

**Norbert Bense**

**Arbeitszeit, Weiterbildung, Lebenszeit - neue Konzepte**

### **Deutschland im Wandel**

Wir leben in Zeiten rasanter Umbrüche. Unser Wirtschaftssystem wandelt sich von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Wandel wird zur bestimmenden Größe, Schnelligkeit zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Begriffe wie "Globalisierung" oder "Virtualisierung" unserer Gesellschaft sind heute in aller Munde. Damit einher geht eine entscheidende Veränderung der Arbeitswelt sowie der Anforderungen der Erwerbstätigen an die Arbeitsbedingungen.

Es lassen sich fünf Einflussfaktoren festhalten, die die Entwicklung der Arbeitswelt in Deutschland und Europa beeinflussen:

- die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, die dazu führt, dass Dienstleistungen erfolgreiche Industrieprodukte begleiten bzw. ihnen vor- oder nachgelagert sind. Bereits heute werden zwei Drittel des Weltsozialprodukts mit Dienstleistungen erwirtschaftet.
- die Globalisierung der Weltwirtschaft, die nicht nur den Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf internationaler Ebene meint, sondern auch zu einer verstärkten Verzahnung von Wertschöpfungsketten weltweit führt.
- die neuen IuK-Technologien, die wachsenden Einzug in den Arbeitsalltag gewonnen haben und zu einer Vernetzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft auf globaler Ebene führen.
- veränderte gesellschaftliche Werthaltungen, die zu einer zunehmenden Pluralisierung der Gesellschaft und der sozialen Beziehungen führen. Gleichzeitig nehmen einheitliche Lebensformen und Lebenswege ab, Individualisierung im privaten und beruflichen Bereich nimmt zu. Daraus resultieren neue Ansprüche an die Verzahnung von Leben, Lernen und Arbeiten.
- und demographische Veränderungen wie der seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zunehmender Geburtenrückgang, die mittelfristig zu ei-

ner wachsenden Anzahl älterer Mitarbeiter im Unternehmen und einem "war for talents" führen. Ausländische, ältere und weibliche Arbeitnehmer avancieren zu zentralen neuen Zielgruppen.

### **Der Mitarbeiter als Vermögenswert - Anforderungen an die Organisation**

Die Bedeutung des Mitarbeiters, der "Human Resources", hat sich für Unternehmen entscheidend gewandelt: Information und Wissen sind der Motor der modernen Dienstleistungsgesellschaft. Dabei ist jedoch der effiziente Zugriff auf Information letztlich nicht der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Es sind die Menschen, die Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen aus der Information neues Wissen erzeugen. Die Motivation und das Know-How der Mitarbeiter, ihre Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung bilden den Rohstoff für innovative Dienstleistungsprodukte. Durch die Leistungen der Mitarbeiter sind Dienstleistungsunternehmen in der Lage, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern.

Mitarbeiter stellen als die Wissensträger des Unternehmens neue Anforderungen an die Gestaltung ihres beruflichen und privaten Umfeldes. Nur in Unternehmen, in denen flexible Rahmenbedingungen für Arbeitszeit, Weiterbildung und Lebenszeit geboten werden, kann sich das intellektuelle Potential der Mitarbeiter voll entfalten und entwickeln.

Flexible Rahmenbedingungen beginnen mit einer flexiblen Organisationsstruktur. Gängige Strukturmodelle mit einer festen Befehlshierarchien von oben nach unten spiegeln die betriebliche Realität nicht mehr wieder. Zunehmend orientieren sich Unternehmen nach marktwirtschaftlichen Prinzipien: es gibt horizontale Netzwerkstrukturen, in der sich Abteilungen und zentrale Bereiche als Dienstleistungszentren für ihre Kunden - und zwar externe wie interne Kunden - verstehen. Innerhalb dieser Strukturen holt sich der Mitarbeiter nicht mehr nur Aufgaben von seiner Führungskraft ab, sondern wirbt auf der Basis seines Know-hows und seiner Kompetenzen um Aufträge.

Gezielte Entwicklung und Förderung von Wissensmanagement in einem Unternehmen ist ein weiteres wichtiges Element zur Schaffung flexibler Arbeitsbedingungen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, mit der Veränderungsgeschwindigkeit Schritt zu halten. Dabei geht es nicht nur um die Bereitstellung von Wissensmanagement-Tools wie einem Intranet, sondern um die Förderung individueller und organisationaler Lernprozesse und damit die Entwicklungen einer lernfreundlichen Unternehmenskultur. Geeignete Lernumfelder ermöglichen es, Wissen und Lernerfahrung "on demand" zu erlangen.

## **Der Mitarbeiter als Vermögenswert - Anforderungen an die Führung**

Eine Organisationsstruktur, die auf vertikalen Hierarchien und einer lernfreundlichen Kultur basiert, verlangt Führungskräfte, die Führung als Dienstleistung für ihr Mitarbeiter verstehen und als Coach und Personalentwickler für ihre Mitarbeiter agieren. Führungskräfte haben die Aufgabe, die vorhandenen Leistungs- und Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und gezielt zu fördern. "Führen durch Ziele" durch regelmäßige Zielvereinbarungen und eine darauf basierende Messung der Zielerreichung wird zu einem zentralen Instrument für Führungskräfte. So können sie Strategien festlegen, kommunizieren und deren Umsetzung steuern.

In Unternehmen, die zunehmend internationaler agieren, müssen darüber hinaus alle Beschäftigten ihr Leistungspotential uneingeschränkt entwickeln und einsetzen können. Fortschrittliche, unternehmerisch strategische Entscheidungen können nur auf einem eingehenden Verständnis davon, wie verschieden die Wahrnehmung der Welt sein kann, aufgebaut sein. Ein global erfolgreiches Unternehmen, das sich ausschließlich auf den Grundlagen einheimischer Werte aufbaut, verschließt sich einem Reichtum an Talenten, Ideen und unterschiedlichen Sichtweisen. "Managing Diversity" wird damit zur zweiten großen Herausforderung an die Führung eines Unternehmens.

## **Der Mitarbeiter als Vermögenswert - Anforderungen an Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle**

Um sowohl die veränderten Ansprüche der Mitarbeiter nach Work-Life-Balance als auch die Flexibilitätserfordernisse der Unternehmen zu befriedigen, bieten sich verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Generell ist ein Trend weg vom geregelten Arbeitstag mit Anwesenheitspflicht hin zur Vertrauensarbeitszeit zu verzeichnen. Entsprechend halten Arbeitszeitkonten, Langzeit- und Lebensarbeitszeitmodelle Einzug in Unternehmen. Die Leistung des Einzelnen wird zunehmend nicht mehr an der Anwesenheitszeit im Unternehmen, sondern an den erreichten Zielen und der Qualität der Ergebnisse gemessen. Das Angebot von Telearbeitsplätzen oder die Vereinbarung von Teilzeitverträgen sind heute in vielen Unternehmen schon Realität.

Diese flexiblen Arbeitsbedingungen kommen auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen: gerade in den ersten Jahren der Berufstätigkeit sind viele bereit, mehr zu arbeiten und sich ein breites fachliches und methodisches Wissen zu erwerben. Diese angesammelte Arbeitszeit bzw. die Möglichkeit zur Telearbeit kommt den Mitarbeitern zugute, die für ein Sabbatical oder zur Gründung einer Familie eine Auszeit nehmen oder kürzer treten wollen. Arbeitszeit kann so zu "Lebenszeit" umgewandelt werden.

Ähnlich wie Arbeitszeit immer flexibler gehandhabt wird, werden zunehmend leistungs- und ertragsabhängige Vergütungsmodelle entwickelt. Variable Vergütungsanteile für alle Mitarbeiter ermöglichen es, die Leistung des Einzelnen, des Teams und des Unternehmens angemessen im Gehalt zu berücksichtigen. Zielvereinbarung und die Messung der Zielerreichung spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters. Da auch die Verhaltenskomponente bei der Erbringung von Dienstleistungen eine wichtige Rolle steht, wird zunehmend auch die soziale und emotionale Kompetenz des Mitarbeiters bei entsprechenden Bewertungen berücksichtigt.

### **Der Dienstleistungstarifvertrag der DaimlerChrysler Services AG - ein Beispiel für die Schaffung von dienstleistungsorientierten Arbeitsbedingungen**

Ein Beispiel für dienstleistungsorientierte Arbeitsbedingungen für das 21. Jahrhundert ist unser Dienstleistungstarifvertrag, den wir mit unseren Tarifpartnern 1998 abgeschlossen haben. Der DLTV setzt einen tarifpolitischen Meilenstein für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Dienstleistungssektors. Er bietet starke Impulse für Leistungsanreize durch Leistungshonorierung; er trägt damit zur Motivation der Mitarbeiter bei.

- Er liefert ein neues Regelwerk für flexiblere kundenorientierte Arbeitszeiten durch Arbeitszeitbudgets, Lang- und Lebens-arbeits-zeitkonten. Ebenso sind Teilzeit- und Telearbeitsvereinbarungen möglich.
- Er garantiert die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf 25 Tage Qualifizierung in fünf Jahren.
- Er verteilt die Verantwortung für Qualifizierung auf Unternehmen und Mitarbeiter. Mitarbeiter leisten einen Eigenbeitrag für Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Gleit- oder Urlaubstagen für die Hälfte der Zeit der Qualifizierungsmaßnahmen.
- Er verändert die Arbeits-, Zusammenarbeits- und Führungskultur. Jährlich findet ein Mitarbeitergespräch statt, in dem Ziele vereinbart sowie die Zielerreichung und Leistung des Mitarbeiters beurteilt werden.
- Teilzeit, Telearbeit und selbständige Projektmitarbeiter sind erst der Anfang alternativer Arbeits- und Beschäftigungsformen, müssen aber in den nächsten Jahren gemeinsam mit den Tarifvertragsparteien weiter ausgebaut werden.

## **Wandel der Arbeitswelt - die Entwicklung neuer Konzepte**

Insgesamt zeigt sich, dass der Wandel der Arbeitswelt in zunehmendem Maße die Aufgabe tradierter Konzepte und Wertvorstellungen verlangt. Die Art der Leistungserbringung, der Arbeitsort, die Entlohnung und Organisationsstrukturen unterliegen deutlichen Veränderungen. Es ist an uns, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten und so neue Gestaltungsspielräume für die Arbeitszeit, Weiterbildung und Lebenszeit der Zukunft zu schaffen.

*Norbert Bensele: Arbeitszeit, Weiterbildung, Lebenszeit - neue Konzepte  
Beitrag zum Kongress "Gut zu Wissen", Heinrich-Böll-Stiftung, 5/2001*