

Morgens um neun Uhr zur Arbeit fahren und nachmittags um fünf Uhr zurück. Fünf Tage in der Woche derselbe Büroflur, derselbe Schreibtisch, dieselbe Kantine, vielleicht zwischendrin ab und zu mal ein Meeting im Konferenzraum. Ab dem Abendbrot zu Hause ist der Arbeitstag zu Ende, dann ist Freizeit, Familienzeit, Fernsehzeit. Das war einmal. Und das liegt nicht nur daran, dass der klassische Fernsehabend out ist, weil der „Tatort“ jederzeit in der Mediathek abrufbar ist und alle sowieso nur noch Netflix gucken. Stattdessen wollen viele Mitarbeiter raus aus dem traditionellen Alltagstrott. Sie favorisieren flexible, individuelle Arbeitszeitmodelle und wollen dabei auch den Arbeitsort frei wählen.

Der jüngste Beleg für diesen Trend in der Arbeitswelt ist SAP. Der Softwarekonzern kündigte vor einigen Wochen an, dass künftig jeder Mitarbeiter in Deutschland arbeiten darf, wo immer er möchte. Nicht nur von Home Office ist in der Zentrale im badischen Walldorf die Rede, sondern auch vom Arbeiten aus dem Freibad oder vom Café aus. „Wir haben keine Arbeitszeitkonten und keine Stechuhr mehr, bei uns zählt Vertrauen“, sagt Cawa Younosi, Personalchef des deutschen Konzerns. „Um allen die für die jeweilige Lebensphase nötige Flexibilität zu gewährleisten, schreibt SAP schon heute alle Führungspositionen in Teilzeit aus, zudem als Jobsharing-Modell, so dass sich zwei Mitarbeiter eine Stelle teilen können.“ Außerdem könne jeder Mitarbeiter nach einer Arbeitszeitverkürzung wieder auf seine ursprüngliche Arbeitszeit aufstocken. Younosi prahlt regelrecht damit, das „flexibelste Unternehmen im Dax“ zu sein.

Unter dem Stichwort „New Work“ ist das Arbeiten jenseits starrer zeitlicher und örtlicher Vorgaben längst ein allgemeiner Trend in der deutschen Industrie. Viele Konzerne bieten Home Office und flexible Arbeitszeitlösungen an, doch kaum einer hat es so leicht wie Younosi: Bei SAP muss niemand am Band stehen und Autos zusammenschrauben, bei ihm muss niemand im Labor anwesend sein und Pülverchen mischen. Für den Heim-, Café- oder Schwimmbadarbeitsplatz brauche jeder Beschäftigte „eigentlich nur Breitband“. Keine große Anstrengung für SAP: „Schon heute können Mitarbeiter ihren Entwicklungstreiber mit nach Hause nehmen.“ „Büroarbeiten sind einfach flexibel zu gestalten“, sagt Björn Knothe vom Personalberatungsunternehmen Division One. „Aber auch im Produktionsbereich gibt es positive Entwicklungen wie beispielsweise flexible Schichtmodelle, um auch diese Mitarbeiter in den Genuss der Flexibilität kommen zu lassen.“ Um noch flexibler arbeiten zu können, müsse der Staat allerdings die Arbeitszeitgesetze anpassen. „Die heute gültige 11-stündige Arbeitspause über Nacht funktioniert nicht, wenn ich meinen Arbeitstag aufteilen möchte und nach einem langen Arbeitabend am nächsten Morgen wieder starten will.“

SAP hat sein New-Work-Modell im Vorfeld der Einführung bei 5000 Mitarbeitern im Vertrieb und in der Beratung getestet und dabei sehr gute Erfahrungen gemacht, sagt Younosi. „Jetzt wird es schrittweise für alle 22 000 Mitarbeiter in Deutschland ausgerollt. Später – abhängig von den jeweiligen Vorschriften eines Landes – wollen wir es weltweit umsetzen.“ Die Reaktionen der Beschäftigten seien sehr positiv. „Nach einer Umfrage unseres Betriebsrats wollen 90 Prozent mitmachen, das spricht für sich“, sagt der Personalchef.

Hinter dem neuen Eifer, mit dem SAP, aber auch andere Unternehmen dem Thema „New Work“ begegnen, stecken unterschiedliche Gründe: Aufgrund der steigen-



Stechuhr ade!

Sessel frei: Längst nicht mehr jeder kommt bei SAP täglich ins Bürogebäude in Walldorf. Foto: Bloomberg

SAP, Bosch, Daimler – immer mehr Konzerne lassen neuerdings die Mitarbeiter entscheiden, wann und wo sie arbeiten wollen. Sind die Büroflure bald leer?

Von Bernd Freytag, Ulrich Friese und Oliver Schmale

den Frauenerwerbsarbeit gibt es immer mehr Zwei-Verdiener-Haushalte, das bedeutet, es wird im Haushalt insgesamt mehr Zeit für Erwerbsarbeit investiert, sagt Yvonne Lott, Arbeitsmarktforscherin von der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler Stiftung. „Das stellt viele Beschäftigte vor die Herausforderung, Familie und Beruf zu vereinbaren.“ Und infolge des demographischen Wandels stelle sich die Frage, wie ältere Beschäftigte lange und gesund in Arbeit bleiben könnten.

Gleichzeitig steige der Bedarf an Weiterbildung durch den digitalen Wandel, und lebenslanges Lernen gewinne so an Bedeutung. Beschäftigte forderten zunehmend Modelle, die zu ihrem Leben und ihrer Lebensphase passen. „Wir wollen Mitarbeiter nicht nur halten, sondern sie glücklich halten“, bestätigt SAP-Manager Younosi. „Außerdem kämpfen wir um die besten Talente, auch das ist ein Grund.“

Ganz ähnlich läuft es bei Robert Bosch. Der schwäbische Technologiekonzern hat gegenwärtig mehr als 100 verschiedene Arbeitszeitmodelle von der Teilzeit bis zur Teilung eines Arbeitsplatzes (Job Sharing) im Programm. „Als Arbeitgeber unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, Beruf und Privatleben bestmöglich miteinander zu vereinbaren“, sagt Bosch-Geschäftsführer Christoph Kübel, der bei dem Stiftungsunternehmen den Personalbereich steuert. Dass sich zwei Personen einen Arbeitsplatz teilen können, gehört bei Bosch schon länger zum Alltag. Doch es ist nicht immer einfach, den richtigen Partner zu finden

deshalb gibt es dafür ein eigenes technisches Hilfsmittel – den Job Connector, ein Online-Vernetzungsinstrument.

Die 47 Jahre alte Maschinenbauingenieurin Petra Borrmann, die sich eine Abteilungsleiterstelle im Bereich Antriebslösungen im Vertrieb seit drei Jahren mit einem Kollegen teilt, wählte das entsprechende Arbeitszeitmodell auch ihrer Kinder wegen. „Einen Tag bin ich in der Woche beim Kunden. Und zwei bis drei Tage im Büro. Ich arbeite aber auch mobil von unterwegs oder zu Hause aus.“ Der Vertrieb sei ein sehr schnelllebiges Geschäft. Borrmann und ihr Kollege haben die Verantwortung für 17 Beschäftigte. „Wir kommunizieren sehr viel miteinander und wollen auch als Team von den Mitarbeitern wahrgenommen werden“, sagt sie. „Bei Personalgesprächen sind wir in der Regel immer zu zweit anwesend.“ Ob Borrmann irgendwann mal wieder Vollzeit arbeiten will, lässt sie offen.

Bei Bosch arbeiten 9,7 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland Teilzeit. Ganz wichtig bei den unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen ist das Thema mobiles Arbeiten. Vor vier Jahren hatte Bosch dazu mit der Arbeitnehmervertretung entsprechende Regelungen vereinbart, um den Wandel von der Präsenzkultur hin zu mehr Flexibilität zu fördern. Auch bei Bosch hat jeder Mitarbeiter einen Anspruch darauf, von zu Hause aus arbeiten zu können, sofern es die Aufgabe zulässt. Für Angestellte oftmals kein Problem. In der Fertigung

schon eher. Aber auch dort wird an flexiblen Lösungen für teilszeitfähige Schichtarbeitsplätze oder Springersysteme gearbeitet. Nun ist es sogar möglich, ausnahmsweise am Samstag Arbeit nachzuholen. Dabei gilt aber die Vorgabe, dass zuvor Freizeit am Wochentag genommen wurde. Denn anscheinend hat auch Bosch Furcht vor der vielbeschworenen Selbstausbeutung der Mitarbeiter, die keiner örtlichen und zeitlichen Kontrolle mehr unterliegen. SAP-Personalchef Younosi sieht das ähnlich: „Flexibilität soll nicht dazu führen, dass Mitarbeiter nicht auf ihre Gesundheit achten. Wir flankieren unser Programm deshalb mit sogenannten Achtsamkeits-Projekten. In Mitarbeitergesprächen viermal im Jahr wird die Situation besprochen und aus Fehlern gelernt.“ Younosi beteuert aber, dabei nicht in eine „esoterische Ecke“ zu wollen, sondern ganz „praktische Hilfen“ zu bieten.

Auch Daimler hat das Thema „New Work“ längst für sich entdeckt. Dort können die Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten reduzierte Tages- und Wochen- oder Jahresarbeitszeiten ausmachen. Teilzeit ist beim Stuttgarter Autohersteller ebenfalls sehr beliebt. Insgesamt arbeiten hier mehr als 11 000 Mitarbeiter in diversen Teilzeitmodellen, davon mehr als 4000 Männer. Marina Krets (44 Jahre) und Barbara Holzer (43 Jahre) teilen sich seit April die Leitung Political Operations im Bereich Politik- und Außenbeziehungen. Die Juristin Krets sagt: „Wir halten den Kontakt zur Politik und zu Verbänden, wenn es beispielsweise um unsere Mobilitätsdienstleistungen geht oder um Investi-

tionen in Standorte im In- und Ausland.“ Ihre Partnerin Holzer ist Wirtschaftsingenieurin und hebt hervor, dass nicht die Arbeit ihr Leben dominieren soll. Holzer: „Wir haben uns gemeinsam auf die Stelle beworben, denn uns ist wichtig, dass auch noch Zeit für anderes bleibt.“ Die beiden Führungskräfte, die rund 20 Mitarbeiter unter sich haben, haben keine festen Anwesenheitstage im Büro. „Wir haben unserem Chef gesagt, es wird keine festen Tage geben, an denen die eine da ist und die andere abwesend ist. Wir sind dabei flexibel und sprechen uns natürlich ab“, sagt Krets, die immer am Sonntagabend mit ihrem Mann den Kalender durchgeht, um die anstehende Woche zu planen.

In den wenigsten Unternehmen, die flexible Orts- und Zeitlösungen anbieten, führt das übrigens am Ende zu leergefegten Fluren und „Unregierbarkeit“ wegen einer zu starken Verstreutheit der Mitarbeiter. Bei Bosch nutzen viele in der Praxis einen Tag Home Office und sind den Rest der Zeit im Büro anwesend; wer wann da ist, muss im Team immer wieder genau abgestimmt werden.

Auch im SAP-Modell ist es nötig, dem jeweiligen Chef Bescheid zu sagen, ob und wann man im Büro ist. „Jeder stimmt sich mit seiner Führungskraft ab und kann eine Stunde oder vier Tage mobil arbeiten“, sagt Younosi. Ein Bürotag je Woche vor Ort ist allerdings Pflicht. „Nach unseren Erfahrungen wollen die Mitarbeiter das ohnehin“, sagt Younosi. „Es klingt banal, aber in unserer Konzeptphase hat sich gezeigt, dass viele den Austausch in der Kaffee-Ecke nicht missen wollen.“

MEIN URTEIL



Wann habe ich Anspruch auf Sonderurlaub?

In Deutschland ist die Praxis weit verbreitet, Arbeitnehmern zu bestimmten privaten Ereignissen wie Heirat oder Todesfälle in der Familie bezahlten Zusatzurlaub zu gewähren. Dies ist aber kein allgemeiner gesetzlicher Anspruch, sondern eine freiwillige Sozialleistung des Arbeitgebers. Mitunter ergeben sich solche Ansprüche auf Sonderurlaub aber auch aus den jeweiligen Tarifverträgen und die tarifgebundenen Arbeitgeber sind dann zu der Leistung verpflichtet.

Eine gesetzliche Grundlage für kurzzeitige bezahlte Freistellung ist zudem eine alte Vorschrift im BGB. Danach behält ein Arbeitnehmer seinen Anspruch auf Vergütung, auch wenn er nicht arbeitet, weil er für eine „verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit durch einen in seiner Person liegenden Grund ohne sein Verschulden an der Leistung verhindert wird“, heißt es dort. Da es eine allgemeine Regelung ist, sind speziellere Gesetze wie das Entgeltfortzahlungsgesetz oder das Bundesurlaubsgesetz vorrangig anzuwenden, zumal es nur um einen „nicht erheblichen Zeitraum“ gehen darf.

Anwendbar ist die Vorschrift für Arzttermine, die der Arbeitnehmer nicht außerhalb der Arbeitszeit legen kann und die er trotz Arbeitsfähigkeit wahrnehmen muss, wie etwa Termine zur notwendigen Vorsorge. Vor und nach dem Termin ist der Arbeitnehmer aber zur Arbeit verpflichtet, soweit er weiterhin arbeitsfähig ist. Auch die Krankheit von pflege- und aufsichtsbedürftigen Kindern kann den Sonderfreistellungsanspruch auslösen, aber nur für einen nicht erheblichen Zeitraum, also bis eine anderweitige Betreuung gefunden ist.

Insofern ist die Forderung, dass bei einem kranken Kind bis zu zehn Tage bezahlter Sonderurlaub zu gewähren sind, überzogen. Auch von der gesetzlichen Krankenversicherung wird nur der Anspruch auf Freistellung zur Betreuung eines kranken Kindes unter 12 Jahren vorgeschrieben. Zudem wird für jedes Kalenderjahr der Anspruch auf Krankengeld für 10 Tage geregelt. Doch das gilt für den Fall, dass der Arbeitgeber zur Vergütungs-Fortzahlung nicht gesetzlich verpflichtet ist. Der Anspruch auf Krankengeld gegenüber der Krankenversicherung wäre überflüssig, wenn der Arbeitgeber bei jeder Kinderkrankung bis zu 10 Tage Sonderurlaub gewähren müsste.

Für Privatversicherte gilt diese Vorschrift ohnehin nicht. Überdies sind diese Vorgaben des BGB vertraglich abdingbar. Damit können sich also sparsame Arbeitgeber vor der Inanspruchnahme schützen und die Arbeitnehmer auf die regulären Urlaubstage oder ein Gleitzeitguthaben im Betrieb verweisen. Der Vorrang von Gleitzeit gilt laut Bundesarbeitsgericht auch dann, soweit gesetzliche Vorschriften eine Freistellung für ehrenamtliche Dienste vorsehen (6AZR 78/08).

Anja Mengel ist Partnerin bei Altenburg Fachanwälte für Arbeitsrecht in Berlin.

Stellengesuche

Maschinening. / techn. Betriebswirt JHK (52 J.) sucht neue Herausforderung im Vertrieb

Vertriebsleiter / Niederlassungsleiter / Key Account Manager

Erfolgreiche Führungskraft mit 23 J. Erfahrung im Vertrieb B2B – Direktgeschäft und Handels-geschäft im Segment der Betriebs- und Hilfsstoffe in der verarbeitenden Industrie Mittelstand und Konzern! Hohes betriebswirtschaftliches und technisches Verständnis und Affinität! Expertise in der Steuerung und Koordination von Vertriebsstellen! Strategische Planung und Umsetzung | Betreuung von Key Account Kunden und Geschäftspartnern | Kommunikations- und verhandlungsstarke Führungskraft mit Hands-on Mentalität und Gespür für das Machbare! Hohe Eigenmotivation, Arbeitsethik und Umsetzungsstärke! Teamplayer.

Direktkontakt per Chiffre-E-Mail: 012518@personalintern.de

Leiter Recht/ Compliance

Dr.jur, Rechtsanwalt/ Wirtschaftsjurist, Mitte 40, Generalist in ungekündigter Führungsposition mit fundierter Erfahrung im Projektgeschäft, mehrsprachig, international erfahren, kommunikations- und durchsetzungsstark sucht Herausforderung in zukunftsorientiertem Unternehmen.

Zuschriften erbeten unter I505041 · F.A.Z. · 60267 Ffm.

Geschäftsführer Familienunternehmen
CFO/Stellv. CEO Produktion/Food Handel, sucht Aufgabe als CEO.
Zuschriften erbeten unter I505037 · F.A.Z. · 60267 Ffm.

Externe Unterstützung im Überbrückungsfall

Senior Interims-HR-Manager

mit über 35-jähriger Berufserfahrung in internationalen Unternehmen (Automobilzulieferer-, Metall-, Chemie-Industrie) stellt temporär (im Krankheits-, Urlaubsfall, Übergangszeit bis zur Neu-Besetzung und/oder bei HR-Projekten) das operative HR-Tagesgeschäft sicher.

Flexibilität und Mobilität bei tages-, wochen- und/oder monatsweisem Einsatz ist gegeben.

Direktkontakt per Chiffre-E-Mail: 022518@personalintern.de

RPG-Programmierer, IBM AS/400, (series, 15) Anwendungsentwickler, Betriebswirt, langj. EDV-Erfahrer
RPG/400, RPG/IV I.E. RPGII, OS/400, CL, SQL, /36, sucht freie Mitarbeit.
Zuschriften an Email:
rpg-programmierung@t-online.de

Ich bin Seniorenbetreuung(24)
Legal Tel. 015257195700

Treffen Sie die Entscheidungen.
Statt sie nur auszuführen.

Internationale Stellengesuche

Bauingenieur - International

Dipl.Bauing. (Ingenieur- und Tiefbau), 59, ledig, Führungspersönlichkeit, unternehmerisch geprägt mit strategischer und operativer Kompetenz, 31 J. Berufserfahrung, davon die letzten 25 Jahre in Asien, Afrika und im Mittleren Osten, sucht neue Herausforderung als Projektleiter, Geschäftsbereichsleiter im außereuropäischen Ausland, sowie auch Osteuropa.
Zuschriften erbeten unter I505089 · F.A.Z. · 60267 Ffm.

-UNDERCOVER-

Sie glauben zu wissen was in ihrem Unternehmen passiert? Ich sage es ihnen. Recherche von A-Z weltweit. 100% Diskretion. Alle Bereiche bis in Top Management. Praxis statt Theorie!

jh@sectionaurea-xo.com

Spielen Sie nicht nur mit.
Bestimmen Sie die Regeln.

Wirtschaftsberater im Bodenseeumland

Wir suchen ein Hauswirtschafter-Paar für ein ländliches Anwesen in der Nähe vom Bodensee.
Traditionell kümmert sich die Dame um den hauswirtschaftlichen Part, der Herr übernimmt vorwiegend die Aufgaben des Hausmeisters. Sie sorgt als passionierte Köchin für die Zubereitung gehobener Speisen für 3-6 Personen. Eine professionelle Ausbildung ist nicht Voraussetzung, wird aber gerne gesehen. Er kümmert sich um die Pflege und Instandhaltung der Anlage. Sie sind vertrauensvoll, zuverlässig und naturverbunden. Ein kollegialer und respektvoller Umgang ist für Sie selbstverständlich. Eine geschmackvoll möblierte, ca. 140 m² große Wohnung und ein Garagenstellplatz werden zur Verfügung gestellt. Wenn Sie sich für dieses Stellenangebot interessieren, freuen wir uns über die Zusendung Ihrer Bewerbungsunterlagen an: antworten-rolling@gmx-topmail.de. Wir melden uns umgehend bei Ihnen.

Bildungsmarkt

Doktor- oder Professoren-Titel
ganz einfach und legal.
www.doctis.de, 0221/16859115

Erlangen Sie Ihren
Dr., oder Dr. h.c. / Prof., oder Prof. h.c.,
an europäischen und internationalen Universitäten
Infos unter Phone +49 (0) 77 39 - 4 76 99 89
E-Mail contact@gcwworld.net - www.gcwworld.net



F.A.Z. Der Tag

Die wichtigsten Nachrichten der letzten 24 Stunden in einer App.

Jetzt kostenlos laden!

Frankfurter Allgemeine
MEDIA SOLUTIONS