

# Die Arbeitszeit muss immer auch zum Leben passen

*Um Fachkräfte zu gewinnen, müssen Unternehmen zunehmend flexible Modelle zur Arbeitszeitgestaltung umsetzen. Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter zu verbinden.*



Endlich die lange  
Trekkingtour – das  
Zeitwertkonto  
macht's möglich.

Bild: michaeljung/fotolia.de

## Rudolf Kast

AUSBILDUNG – Arbeit – Ruhestand: So lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplannung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und den demografischen Herausforderungen ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebenszyklusorientierte Personalpolitik“.

Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Per-

spektiven der Mitarbeiter(innen) in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensphasen miteinander zu verbinden.

## Arbeitszeit und Motivation hängen zusammen

Der Arbeitszeitgestaltung kommt hier eine zentrale Bedeutung zu, weil sie für die Beschäftigten einen hohen Stellenwert in Bezug auf ihre Arbeitszufriedenheit hat. Wünsche und Vorstellungen der Arbeitnehmer(innen) hinsichtlich ihrer Arbeitszeit hängen stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leis-

tungsvoraussetzungen ab. Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen mehr Arbeitszufriedenheit und Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei 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-/Lebensarbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub/Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

*„Etwa zwei Drittel aller berufstätigen Eltern sind unzufrieden“*

Einer Allensbach-Umfrage zufolge sind etwa zwei Drittel aller berufstätigen Eltern unzufrieden mit ihren Arbeitszeiten. 96 Prozent wünschen sich flexiblere Modelle, und über 90 Prozent finden solche Modelle wichtiger als das Gehalt. Flexible Arbeitszeitmodelle können also heute schon ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in allen Branchen sein, weil mit deren Hilfe auch Fachkräftepotenziale zu erschließen sind. Über zwei Millionen zusätzliche Arbeitskräfte könnten einer Studie der Bundesagentur für Arbeit zufolge alleine durch die bessere Integration der Frauen gewonnen werden. Wie innovativ die Unternehmen teilweise agieren, belegen die folgenden zwei Beispiele.

### Das Modell flexibles Arbeitszeitkonto

Flexibilität heißt also das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter(innen) gleichermaßen profitieren. Die Maschinenbaufirma Trumpf in Ditzingen bei Stuttgart verspricht seit 2011 mit einem sehr flexiblen Arbeitszeitmodell den 4000 Inlandsmitarbeiter(inne)n eine weitreichende Gestaltungsfreiheit. Alle zwei Jahre können die Beschäftigten entscheiden, ob sie ihre Wochenarbeitszeit erhöhen oder absenken wollen. Im ersten Schritt

können die Beschäftigten ihre Basisarbeitszeit auf zwischen 15 und 40 Stunden festlegen. Nach zwei Jahren kann die Arbeitszeit dann wieder verändert werden oder der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kehrt zu seiner/ihrer Basisarbeitszeit zurück, die ihm/ihr vertraglich zusteht.

Außerdem können die Mitarbeiter(innen) bis zu 1000 Stunden auf ein individuelles Konto „einzahlen“ und das Guthaben später für längere Freizeiten einsetzen. Dieses wird als sogenanntes „Familien- und Weiterbildungskonto“ geführt, das blockweise in Anspruch genommen werden kann. Die damit angesparte Freizeit kann für eine Weltreise, für Weiterbildung oder für die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen genutzt werden. Ein solches Konto kann aber auch Schritt für Schritt reduziert werden, um zum Beispiel einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen.

Ein besonders attraktives Angebot ist das sogenannte „Sabbatical“. Bei Trumpf können die Beschäftigten eine Auszeit von bis zu zwei Jahren nehmen. Dabei zahlt das Unternehmen während der genehmigten Auszeit die Hälfte des Gehaltes weiter. Vor oder nach dem Sabbatical wird im Gegenzug die volle Arbeitszeit auch nur mit dem halben Gehalt vergütet. Das Unternehmen berücksichtigt damit die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen.

### Das Modell Gleitzeit

Langjährige positive Erfahrung mit flexiblen Arbeitszeitsystemen hat auch die Sick AG in Waldkirch bei Freiburg. Schon in den 1980er-Jahren wurde hier die Gleitzeit eingeführt und in den Folgejahren immer weiter systematisiert und flexibilisiert. Das Gleitzeit-Rahmenmodell wurde im Grundsatz 2004 eingeführt und im Jahr 2009 nochmals modifiziert. Ausgangspunkt ist der „grüne Bereich“, der Arbeitszeitsaldo, der in eigener Verantwortung dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin obliegt. Folglich kann er/sie entscheiden, ob er/sie in einem Monat bis zu zwei freie Tage nehmen will. Dies ist durch die Vorgesetzten zu geneh-

## statement

### Alle Belange beachten

Lebensphasenorientierte Personalpolitik zielt darauf ab, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen zu erkennen und in eine gute Balance mit betrieblichen Belangen bringen. Dazu können viele Instrumente genutzt werden, wie flexible Arbeitsmodelle (zum Beispiel Teilzeitbeschäftigung, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Homeoffice), Zeitwertkonten, Kontakthalteprogramme bei Eltern-/Pflegezeit oder Langzeiterkrankung, betriebliches Gesundheitsmanagement ... Jeder Caritas-träger wählt die Instrumente aus, die am besten zu ihm passen – keiner wird alle umsetzen. Nicht alle Instrumente sind kombinierbar und keines ist frei von Voraussetzungen. So gilt es beispielsweise bei Zeitwertkonten zu entscheiden, ob Guthaben durch Übertrag von Entgelt und/oder von Stunden entstehen. Bei Guthaben aus Stundenübertrag muss ein langfristig gut funktionierendes Verfahren zur Entstehung dieser Stunden gestaltet sein. Dieses muss sowohl die Belange der Mitarbeitenden als auch des Dienstgebers berücksichtigen. Es muss gewährleistet werden, dass die eingezahlten Mittel insolvenzsicher angelegt und bei einem Arbeitgeberwechsel übertragbar sind oder ausgezahlt werden können. Nur wenn diese Anforderungen erfüllt sind, kann ich Zeitwertkonten empfehlen.



**Hans Jörg Millies**

Finanz- und Personalvorstand im DCV, Freiburg  
E-Mail: joerg.millies@caritas.de

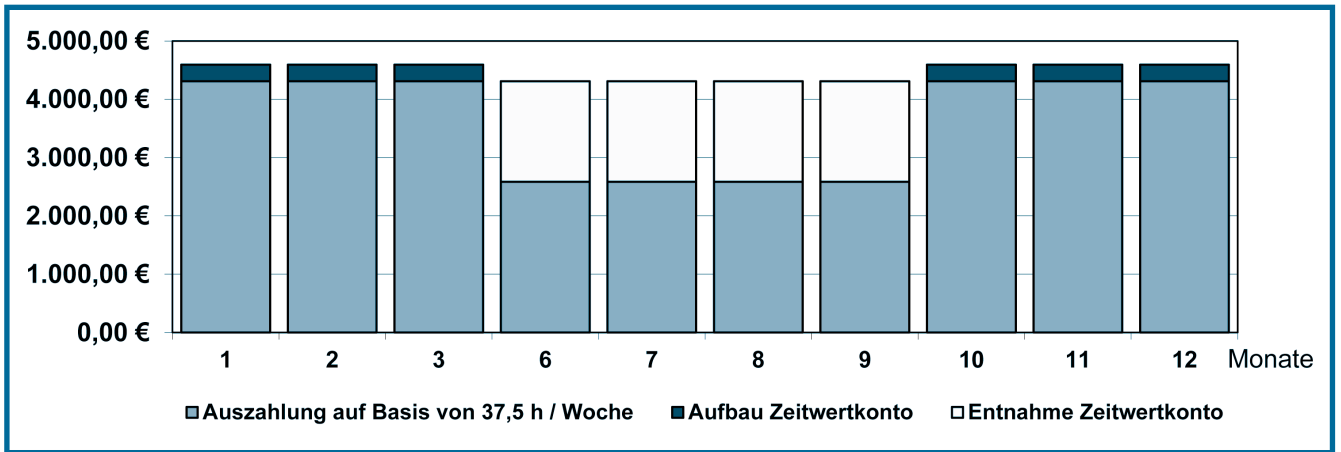


Abb. 1: Teilzeitarbeit für 4 Monate

migen. Nur wenn aktuelle betriebliche Gründe dagegensprechen, wird die Genehmigung verweigert. Meist regeln die Arbeitskollegen diese Auszeit untereinander, denn dem Vorgesetzten ist am wichtigsten, dass die Arbeitsziele erreicht werden. Er muss nicht wissen, wer wann da ist, dies ist aus der Arbeitszeiterfassung ja ersichtlich. Der „gelbe Bereich“ von +80 Stunden bis -120 Stunden bildet die sogenannte „Kapazitätsreserve“. Nach Beurteilung durch eine Führungskraft wird entschieden, ob entsprechend der Kundennachfrage und der Auftragslage die Arbeitskapazitäten nach oben korrigiert werden müssen. Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) sprechen miteinander ab, ob länger gearbeitet wird und somit die

Gleitzeitsalden erhöht werden. Mit dieser Absprache wird auch verhindert, dass die Mitarbeiter(innen) Gleitzeitkonten nach oben bewegen, obwohl dies durch die Auftragslage nicht gerechtfertigt ist. Dem natürlichen „Spartrieb“ der Beschäftigten wird damit ein Korrektiv vorgeschaltet.

In außergewöhnlichen Fällen kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sich mit der Arbeitszeit auch in den „roten Bereich“ bewegen, also jenseits von +80 beziehungsweise -120 Stunden. Dies kann aber nur sehr kurzfristig – innerhalb eines Monats – geschehen, denn die Arbeitssysteme sind so gestaltet, dass Arbeitszeit geplant und nicht nur am Ende des Monats im Verbrauch gemessen wird. Möchte die Führungskraft die Arbeitszeit länger als

einen Monat über die +80 Stunden verlängern, fällt der tarifliche Mehrarbeitszuschlag an. Ferner ist die Führungskraft verpflichtet, dem Betriebsrat auf Anforderung mitzuteilen, wie die Kapazitätsplanung für die nächsten Wochen und Monate aussieht und die Arbeitszeitsalden wieder verringert werden können. Dies kann beispielsweise auch durch Neueinstellungen erreicht werden. In der Praxis der Firma wird die Reduzierung des Gleitzeitsaldos jedoch in der Regel durch Umwandlung von Zeit in Geld in das seit 2004 gültige Zeitwertkonto praktiziert.

### Wie funktioniert ein Zeitwertkonto?

Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibili-

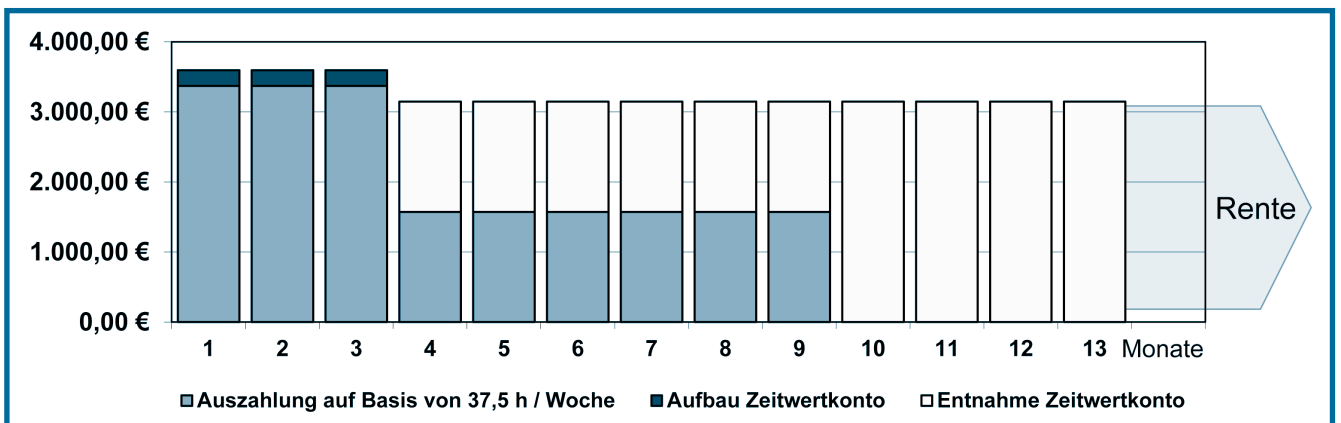
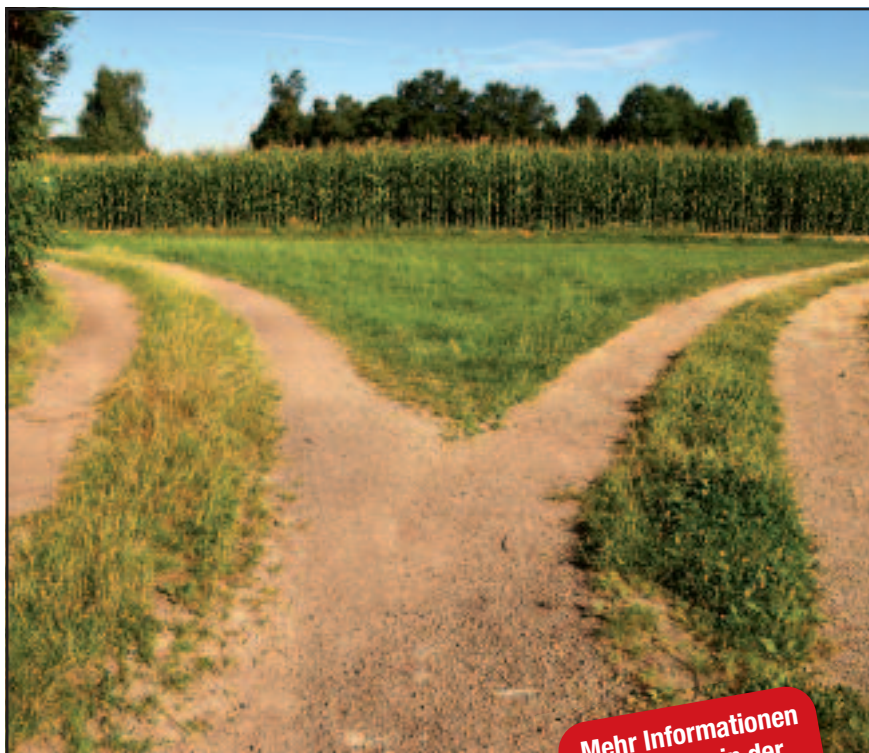


Abb. 2: Teilzeitarbeit und ruhestandsnahe Freistellung

Quelle: eigene Darstellung

sierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter(innen) 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 Regelungen des Sozialgesetzbuches eine sogenannte „vorruhestandsnahe Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – in Form eines Sabbaticals für zum Beispiel Erziehungsurlaub, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen sein kann. Der Arbeitgeber muss hierbei eine 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, die diese Garantie aussprechen. Hier wird eines deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand, damit diese überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden. Die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat sie der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin aus seinen eigenen Zeiteinheiten finanziert. Ist dies nur ein Modell für die gut verdienende Mittelschicht im Unternehmen? Ist doch bei Beschäftigten in den unteren Verdienstgruppen der Monat oft länger, als das Geld reicht. Gerade diese Beschäftigten haben durch die Umwandlung von Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten die Chance, an diesen Modellen teilzuhaben. Wenn die übrigen Entgeltbestandteile für die Alltagsausgaben verplant sind, bietet sich den Niedrigverdienern durch solche Modelle die Möglichkeit, ebenfalls Auszeiten zu nehmen oder vor Übergang in die Rente eine (Teil-)Auszeit zu nehmen (siehe Abb. 1 und 2 links). Durch diese praktischen



Mehr Informationen  
finden Sie in der  
Anlage 8 AVR

## Vorteile der Versorgungsordnung B

**Pflichtversicherung für alle Dienstgeber, die  
nicht Beteiligte in der Zusatzversorgung sind!**

- Hohe Garantieleistungen ab dem 1. Beitrag in Euro und Cent
- Tarife ohne Provision und Courtage
- Keine Zusatzkosten z. B. für den Pensionssicherungsverein, für eine Bürgschaft oder Ähnliches



**SELBSTHILFE**  
Pensionskasse der Caritas VVaG

Mehr Informationen: [www.sh-rente.de](http://www.sh-rente.de) · [info@sh-rente.de](mailto:info@sh-rente.de) · Tel.: 0221 46015-0

Beispiele wird der Nutzen von Zeitwertkontenregelungen deutlich. Nur wenn der Arbeitgeber diese aufgrund eines vorhandenen flexiblen Arbeitszeitsystems in Kombination mit Zeitwertkonten anbietet, können Beschäftigte solche Auszeiten organisieren und auch finanzieren.

### Vertrauensarbeitszeit

Eine besondere Ausprägung der flexiblen Arbeitszeit ist die Vertrauensarbeitszeit, die bisher nur in wenigen Unternehmen zur Anwendung kommt. Das heißt, dass Arbeitsanfang und -ende nicht mehr registriert werden. Wichtig ist das erbrachte Ergebnis und nicht die Anwesenheitszeit. Man sollte meinen, das ist für alle Unternehmen die richtige Formel, aber in der Praxis haben viele Betriebe Probleme, die Ergebnisse messbar zu machen. Ferner fürchten viele Führungskräfte den Kontrollverlust. Mitarbeiter(innen) haben die Sorge, dass künftig ihre Überstunden nicht

mehr bezahlt werden, ihre Leistungen nicht gesehen werden. Dies macht deutlich, dass eine Vertrauensarbeitszeitregelung eng mit der Unternehmenskultur verknüpft ist. Ist diese offen gestaltet, gibt es gesteigerte Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten, die zu hoher Arbeitszufriedenheit und entsprechender Motivation führen. In solchen Systemen fragen sich die Mitarbeiter(innen) eher, was wirklich wichtig ist, und die Zeitverbrauchsmentalität nimmt ab. Die Arbeit wird noch effizienter gestaltet und davon profitieren die Beschäftigten, aber auch das Unternehmen.

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 ist – nicht nur für

ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Dazu zählen flexiblere Pausenregelungen ebenso wie intelligente Schichtsysteme, die Nachtschichten insbesondere für ältere Beschäftigte reduziert, wenn nicht gar ausschließt. Erfolgreich werden in Zukunft die Unternehmen sein, die die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter(innen) während der gesamten Erwerbsbiografie im Blick haben. Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung wird dazu einen positiven Beitrag leisten.



**Rudolf Kast**

Inhaber der Personalmanufaktur, Freiburg  
E-Mail: kast@diepersonalmanufaktur.de

## SPIRITUALITÄT IM ALLTAG

### Hoffnung

„Verzweifeln – das kenne ich nicht, dazu habe ich ein zu großes Gottvertrauen.“ Das sagt Sr. Ines Wellhäußer. Die Franziskanerin lebt seit zwei Jahren mit Flüchtlingen zusammen auf dem Martinsberg, dem ehemaligen Benediktinerkloster im ober-schwäbischen Weingarten. Und Sr. Ines fügt hinzu: „Meine Zweifel dürfen nicht größer sein als meine Hoffnung. Meine Hoffnung ist immer eine halbe Nummer größer.“

Sr. Ines ist lebenserfahren genug; sie gibt sich keinen Illusionen hin. Das Leben kann schwierig sein. Und nicht immer stimmt es hoffnungsvoll. Das erlebt sie Tag für Tag in ihrer Sorge um die jungen Flüchtlinge, die ihr anvertraut sind und die sich ihr anvertrauen. Sie weiß, dass sie ihnen ihr Schicksal und ihre Traumata nicht nehmen kann. Und sie sieht, wie hoch die Hürden für die jungen Menschen sind, hier Fuß zu fassen, die Sprache zu lernen, eine Wohnung und Arbeit zu finden. Für manche läuft es gut, andere tun sich sehr schwer, hier die neue Heimat zu finden, nach der sie sich so sehr sehnen.

Das alles erlebt die Ordensfrau hautnah, sie klammert die schmerzlichen Erfahrungen nicht aus. Auch sie kann den Menschen keine Garantie geben, selbst wenn sie sich noch so sehr

bemüht. Sie schöpft die Kraft für ihre Menschlichkeit aus einer Lebenseinstellung, in der es immer einen Überschuss an Hoffnung gibt.

„Meine Hoffnung ist immer eine halbe Nummer größer“, sagt Sr. Ines. Was das Leben, was die Zukunft bringt, lässt sich trotz allen Bemühens letztlich nie planen. Vieles mag glücken und gut werden, aber ich kann nie ausschließen, dass das Leben ganz anders verläuft, als ich gedacht habe. Glück oder Unglück – beides ist möglich; manchmal erkenne ich einen Sinn, aber keinesfalls immer. Aber wie gehe ich in diese unverfügbare Offenheit hinein? Begegne ich ihr mit Skepsis, mit Fatalismus, mit Resignation? Oder aber – bei allem Realismus – mit einem Überschuss an Vertrauen?

„Hoffnung, die man schon erfüllt sieht, ist keine Hoffnung“, sagt der Apostel Paulus einmal (Röm 8,24); und an anderer Stelle: „Glaubend gehen wir unseren Weg, nicht schauend“ (2 Kor 5,7). Die Frage ist: Was trägt mich? Wie weit trägt mein Vertrauen? „Verzweifeln – das kenne ich nicht, dazu habe ich ein zu großes Gottvertrauen“, sagt Sr. Ines.

Thomas Broch