

Das Wann und Wie flexibel halten

TOOL-BOX. Flexibilität ist das wichtigste Kriterium für die auf Lebensphasen ausgelegten Instrumente – gerade in Arbeitszeit und -organisation.

Von **Rudolf Kast**

Der Arbeitszeitgestaltung kommt in der lebensphasenorientierten Personalarbeit eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert für die Zufriedenheit mit der Arbeit besitzt. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation.

Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, in dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten wie zum Beispiel Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-, Lebens- oder Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub oder ein Sabbatical bieten die Chance, all diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

Flexibilität heißt dabei das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Vorbildlich haben dies die Tarifvertragsparteien in der Chemischen Industrie mit ihrem 2008 abgeschlossenen

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umgesetzt. Lebensarbeitszeitkonten funktionieren grundsätzlich nach einem einfachen Prinzip: Heute ansparen – bei Bedarf nutzen. Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar zur

Auszahlung gelangt, sondern angespart wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regeln des Sozialgesetzbuches eine sogenannte „vorruhestandnahe Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – zum Beispiel als Sabbatical für Weiterbildung.

TIPPS

Rechtliche Umsetzungsmöglichkeiten

Die Ausstattung eines Arbeitsvertrags mit einzelfallbezogenen maßgeschneiderten Elementen kann bei tarifgebundenen Arbeitsverhältnissen schwierig werden. Je nach Art der individuellen Vereinbarung besteht die Gefahr, dass sie dem sogenannten Tarifvorrang zum Opfer fällt. Danach sind Abweichungen vom Tarifvertrag nur möglich, wenn Sie vom Tarifvertrag abweichende günstigere Bedingungen beinhalten.

Tarifgebundenen Arbeitgebern ist daher generell zu raten, die Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen über bestehende oder noch abzuschließende besondere spezielle Tarifverträge auf eine dauerhafte rechtsichere Basis zu stellen.

Eine elegante Möglichkeit bieten hier sogenannte Öffnungsklauseln, bei denen durch Tarifverträgen die nähere Ausgestaltung von Lebensarbeitsvereinbarungen auf die Ebene der Betriebsvereinbarung delegiert wird und unternehmensspezifische Regelungen dann mit dem Betriebsrat ausgehandelt werden können.

Wer lebensphasenorientierte Vergütungssysteme und damit das Abkoppeln von Arbeitsleistung und Arbeitsentgelt will, muss aber auch wissen, dass die Sozialversicherung in ihrer Grundstruktur zunächst völlig ungeeignet für derartige Vergütungssysteme ist. Um dies dennoch bewerkstelligen zu können, muss man sich penibel an die Vorschriften des Sozialgesetzbuches IV (§§ 7 b-7f) halten, in denen kompliziert geregelt ist, wie das Auseinanderfallen von Arbeit und Vergütung, mit der zwingenden Einführung von Wertguthabenkonten zu bewerkstelligen ist.

Autor: Thomas Muschiol (Red.)

Der Arbeitgeber muss hierbei die Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch viele Beispiele von Großunternehmen,

hat, sind jedoch immer noch die Ausnahme. Ausbaufähig sind weiterhin flexible Pausenregelungen und intelligente Schichtsysteme, die Nachtschichten insbesondere für Ältere reduzieren, wenn nicht ausschließen.

Auch die Arbeitsorganisation anpassen

Doch wer Beschäftigte auch noch nach Jahren flexibel einsetzen möchte – auch bis zum Erreichen der gesetzlichen Al-

tergrenze –, der kreierte nicht nur innovative Arbeitszeitmodelle, sondern ändert auch die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsorganisation. Stichwort ist die „Mischarbeit“ und dabei gibt es Konzepte unterschiedlicher Reichweite.

Teamarbeit fördert die Zufriedenheit

Zu guter Letzt sollte man auch die Teamarbeit stärker in den Fokus rücken. Verteilung der Arbeitsaufgaben, Ausführung, Zeitdisposition, Einarbeitung neuer Kollegen, Urlaubsplanung liegen innerhalb eines Rahmens in der Verantwortung der Gruppe. Die Anforderungen an Kommunikation und Kooperation steigen dabei natürlich. Insofern kommt dieses Konzept Älteren in der Regel sehr entgegen, da sie hier ihre Stärken ausspielen können. Alle Rückmeldungen zur Einführung von Gruppenarbeit in den Betrieben zeigen, dass mit den steigenden Handlungsspielräumen und höheren Entwicklungsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit deutlich wächst.

Neben den geistigen, mentalen Veränderungen ist auch möglichst viel Bewegung in die Arbeit zu integrieren. Also ist wieder „Mischarbeit“ gefragt: die Anreicherung und Erweiterung der Bildschirmarbeit mit Telefonieren (im Stehen) oder strukturierte Besprechungen an Stehtischen.

Partizipation ist gefragt

Der Sitzarbeitsplatz kann in einen Stehsitz-Arbeitsplatz umgerüstet werden. Nur allein das Stehpult reißt aber allein noch niemand vom Hocker. Deshalb sind Aufklärung am Arbeitsplatz und begleitende Einweisung notwendig.

Das Wichtigste ist indes auch hier die Förderung der Selbstverantwortung der Beschäftigten. Und dies gelingt in einer Unternehmenskultur, in der die Partizipation in allen Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung selbstverständlich sind. ■

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist mehr, als nur den Übergang vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren.

die diese Garantie aussprechen. Hier wird eins deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit dies überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden und die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat es der Mitarbeiter aus seinen eigenen Zeitanteilen finanziert.

Mehr als ein Übergang zur Rente

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen aber weitere Optionen, wie zum Beispiel die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens sind – nicht nur für ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Gleitzeitsysteme haben dabei in den vergangenen zehn Jahren in den Unternehmen Karriere gemacht und sind etabliert. Wahlarbeitszeiten, wie sie die Firma Trumpf im Jahre 2011 eingeführt

tergrenze –, der kreierte nicht nur innovative Arbeitszeitmodelle, sondern ändert auch die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsorganisation. Stichwort ist die „Mischarbeit“ und dabei gibt es Konzepte unterschiedlicher Reichweite. Als erstes ist hier das Instrument des Arbeitsplatzwechsels zu nennen: Mehrere Beschäftigte rotieren auf mehreren Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben mit vergleichbaren Qualifikationsanforderungen. Es findet ein körperlicher und geistiger Belastungswechsel statt. Gleichzeitig ist die Aufgabe benutzerorientiert und berücksichtigt die Erfahrung und Fähigkeiten desjenigen, der sie erledigen soll und bietet die Entfaltung vieler Fertigkeiten.

Auch die Tandembildung und das Mentoring sind entscheidende Instrumente, die hoch individuell in bestimmten Lebens- und Berufsphasen eingesetzt werden können. Diese Formen der Arbeitsorganisation werden vor dem Hintergrund der älter werdenden Belegschaften immer wichtiger. Denn beim Mentoring, das insbesondere in Führungskreisen Anwendung findet, gibt eine erfahrene Person ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person weiter. Ähnliches gilt für die Tandembildung zwischen Jung und



Rudolf Kast

Vorsitzender des Demographienetzwerks ddn und Personalberater