



IBM in Deutschland

## Arbeitszeitflexibilisierung durch Vertrauensarbeitszeit

### Das Beispiel IBM

**Heinz Liebmann**  
HR Employee Relations Leader

**VITNESS Workshop, Institut der deutschen Wirtschaft Köln**  
**5. Mai 2011**

# IBM Corporation

Kennzahlen	
Konzernzentrale	Armonk, New York, USA
CEO	Samuel J. Palmisano
Mitarbeiter/-innen 2010	ca. 430.000
Umsatz 2010	99,9 Mrd. US-Dollar
Homepage	ibm.com



CEO  
Samuel J. Palmisano



Konzernzentrale  
Armonk, New York

IBM gehört mit einem **Umsatz von 99,9 Milliarden US-Dollar** im Jahr 2010 zu den weltweit größten Anbietern im Bereich Informationstechnologie (Hardware, Software und Services) und B2B-Lösungen.

Das Unternehmen beschäftigt **weltweit knapp 430.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** und ist in über 170 Ländern aktiv.

# IBM in Deutschland

## Kennzahlen

<b>Hauptsitz</b>	IBM Deutschland IBM-Allee 1 71139 Ehningen
<b>General Manager</b>	Martin Jetter
<b>Standorte</b>	ca. 40
<b>Homepage</b>	<a href="http://ibm.com/de">ibm.com/de</a>



General Manager  
[Martin Jetter](#)



Hauptsitz  
[Ehningen](#)

IBM in Deutschland mit Hauptsitz in Ehningen ist die **größte Ländergesellschaft** in Europa. Seit November 2006 ist Martin Jetter Vorsitzender der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH. In Deutschland ist IBM an **rund 40 Standorten** vertreten.

# IBM Werte



## Engagement

... für den Erfolg jedes Kunden.



## Innovationen

... die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt.



## Vertrauen

... und persönliche Verantwortung in sämtlichen Beziehungen.



Weitere Informationen unter: [ibm.com/de/ibm/unternehmen/werte/index.html](http://ibm.com/de/ibm/unternehmen/werte/index.html)

## Die IBM...

---

- ... ist das weltweit führende Innovationsunternehmen. Global integriert, löst IBM die Herausforderungen von Unternehmen und Institutionen aller Branchen und Unternehmensgrößen
- ... ist die weltweit größte IT- und Managementberatung. Mit Experten in mehr als 170 Ländern bietet IBM Beratungs-, Umsetzungs- und Finanzierungskompetenz aus einer Hand.
- ... erzielt mehr als 50% des Umsatzes durch Services

"Einer der Gründe, weswegen Mitarbeiter für die IBM arbeiten ist, dass wir die Flexibilisierung der Arbeitsumgebung ernst nehmen.

Jeden Tag arbeitet ein Drittel unserer Mitarbeiter weltweit nicht in einer festen IBM Lokation – sondern z.B. direkt beim Kunden, sie sind in Kundenprojekten unterwegs oder arbeiten mobil.

Heutzutage müssen wir unser traditionelles Verständnis des Arbeitens überdenken, weil wir durch flexible Arbeitskonzepte den Anforderungen unserer Kunden besser denn je entsprechen können.“



**Samuel J. Palmisano,**

**IBM Chairman of the  
Board and Chief  
Executive Officer**



# Begriffsdefinition

---

Telearbeit bezeichnet die Arbeitsaktivitäten, die außerhalb der traditionellen Büros mit Hilfe der modernen Kommunikationstechnik stattfinden.



**work is an activity....  
.....not a place !**

## Worum geht es?

---

- **Die Arbeit/Zusammenarbeit ist grenzüberschreitend und zunehmend global**
- **Die Warenströme und die Kommunikation sind vernetzt und komplex**
- **Der traditionelle Zusammenhang von Arbeitsort und –inhalt besteht häufig nicht mehr**
- **Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft erfordert ein hohes Maß an Flexibilität von den Beschäftigten**
- **Durch den demographische Wandel sowie den bereits heute bestehende Mangel an Fachkräften ist die freie Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort ein wichtiger Wettbewerbsfaktor**

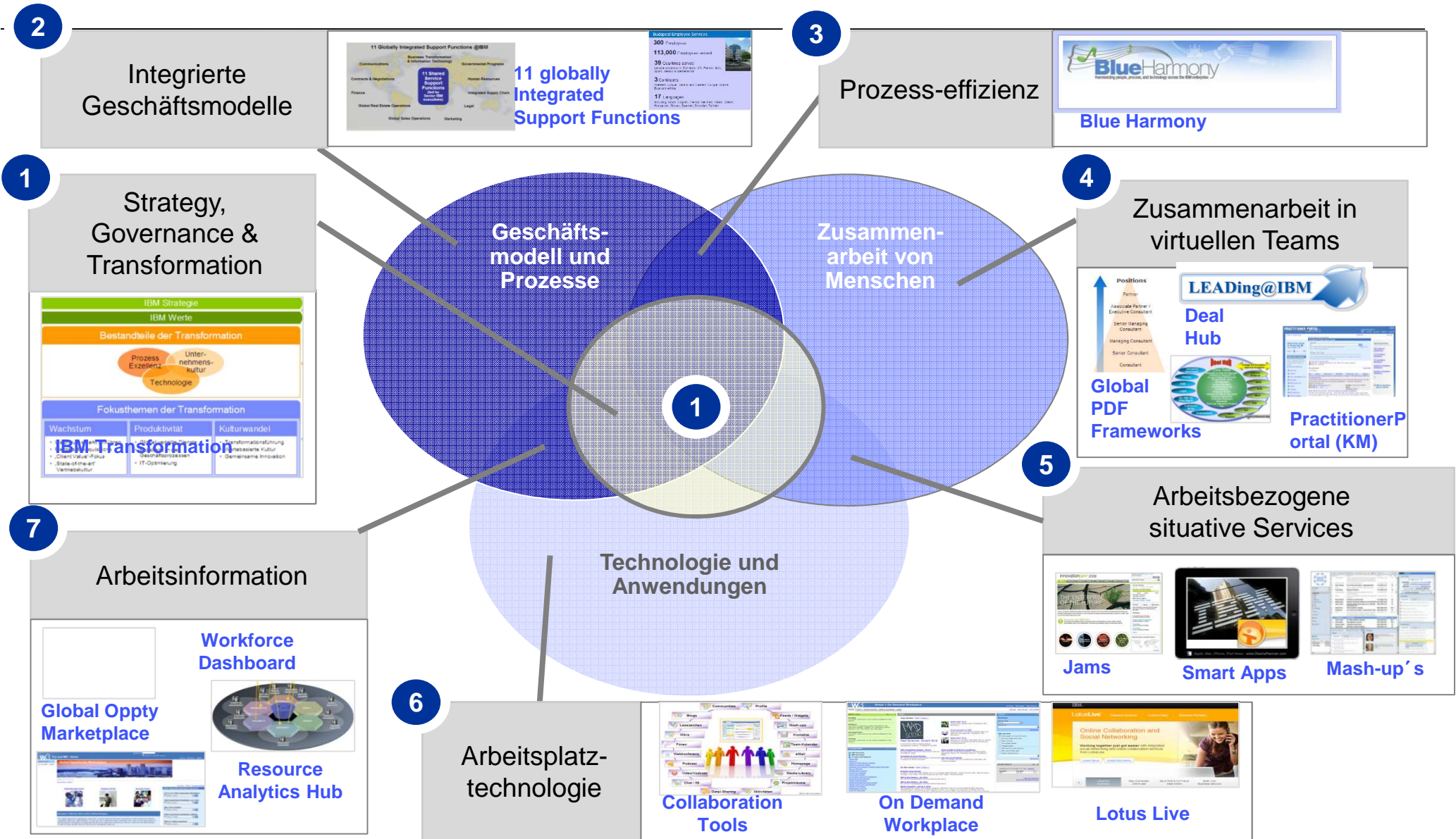


# Mobilität steigert die Attraktivität von IBM als Arbeitgeber und hilft beim Aufbau einer leistungsfähigen Belegschaft

- Rekrutierung der besten Talente ohne geografische Hürden
- Mitarbeiter können ohne Umzug Aufgaben übernehmen
- Teams können mit den besten Experten aus der ganzen Welt zusammengestellt werden
- Mitarbeiter werden vom täglichen Pendeln entlastet
- Die Kultur der IBM macht Mobilität möglich; und die Mobilität gestaltet die Kultur der IBM



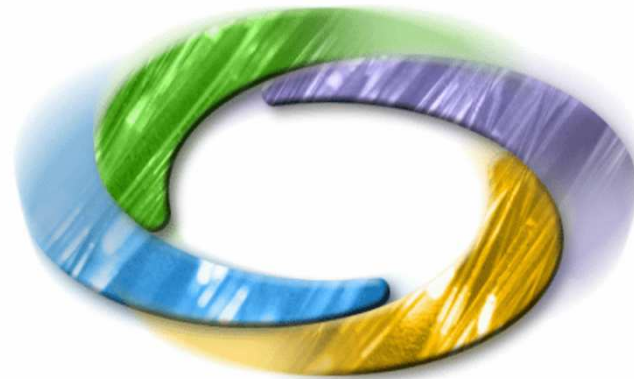
# Smarter Work@IBM selbst



# Vom arbeitszentrierten Leben zum lebenszentrierten Arbeiten

---

**Großer Spielraum** bei der **Gestaltung und Verteilung der Arbeitszeit** für den Mitarbeiter



**Anforderung:**

Größtmögliche Abdeckung von **Kundenanforderungen** (Servicefähigkeit) und **Zusammenarbeit**

...unter Beachtung von **Gesetzen und Tarifverträgen** sowie im **Einklang mit betrieblichen Erfordernissen**

# Entwicklung der Telearbeit in der IBM

---

## Telearbeit in der Praxis (erste Beispiele)

- Rufbereitschaft / Notrufdienste im Rechenzentrum '88 / '89
- Entwicklung neuer Systemkomponente im Labor '90
- Entwicklung von Anwendungsprogrammen '91
  
- **Kollektivrechtliche Regelungen**
  - Betriebsvereinbarung "Außerbetriebliche Arbeitsplätze" '91
  - Tarifvertrag 'Vereinbarkeit von Beruf und Familie' '95 / '01
  - Betriebsvereinbarung 'Flexible Arbeitsplätze' '96
  - Betriebsvereinbarung 'Alternierende/mobile Telearbeit' '02
  
- **Begleituntersuchungen und Umfragen**
  - Feedback/Erfahrungen von Mitarbeitern ab '88



# Führungskultur – Vertrauenskultur

## ▪ Führen durch Ziele

- Fokus auf Ergebnis
- Schriftliche Vereinbarung
- Meßbarkeit

## ▪ Beurteilungsverfahren

- Klare Regeln
- Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung

## ▪ Spannungsfelder

- Prinzip Vertrauen statt Kontrolle
- Remote Management bei virtuellen und internationalen Teams
- Planung vs. spontane Anforderungen (z.B. Jour fixe)
- Unterstützen bei der Umsetzung der individuellen Gegebenheiten



## Wer nutzt das mobile Arbeiten?

---

- **Prinzipiell gibt es keine Einschränkungen bezüglich der Tätigkeit**
- **Status 2010:**
  - **aktuell**
    - ca. 2/3 der IBMer arbeiten wenigstens zeitweise mobil
  - **Mitarbeiterfeedback**
    - Mitarbeiter-Präferenz bezügl. räumlicher Flexibilität hoch
    - Tlearbeit hat positiven Einfluss auf Arbeits-/Privatleben



# Umfrage Work/Life Balance

---

## ▪ Feedback von aktiven Teleworkern

- 77 % arbeiten zu Hause produktiver
  - 75 % arbeiten zu Hause motivierter
  - 69 % haben eine höhere Arbeitszufriedenheit
  - 74 % können Berufs-/Privatleben besser vereinbaren
  - 56 % verspüren weniger Stress bei Telearbeit
- 
- Risiken bei mobiler Tätigkeit / Arbeit zu Hause:
    - \* Berufliche Weiterentwicklung (Karriere)
    - \* Präsenz bei Kollegen und Vorgesetzten
    - \* Unterstützung durch Kollegen / Management



## Arbeitsumgebung im Büro: e-Place

---

- Teamorientierte Gruppenräume
- Informelle Besprechungszonen, Meeting Points
- Einzelbüros ("Denkerzellen")
- Non-territorialer Arbeitsplatz (shared-desk)
- Modernste Technologie der Infrastruktur
- Unterschiedliche Arbeitsplätze für spezifische Anforderungen



# Technische Voraussetzungen

---

- ThinkPad
- SW-Plattform (einheitlich)
- Datenleitungen/Netzwerke
- Collaborative Software
- Mobile Phone/Smart Phone
- .....



# Sicherung und Schutz von IT und Daten

---

## ■ Bewußtsein

- Geschäftsgrundsätze
  - jährliche Bestätigung
- Schulungen
  - z.B. Verhalten bei Dienstreisen
- Datenschutz
  - Unternehmensdaten
  - persönliche Daten
- Ständige Aufmerksamkeit
  - z.B. Clean Desk



## ■ Technik

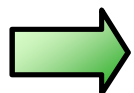
- Passwörter
- Verschlüsselung der Festplatte
- Kensingtonschloss
- Sichere Datenübertragung
- ...



## Zusammenfassung und Ausblick

---

- Zunehmende Vernetzung und Integration des persönlichen und beruflichen Umfelds in Communities und Social Networks, z.B. Facebook, Twitter, Blogs
- Schnelle Internetverbindung ist zunehmend selbstverständlich, mobiles Internet/UMTS breitflächig verfügbar, dadurch:
  - Einsatz von leistungsfähigeren Übertragungsmöglichkeiten, z.B. für Bewegtbilder, gemeinsame Dokumentenbearbeitung, Teamrooms, Wikis
  - neue Technologien für interaktive Meetings (z.B. Net-Meetings, LotusLive)
- Zeitsouveränität fördert "Ortssouveränität", sie unterstützt z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ökologische Aspekte
- Positiver Differentiator im „War for Talents“



**Mobile Telearbeit hat Zukunft!**

# Fragen

---

