



# Mit Lebensarbeitszeitmodellen Freiraum für Familie schaffen

Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte

Die Lebenserwartung in Deutschland steigt, die Geburtenzahlen sind niedrig. Die Bevölkerung wird also nicht nur älter – sie wird künftig obendrein noch schrumpfen. Dieser demografische Wandel macht vor der Arbeitswelt nicht halt und wird in den kommenden Jahren als neue Einflussgröße auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ebenso wie auf die Beschäftigungssituation der Arbeitnehmer enorme Auswirkungen haben. Schon jetzt erhöht sich das Durchschnittsalter der Belegschaften von Jahr zu Jahr. Der längst bestehende Mangel an Fachkräften wird sich weiter verschärfen. Es ist daher für alle Firmen – egal welcher Größe – empfehlenswert, die sich aus den Veränderungen ergebenden Handlungsfelder möglichst früh festzustellen und aufkommende Probleme rasch anzugehen. Denn die personalpolitischen Weichen für morgen müssen bereits heute gestellt werden. So besteht vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung beispielsweise eine der Aufgaben darin, das Angebot an Fort- und Weiterbildung auszubauen, damit auch jüngere Menschen Entwicklungschancen und

Zukunftsperspektiven haben. Daneben gilt es, das Potenzial qualifizierter Kräfte zu nutzen und hierfür optimierte Beschäftigungsmodelle gerade für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu entwickeln.

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen

Zudem gewinnt durch den demografischen Wandel die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer mehr an Bedeutung – nicht nur innerhalb der Gesellschaft. Auch in den Betrieben steigt der Stellenwert einer familienbewussten Personalpolitik. Denn gerade Unternehmer können einen spürbaren Beitrag dazu leisten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die beiden Lebensbereiche besser auf einander abstimmen können und so etwa unnötige Fehlzeiten zu Lasten des Betriebes vermieden werden.

Die Motive einer solchen Strategie: Sie sorgt zum einen für mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten – wodurch nicht zuletzt

insgesamt eine höhere Produktivität erreicht wird. Zum anderen haben Manager die familienbewusste Personalpolitik inzwischen als wesentlichen Wettbewerbsfaktor erkannt: Mit ihr können positive betriebswirtschaftliche Effekte erzielt werden, da Arbeitsplätze mit attraktiven Bonusangeboten beispielsweise qualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht nur ins Unternehmen locken, sondern diese samt deren Know-how und Erfahrung auch im Betrieb halten.

Um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands weiterhin sicherzustellen, und sich auch in Zukunft als technologischer Spitzenstandort im internationalen Wettbewerb positionieren zu können, müssen die Herausforderungen der demografischen Veränderungen aber auch bundespolitisch bewältigt werden. Zwar hat der Gesetzgeber beispielsweise mit der stufenweisen Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre reagiert. In der Bevölkerung Deutschlands wird die Zahl der 55- bis 64-Jährigen bis zum Jahr 2020 um rund 40 Prozent zunehmen; in manchen Regionen sogar um zwei Drittel. Und so setzt

die politisch angestrebte Erhöhung der Quote an älteren Mitarbeitern die Beschäftigungsfähigkeit gerade dieser Personengruppe voraus. – Nach einer aktuellen Studie würden jedoch 84 Prozent der Arbeitnehmer gerne früher als mit 67 Jahren in Rente gehen. Hier scheint also ein Dilemma vorprogrammiert – für das es allerdings auch schon eine Lösung gibt.

## Flexible Arbeitszeitregelungen ermöglichen Dynamik

Die seit 1998 mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelung geschaffene Möglichkeit, geleistete Beschäftigungszeit als Guthaben anzusammeln und später zu einer mittel- oder sogar längerfristigen Freistellung einzusetzen, hat sich in Unternehmen mit einem solchen Angebot bereits bestens bewährt. Denn Zeitwertkonten ermöglichen eine Dynamik in der Arbeitswelt, die dem Älterwerden der Bevölkerung und der daraus resultierenden Ausweitung der Lebensarbeitszeit sehr entgegenkommt. Neben Freistellungen während der Erwerbsphase, etwa zu Gunsten von Weiterbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen, zur Kindererziehung oder zur Betreuung häuslicher Pflegefälle, sehen die Vereinbarungen zu Langzeitkonten auch einen gleitenden Übergang in den Ruhestand vor. Vor allem mit Blick auf die noch in diesem Jahr auslaufende staatliche Unterstützung der Altersteilzeitregelung erweisen sich Zeitwertkonten nun als eine äußerst interessante Ersatzvariante. Zwischen Arbeitsmarkt und Alterssicherung stehen nach dem so genannten „Flexi-Gesetz“ Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle gleichsam als Scharnier. Dass ihre multiplen Lösungsvarianten selbst die naturgemäß sonst so unterschiedlichen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen derart miteinander in Einklang zu bringen vermögen,

## Familienbewusste Aspekte bei der Einführung von Wertkontenmodellen im Unternehmen

- Mit Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitkonten haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit – ohne Einbußen bei der gesetzlichen Rente – früher als mit 67 Jahren auszusteigen. **INFO**
- Die Reduzierung der Arbeitszeit ist ohne Gehalts-einbußen möglich – ein gleitender und sozialverträglicher Vorruhestand wird sichergestellt.
- Die Wertguthaben können auch zur Ausweitung des Erziehungsurlaubs genutzt werden. Bei vollen Bezügen ganz für die Familie da sein – Elternzeit für die Kinderbetreuung verwirklichen.
- Eine Auszeit für häusliche Pflegefälle finanzieren und sich um ältere oder erkrankte Familienangehörige kümmern – ein Wunsch, der sich mit fortdu-

render sozialer Absicherung für die Arbeitnehmer problemlos erfüllen lässt.

- Durch die Freistellungsmöglichkeit für ein Sabbatical wird die Gesundheit geschützt. Abstand gewinnen und fit werden für neue Aufgaben – die eigenen Akkus können wieder aufgeladen werden.
- Es sind Freistellungsmaßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens möglich. Weiterbildungsmaßnahmen können selbstverantwortlich genutzt werden.
- Die Lebensarbeitszeit kann flexibel gestaltet werden – und damit verbunden ein Mehr an Eigenverantwortung. Das Ergebnis: Zufriedenheit und eine höhere Lebensqualität auf Seiten der Arbeitnehmer.

ist ein weiterer positiver Nebeneffekt. Denn eine familienbewusste Personalpolitik ist unternehmerisches Handeln im besten Sinne.

## Ruhestandsregelung aktiv gestalten

Arbeitgeber, die solche Lebensarbeitszeitmodelle in ihren Betrieben einrichten, erweisen sich demnach als verantwortungsvolle und weitsichtige Manager. Denn sie bewirken bei ihren Mitarbeitern eine hohe Motivation sowie Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen. Warum? Weil die Arbeitnehmer dieses Angebot schätzen. Sie wissen, dass Wertkontenmodelle es ihnen ermöglichen, ihre Altersversorgung und ihr Renteneintrittsalter schon während ihrer Berufstätigkeit frühzeitig und aktiv zu gestalten, und damit über die Beendigung ihrer Laufbahn weitgehend selbst zu be-

stimmen. Und nicht zuletzt, weil sie stolz sind, in einem Betrieb zu arbeiten, der innovative Ideen zur Lebensarbeitszeit umsetzt.

Dass bislang nur jeder fünfte Erwerbstätige über ein Zeitwertkonto verfügt, verdeutlicht den enormen Handlungsbedarf. Vor diesem Hintergrund ist allen Unternehmern, Personalverantwortlichen und Interessensvertretern der Arbeitnehmer dringend zu empfehlen, sich mit dem Thema „Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle“ intensiv zu beschäftigen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer brauchen künftig mehr Zeitsouveränität. Durch Wertkontenmodelle wird für sie eine ideale Verbindung von Berufs- und Privatleben erreicht. ■

**Harald Röder** | Geschäftsführer der Deutschen Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH | Niederlassung Lingen | roeder@dbzwbk.de

# 1/4 quer im Satzspiegel