

Wie unterschiedliche Arbeitszeitmodelle auf ältere Mitarbeiter wirklich wirken, will ein DFG-Projekt herausfinden. Die ersten Zwischenergebnisse zu flexiblen Arbeitszeiten und Langzeitkonten zeigen, dass das kalendarische Alter nicht so entscheidend zu sein scheint, wie zunächst vermutet.

Lebensphase statt Kalender

Individuelle, altersgerechte Arbeitszeitgestaltung leistet einen wichtigen Beitrag, um den aus dem demografischen Wandel resultierenden Herausforderungen adäquat zu begegnen. Bislang fehlt es jedoch an kontrollierten Längsschnittstudien, in denen die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle systematisch untersucht werden. Hier setzt das DFG-Forschungsprojekt „KRONOS – Lebensarbeitszeitmodelle: Chancen und Risiken für Mitarbeiter und Unternehmen“ an. Zentrales Ziel ist die Untersuchung von verschiedenen Arbeitszeitmodellen und ihrer Wirkungen auf die älter werdenden Mitarbeiter im Be-

trieb. Es sollen hierbei sowohl kurzfristige als auch langfristige Effekte auf der individuellen und betrieblichen Ebene erforscht werden. Die aus dem Projekt abgeleiteten Handlungsstrategien zur Arbeitszeitgestaltung sollen sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Betrieb Orientierungs- und Gestaltungshilfen für eine sinnvolle, zukunftsorientierte, demografische Gesamtstrategie aufzeigen. Bei den Forschungsthemen Teilzeitarbeit und Langzeitkonten zeigen sich erste überraschende Zwischenergebnisse.

Für das KRONOS – Teilprojekt zur individuellen Arbeitszeitflexibilisierung wurde bei einem Partnerunternehmen eine Analyse der bestehenden Teilzeitmodelle zur Ermittlung von Handlungsbedarfen vorgenommen. Hierbei haben 229 Teilzeitmitarbeiter und 145 Führungskräfte an der Befragung teilgenommen. Der für die Mitarbeiter wichtigste Grund, Teilzeit in Anspruch zu nehmen, ist die Betreuung von Kindern (54,4 Prozent) gefolgt von der Möglichkeit zum Stress-/Belastungsabbau und mehr Freizeit mit jeweils 9,3 Prozent. Signifikant häufiger geben ältere Mitarbeiter die Gründe Stress-/Belastungsabbau und Betreuung von sonstigen Familienangehörigen an. Auch die Effekte von Teilzeit auf die Lebensqualität, Gesundheit und die Fehlzeiten schätzen ältere Mitarbeiter signifikant positiver ein als ihre jüngeren Kollegen. Bezüglich anderer Effekte können jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen Altersgruppen nachgewiesen werden. (Abb. 1)

Geschlechtsspezifische Auswertungen in der Beurteilung von Teilzeitarbeit zeigen deutlichere Unterschiede. So gaben Frauen als

Hauptgrund für ihre Teilzeittätigkeit die Betreuung von Kindern an, während die befragten Männer eher Gründe wie Nebentätigkeit oder Aus- und Weiterbildung nannten. Weitere Unterschiede ließen sich zwischen Mitarbeitern und Führungskräften finden. So wurden die Aussagen „Durch Teilzeit steigt die Produktivität“ und „Durch Teilzeit können Familie und Beruf besser vereinbart werden“ von den Mitarbeitern signifikant positiver bewertet als von den Führungskräften. Da die Führungskräfte in erster Linie darüber entscheiden, ob die Teilzeitwünsche der Mitarbeiter Berücksichtigung finden, ist die Sensibilisierung für das Thema einer der wirksamsten Ansatzpunkte zur Förderung der Teilzeit. Dies bezieht sich auf alle Hierarchieebenen und muss von der Unternehmensleitung unterstützt und gefördert werden.

Tendenzen sichtbar

Die Untersuchung des Themenfeldes Langzeitkonto erfolgte in zwei deutschen Unternehmen aus der Chemie-Branche mit Hilfe von qualitativen Expertengesprächen (n = 19). Daher können die ausgewählten Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobenanzahl lediglich Tendenzen aufzeigen. Demzufolge werden im nächsten Schritt des Projektes umfangreichere quantitative Analysen folgen.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Lebensarbeitszeitmodelle
- Demografischer Wandel
- Teilzeit
- Langzeitkonten



*Dr. Kathrin Elmerich, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität Karlsruhe (TH)
Kontakt: kathrin.elmerich@wiwi.uni-karlsruhe.de*

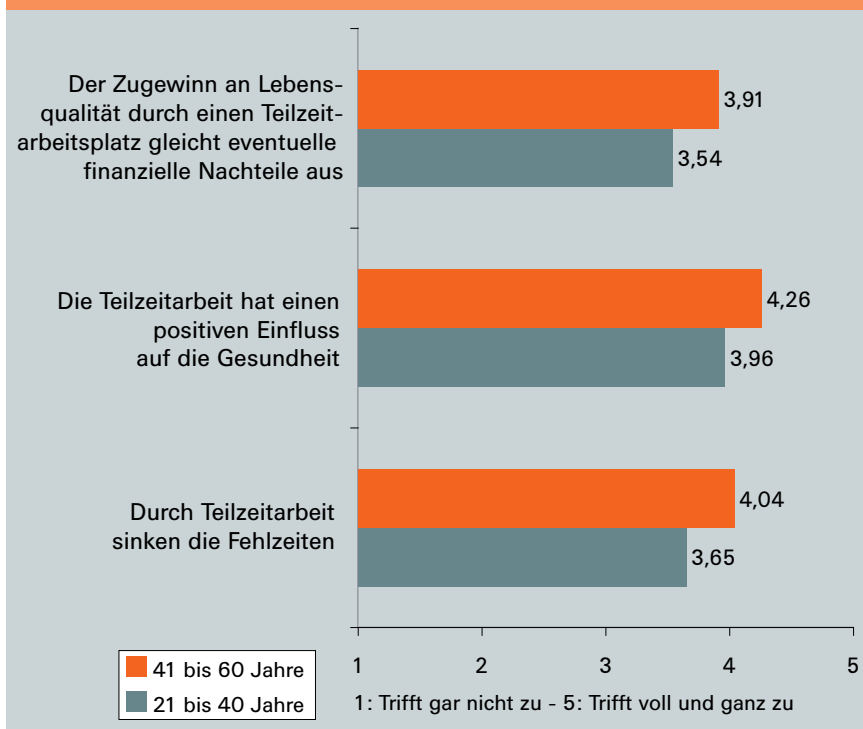


*Prof. Dr. Peter Knauth, Leiter Arbeitswissenschaft, Universität Karlsruhe (TH)
Kontakt: peter.knauth@wiwi.uni-karlsruhe.de*



*Jörg Sohn, Head of Compensation & Benefits, Human Resources, CSL Behring GmbH
Kontakt: joerg.sohn@cslbehring.com*

Abb. 1: Unterschiede im Antwortverhalten bezüglich der Einstellung zur Teilzeit nach Altersklassen (229 Mitarbeiterfragebögen)



Unternehmen eins verfügte zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits seit zwei Jahren über ein Langzeitkontenkonzept im außertariflichen Bereich. Die Entwicklung eines Konzeptes für den gewerblichen Bereich war Gegenstand der Zusammenarbeit mit Unternehmen zwei.

An den Interviews nahmen 16 Männer und drei Frauen teil, die unterschiedliche Funktionen, wie zum Beispiel Betriebsrat, Personalabteilung, Mitarbeiter und Führungskräfte, innehaben und die Altersspanne von 20 bis 60 Jahren abdecken. Hierbei wurden folgende Schwerpunkte gesetzt: Vor- und Nachteile von Langzeitkonten, Einbringungs- und Entnahmemöglichkeiten von Langzeitkonten, Auswirkungen von Langzeitkonten.

Die von den Experten angesprochenen mitarbeiterbezogenen Vorteile von Langzeitkonten umfassen Aspekte wie „früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden“, „im Alter weniger arbeiten“ und „Auszeiten gönnen ohne große finanzielle Einbußen“. Neben den mitarbeiterbezogenen Zielen wird durch Lang-

zeitkonten die Möglichkeit gesehen, auf Unternehmensseite Flexibilität, die Schaffung von Freiräumen und eine Alternative zur betrieblichen Altersteilzeit zu ermöglichen.

Demgegenüber wurden zahlreiche mit den Langzeitkonten verbundene Nachteile thematisiert. 15 der interviewten Personen sahen die Gefahr einer gesundheitlichen Beeinträchtigung durch Selbstausbeutung beim verstärkten Ansparen von zum Beispiel Überstunden. Des Weiteren wurde die rein zweckgebundene Verwendung von Langzeitkonten für Weiterbildung und den vorgezogenen Ruhestand kritisiert. Durch eine Ausweitung der Nutzungsmöglichkeiten, wie etwa die Ermöglichung von Familienzeit, sahen elf Personen die Möglichkeit einer Attraktivitätssteigerung der Langzeitkonten. Hinsichtlich der Attraktivität für jüngere Mitarbeiter seien insbesondere die langfristigen Ziele von Langzeitkonten und der tatsächliche Nutzen aufgrund von höchstwahrscheinlich anstehenden „Störfällen“, wie etwa Wechsel des Unternehmens, nicht sichtbar.

Bei einer möglichen Nutzung des Langzeitkontos während des Berufslebens werden des Weiteren erhebliche innerbetriebliche Koordinationsprobleme gesehen.

Die Einbringungsmöglichkeiten wurden von den Interviewpartnern unterteilt in zeitliche und monetäre Einbringung. Bei der zeitlichen Einbringung wurden vorrangig (n = 15) Tage des Resturlaubs, Tage aus dem laufenden Urlaub (n = 8) und Mehrarbeit (n = 8) genannt. Zeit aus dem Arbeitszeitbudget erachteten nur sechs Personen als eine Möglichkeit der Einbringungsform in ein Langzeitkonto. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass trotz der hohen Nennung der Einbringungsmöglichkeit von Urlaubstagen keine Gefährdung der Erholung erfolgen darf.

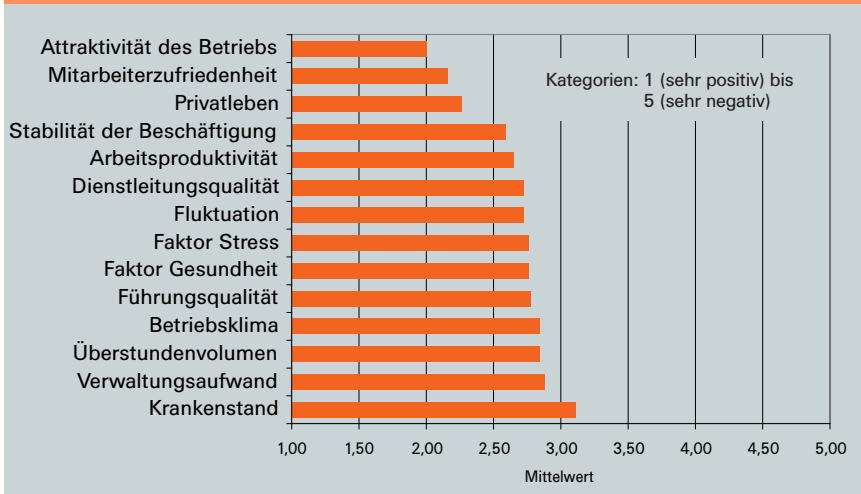
Vielfältige Einbringung

Im monetären Bereich wurden Boni mit 13 Nennungen und Prämien beziehungsweise Einmalzahlungen (n = 12) präferiert. Zehn Personen sahen Teile des Grundgehalts, acht Personen einen prozentualen Anteil der Gesamtvergütung und vier Personen tarifliche Zulagen als Möglichkeit der Einbringung an.

Als vorrangige Entnahmemöglichkeit sahen 18 Personen den vorgezogenen Ruhestand und 17 Personen eine Weiterbildung. Über die Hälfte (n = 11) gaben als Entnahmemöglichkeit eines Langzeitkontos die Realisierung von Familienzeit an. Als weitere Möglichkeit wurde mit sieben Nennungen ein Langzeiturlaub thematisiert.

Bei der Betrachtung der Einführung von Langzeitkonten wurden von den interviewten Personen Auswirkungen auf Mitarbeiter- und Unternehmensseite mit den Kategorien 1 (sehr positiv) bis 5 (sehr negativ) bewertet. Deutlich zu erkennen ist, dass sich die Einschätzung der Auswirkungen von Langzeitkonten auf den Unternehmensalltag weitestgehend im neutralen Bereich bewegt. Eine positive Auswirkung wird bei den Aspekten „Attraktivität des Betriebs als Arbeitgeber“, „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Privatleben“ vermutet. (Abb. 2)

Abb. 2: Subjektiv eingeschätzte Auswirkungen der Langzeitkonten auf den Unternehmensalltag



Das Pharmaunternehmen CSL Behring GmbH mit Sitz in Marburg hat sich entschieden, vor einer Einführung von Langzeitkonten für das gesamte Unternehmen, eine zwölfmonatige Testphase für zwei ausgewählte Bereiche durchzuführen. In dieser Testphase haben das Management und die Mitarbeiter die Möglichkeit, Erfahrungswerte über die Nutzung zu sammeln. Von besonderem Interesse ist die Analyse über die Nutzung der verschiedenen Einbringungs- und Entnahmemöglichkeiten.

Aufgrund dieser Analysen und Erfahrungswerte wird geprüft, ob ein Langzeitkonto für das gesamte Unternehmen eingeführt wird und welche Bedürfnisse firmen- und mitarbeiterseitig in ein Produktivkonzept einfließen sollten. Da die Aktivitäten von CSL Behring am Standort Marburg hauptsächlich durch die Produktion bestimmt sind, wurden für die Testphase ein Fertigungsbetrieb und ein Labor aus dem Qualitätsbereich ausgewählt. Die Ausgestaltung der Konzeption wurde bewusst nicht zu stark reglementiert, um durch möglichst viele Auswahlmöglichkeiten entsprechende Erfahrungswerte der Teilnehmer zu erlangen. Aus diesem Grund ist die Führung des Langzeitkontos in Zeit und in Geld vorgesehen, entsprechend der Einbringung. Die Testphase für den Betrieb von Langzeitkonten sieht alle notwendigen Komponenten vor:

- Konzeption: zwölf Monate Testphase (1.10.06 bis 30.9.07)
- Begrenzte Teilnehmerzahl: zirka 100 Mitarbeiter aus Produktion und Laborbereich
- Einstellmöglichkeit in Zeit und Geld (unter Berücksichtigung des Manteltarifvertrages)
- Insolvenzversicherung
- Vermögensanlage
- Administration

Bevor die eigentliche Testphase gestartet wurde, sind alle teilnahmeberechtigte Mitarbeiter intensiv in Workshops informiert worden. Aufgrund der Diskussionen und Fragen zeigte sich ein sehr hoher Bedarf an Erläuterungen zum Thema Langzeitkonto. Die aktive Teilnehmerzahl am Langzeitkonto ist zur Zeit mit fünf Prozent zurückhaltend, liegt aber durchaus im allgemeinen Trend. Durch weitere Informationsschreiben und Werbemaßnahmen wird versucht, die Attraktivität des Langzeitkontos zu steigern.

Entscheidender Erfolgsfaktor

Fasst man die ersten Ergebnisse des Projektes KRONOS zusammen, so kann man feststellen, dass bezüglich der Ergebnisse des Teilprojektes Teilzeitarbeit der Einbezug der Führungskräfte und deren Commitment entscheidender Erfolgsfaktor sind. Des Weiteren sollte der tatsächliche Bedarf an Teilzeitplätzen und deren

Integration in den organisatorischen Ablauf ermittelt werden, um unrealistische Erwartungshaltungen zu vermeiden.

Im weiteren Verlauf des Teilprojektes Langzeitkonten werden aufbauend auf den qualitativen Ergebnissen quantitative Befragungen durchgeführt, um relevante Einfluss- und Erfolgsgrößen zu erfassen und adäquate Empfehlungen zur Gestaltung von Langzeitkonten abzuleiten. Jedoch kann bereits aus der qualitativen Analyse geschlossen werden, dass Langzeitkonten nur dann zum Teil als Ersatz für Altersteilzeit dienen können, wenn über Jahre die Möglichkeit des Ansparens besteht. Jedoch werden durch die alleinige Ausrichtung auf den vorgezogenen Ruhestand andere Chancen dieses Modells außer Acht gelassen. Des Weiteren besteht aufgrund einer möglichen Selbstausschöpfung beim Ansparen von zeitlichen Guthaben die Gefahr von gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen, so dass diesbezüglich klare Regelungen getroffen werden müssen.

Die aktuellen Ergebnisse des Projektes KRONOS verdeutlichen, dass das kalendarische Alter allein nicht als entscheidende Größe bei der Bestimmung von Lebensarbeitszeitmodellen herangezogen werden kann. Erfolgsversprechender ist vielmehr eine lebensphasenorientierte Betrachtung, die interindividuelle Unterschiede aufgreift und diese in die Konzeption von Arbeitszeitmodellen mit einbezieht.

Lese-Tipp

- Karl-Hermann Böker: **Flexible Arbeitszeit - Langzeitkonten: Analyse und Handlungsempfehlungen**. Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2007, ISBN 3766337319, 9,90 Euro
- Jan Kutscher, Michael Weidinger, Andreas Hoff: **Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle** (Gebundene Ausgabe). Dr. Th. Gabler Verlag, ISBN-10: 3409188738, ISBN-13: 978-3409188739, 49,90 Euro