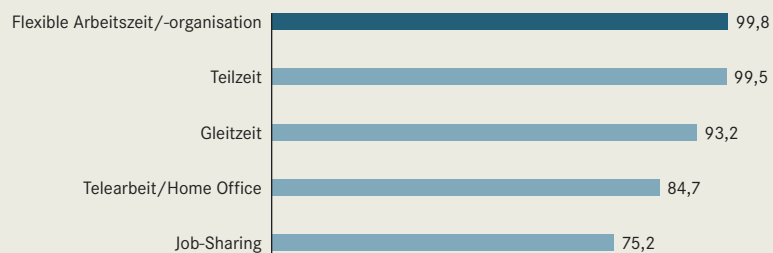




## VERBREITUNG FAMILIENBEWUSSTER ARBEITSZEITMODELLE ▶ 1

Anteil der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe, die in Unternehmen mit den folgenden Angeboten arbeiten (in %)



Quelle: AGV Banken.

# Durch die Bank zufrieden

**FAMILIENBEWUSSTE ARBEITSZEITEN** Im privaten Bankgewerbe gibt es viele Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern. Dabei geht es längst um mehr als den klassischen Teilzeitjob: Viele Bankangestellte – zunehmend auch Führungskräfte – können sowohl die Länge als auch die Lage ihrer Arbeitszeit deutlich flexibler gestalten als noch vor einigen Jahren. Den Instituten gelingt es so, gute Kräfte zu halten und sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Die Mitarbeiter wiederum sind fast durchweg zufrieden mit ihren Arbeitszeiten. Am zufriedensten sind junge Eltern. *Carsten Rogge-Strang*

**Keywords: Beruf & Familie, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitszeitmodelle**

Es ist noch nicht allzu lange her, da war das Abweichen von einer Vollzeitstelle gleichbedeutend mit einer schlichten Arbeitszeitverkürzung, in der Regel auf die Hälfte der branchenüblichen Wochenarbeitszeit. Doch in der Arbeitszeitgestaltung ist in den vergangenen Jahren viel passiert: Längst hat sich – aufbauend auf der traditionellen Gleitzeit – eine neue Generation

Es wurden neue Modelle entwickelt, die nicht nur Arbeitszeit in einer Bandbreite zwischen 15 und 40 Wochenstunden kennen, sondern auch Instrumente wie Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing oder befristete Freistellung.

von Modellen entwickelt, die nicht nur Arbeitszeit in einer Bandbreite zwischen 15 und 40 Wochenstunden kennt, sondern auch Instrumente wie Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing oder befristete Freistellung – sofern die Umstände im Betrieb oder in der Abteilung dies erlauben.

Gab es früher betrieblich oder auch in Tarifverträgen unnötig starre Vorgaben, wann und wie lange zu arbeiten ist, so ermöglichen die Tarifverträge den Unternehmen heute nahezu alle Formen der Arbeitszeitgestaltung, die im gesetzlichen Rahmen denkbar sind; ein gutes Beispiel dafür sind die Tarifverträge für das private Bankgewerbe (siehe Kasten S. 60).

Dahinter steht die Erkenntnis, dass flexible Arbeitszeiten gleichermaßen im Interesse von Arbeitgebern und Beschäftigten sind und entscheidend dazu beitragen, dass die Mitarbeiter Beruf und Privatleben besser vereinbaren können. Die Arbeitgeber wiederum können besser auf betriebliche Anforderungen

reagieren, etwa schwankende Arbeitsvolumina oder besonders frequentierte Geschäfts- und Servicezeiten. Zugleich profitieren sie davon, dass ihre Mitarbeiter motivierter und effizienter arbeiten. Und schließlich können sie sich als attraktives Unternehmen positionieren und gute Kräfte langfristig binden.

## Familienbewusste Arbeitszeitmodelle haben hohen Stellenwert

Im privaten Bankgewerbe haben familienbewusste Arbeitszeiten seit Jahren einen hohen Stellenwert – aus gutem Grund: 51 % aller Beschäftigten und über 28 % der Führungskräfte sind Frauen, die Akademikerquote und der Anteil gut qualifizierter Kräfte sind bei Männern wie Frauen hoch. Zudem leben von den Beschäftigten im privaten Bankgewerbe 38 % mit Kindern im Haushalt (dieser Wert ist bei Frauen und Männern gleich hoch), wie der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) ermittelt hat. Zum Personenkreis, der potenziell von familienbewussten Arbeitszeiten profitiert, zählen damit allein in dieser Säule des deutschen Kreditgewerbes mindestens 70.000 Menschen, wobei die Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen noch nicht mitgerechnet sind. Darüber hinaus profitieren auch Mitarbeiter, die sich – unabhängig von familiären Verpflichtungen – ihren Alltag flexibler einteilen möchten. Und deren Zahl wächst nach einhelliger Aussage vieler Personalabteilungen.

Flexible Arbeitszeitmodelle stehen grundsätzlich fast allen Beschäftigten offen: Nach einer Erhebung des AGV Banken arbeiten im privaten Bankgewerbe nahezu alle Mitarbeiter in Unternehmen, die flexible Arbeitszeit und -organisation anbieten. Am weitesten verbreitet ist Teilzeit: 99,5 % der Beschäftigten sind bei Instituten angestellt, die dies anbieten ► 1.

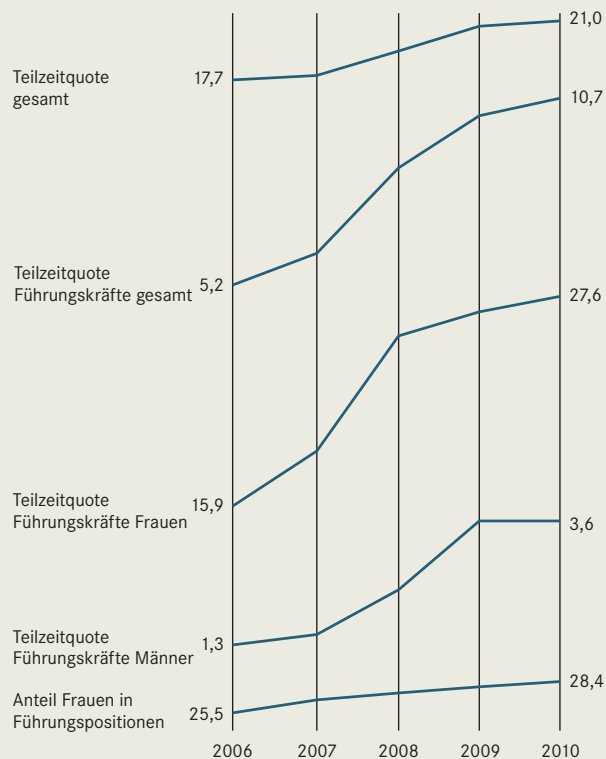
Dabei ist unter Teilzeit bei Banken inzwischen weit mehr zu verstehen als der einst klassische Halbtagsjob: Große Institute praktizieren heute in der Regel weit über 100 verschiedene Ar-



2

### Familienbewusste Arbeitszeiten: Entwicklung wichtiger Indikatoren

Privates Bankgewerbe - alle Angaben in %



Quelle: AGV Banken.

beitszeitmodelle. Das ist einerseits ein Beleg dafür, dass die Häuser offen für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter sind – und andererseits dafür, dass die Tarifverträge einen ausreichend weiten Rahmen bieten, der nicht nur betrieblich, sondern individuell maßgeschneidert auszufüllen ist.

Wie wichtig Teilzeitarbeit für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist, belegen Daten des Statistischen Bundesamts. Danach arbeiten über 50 % der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland deshalb in reduziertem Ausmaß, weil sie Zeit für familiäre Verpflichtungen gewinnen wollen; nur 23 % tun dies, weil sie keine Vollzeitstelle gefunden haben.

Fast ebenso weit verbreitet wie Teilzeitarbeit sind im privaten Bankgewerbe Gleitzeitmodelle, von denen bei Bedarf 93,2 % der Beschäftigten profitieren können. Immerhin knapp 85 % sind in Instituten beschäftigt, in denen die Möglichkeit zu Telearbeit oder Home Office existiert. Erstaunlich weit verbreitet ist auch das Job-Sharing, das potenziell 75 % der Belegschaften offensteht.

### Nicht nur die Teilzeitquote wächst – auch das Arbeitsvolumen der Teilzeitkräfte

Tatsächlich genutzt werden die Angebote nicht von allen, aber von immer mehr Mitarbeitern. So ist die Teilzeitquote im privaten Bankgewerbe binnen fünf Jahren von 17,7 auf 21,0 % gestiegen. Vieles spricht dafür, dass dies als Indikator für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu werten ist. So steigt die Teilzeitquote bereits seit vielen Jahren kontinuierlich, während die Branchenkonjunktur zwischenzeitlich sehr volatil war ▶ 2.

Vor allem jedoch erhöht sich seit einigen Jahren die durchschnittliche Arbeitszeit der Teilzeitkräfte im privaten Bankgewerbe kräftig und ebenfalls kontinuierlich, seit 2007 um fast ein Drittel (plus 29 %). Darin spiegelt sich ein Trend wider, den die Personalabteilungen vieler Häuser bestätigen: Teilzeitbeschäftigte üben zunehmend mehr als einen Halbtagsjob aus, während zugleich die Zahl reduzierter Vollzeitstellen (zum Beispiel 80 bis 90 % der üblichen Wochenarbeitszeit) wächst.

Damit kommen die privaten Banken den Wünschen vieler Beschäftigter entgegen: Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat im Rahmen seines sozio-ökonomischen Panels ermittelt, dass über ein Drittel der in Vollzeit Beschäftigten ihre Arbeitszeit gerne reduzieren würde, während über die Hälfte der Teilzeitbeschäftigten gerne länger arbeiten würde. Teilweise noch weiter verbreitet sind diese Tendenzen bei voll- und teilzeitberufstätigen Eltern, wie eine Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach zeigt ▶ 3.

### Fast jede neunte Führungskraft in Teilzeit

Ebenfalls sehr erfreulich entwickelt sich die Teilzeitquote bei den Führungskräften im privaten Bankgewerbe: Innerhalb von

fünf Jahren hat sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigten unter den außertariflich Angestellten (AT) mehr als verdoppelt und liegt heute bei knapp unter 11 %. Damit arbeitet inzwischen fast jede neunte Führungskraft in Teilzeit. Das ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass immer mehr weibliche Führungskräfte in Teilzeit arbeiten: Die Teilzeitquote unter Frauen in Führungspositionen ist seit 2006 von 15,9 auf 27,6 % kräftig angestiegen. Auch die Teilzeitquote unter den männlichen AT-Angestellten ist gestiegen, allerdings von sehr niedrigem Niveau auf zuletzt 3,6 %.

Parallel steigt der Anteil von Frauen unter den AT-Mitarbeitern kontinuierlich. 2010 waren bereits 28,4 % von ihnen weiblich. Das sind fast drei Prozentpunkte mehr als fünf Jahre zuvor; bis zum Jahr 2000 lag die Quote noch bei unter 20 %.

Die Kombination dieser beiden Entwicklungen lässt den Schluss zu: Im privaten Bankgewerbe fördert die zunehmende Verbreitung familienbewusster Arbeitszeitmodelle – die nach wie vor mehrheitlich von Frauen genutzt werden – nicht nur ganz allgemein die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern unterstützt auch ganz erheblich den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen.

### Fast alle jungen Mütter sind zufrieden mit ihrer Arbeitszeit

Die Auswirkungen dieser Entwicklung schlagen sich spürbar in der Mitarbeiterzufriedenheit nieder: Knapp 81 % aller Beschäftigten im privaten Bankgewerbe beurteilen die bestehenden Arbeitszeitregelungen positiv („ausgezeichnet/sehr gut/gut“), nur 6 % sind nicht zufrieden. Zu diesen Ergebnissen kommt das Sozialforschungsinstitut TNS Emnid in einer repräsentativen Beschäftigten-Befragung im Auftrag des AGV Banken.

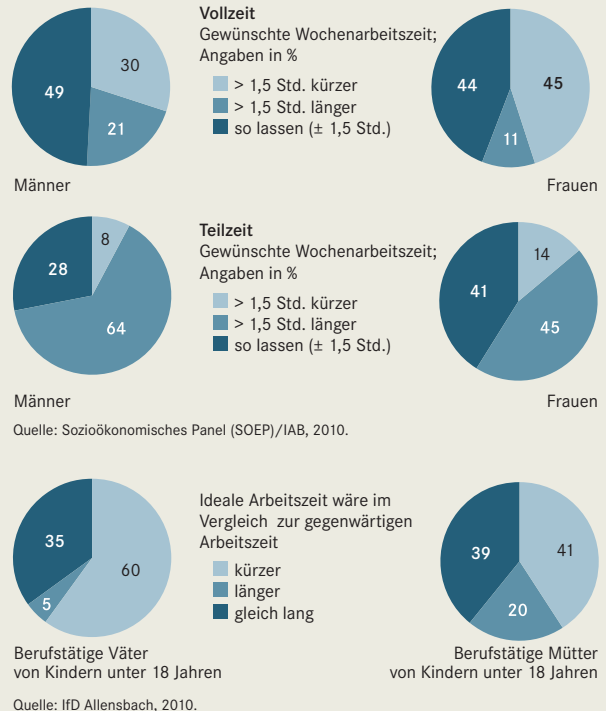
Besonders zufrieden mit ihren Arbeitszeiten sind Mitarbeiter mit Kindern im Haushalt: Sie äußern sich zu fast 84 % positiv und nur zu 4 % negativ. Noch deutlicher wird dieses Bild bei den jungen Eltern im Alter zwischen 30 und 39 Jahren. Hier sind bereits die 30- bis 34-Jährigen überdurchschnittlich zufrieden (85 %), doch am zufriedensten sind die 35- bis 39-Jährigen: Über 92 % beurteilen ihre Arbeitszeitregelungen als positiv – 87 % der Männer und nahezu alle Frauen (97 %) ▶ 4.

Damit zeigt sich ausgerechnet die Gruppe der Beschäftigten, die rund um die Geburt von Kindern mitten in der „rush hour of life“ steckt, mit Abstand am zufriedensten mit ihren Arbeitszeiten. Das belegt, dass die privaten Banken den tariflichen Spielraum für familienbewusste Arbeitszeiten offensichtlich im Sinne ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch hier ist die Zufriedenheit bereits über alle Beschäftigten hinweg hoch: Zwei Drittel aller Mitarbeiter beurteilen ihre Work-Life-Balance als ausgezeichnet, sehr gut oder gut, dagegen nur 10 % als schlecht. Bei Beschäf-

## 3

### Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern

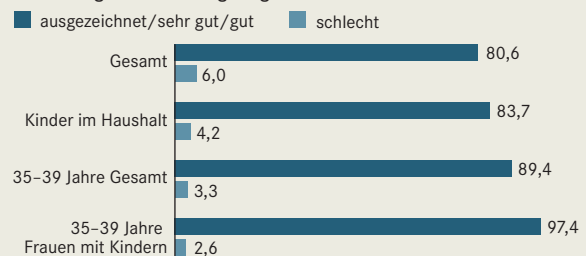


## 4

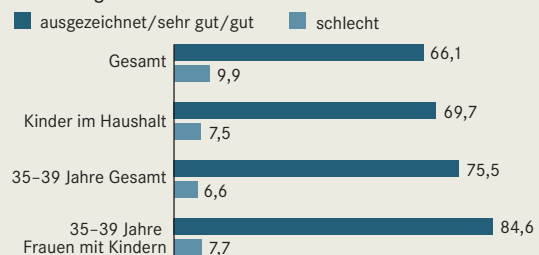
### Mitarbeiterzufriedenheit

Befragung von Beschäftigten im privaten Bankgewerbe 2011; Angaben in %

#### Beurteilung Arbeitszeit-Regelungen



#### Beurteilung Work-Life-Balance



Quelle: TNS Emnid/AGV-Banken.

## Familienfreundliche Regelungen mit Arbeitszeit-Bezug im Bankentarif

Die Tarifverträge für das private Bankgewerbe enthalten eine Reihe familienfreundlicher Arbeitszeitregelungen – von Teilzeitarbeit über Elternzeit und Langzeitkonten bis zu Qualifizierung. Sie setzen einen weiten Rahmen, der ausreichend Spielraum für passgenaue betriebliche und individuelle Lösungen lässt. Die Regelungen im Überblick:

### Teilzeitarbeit (§ 9 MTV)

- Die tägliche Arbeitszeit soll mindestens 3 Stunden betragen und grundsätzlich zusammenhängend erbracht werden; Ausnahmen sind einvernehmlich möglich.
- Werden die Grenzen der Sozialversicherungspflicht nicht erreicht, ist der Arbeitnehmer auf die Folgen hinzuweisen.
- Die Arbeitnehmer haben ein Informationsrecht über zu besetzende Teilzeit-Arbeitsplätze in ihrem Betrieb.
- Bei der Besetzung von Teilzeitarbeitsplätzen sollen bei gleicher persönlicher und fachlicher Eignung interne Bewerber vorrangig berücksichtigt werden.
- Vor der innerbetrieblichen Ausschreibung von Arbeitsplätzen prüft der Arbeitgeber, ob diese unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange auch als Teilzeitarbeitsplätze geeignet sind.
- Den Umwandlungswünschen des Arbeitnehmers hinsichtlich Arbeitszeitvolumen ist Rechnung zu tragen, sofern Arbeitsorganisation und personelle Situation dies zulassen.
- Kann Umwandlungswünschen nicht entsprochen werden, ist dies vom Arbeitgeber zu begründen. Diese Gründe werden auf Arbeitnehmer-Wunsch mit dem Betriebsrat beraten, um eine einvernehmliche Regelung zu erzielen.
- Eine Umwandlung des Arbeitszeitvolumens kann auch befristet erfolgen.
- Der Arbeitnehmer hat einen Anspruch auf Neugestaltung des Arbeitsvertrags, sofern regelmäßig Arbeit angeordnet und geleistet wird, die über die vereinbarte Wochenarbeitszeit hinausgeht.

### Arbeitsbefreiung (§ 16 MTV)

- Arbeitsbefreiung – unter Gehaltsfortzahlung und ohne Anrechnung auf den Erholungsurlaub – ist für folgende

familiäre Zwecke zu gewähren: eigene Eheschließung/ Verpartnerung, Hochzeit der Kinder, goldene Hochzeit der Eltern, Niederkunft der Ehefrau, Tod naher Verwandter, Umzug (Dauer: je nach Fall 1 oder 2 Tage).

### Rahmenregelung zu Langzeitkonten

- Die Regelung ermöglicht die Einrichtung von Langzeitkonten, in die mit Zustimmung des Arbeitnehmers tarifliche Leistungen und/oder Freizeitanprüche (kein Urlaub) eingestellt werden können (derzeit maximal 195 Stunden pro Jahr, ggf. plus etwaige Mehrarbeitszuschläge). Die Arbeitnehmer können daraus Zeitguthaben entnehmen, etwa in Form längerer Freistellungen insbesondere für familiäre Zwecke (längere Auszeit für Kinder oder Pflege, Sabbatical).

### Elternzeit (§ 9a Ziff. 3 MTV)

- Voll- und teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer in Elternzeit können diese über das gesetzliche Maß hinaus um bis zu 6 Monate verlängern, also insgesamt bis 3,5 Jahre nach der Geburt des Kindes. Bis dahin bleibt ihr Anspruch auf Rückkehr ins Unternehmen bestehen. Im Falle der Rückkehr werden frühere Betriebszugehörigkeitsjahre angerechnet.
- Voraussetzung für die Verlängerung ist, dass der Arbeitnehmer dem Betrieb seit mindestens 5 Jahren angehört und zwischen Beendigung der Elternzeit und Rückkehr in den Betrieb keine andere Tätigkeit außerhalb des Unternehmens ausgeübt hat.

### Qualifizierung (§ 9 Ziff. 7, § 9a Ziff. 3 MTV)

- Teilzeitbeschäftigte sollen in Fragen der beruflichen Entwicklung und der Weiterbildung wie Vollzeitkräfte gefördert werden.
- Während der Familienphase sollen im beiderseitigen Interesse Möglichkeiten zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualifizierung geprüft und genutzt werden, ggf. auch im Rahmen gesetzlich zulässiger Teilzeitarbeit.



tigten mit Kindern im Haushalt insgesamt und bei den 30- bis 34-jährigen Eltern äußern sich 70 % positiv, bei den 35- bis 39-jährigen Eltern sind es knapp 80 % und bei den Müttern dieser Altersklasse sogar 85 %.

#### **Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“**

Um innovative und praktikable Arbeitszeitmodelle weiterzutragen und den Austausch auch mit Unternehmen anderer Branchen zu fördern, engagieren sich die Arbeitgeber des privaten Bankgewerbes im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, einer Initiative des Bundesfamilienministeriums in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Neben Einzelunternehmen ist seit dem Frühjahr 2011 auch der AGV Banken Mitglied in dem Netzwerk, das sich familienbewusste Arbeitszeiten als ein Schwerpunktthema gesetzt hat.

Ebenfalls im Frühjahr 2011 haben zudem Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH und DGB) und die Bundesregierung die „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ unterzeichnet. Darin bekennt sich die deutsche Wirtschaft zur Förderung flexibler und innovativer Arbeitszeitmodelle. Zugleich verpflichtet sich die Bundesregierung, Fehlanreize zu beseitigen, die einer familienfreundlichen Arbeitswelt entgegenstehen. Dies ist aus Sicht des privaten Bankgewerbes zu begrüßen.

#### **Geplantes Betreuungsgeld schafft Fehlanreize**

Umso unverständlicher ist für die Arbeitgeber das Ansinnen der Bundesregierung, ein Betreuungsgeld für Eltern einzuführen, die ihr Kind im Alter von ein bis drei Jahren zu Hause betreuen und nicht in einer Kindertagesstätte betreuen lassen. Das wür-

de Fehlanreize für längere Erwerbsunterbrechungen setzen und die Bemühungen der Unternehmen konterkarieren, jungen Eltern über eine familienbewusste Personalpolitik – unter anderem mit flexiblen Arbeitszeitmodellen – den Wiedereinstieg in den Beruf zu erleichtern.

Unternehmen, die auf familienbewusste Arbeitszeiten setzen, verfolgen zusätzlich mit großem Interesse das Gesetzgebungsverfahren zur Einführung einer Familienpflegezeit. Zwar verzichtet die Bundesregierung in ihrem jüngsten Entwurf auf ei-

— Die zunehmende Verbreitung familienbewusster Arbeitszeitmodelle fördert ganz erheblich den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen.

nen Rechtsanspruch, aber bei freiwilliger Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergäben sich nach derzeitigem Stand Probleme unter anderem beim Kündigungsschutz.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass flexible und familienbewusste Arbeitszeitmodelle dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Beschäftigten und die Unternehmen gleichermaßen profitieren, wenn die Arbeitgeber bei der Ausgestaltung innovativer Modelle möglichst wenigen Einschränkungen unterliegen und wenn es starke Anreize gibt, familienbewusste Arbeitszeiten zu nutzen. Den Rahmen dafür müssen die Politik und die Tarifparteien abstecken. Die Tarifverträge im privaten Bankgewerbe leisten hierzu einen wichtigen Beitrag. ■

**Autor:** Carsten Rogge-Strang ist Geschäftsführer Tarifpolitik beim Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, Berlin.