

## **Thesen und Forderungen des Deutschen Führungskräfteverbands für die arbeits- und sozialpolitische sowie personalwirtschaftliche Flankierung einer längeren Lebensarbeitszeit**

### **1. Die Positionen des Deutschen Führungskräfteverbands im Überblick**

- i. Das Altersteilzeitgesetz ist ein flexibles Instrument. Sein Potential reicht weit über Frühverrentungen hinaus. Es sollte durch gezielte Reformen für die Zukunft "fit" gemacht werden. Eine "echte" Altersteilzeit im Sinne einer effektiven Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit ist als ergänzende Option wünschenswert. Sie ist aber kurzfristig nicht überall realisierbar. Die Blockoption sollte daher bis auf weiteres erhalten bleiben.
- ii. Wertguthaben, eingesetzt als Lebensarbeitszeitkonten, sind ebenfalls ein interessantes Instrument. In einer längeren Erwerbsbiographie wächst häufig der Bedarf nach vorübergehenden Freistellungsphasen. Die Wertguthaben liefern hierfür die nötigen "Flexibilitätspolster". Bei der Reform der sozialrechtlichen Rahmenbedingungen sollte auf eine Überregulierung verzichtet werden, insbesondere bei den Anlagevorschriften. Bedenken bestehen auch gegen die geplante Möglichkeit, Wertguthaben nach einem Arbeitgeberwechsel auf die Deutsche Rentenversicherung Bund zu übertragen.
- iii. Altersbezogene Regelungen im Arbeitsrecht sollten regelmäßig auf ihre Angemessenheit und ihre beschäftigungspolitische Zweckmäßigkeit hin überprüft werden. Eine unbegründete Schlechter- oder Besserstellung älterer Arbeitnehmer ist jedenfalls nicht wünschenswert. Bedarf für eine grundlegende Bereinigung des Arbeitsrechts um altersbezogene Regelungen, etwa im Kündigungsschutzrecht, besteht aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbands aber nicht.
- iv. Die Hinzuverdienstgrenzen für die Bezieher vorgezogener Altersrenten sollten ersatzlos entfallen. Die Altersgrenzen für vorgezogene Altersrenten sollten ab dem 62. Lebensjahr weitgehend flexibilisiert werden.
- v. Der Deutsche Führungskräfteverband lehnt eine Lockerung der Anspruchsvoraussetzungen für Erwerbsminderungsrenten ab. Dies entspräche einer Zweckentfremdung der Rentenversicherung für beschäftigungspolitische Ziele.
- vi. Beim Arbeitslosengeld I sollte insoweit an einer nach dem Lebensalter gestaffelten Bezugszeit festgehalten werden, wie ältere Arbeitslose ein höheres Risiko bei der Arbeitsplatzsuche zu tragen haben.
- vii. Eine Zusammenlegung von betrieblicher und privater Altersvorsorge in Altersvorsorgekonten ist aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbands kein sinnvoller Ansatz, um die berufliche Mobilität von Arbeitnehmern in flexibler werdenden Erwerbsverläufen zu erhöhen.
- viii. In den Unternehmen müssen die personalpolitischen Instrumente grundlegend neu ausgerichtet werden. Die Nutzung des Erfahrungswissens älterer Arbeitnehmer ist ebenso wie ihre Einbeziehung in Weiterbildungs- und Personalentwicklungsprogramme unzureichend.
- ix. Die Arbeitgeber sind aufgerufen, Führungskräften mit dem Wunsch nach einem (vorübergehenden) Wechsel in Teilzeitpositionen mehr entgegenzukommen. Die hierbei bestehenden Möglichkeiten werden derzeit nicht ausgeschöpft.



## **2. Vorbemerkung: Ein geschlossenes Konzept ist erforderlich**

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sehen sich durch die Zunahme der Lebenserwartung und die gleich gleichzeitig sinkende Geburtenrate vor eine schwierige Herausforderung gestellt.

Erste Schritte zur Bewältigung dieser Herausforderung wurden bereits unternommen. Die Anhebung rentenrechtlicher Altersgrenzen ("Rente mit 67") ist von ihnen nur der augenfälligste. Er allein ist aber bei weitem nicht ausreichend.

Weitere Anstrengungen sind erforderlich, damit deutsche Unternehmen weiterhin international wettbewerbsfähig bleiben und ihren Beschäftigten hochwertige, das heißt qualifizierte, erfüllende und letztlich auch gut bezahlte Arbeitsplätze bieten können.

Nötig ist ein umfassender Ansatz, der sich über das Sozial- und Arbeitsrecht hinaus auch auf die Arbeitsmarktpolitik und die personalwirtschaftlichen Instrumente in den Unternehmen erstreckt.

## **3. Arbeitsrechtliche Flankierung einer längeren Lebensarbeitszeit**

In der Diskussion um eine Anpassung des Arbeitsrechts an die Rahmenbedingungen einer alternden Arbeitswelt werden seit geraumer Zeit Forderungen nach einer weitreichenden Flexibilisierung der bestehenden Regelungen laut. Dies betrifft die nationale wie die europäische Ebene. Dort ist der Gedanke der "Flexicurity" mittlerweile fester Bestandteil der Koordinierung der nationalen Beschäftigungs-, Arbeits- und Sozialpolitiken geworden.

Der Deutsche Führungskräfteverband bedauert, dass in Zusammenhang mit Flexicurity häufig ein einseitiges Verständnis von Flexibilität zu Grunde gelegt wird. Insbesondere die wiederholten Forderungen nach einer Lockerung des Kündigungsschutzes unterschätzen die erheblichen Flexibilitätsspielräume, die zur Bewältigung organisatorischen Wandels bereits heute zur Verfügung stehen. Sie verkennen auch das Potenzial anderer Instrumente für eine Flexibilisierung des Arbeitsrechts. Einige dieser Instrumente werden nachfolgend eingehender behandelt.

### **3.1. Altersteilzeit reformieren und für die Zukunft fit machen**

Das Instrument der Altersteilzeit hat bei Führungskräften in jüngster Zeit an Bedeutung abgenommen. Ursache hierfür sind ein bereits heute in manchen Unternehmen fühlbarer Fachkräftemangel. Andere Unternehmen sehen Altersteilzeit auch als zu teuer an, insbesondere in Erwartung eines Wegfalls der Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit ab dem Jahr 2010.

Dessen ungeachtet sieht der Deutsche Führungskräfteverband Altersteilzeit nicht als Auslaufmodell, sondern auch für die nähere Zukunft als ein flexibles und vielseitig nutzbares Instrument. Sein Potential reicht weit über eine Frühverrentung von Arbeitnehmern hinaus.

Auch Wertguthaben - etwa in ihrer Ausgestaltung als Lebensarbeitszeitkonten - können das Instrument der Altersteilzeit bis auf weiteres nicht vollständig ersetzen. Insbesondere sind bei weitem nicht alle Arbeitnehmer in der Lage, Guthaben in einer Höhe anzusparen, die längerfristige Freistellungen im rentennahen Alter ermöglichen.

Durch gezielte Reformen kann das Altersteilzeitgesetz für einen längerfristigen Einsatz "fit" gemacht werden. Hierzu könnte etwa angesichts eines Anstiegs rentenrechtlicher Altersgrenzen auch eine Anhebung der unteren Altersgrenze für den Beginn eines Altersteilzeitarbeitsverhältnisses auf 57 Jahre gehören.

Darüber hinaus sollte die Altersteilzeit auch nach einem möglichen Auslaufen der Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit durch gezielte finanzielle Anreize attraktiv bleiben. An der Steuer- und Beitragsfreiheit von Aufstockungsbeiträgen der Arbeitgeber, die nach geltendem Stand über 2010 hinaus bestehen wird, sollte daher nicht gerüttelt werden.

Der Deutsche Führungskräfteverband spricht sich auch dagegen aus, die Steuer- und Beitragsfreiheit davon abhängig zu machen, dass die Altersteilzeit in Form einer effektiven Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit in Anspruch genommen wird.

Eine derartige „echte“ Altersteilzeit ist zwar als ergänzende Option für die Arbeitnehmer, die ein abruptes Ende ihres Erwerbslebens vermeiden wollen, wünschenswert. Sie erfordert aber eine grundlegende Veränderung der personalpolitischen Instrumente in den Unternehmen. Derzeit ist die Bereitschaft der Arbeitgeber zur Realisierung flexibler Lösungen nur selten vorhanden. Auch im Bewusstsein vieler Arbeitnehmer ist das Blockmodell noch als die präferierte Lösung verankert. Das Blockmodell ist daher aus Führungskräfte­sicht bis auf weiteres nicht verzichtbar.

### **3.2. Schutz von älteren Arbeitnehmern und Abbau von Altersdiskriminierung sinnvoll ausbalancieren**

Zwischen arbeitsrechtlichen Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer vor Kündigung oder Arbeitslosigkeit einerseits und Vorschriften zur Verhinderung einer Diskriminierung wegen Alters andererseits kann es gelegentlich zu Zielkonflikten kommen. Zu dieser Frage haben auch die Beiträge zum Deutschen Juristentag 2008 wichtige Einsichten geliefert.

Auch aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbands ist eine systematische rechtliche Ungleichbehandlung älterer Arbeitnehmer angesichts einer alternder Arbeitnehmerschaft nicht sinnvoll.

Gleichwohl sieht es der deutsche Führungskräfteverband nicht als erforderlich an, das Arbeitsrecht überstürzt um möglichst viele altersbezogene Regelungen zu bereinigen.

So verbieten auch die europäischen Gleichbehandlungsrichtlinien keineswegs jegliche altersbezogene Regelungen. Insbesondere die in der Nachfolge der umstrittenen Mangold-Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs ergangene Palacios-Entscheidung hat klargestellt, unter welchen Voraussetzungen altersbezogene Regelungen weiterhin Bestand haben können. Insbesondere müssen sie angemessen ausgestaltet sein und einem legitimen beschäftigungspolitischen Zweck dienen. Letzteres ist etwa dann der Fall, wenn eine Regelung eine "Beschäftigungsbrücke" zu Gunsten jüngerer Arbeitnehmer ermöglicht, oder wenn sie der Erhaltung einer ausgewogenen Altersstruktur dient.

Altersbezogene Regelungen sollten daher erst dann zur Diskussion gestellt werden, wenn diese Kriterien objektiv nicht erfüllt sind.

Der Kriterienkatalogs für die Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen sollte neben dem Merkmal der Betriebszugehörigkeit (Anciennität) auch weiterhin das Merkmal des Lebensalters (Seniorität) beinhalten.

Darüber hinaus hält es der Deutsche Führungskräfteverband für vorstellbar, die Weiterbeschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus auch in den Fällen zu erleichtern, in denen (häufig viele Jahre zuvor) das Arbeitsverhältnis auf das Erreichen der Regelaltersgrenze befristet wurde.

Außerdem wäre darüber nachzudenken, Arbeitnehmern nach Erreichen der Regelaltersgrenze eine Weiterbeschäftigung im Rahmen einer flexibleren Vertragskonstellation zu ermöglichen ("Arbeitsvertrag "light"). Dabei könnten, auf Basis einer beiderseitigen Freiwilligkeit, gezielte Abstriche beim Bestandsschutz vorgenommen werden (Kündigungsfristen, Sozialauswahl), sofern der Arbeitnehmer durch bereits fällige Rentenansprüche materiell ausreichend abgesichert ist.

### **3.3. Regelungen zu Wertguthaben und Lebensarbeitszeitkonten weiterentwickeln, Überregulierung verhindern**

Der Deutsche Führungskräfteverband hält Wertguthaben in ihrer Ausgestaltung als Lebensarbeitszeitkonten für ein Instrument mit viel Potential. Für angestellte Führungskräfte, die wie viele leitende Angestellte keiner Arbeitszeiterfassung unterliegen, ist dieses Instrumente aber nur unter besonderen Voraussetzungen sinnvoll nutzbar.

Einzahlungen in Wertguthaben aus Einkommensbestandteilen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen werden bei der Auflösung der Guthaben voll beitragspflichtig. Die befreiende Wirkung der Bemessungsgrenze wird faktisch aufgehoben.

Zum Ausgleich dieser finanziellen Nachteile ist daher eine finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an der Dotierung der Wertguthaben unverzichtbar. Die Forderung nach einer Arbeitgeberbeteiligung ist auch deshalb berechtigt, weil der Arbeitgeber ebenso wie der Arbeitnehmer von der Flexibilitätsreserve profitieren kann. Außerdem drohen Wertkonten ohne Arbeitgeberbeteiligung als Instrument einer rein arbeitnehmerfinanzierten Frühverrentung wahrgenommen zu werden. Dies würde ihre Akzeptanz massiv schwächen.

Generell sind bei Wertguthaben neben einer ruhestandsnahen Freistellung auch andere Freistellungszwecke sinnvoll und förderwürdig. Dazu gehören etwa Freistellungen für familiäre Belange oder Weiterbildungen, die im überwiegenden Interesse des Arbeitnehmers liegen.

Vor dem Hintergrund des aktuellen Gesetzgebungsverfahrens zur Reform der rechtlichen Absicherung von Wertguthaben empfiehlt der Deutsche Führungskräfteverband dem Gesetzgeber, die geplanten restriktiven Anlagevorschriften (eine Obergrenze von 20 Prozent für eine Anlage in Aktien) zu lockern. Ein Werterhalt der eingebrachten Beiträge ist zwar als Grundregel notwendig und sinnvoll. Gleichwohl sollten auch nicht tarifgebundene Arbeitnehmer die Möglichkeit erhalten, auch eingedenk der Erfahrungen der letzten Wochen und Monate, durch einzelvertragliche Vereinbarung Anlagen mit einem höheren Rendite- bzw. Risikoprofil zu wählen. Dies würde dann allerdings auf eigenes Risiko geschehen.

Darüber hinaus begrüßt der Deutsche Führungskräfteverband, dass Wertguthaben künftig im Falle eines Arbeitsplatzwechsels auf den neuen Arbeitgeber übertragen werden können, wenn dieser und der Arbeitnehmer dem zustimmen.

Bedenklich ist hingegen der Vorschlag, dass ein Wertguthaben an die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen werden kann, wenn ein neuer Arbeitgeber es nicht übernimmt. Besser als eine Aufgabenausweitung zu Gunsten der Rentenversicherung wäre es, die Voraussetzungen zu lockern, unter denen ein Guthaben in eine betriebliche Altersversorgung eingebracht werden kann. Auch dadurch würde ein "Störfall" vermieden und die problematische Fiktion einer Arbeitgeberbereiungenschaft der Deutschen Rentenversicherung wäre überflüssig.

## **4. Sozial- und arbeitsmarktpolitische Flankierung einer längeren Lebensarbeitszeit**

### **4.1. Altersgrenze mit Augenmaß flexibilisieren, Hinzuverdienstgrenzen abschaffen**

Der Deutsche Führungskräfteverband befürwortet eine ersatzlose Abschaffung der Hinzuverdienstgrenzen für vorgezogene Voll- und Teilrenten. Die verschwindend geringe Inanspruchnahme der Teilrentenregelungen zeigt, dass die aktuellen Regelungen für die Versicherten unpraktikabel und vielfach schlicht unverständlich sind. Für Führungskräfte kommt eine Kombination aus (Teil-)Rentenbezug und Erwerbstätigkeit schon auf Grund der derzeit sehr niedrigen Höhe der Hinzuverdienstgrenzen nicht in Betracht.

Weiter unterstützt der Deutsche Führungskräfteverband Überlegungen aus Politik und Wissenschaft für eine Flexibilisierung der unteren Altersgrenze, ab der eine Altersrente frühestens in Anspruch genommen werden kann.

Voraussetzung für einen einfacheren Bezug einer vorgezogenen Rente sollte sein, dass der oder die Betreffende in der Summe der zum geplanten Rentenbeginn fälligen Ansprüche aus gesetzlicher, betrieblicher und privater Vorsorge oberhalb der Bedürftigkeitsschwelle liegt.

Ein erleichteter Bezug einer vorgezogenen Altersrente sollte außerdem frühestens ab dem 62. Lebensjahr möglich sein. Eine niedrigere Altersgrenze, etwa von 60 Jahren, könnte von vielen Unternehmen als Einladung zu Frühverrentungsmodellen alten Typs verstanden werden. Angesichts eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels wäre dies weder wünschenswert noch sinnvoll. Außerdem sollte im Interesse der Beitragszahler die Rentenversicherung nicht erneut mit arbeitsmarktpolitischen Aufgaben überfrachtet werden.

Mit einer unteren Altersgrenze von 62 Jahren für den vorzeitigen Bezug würde außerdem der Rechtszustand wieder hergestellt, der vor der letzten Rentenreform für die Rente für langjährig Versicherte vorgesehen war. Die Absenkung würde einen Ausgleich für die jüngsten Eingriffe in die langfristige Personal- und Lebensplanung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern schaffen.

Zu einer Flexibilisierung der Altersgrenze gehört aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbands, dass auch jenseits der Regelaltersgrenze unnötige Regelungen entfallen, die einer Beschäftigung Älterer entgegenstehen. So sollte etwa geprüft werden, ob die Pflicht des Arbeitgebers zur Zahlung von Rentenversicherungsbeiträgen für die bei ihm beschäftigten Bezieher einer Altersrente (§ 172 SGB VI), weiterhin durch plausible Gründe gerechtfertigt ist.

### **4.2. Erwerbsminderungsrenten nicht zweckentfremden**

Der Deutsche Führungskräfteverband sieht derzeit keinen Reformbedarf im Bereich der Erwerbsminderungsrenten. Internationale Vergleiche deuten darauf hin, dass niedrige Anforderungen an den Bezug von Erwerbsminderungsrenten häufig nur eine Kompensation für die fehlende Möglichkeit eines vorgezogenen Rentenbezugs sind. Möglichkeiten für einen vorgezogenen Rentenbezug bestehen jedoch bereits heute. Bei einer Flexibilisierung der Altersgrenzen würden diese Möglichkeiten sogar ausgeweitet. Für eine bewusste Zweckentfremdung der Erwerbsminderungsrenten besteht somit kein Anlass.

### **4.3. Arbeitslosenversicherung weiterhin auf ihre Kernaufgaben beschränken**

Die Arbeitslosenversicherung sollte aus Sicht des Deutschen Führungskräfteverbands vorrangig als Risikoversicherung, also für eine finanzielle Unterstützung während der Arbeitsplatzsuche, konzipiert bleiben. Gleichwohl ist eine Bezugszeit des Arbeitslosengeldes I, die nach Lebensalter und Vorbeschäftigungszeiten gestaffelt ist, auch in Zukunft angebracht, wenn damit eine mit zunehmendem Alter länger werdende Dauer der Beschäftigungssuche berücksichtigt wird.

Eine Anhebung der derzeit höchstmöglichen Bezugszeit über 24 Monaten hinaus wäre aber nicht sinnvoll, da andernfalls Fehlanreize für eine Zweckentfremdung der Arbeitslosenversicherung entstehen könnten.

#### **4.4. Portabilität von Versorgungsansprüchen mit Augenmaß verbessern**

Durch eine längere Lebensarbeitszeit steigt die Bedeutung und die Notwendigkeit flexibler Lösungen für die soziale Absicherung von Arbeitnehmern. Dies betrifft vor allem die kapitalgedeckten zusätzlichen Sicherungssysteme außerhalb der Sozialversicherung. Wechsel des Arbeitsplatzes, Auslandstätigkeiten oder Phasen der Selbstständigkeit werden an Bedeutung zunehmen. Die Erwerbsbiographien werden dadurch heterogener. Verluste beim Übergang von einem Erwerbsabschnitt in den nächsten sollten daher so weit wie möglich vermieden werden. Dies entspricht auch den Anliegen des bereits erwähnten Flexicurity-Konzepts.

Für die Portabilität von *Wertguthaben* hat die Bundesregierung unlängst Vorschläge vorgelegt, die beim Deutschen Führungskräfteverband auf ein zwiespältiges Echo stoßen (Abschnitt 3.3).

Bei der Portabilität von Ansprüchen aus der *betrieblichen Altersversorgung* wurden mit den jüngsten Rentenreformen bereits entscheidende Fortschritte erzielt. Weitere Verbesserungen bei der Portabilität sind zwar vorstellbar und wünschenswert. Der Deutsche Führungskräfteverband lehnt dennoch überstürzte Eingriffe in das bestehende Drei-Säulen-Konzept der Altersvorsorge (gesetzliche Rente, betriebliche Altersversorgung und private Vorsorge) ab: Dies gilt insbesondere für Modelle, die eine Zusammenlegung von zweiter und dritter Säule in so genannten "Altersvorsorgekonten" vorsehen.

Die damit verbundenen Vorteile beim Wechsel einer Beschäftigung wären unter dem Strich zu teuer erkauft. Insbesondere drohen die arbeitsrechtlichen Besonderheiten (Qualitätsmerkmale) der betrieblichen Altersversorgung verloren zu gehen, etwa die Berechenbarkeit der Rentenansprüche, die rechtlichen Einstandspflichten des Arbeitgebers oder seine Verpflichtung zur Anpassung laufender Leistungen. Außerdem bleiben in bisherigen Vorschlägen für Altersvorsorgekonten die Obergrenzen für steuerbegünstigte Beiträge zur Altersvorsorge weit hinter der Summe zurück, die derzeit in Kombination aus betrieblicher und privater Altersvorsorge erreichbar ist.

### **5. Personalpolitische Flankierung einer verlängerten Lebensarbeitszeit durch die Arbeitgeber**

#### **5.1. Personalpolitische Instrumente für ältere Arbeitnehmer grundlegend erneuern**

Ein Mangel an Fachkräften ist bereits heute in zahlreichen Branchen spürbar. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich und bedauerlich, dass der Umgang mit älteren Arbeitnehmern auch weiterhin vielfach einseitig durch Kostensenkungsziele bestimmt wird.

In Zukunft wird sich der Fachkräftemangel weiter verstärken. Dies gilt selbst für den Fall, dass sich der Gesetzgeber zu einer grundlegenden Reform der Einwanderungsbestimmungen durchringt. Eine derartige Reform müsste einen Umbruch zu einer konditionierten, das heißt vorrangig an den Bedürfnissen von Wirtschaft und Wissenschaft ausgerichteten Einwanderung bewirken, die aus Deutschland ein attraktiven Lebens- und Arbeitsort für Spitzenkräfte aus dem Ausland macht.

Von ebenso großer Bedeutung ist jedoch eine systematische Weiterqualifizierung in allen Karrierephasen. Qualifizierung der derzeitigen Arbeitnehmer und Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland müssen aber Hand in Hand gehen und ein geschlossenes Konzept bilden.

Die Einbeziehung älterer Führungskräfte in Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen ist vielerorts weiterhin unzureichend.

Auch das Erfahrungswissens älterer Arbeitnehmer wird häufig nur unzureichend genutzt. Dabei besteht ein wichtiges Aufgabengebiet für erfahrene Arbeitnehmer gerade in einem rechtzeitigen Know-How-Transfer. Ebenso sollten Chancen durch die Übernahme von Mentoring- oder Coaching-Funktionen genutzt werden.

Eine stärkere Betonung des Know-How-Transfers darf aber nicht dazu führen, dass ältere Führungskräfte systematisch auf schlechter bezahlte Positionen mit verringertem Aufgabenzuschnitt oder sogar vorzeitig in beratende Positionen in freier Mitarbeiterschaft gedrängt werden. Derartige Beraterfunktionen sind aus Führungskräfte­sicht alternative Formen der Beschäftigung, die schwerpunktmäßig erst nach, aber nicht vor Erreichen der Regelaltersgrenze genutzt werden sollten.

## **5.2. Echte Teilzeit für Führungskräften erleichtern**

Teilzeitarbeit ist für Führungskräfte im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern mit besonderen Schwierigkeiten verbunden, jedoch keineswegs unrealisierbar.

Bedarf nach echten Teilzeitpositionen kann in allen Altersstufen entstehen. Der Wunsch taucht nicht nur bei älteren Führungskräften mit Interesse an einem echten "Ausgleiten" auf, sondern auch bei Arbeitnehmern, die familiärer Verantwortung wie etwa die Betreuung von Kindern oder Angehörigen (mit) übernehmen.

Der Deutsche Führungskräfteverband begrüßt, dass in einzelnen Unternehmen bereits heute Versuche unternommen werden, Führungsverantwortung und Teilzeittätigkeiten miteinander vereinbar zu machen. Diese Modelle müssen ausgebaut und von den Vorgesetzten unterstützt werden.

Flexible Arbeitszeitmodelle, die den Arbeitnehmern eine weitreichenden Arbeitszeitsouveränität verschaffen, sind für Teilzeittätigkeiten im Führungskräftebereich unverzichtbar. Erfahrungsgemäß kommen dabei vor allem Modelle zum Einsatz, bei denen nicht die tägliche, sondern eher die pro Woche oder pro Monat zu erbringende Arbeitszeit reduziert wird. Günstig sind insbesondere projektbezogene Arbeitsweisen in Verbindung mit langen Ausgleichszeiträumen. Phasen mit einer hohen wöchentlichen Arbeitszeit können dann längere arbeitsfreie Phasen - nach Abschluss des Projektes - folgen.

Ein weiterer Ansatz für eine Teilzeit bei Führungskräften besteht in der Ausgliederung von abgrenzbaren Teilaufgaben aus einer Vollzeitposition. Hilfreich ist auch die Nutzung moderner Kommunikationsinstrumente mit denen eine bestmöglichen Erreichbarkeit sichergestellt werden kann, aber auch die Einrichtung von Heimarbeitsplätzen.

Teilweise behindert aber auch ein Festhalten an alten Gewohnheiten, wie etwa die Pflege einer ausgeprägten Anwesenheitskultur das Funktionieren von Teilzeitlösungen. Nötig sind daher auch die volle Akzeptanz und Wertschätzung von Arbeitnehmern in derartigen Arbeitszeitmodellen sowie eine vorurteilsfreien Beurteilung der Leistungsfähigkeit dieser Arbeitnehmer durch ihre Vorgesetzten.