

NOVEMBER 2011

www.datakontext.com 14,00 EURO

Entgeltabrechnung aus erster Hand

LOHN+GEHALT *Spezial*

Fachmagazin



Yuri Arcurs © www.fotolia.de

Equal Pay im öffentlichen Dienst?

ARBEITSRECHT
Die Besonderheiten
der Kirche

TARIFRECHT
Komplexität des
Tarifpluralismus

ZUSATZVERSORGUNG
Neuberechnung der
Startgutschriften

SPONSORED BY:

 **GIP** leichter mitarbeiten

 **DATAKONTEXT**

Mit „Employer Branding“ gute Mitarbeiter binden

und neue Fachkräfte gewinnen

In 15 Jahren gibt es in Deutschland sechs Millionen Erwerbstätige weniger als heute. Personalverantwortliche können sich in ihrer Personalpolitik also keine Fehler leisten: Mitarbeiter müssen gehalten, junge Kräfte gefunden, die Potenziale älterer Arbeitnehmer genutzt werden.

Nie waren die Themen „Demografie“, „Erhöhung des Renteneinstiegsalters“ und „Fachkräftemangel“ aktueller. Ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft in Gegenwart und Zukunft mag und kann man sich nicht wirklich ausmalen. Dennoch: Weichen müssen im Heute gestellt werden, wenn wir morgen noch eine ausbaufähige Chance für die nachfolgenden Generationen haben wollen. Und es gibt immer mehr Personalverantwortliche, die sie stellen. Lebensarbeitszeitmodelle sind eine solche Idee.

Auch die Verwaltungen und Betriebe des öffentlichen Dienstes stehen heute im-

mer stärker im Wettbewerb, die besten Köpfe als Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen, um vom Fachkräftemangel nicht überrollt zu werden. Mit dem Fachkräftemangel wächst die Fantasie, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Beinahe jeder Arbeitgeber sieht in der Bewältigung des demografischen Wandels eine wesentliche Voraussetzung für seinen zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Doch erst ein Fünftel hat geeignete Maßnahmen dazu umgesetzt. Die Mehrheit ist über die Analysephase beziehungsweise das Sammeln von Informationen noch nicht hinausgekommen. So lauten die zentralen Aussagen einer Studie der Personalberatung Towers Watson, für die Personalmanager und Demografie-Verantwortliche aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland befragt wurden. Im Hinblick auf fehlende Talente und Nachwuchs erwarten alle Teilnehmer Konse-

quenzen. Mehr als drei Viertel empfinden zudem die Alterung ihrer Belegschaft als vordringliche Facette der Problematik. Die Verantwortlichen können zwar recht gut abschätzen, wie ihr Kerngeschäft in Zukunft aussehen wird. Doch die wenigsten wissen, woher sie die Leute bekommen, die dann die Arbeit machen sollen. Im Personalmanagement gibt es der Studie zufolge keinen Bereich, der die Auswirkungen des demografischen Umbruchs nicht zu spüren bekommen wird. Am stärksten wird nach Ansicht der Experten das Talent-Management betroffen sein, gefolgt von der Gesundheitsvorsorge, dem Employer Branding und der Personalentwicklung.

Danach haben die befragten Arbeitgeber erhebliche Probleme bei der Mitarbeiterbindung.

Doch was motiviert und bindet Mitarbeiter?

Immer mehr Personalverantwortliche wissen: Beschäftigten ist die Balance zwischen familiären und beruflichen Ansprüchen wichtig! Es sind heute die weichen Faktoren, die von Mitarbeitern geschätzt werden. Werte wie Familienfreundlichkeit, Eigenverantwortung und Freiräume, die ein Arbeitgeber dem Mitarbeiter bietet. Dinge, aufgrund derer man stolz auf seinen Arbeitgeber sein kann. Jüngst hat das Umfrageergebnis des „Heidelberger Trendmonitors 2011“ bestätigt: Auch wenn der Verdienst weiterhin wichtig ist, legen junge Menschen bei der Arbeit heute viel Wert auf Wissenserwerb, persönliche Sinnstiftung und eine gute Arbeitsatmosphäre.

Aufgabenfelder

In welchen Bereichen besteht aktuell Handlungsbedarf?

Talent-Management	62%
Recruiting	60%
Personalentwicklung	60%
Mitarbeiterbindung	49%
Betriebliche Sozial- und Nebenleistungen	17%
Vergütung	9%

Handlungsbedarf

In welchen Bereichen sind Risiken identifiziert worden?



Quelle: Towers Watson/LZ Grafik

Für eine soziale und wirtschaftlich erfolgreiche Gesellschaft brauchen wir eine neue Verbindung von Arbeit und Leben, von Familie und Beruf. Wirtschaftlicher Fortschritt muss mit gesellschaftlichem Fortschritt einhergehen. Deshalb muss steigende Flexibilität im Arbeitsleben auch mehr Flexibilität und Freiraum für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bringen, ihr Leben jenseits der Arbeit nach ihren Wünschen zu gestalten. Dazu zählt für die meisten Menschen auch, Zeit und Kraft für die Familie zu haben.

Die gesetzlichen Grundlagen dafür wurden 2008 mit dem „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“, kurz Flexi II, geschaffen. Das Gesetz sieht vor, dass die Guthaben von Zeitwertkonten sicher angelegt und im Falle einer Auszeit/Freistellungsphase auch garantiert ausbezahlt werden. Und dass die Guthaben im Falle eines Jobwechsels oder einer Insolvenz nicht verloren gehen. Lebensarbeitszeitkonten stellen ein praxisorientiertes Instrument dar, mit dem gezielt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die des Arbeitgebers eingegangen wird. Sie eröffnen Möglich-

keiten, das Renteneintrittsalter ohne Einbußen für die Mitarbeiter zu senken und gleichzeitig das Arbeitsleben an die individuellen Bedürfnisse anzupassen.

Das trifft auch auf die rund viereinhalb Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu. Die entscheidendste Rechtsquelle für deren Arbeitsverhältnisse ist der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Durch ihn wurde seit dem 1. Oktober 2005 die Arbeitszeit bei Bund, Ländern und Gemeinden in wesentlichen Bereichen völlig neu gestaltet – auch vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten, tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse. So wurden insbesondere Möglichkeiten für einen bedarfsgerechten Einsatz von Beschäftigten sowie für die Vermeidung von Mehrarbeit durch bewegliche Arbeitszeiten eingerichtet. Auch die aktuellen Überstundenregelungen, Rahmenarbeitszeiten sowie die Öffnungsklausel zu Gunsten von Langzeitkonten wirken sich positiv auf die heutige Dienstplanung aus.

TVöD-Öffnungsklausel für Langzeitkonten

Mit Arbeitszeitkonten ist es also einfacher, optimal auf schwankende Auf-

tragslagen und neue Kundenanforderungen zu reagieren beziehungsweise auch den Beschäftigten mehr Zeitautonomie zu gewähren. Pulspunkte, die inzwischen ebenso die Verwaltungen, Institutionen und Betriebe des öffentlichen Dienstes schätzen. Jedoch: Ob bei der Einführung der Zeitkonten die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen berücksichtigt werden, hängt entscheidend von der Ausgestaltung der Dienstvereinbarung ab.

Auszug aus dem TVöD:

§ 10 Arbeitszeitkonto Absatz 6

1. Der Arbeitgeber kann mit der/dem Beschäftigten die Einrichtung eines Langzeitkontos vereinbaren.
2. In diesem Fall ist der Betriebs-/Personalrat zu beteiligen und – bei Insolvenzfähigkeit des Arbeitgebers – eine Regelung zur Insolvenzsicherung zu treffen.

Aufgrund dieser Regelungen – gleichlautend auch im Tarifvertrag der Länder (TVL) – können also die Arbeitgeber mit dem Beschäftigten die Einrichtung von Langzeitkonten prinzipiell vereinbaren. Darüber hinausgehende weitere tarifliche Vorgaben und Konkretisierungen bestehen nicht. Heißt: Für die konkrete Ausgestaltung bedarf es einer separaten Dienst beziehungsweise Betriebsvereinbarung. Allerdings sind die Institutionen und Verwaltungen unter Beachtung der personalvertretungsgesetzlichen Mitbestimmung nach dem TVöD in der Konzeption der Langzeitkonten relativ frei.

Gerade darin liegt aber auch eine große Chance für alle Beteiligten. Denn die Regelungen zum Auf- und Abbau des Kontos erfolgen zwischen den Tarifvertragsparteien direkt vor Ort und können demgemäß auch entsprechend den tatsächlichen Notwendigkeiten und besonderen Gegebenheiten individuell vereinbart werden. Damit geht ein hohes Maß an Selbstbestimmung einher. Gerade in diesen Zeiten, in denen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen um mehr Wahlmöglichkeiten in den regulierten Be-

reichen, sprich um ein Stück Autonomie im Beschäftigungsverhältnis ringen, ist dies also ein herausragender Aspekt.

Gerade der TVöD eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, die Arbeitszeitgestaltung in der Verwaltung, in den Institutionen und in den Betrieben des öffentlichen Dienstes durch einvernehmliche Dienst-/Betriebsvereinbarungen zu regeln.

Flexibel und familienfreundlich: Argumente für Arbeitgeber und Beschäftigte

Die Argumente, die für familienfreundliche und flexible Arbeitszeitmodelle sprechen, sind vielfältig, aber das Wichtigste gleich vorweg: Richtig umgesetzt ist ein Lebensarbeitszeitmodell eine echte Win-Win-Situation für Beschäftigte 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, motivieren Eltern in ganz besonderem Maße, können aber auch besser auf Nachfrageschwankungen reagieren. Flexibilität und Familienfreundlichkeit sind also kein Widerspruch, sondern ergänzen einander vielmehr.

Nahezu alle Personalverantwortlichen sind davon überzeugt, dass familienfreundliche Maßnahmen die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. Gleichzeitig haben familienfreundliche Angebote für viele Beschäftigte an Bedeutung gewonnen. Sie sind sogar bereit, für mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber zu wechseln. Betriebe des öffentlichen Dienstes, die schon heute auf eine familienbewusste Personalpolitik setzen, steigern deshalb ganz klar ihre Arbeitgeberattraktivität auf dem Bewerbermarkt. Denn für über 90 Prozent aller jungen Berufstätigen mit Kindern ist ein Angebot für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig oder wichtiger als das Gehalt.

Auswirkungen

Welche Folgen des demografischen Wandels sind in Ihrem Unternehmen mittelfristig besonders spürbar?

Fehlende Talente	83%
Mitarbeiterstruktur	66%
Arbeitskräftemangel	57%
Kundenbedürfnisse	37%
Nachfrageschub	29%
Nachfragerückgang	17%

Quelle: Towers Watson/LZ Grafik

Bisher machen vor allem Großunternehmen und auch einige Mittelständler vor, wie es gehen kann: mit werthaltigen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen und Zeitwertkonten werben und binden sie ihre Beschäftigten langfristig an sich. Damit haben sie vorbildliche Regelungen im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen getroffen. Es wird in diesem Zusammenhang auch von einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik gesprochen.

Die Arbeitgebermarke stärken

„Employer Branding“ oder Arbeitgebermarkenbildung wird in Zukunft aus der täglichen Praxis in den Verwaltungen, Institutionen und Unternehmen des öffentlichen Dienstes nicht mehr wegzudenken sein, denn dadurch stellt sich der Betrieb als attraktiver Arbeitgeber dar. Sowohl gegenüber bestehenden Mitarbeitern als auch gegenüber potenziellen neuen Arbeitnehmern hebt sich der Arbeitgeber von anderen Mitbewerbern am Arbeitsmarkt positiv ab.

Eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die ihren Namen verdient, erfordert auch ein stärkeres Umdenken in vielen Betrieben des öffentlichen Dienstes. Die Arbeitgeber müssen auch dort 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 stellt eine familienbewusste Personalpolitik demnach einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsparameter dar, der den Erfolg maßgeblich positiv beeinflusst.

Kaum ein anderes personalpolitisches Instrument dürfte zur Verfügung stehen, das von seiner konzeptionellen Ausrichtung derart genau auf die Lösung demografischer Folgen zielt, wie der Einsatz von Zeitwertkontenmodellen.

HARALD RÖDER
Geschäftsführer der
Deutschen Beratungsgesellschaft
für Zeitwertkonten und
Lebensarbeitszeitmodelle mbH

