

unbekannt, da nur wenige gesetzgeberische Akte bisher diesem Ansatz folgen. Dazu kamen die meisten Nachfragen. Das Konzept ermöglicht es, differenzierte, flexible und gleichzeitig rechtssichere Arbeitszeitkonzepte in allen Betrieben aller Größen und aller Branchen zu entwickeln, die weder die Unternehmen überfordern noch den Anspruch der Beschäftigten auf bedürfnisgerechte Arbeitszeit leerlaufen lassen. Dies schien zu überzeugen. Zweifel hinsichtlich der Praktikabilität und vor allem hinsichtlich hilfreicher Modelle wurden durch die nachfolgenden Praxisbeispiele widerlegt.

Die Diskussion nach der intensiven Vorstellung des Konzepts mit seinen Detailregelungen durch die übrigen Referentinnen war nicht einheitlich. Wenige Stimmen wandten sich gegen die kollektivierenden Elemente des Entwurfs und wollten die Frage der Anpassung der Erwerbsarbeitszeit an die Bedürfnisse im Lebensverlauf weiterhin rein individualrechtlich betrachten und sowohl die Durchsetzung wie auch die Finanzierung in der Verantwortung der einzelnen belassen. In großer Mehrheit allerdings wurde der Ansatz des Konzepts begrüßt und als einen erheblichen Fortschritt in der Arbeitszeitfrage gesehen. Jedoch waren oft diese positiven Rückmeldungen mit bedauernder Skepsis hin-



▲ Podium „Wahlarbeitszeit – Ein Gesetz für die Praxis“ auf der Fachtagung „Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie: Gleichstellung – Arbeitszeit – soziale Sicherung“ am 25. September 2015, im Rahmen des 41. Bundeskongresses des djb in Münster mit Dr. Stefanie Porsche, Rechtsreferendarin, Berlin, Nadine Michaela Klapp, Rechtsanwältin, Berlin, Anke Stelkens, Rechtsanwältin, München, Dr. Johanna Wenkebach, Rechtsreferendarin, Brandenburg a.d.H., und Elisabeth Kotthaus, Hauptverwaltungsrätin, Vertretung der Europäischen Kommission, Berlin (Moderation) (v.l.n.r.; Foto: Katrin Lange/djb).

sichtlich der Durchsetzbarkeit im politischen Raum verbunden. Zu einzelnen Detailregelungen gab es Nachfragen und auch hilfreiche Anregungen. Sie waren geprägt von eigenen Praxiserfahrungen.

Am Ende der Diskussion gab es verbreitete Bereitschaft, dieses Konzept eines Wahlarbeitszeitgesetzes in die rechtspolitische Diskussion zu tragen und zu vertreten.

## Was haben Unternehmen auf dem 41. Bundeskongress des djb über Wahlarbeitszeiten berichtet?

Eine Zusammenfassung von **Prof. Dr. Victoria Koch-Rust**, Professorin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, und **Gisela Ludewig**, Rechtsanwältin, Berlin. Beide sind Mitglied der djb-Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht.

Ob und wie sich Unternehmen mit dem Thema „Wahlarbeitszeit“ auseinandersetzen, war Thema der Diskussion mit Vertreter\_innen der Unternehmen Henkel, Telekom und Trumpf. Die Diskussion wurde von Frau Dr. Helga Lukoschat geleitet. Dabei ging es vor allem um diese beiden Fragen:

1. Wie hat sich das Unternehmen auf die Flexibilitätsbedürfnisse der Beschäftigten in Hinblick auf Umfang, Lage und Arbeitsort eingestellt?
2. Gibt es ein „Wahlarbeitszeitkonzept“, das Arbeitnehmer\_innen mehr Zeitsouveränität für Fremd- und Eigensorge gewährt?

Die drei Unternehmensvertreter\_innen waren sich darin einig, dass das Thema „Zeitsouveränität für Arbeitnehmer\_innen“

immer stärkere Bedeutung sowohl für die Personalsuche als auch für die Personalbindung hat.

Trumpf, ein Familienunternehmen mit weltweit 11.000 Beschäftigten, davon 3.500 im Stammhaus in Ditzingen, das Werkzeugmaschinen und Lasertechnik herstellt, wird von Frau Dr. Leisinger-Kammüller geführt. Frau Dr. Grunwald, Leiterin Personal- und Sozialwesen der Trumpf GmbH & Co. KG stellte das im Stammbetrieb eingeführte Wahlarbeitszeit-Konzept vor. Ausgangspunkt war eine Befragung der Belegschaft im Jahr 2011, ob sie mit ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zufrieden sind. 11 Prozent wünschten sich eine andere Arbeitszeit, 70 Prozent davon wollten länger, 30 Prozent kürzer arbeiten. Mittlerweile nehmen circa 15 Prozent der Beschäftigten das Angebot regelmäßig wahr. Das Wahlarbeitszeit-Konzept bei Trumpf sieht vor, dass die Beschäftigten einen Arbeitsvertrag mit einer sog. Basisarbeitszeit abschließen, in dem die regelmäßige vertragliche Arbeitszeit festgelegt wird, die zwischen 15 und 40 Stunden liegen kann.

Von dieser vertraglichen Basisarbeitszeit kann, jeweils befristet für zwei Jahre, eine abweichende Arbeitszeit, die sog. Wahlarbeitszeit, vereinbart werden. Die Abfrage, welche Arbeitszeit gewünscht wird, erfolgt alle zwei Jahre. Für den Zeitraum 2016/2017 wollen circa 16 Prozent der Mitarbeiter\_innen eine sog. Wahlarbeitszeit vereinbaren, zwei Drittel davon sind Frauen. Das Konzept gilt für alle Beschäftigten bis zur Ebene der Geschäftsführung.

#### Fragen an Frau Dr. Grunwald:

##### 1. Wer hat bei der Erstellung des Konzepts mitgewirkt?

*Das Konzept wurde in einem konstruktiven Miteinander zwischen der Geschäftsführung, der Personalabteilung, dem Betriebsrat und – wo nötig – auch durch Einbindung der externen Tarifvertrags-Partner erstellt.*

##### 2. Was passiert, wenn Arbeitnehmer\_innen vor Ablauf der zwei Jahre zu ihrer Basisarbeitszeit zurückkehren oder die Wahlarbeitszeit verändern wollen?

*Im Regelfall haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Zwei-Jahresfrist zu halten. In persönlichen Sonder- und Notfällen agiert Trumpf flexibel.*

##### 3. Halten Sie ein Wahlarbeitszeitgesetz für die deutsche Wirtschaft für hilfreich?

*Nein, wir halten es nicht für hilfreich, weil zur Umsetzung der Wahlarbeitszeit eine gewisse Unternehmensgröße notwendig ist, um sie sich personell leisten zu können. Wir glauben, dass es nicht der richtige Weg ist, noch weitere Auflagen zu schaffen. Wir möchten vielmehr an die Unternehmen appellieren, dass sie aus eigener Kraft und eigenem Antrieb heraus entsprechende Möglichkeiten für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen.*

Dr. Brnjak, Leiter Compensation, Benefits & Pension Services bei der Deutschen Telekom mit 110.000 Beschäftigten in Deutschland, stellte zwei Instrumente aus dem HR-Strategieschwerpunkt der Telekom vor, die den Beschäftigten mehr Arbeitszeitsouveränität gewähren sollen: das „Teilzeit-Tandem“ und die „Rückkehrgarantie Teilzeit“.

Das Teilzeit-Tandem soll die Teilzeitquote für Mitarbeiter\_innen in Führungspositionen und die Akzeptanz für Teilzeit erhöhen. Beim Teilzeit-Tandem teilen sich Beschäftigte die Aufgaben einer Stelle, wobei jede\_r der Tandem-Partner\_innen trotz der reduzierten Arbeitszeit den eigenen Arbeitsplatz behält und die Arbeitszeit selbst bestimmen kann.

Die „Rückkehrgarantie Teilzeit“ bietet den Mitarbeiter\_innen mehr Sicherheit und Flexibilität.

Ein Wechsel von Voll- auf Teilzeit ist bei der Telekom jederzeit möglich. Teilzeitverträge werden i.d.R. für die Dauer von zwei Jahren abgeschlossen. Mitarbeiter\_innen können aber auch jederzeit von einem Teilzeitvertrag wieder auf den Vollzeitvertrag wechseln, ungeachtet der betrieblichen Belange. Die Ankündigungsfrist beträgt drei Monate. Diese



▲ Podium „Berichte aus der Praxis zu Wahlarbeitszeiten“ auf der Fachtagung „Recht auf eine selbstbestimmte Erwerbsbiografie: Gleichstellung – Arbeitszeit – soziale Sicherung“ am 25. September 2015, im Rahmen des 41. Bundeskongresses des djb in Münster mit Kirsten Sánchez Marín, Leiterin Global Diversity & Inclusion, Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, Dr. Wolfgang Brnjak, Leiter Compensation, Benefits & Pension Services, Deutsche Telekom AG, Bonn, Dr. Christiane Grunwald, Leiterin Personal- und Sozialwesen der TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen, und Dr. Helga Lukoschat, Geschäftsführende Vorstandsvorsitzende, EAF Berlin (v.l.n.r.; Foto: Katrin Lange/djb).

Möglichkeit geht weit über die gesetzliche Regelung in §§ 8, 9 TzBfG hinaus.

#### Fragen an Herrn Dr. Brnjak:

##### 1. Wie viele Beschäftigte in Führungspositionen gibt es bei der Telekom in Deutschland und wie hoch ist der Prozentsatz der Frauen? Wie viele Frauen und wie viele Männer arbeiten seit 2014 im Tandem-Modell?

*Aktuell gibt es im Konzern Deutsche Telekom in Deutschland 6.622 Beschäftigte in Führungspositionen (hierin enthalten sind Führungskräfte Executive, Außertariflich und Tariflich, deutschlandweit, aber ohne T-Systems). Diese Zahl teilt sich auf in 4.660 Leiter und 1.962 Teamleiter. In der Leiterfunktion sind aktuell 1.008 Frauen (21,63%) und 3.652 Männer beschäftigt. Die Funktion des Teamleiters teilt sich in 522 Frauen (26,6%) und 1.440 Männer auf. Über alle Leitungsfunktionen beträgt der Prozentsatz der Frauen 23,1 Prozent. Aktuell arbeiten national circa 100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konzernweit in einem Tandem.*

##### 2. Wie viele Mitarbeiter\_innen in Deutschland haben 2014 von einem Vollzeitvertrag auf Teilzeit reduziert und wie viele davon sind Frauen?

*Im Jahr 2014 betrug die Quote der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Deutschen Telekom in Deutschland, die sich für eine Teilzeitbeschäftigung entschieden haben, 13,2 Prozent. Bei einer Gesamtzahl von 110.985 sind dies 14.641 Beschäftigte die in Teilzeit arbeiten. Die Quote der Frauen im Konzern Deutsche Telekom in Deutschland, die sich für Teilzeit entschieden*

haben (gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiterinnen), betrug 32,4 Prozent. In absoluten Zahlen sind dies 11.331 Frauen, die in Teilzeit beschäftigt sind.

### 3. Wie viele Mitarbeiter\_innen haben nach der Teilzeittätigkeit wieder die Vollzeitbeschäftigung aufgenommen und nach welchem Zeitraum?

Im Durchschnitt wird nach einer Laufzeit von zwei Jahren die Teilzeit beendet und die Wochenarbeitszeit durch Wunsch der Beschäftigten wieder erhöht. Ungefähr 15 Prozent dieser Arbeitnehmer\_innen nehmen nach einer befristeten Teilzeit wieder eine Vollzeittätigkeit auf.

### 4. Halten Sie ein Wahlarbeitszeitgesetz für die deutsche Wirtschaft für hilfreich?

Persönlich bewerte ich solch ein Ansinnen sehr positiv. Die Beantwortung der Frage, ob ein Wahlarbeitszeitgesetz für die deutsche Wirtschaft hilfreich wäre kann nicht pauschal mit „ja“ oder „nein“, sondern nur äußerst differenziert beantwortet werden.

In Großkonzernen wäre die Einführung einer Wahlarbeitszeit durchaus in ausgewählten Bereichen denkbar. In Bereichen, deren Tätigkeiten von kurzfristigen Kapazitätsplanungen abhängig sind, wie z.B. im Schichtdienst, ist eine Wahlarbeitszeit sicherlich deutlich schwerer zu realisieren. Es muss bei der Beantwortung dieser Frage auch ganz deutlich auf die Struktur der Wirtschaft im Hinblick auf zwischen konjunkturunabhängige und konjunkturabhängige Branchen sowie Unternehmensgrößen fokussiert werden.

Bei einem Großunternehmen oder Großkonzernen mit entsprechend großer Belegschaft können ad hoc entstehende, unerwartete personelle Lücken eher geschlossen werden, als dies bei Mittel- und Kleinunternehmen der Fall ist. Für Klein- und Mittelständische Unternehmen wäre eine solche Regelung sicherlich mit erhöhten Kosten für den Arbeitgeber verbunden, so dass hier ggf. auch die Wettbewerbsfähigkeit leiden könnte, insbesondere bei einem Rückkehrrecht aus Teil- in Vollzeit. Aus diesem Grund wäre eine Regelung, die die betrieblichen Belange entsprechend berücksichtigt, sicherlich sinnvoll.

Die Firma Henkel beschäftigt 50.000 Mitarbeiter\_innen, circa 20 Prozent davon in Deutschland. Das Unternehmen ist in drei Unternehmensbereichen tätig: Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies (Klebstoffe). Mit Dr. Simone Bagel-Trah steht eine Frau an der Spitze des Aufsichtsrats.

Neben Job-Sharing-Modellen und Teilzeitarbeitsmöglichkeiten soll bei Henkel vor allem ein Wandel der Arbeitskultur zu mehr Flexibilität für die Mitarbeiter\_innen beitragen. „Unser Ziel ist es, uns immer mehr von einer Präsenzkultur hin zu einer ergebnisorientierten Leistungskultur zu bewegen“, so Kirsten Sánchez Marín, Leiterin Global Diversity & Inclusion. Dabei wird die Arbeitszeitgestaltung auf der Ebene der Teams geregelt in Absprache mit dem oder der Vorgesetzten. Die Initiative für flexible Arbeitszeiten liegt bei den Mitarbeitenden, die dann von den Vorgesetzten und der Personalabteilung bei der genauen Ausgestaltung unterstützt wer-

den. Für Deutschland besteht bei Henkel eine Betriebsvereinbarung für Telearbeit, weltweit hat sich das Unternehmen jedoch darüber hinaus gegenüber seinen Mitarbeiter\_innen freiwillig verpflichtet, flexibles Arbeiten im größtmöglichen Umfang zu fördern. Allerdings besteht eine Betriebsvereinbarung zur Telearbeit.

### Fragen an Frau Sánchez Marín:

#### 1. Mit welcher zeitlichen Vorgabe werden die Arbeitszeiten im Team festgelegt?

Flexible Arbeitszeiten zu gestalten, liegt in der Verantwortung des einzelnen Teams, ein fest vorgegebener Zeitrahmen existiert dafür nicht. Damit ermöglichen wir jedem Team, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können, ohne durch starre Zeitrahmen eingeschränkt zu werden.

#### 2. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiter\_innen, wenn der/die Vorgesetzte dem Wunsch nach einer Änderung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes nicht zustimmt?

Nicht alle Positionen und Aufgaben sind für eine flexible Arbeitsregelung geeignet. Die Führungskräfte sind dazu aufgefordert, flexible Arbeitszeiten im Rahmen des Machbaren zu fördern, gegebenenfalls unter Einbeziehung des nächsthöheren Vorgesetzten, der Personalabteilung oder des Betriebsrats.

#### 3. Warum hat Henkel nicht ein Wahlarbeitszeitkonzept entwickelt, das, so wie bei Trumpf, für alle Mitarbeiter\_innen gilt?

Die freiwillige Selbstverpflichtung der Führungskräfte zu flexiblem Arbeiten ermöglicht den Arbeitnehmern Gestaltungsspielraum hinsichtlich Arbeitszeit, aber auch Arbeitsort und Arbeitsweise. Diese Elemente sind bei einem ausschließlich auf Wahlarbeitszeit zugeschnittenen Konzept nicht abgedeckt.

#### 4. Halten Sie ein Wahlarbeitszeitgesetz für die deutsche Wirtschaft für hilfreich?

Die deutsche Wirtschaft setzt sich aus sehr vielfältigen Unternehmen und Organisationen zusammen. Die Herausforderung wird sein, eine allgemein gültige Aussage zur Wahlarbeitszeit zu definieren, welche einerseits flexibles Arbeiten fördert und gleichzeitig den individuellen Rahmenbedingungen der Unternehmen Rechnung trägt. Zudem spielen nicht nur Arbeitszeit, sondern auch Arbeitsort und -inhalte eine wesentliche Rolle.

Zum Schluss der Diskussion stellten die Unternehmensvertreter\_innen von Telekom und Trumpf fest, dass die Berücksichtigung der Wünsche der Arbeitnehmer\_innen nach mehr Zeitsouveränität mit einem erheblichen personellen und zeitlichen Mehraufwand verbunden sei. Diese Mehrkosten rechneten sich aber für ihre Unternehmen, weil mehr Spielraum bzgl. Umfang und Lage der Arbeitszeit sowie bzgl. des Arbeitsortes die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter\_innen stark fördere. Die Erfahrung bei Henkel geht dahin, dass zwar mehr Kommunikation und mehr Abstimmungsbedarf im Team notwendig ist, der personelle und zeitliche Mehraufwand aber nicht als erheblich angesehen wird.