

Kapitel 3.3 Investive Arbeitszeitpolitik: Mehr Arbeitszeitflexibilisierung für mehr Weiterbildung

[Auszug aus: Christiane Flüter-Hoffmann/Jörn Solbrig, 2003. Arbeitszeitflexibilisierung: Erfolgskonzept auch für kleine und mittlere Unternehmen. Erfahrungen, Praxistipps und Potenziale, 140 Seiten, Deutscher Instituts-Verlag, ISBN 3-602-14611-1, 12,90 €]

In der gemeinsamen Erklärung des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit anlässlich des 7. Spitzengesprächs am 4. März 2001 vereinbarten Politik und Sozialpartner, dass „Investive Arbeitszeitpolitik“ ein geeignetes Instrument sei, um mehr Qualifizierung durch flexible Arbeitszeiten zu erreichen. Sie haben das Thema „Zeitinvestitionen für Qualifizierung“ als neue Aufgabe der Arbeitszeitpolitik formuliert, um vor allem eine deutlich höhere Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung (unter besonderer Berücksichtigung von Ungelernten, älteren Beschäftigten und Frauen) zu erreichen. Gerade diese Gruppen sind bei der Weiterbildung bislang unterrepräsentiert. Die Tarifvertragsparteien streben im Zusammenhang mit der Nutzung von Langzeitkonten und anderen arbeitszeitpolitischen Maßnahmen an, dass bei einem Einsatz von Zeitguthaben für Weiterbildung zugleich auch Arbeitszeit investiert wird.

Im Rahmen der investiven Arbeitszeitpolitik haben IG Metall und Arbeitgeberverband Südwestmetall im Juli 2001 einen Qualifizierungstarifvertrag geschlossen: Beschäftigte haben das Recht auf ein regelmäßiges Gespräch über Qualifizierung und zur Vereinbarung von Weiterbildungsmaßnahmen; Un- und Angelernte sowie Ältere müssen besonders berücksichtigt werden.

Die Reservierung von Arbeits- und Freizeit für bestimmte Elemente der beruflichen Weiterbildung ist aber nicht nur in einem tarifvertraglichen Rahmen vereinbart, sondern auch durch Betriebsvereinbarungen unter Nutzung entsprechender Arbeitszeitkonten umgesetzt worden. Beispielsweise sieht das „5 000 mal 5 000“-Modell von VW vor, dass jetzt wöchentlich drei Stunden für Bildungszeit angespart und in größeren Zeitblöcken genommen werden können. Diese drei Stunden Qualifizierung, die zur Hälfte von VW und zur anderen Hälfte von den Arbeitnehmern eingestellt werden, summieren sich auf einem Arbeitszeitkonto, auf dem bis zu 200 Stunden angespart werden können.

Auch DaimlerChrysler hat zum 1. Januar 2002 Langzeitkonten für seine rund 150 000 Mitarbeiter des Fahrzeuggeschäfts in Deutschland eingerichtet. Zukünftig können die Mitarbeiter für zusätzliche Aufgaben pro Jahr bis zu 150 Stunden auf ein Langzeitkonto buchen, um diese zu einem späteren Zeitpunkt für berufliche und private Zwecke zu nutzen. Für persönliche Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Meister-/Technikerschule) können bis zu 300 Stunden entnommen werden, die in der Folgezeit ausgeglichen werden müssen.

Jobrotation als weiteres Instrument der investiven Arbeitszeitpolitik, das die Bündnispartner im Rahmen der „Qualifizierungsoffensive“ vereinbart haben, eröffnet neben der verbesserten beruflichen Qualifikation der Arbeitskräfte, die sich weiterbilden, auch die Möglichkeit, dass andere Arbeitnehmer oder Arbeitslose zeitweise Arbeits

erfahrungen und beruflich nutzbare Kenntnisse erwerben können. Mit dem seit dem 1. Januar 2002 in Kraft getretenen Job-AQTIV-Gesetz wurde die Weiterbildung von Beschäftigten in Unternehmen mit der zeitweiligen Beschäftigung von Arbeitslosen durch besondere Förderungsmöglichkeiten im Rahmen der so genannten Jobrotation verknüpft. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Teilnahme an einer länger andauernden Qualifizierung ermöglichen, können für die Zeitdauer der Qualifizierung einen Arbeitslosen als Stellvertreter einstellen. Die Beschäftigung des befristeten Stellvertreters ist in einem Zeitraum von vier Wochen bis zu einem Jahr möglich. Der Betrieb erhält einen Lohnkostenzuschuss in Höhe von mindestens 50 und höchstens 100 Prozent des Stellvertreterehinkommens.

Sabbatical

Was ist ein Sabbatical?

Die sprachliche Wurzel des Wortes „Sabbatical“ liegt im biblischen Sabbat (von hebräisch „schabbat“, ruhen) und stammt aus dem Alten Testament. Das Sabbatjahr beschreibt eine landwirtschaftliche Bewirtschaftungsform, bei welcher der Ackerbau nach sechs Jahren für eine Wachstumsperiode pausiert und der Boden brach liegt, um sich zu regenerieren. Auf die heutige Arbeitswelt übertragen, bedeutet dies, dass ein Arbeitnehmer nach einer bestimmten Zeitspanne seinen Arbeitsplatz verlassen, Urlaub machen, in der Ruhephase Kraft sammeln und mit neuem Elan in sein Unternehmen zurückkehren kann. Ein Sabbatical ist demnach ein vom Unternehmen gebilligter Langzeiturlaub – in der Regel zwischen drei und zwölf Monaten –, an dessen Ende der Arbeitnehmer in das Unternehmen und im Idealfall an den alten Arbeitsplatz zurückkehrt.

Nach der Umfrage „Arbeitsmöglichkeiten in der Zukunft“, die die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 1999 in den 15 EU-Ländern durchgeführt hat, waren damals für 38 Prozent der Beschäftigten (35 Prozent in Deutschland) Sabbaticals bereits möglich. Zwei Drittel der Befragten würden die Zeit zum Reisen und Entspannen nutzen und etwa 24 Prozent (28 Prozent in Deutschland) für Weiterbildung.

Welche Vorteile haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer von einem Sabbatical?

Während des Sabbaticals bleibt es den Arbeitnehmern freigestellt, welche Wünsche und Ziele sich in der neugewonnenen Freizeit verwirklichen lassen. Neben der Verfolgung persönlicher Interessen wird das Sabbatical von Arbeitnehmern besonders auch dazu genutzt, persönliche und berufliche Qualifizierungsziele zu verwirklichen. Da es parallel zur täglichen Arbeit oft schwierig ist sowie Zeit und Lust fehlen, sich intensiv dem Studium von Fachbüchern zu widmen oder an mehrtägigen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, wird die freie Zeit fast immer auch dazu genutzt, sich weiterzubilden.

Obwohl der Arbeitnehmer sehr frei entscheiden kann, wie er die Auszeit nutzt, wird trotzdem deutlich, dass das Sabbatical das Ideal einer Win-Win-Situation beschreibt, da es sowohl für das Unternehmen als auch für seine Angestellten Vorteile mit sich bringt: Der Mitarbeiter hat Gelegenheit, eigene Ziele zu verwirklichen und Zeit, privat wie beruflich neue Ziele anzuvisieren. Der Arbeitgeber profitiert von der (wieder)erstarkten Leistungsfähigkeit und Motivation, von neuen Ideen und von dem bewusst oder unbewusst gewachsenen Wissens- und Erfahrungshorizont des zudem ausgeruhten und ausgeglicheneren Mitarbeiters.

In jüngster Zeit zeigen einige Unternehmen, dass sich das Konzept des Sabbaticals auch gut zur Überwindung von rezessiven Phasen nutzen lässt. Ähnlich dem Gedanken eines Arbeitszeitkontos, bei dem in Hochphasen angesammelte Zeitguthaben in weniger arbeitsintensiven Zeiten abgefeiert werden können und der Arbeitnehmer somit dem Betrieb fernbleibt, können auch zeitlich begrenzte Auszeiten von Mitarbeitern, die ein Sabbatical nehmen, dazu genutzt werden, Überkapazitäten abzubauen und konjunkturelle oder saisonale Schwankungen zu überbrücken.

Hinter dieser Vorgehensweise steht in erster Linie die Notwendigkeit vonseiten des Unternehmens, in Zeiten des Abschwungs (Personal-)Kosten zu reduzieren. Was früher nur durch Entlassungen funktionierte, gelingt in Zeiten, in welchen sich in der Arbeitswelt mehr und mehr flexible Unternehmenskulturen und Arbeitszeitregelungen durchsetzen, auch mit weniger drastischen Maßnahmen. Mitarbeiter, die sich an einer solchen konjunkturell bedingten Auszeit beteiligen möchten, gehen für eine bestimmte Zeit nicht zur Arbeit und bekommen trotzdem einen Teil (meist zwischen 50 und 20 Prozent) ihres bisherigen monatlichen Bruttogehalts überwiesen. Im Anschluss an die im Vorfeld vertraglich festgelegte mehrmonatige Abwesenheit kehrt der Arbeitnehmer, wenn möglich, an seinen alten Arbeitsplatz, zumindest aber in seine alte Abteilung zurück. Dieses Beschäftigungsmodell wird z. B. bei Siemens unter der Bezeichnung „Time-Out“ oder bei Accenture unter den Namen „Flex-Leave“ bereits erfolgreich praktiziert.

Der Unterschied zu der beschriebenen und bisher praktizierten Ausgestaltung von Sabbaticals liegt darin, dass, anders als sonst, nicht nur der Arbeitnehmer im Vorfeld seiner Auszeit Überstunden ansparen oder auf Teile seines Gehalts verzichten muss, sondern dass nun auch der Arbeitgeber sich an der Finanzierung des Sabbaticals dahingehend beteiligt, dass er trotz Abwesenheit des Mitarbeiters Teile des Lohns sowie die anteiligen Sozialversicherungsbeiträge weiterbezahlt. Nichtsdestotrotz profitiert ein Unternehmen aber auch von derartigen Beschäftigungsmodellen, da so einerseits in konjunkturellen Flauten Kosten eingespart werden können, auf der anderen Seite aber, wenn das Marktumfeld wieder anzieht, auf gut ausgebildete und bereits eingearbeitete Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann und kostenintensive Neurekrutierungen vermieden werden können. Zudem hat der Arbeitgeber natürlich wie beim „traditionellen“ Sabbatical auch nach wie vor den Vorteil, dass die Mitarbeiter, gut erholt und/oder weiter qualifiziert an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Wie können Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Voraussetzungen schaffen, um die Möglichkeiten der Freistellung auf Zeit zu nutzen?

Grundsätzlich muss im Arbeitszeitsystem des Unternehmens die Möglichkeit bestehen, auf einem Zeitkonto Überstunden, Urlaub oder auch Teile des Gehalts anzusparen, um dieses Guthaben anschließend zu einem verabredeten Zeitpunkt in einen Langzeiturlaub umwandeln zu können: Hierbei sind verschiedene Varianten denkbar:

- So hat der Arbeitnehmer z. B. die Möglichkeit, in einigen Jahren auf einem Langzeitkonto sukzessive Urlaubstage und Überstunden anzusparen, welche in Form von Zeitwertpapieren (der Geldwert der angesparten Zeit wird in einem Fonds deponiert) angelegt und verzinst werden und im Sabbatzeitraum als Freizeit wieder entnommen werden können. Nach beispielsweise fünfjährigem Ansparen kann das auf dem Langzeitkonto kontinuierlich angewachsene Guthaben dann zu einem viermonatigen Sabbatical wieder entnommen wer

den. Die Entlohnung ist somit aufgrund des de facto stattfindenden Freizeit- ausgleichs durch Überstundenabbau automatisch gesichert.

- Eine andere, mitunter schneller zum Ziel führende Möglichkeit, einen bezahlten Langzeiturlaub anzusparen, liegt in einem zeitlich begrenzten Lohnverzicht: Der Arbeitnehmer verzichtet z. B. pro anvisierten Sabbatmonat auf ein Zwölftel eines Jahresgehalts und kann, sobald ein ausreichendes Gehaltsguthaben angespart worden ist, sein Sabbatical antreten. Wenn ein Arbeitnehmer also beispielsweise ein viermonatiges Sabbatical nehmen möchte, müsste er vier Jahre lang auf ein Zwölftel (entspricht in der Summe vier Zwölfteln) oder ein Jahr lang auf ein Drittel (entspricht in der Summe auch vier Zwölfteln) seines Jahresgehalts verzichten. Siemens verfährt im Rahmen seiner seit 1997 bestehenden Regelung zur Förderung von Sabbaticals nach der folgenden Berechnung: Wer z. B. für sechs Monate aussteigen möchte, reduziert sein Gehalt für die dem Sabbatical vorhergehenden drei Jahre auf 83 Prozent des ursprünglichen Bruttoverdienstes, wer einen einmonatigen zusätzlichen Urlaub wünscht, auf rund 91 Prozent.
- Die nordrhein-westfälische Landesregierung (und andere öffentliche Verwaltungen) bietet Sabbaticals beispielsweise für Lehrer oder andere Verwaltungsangestellte und Beamte an (§ 78 b IV LBG). Hier gibt es so genannte Drei-, Vier- oder Fünfjahresmodelle, in denen die Angestellten oder Beamten jeweils auf ein Drittel, ein Viertel oder ein Fünftel ihres Gehalts verzichten und dafür im dritten/vierten/fünften Jahr eine zwölfmonatige Freistellung erhalten, ohne dass sie auf zumindest anteilige Besoldung und sonstige besoldungsabhängige Ansprüche, vor allem die Absicherung im Krankheitsfall (Beihilfe), verzichten müssen. Was die Beamten während des Jahres machen, ob sie reisen oder sich weiterbilden oder gar nichts machen, bleibt jedem selbst überlassen.

Jobrotation

Um die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung betriebsnäher zu gestalten und Anreize für den Einstieg in lebenslanges Lernen zu schaffen, hat die Bundesregierung beschlossen, Jobrotation als Regelinstrument einzuführen. Durch Jobrotation werden die Qualifizierungsaktivitäten der Betriebe und die Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt unterstützt. Der Arbeitgeber, der einem Stammarbeitnehmer die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme ermöglicht, erhält für die befristete sozialversicherungspflichtige Einstellung eines Arbeitslosen als Vertreter einen Lohnkostenzuschuss. Der Zuschuss beträgt mindestens 50 und höchstens 100 Prozent der Lohnkosten des Vertreters. Das Modell der Jobrotation macht es möglich, die Qualifizierung von Beschäftigten, die betriebliche Modernisierung und somit die Beschäftigungssicherung mit der Verbesserung beruflicher Integrationschancen von Arbeitslosen zu verbinden.

Das Modell der Jobrotation ist vor allem durch seine erfolgreiche Anwendung in Skandinavien bekannt geworden. Besonders das dänische Jobrotation-Modell hat in den neunziger Jahren europaweit für Furore gesorgt und ist beispielsweise im Rahmen des Förderprogramms „Job Rotation NRW“ in den Jahren 2000 und 2001 in Nordrhein-Westfalen bereits mit großem Erfolg umgesetzt worden.

Was verbirgt sich hinter dem Konzept und wie kann es zur Förderung der Weiterbildungsaktivität genutzt werden?

Die Ziele, die in Skandinavien ursprünglich mit dem Modell der Jobrotation verbunden waren, sind inzwischen verändert worden. Während zu Beginn in erster Linie eine Umverteilung der Arbeit unter dem Druck hoher Arbeitslosigkeit im Vordergrund stand, gewinnt inzwischen die Nutzung des Konzepts zur Weiterbildung und der Gedanke des lebenslangen Lernens im Zusammenhang mit Jobrotation an Bedeutung, da das Modell die Freistellung zur Weiterbildung erleichtert.

Was verbirgt sich aber hinter dem Konzept?

Um Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen Unternehmen in einer dynamischen Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft das Know-how ihrer Beschäftigten immer wieder auf den neuesten Stand bringen. Berufliche Weiterbildung des Personals bringt auf der einen Seite Abwesenheitszeiten mit sich, die das Tagesgeschäft beeinträchtigen – ein Hemmnis, das einer intensiven Weiterbildungskultur entgegensteht. Auf der anderen Seite stellt die unverminderte Beschäftigungslosigkeit ein Problem dar, das viele Gesellschaften belastet. Das Modell der Jobrotation bietet hier eine mögliche Lösungsalternative: Unternehmen regen ihre Belegschaften zur Qualifizierung an. Gleichzeitig können für die Dauer der Weiterbildungsmaßnahme qualifizierte beschäftigungslose Arbeitskräfte die abwesenden Stelleninhaber vertreten. Auf diese Weise kann dem Beschäftigungslosen ein zusätzlicher Anreiz und eine Chance auf eine Anstellung in einem Unternehmen verschafft werden. Das Verfahren funktioniert auch bei einer betriebsinternen Rotation, da ausgewählte Beschäftigte auf diese Weise in Arbeitsbereiche von Kollegen Einblick gewinnen, innerbetriebliche Zusammenhänge erkennen und zusätzliche Fach- und Sozialkompetenzen erwerben können.

Vorteile für das Unternehmen

- Der qualifizierte Mitarbeiter bringt seine beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf den neuesten Stand und steigert damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.
- Trotz Abwesenheit des Mitarbeiters bleibt der Arbeitsablauf in dem Betrieb verhältnismäßig ungestört.
- Die Qualifizierung des Mitarbeiters wird durch das Arbeitsamt finanziell gefördert.
- Das Unternehmen kann einen potenziellen neuen Mitarbeiter unverbindlich testen und bei Bedarf einstellen beziehungsweise sofort weiterbeschäftigen.

Vorteile für die Arbeitnehmer

- Arbeitnehmer, die sich weiterbilden, sind den Anforderungen eines modernen Arbeitsplatzes gewachsen. Die erweiterte berufliche Kompetenz hilft, den Arbeitsplatz zu sichern. Der Einsatz einer Stellvertretung in der Weiterbildungsphase mindert die Belastungen nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz, da in der Zwischenzeit keine Arbeit liegen geblieben ist.
- Beschäftigungslose können wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden.

Aber es existieren auch Aspekte, die noch nicht restlos geklärt sind:

- Der Kosten-Nutzen-Effekt ist noch nicht eindeutig erwiesen und die Finanzierungsfrage ist, obwohl das Bündnis für Arbeit dafür plädiert hat, Jobrotation im SGB zu verankern, zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften noch nicht abschließend diskutiert.

- Der Koordinierungsaufwand bei den Arbeitsämtern, geeignete Stellvertreter zu finden und für den betrieblichen Arbeitsplatz entsprechend zu schulen, ist relativ hoch.
- Und auch der Koordinierungsaufwand bei den Betrieben, die trotz Vorabschulung die Stellvertreter einarbeiten müssen (Großunternehmen haben hier Vorteile gegenüber KMU) darf nicht unterschätzt werden.
- Das Prinzip funktioniert nur für wenige qualifizierte Positionen, für die Arbeitslose relativ schnell geschult werden können. High Potentials sind entweder überhaupt nicht oder nicht so schnell und so wirksam zu ersetzen.
- Das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten könnten eigentlich besser direkt am Arbeitsplatz gelernt werden (statt im arbeitsplatzfernen Seminarraum), damit der Transfer in den Arbeitsbereich sichergestellt werden kann.

Lernzeitkonto

Weiterbildung wird in Unternehmen gegenwärtig häufig so organisiert, dass der Arbeitgeber die Weiterbildungsmaßnahme bezahlt und diese zudem in der Arbeitszeit stattfinden kann (nicht nur bei betrieblich veranlassten Qualifizierungen). Der Aufwand (Kosten und Zeit) geht dann ausschließlich zulasten der Arbeitgeber. Dies ist ein Grund dafür, dass Qualifizierung immer noch eine viel zu geringe Rolle in den Unternehmen spielt. Auch die Arbeitnehmer müssen zumindest einen Teil ihrer Freizeit für Qualifizierung investieren. Ein Kompromiss, um den Aufwand für Weiterbildungsmaßnahmen auf beide Seiten zu verteilen, ist das so genannte Lernzeitkonto.

Was ist ein Lernzeitkonto?

Das „Bündnis für Arbeit“ hat am 10. Juli 2000 erklärt: „Wir sehen in langfristigen Arbeitszeitguthaben eine Möglichkeit, Lebenslagen orientiert in Weiterbildung, in Altersvorsorge und in ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben im Rahmen der Altersteilzeit zu investieren.“ Das Konzept des Lernzeitkontos greift den erstgenannten Aspekt auf und schlägt vor, angesparte Zeitguthaben der Arbeitnehmer dahingehend zu nutzen, dass der Zeitausfall, der durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen entsteht, durch die angesparte und nun für Weiterbildung genutzte Arbeitszeit mitfinanziert wird. Denkbar sind aber auch Modelle, nach denen die Beschäftigten Freizeit in das Lernzeitkonto mit einbringen. Gewerkschaften plädieren dafür, auch die fünf Tage Weiterbildungsurlaub, die den Arbeitnehmern in 11 Bundesländern zustehen, in das Konto einzuspeisen.

Betriebliche Lernzeitkonten sind also Arbeitszeitkonten, deren angesparte Zeitguthaben für betriebliche Weiterbildungszwecke verwendet werden können. Arbeitnehmer können sich also durch das Einbringen von Zeit (durch zusätzlich geleistete Arbeitszeit oder Freizeit oder tarifvertraglich vereinbarte Zeitblöcke), die ihrem Konto gut geschrieben wird, an der Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahme beteiligen. Die Anreize für Weiterbildung werden durch das zeitliche Engagement der Beschäftigten auch für die Arbeitgeber interessanter.

Im VW-Modell „5 000 mal 5 000“ ist eine gesonderte Regelung für regelmäßige Qualifizierung vorgesehen, mit dem Novum, dass eindeutig festgelegt wurde: Sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber bringt Zeit für die Qualifizierung ein. Die individuelle Qualifizierung beträgt in der Regel durchschnittlich drei Stunden pro Woche zusätzlich zur wertschöpfenden Arbeitszeit von 35 Stunden. Die Beschäftigten haben die Hälfte der individuellen Qualifizierungszeit einzubringen. Qualifizierungszeiten

sind sowohl prozessbezogene Lernzeiten, die im Arbeitsprozess stattfinden (training on the job), als auch Zeiten, die in der Lernstatt/fabrik oder außerhalb des Unternehmens stattfinden (training off the job). Die Beschäftigten haben einen Anspruch auf einen individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsplan, sind aber auch verpflichtet, vereinbarte und angebotene Qualifizierung zu leisten. Die Sachkosten der Qualifizierung trägt das Unternehmen.

Das Lernzeitkonto könnte einerseits eine Chance sein, vor allem die Beschäftigtengruppen, die bislang eine vergleichsweise niedrige Weiterbildungsbeteiligung haben, besser zu qualifizieren. Andererseits ist die Verbreitung von Langzeitkonten mit einem Prozent der Unternehmen noch so gering, dass die Maßnahme erst in einigen Jahren greifen wird. Zudem gibt es für die Insolvenzsicherung der Langzeitkonten immer noch nicht genügend kostengünstige und leicht handhabbare Modelle, so dass sich die Unternehmen nach wie vor eher scheuen, diese einzurichten.