

Investive Arbeitszeitpolitik

Flexibilität macht schlau

Die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter bringt für die Unternehmen echte Wettbewerbsvorteile mit sich, kostet aber wertvolle Zeit und erfordert daher wenn nicht längere, so doch flexiblere Arbeitszeiten. Dies geht aus der repräsentativen Befragung von 932 Unternehmen hervor, die das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Herbst 2002 durchgeführt hat. Danach sind mehr als 80 Prozent der Firmen davon überzeugt, dass die Qualifizierung ihres Personals für das Wohl des Betriebes wichtig ist. In drei Viertel der Unternehmen haben denn auch die Beschäftigten im Jahr 2001 oder 2002 an vom Arbeitgeber angebotenen oder geförderten Schulungsmaßnahmen teilgenommen.

Dass die Unternehmen kein noch dickeres Weiterbildungspaket schnüren, liegt nicht zuletzt am Zeitmangel. So halten 56 Prozent der vom IW befragten Firmen den Arbeitszeitrahmen für zu eng, um darin auch noch Weiterbildungsangebote unterzubringen. Folglich bekunden neun von zehn Unternehmen, es würde mehr für die Qualifizierung der Beschäftigten getan, wenn die Geschäftsabläufe ungestört blieben. Zudem sind 82 Prozent der Befragten der Meinung, die Mitarbeiter sollten für den Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten einen Teil ihrer Freizeit aufwenden. Mehr als ein Drittel der Betriebe verspricht sich von längeren Arbeitszeiten Impulse für die betriebliche und berufliche Weiterbildung. Diesem Ziel dienen aber auch weiter flexibilisierte Arbeitszeiten: 57 Prozent aller Betriebe und sogar 80 Prozent der großen Firmen vertreten die Ansicht, dass Jahresarbeitszeitkonten künftig dazu beitragen, die Fortbildung zu fördern.

Peter Janßen: Investive Arbeitszeitpolitik – Mehr Weiterbildung durch Arbeitszeitflexibilisierung, in: iw-trends 2/2003

Gesprächspartner im IW: Peter Janßen, Telefon: (02 21) 49 81-8 06



Flexibilität macht schlau

Die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ist für die Unternehmen ein echter Trumpf im harten Wettbewerb. Schulungen und Seminare kosten aber auch wertvolle Zeit. Insofern wären längere Arbeitszeiten ein echter Weiterbildungsmotor. Doch auch eine flexible Arbeitszeitgestaltung und die Nutzung von Guthaben auf Zeitkonten könnten neue Spielräume für Qualifizierungsmaßnahmen eröffnen. Eine IW-Umfrage.*)

In einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt müssen die Beschäftigten in Sachen Know-how stets auf dem neuesten Stand sein. Lebenslanges Lernen ist demnach angesagter denn je. Büffeln aber kostet Zeit – und diese ist sowohl für die Arbeitnehmer als auch für die Betriebe ein knappes und teures Gut. Die so genannte investive Arbeitszeitpolitik sucht daher nach Wegen, die Weiterbildung durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung zu fördern – zum Wohle der Unternehmen wie auch der Mitarbeiter.

Dass es sich dabei nicht nur um akademische Gedankenspielerereien handelt, zeigen erste Leuchtmarken in der tarifpolitischen Landschaft. So sieht der Qualifizierungsarbeitsvertrag der Volkswa-

gen-Tochter Auto 5000 GmbH vor, dass sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer zusätzliche Zeit für berufliche Trainingsmaßnahmen einbringen. Ebenso ermöglicht es der Manteltarifvertrag der Chemischen Industrie inzwischen, Guthaben auf Arbeitszeitkonten für die Weiterbildung zu nutzen.

Welchen Stellenwert die Wirtschaft der Qualifizierung der Beschäftigten einräumt, zeigt auch die repräsentative Befragung von 932 Unternehmen durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Herbst 2002. Danach sind mehr als 80 Prozent der Firmen davon überzeugt, dass die Weiterbildung ihres Personals für das Wohl des Unternehmens wichtig ist. Entsprechend engagiert führen die Betriebe Seminare und

Schulungen durch oder fördern diese – mit großer Resonanz:

In drei Vierteln der befragten Unternehmen haben die Beschäftigten in 2001 oder 2002 an Schulungsmaßnahmen teilgenommen.

Und fast alle Unternehmen ab 500 Mitarbeitern sind in Sachen Qualifizierung aktiv. Lediglich 10 Prozent der Betriebe – vornehmlich kleine und mittlere – haben sich bislang gar nicht für die Auffrischung des Mitarbeiter-Know-hows eingesetzt.

Dass die Unternehmen kein noch dickeres Weiterbildungspaket schnüren, liegt nicht zuletzt am vielerorts spürbaren Zeitmangel. So halten 56 Prozent der vom IW befragten Firmen den Arbeitszeitrahmen für zu eng, um darin auch noch Weiterbildungsangebote unterzubringen. Dies gilt vor allem für kleine und mittlere Betriebe, von denen 59 bzw. 53 Prozent meinen, für Kurse und Info-Veranstaltungen sei bei den geltenden Arbeitszeitregelungen kein Platz. Von den Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern sehen dagegen nur 30 Prozent ein Zeitproblem – sie können offensichtlich die vorübergehende Abwesenheit derjenigen Beschäftigten, die sich in Sachen neue Technologien oder Fremdsprachen schlau machen, aufgrund ihres großen Personalpools leichter ausgleichen.

Dass der Faktor Zeit für die Qualifizierungsaktivitäten der Wirtschaft eine entscheidende Rolle spielt, zeigt sich ebenfalls bei der Frage, wie vorhandene Hürden aus dem Weg geräumt werden könnten (Grafik):

Fast neun von zehn Unternehmen bekunden, es würde mehr für die Weiterbildung der Beschäftigten getan, wenn dadurch die Geschäftsabläufe nicht gestört würden.

Außerdem halten 82 Prozent der Befragten ein stärkeres unternehmerisches Engagement in Sachen Qualifizierung für gesichert, wenn die Mitarbeiter für den Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten einen Teil ihrer Freizeit aufwen-



den. Und 72 Prozent der Firmen glauben, es würden mehr PC-Schulungen oder Lehrgänge zu neuen Produkten angeboten, wenn diese in auftragsschwachen Zeiten stattfinden.

Nicht zuletzt versprechen sich 36 Prozent der Betriebe von längeren Arbeitszeiten Impulse für die betriebliche und berufliche Weiterbildung – von den Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten sind es sogar 41 Prozent.

Eine solche Arbeitszeitverlängerung hätte darüber hinaus auch gesamtwirtschaftlich stimulierende Wirkungen (vgl. iwD 25/2003).

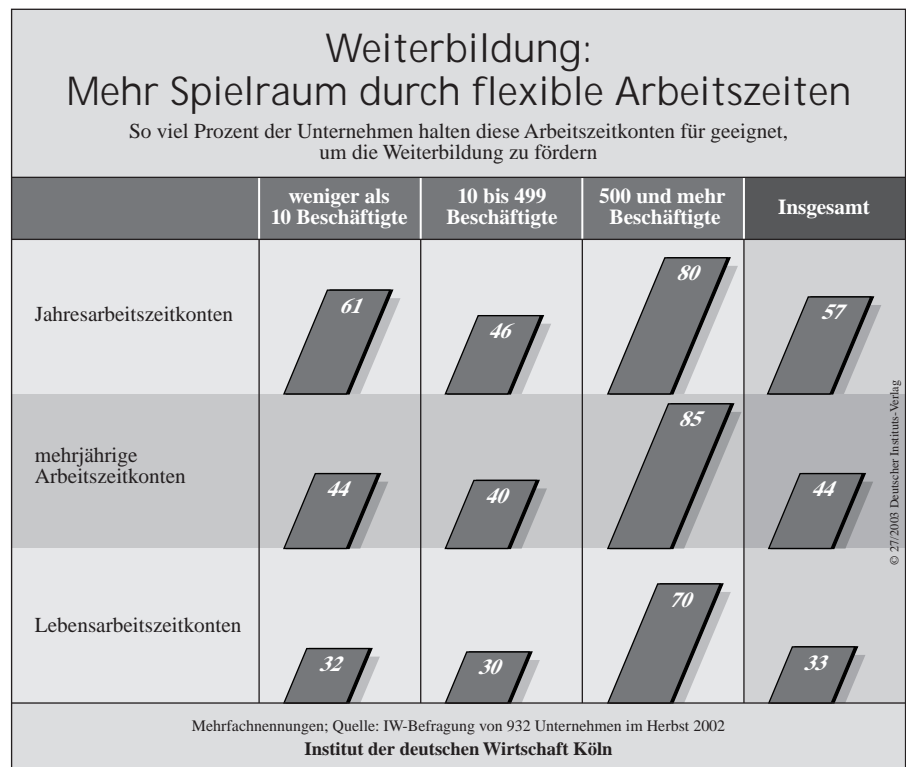
Ansonsten könnte in den Unternehmen hierzulande aber auch dann noch mehr neues Wissen vermittelt und gepaukt werden, wenn die derzeit geltenden individuellen Arbeitszeiten weiter flexibilisiert werden und der einzelne Beschäftigte sich damit Zeit zum Lernen „freischaufelt“.

Schon heute haben sich viele Firmen aus früheren starren Arbeitszeitkorsetts befreit (vgl. iwD 8/2003). So wird in fast zwei Dritteln der vom IW befragten Betriebe samstags und in knapp 40 Prozent sonntags gearbeitet. Ein Drittel der Unternehmen praktiziert Gleitzeit mit Kernzeit, 16 Prozent gestehen ihren Mitarbeitern sogar die völlig freie Wahl des täglichen Arbeitszeitbeginns zu.

Die verschiedenen Flexi-Instrumente lassen sich nahezu beliebig kombinieren. Für die nötige Koordination sorgen dabei oft Zeitkonten, auf denen die Abweichungen zwischen der vertraglichen und der tatsächlich im Büro oder in der Werkhalle verbrachten Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum hinweg angesammelt werden.

Am weitesten verbreitet sind dabei Jahresarbeitszeitkonten, die 33 Prozent der Umfrageteilnehmer führen. Von den Unternehmen mit mindestens 500 Köpfen hält sogar mehr als jedes zweite jeweils im Rahmen eines Jahres die Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter nach. Mehrjährige Arbeitszeitkonten werden immerhin noch von 13 Prozent aller Betriebe genutzt, Lebensarbeitszeitkonten dagegen nur von 2 Prozent.

Trotz des nahe liegenden Zusammenhangs zwischen der Arbeitszeitgestal-



tung und dem Spielraum für Weiterbildungsaktivitäten haben nur 38 Prozent der Unternehmen auch aus diesem Grund flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt – während z.B. mehr als 90 Prozent damit vor allem das Ziel verfolgen, kundenorientierter zu arbeiten. Offenbar werden die Chancen der „investiven Arbeitszeitpolitik“ in manchen Chefetagen unterschätzt, was nicht zuletzt an mangelnden Informationen liegen könnte. Immerhin würden 57 Prozent der Firmen gerne mehr darüber wissen, wie die Qualifizierung der Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten noch stärker auf Touren gebracht werden könnte.

Grundsätzlich ist den Unternehmen allerdings die Bedeutung von Arbeitszeitkonten für das Fortbildungsspensum durchaus bewusst (Grafik):

Insgesamt sind 57 Prozent der Betriebe davon überzeugt, Jahresarbeitszeitkonten würden dazu beitragen, die Weiterbildung zu fördern. Von den großen Firmen vertreten sogar 80 Prozent diese Ansicht.

Nicht ganz so hohe Erwartungen setzen die Unternehmen in mehrjährige und Lebensarbeitszeitkonten. Die positiven Einflüsse letzterer auf das Qualifizierungsengagement der Wirtschaft sehen aber immerhin noch 33 Prozent aller Betriebe und sogar 70 Prozent der Großen.

Diese Zahlen lassen hoffen, dass die Bildungsangebote der Firmen künftig noch stärker so ausgestaltet werden, dass die Beschäftigten hierzu auch ihre Arbeitszeitguthaben nutzen. Bislang werden die Zeitpolster auf Kurzzeitkonten lediglich in 9 Prozent der Unternehmen für Qualifizierungszwecke genutzt. Ihr Langzeitkonten-Haben verwenden die Mitarbeiter sogar nur in 4 Prozent der Betriebe, um sich beruflich fit zu halten.

Klar ist, dass die für die Teilnahme an Marketing-Workshops oder Internet-Seminaren erforderlichen Stunden oder Tage letztlich von der Arbeits- und/oder Freizeit abgeknappst werden müssen. Die tariflichen Arbeitszeiten wurden aber in den vergangenen Jahren stark reduziert, und die Gewerkschaften fordern wider alle ökonomische Vernunft weitere Kürzungen. Daher führt der Weg zum betrieblich organisierten lebenslangen Lernen vor allem über die Nutzung angesparter Zeitguthaben sowie der Mußstunden der Beschäftigten. Ein solches „Opfer“ der Mitarbeiter ist durchaus gerechtfertigt, profitieren diese doch vom erworbenen Wissen durch bessere Jobperspektiven und damit die Chance auf ein höheres Einkommen.

^{*)} Vgl. Peter Janßen: Investive Arbeitszeitpolitik – Mehr Weiterbildung durch Arbeitszeitflexibilisierung, in: iw-trends 2/2003