

Zeit/Zutritt/PEP

Retention Management

Personalbindung und -gewinnung durch innovative Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle

Demografische Veränderungen und eine dramatisch älter werdende Erwerbsbevölkerung rücken das Thema Mitarbeiterbindung immer mehr in den Fokus einer sicheren Unternehmenszukunft. Immer mehr Personalverantwortliche betreiben „Retention Management“ – also Maßnahmen, die zu einer echten Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen. Die dadurch entstehende Partnerschaft bezieht nicht nur die aktuelle Unternehmensentwicklung ein, sondern nimmt auch die Lebensphase des Mitarbeiters wahr und ernst. Mitarbeiter sollen so gerne und bewusst im Unternehmen bleiben – und der Arbeitgeber bemüht sich aktiv darum.

Vielorts ist es noch eine sehr ungewöhnliche Betrachtungsweise, doch für das HR-Management stellt sich gerade in personalintensiven Branchen zukünftig die Herausforderung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ähnlich gut wie Kunden behandelt werden müssen, die nicht nur gefunden und angeworben, sondern vor allem langfristig an das Unternehmen gebunden werden wollen. Im Wettbewerb um knapper werdende Fachkräfte erhöht sich ansonsten das Risiko der Abwanderung und zudem droht die Gefahr eines aus Unternehmenseicht schädlichen Vergütungswettbewerbs. Eine Bindung an ein Unternehmen findet nicht nur über monetäre Vorteile statt, sondern vor allem auch über normative und emotionale Werte.

Immer mehr Unternehmen bieten deshalb ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, ein Zeitwertkonto als

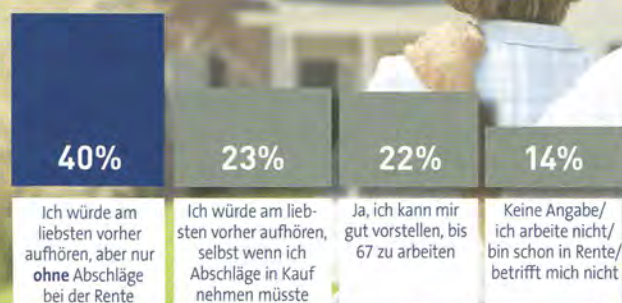
Langzeitkonto einzurichten. Damit reagieren sie auf die sich verändernden Arbeits- und Lebensbedingungen in den verschiedenen Arbeitsfeldern. Zudem: Es ist eine Herausforderung, Menschen für ihren Beruf zu begeistern. Es ist wichtig, den notwendigen Ausgleich zu finden, um sich immer wieder auf die beruflichen Herausforderungen einlassen zu können. Bei stetig steigenden Arbeitsanforderungen ist es sinnvoll, sich schon frühzeitig Gedanken über die persönliche Lebensphasenplanung zu machen und eine optimale Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie zu ermöglichen. Insbesondere wird von vielen Menschen angestrebt, ihre Lebensarbeitszeit nicht bis zum 67. Lebensjahr im Unternehmen zu verbringen, sondern – wenn irgend möglich – deutlich früher auszusteigen.

Umfrage zur Verrentung zeigt deutlichen Trend

Allen Beteuerungen der Politiker zum Trotz, die ein längeres Arbeitsleben als Chance sehen wollen: Einer TNS-Emnid-Umfrage zufolge möchten knapp zwei Drittel der Deutschen nicht bis 67 arbeiten. Eine deutliche Mehrheit von ihnen würde aber nur dann vorher aufhören, wenn sie keine Abschlüsse bei der Rente in Kauf nehmen müssten. Von den 40- bis 49-Jährigen konnten sich noch neun Prozent gut vorstellen, bis 67 zu arbeiten – bei den 30- bis 39-Jährigen lag der Wert noch bei 29 Prozent. Das ist ein deutliches Zeichen dafür, dass die Arbeitswelt ihren Tribut fordert und bereits für die Generation 40plus die Aussicht auf einen früheren Ruhestand reizvoll ist. Diesem Bedürfnis tragen immer mehr Unternehmen Rechnung.

Früher aufhören ohne Einbußen

Die Rente mit 67 ist für die meisten Menschen bald Realität. Wie stehen Sie dazu?



Quelle: TNS Emnid 2015 • Ermittlung im Auftrag der DBZWK

Best Practice

Vor diesem Hintergrund hat im Jahr 2014 die St. Elisabeth-Stiftung, Bad Waldsee, unter dem Namen „zeitWERT“ ein Lebensarbeitszeitmodell eingeführt. Annemarie Strobl, Stiftungsvorstand, bringt es auf den Punkt: „Die Anhebung des Renteneintrittsalters ist für unsere rund 1.750 Mitarbeitenden Realität und bringt die Ungewissheit, ob der eigene Gesundheitszustand die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes bis zur Rente erfüllen wird. Die Frage, die sich die Mitarbeiterschaft stellt, lautet doch im Regelfall nicht: ‚Wie lange möchte ich eigentlich ar-

beiten?' – sondern vielmehr: ‚Wie lange kann ich eigentlich arbeiten?' – ‚Wie lange und in welcher Art und Weise lassen körperliche und geistige Kräfte überhaupt eine Teilnahme am Arbeitsleben zu?‘.“

Ein voller Erfolg

Das neue Lebensarbeitszeitmodell „zeitWERT“ ist bereits jetzt ein voller Erfolg: Nur ein Jahr nach dem Implementierungsstart konnten schon über 1.100 Wertkonten für die St. Elisabeth-Mitarbeitenden eingerichtet werden. „Darauf können alle Beteiligten, die an diesem tollen Ergebnis mitgewirkt haben, wirklich stolz sein“, lautet das Fazit von Annemarie Strobl.

Auch das Unternehmen TD Deutsche Klimakompressor GmbH in Bernsdorf – ein Tochterunternehmen der japanischen Firmen Toyota und Denso – hat sich dieser Herausforderung gestellt.

„Wir haben schon vor Jahren angefangen, uns mit dem Thema von Lebensarbeitszeitmodellen zu beschäftigen“, erklärt die TDDK-Personalleiterin Stefanie Fritzsche. „Zum einen ist es für uns natürlich eine gute Möglichkeit, auf den demografischen Wandel zu reagieren, da die Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter immer länger wird. Zum anderen erkennen wir, dass auch immer mehr der Bedarf besteht an Freistellungen zum Beispiel im Rahmen von Pflegezeiten oder verlängerten Elternzeiten oder Sabbaticals. Bisher hatten wir außer dem gesetzlichen Rahmen nur relativ wenig Möglichkeiten, darauf zu reagieren.“ Für Stefanie Fritzsche steht fest: „Aus personalpolitischer Sicht ist es natürlich auch sehr wichtig, gute und qualifizierte Mitarbeiter zu finden und diese auch langfristig an das Unternehmen zu binden, und da spielt die Möglichkeit eines Lebensarbeitszeitmodells durchaus eine große Rolle für uns.“

Durch ein Lebensarbeitszeitmodell bieten sich für die Mitarbeiter individuelle Lösungen, unterschiedliche Interessen miteinander in Einklang zu bringen, denn ein solches Modell kommt



dem Wunsch nach einer freien Lebensgestaltung oder nach noch mehr finanzieller Sicherheit im Alter entgegen.

Die Argumente, die für familienfreundliche und flexible Arbeitszeitmodelle sprechen, sind vielfältig. Richtig umgesetzt ist ein Lebensarbeitszeitmodell eine echte Win-win-Situation für Mitarbeiter und Arbeitgeber. Beide Seiten können und sollen gleichermaßen profitieren: Beschäftigte erhalten die notwendige Flexibilität und die Verlässlichkeit, um mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können. Arbeitgeber hingegen können qualifizierte Beschäftigte halten und neue gewinnen, sparen Wiedereingliederungskosten und motivieren Eltern in ganz besonderem Maße.

Flexibilität und Familienfreundlichkeit sind kein Widerspruch – sondern ergänzen einander vielmehr

So setzte auch Uwe Holtmann, Leiter des Personalwesens bei der Stift Tilbeck GmbH in Havixbeck bei Münster, durch die Einführung eines innovativen Lebensarbeitszeitmodells weithin

Vorteile für den Arbeitgeber

Es gibt viele gute Gründe für Unternehmen, Zeitwertkonten zu implementieren. Arbeitgebern wird ein wirksames Personalinstrument zur Arbeitszeitflexibilisierung und Steuerung der Altersstruktur im Unternehmen zur Seite gestellt.

Insbesondere die Vorteile für die Unternehmen durch die bessere Nutzung von Marktchancen und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit liegen auf der Hand:

Reduzierung von Personalkosten

- Zeitwertkonten senken demografiebedingte Kosten.
- Steigenden Vorruhestandskosten wird durch Arbeitnehmerfinanzierung vorgebeugt.
- Steigenden altersbedingten Krankheitskosten wird durch individuelle Vorruhestands- und/oder Teilzeitmodelle vorgebeugt.

Beeinflussung der innerbetrieblichen Demografie

- Die betriebliche Altersstruktur wird mittels aktiver Personalsteuerung optimiert.
- Die Belegschaft wird sozialverträglich verjüngt.
- Die Personalplanung wird optimiert und modernisiert.
- Die staatliche Förderung von Altersteilzeit wird ersetzt.

Zukunftsweisendes Personalmanagement

- Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer werden langfristige Know-how-Sicherungs- und Qualifizierungskonzepte eingesetzt.
- Die Mitarbeiter-Motivation wird über die Gesamtdauer der Betriebszugehörigkeit erhöht.
- Die Fluktuationskosten werden gesenkt.
- Wissensverlusten (vorhandener Mitarbeiter-Kompetenzen) wird vorgebeugt.
- Das Arbeitgeber-Image wird gesteigert („Employer Branding“) und die Positionierung als innovativer und familienbewusster Arbeitgeber wird gefestigt.
- Qualifiziertes Personal wird gewonnen und dessen Bindung an das Unternehmen sichergestellt.

sichtbare Zeichen. Das kirchliche Sozialunternehmen für Behinderten- und Altenhilfe beschäftigt über 700 Mitarbeiter. „Vor dem Hintergrund der Rente mit 67 Jahren haben wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, ihr Renteneintrittsalter individuell zu gestalten.“ Die Beschäftigten hätten somit die Chance, ohne lebenslange Abzüge in der Altersrente über das Ende ihrer beruflichen Tätigkeit selbst zu bestimmen. Das, so der Personalleiter, fänden viele seiner Mitarbeiter einfach sehr attraktiv. „Ich glaube, dass die Gewinnung der Mitarbeiter eines der zentralen Themen für eine Einrichtung wie unser Haus ist. Gerade im Bereich der sozialen Dienstleistung ist es wichtig, dauerhaft kompetente Mitarbeiter zu binden“, ergänzt der Stift-Tilbeck-Geschäftsführer Bernward Jacobs. Denn die menschliche Beziehung zwischen den Mitarbeitern und den zu betreu-

enden Personen sei eines der tragenden Elemente – entsprechend bedeutsam sei es, qualifizierte Mitarbeiter zu binden.

Die Beispiele belegen, wie durch unternehmerische Weitsicht und verantwortungsvolle Entscheidungen Freiräume für die Beschäftigten geschaffen wurden – und das durch eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Denn eine mitarbeiterbewusste Personalpolitik ist unternehmerisches Handeln im besten Sinne.

Warum? Weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Angebot eines Lebensarbeitszeitkontos schätzen. Sie wissen, dass Wertkontenmodelle es ihnen ermöglichen, ihr Renteneintrittsalter schon während ihrer Berufstätigkeit frühzeitig und aktiv zu gestalten und damit über die Beendigung ihrer Tätigkeit weitgehend selbst zu bestimmen. Und nicht zuletzt, weil sie stolz darauf sind, in einem Unternehmen zu arbeiten, das innovative Ideen zur Lebensarbeitszeit und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfolgreich umsetzt.

Fazit

Angesichts der durch Verknappung von Arbeitskräften gestellten, besonderen Anforderungen an die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern wird der Wettbewerb der Zukunft vor allem auf den Personalmärkten entschieden. Denn die Beschäftigten werden die Attraktivität eines Arbeitgebers zunehmend auch danach bewerten, inwieweit er sie dabei unterstützt, Privat- und Berufsleben miteinander in Einklang bringen zu können.

Für eine soziale und wirtschaftlich erfolgreiche Gesellschaft brauchen wir eine neue Verbindung von Arbeit und Leben, von Familie und Beruf. Dazu zählt für die meisten Menschen auch, Zeit und Kraft für die Familie zu haben. Eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die ihren Namen verdient, erfordert ein stärkeres Umdenken in vielen Unternehmen. Die Arbeitgeber müssen erkennen, dass sie qualifizierte Beschäftigte dann besser und längerfristiger an sich binden können, wenn sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen stärker eingehen, wenn sie ihren Arbeitnehmern eine Balance zwischen Job und Privatleben ermöglichen. Vor diesem Hintergrund stellen Retention Management und eine familienbewusste Personalpolitik demnach wichtige betriebswirtschaftliche Entscheidungsparameter dar, die den Erfolg maßgeblich positiv beeinflussen.



Autor:
HARALD RÖDER, Geschäftsführer Deutsche Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH, Wirtschaftsredakteur, Autor zahlreicher Fachpublikationen.
E-Mail: harald.roeder@dbzwwk.de