

Zeit für Familienfreundlichkeit

Seit mittlerweile 30 Jahren arbeitet die AHB Electronic eng mit vielen Instituten innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe zusammen. Durch langjährige Beziehungen zu Sparkassen und Banken kennen wir die Rahmenbedingungen und Herausforderungen, denen sich die Entscheider heute stellen müssen.

VON MICHAEL HOFMANN

Ein wichtiges Thema ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier liegt ein Schlüssel in der stärkeren Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Dieses Bewusstsein ist in den meisten Instituten auch vorhanden. Oft existieren aber noch Hemmnisse, wenn es um das Einrichten zukunftsweisender Modelle geht. Nicht selten sind diese Bedenken betriebswirtschaftlicher Natur. So scheut man sich vor vermeintlich hohen Kosten und befürchtet Unruhe im Tagesgeschäft. Untersuchungen belegen aber, dass Investitionen in mehr Flexibilität oft nur einen Bruchteil des dadurch erreichbaren Nutzens ausmachen. Wichtig ist es, zu erkennen, welche Modelle für das eigene Institut sinnvoll und Erfolg versprechend sind.

Gerade, um Elternzeitler schnell wieder in die Arbeit zu integrieren, kann zum Beispiel abgestufte Teilzeit ein guter Weg sein. Beschäftigte können so schrittweise in den Beruf zurückkehren und Stunden langsam erhöhen. Dies erleichtert den Wiedereinstieg und minimiert gleichzeitig die Personalbeschaffungskosten. Institute sichern sich qualifiziertes Personal und senken den Prozentsatz derer, die nach der Geburt überhaupt nicht wiederkommen. Sogar schon während der Elternzeit ermöglicht der Gesetzgeber Beschäftigten, bis zu 30 Stunden pro Woche zu arbeiten. So lassen sich unter Umständen auch die Kosten für eine Vertretung sparen. Noch wichtiger: Mitarbeiter bleiben auf dem neuesten Entwicklungsstand im Beruf und halten Kontakt zu den Kollegen. Denn: Je länger jemand pausiert, desto schwerer wird ein Zurückkehren in die alte Position – besonders für Höherqualifizierte. Wie ein Teilzeitarbeitsverhältnis im Einzelnen organisiert werden soll, ist rechtzeitig abzustimmen.

Auch mit Telearbeit lassen sich Beruf und Kinder schon früh vereinbaren. Bedingung ist eine intensive Kommunikation zwischen „Heimarbeiter“ und den Teamkollegen sowie eine hohe Selbstdisziplin. Der Arbeitgeber sollte in diesem Fall einer ergebnisorientierten Arbeit positiv gegenüberstehen



Familienfreundliches Arbeitszeitmanagement ist wahrgenommene soziale Verantwortung und bietet auch viele unternehmerische Vorteile, meint Michael Hofmann. Foto AHB

und Zielvereinbarungen festlegen.

Um Phasen notwendiger Mehrarbeit zu kompensieren, führen einige Institute schon länger Jahresarbeitszeitkonten. Interessant ist das Modell aber auch zur gezielten Unterstützung einer familienfreundlichen Personalpolitik. Beschäftigte können mit den Überstunden beispielsweise längere Urlaubszeiten in den Schulferien einlegen. Umgekehrt werden Minusstunden, die in betreuungsintensiveren Wochen anfallen, später durch mehr Arbeit ausgeglichen.

Hingegen noch selten praktiziert wird nach Erfahrung der AHB die Lebensarbeitszeit. Die rechtlichen Voraussetzungen für Langzeitkonten hat bereits 1998 das Gesetz zur Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen, kurz „Flexi-Gesetz“, geschaffen. Mittlerweile sind Hürden ausgeräumt, die vor eini-

gen Jahren noch nicht geregelt waren. So ist geklärt, dass sich die Guthaben bei einem Arbeitgeberwechsel mitnehmen lassen. Welche Freistellungen ein Arbeitgeber vorsieht sowie Ankündigungsfristen für eine Inanspruchnahme muss im Vorfeld definiert werden. Für angesparte Guthaben ist eine Insolvenzversicherung einzurichten. Eine große Stärke dieses Modells liegt in der Kombination unternehmerischer Anforderungen mit einem flexiblen Personaleinsatz. Ansprüche an Arbeitszeitplanung und die bedarfsgerechte Verteilung personeller Kapazitäten sind jedoch höher als bei anderen Modellen. Um beste Voraussetzungen zu schaffen, sollte eine Einführung in Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung erfolgen.

Auf den ersten Blick am einfachsten realisierbar scheinen familien-

freundlichere Strukturen durch zusätzliche bezahlte Urlaubstage für Eltern mit Kindern im betreuungsintensiven Alter.

Sinn und Zweck dieser Kinderbonuszeiten sollten aber vor Einführung umfassend in der Belegschaft kommuniziert werden. So fühlen sich kinderlose Mitarbeiter nicht benachteiligt. Eine Alternative dazu ist unbezahlter Sonderurlaub zur familienbedingten Verwendung. Anders als bei Kinderbonuszeiten ist dieser stärker auf eine kurzfristige Inanspruchnahme ausgerichtet. Deshalb hat der Betriebsrat hier ein Mitspracherecht, sofern Urlaubswünsche anderer Mitarbeiter berührt werden.

Grundsätzlich gilt: Vor der Einführung neuer Modelle sind die Arbeitsstrukturen in einem Institut gründlich zu analysieren. Es empfiehlt sich, Lösungen in enger Abstimmung mit Mitarbeitern und Personalrat zu entwickeln. Chancen und Risiken sollten im Vorfeld genau untersucht werden. Wie sehen die Ziele aus? Welche Informationen benötigen Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter? Zu überlegen ist außerdem, wie sich die Zeitwirtschaft bestmöglich verwalten lässt. Maßgeblich für die weitere Planung ist auch, ob ein Modell flächendeckend realisiert werden soll oder zum Beispiel erst nur in der Hauptgeschäftsstelle.

Fakt ist: Je flexibler und vielfältiger die Arbeitszeitregelungen in einem Institut sind, umso mehr sind Verantwortung und Abstimmung zwischen den Mitarbeitern gefragt. Arbeitszeiten müssen transparent sein und so ausgelegt, dass Kundenverfügbarkeit und Aufgabenabwicklung jederzeit gewährleistet sind.

Wenn Planung und Umsetzung stimmen, bieten ein familienfreundliches Arbeitszeitmanagement und die damit wahrgenommene soziale Verantwortung viele unternehmerische Vorteile. Neben der Bindung und Gewinnung von qualifiziertem Personal steigert ein Institut die Motivation seiner Beschäftigten und deren Identifikation mit ihrem Arbeitgeber. Oft basieren familienfreundliche Regelungen heute auf Einzelfall bedingten „Ad-hoc-Entscheidungen“. Umso wichtiger scheint es, Lösungswege transparenter zu machen. Diese Entwicklung möchte AHB weiter vorantreiben.

■ *Der Autor ist Geschäftsführer der AHB Electronic GmbH, die gemeinsam mit der SparkassenZeitung Ende September ein Round-Table zum Thema „Die familienfreundliche Sparkasse“ veranstaltet hat.*