu verschicken. Ein Teil dieser Kommunikation fällt in die Zeit nach Dienstschluss und auf das Wochenende. Die Einführung von Regeln für Vorgesetzte und Mitarbeitende zur mobilen Erreichbarkeit nach Dienstschluss („E-Mail-Bremse“) soll die negativen Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit auf Privatleben und Gesundheit der Beschäftigten reduzieren sowie einen bewussteren Umgang mit mobilen Endgeräten erzeugen. Evonik macht dabei keine starren Vorgaben, sondern setzt einen Rahmen, der eigenverantwortlich von Vorgesetzten und Mitarbeitenden ausgestaltet werden kann.



Angebot

- E-Mail-Bremse, die den Umgang mit E-Mails nach Dienstschluss und am Wochenende regelt
- Arbeit im Homeoffice nach individueller Absprache und Prüfung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden

E-Mail-Bremse

- Die E-Mail-Bremse gilt verbindlich für alle Beschäftigten im Unternehmen inklusive der Führungskräfte und des Vorstands.
- Alle Mitarbeitenden definieren in einem Gespräch mit ihren Vorgesetzten ein Erreichbarkeitsintervall. Außerhalb dieses Intervalls werden E-Mails nicht bearbeitet. Die Beschäftigten können in vorher definierten Notfällen per Telefon erreicht werden, z. B. bei einem Anlagenstillstand in der Produktion.
- Zusätzlich zählt ein IT-Tool die gesendeten E-Mails aller Mitarbeitenden anonymisiert und hochverdichtet, damit die Führungskräfte das E-Mail-Aufkommen in ihrem Bereich im Blick haben und ggf. intervenieren können, wenn die E-Mail-Bremse nicht berücksichtigt wird.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Bei der E-Mail-Bremse handelt es sich um eine betriebliche Vereinbarung. Die Mail-Server werden nicht abgeschaltet und die E-Mails nicht blockiert. Beschäftigte haben aber außerhalb des Erreichbarkeitsintervalls das Recht, die E-Mails nicht zu beantworten.
- Außerdem wurde ein IT-Tool entwickelt, um das E-Mail-Aufkommen anonymisiert und hochverdichtet zu beobachten und sicherzustellen, dass die Regeln eingehalten werden.
- Die Einführung der E-Mail-Bremse wurde intensiv durch einen Informationsaustausch zwischen Vorstand und Belegschaft begleitet. Weitere Schulungen waren deshalb nicht notwendig.



Datensicherheit und Datenschutz

- Um die Datensicherheit im Rahmen der Bereitstellung und des mobilen Zugriffs auf Arbeitsinhalte zu gewährleisten, werden VPN-Zugänge genutzt.
- Die Auswertung des E-Mail-Verkehrs der Mitarbeitenden erfolgt anonymisiert und aggregiert.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Die Umsetzung der E-Mail-Bremse hat sich deutlich auf das Volumen des internen E-Mail-Verkehrs ausgewirkt. Zum Beispiel konnte die Zahl gesendeter E-Mails am Wochenende halbiert werden.
- Die Beschäftigten berichten von durchweg positiven Auswirkungen auf ihre Work-Life-Balance.
- Sie haben außerdem ein stärkeres Bewusstsein für den Umgang mit der Flexibilität und die Trennung von Berufs- und Privatleben entwickelt.

Für das Unternehmen



- Das Unternehmen ist sehr zufrieden mit der Umsetzung. Durch das Vermeiden starrer Vorgaben kann im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden individuell auf die Anforderungen der jeweiligen Arbeitssituation und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen werden. Die E-Mail-Bremse stößt auf breiter Front auf hohe Akzeptanz.
- Evonik will zeitflexibles Arbeiten weiter fördern.

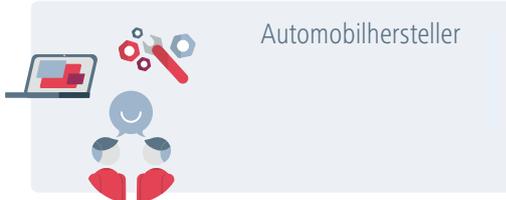
3

Die ganzheitliche Lösung: Flexibel arbeiten, bewusst abschalten

BMW Group

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

München



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeitende in der Produktion, Entwicklung und Verwaltung



Kontakt

Dr. Peter Cammerer
(Betriebsrat)

peter.cammerer@bmw.de



Konzept und Ziele

Mobilarbeit bezeichnet bei der BMW Group sämtliche beruflichen Tätigkeiten, die außerhalb der Betriebsstätte durchgeführt werden. Grundsätzlich können alle Mitarbeitenden Mobilarbeit nutzen, sofern diese mit der Arbeitsaufgabe vereinbar ist. Sie wird vor allem von Mitarbeitenden im entwicklungstechnischen Bereich und in der Verwaltung genutzt.

Das Unternehmen versteht Mobilarbeit zum einen als eine Weiterentwicklung der Telearbeit, die inzwischen zu starr und veraltet ist, da sie u. a. nur tageweise und auf den PC fixiert ist. Zum anderen ist Mobilarbeit eine zeitgemäße Antwort auf die zunehmende Digitalisierung von Arbeit über Handy, Laptop, Smartphones etc. Auch die klassischen Gleitzeitmodelle werden durch Mobilarbeit auf eine neue Entwicklungsstufe gehoben.

Ziel ist, die Arbeitsbedingungen allgemein zu verbessern, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen, die Beschäftigung zu sichern und die Selbstverantwortung zu fördern. Die Beschäftigten sollen ihre Arbeitsbedingungen und

ihr Arbeitsumfeld selbst wählen können und in Abstimmung mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen festlegen, wann sie erreichbar sind.

Der vertrauensvolle Dialog zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft steht im Mittelpunkt und ermöglicht maßgeschneiderte, individuelle Lösungen anstelle von starren Vorgaben oder „one size fits all“-Regelungen.



Angebot

- Mobile Arbeit von zu Hause oder unterwegs
- Die in Mobilarbeit geleistete Dauer der Arbeitszeit tragen die Mitarbeitenden selbstständig in ihr Arbeitszeitkonto ein. Somit ist sichergestellt, dass Mobilarbeit erfasste und bezahlte Arbeitszeit ist.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Mobilarbeit wurde in einem einjährigen Pilotprojekt vorab getestet und zusammen mit den Beschäftigten evaluiert.
- Es besteht eine Betriebsvereinbarung zur Mobilarbeit, die kollektiv- und arbeitszeitrechtliche Regelungen enthält (siehe Infokasten „Betriebsvereinbarung Mobilarbeit“).
- Es werden unterschiedliche Kommunikationskanäle genutzt, um die Mitarbeitenden mit dem Konzept der Mobilarbeit vertraut zu machen. Es gibt z. B.
 - Informations- und Qualifizierungsveranstaltungen für Mitarbeitende, Führungskräfte und Personalwesen,
 - Printmedien und Veröffentlichungen in der Firmenzeitung (BMW Group Zeitung),
 - ein Podcast mit Informationen zur Mobilarbeit sowie zu arbeits- und versicherungsrechtlichen Details,
 - eine eigene Homepage „Mobilarbeit im Intranet“ mit Informationsmaterial,
 - Präsenzs Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende.
- Geringe Investitionskosten, da z. B. IT-Infrastruktur, die notwendige Software, VPN-Zugänge/VPN-Zugriff und die mobilen Endgeräte schon im Unternehmen vorhanden sind.

Betriebsvereinbarung Mobilarbeit

- | | |
|---|--|
| • Geltung für alle Beschäftigten | • Arbeitsplatzgestaltung |
| • Definition der „Mobilarbeit“ | • Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung |
| • Freiwilligkeit für die Mitarbeitenden | • Erreichbarkeit und Reaktionszeit |
| • Arbeits- und Kommunikationsmittel | • Qualifizierung: Mobilarbeitsführerschein |



Datensicherheit und Datenschutz

- Die Mitarbeitenden werden geschult und verpflichten sich zur Einhaltung des Daten- und Informationsschutzes.
- Für Mobilarbeitende werden im Rahmen eines „Mobilarbeitsführerscheins“ zusätzliche Schulungen angeboten.
- Der Zugang zum BMW-Netzwerk ist nur über Firmenendgeräte (u. a. Laptops) möglich.
- Die Datensicherheit ist dreifach gewährleistet: neben den allgemeinen Passwortschutzsystemen durch die Identifikation des Geräts im Netzwerk, die Festplattenverschlüsselung sowie die VPN-Clients.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Durchweg positive Auswirkungen auf die Work-Life-Balance
- Stressreduktion, Verbesserung der Gesundheit
- Mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- Bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben/Familie bzw. der Pflege von Familienangehörigen

Für das Unternehmen



- Flexibles, progressives Arbeitszeitinstrument
- Positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, z. B. Ergebnisorientierung
- Steigerung der Arbeitseffizienz – auch durch die Vermeidung von unnötigen Warte- und Wegezeiten
- Neues, produktiveres Arbeitsumfeld durch die selbstbestimmte Optimierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes
- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber

4

Eigenverantwortliches Arbeiten in einem kleinen Unternehmen: Flexibel zusammenarbeiten in der Cloud

BerlinerStrategen GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Berlin



Beschäftigtenstruktur

Berater/-innen



Kontakt

Tilman Süß
(Geschäftsführer)

t.suess@berliner-strategen.com



Konzept und Ziele

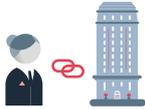
Die BerlinerStrategen GmbH wendet ein Konzept des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an, das sich an die individuelle Lebenssituation der Beschäftigten anpasst.

Prinzipiell wird zwar davon ausgegangen, dass die Beschäftigten im Büro arbeiten, allerdings können sie auch flexibel einen anderen Arbeitsort wählen, da dauerhafte Büroarbeit als ineffizient und demotivierend empfunden werden kann. Da das kleine Unternehmen auf eigenverantwortliches Arbeiten setzt, gibt es keine starren Regelungen für das orts- und zeitunabhängige Arbeiten.



Angebot

- Orts- und zeitflexibles Arbeiten vom Büro, von zu Hause und von unterwegs



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten wurden miteinbezogen; das Konzept wurde gemeinsam erarbeitet und gestaltet.
- Ob ein neues Tool eingeführt wird, beschließt das Team gemeinsam. Nach einer Einarbeitungsphase, die als sehr wichtig betrachtet wird, beraten die Teammitglieder, ob und wie das Tool weiter verwendet wird.
- Erst die mentale Lösung der Beschäftigten von klassischer Software wie Word und Excel machte den Fortschritt mit der neuen Software möglich.
- Die Cloudlösungen, die das Unternehmen für die bürointerne und die ortsferne Zusammenarbeit nutzt, bieten mehrere Vorteile:
 - Sie machen eine Mehrfachbearbeitung möglich, auf die klassische Ordnerstruktur kann verzichtet werden.
 - Sie lassen die Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen anwesenden und ortsfernen Teammitgliedern verschwinden.
 - Sie können sowohl für Teamkommunikation und Taskmanagement (z. B. „Asana“), für Prozess- und Projektmanagement (z. B. „Wrike“ und „Podio“) sowie als Arbeitsplattformen genutzt werden.
- Die Arbeitszeiterfassung erfolgt bislang nur bei freien Mitarbeitenden und Werkstudentinnen bzw. -studenten, alle anderen bzw. Festangestellten haben eine feste Präsenzzeit mit einem gewissen Spielraum an Vertrauensarbeitszeit. Die Erfassung erfolgt ebenfalls mit der genannten Software.
- Relativ geringe Investitionskosten von schätzungsweise 3.000 bis 4.000 Euro im Jahr, z. B. für Dienst-Laptops und mobile Datentarife für die privaten mobilen Endgeräte der Beschäftigten wie Tablets und Smartphones.



Datensicherheit und Datenschutz

- Es wurde eine spezielle Sicherheitssoftware angeschafft, die die Daten in der Cloud verschlüsselt.
- Die Mitarbeitenden benutzen verschlüsselte Notebooks und Datenleitungen. Es gibt keine weiteren besonderen Richtlinien (die es bspw. mobil Arbeitenden untersagen würden, Hotspots in Hotels oder Cafés zu verwenden).

Gesundheit

- Um ein Abrutschen in die ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit zu vermeiden, bieten einige Tools Sperren (z. B. keine Benachrichtigungen nach 20 Uhr etc.). Auf die Nutzung dieser Sperren wird immer hingewiesen, um schädliche Auswirkungen auf die mentale und physische Gesundheit zu verhindern. Den Beschäftigten ist es allerdings selbst überlassen, ob sie diese Sperren einrichten.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Mehr Autonomie und Abwechslung
- Gesteigerte Motivation und höheres Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb
- Frustration wird vermieden, indem z. B. das Überschreiben von Dokumenten durch automatische Back-ups entfällt

Für das Unternehmen



- Steigerung der allgemeinen Produktivität
- Sehr hohe Akzeptanz der im Unternehmen gelebten Arbeitskultur

5

„e-place“: Gesundheitsschutz von ständig mobil arbeitenden Beschäftigten im Außendienst

IBM Deutschland GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Informationstechnologie
(Soft- und Hardware,
Consulting)

Anzahl Beschäftigte



16.500
IBM Deutschland

Sitz

Ehningen



Beschäftigtenstruktur

In Deutschland hauptsächlich Mitarbeitende in den Bereichen Vertrieb, Consulting, Support, Research & Development und Finanzen*



Kontakt

Wolfgang Zeiher
(Betriebsrat)

zeiher@de.ibm.com



Konzept und Ziele

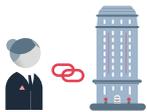
Beschäftigte im Vertrieb von IBM sind hochmobil und arbeiten fast vollkommen orts- und zeitflexibel. Die meisten von ihnen haben keine eigenen Büros mehr, die Kommunikation und Arbeitsinfrastruktur wird vollständig auf der Basis digitaler Endgeräte ermöglicht. Dies kann zu monatelangem Verzicht auf Face-to-Face-Kontakt führen. In den letzten Jahren ist im Unternehmen das Bewusstsein dafür gewachsen, dass die hohe Flexibilität und Verfügbarkeit durchaus Konsequenzen für Psyche und Gesundheit der Beschäftigten haben können. Zu den Gegenmaßnahmen gehört neben einer E-Mail-Sperre außerhalb der Dienstzeiten (6 bis 20 Uhr) auch das Pilotprojekt „e-place“, das u. a. Arbeitszentren und gemeinsam genutzte Arbeitsplätze vorsieht, um eventuelle Defizite der komplett mobil ausgerichteten Arbeit durch die freiwillige Möglichkeit von Präsenzarbeit zu kompensieren. Ziel ist, dass IBM die gesundheitlichen Konsequenzen der orts- und zeitflexiblen Arbeit stärker in den Blick nimmt und Führungskräfte und Beschäftigte für das Thema sensibilisiert.

* Davon arbeiten ca. 15 Prozent im Backoffice, die meisten (ca. 70 Prozent) sind im Vertrieb tätig.



Angebot

- Das Teilen der Arbeitsplätze („Desksharing“) steht bei dem Konzept im Mittelpunkt. Es teilen sich zwei bis sechs Mitarbeitende einen technisch voll ausgestatteten und nach ergonomischen Kriterien gestalteten Büroarbeitsplatz.
- Durch das Projekt „e-place“ erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit zur Präsenzarbeit, gleichzeitig bleiben die Raumkosten niedrig.
- In Mainz (Standort des Pilotprojekts) gibt es eine Regelung im Tarifvertrag, die mindestens einmal pro Jahr Teamevents garantiert.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beteiligung der Beschäftigten wurde in einer Gesamtbetriebsvereinbarung festgeschrieben.
- Zu dem Pilotprojekt „e-place“ in Mainz wurde eine Betriebsvereinbarung geschlossen.
- Welche Auswirkungen ausschließlich mobile Arbeit auf Psyche und Gesundheit haben kann, wird bei IBM derzeit im Rahmen einer Gefährdungsanalyse durch eine unabhängige Gesundheitskommission untersucht.
- Die Mitarbeitenden sind für den Einsatz beim Kunden und das eigenständige mobile Arbeiten ausgebildet.
- Die Führungskräfte sind z. T. international tätig und haben viel Erfahrung mit ortsfernem Arbeiten und der ortsfernen Führung von Mitarbeitenden.
- Das Unternehmen hat schon Ende der 1990er-Jahre, eigentlich als Nebeneffekt, den Grundstein für die heutigen Möglichkeiten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens durch Investitionen in die IT-Infrastruktur gelegt.
- Als Kommunikations-Tools und Arbeitsinfrastruktur für unterwegs dienen von IBM gestellte digitale Endgeräte sowie mobiles Internet. Die Kommunikation erfolgt über Handy, internen Chat oder Videokonferenzen.
- Die Arbeitszeit wird freiwillig mit einem Web-Tool oder sonstigen privaten Aufzeichnungen erfasst.
- Die vor Ort und die mobil Beschäftigten kommunizieren untereinander mit Mobiltelefonen, E-Mails, per Chat oder Telefon (zur Kommunikation und Erreichbarkeit gibt es keine Vorgaben).



Datensicherheit und Datenschutz

- Eine spezielle Software schützt vor Viren, Trojanern etc. Die Software wird intern und extern aktualisiert; die Aktualisierung für alle Geräte der Beschäftigten erfolgt automatisch.
- Alle betrieblich genutzten Tools laufen über interne Server.
- Der Zugriff aus fremden Netzwerken ist nur über AT&T-Software (Firewalls) möglich.
- Der Datenzugriff erfolgt personalisiert.
- Der Datenschutz der Beschäftigten wurde in einer Betriebsvereinbarung festgehalten: Zu jedem Tool wurde festgelegt, welche Daten gespeichert werden.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Das orts- und zeitflexible Arbeiten wird prinzipiell positiv wahrgenommen, weil es freie Zeiteinteilung z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, bietet.
- Mit dem Angebot von „e-place“ und weiteren Maßnahmen zum Gesundheitsschutz wird der Austausch mit anderen Beschäftigten gestärkt und Risiken des mobilen Arbeitens werden aufgefangen.

Für das Unternehmen



- Der Arbeitgeber bewertet die mobile Arbeitsweise als produktiv. Gerade deshalb ist ihm daran gelegen, die Risiken zu minimieren.

6

Flexibler und mobiler trotz Kernarbeitszeit

JUNGMUT Communication GmbH

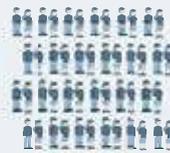
Unternehmensprofil

Branche



Kommunikation/
Werbung

Anzahl Beschäftigte



20 Mitarbeitende,
davon 15
Vollzeitangestellte

Sitz

Köln



Beschäftigtenstruktur

Designer/-innen, Texter/-innen,
Konzeptioner/-innen,
Projektmanager/-innen,
IT-Entwickler/-innen



Kontakt

Simone Hufermann
(Business Line Manager)

simone.hufermann@jungmut.com



Konzept und Ziele

Als Kommunikations- und Werbeagentur mit dem Schwerpunkt „Digitale Kommunikation“ sieht sich die JUNGMUT Communication GmbH in einer Vorbildfunktion für moderne Arbeitsformen. Für alle Beschäftigten besteht deshalb die Möglichkeit, mobil und flexibel zu arbeiten.



Angebot

Die Umsetzung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens erfolgt in drei Phasen:

- **1. Phase:** Die Ausgangslage
In der ersten Phase des Bürobetriebes gab es eine Kernarbeitszeit von 10.30 bis 16.30 Uhr mit Anwesenheitspflicht im Büro für alle Beschäftigten.
- **2. Phase:** Aufhebung der Anwesenheitspflicht (aktueller Stand)
Die Erreichbarkeit und Arbeitsverfügbarkeit muss während der Kernarbeitszeit gewährleistet sein, aber die Anwesenheitspflicht ist aufgehoben.
- **3. Phase:** Von täglich 8 Stunden auf Wochenstunden
Es müssen nicht wie bisher 8 Stunden am Tag abgeleistet werden, sondern 40 Stunden pro Woche. Die Kernarbeitszeit von 10.30 bis 16.30 Uhr bleibt dabei bestehen, eine Verkürzung der Kernarbeitszeit an Freitagen ist geplant.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten wurden miteinbezogen; das Konzept wurde gemeinsam erarbeitet und gestaltet. Das Modell wurde auf Wunsch von Mitarbeitenden heraus gestartet. Vor jeder Phase saß das gesamte Team zusammen und überlegte, wie die nächste Phase aussehen könnte. Ebenso berichteten alle Mitarbeitenden nach jeder Phase in einer Gesprächsrunde, welche Erfahrungen sie in der aktuellen Phase gemacht hatten, was gut und was weniger gut gelaufen war und ob aus ihrer Sicht die nächste Phase starten konnte.
- Das Phasenmodell war ursprünglich gedacht, um den kreativen Köpfen im Team mehr Flexibilität zu bieten, da Kreativität nicht „auf Knopfdruck“ funktioniert. Mit der Zeit empfand man allerdings die Ausweitung auf alle Beschäftigten als sinnvoll.
- Am Ende jeder Phase erfolgt ein Reviewprozess, in dem die positiven und negativen Erfahrungen der jeweiligen Phase ausgewertet werden, um anschließend Modifikationen vornehmen zu können.
- Alle Beteiligten sehen als Herausforderung vor allem die Notwendigkeit, dass die Kommunikation der Teammitglieder auf einem hohen Niveau bleibt. Dies setzt voraus, dass die Beschäftigten die persönlichen Voraussetzungen erfüllen, um die Kommunikations- und Transparenzkultur im Unternehmen zu erhalten.
- Bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden und Auszubildenden wird die Präsenzarbeit noch als unersetzlich betrachtet.
- Verschiedene technische Lösungen gewährleisten die ortsunabhängige Zusammenarbeit und werden z. B.
 - für den Austausch von Dokumenten (Dropbox),
 - zur mobilen Zeiterfassung (Revolver Office),
 - für das Taskmanagement (JIRA)
 - und die Kommunikation (Slack) genutzt.

- Alle Arbeitsplätze sind mit „Voice over IP“-Telefonen ausgestattet, mit denen die mobilen Beschäftigten über eine App telefonieren können.
- Es werden verschiedene Applikationen genutzt, um Termine zu koordinieren und einzusehen (z. B. Google Drive, Google Mail und Google Calendar).
- Für die schrittweise Erweiterung der Mobilität der Beschäftigten wurden Dienst-Laptops angeschafft.
- Kenntnisse zum Umgang mit diversen technischen Lösungen sind im Unternehmen ohnehin vorhanden.



Datensicherheit und Datenschutz

- Um die Sicherheit bei der mobilen Arbeit außerhalb des Büros zu gewährleisten, wurde ein VPN-Zugang eingerichtet. Ein zweiter VPN schützt den Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Kunden.
- Für das mobile Arbeiten gelten die gleichen Richtlinien und Datenschutzaufgaben wie im Büro (z. B. Sperren des Rechners beim Verlassen des Arbeitsplatzes etc.). Ein Zugriff auf sensible Daten ist nur über VPN möglich, die Umsetzung des mobilen Arbeitens erfolgte unter Berücksichtigung des Datenschutzkonzepts. Außerdem betreibt das Unternehmen einen lokalen Server, um sensible Dokumente nicht bei Dropbox etc. hochladen zu müssen.
- Private Laptops sind aus Sicherheitsgründen nicht zugelassen.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Zeitersparnis, vor allem für Pendlerinnen und Pendler
- Zufriedenheit in Bezug auf die Work-Life-Balance, da gerade auch bei spontanem Verlangen nach Freizeit die Möglichkeit besteht, diese zu nutzen
- Die Zahl der Überstunden ist nicht angestiegen.

Für das Unternehmen



- Steigerung der Produktivität (Benchmark: abgeschlossene Projekte je Beschäftigtem)
- Die notwendige Vertrauenskultur für die erfolgreiche Anwendung des Konzepts ist im Unternehmen gewachsen.
- Steigerung eines innovativen und attraktiven Images gegenüber Kunden und auf dem Arbeitsmarkt.

7

„Initiative Flexible Working“: Nachhaltige Etablierung einer Ergebniskultur, Führungskräfte als Botschafter für flexibles Arbeiten

Deutsche Telekom AG

Unternehmensprofil



Konzept und Ziele

Die Deutsche Telekom AG bietet ihren Beschäftigten eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihre Arbeit flexibel zu gestalten. Die entsprechenden betrieblichen Regelungen für die Nutzung verschiedener Instrumente des flexiblen Arbeitens wurden seitens des Unternehmens geschaffen. Neben diesem notwendigen Rahmen, der Führungskräften und Beschäftigten als Orientierung dient, bedarf es allerdings auch eines kulturellen Wandels, damit die Instrumente entsprechend angenommen werden. Vielfach steht aber der Nutzung in einigen Bereichen eine über viele Jahre gewachsene und verwurzelte Präsenzkultur entgegen.

Aus diesen Überlegungen heraus wurde 2014 mit Unterstützung des gesamten Vorstands der Deutschen Telekom die „Executive Initiative Flexible Working“ gestartet und Botschafter des flexiblen Arbeitens gesucht: Ab Juni 2014 testeten 82 leitende Angestellte aus dem gesamten inländischen Konzern für sechs Monate Instrumente des flexiblen Arbeitens (Homeoffice/mobiles Arbeiten, Teilzeit, Auszeit usw.). Das Ziel der Initiative bestand in der nachhaltigen Etablierung einer Work-Life- und Ergebniskultur im Unternehmen. Die Initiative wurde von der Universität zu Köln wissenschaftlich begleitet (siehe Infokasten „Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation“).

Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation

- Die leitenden Angestellten nutzten primär das Instrument „Homeoffice/mobiles Arbeiten“. Dieses Instrument wird im Rahmen der Digitalisierung als besonders wertstiftend erachtet, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor einer flexiblen und offenen Arbeitskultur dar und dient als Grundlage einer Ergebniskultur.
- Die Initiative „Flexible Working“ hat nachweislich zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance der teilnehmenden Führungskräfte geführt, ohne die eigene Arbeitsproduktivität zu verschlechtern. Bei fast der Hälfte der Teilnehmenden ist sogar eine Steigerung der eigenen Arbeitsproduktivität feststellbar. „Flexible Working“ wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und Motivation aus und führt zu Produktivitätssteigerungen der einzelnen Führungskräfte.
- Die Initiative hat temporär einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur der Telekom. Für eine nachhaltige Kulturveränderung sind aber Folgemaßnahmen erforderlich, um diese Veränderungsansätze zu verstetigen.
- Notwendige Voraussetzung für einen nachhaltigen Kulturwandel ist das Commitment des Topmanagements sowie der Führungskräfte, diesen Veränderungsprozess zu forcieren.



Angebot

- Leitende Angestellte erhielten die Möglichkeit, Instrumente des flexiblen Arbeitens für sechs Monate auszuprobieren: Homeoffice/mobiles Arbeiten, Teilzeit, Auszeit, Eltern-/Pflegezeit, Jobsharing und Jobrotation.
- Ferner erhielten die Teilnehmenden die Gelegenheit, sich mit Vorständen zu unterschiedlichen Themen des flexiblen Arbeitens auszutauschen (Präsenztermine, Chats).
- In Workshops wurden persönliche Erfahrungen zu Homeoffice/mobilem Arbeiten ausgetauscht, Handlungsbedarfe identifiziert und gemeinsam Optimierungsansätze entwickelt.
- Für den Zeitraum der Initiative wurden den Teilnehmenden exklusive begleitende Themen-Workshops angeboten (agiles Arbeiten, Life Balancing usw.).
- In den internen Medien (Intranet, Telekom Social Network) konnten die Teilnehmenden sich aktiv als Botschafter des flexiblen Arbeitens positionieren (Sichtbarkeit innerhalb des Konzerns).



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten im direkten Führungsbereich wurden im Vorfeld über den Inhalt, die Ziele der Initiative und die Auswirkungen auf die tägliche Arbeit informiert. Ferner erfolgte eine Kommunikation im Intranet zur Initiative.
- Die Initiative wurde bei einer Arbeitszeitreduzierung von Führungskräften (Teilzeit, Auszeit, Eltern- und Pflegezeit) gezielt dazu genutzt, um (Führungs-)Aufgaben zu delegieren und Potenzialträger zu fördern.



Datensicherheit und Datenschutz

- Der Datenverkehr bzw. -austausch erfolgt über ein besonders gesichertes, verschlüsseltes Firmennetzwerk. Eine Einwahl ist nur über Global Remote mit Chip-Karte und PIN-Nummer möglich.
- Zum Thema Datenschutz und Datensicherheit finden regelmäßig verpflichtende Online-schulungen im Unternehmen statt. Durch jährlich durchgeführte Datenschutzaudits wird ein möglichst hoher Sicherheitsstandard gewährleistet.
- Für mobile und alternierende Telearbeit sind für Tarifbeschäftigte noch gesonderte Datenschutzerfordernungen für die Deutsche Telekom festgelegt. Eine Verpflichtungserklärung zur Informationssicherheit für IT-Arbeitsplätze ist von allen teilnehmenden Mitarbeitenden zu unterzeichnen. Eine Unterweisung zu den Datenschutzerfordernungen erfolgt in regelmäßigen Abständen.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Durch den Vorbildcharakter sowie das Engagement des Managements und der Führungskräfte werden betriebliche Nutzungsbarrieren und persönliche Hemmnisse abgebaut.
- Die Beschäftigten profitieren von einer gestärkten Zeitsouveränität.
- Die Leistung wird nach den Ergebnissen beurteilt, nicht nach der Präsenz.

Für das Unternehmen



- Die Ressourcen werden optimal ausgeschöpft; die Instrumente erfahren eine verbesserte Akzeptanz (größerer Nutzungsgrad).
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Steigerung der Motivation und Produktivität der Beschäftigten
- Für eine zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung und somit auch für den Unternehmenserfolg/die Top-Performance ist eine Ergebniskultur Voraussetzung.

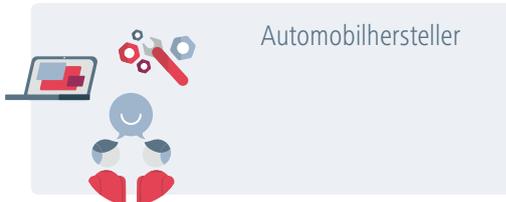
8

Was zählt für die Beschäftigten? Neugestaltung einer Betriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten

Daimler AG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Stuttgart



Beschäftigtenstruktur

Unter anderem Beschäftigte aus Produktion, Verwaltung, Entwicklung und Qualitätsmanagement



Kontakt

Silke Ernst
(Pressesprecherin Gesamtbetriebsrat)

silke.ernst@daimler.com



Konzept und Ziele

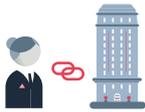
Die Daimler AG bietet ihren Beschäftigten und Führungskräften die Möglichkeit, mobil zu arbeiten – sofern ihre Arbeitsaufgabe dies zulässt. Voraussetzung ist nach einer Gesamtbetriebsvereinbarung von 2009 das gegenseitige Einvernehmen von Beschäftigten und Vorgesetzten. In der Verwaltung, der Forschung und Entwicklung sowie in den Produktionsbereichen außerhalb der Fließfertigung arbeiten rund 82.500 der insgesamt 169.000 Beschäftigten in Deutschland. Derzeit haben rund 26.000 Beschäftigte die technische Möglichkeit, sich von außerhalb in das firmeninterne Netz einzuwählen.

Ziel ist, in einem beteiligungsorientierten Prozess eine bedarfsorientierte und zukunftssichere Neuregelung zu entwickeln und zu vereinbaren. Die Gesamtbetriebsvereinbarung soll Regelungen zur Arbeitszeit erhalten und entsprechend von den Tarifparteien tarifiert werden.



Angebot

- Bisher: Kurzfristige Inanspruchnahme mobilen Arbeitens nach Bedarf bei beidseitigem Einverständnis von Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter („doppelte Freiwilligkeit“). Darüber hinaus gibt es ältere örtliche Vereinbarungen, u. a. zur Telearbeit.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Zur Inanspruchnahme des mobilen Arbeitens existiert eine Gesamtbetriebsvereinbarung aus dem Jahre 2009; allerdings sind dort einige wichtige Aspekte wie z. B. die Arbeitszeiterfassung nicht explizit geregelt. Es gelten die allgemeinen Arbeitszeitregeln.
- Die Neugestaltung in vier Schritten ist eingeleitet:
 1. Zunächst werden Beschäftigte befragt und die Ergebnisse ausgewertet (siehe Infokasten „Beschäftigtenbefragung“).
 2. Anschließend finden Workshops und Diskussionen mit den Führungskräften und Beschäftigten statt.
 3. Nach Auswertung der Ergebnisse aus Befragung und Workshops werden auf dieser Basis Verhandlungen zu einer Gesamtbetriebsvereinbarung aufgenommen.
 4. Die Umsetzung der Vereinbarung in der Fläche soll mit wissenschaftlicher Begleitung stattfinden.
- Aktuell gibt es noch keine Regelung zur Erreichbarkeit, lediglich ein freiwilliges Angebot zur Schaltung eines speziellen Abwesenheitsassistenten „Mail on holiday“. Bei dessen Nutzung werden E-Mails im Urlaubszeitraum gelöscht. Ansonsten gelten die allgemeinen Arbeitszeitregeln.

Beschäftigtenbefragung

- Die Beschäftigtenbefragung zum Thema „mobiles Arbeiten“ wird vom Unternehmen, Gesamtbetriebsrat und der IG Metall getragen und vom Fraunhofer-Institut wissenschaftlich begleitet.
 - Befragung der 82.500 potenziellen Anwenderinnen und Anwender im Unternehmen
 - Rücklaufquote etwas über 40 Prozent, rund 33.400 Befragungsteilnehmende
 - Mehr als 90 Prozent der Befragten äußerten sich positiv zur Möglichkeit des mobilen Arbeitens, 80 Prozent hätten gerne einen Anspruch, sofern die Arbeitsaufgabe das möglich macht.
 - Wichtige genannte Aspekte der Befragten: Stabile IT muss vorhanden sein (annähernd 100 Prozent), die Angebote müssen freiwillig sein (annähernd 90 Prozent), die Arbeitszeiterfassung (über 80 Prozent) muss angepasst werden.
 - Als wichtigstes potenzielles Problem wird Präsenznotwendigkeit bei Besprechungen gesehen (68 Prozent).



Datensicherheit und Datenschutz

- Ein VPN-Zugang zum Netzwerk gewährleistet die Datensicherheit.
- BlackBerry-Smartphones stehen einem Teil der Beschäftigten zur Verfügung.
- Es gelten zurzeit die allgemeinen Datenschutzrichtlinien.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Durch eine Verbesserung der Möglichkeiten des mobilen Arbeitens wird den Beschäftigten ein höherer Grad an Selbstbestimmung über ihren Arbeitstag, also mehr Zeitsouveränität eingeräumt. Dies entspricht nach den Ergebnissen der Befragung den Interessen der Belegschaft.
- Als wesentliche Vorteile nennen die Teilnehmenden die Einsparung von Reisezeiten (83 Prozent), eine größere Produktivität (65 Prozent) und weniger Stress durch ungestörtes Arbeiten (68 Prozent).
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist ein sehr wichtiges Anliegen: Mehr als 60 Prozent der Befragungsteilnehmenden konstatieren dabei heute Schwierigkeiten. Durch mobiles Arbeiten erwarten 55 Prozent eine Entlastung; 35 Prozent haben diese Erfahrung bereits selbst gemacht.
- Der individuellen Selbstbestimmung wird durch eine Gesamtbetriebsvereinbarung ein kollektiver Rahmen gegeben. Die Beschäftigten erhalten dadurch Sicherheit bei der Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation. Mobile Arbeit findet durch die Regulierung zu fairen Bedingungen statt. Dafür sorgt auch die Tarifierung durch die Tarifparteien.

Für das Unternehmen



- Bei der Rekrutierung und Bindung neuer Arbeitskräfte profiliert sich das Unternehmen als attraktiver und moderner Arbeitgeber.
- Die Beschäftigten sind zufrieden und arbeiten effizienter.

9

Papierloses Büro und Smartphone-App im Handwerksbetrieb

Malermeister Markus Massmann

Unternehmensprofil

Branche



Handwerk (Lackier-, Tapezier- und Malerarbeiten)

Anzahl Beschäftigte



30

Sitz

Lüdinghausen



Beschäftigtenstruktur

Handwerker/-innen und Büroangestellte



Kontakt

Markus Massmann
(Unternehmensleitung)

info@massmann-malerbetrieb.de



Konzept und Ziele

Die Angestellten des Malerbetriebs Massmann teilen sich in zwei Gruppen: Während sich die Administration um die Bürotätigkeiten kümmert, sind die Handwerkerinnen und Handwerker in der Regel im Außendienst oder direkt beim Auftraggeber im Einsatz. Eine Ausnahme bilden die Meisterinnen und Meister, die sowohl administrative als auch handwerkliche Aufgaben übernehmen.

Um die Kommunikation unter den Angestellten zu erleichtern, führte der Handwerksbetrieb ein papierloses Büro ein. Von der Umstellung erhofft sich das Unternehmen in beiden Bereichen Kostenersparnisse und Arbeitserleichterungen. Mit dem papierlosen Büro und der digitalen Übermittlung von Informationen wird den Beschäftigten außerdem ermöglicht, bei Bedarf von zu Hause aus zu arbeiten.



Angebot

Der Betrieb bietet zwei Modelle des flexiblen Arbeitens:

- Homeoffice-Option für Büroangestellte: Sie können von zu Hause oder unterwegs auf den Betriebsserver zugreifen und alle Tätigkeiten ausführen, die sie auch im Büro erledigen. Über eine spezielle Software haben sie Zugriff auf die Aufträge und den Bearbeitungsstand und können diese von überall koordinieren. Auch die Arbeitszeiterfassung erfolgt über die Software. Die Möglichkeit, administrative Tätigkeiten von zu Hause aus zu erledigen, steht in bestimmtem Umfang auch den Handwerksmeisterinnen und -meistern zu.
- Smartphone-App für Handwerkerinnen und Handwerker vor Ort: Über die App haben sie ebenfalls Zugriff auf alle Informationen zu den Aufträgen. Per Smartphone können sie in Echtzeit einzelne Arbeiten in den Aufträgen buchen. Die App zeigt jederzeit an, welche Arbeiten gerade erledigt werden, und dokumentiert die geleistete Arbeitszeit sowohl intern als auch gegenüber dem Auftraggeber. Dies ermöglicht den Handwerkerinnen und Handwerkern eine freiere Arbeitsgestaltung und eine minutengenaue Abrechnung der Leistungen. So brauchen sie am Ende des Arbeitstages keine detaillierte Zusammenfassung der geleisteten Arbeiten mehr aufzustellen. Außerdem können die Aufträge und Arbeiten nach Präferenz und Anfahrtsweg geordnet und von den Handwerkerinnen und Handwerkern selbst ausgewählt werden.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten wurden miteinbezogen. In einer zweimonatigen Testphase konnten die Beschäftigten die App ausprobieren und zusammen mit dem Geschäftsführer das System evaluieren. Eine Mitarbeitervertretung gibt es nicht.
- Die vollständige Umstellung auf das neue Arbeitsmodell dauerte etwas mehr als zwei Jahre.
- Da ein neuer Server, neue Software sowie Smartphones für alle Mitarbeitenden und Tablets für alle Büroangestellten angeschafft werden mussten, waren die Investitionskosten nicht unerheblich.
- Spezielle Qualifikationen seitens der Beschäftigten waren nicht erforderlich, allerdings wurden kurze Schulungen im Zuge der Umstellung durchgeführt.



Datensicherheit und Datenschutz

- Auftragsdaten werden innerhalb der genutzten App ausgetauscht und sind geschützt.
- Von außen ist kein Zugriff auf sonstige interne Daten möglich.
- Beschäftigte wurden intensiv über die Informationen aufgeklärt, zu denen der Arbeitgeber Zugriff hat und wie damit umgegangen wird.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Besserer Überblick durch neues Zeiterfassungssystem
- Gesteigerte Motivation durch eigenverantwortliche Planung der Arbeit
- Die Dokumentation der Arbeit, die vorher oft in den Feierabend hineinreichte, entfällt.

Für das Unternehmen



- Beschäftigte und Kunden schätzen das Unternehmen insgesamt als effizienter, transparenter und mobiler ein.
- Effizienteres Controlling
- Der Informationsaustausch und die Koordination zwischen den beiden Angestelltengruppen sind umfassender und schneller.
- Die Reibungskosten sind gesunken.

10

Vier-Säulen-Konzept für mobile Arbeit: Ergebniskultur statt Präsenzpflcht

Robert Bosch GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Metall- und
Elektroindustrie

Anzahl Beschäftigte



130.000
in Deutschland

Sitz

Gerlingen



Beschäftigtenstruktur

Ingenieure/Ingenieurinnen,
Mitarbeitende in Fertigung und
betriebswirtschaftlichen Funktionen



Kontakt

Alfred Löckle
(Gesamtbetriebsratsvorsitzender)

alfred.loeckle@de.bosch.com



Konzept und Ziele

Die Initiative für das Modell des orts- und zeitflexiblen Arbeitens bei der Robert Bosch GmbH geht auf eine deutschlandweite Beschäftigtenumfrage der IG Metall im Jahre 2013 zurück. Insbesondere in den Entwicklungszentren von Bosch bestand demnach ein überdurchschnittlicher Wunsch danach. Im Anschluss wurde mobiles Arbeiten in bestimmten Pilotbereichen des Unternehmens ausprobiert und gemeinsam wurden zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten Freiheiten definiert.

Das Konzept gilt mittlerweile prinzipiell für alle Beschäftigten, wenn die Tätigkeiten es zulassen. Dies muss mit den Vorgesetzten abgeklärt werden. Im Unternehmensbereich Fertigung und Produktion ist dies tätigkeitsbedingt oft ausgeschlossen. Hier diskutiert Bosch zurzeit andere Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, wie z. B. Jobsharing, flexible Schichten, Schicht-Doodle etc.



Angebot

- Beschäftigte können das mobile Arbeiten kurzfristig in Anspruch nehmen.
- Es besteht ein Anspruch der Beschäftigten auf mobile Arbeit (die Vorgesetzten müssen stichhaltige Gründe bei der Ablehnung nennen).
- Das Konzept zur Einführung der mobilen Arbeit basiert auf vier Säulen:
 - gute ausgebaute IT-Infrastruktur (aktuell weiter im Ausbau),
 - Richtlinien zur Ergonomie am Arbeitsplatz; gleichzeitig Errichtung von Bürowelten inkl. z. B. Desksharing,
 - Arbeitsbedingungen müssen geregelt sein (Betriebsvereinbarungen),
 - neue Führungskultur: von präsenzgeprägt zu ergebnisorientiert.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Zur mobilen Arbeit und zum Gesundheitsschutz besteht eine Betriebsvereinbarung (Psychische Gesundheit und Gefährdungsanalyse).
- Für mobil arbeitende Beschäftigte steht eine Checkliste zur Verfügung.
- Alle zwei Jahre werden Beschäftigtenbefragungen durchgeführt:
 - Wie ist das Verhalten der Führungskräfte? → Managementindex
 - Gesundheitliche Fragen → Gesundheitsindex
 - Die beiden Indizes sind positiv miteinander korreliert.
- Das Feedback aus den Befragungen wird mit dem Betriebsrat diskutiert.
- Beschäftigte haben das Recht, mobil gearbeitete Zeit selbstständig zu erfassen. Sie setzen selbst Zeitfenster ihrer Erreichbarkeit.
- Die Wochenarbeitszeit wird nicht verlängert, Sonn- und Feiertagsarbeit ist nicht erlaubt.
- Die Erreichbarkeit ist online für Kolleginnen bzw. Kollegen und Führungskräfte einsehbar.
- Benachrichtigungen für neue E-Mails dürfen ausgeschaltet werden.
- Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden in der Betriebsstätte leidet nicht.
- Führungspersonen sind in der Pflicht, für Gesundheitsschutz zu sorgen, Überlastungen und Überforderung zu vermeiden.



Datensicherheit und Datenschutz

- VPN-Verbindungen gewährleisten die Datensicherheit.
- Es gelten die Datenschutzvereinbarungen, zusätzliche Datenschutzklauseln für mobil Beschäftigte gibt es nicht.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Durch die Angebote wird eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht.
- Sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten geben positives Feedback.
- Schutz vor Überarbeitung und Gefährdung der Gesundheit
- Die Beschäftigten können aktiv mitgestalten und sind vor Überarbeitung geschützt.

Für das Unternehmen



- Die Mitarbeitenden sind zufrieden.
- Der Arbeitgeber gewinnt an Attraktivität.
- Hohe Standards werden gewahrt.
- Keine negativen Auswirkungen auf Arbeitseffizienz und Output

11

Entwicklung einer Unternehmenskultur für freie und selbstbestimmte Arbeitsorganisation

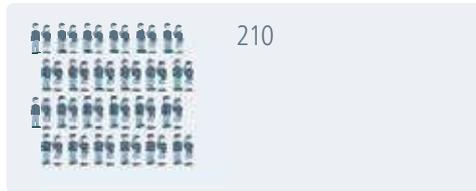
T.CON GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Plattling (Hauptsitz) und an weiteren vier Standorten



Beschäftigtenstruktur

Hauptsächlich Mitarbeitende in betriebswirtschaftlichen Abteilungen, IT-Entwickler/-innen und Berater/-innen sowie Beschäftigte im Kundenservice und im Außendienst



Kontakt

Eva Heuer
(Personalabteilung)

eva.heuer@team-con.de



Konzept und Ziele

In dem bayerischen IT-Unternehmen T.CON können grundsätzlich alle Beschäftigten frei bestimmen, wann und wo sie arbeiten. Kernarbeitszeiten gibt es nicht und der Arbeitsort kann täglich neu bestimmt werden. Ausnahmen gibt es bei den Beschäftigten im Kundenservice. Schon seit seiner Gründung bietet das Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität. T.CON ist überzeugt, dass die Beschäftigten so kreativer, eigenständiger und motivierter arbeiten und eine höhere Bindung an das Unternehmen entwickeln. Damit das Modell gelingt, wird die freie Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit flankiert durch erfolgsorientierte Anreizsysteme, eine intensive Gesundheitsförderung und eine entsprechende Führungskultur.



Angebot

- Es gilt die Vertrauensarbeitszeit und keine Kernarbeitszeiten.
- Die Beschäftigten können ihr Stundenpensum flexibel auf die Woche verteilen.
- Der Arbeitsort (z. B. Homeoffice) kann täglich ohne vorherige Absprachen mit den Führungspersonen frei gewählt werden.
- Einschränkungen gibt es tätigkeitsbedingt für Beschäftigte im Kundenservice.
- Die Mitarbeitenden werden angehalten, an regelmäßig stattfindenden Teammeetings teilzunehmen.
- Beschäftigte, die zu Hause kein Internet haben oder unterwegs arbeiten wollen, erhalten vom Unternehmen die benötigte technische Ausstattung.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten wurden durch persönliche Kommunikation miteinbezogen; das Konzept wurde gemeinsam erarbeitet und gestaltet.
- Zeit- und ortsflexibles Arbeiten ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur schon seit der Gründung der T.CON GmbH und musste nicht nachträglich in gewachsene Strukturen implementiert werden. Vielmehr hat das Unternehmen langjährige Erfahrungen mit den Chancen und Risiken des selbstbestimmten Arbeitens gesammelt.
- Die Mehrheit der neuen Mitarbeitenden, die das Modell der Vertrauensarbeitszeit noch nicht kennen, empfinden dieses als sehr wertvoll. Einige Mitarbeitende wechseln aus sehr engen Strukturen zu T.CON und müssen sich an diese Freiheit erst gewöhnen. Hier sind in erster Linie die Führungskräfte gefragt, den richtigen Umgang mit dem selbstbestimmten Arbeitsmodell vorzuleben.
- Weitere Anforderung an das Führungspersonal ist, dass es aufgrund von Arbeitsergebnissen die Arbeitsleistung sorgfältig und sicher einzuschätzen weiß, obwohl die geleistete Arbeitszeit nicht kontrolliert werden kann.
- Eine direkte Regelung der Erreichbarkeit und Kommunikation zwischen den vor Ort und den mobil Arbeitenden gibt es nicht. Die Mitarbeitenden arbeiten selbstbestimmt und eigenverantwortlich.
- Als zusätzliches Anreizinstrument für die Beschäftigten gibt es im Arbeitsvertrag einen kleinen erfolgsabhängigen Anteil der Vergütung, der sich nach den Umsatzvolumen der bearbeiteten Aufträge richtet.
- Die Implementierung war kostengünstig möglich, weil Smartphones und Laptops unabhängig angeschafft wurden. Die einzige Anschaffung war ein Kommunikations-Tool (Lync).
- Gearbeitet wird mit Dienst-Smartphones und Dienst-Laptops, die mit VPN-Zugriff ausgestattet sind. Einige Abteilungen haben individuelle Plattformen entwickelt (z. B. Cloud).



Datensicherheit und Datenschutz

- Der Datenaustausch erfolgt über Webapplikationen.
- Für alle Mitarbeitenden gibt es Datenschutzvereinbarungen.
- VPN-Clients ermöglichen einen sicheren Zugang.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Das Modell zeigt positive Auswirkungen auf die Work-Life-Balance. Auffällig ist, dass vor allem das zeitflexible Arbeiten sehr hoch ist (fast alle Beschäftigten nutzen dies), während das ortsflexible Arbeiten nur sporadisch und punktuell genutzt wird.

Für das Unternehmen



- Die Produktivität im Unternehmen ist sehr hoch, teilweise leisten die Beschäftigten mehr, als sie müssten (was über die erfolgsabhängige Vergütung entgolten wird).
- Positive Wirkungen bei der Personalrekrutierung und bei der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt

12

Bessere Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeit, Homeoffice und Recht auf unbezahlten Urlaub

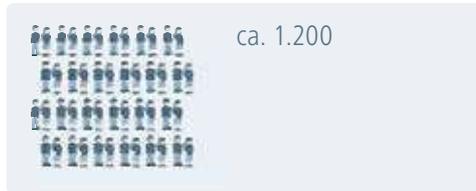
MLP Finanzdienstleistungen AG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Wiesloch



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeitende in den Bereichen Vertrieb von Finanzprodukten, Banking und Versicherung



Kontakt

Dr. Hans-Joachim Letzel
(Personal)

hans-joachim.letzel@mlp.de



Konzept und Ziele

Um den Entwicklungen des sich wandelnden Arbeitsmarktes gerecht zu werden und sich als Arbeitgeber zu profilieren, der eine sehr gute Work-Life-Balance ermöglicht, hat MLP ein flexibles Arbeitsmodell eingeführt, das grundsätzlich für alle Geschäftsbereiche und alle Mitarbeitenden gilt. Das Konzept des flexiblen Arbeitens ist dabei eng mit einem Gesundheitsmonitoring verknüpft, um potenziellen Überlastungen vorzubeugen.



Angebot

- Für alle Beschäftigten gilt ein flexibles Arbeitsmodell, bei dem sie ihre Arbeitszeiten unter Berücksichtigung des Arbeitszeitgesetzes frei auf sechs Wochentage (montags bis freitags von 6 bis 22 Uhr, samstags von 6 bis 18 Uhr) verteilen können.
- Homeoffice ist im Einzelfall nach Absprache mit den Vorgesetzten möglich.
- Die Beschäftigten können alle drei Jahre bis zu einem Monat unbezahlten Urlaub (zusätzlich zum bezahlten) nehmen.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Für die Regelungen des flexiblen Arbeitens wurde eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat ausgehandelt.
- Über ein Zeiterfassungs-Tool von SAP können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit auf Vertrauensbasis dokumentieren. In Verbindung mit der Software Citrix ist ein Zugriff auf das Tool über das Internet grundsätzlich auch außerhalb der Geschäftsräume möglich. Auch Gleitzeittage können darüber flexibel und unbegrenzt in Anspruch genommen werden.
- Mobile Endgeräte waren im Unternehmen bereits vorhanden, sodass neben der Einführung der Software Citrix nur wenige Anpassungen am Zeiterfassungs-Tool und Schulungen in begrenztem Umfang erforderlich waren.

Gesundheit

Um unter anderem auch negative Konsequenzen der angewendeten flexiblen Arbeitsmodelle zu vermeiden, bietet MLP den Beschäftigten eine Reihe von gesundheitlichen Beratungs- und Untersuchungsleistungen an, z. B.

- ärztliche Untersuchungen,
- Gesundheitstage mit den Krankenkassen,
- sozialpsychologische Beratung,

Da die Beschäftigten in der Praxis dazu neigen, zu viele Überstunden auf dem Arbeitszeitkonto anzuhäufen, sind die Vorgesetzten angehalten, die Plus-Stunden zu beobachten und darauf zu achten, dass die Beschäftigten nicht überlastet werden.



Datensicherheit und Datenschutz

- VPN-Token gewährleisten die Datensicherheit.
- Einführung der Software Citrix



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Große Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit (v. a. Gleitzeitregelung wird sehr geschätzt)
- Die Möglichkeit des Sonderurlaubs ist insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden beliebt

Für das Unternehmen



- Positives Feedback zum angebotenen Arbeitsmodell bei der Personalrekrutierung
- Bessere Positionierung auf dem Arbeitsmarkt

13

Gelebte Innovation: Mobile Arbeit im Start-up

K.lab educmedia GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Berlin



Beschäftigtenstruktur

Vor allem Softwareentwickler/-innen,
Grafiker/-innen,
Betriebswirtschaftler/-innen und
Geisteswissenschaftler/-innen



Kontakt

Benjamin Wüstenhagen
(Geschäftsführer)

benjamin.wuestenhagen@klab-berlin.com



Konzept und Ziele

Die K.lab educmedia betreibt das Onlineportal „MeinUnterricht.de“ für Lehrerinnen und Lehrer, und unterstützt Verlage bei der Digitalisierung von Unterrichtsmaterial. Als Start-up in der Onlinewirtschaft ist die K.lab educmedia GmbH aufgeschlossen gegenüber technischen und sozialen Innovationen und bemüht sich, diese als Teil der eigenen Unternehmenskultur zum Wohle aller Beschäftigten einzusetzen.

Ziel ist, durch gute technische Lösungen in Kombination mit klaren Verabredungen ein größtmögliches Maß an zeit- und ortsflexibler Arbeit anzubieten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, aber auch eine Arbeitsorganisation, die sich nach dem individuellen Biorhythmus richtet, zu ermöglichen. Die überschaubare Unternehmensgröße ermöglicht das Experimentieren mit neuer Software und neuen Apps.



Angebot

- Mobiles Arbeiten von zu Hause als Option für alle Beschäftigten, auch kurzfristig und flexibel
- Gleitzeit
- Vier-Tage-Woche nach Vereinbarung, die die prinzipielle Anwesenheit unabhängig von der gearbeiteten Stundenzahl auf vier Tage pro Woche reduziert
- Das gewünschte Arbeitsmodell kann individuell mit dem/der Vorgesetzten abgesprochen werden.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten wurden miteinbezogen; das Konzept wurde gemeinsam erarbeitet und gestaltet.
- Das Unternehmen führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch einen externen Coach durch, bei denen auch die Möglichkeiten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens thematisiert werden.
- Die Zeiterfassung erfolgt auf Vertrauensbasis.
- Grundsätzlich gelten Kernarbeitszeiten von 10 bis 17 Uhr, von denen bei Bedarf allerdings abgewichen werden kann.
- Um die Zusammenarbeit im Team zu gewährleisten, sind regelmäßige Teamtreffen verabredet: Montagmorgens um 9.00 Uhr findet ein gemeinsames Frühstück statt, außerdem wird ein weiterer wöchentlicher Fixpunkt (z. B. Meeting) gesetzt. Einmal monatlich findet ein umfangreiches Teammeeting statt, auf dem die Projekte und der Arbeitseinsatz für die nächsten Wochen besprochen werden.
- Bei ortsflexiblem Arbeiten erfolgen die Erledigung der Aufgaben und die Kommunikation vorwiegend über Cloud-Tools, VPN und einen eigenen SharePoint-Server.
- Weitere technische Lösungen, die verwendet werden, sind z. B.:
 - Projektmanagement-Tool (Jira),
 - Kommunikation mit ortsfernen Personen über Instant Messenger (Skype) und Gruppenchatprogramme (Slack),
 - Web-Tool für Programmierprojekte, auf dem auch Coding-Zeilen gespeichert und ausgetauscht werden können und das eine Gruppenchatfunktion hat (GitHub),
 - Programme zur Projektkoordination und Kommunikation des Marketingteams (Trello und Asana),
 - digitaler Terminkalender, der gemeinsam genutzt wird.
- Kosten entstehen u. a. durch Laptops, Tablets und Smartphones, die vom Arbeitgeber gestellt werden; es werden aber auch private Geräte eingesetzt. Ein Großteil der eingesetzten Software ist Freeware oder als kostenlose Webapplikation verfügbar. Als laufende IT-Kosten werden ca. 20 Euro pro Mitarbeitender bzw. Mitarbeitendem im Monat angesetzt.

- Schulungen der Mitarbeitenden mussten nicht durchgeführt werden, da die Teammitglieder generell aufgeschlossen gegenüber neuer Software sind und sich schnell einarbeiten können bzw. bereits Erfahrungen mit der Software und den technischen Lösungen mitbringen. Fragen und Anwendungsprobleme können innerhalb des Teams gelöst werden.



Datensicherheit und Datenschutz

- Das Unternehmen hat einen eigenen SharePoint-Server.
- Der Datenaustausch erfolgt über Webapplikationen.
- VPN-Clients ermöglichen einen sicheren Zugang.
- K.lab educmedia hat keine explizite Datenschutzvereinbarung getroffen, sondern nur eine Geheimhaltungsklausel in den Arbeitsvertrag aufgenommen. Allerdings gibt es Richtlinien bezüglich der Nutzung, Aktualität, Länge (Anzahl Zeichen) und Speicherung bzw. Ablage von Passwörtern.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Gestaltung der Arbeitszeit nach individuellen Bedürfnissen
- Hohe Arbeitszufriedenheit

Für das Unternehmen



- Hohe Qualität der geleisteten Arbeit in allen Arbeitsgruppen
- Wettbewerbsvorteil v. a. gegenüber großen Unternehmen, auf die sich diese Form der Flexibilität aufgrund eines höheren Koordinationsaufwands nicht übertragen lässt

14

Weniger E-Mails und neue Formen der digitalen Zusammenarbeit

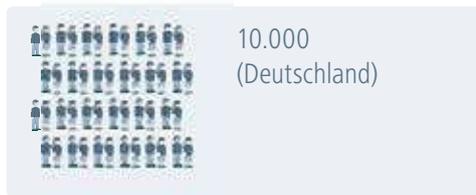
Atos Deutschland

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

München



Beschäftigtenstruktur

Atos Deutschland beschäftigt vor allem IT-Spezialisten/-innen, IT-Berater/-innen und Mitarbeitende im Vertrieb.



Kontakt

Stefan Pieper
(Unternehmenskommunikation)

stefan.pieper@atos.net



Konzept und Ziele

Atos sieht E-Mails als nicht mehr zeitgemäßes und vor allem ineffizientes Kommunikationsinstrument für flexibles, standortübergreifendes Arbeiten an. So zeigte eine interne Studie im Unternehmen, dass die Beschäftigten bis zu 20 Stunden pro Woche damit verbrachten, E-Mails zu sichten, zu schreiben und zu beantworten. Die Beschäftigten erlebten dies zunehmend als Stress und Belastung. Aus diesem Grund startete Atos Deutschland 2011 das Projekt „Zero Email“.

Ziel des zunächst auf drei Jahre angelegten Projekts war es, das E-Mail-Aufkommen drastisch zu reduzieren und – soweit möglich – E-Mails komplett abzuschaffen. Um eine neue Arbeitskultur zu schaffen, sollten gleichzeitig neue, effizientere Methoden der digitalen Kommunikation entwickelt und genutzt werden. Nach eineinhalb Jahren hat sich das E-Mail-Aufkommen nach Unternehmensangaben um 20 bis 30 Prozent reduziert. Nach Abschluss des dreijährigen Pilotprojekts hatte sich der E-Mail-Verkehr um 60 Prozent verringert.



Angebot

- Für die Beschäftigten wurde die Nutzung des „Enterprise Social Network“, Instant Messaging und die Nutzung von webbasierten Kollaborationsplattformen, auf denen Dokumente gespeichert und gemeinsam bearbeitet werden, eingeführt.
- Durch Arbeitsplattformen wurden ein gemeinsames Arbeiten an Dokumenten, eine synchrone Kommunikation sowie die Kommunikation in geschlossenen und themengebundenen Gruppen ermöglicht (z. B. eine Problemlösungsgruppe für Technikerinnen und Techniker im Außendienst beim Kunden).
- Zudem wurden neue Möglichkeiten und Instrumente des Wissensmanagements geschaffen.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Das „Zero Email“ Projekt wurde durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung über Instrumente und Prozesse begleitet. Laut Betriebsvereinbarung ist die Nutzung des „Enterprise Social Network“ freiwillig.
- Atos entwickelte sogenannte E-Mail-Etiquetten für einen besseren Umgang mit E-Mails (z. B. Wann kann auf E-Mails verzichtet werden? Wie lassen sich relevante Informationen schnell herausfiltern? etc.). An der Entwicklung der E-Mail-Etiquetten war der Betriebsrat beteiligt.
- Im Unternehmen wurden sogenannte Change Agents benannt, die unter den Befürworterinnen und Befürwortern des Projekts als Projektpatinnen und Projektpaten rekrutiert wurden. Die Change Agents
 - stehen für die Beschäftigten als Ansprechpersonen zur Verfügung,
 - führen Schulungen durch und
 - optimieren die Prozessabläufe.
- E-Mail-freie Prozesse, d. h. Arbeitsabläufe, die ohne E-Mails auskommen sollen, wurden zertifiziert (dies beinhaltet auch Prozesse mit Kundenkontakt).
- Die Beschäftigten wurden ermutigt, mehr zu telefonieren und direkten Kontakt zu suchen (nicht mobil Arbeitende).
- Die Initiative kam aus der Zentrale in Paris und wurde in Deutschland zunächst gemischt aufgenommen. Mit der Zeit stieg die Akzeptanz bei den Beschäftigten.
- Vor allem rechtsverbindliche E-Mails sowie automatische E-Mails sind noch existent.
- Das „Enterprise Social Network“ wird intern weiterentwickelt und effizienter gestaltet (z. B. durch die Vermeidung redundanter Gruppen).



Datensicherheit und Datenschutz

- Eine Änderung der bereits geltenden Datenschutzerklärungen der Beschäftigten war nicht notwendig.
- Aus Gründen der Compliance und des Datenschutzes dürfen die Beschäftigten keine anderweitigen Kommunikations-Tools nutzen (z. B. ist ein Ausweichen auf andere E-Mail-Provider nicht möglich).



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Durch den Wegfall der Bearbeitung von E-Mails haben die Beschäftigten mehr Zeit zur Verfügung und profitieren von einer besseren Work-Life-Balance. Außerdem kommunizieren sie effizienter.

Für das Unternehmen



- Durch die frei werdenden Ressourcen der Beschäftigten sowie die verbesserte und effizientere Kommunikation profitiert auch das Unternehmen.

15

Flexibles Arbeiten und ein Wandel der Arbeitskultur

SAP SE

Unternehmensprofil

Branche



Software/IT

Anzahl Beschäftigte



75.000 weltweit
ca. 16.000 in
Deutschland

Sitz

Walldorf



Beschäftigtenstruktur

SAP beschäftigt vor allem
Softwareentwickler/-innen und
betriebswirtschaftliches Personal.



Kontakt

Urte Thölke
(Personalabteilung)

urte.thoelke@sap.com



Konzept und Ziele

SAP schafft ein allgemeines Bewusstsein für flexibles Arbeiten und bietet Beschäftigten attraktive Angebote für die freie Einteilung ihrer Arbeitszeit an, wie beispielsweise die Möglichkeiten zum Homeoffice, Arbeiten in Teilzeit oder Tandems, Altersteilzeit und Arbeitszeitkonten.

Gerade im Hinblick auf die sich verändernde Arbeitswelt mit höheren Anforderungen an Flexibilität sowohl von Unternehmens- auch als Mitarbeiterseite sind diese Angebote künftig von noch deutlich größerer Bedeutung.



Angebot

Folgende Angebote gibt es bei SAP:

- Homeoffice bzw. gelegentliches Arbeiten von zu Hause:
 - Durch die technische Ausstattung (Equipment) sowie das Umfeld sind Rahmenbedingungen für flexibles Arbeiten gegeben.
 - Die Beschäftigten können kurzfristig gelegentliches Arbeiten von zu Hause in Anspruch nehmen oder regelmäßig im Sinne des Homeoffice von zu Hause arbeiten.
- SAP bietet Möglichkeiten zu Arbeit in Teilzeit. Dabei wird bestmöglich versucht, auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen (z. B. befristete Teilzeit, Elternzeit, Angehörigenpflege, Pflegeauszeit).
- Beschäftigte können durch Einzahlungen eines Teils ihres Gehaltes ein Arbeitszeitkonto füllen (z. B. für Sabbaticals). Dies ermöglicht eine flexible Nutzung, z. B. für verlängerte Auszeiten oder Arbeit in Teilzeit bei weiterlaufender Vollzeitbezahlung.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Grundsätzlich gilt die Vertrauensarbeitszeit.
- Zur Ausgestaltung der Angebote zum mobilen Arbeiten und zu den Arbeitszeitmodellen bestehen Betriebsvereinbarungen.
- SAP hat zum verantwortungsvollen Umgang mit dem mobilen Arbeiten bzw. zu den allgemeinen Veränderungen der Rahmenbedingungen im heutigen Arbeitsleben eine „Mindfulness“-Kampagne initiiert.
- Das flexible Arbeiten wird ausdrücklich vom Management befürwortet. Die Initiative, Angebote zum flexiblen Arbeiten in Anspruch zu nehmen, ergreift meist der/die Mitarbeitende, die Entscheidung über die Inanspruchnahme fällt das Management in Absprache mit ihr/ihm.
- Geplant sind außerdem:
 - Stetige Weiterentwicklung und Ausbau der technischen Rahmenbedingungen für das mobile und flexible Arbeiten (heute schon im Einsatz „Skype for Business“, „Telepresence Räume“ ...)
 - In Vorbereitung ist eine „global Flex Work Guideline“, um global flexible Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden anzubieten.



Datensicherheit und Datenschutz

- Netzwerkbasierte Sicherheitsvorkehrungen gewährleisten die Datensicherheit.
- Die allgemeinen Datenschutzbestimmungen gelten auch für das Homeoffice.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Zu den Konzepten und dem Angebot erhält das Unternehmen positive Rückmeldungen von den Beschäftigten.
- Im Unternehmen wurde eine Arbeitskultur zum selbstverständlichen Umgang mit mobiler Arbeit etabliert.
- Die kreative Mitgestaltung und Verbesserungsvorschläge durch die Beschäftigten werden gefördert.
- Verbesserte Vereinbarkeit von Privatleben/Familie und Beruf

Für das Unternehmen



- Die Beschäftigten sind zufrieden(er).
- Die Zusammenarbeit mit den internationalen Unternehmensteilen (z. B. in den USA) funktioniert besser.
- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber

16

Viel genutzt – mobiles Arbeiten im Innendienst

Allianz Hauptverwaltungen

Unternehmensprofil

Branche



Versicherungswesen/Finanzdienstleistungen

Anzahl Beschäftigte



4.100 in München und 2.100 in Stuttgart (nur Hauptverwaltungen)

Sitz

München und Stuttgart



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeitende in Verwaltung, betriebsorganisatorischen Funktionen und im IT-Bereich



Kontakt

Robert Fischer (Stellvertreter
Gesamtbetriebsratsvorsitzender AZD)

robert.fischer@allianz.de



Konzept und Ziele

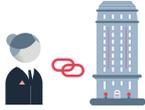
Das Konzept des mobilen Arbeitens bezieht sich hier nur auf Mitarbeitende im Innendienst der Allianzgesellschaften in den Hauptverwaltungen in München und Stuttgart. An diesen Standorten räumt das Unternehmen den Beschäftigten im IT-Bereich sowie den Beschäftigten mit Stabs- und Querschnittsfunktionen die Möglichkeit der Telearbeit ein. Dies wird individuell zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten abgestimmt. Die Art der Tätigkeit muss für das mobile Arbeiten geeignet sowie die technische Ausstattung in Form von Firmen-Laptops bereits vorhanden sein.

Mit den Angeboten zum mobilen Arbeiten möchte das Unternehmen seinen Mitarbeitenden ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinbaren (Work-Life-Balance), Kinderbetreuungsaufgaben zu übernehmen oder Angehörige zu pflegen.



Angebot

- Die Mitarbeitenden können nach Absprache mit den Vorgesetzten mobil arbeiten.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Bereits 2002 wurde in einer Betriebsvereinbarung in Stuttgart festgehalten, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeit selbst wählen können.
- Über klassische, heimverbundene Telearbeit (eingerrichtete, verbundene Arbeitsplätze zu Hause) existiert eine Betriebsvereinbarung.
- Mobiles Arbeiten ist in der Regel nur während der Arbeitszeiten an den Standorten möglich:
 - München: 6 Uhr – 20 Uhr
 - Stuttgart: 6.30 Uhr – 21 Uhr
 - Es gibt keine definierte Kernzeit.
- Die Arbeitszeitregelungen sind örtlich vereinbart.
- Eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten existiert noch nicht, wird jedoch aktuell verhandelt.
- Das Arbeitszeitgesetz muss eingehalten werden. Schutzmechanismen zur Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (z. B. elf Stunden Ruhepause nach dem Arbeitstag) werden im Rahmen der Verhandlungen über die Betriebsvereinbarung intensiv diskutiert.
- Verhaltensregeln für mobil arbeitende Beschäftigte weisen darauf hin, Grenzen zu setzen. Plakate und Broschüren sollen zusätzliche Arbeit außerhalb der Arbeitszeiten, an Wochenenden und im Urlaub vermeiden.



Datensicherheit und Datenschutz

- Der Zugang zum Netzwerk ist nur über Firmen-Laptops (die unter den Beschäftigten bereits stark verbreitet sind) oder Virtual Client möglich.
- Datensicherheit wird über VPN-Leitungen hergestellt.
- Für Führungskräfte stehen BlackBerry-Smartphones zur Verfügung.
- Die Vereinbarung zur Telearbeit enthält bereits eine Klausel zum Schutz des Bildschirminhaltes.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Die Angebote werden rege genutzt; dies weist auf positive Erfahrungen und hohe Akzeptanz hin.
- Durch die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen gelingt den Beschäftigten eine bessere Work-Life-Balance.
- Die Beschäftigten berichten von positiven Erfahrungen mit der Telearbeit, die Arbeitsumgebung empfinden sie als angenehm.

Für das Unternehmen



- Erfahrungen mit Telearbeit deuten auf höhere Produktivität hin.
- Der Arbeitgeber wird als attraktiver wahrgenommen.

17

Mehr Autonomie für die Beschäftigten durch Open-Space-Büros und Arbeiten von unterwegs

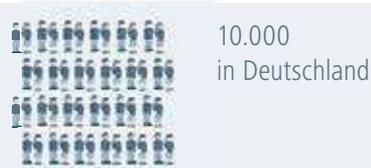
Telefónica Germany GmbH & Co. OHG/E-Plus Mobilfunk GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

München



Beschäftigtenstruktur

Administratives und kaufmännisches Personal, IT-Spezialisten/-Spezialistinnen und Analysten/Analystinnen, Mitarbeitende im Verkauf und in Callcentern



Kontakt

Dr. Nanne von Hahn
(Personalabteilung)

nanne.von-hahn@telefonica.com



Konzept und Ziele

Das Unternehmen bietet seinen Beschäftigten die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Dies betrifft sowohl administratives und kaufmännisches Personal als auch IT-Spezialistinnen bzw. IT-Spezialisten und Analystinnen bzw. Analysten. Ausgenommen von der Möglichkeit sind Mitarbeitende im Verkauf und Callcentern mit direktem Endkundenkontakt.



Angebot

- Das Konzept sieht flexibles Arbeiten von zu Hause und von unterwegs vor.
- Der Arbeitgeber stellt dafür entsprechende Hardware zur Verfügung (Firmen-Handys und Firmen-Laptops).
- Telefónica und die Tochter E-Plus handhaben die Angebote unterschiedlich:
 - Bei Telefónica gibt es im Büro das Open-Space-Prinzip mit freier Platzwahl. Die Inanspruchnahme der mobilen, flexiblen Arbeit bedarf nur der kurzfristigen Absprache mit den Vorgesetzten.
 - Bei E-Plus müssen die Beschäftigten einen Antrag einreichen, den die nächsthöhere Führungsebene bewilligen muss.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Formen der mobilen Arbeit existieren schon länger, daher gibt es Betriebsvereinbarungen in beiden Unternehmensteilen.
- Das Unternehmen befindet sich weiterhin im Dialog mit den Beschäftigten für Verbesserungen.
- Das Konzept des Open-Space-Büros soll weiter ausgebaut werden. Dazu werden Gespräche mit dem Betriebsrat geführt.
- Für die Kommunikation zwischen mobilen Beschäftigten und Beschäftigten vor Ort werden digitale Technologien wie Lync und Skype genutzt.
- Die Erreichbarkeit wird grundsätzlich zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten abgesprochen. Die bzw. der mobil Arbeitende kann jedoch über Lync auch kurzfristig anzeigen, ob sie oder er zurzeit erreichbar ist oder nicht.
- Durch Arbeitszeitmonitoring mit Ampelsystem lassen sich Überstunden verhindern.
- Zum Austausch stehen „Knowledge Sharing“-Plattformen zur Verfügung.
- Die Beschäftigten arbeiten nach Vertrauensarbeitszeit.



Datensicherheit und Datenschutz

- Der Netzwerkzugang ist mit VPN über Laptops möglich.
- Apps auf Smartphones sorgen für den gesicherten Datenzugriff.
- In den Betriebsvereinbarungen sind Datenschutzregelungen vorhanden (nicht speziell für mobil Arbeitende). Die Einhaltung der Datenschutzregelungen obliegt den Mitarbeitenden.
- Mitarbeitende sind verpflichtet, jährlich an Onlineschulungen für den richtigen Umgang mit Datensicherheit teilzunehmen.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Die Beschäftigten geben der Flexibilität positives Feedback.
- Es bestehen klare Grenzen der Erreichbarkeit.
- Die Mitarbeitenden profitieren von einer besseren Work-Life-Balance.
- Rückzugsmöglichkeiten sorgen für eine ruhigere Arbeitsatmosphäre.
- Die Beschäftigten gewinnen Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien durch deren aktive Nutzung.

Für das Unternehmen



- Die Mitarbeitenden sind zufrieden und arbeiten effizienter.
- Das Unternehmen profitiert durch die positive Positionierung auf dem Arbeitsmarkt bei der Rekrutierung von Personal.

18

„Mobilzeit“ – Pilotprojekt zur Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung zu mobiler Arbeit

Ford Werke GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Köln
Saarlouis
Aachen



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeitende in der Fertigung, im administrativen und betriebswirtschaftlichen Bereich sowie Ingenieure/Ingenieurinnen in der Entwicklung



Kontakt

Jürgen Hirschmann
(Betriebsrat)

jhirschm@ford.com



Konzept und Ziele

Ford will ein flexibles Arbeitsmodell einführen. Ziel ist es, die persönlichen Lebensumstände der Mitarbeitenden stärker zu berücksichtigen und der Forderung nach flexiblen Arbeitsmodellen aus der Belegschaft nachzukommen. Zudem erfordert die globale Ausrichtung des Unternehmens eine gewisse Flexibilität der Arbeit, bei der es gilt, die Rahmenbedingungen und den Zeitausgleich bei betroffenen Beschäftigten besser zu regeln. Das Unternehmen hat dazu das Pilotvorhaben „Mobiles Arbeiten“ mit 580 Teilnehmenden gestartet. Kern des Konzepts ist die Möglichkeit, relativ kurzfristig bzw. für eine definierte Zeitspanne orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, beispielsweise zu Hause aus. Das Konzept soll die traditionell dominierenden Präsenzarbeitszeiten im Unternehmen sinnvoll ergänzen.

Zusätzlich gibt es die Möglichkeit der Telearbeit, bei der z. B. aus gesundheitlichen oder familiären Gründen (z. B. Pflege und Betreuung) und Eignung der Tätigkeit ein Telearbeitsplatz zu Hause eingerichtet wird. Das Konzept der Telearbeit ist an definierte Voraussetzungen gebunden und auf eine vom Unternehmen vorgegebene Anzahl von Telearbeitsplätzen begrenzt.



Angebot

- Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten relativ kurzfristig bzw. über eine definierte Zeitspanne
- Mobiles Arbeiten erfolgt im Rahmen der geltenden täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit. Es gibt keine Ausweitung von Kapazitäten.
- Eine Inanspruchnahme der „Mobilzeit“ muss mit den Vorgesetzten abgesprochen werden, da sich Tätigkeit und persönliche Voraussetzung der einzelnen Beschäftigten hierfür eignen müssen. Die Inanspruchnahme der „Mobilzeit“ ist freiwillig.
- Nutzerinnen und Nutzer der „Mobilzeit“ sind angehalten, Zeiten der „Mobilzeit“ zu erfassen, damit für einen eventuellen Zeitausgleich gesorgt werden kann. Das Arbeiten an Wochenenden und Feiertagen ist in der Regel ausgeschlossen, soweit dieses nicht für den Bereich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart worden ist.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Bei der Planung und Umsetzung der Angebote wurde der Betriebsrat miteinbezogen, die Angebote wurden gemeinsam ausgearbeitet. Die Einzelheiten der Mobilarbeit werden in einer Betriebsvereinbarung geregelt.
- In der Pilotphase können alle Beteiligten Erfahrungen mit dem Modell sammeln.
- Alle Teilnehmenden der Pilotphase (läuft noch) wurden in einer Informationsveranstaltung zum Auftakt über die Abläufe der „Mobilzeit“ und verschiedene Belange im Hinblick auf die Themen Ergonomie des Arbeitsplatzes, Datenschutz und gesundheitliche Aspekte bei der mobilen Arbeit geschult. Darüber hinaus gibt es laufende Schulungen und Ansprechpersonen bei konkreten Problemen.
- Große Investitionen waren für die Umsetzung des Konzepts nicht nötig. Die meisten teilnehmenden Mitarbeitenden wurden mit Laptops und Softphones bzw. Headsets ausgestattet.
- Die Akzeptanz ist insgesamt sehr hoch. Geplant ist eine Ausweitung auf alle Beschäftigten, deren Tätigkeiten potenziell für Mobilzeit infrage kommen.



Datensicherheit und Datenschutz

- Alle Mitarbeitenden weltweit nehmen regelmäßig an Onlineschulungen zur Datensicherheit anhand von Fallbeispielen teil, die mit einem Zertifikat abgeschlossen werden müssen.
- Datensicherheit ist auch Bestandteil der Arbeitsordnung und des Arbeitsvertrags. Darunter fällt auch die Arbeit außerhalb der Ford-Betriebsstätten, d. h. bei Lieferanten, in Vertriebscentern, auf Flughäfen etc. Im Rahmen dieser Schulungen sind die Anforderungen an die Datensicherheit bzw. den Umgang mit firmeneigenen Daten für alle Mitarbeitenden gleich.
- Für Fragen zum Thema Datenschutz wurde eine Helpline eingerichtet.
- Um die Datensicherheit zu gewährleisten, wurden VPN-Clients installiert.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Die allgemeine Zufriedenheit bei den Teilnehmenden ist mit 90 Prozent sehr hoch.
- 80 Prozent der Teilnehmenden sehen eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Für das Unternehmen



- Die Effizienz der Arbeit sei durch die Mobilität nicht beeinträchtigt, gaben 50 Prozent der Vorgesetzten an. 15 Prozent der Vorgesetzten gaben an, dass es zu einer gesteigerten Effizienz gekommen sei. Bei den Teilnehmenden gaben sogar 68 Prozent an, dass sie effizienter arbeiten konnten.

19

Gute digitale Arbeit möglich machen

T-Systems International GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Informations- und
Kommunikations-
technologie

Anzahl Beschäftigte



27.000 (Deutschland)
1.000 (Frankfurt)

Sitz

Frankfurt am Main



Beschäftigtenstruktur

Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter aus verschie-
densten Fachrichtungen,
vor allem IT-Fachkräfte



Kontakt

Hans-Jürgen Kallmeier
(Betriebsrat)

hans-juergen.kallmeier@t-systems.com



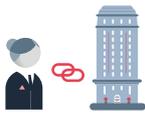
Konzept und Ziele

Orts- und zeitflexibles Arbeiten braucht Regeln, da ist sich das Unternehmen T-Systems International sicher. An den verschiedenen Standorten gibt es deshalb jeweils Betriebsvereinbarungen dazu. Darin enthalten sind grundsätzliche Regelungen zum Homeoffice, zur Einhaltung von Arbeitszeiten und zur Zeiterfassung sowie ein freiwilliges Shared-Desk-Modell. Ziel ist, das eigenverantwortliche, selbstständige Arbeiten der Beschäftigten zu stärken. Zugleich sehen Unternehmen und Betriebsräte große Chancen darin, den Umgang mit den digitalen Möglichkeiten weiter zu verbessern und mögliche belastende Faktoren zu minimieren. Beispielsweise ist die Arbeitsbelastung laut einer Mitarbeiterbefragung gestiegen. Vor diesem Hintergrund führt die TSI gemeinsam mit Verdi, der Hochschule Hohenheim, dem Institut für Sozialforschung (ISF) und dem BMBF derzeit ein Forschungsprojekt zu den Themen „Rahmenbedingungen für gute digitale Arbeit“ und „Leitplanken für den Arbeitnehmerschutz im Zuge der Digitalisierung“ durch.



Angebot

- Das Shared-Desk-Modell richtet sich an Beschäftigte, die das Homeoffice nutzen. Die Teilnahme daran ist freiwillig und sieht vor, dass man eine bestimmte Zeitspanne, beispielsweise drei Tage die Woche, im Büro tätig ist und für den Rest der Zeit von zu Hause oder unterwegs arbeitet. Um den Beschäftigten einen Büroarbeitsplatz flexibel bereitstellen zu können, müssen sich diese für Präsenzzeiten im Unternehmen rechtzeitig einen Büroplatz über ein elektronisches Buchungssystem buchen.
- Das Shared-Desk-Modell ist keine Voraussetzung für das mobile Arbeiten: Es ist auch möglich, das Homeoffice nach den tarifvertraglichen Regelungen zu vereinbaren und trotzdem einen festen Büroarbeitsplatz zu haben.
- Es existieren keine Kernarbeitszeiten. Allerdings gilt eine Arbeitssperre vor 6 Uhr und nach 20 Uhr, es sei denn, es gelten schichtbetriebsähnliche Regelungen oder es wurde ein Antrag auf Mehrarbeit gestellt.
- Bei leitenden Angestellten entfällt die Zeiterfassung. Außertariflich Beschäftigte können freiwillig ihre Arbeitszeit erfassen, tarifliche müssen die Arbeitszeit erfassen.
- In einem Tarifvertrag zur alternierenden/mobilen Telearbeit sind die Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden und des Unternehmens geregelt – u. a. Arbeitszeit, Daten- und Informationsschutz und Haftungsfragen.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beteiligung der Beschäftigten wurde in einer Gesamtbetriebsvereinbarung festgeschrieben.
- Im Unternehmen gibt es 19 Betriebsratsregionen, die für ihren Zuständigkeitsbereich jeweils Vereinbarungen mit der Arbeitgeberseite zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten getroffen haben – mit ähnlichen Inhalten.
- Feedback u. a. durch Mitarbeiterbefragungen
- Mobil arbeitende Beschäftigte müssen eine gewisse persönliche Eignung mitbringen (z. B. Selbstdisziplin und Eigenverantwortung).
- Eine Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur (z. B. Anschaffung spezieller Server/selbst entwickelte Lösungen) fand unabhängig von der Einführung des mobilen Arbeitens statt, begünstigte diese aber.
- Für die Kommunikation zwischen anwesenden und mobilen Beschäftigten stehen diverse Tools zur Verfügung. Wichtig bei der Entwicklung war, dass die informelle Kommunikation geschützt bleibt.
- Selbst entwickelte Collaboration-Tools ermöglichen die kollektive Arbeit.



Datensicherheit und Datenschutz

- Alle mobil arbeitenden Beschäftigten erhalten mobile Endgeräte vom Unternehmen mit den entsprechenden Applikationen und der Software. Dies ist aus Sicherheits- und Datenschutzgründen nötig.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Mehr Spielräume zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/Familie
- Berücksichtigung persönlicher Präferenzen bei der Gestaltung der eigenen Arbeit durch Wahl des Arbeitsortes
- Mehr Gesundheitsschutz durch gesteigerte Aufmerksamkeit für mögliche Risiken und erhöhte Arbeitsbelastung

Für das Unternehmen



- Verbesserung des eigenverantwortlichen, selbstständigen Arbeitens auch über Standorte hinweg
- Qualität, Produktivität und Kundenzufriedenheit sind unverändert hoch.

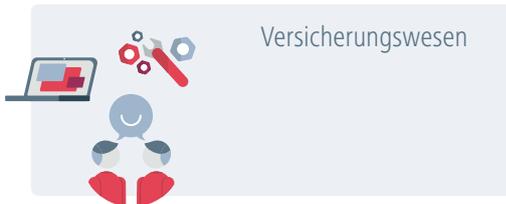
20

Pilotprojekt zur Einführung mobiler Arbeit

Nürnberger Versicherungsgruppe AG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Nürnberg



Beschäftigtenstruktur

Vor allem Versicherungskaufleute, Betriebswirte/wirtinnen und IT-Fachkräfte



Kontakt

Yvonne Raschke
(Personalabteilung)

yvonne.raschke@nuernberger.de



Konzept und Ziele

Die Erfahrungswerte der Nürnberger Versicherungsgruppe AG in Sachen orts- und zeitflexibler Arbeit waren bisher gering. Um auf die steigende Nachfrage nach flexibleren Arbeitsformen besser reagieren zu können, hat die Nürnberger Versicherungsgruppe ein Pilotprojekt gestartet. Dieses soll den Weg für mehr mobiles Arbeiten im Unternehmen ebnen. Die Organisationsform des Unternehmens wird dabei nicht grundlegend geändert, das ortsflexible Arbeiten muss begründet und die Tätigkeit dafür geeignet sein.

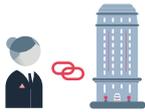
Mit dem Angebot möchte die Versicherungsgruppe vor allem den Beschäftigten, die z. B. Erziehungs- und Pflegezeiten oder Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen, eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen. Produktivitäts-, Effizienz- und Kostensenkungsgründe spielten für die Einführung keine vorrangige Rolle. Das Pilotprojekt dient dazu, Erfahrungswerte zu sammeln und mögliche Konfliktpunkte zu identifizieren.



Angebot

Das Pilotprojekt zum ortsflexiblen Arbeiten unterteilt sich in drei Phasen:

- **1. Phase** (gestartet im Januar 2014)
15 ausgewählte Beschäftigte mit unterschiedlichen Berufsbildern testeten mobiles und flexibles Arbeiten. Diese Phase wurde im Rahmen einer Masterarbeit wissenschaftlich begleitet und positiv evaluiert.
- **2. Phase** (aktueller Stand)
Das Unternehmen weitet das Projekt auf 60 Beschäftigte aus. Alle Teilnehmenden erhalten eine individuelle Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag bezüglich Arbeitszeiterfassung, IT-Sicherheit, Datenschutz, Umgang mit gestellten Geräten und Kinderbetreuung im Rahmen des Homeoffice.
- **3. Phase**
Das Konzept soll auf weitere Beschäftigte ausgedehnt werden, um alle Berufsgruppen sowie Einzelfälle abzudecken, die sich für das mobile Arbeiten eignen.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Bei der Ausarbeitung der Angebote wurde der Betriebsrat miteinbezogen. Bei weiterer Ausweitung des Konzepts ist eventuell eine Betriebsvereinbarung geplant.
- Erhebliche Zeit- und Ressourcenkosten entstanden bei der Einbindung und der Koordination der einzelnen Fachabteilungen. Involviert waren neben der Personalabteilung die IT, die Rechtsabteilung sowie die Beauftragten für Datenschutz und Ergonomie.
- Zur erfolgreichen Einführung der mobilen Arbeit wurden Startgespräche zwischen den Teilnehmenden und den Führungskräften geführt, um mögliche Reibungspunkte vorab zu klären.
- Die individuelle Eignung für das Projekt muss von der Personalabteilung geprüft werden. Als wichtig erwies sich hier, dass die Kriterien für die Genehmigung von Homeoffices klar definiert und transparent sein müssen. Neben dem Tätigkeitsprofil spielen auch die persönlichen Kompetenzen der bzw. des Beschäftigten eine Rolle.
- Alle Teilnehmenden des Pilotprojekts erhalten einen Laptop und zwei Docking-Stationen (eine am Arbeitsplatz und eine zu Hause), um den Zugriff auf die Firmennetzlaufwerke und den Zugang zur Software z. B. für Webkonferenzen zu gewährleisten.
- Pro Woche sollen mindestens 15 Stunden Präsenzarbeit im Büro und maximal 19 Stunden im Homeoffice geleistet werden. Die Verteilung erfolgt flexibel nach Absprache.
- Die gearbeitete Homeoffice-Zeit wird auf Vertrauensbasis vom Beschäftigten in einen Onlinekalender (Outlook) eingetragen.
- Die Präsenzarbeit wird elektronisch erfasst.
- Bisher ist nur konzeptionelle bzw. nicht kommunikationsintensive Arbeit mobil ausführbar. Für die mobile Arbeit gilt Vertrauensarbeitszeit; diese Zeit notieren die Beschäftigten selbstständig.
- Die Beschäftigten sind über ihr Dienst-Handy und nur zu normalen Arbeitszeiten erreichbar.



Datensicherheit und Datenschutz

- Um die Datensicherheit zu gewährleisten, wurden VPN-Verbindungen für Firmen-Laptops eingerichtet.
- In den individuellen Zusatzvereinbarungen zum mobilen Arbeiten wird auf allgemein geltende Datenschutzvereinbarungen hingewiesen.
- Zusätzliche Vereinbarungen sind: Das Ausdrucken zu Hause ist nicht erlaubt; aufgeschriebene Informationen müssen datenschutzkonform entsorgt werden.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Vertrauensbasis zwischen Beschäftigten und Führungskräften wurde gestärkt.

Für das Unternehmen



- Es konnten konkrete Erfahrungen gesammelt werden.
- Während der ersten Phase konnten keine Qualitätsunterschiede zur Büroarbeit, vielmehr sogar eine Verbesserung festgestellt werden.
- Profilierung als attraktiver Arbeitgeber
- Ergebnisse so überzeugend, dass Projekt ausgeweitet wird.

21

Vom Homeoffice zum Flexoffice

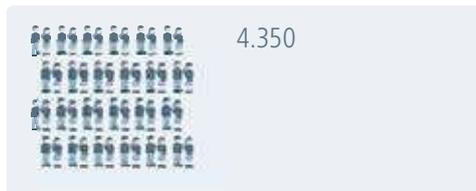
OTTO GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

Hamburg



Beschäftigtenstruktur

Unter anderem Kaufleute, IT-Entwickler/-innen und E-Commerce-Fachleute



Kontakt

Angela Löw-Krückmann
(Personalleitung)

angela.loew-krueckmann@otto.de



Konzept und Ziele

Grundsätzlich stehen allen Beschäftigten bei OTTO die Möglichkeiten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens offen. Dabei wird zwischen Homeoffice und Flexoffice unterschieden. Homeoffice bezeichnet die eher traditionellen Formen der Telearbeit, die im Unternehmen seit Jahren etabliert sind und in der Vergangenheit vor allem in Erziehungszeiten genutzt wurden. Dabei wird den Beschäftigten zu Hause ein Arbeitsplatz mit Desktop-Rechner bereitgestellt, eine Vereinbarung im Arbeitsvertrag regelt die Nutzung des Homeoffice. Dieses Konzept wird nun allmählich vom Flexoffice abgelöst werden.

OTTO reagiert damit auf neue Anforderungen an Arbeit und Flexibilität und positioniert sich als Arbeitgeber, der eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht. Neben Homeoffice und Flexoffice bietet OTTO dafür auch beispielsweise Teilzeit und Sabbaticals an.



Angebot

Das Flexoffice-Konzept bei OTTO:

- Anders als beim Homeoffice gibt es keine starre Regelung zur Nutzung des Flexoffice im Arbeitsvertrag: Einschränkungen existieren nur durch das geltende Arbeitszeitgesetz und durch Arbeitsplatzverordnungen (z. B. Bildschirmverordnung).
- Die prinzipielle Einrichtung des Flexoffice bedarf der Absprache mit den Vorgesetzten, bei der individuell geklärt wird, ob das Flexoffice für die Beschäftigten Sinn macht und die konkrete Aufgabe für Arbeiten im Flexoffice geeignet ist.
- Die Inanspruchnahme kann dann auch ad hoc nach Absprache mit den Vorgesetzten erfolgen.
- Um ortsflexibles Arbeiten zu ermöglichen, wird ein Laptop gestellt.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten werden miteinbezogen; es bestehen individuelle Vereinbarungen mit den Vorgesetzten.
- Zur Evaluation führt das Unternehmen Befragungen durch. Auch ein durch interne Befragung erhobener Gesundheitsindex gibt Aufschlüsse über die Wirkung des Konzeptes.
- Die Entwicklung vom Homeoffice zum Flexoffice wird von einem Wandel in der Vertrauenskultur zwischen Führungsebene und Beschäftigten begleitet: Im Unternehmen herrscht die Auffassung, dass das Ergebnis zählt und nicht die Anwesenheit.
- Von den Beschäftigten, die nach den Kriterien berechtigt wären, das Flexoffice zu nutzen, nehmen es zurzeit 24 Prozent in Anspruch.
- Es gibt Angebote zu Arbeitszeit, Ergonomie, Gesundheit und Datenschutz in der OTTO-Akademie.
- Die technischen Anschaffungen mussten ohnehin getätigt werden, da dies die allgemeine technische Entwicklung erforderte. Angeschafft wurden z. B.
 - Laptops mit VPN-Zugang, um von überall auf die Firmennetzlaufwerke und Applikationen zugreifen zu können,
 - Enterprise-2.0-Lösungen, die das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten unabhängig vom Standort der Beteiligten ermöglichen,
 - SharePoint-Server, die den Austausch von Dateien und die Zusammenarbeit in Projekten vereinfachen.
- Termine, Kontakte und E-Mails sind auch ohne VPN per Webaccess erreichbar und werden auf den Endgeräten der Beschäftigten synchronisiert.



Datensicherheit und Datenschutz

- Ein VPN-Zugang auf Firmennetzwerklaufwerke und Applikationen gewährleistet die Datensicherheit.
- Der Schutz von Daten und Informationen sowie die Datensicherheit richten sich nach den einschlägigen gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen. Diese werden in den Arbeitsverträgen und individuellen Arbeitsanweisungen verankert. Dabei wird im Rahmen der Vereinbarung von Flexoffice ausdrücklich auf die besonderen Verpflichtungen zum Datenschutz und zur Datensicherheit hingewiesen.
- Für die Mitarbeitenden werden Datenschutz-Schulungen angeboten.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Verbesserung der Gesundheit (gemäß internem Gesundheitsindex)
- Bessere Konzentrationsmöglichkeiten in angenehmem Arbeitsumfeld
- Überstundenaufkommen ist deutlich gesunken.
- Zeitersparnis v. a. für Pendlerinnen und Pendler
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben

Für das Unternehmen



- Positive Auswirkung auf die Leistung der Beschäftigten
- Für spezielle Aufgaben kann das Arbeiten im Flexoffice eine gute Alternative sein.
- Führungskräfte sehen gesteigerte Effizienz bei den Mitarbeitenden.
- Flexoffice ist eine zeitgemäße Form der Arbeitsorganisation.
- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber v. a. für junge Beschäftigte

22

Mehr Arbeitszufriedenheit durch weitgehende Lockerung der Präsenzpflcht

BI Business Intelligence GmbH

Unternehmensprofil

Branche



IT/Softwareentwicklung für Unternehmen der Energiewirtschaft

Anzahl Beschäftigte



Sitz

Leipzig



Beschäftigtenstruktur

Überwiegend Softwareentwickler/-innen sowie ein kleinerer Teil administratives Personal



Kontakt

Melanie Finke-Lewandowski
(Rechts- & Datenschutzbeauftragte)

finke-lewandowski@bi-web.de



Konzept und Ziele

Es liegt in der Natur der Programmierarbeit, dass sie von überall ausgeführt werden kann und dabei Arbeitsergebnisse dennoch jederzeit überprüfbar sind. Vor diesem Hintergrund bietet die BI Business Intelligence GmbH allen Beschäftigten – mit Ausnahme der Assistenz der Geschäftsleitung, für die während der Kernzeit zwischen 9 und 15 Uhr Anwesenheitspflicht besteht – umfangreiche Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens.

Das IT-Unternehmen bietet unkompliziert die Möglichkeit zum Homeoffice – entweder an einzelnen Tagen oder über längere Phasen hinweg. Ziel ist es, den Beschäftigten Spielräume bei der Gestaltung der eigenen Arbeit einzuräumen und so die Bindung an das Unternehmen zu stärken.



Angebot

- Sehr flexible, kurzfristige Möglichkeit zum mobilen Arbeiten für alle Beschäftigten
- Auch eine längerfristige Nutzung des Homeoffice (z. B. Erziehungszeiten) ist nach Absprache mit den Vorgesetzten für alle Beschäftigten unabhängig von Gründen möglich.
- Beschäftigte können flexibel unterwegs oder von zu Hause auf ihren Dienst-Laptops arbeiten.
- Arbeitszeiten werden auf Vertrauensbasis erfasst.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beschäftigten wurden miteinbezogen; das Konzept wurde gemeinsam erarbeitet und gestaltet.
- Den Beschäftigten ist es freigestellt, wo sie arbeiten möchten. Obwohl die angebotenen Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens seitens des Arbeitgebers umfassend sind, ist die tatsächliche Inanspruchnahme eher gering. Auf die Option des mobilen Arbeitens wird in der Regel nur kurzfristig zurückgegriffen, wenn wichtige Gründe wie etwa Handwerkertermine vorliegen. Längerfristige Verabredungen zum Homeoffice nehmen vor allem junge Eltern in Anspruch. Dennoch bringen die Beschäftigten ihre Wertschätzung für das Vorhandensein der Option des flexiblen Arbeitens zum Ausdruck. Arbeitgeberseitig wird vermutet, die eher geringe Nachfrage hänge mit einer Arbeitnehmerkultur zusammen, in der die Präsenzarbeit u. a. wegen der Möglichkeit des Austauschs untereinander geschätzt wird.
- Ein E-Mail-Server ermöglicht den Austausch von Daten und das Abrufen von E-Mails auf den Dienst-Laptops von überall.
- Die Umsetzung war kostensparend möglich, weil die technische Infrastruktur (Dienst-Laptops und E-Mail-Server) schon vorhanden war.
- Schulungen des Personals waren nicht erforderlich.



Datensicherheit und Datenschutz

- Eine Administratorin bzw. ein Administrator kümmert sich um die Wartung der Systeme und den Schutz der Zugriffe aus dem Internet.
- Alle Arbeitnehmenden haben strenge Datenschutzauflagen nach dem BDSG einzuhalten. Die Verpflichtung zur Einhaltung der Datenschutzrichtlinie unterzeichnen alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihren Arbeitsverträgen.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Die prinzipielle Möglichkeit des flexiblen Arbeitens wirkt sich sehr positiv auf die Zufriedenheit der Beschäftigten aus.

Für das Unternehmen



- Die Option des flexiblen Arbeitens wird von den Beschäftigten als positives Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens empfunden.

23

Ortsflexibles Arbeiten – mit klaren Regelungen zu Arbeitszeit und Erreichbarkeit

Fujitsu Technology Solutions GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

München



Beschäftigtenstruktur

Büropersonal (überwiegend IT-Fachkräfte und Kaufleute), Mitarbeitende in Fertigung und Produktion sowie im Außendienst



Kontakt

Doris Schuster
(Personalabteilung)

doris.schuster@ts.fujitsu.com



Konzept und Ziele

Seit 2013 gilt in der Münchener Niederlassung der Fujitsu Technology Solutions GmbH eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Sie bietet allen Büromitarbeitenden einschließlich Auszubildenden die Möglichkeit, flexibel an verschiedenen Orten zu arbeiten. Im Unterschied zu der schon früher im Unternehmen praktizierten Telearbeit gibt es nun klare Vereinbarungen zu Arbeitszeiten, Erreichbarkeit und den notwendigen Sicherheitskonzepten. Mit diesem Modell sollen die Beschäftigten stressfreier arbeiten und die Attraktivität des Unternehmens soll gesteigert werden. Die eingesparte Zeit (z. B. durch kürzere Wege) soll den Beschäftigten gehören und dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.



Angebot

- Im Rahmen der Betriebsvereinbarung bietet das Unternehmen zwei Modelle:
 - alternierendes, flexibles Modell, zu variablen Zeiten außerhalb des Standortes,
 - permanentes Modell, an definierten Tagen (z. B. von zu Hause).
- Die Zeiterfassung erfolgt auf Vertrauensbasis. Allerdings können die Einhaltung der Arbeitszeitregelung und die Anzahl der Überstunden überprüft werden.
- Sollten zu viele Überstunden vorhanden sein, wird ein Abbauplan mit den Führungskräften vereinbart.
- Klare Vereinbarungen bezüglich Arbeitszeiten und Erreichbarkeit. Eine Verkürzung, Verlängerung oder Verlagerung der individuellen Arbeitszeit ist ausdrücklich nicht vorgesehen.

Gesundheit

Wichtig ist dem Unternehmen, dass ortsferne Mitarbeitende keinen übermäßigen Druck hinsichtlich einer ständigen Verfügbarkeit verspüren. Deshalb gibt es allgemeine Regelungen zur Erreichbarkeit. Insbesondere Führungskräfte sind dazu angehalten, diese einzuhalten.



Einbeziehung der Beschäftigten und Umsetzung im Unternehmen

- Die Beteiligung der Beschäftigten wurde in einer Gesamtbetriebsvereinbarung festgeschrieben.
- Zur Umsetzung der mobilen Arbeit wurde eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt.
- Es gibt jährliche Mitarbeiterbefragungen.
- Signifikante Investitionen waren für die Umsetzung nicht erforderlich, da Firmen-Laptops und -Smartphones schon vorher bereitgestellt wurden.
- Erfahrungswerte und technische Lösungen, die aus der Telearbeit vorhanden waren, wurden weiter ausgebaut.
- Ein Kommunikations-Tool ermöglicht Chat-, Telefonie-, Videokonferenzfunktionen und den sicheren Austausch von Dateien.



Datensicherheit und Datenschutz

- Jährlich müssen alle Mitarbeitenden eine verpflichtende Schulung zum Thema Datenschutz und Informationssicherheit absolvieren.
- Alle Mitarbeitenden, die mobil arbeiten möchten, müssen vorab ein Merkblatt mit Informationen zum Thema Arbeitssicherheit unterzeichnen. Hier wird auch noch einmal darauf hingewiesen, dass beispielsweise beim Arbeiten im öffentlichen Raum (Zug, Flughafen o. Ä.) eine Sichtschutzfolie (Privacy-Folie) am Laptop angebracht sein muss.
- PIN-gesicherte Token sorgen für die nötige Sicherheit bei einem mobilen Zugriff über das VPN-Netzwerk.



Vorteile

Für die Beschäftigten



- Höhere Arbeitszufriedenheit

Für das Unternehmen



- Führungskräfte äußern sich positiv über eine gestiegene Motivation und vermuten eine damit einhergehende Steigerung der Produktivität.

Teilnehmende der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“

Dr. Beatrix Behrens	Bundesagentur für Arbeit (BA)
Karl-Heinz Brandl	Verdi
Jan Dannenbring	Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)
Silke Ernst	Daimler AG
Lutz Gärtner	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Sabine Glaser	Arbeitgeberverband Gesamtmetall
Steven Haarle	Handelsverband Deutschland (HDE)
Dr. Stefan Hardege	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)
Oskar Heer	Daimler AG
Dr. Josephine Hofmann	Fraunhofer IAO
Yvonne Hommes	Deutsche Telekom AG
Eric Jäger †	Robert Bosch GmbH
Dr. Tobias Kämpf	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München
Dr. Constanze Kurz	IG Metall
Petra Lindemann	Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)
Dieter Lux	Allianz SE
Benjamin Mikfeld	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Jürgen Müller	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)
Helga Nielebock	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
Christoph Peters	Universität Kassel
Stefan Pieper	Atos Deutschland
Thomas Prinz	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber- verbände (BDA)
Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH
Wolfram Sauer	XING AG
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart
Stefan Soltmann	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE)
Urte Thölke	SAP SE
Dr. Nanne von Hahn	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG
Matthias Wendler	Allianz Deutschland
Bianca van Wijnen	REWE GROUP

Mitglieder der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“

Andrea Nahles	BMAS (Vorsitzende der Plattform), Ministerin
Jörg Hofmann	IG Metall (Ko-Vorsitzender der Plattform), 1. Vorsitzender
Prof. Dr. Wilhelm Bauer	Fraunhofer IAO, Institutsleiter
Dr. Christoph W. Bönsch	KOMET GROUP GmbH, Geschäftsführer Technik, Vertrieb und Marketing
Dr. Andreas Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Vorstandsmitglied ISF München e. V.
Annelie Buntenbach	Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied im geschäftsführenden Bundesvorstand
Gabriele Burkhardt-Berg	Allianz SE, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
Peter Clever	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Dr. Achim Dercks	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thorsten Dirks	Telefónica Deutschland, CEO
Prof. Dr. Gesche Joost	Internetbotschafterin der Bundesregierung
Winfried Holz	Atos Deutschland, CEO GBU Germany
Dr. Christian Illek	Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
Heribert Jöris	Handelsverband Deutschland (HDE), Geschäftsführer Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister	Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
Alfred Löckle	Robert Bosch GmbH, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
Caren Marks	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Parlamentarische Staatssekretärin
Dirk Meyer	Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V., Geschäftsführer Bildung, Wirtschaft, Arbeitsmarkt
Johannes Pfeiffer	Bundesagentur für Arbeit (BA), Geschäftsführer Arbeitslosenversicherung
Stefan Ries	SAP SE, Chief Human Resources Officer
Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH, Geschäftsführer Personal- und Sozialwesen, Vertrieb und Services
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart, Geschäftsführung
Lothar Schröder	Verdi, Mitglied des Verdi-Bundesvorstands
Karl-Sebastian Schulte	Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Geschäftsführer
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Leiter und Direktor SOEP
Ralf Sikorski	IG BCE, Mitglied im geschäftsführenden Hauptvorstand
Karsten Tacke	Gesamtmetall, stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thomas Vollmoeller	XING AG, CEO

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Abteilung „Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft“
11017 Berlin

Stand:

November 2015

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A874
Telefon: 030 18 272 272 1
Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: <http://www.bmas.de>

Redaktion:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, DIW Econ, neues handeln GmbH

Satz/Layout:

neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

Druck:

Druckhaus Cramer

Fotos:

BMAS/Knoll, Frank Rumpenhorst

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Bürgertelefon

Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr

Sie fragen – wir antworten

Rente:

030 221 911 001

Unfallversicherung/Ehrenamt:

030 221 911 002

Arbeitsmarktpolitik und -förderung:

030 221 911 003

Arbeitsrecht:

030 221 911 004

Teilzeit, Altersteilzeit, Minijobs:

030 221 911 005

Infos für behinderte Menschen:

030 221 911 006

Europäischer Sozialfonds/Soziales Europa:

030 221 911 007

Mitarbeiterkapitalbeteiligung:

030 221 911 008

Informationen zum Bildungspaket:

030 221 911 009

Informationen zum Mindestlohn:

030 60 28 00 28

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon:

gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

www.bmas.de

info@bmas.bund.de

