

# Arbeitsqualität für Frauen durch branchenorientierte Chancengleichheitspolitik



**Praxisbeispiel: Betriebsberatung GBR DGS Commerzbank  
Im Rahmen der Tagung  
Arbeit und Leben im Lebensverlauf  
18.06.2012**

## Ausgangslage in der Commerzbank

---

- HR startete in 2011 das Projekt „Lebensphasenorientierte Personalarbeit“
- Der GBR will sich aktiv einbringen und zielt auf den Abschluss einer Betriebsvereinbarung
- In einem ersten Schritt wurden die möglichen Regelungsinhalte und demografierelevanten Themen im GBR systematisch zusammengeführt

# Ziele des Projektes „Lebensphasenorientierte Personalarbeit“ (LoP) bei der Commerzbank

Projekt „Lebensphasenorientierte Personalarbeit“ (LoP)

Die Commerzbank will leistungsfähige und kompetente Beschäftigte – unabhängig von Alter und Geschlecht

Die Commerzbank nutzt die Auswirkungen des demografischen Wandels als Chance zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und richtet ihre Personalinstrumente noch stärker auf diese Veränderungen aus

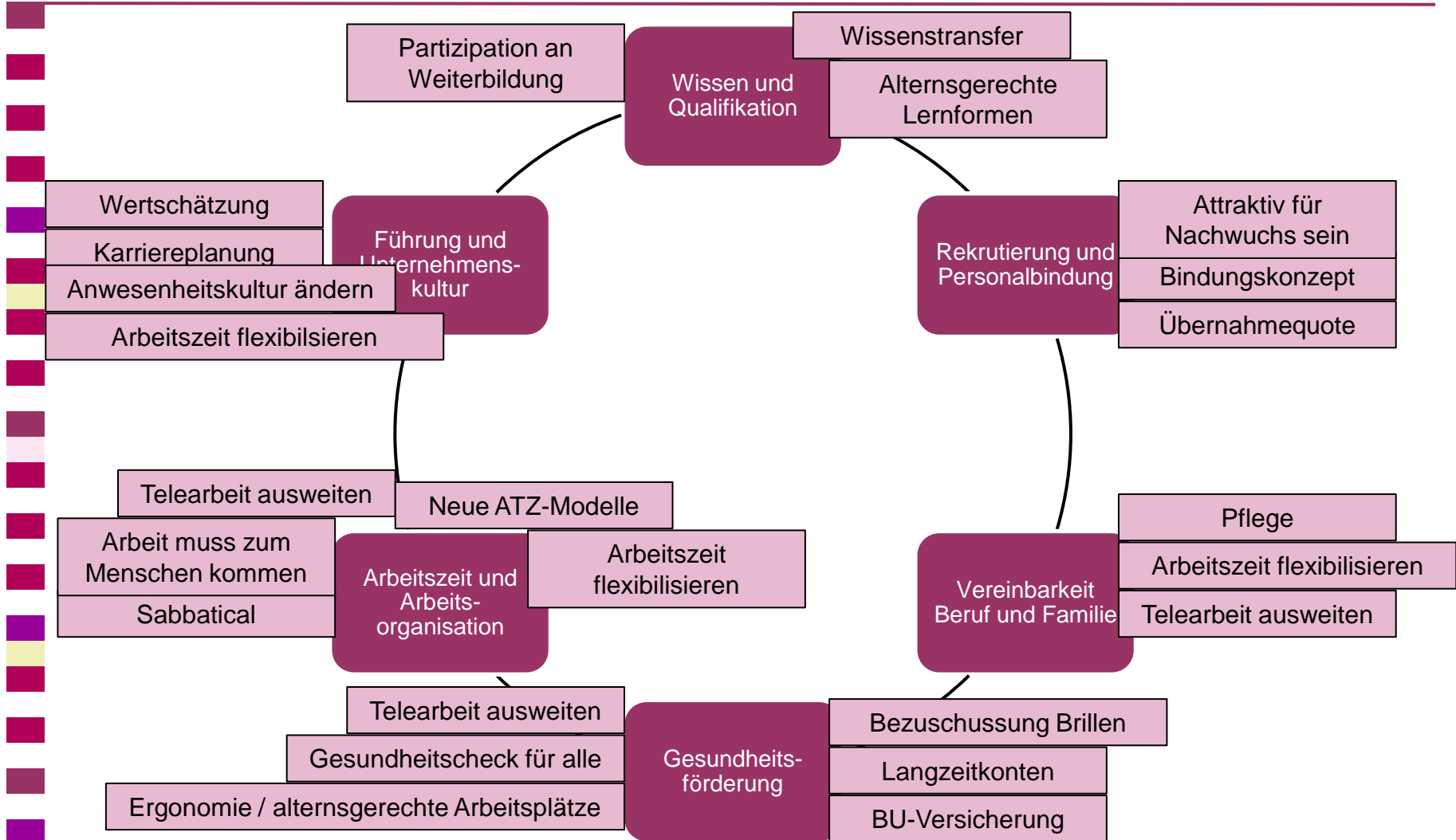
„Demografische Fitness“ der Commerzbank

Leistungsfähigkeit

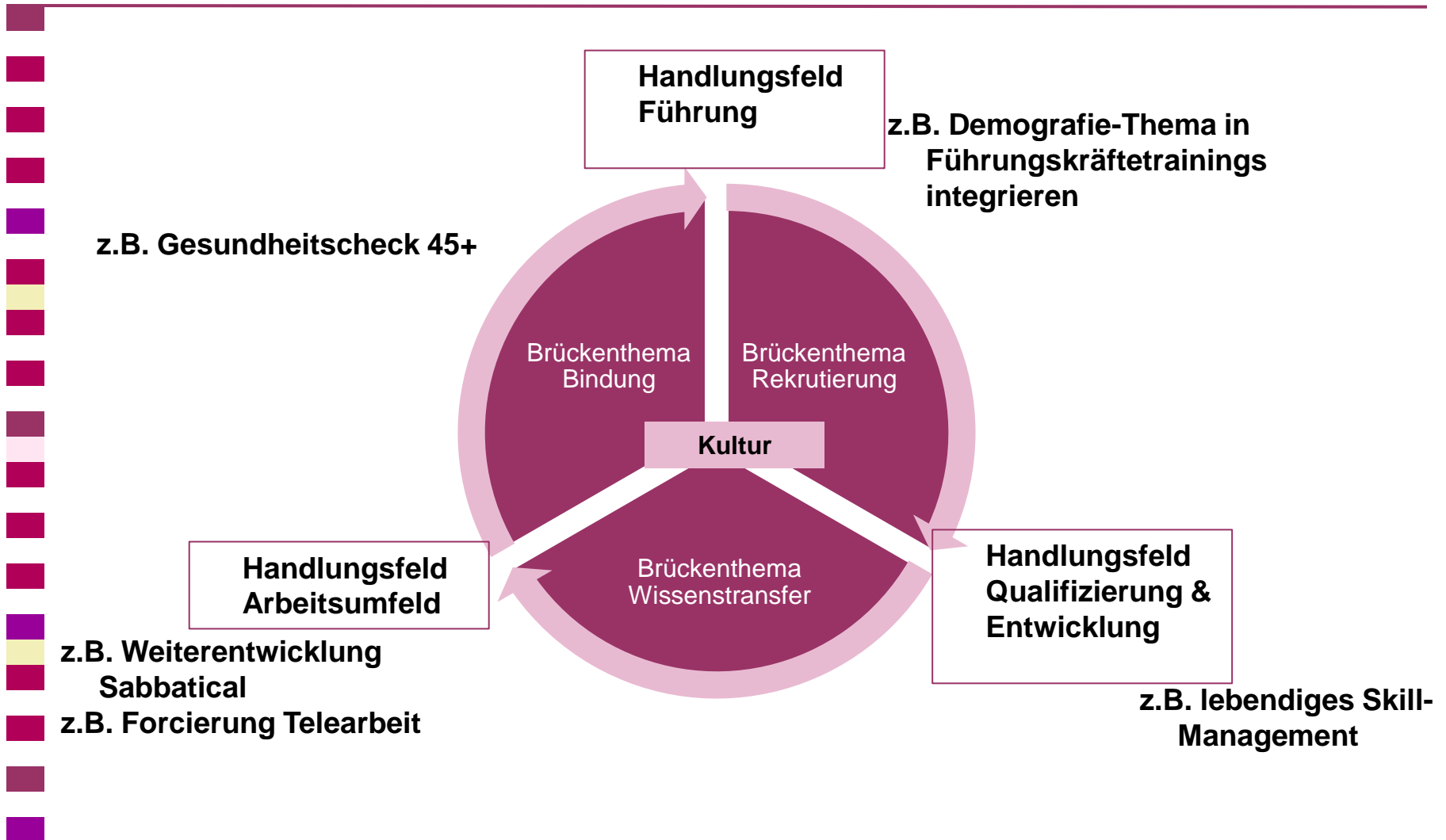
Beschäftigungsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit

# „Demografiefeste Personalpolitik“: Handlungsfelder des GBR



# LoP: Brückenthemen, Handlungsfelder und Maßnahmen



## Praktische Umsetzung: Ausweitung der Telearbeit

---

- Der DGS-Ausschuss des GBR entschied sich für eine vertiefte Bearbeitung des Themas „Ausweitung der Telearbeit“, weil Telearbeit als wichtiges Instrument zur Balance Arbeit und Privatleben, aber auch zum Gesunderhalt der alternden Belegschaft gesehen wird.
- Zugleich besteht hier seit 1999 eine Gesamtbetriebsvereinbarung – diese „wird jedoch nicht gelebt“ beziehungsweise ist die Inanspruchnahme von Telearbeit steigerungsfähig.

### Vermutete Ursachen:

- GBV ist vielen Beschäftigten nicht bekannt
- Personalführung durch direkte Kommunikation und unmittelbare Beaufsichtigung der Beschäftigten
- „Anwesenheitskultur“ und mangelndes Vertrauen

### Ziel:

- Steigerung der Inanspruchnahme von Telearbeit
- Dieses Engagement wurde in die LoP –Aktivitäten integriert.

## Wie sind wir vorgegangen?

---

- 1) Abfrage PE zum Status Quo zur Inanspruchnahme von Telearbeit in den vergangenen drei Jahren
  - Entwicklung der Inanspruchnahme in den letzten 3 Jahren (herunter gebrochen auf die Gebietsfilialen nach Geschäftsbereichen und Zentralabteilungen)
  - ausgewiesen nach Geschlecht, Alter, Funktion (Mitarbeiter und Führungskräfte), Tarif- und AT-Angestellte, Umfang der genehmigten Telearbeit (individuelle Gestaltung prozentual zur Arbeitszeit im Betrieb).
- 2) MAB (Zentrale und Fläche, Geschlecht, Alter)

## Ergebnisse Inanspruchnahme Telearbeit und MAB (1)

---

### Rückblick:

- Telearbeitsplätze sind nicht allzu verbreitet und die Entwicklung ist wenig dynamisch (451 in 2009 auf 698 in 2011, rd.1,6%)

### MAB:

- Beteiligung 16,3%
- Großes Interesse an Ausweitung der Telearbeit: Zentrale 88,6%, Fläche 86,1% der Befragten.
- Betriebliche Regelungen sind nur rund einem Viertel der Befragten bekannt.
- Vermutlich auch daher haben die wenigsten (14%) in der Vergangenheit einen Antrag auf Telearbeit gestellt.
- Gründe für Interesse an Telearbeit: Stressreduzierung / konzentrierteres Arbeiten / flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen / lange Fahrtzeiten vermeiden. Kinder / Pflege und Gesundheit wurden wider Erwarten seltener genannt.
- Dennoch sehen die Befragten in der Telearbeit „in hohem Maße“ einen Beitrag, gesund bis zum regulären Renteneintritt zu arbeiten.



## Ergebnisse Inanspruchnahme Telearbeit und MAB (2)

---

Wir fragten auch, ob ein gestellter Antrag auf Telearbeit abgelehnt wurde und aus welchen Gründen.

### Zu den Ablehnungsgründen zählten vorwiegend

- Erhalt der Kommunikation / Präsenz / Kontrolle
- Kostengründe
- Arbeitsorganisatorische Gründe
- Allerdings wurden auch 38% der Anträge /Anfragen ohne Begründung abgelehnt

In der Auswertung ergab sich, dass die Verfahren zur Beantragung von Telearbeit intransparent und ungeregelt sind.

## Ableitungen

---

- Telearbeit hat eine hohe Bedeutung für die Beschäftigten
- Unkenntnis und unregelmäßige Verfahren begrenzen jedoch die Inanspruchnahme

### Daher:

- Betriebsversammlung / weitere Information der Beschäftigten
- Ausrüstung der Betriebsräte in der Fläche:
  - Standortbezogene Auswertung der MAB
  - Gesamtbetriebsvereinbarung, Checkliste etc.
  - Argumentationshilfen für Telearbeit „10 gute Gründe“
- Entwicklung eines transparenten Antrags- und Genehmigungsverfahrens mit Information an HR und BR: alle Antragstellenden sollen eine schriftliche Rückmeldung erhalten und generell sollten Absagen begründet sein



---

**BACKUP**

# Was hat die Förderung der Chancengleichheit mit dem demografischen Wandel und der Fachkräftesicherung zu tun? (1)

---

## Betriebspolitische Konsequenzen

- Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung werden unsere Arbeits- und Wirtschaftslandschaft nachhaltig verändern.
- Von dieser Entwicklung werden die Betriebe in all ihren Funktionen erfasst: auf der Absatzseite, dem Innovationsprozess und der Belegschaftsstruktur.
- Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch jungen, qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind vorbei. Der „Krieg um die Talente“ hat längst eingesetzt
- Strukturwandel und Innovation müssen künftig mit alternden Belegschaften bewältigt werden.
- Selbst wenn die Zuwanderung massiv ansteigt – dafür spricht wenig – ist dieser Trend nicht umkehrbar. Reagiert werden muss jetzt. Wer erst dann aktiv wird, wenn bereits die Auswirkungen zu spüren sind, erleidet Wettbewerbsnachteile.

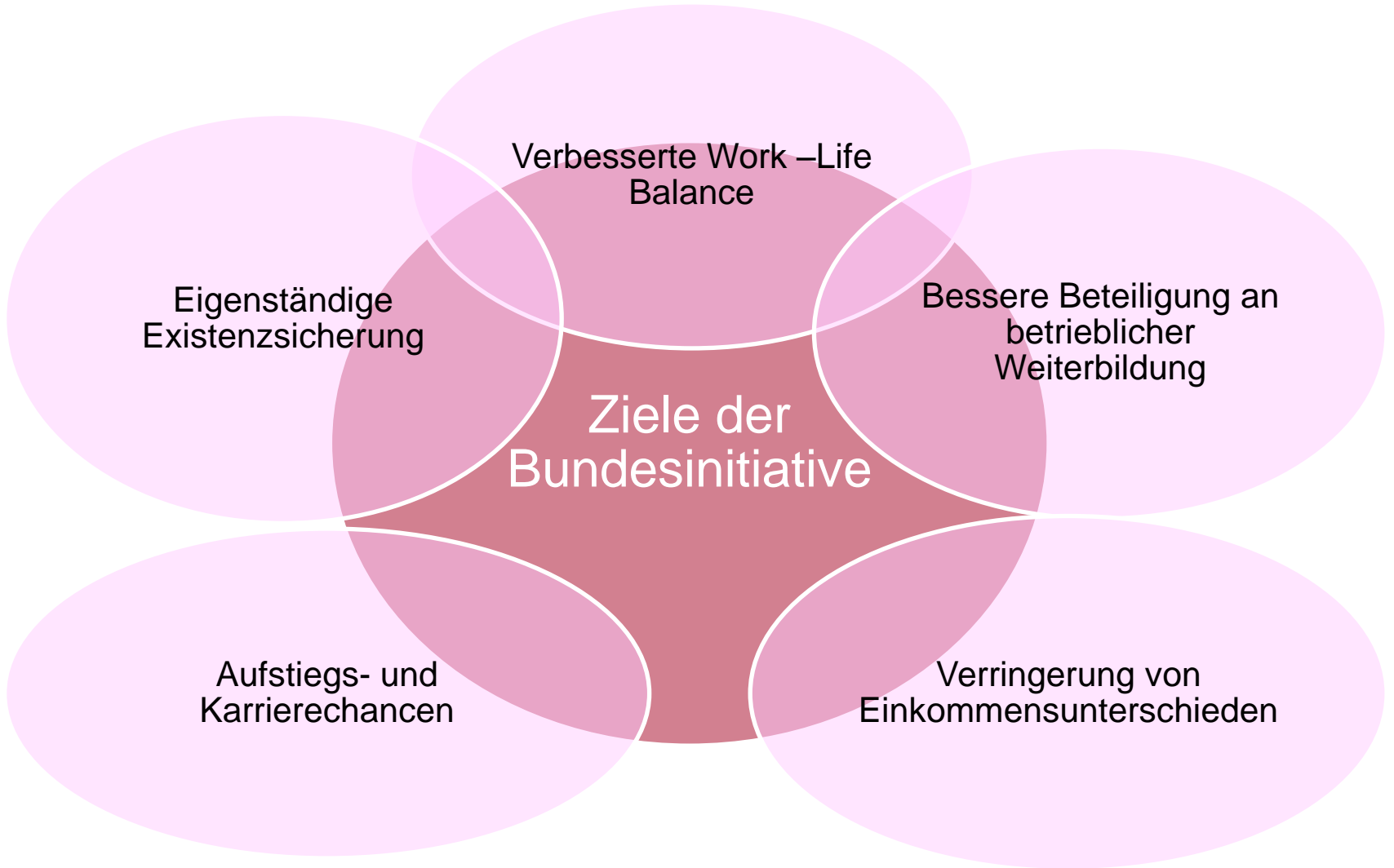
## Was hat die Förderung der Chancengleichheit mit dem demografischen Wandel und der Fachkräftesicherung zu tun? (2)

---

- **Sicherung des Fachkräftenachwuchses:** Das sinkende Arbeitsangebot zwingt Betriebe, ihren Fokus bei der Personalsuche zu erweitern: das Potential der Frauen wird in den einschlägigen Diskursen an erster Stelle genannt
- **Entwicklung des Beschäftigtenpotentials:** Wenn offene Stellen künftig schwieriger zu besetzen sind, sind sowohl Kompetenzerhalt als auch Kompetenzausbau im Unternehmen gefährdet. Entsprechend wichtiger wird die betriebliche Weiterbildung für *alle* im Betrieb. Einschlägige Forschungsergebnisse (AES 2007 für Deutschland) zeigen jedoch, dass die Teilnahme der Frauen aller Bildungsstufen an der betrieblichen Weiterbildung deutlich unter der der Männer liegt. Auf eine Entwicklung des weiblichen Beschäftigtenpotentials kann jedoch nicht mehr verzichtet werden!
- **Ausschöpfen der Managementqualitäten:** Bezogen auf den Anteil der Frauen an Führungspositionen bilden deutsche Unternehmen das Schlusslicht im Europäischen Vergleich. Sofern die Unternehmen weiterhin den Anteil der Frauen in Führungspositionen nicht substanziell ändern, werden sie weiterhin einen großen Teil der unternehmensinternen Managementqualitäten nicht nutzen.
- **Bindung der Beschäftigten:** Die zunehmende Konkurrenz um Fachkräfte erfordert, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten: zu diesen zählen zentral die Möglichkeiten, Beruf und Privatleben vereinbaren zu können. Dabei zeigen Umfragen, dass die Möglichkeit, Beruf und Privatleben zu vereinbaren, von Beschäftigten weltweit als überaus wichtig angesehen wird . 13

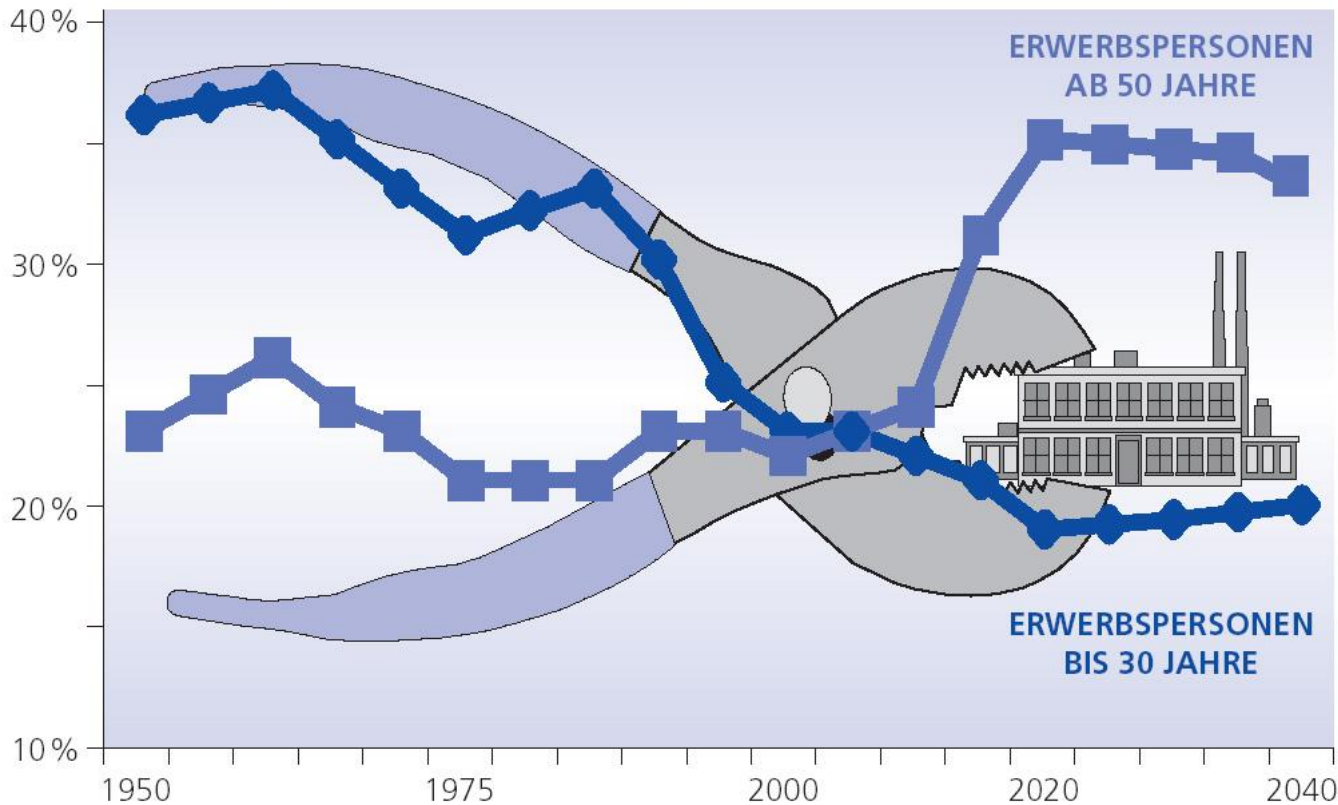
## Ziele der Bundesinitiative

---



# Was hat die Förderung der Chancengleichheit mit dem demografischen Wandel und der Fachkräftesicherung zu tun? (1)

## Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland



Quelle:  
Fraunhofer  
Institut IAO

## Und zum Abschluss...



für die Aufmerksamkeit!



**Projekträgerin:**  
ver.di Bundesverwaltung  
Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin  
**Ute Brutzki**  
[Ute.Brutzki@verdi.de](mailto:Ute.Brutzki@verdi.de)

**Kooperationspartnerin:**  
Wert.Arbeit GmbH, Berlin  
Albrechtstraße 11a  
D-10117 Berlin  
**Dr. Sandra Saeed**  
[Sandra.Saeed@wertarbeitgmbh.de](mailto:Sandra.Saeed@wertarbeitgmbh.de)  
**Alexander Kaufmann**  
[Alexander.Kaufmann@wertarbeitgmbh.de](mailto:Alexander.Kaufmann@wertarbeitgmbh.de)