

handwerk. magazin

für unternehmerischen Erfolg

**KOSTENLOSE
FINANZIERUNGSBERATUNG**
der IFA Förderbank Bayern
auch in Ihrer Nähe!
Termine der Beratungstage unter www.ifa.de

Bestatter Christian
Haller hat seinem
Betrieb mithilfe
von Genussrechten
frisches Kapital
besorgt.

Fuhrpark

Neue
Lieferwagen

Marketing

Frische
Mailingideen

Finanzierung

Günstige Zinsen
sichern



Betrieb

Neue Zeitrechnung

Flexible Arbeitszeiten Sie brauchen dringend Fachkräfte und altersgerechte Arbeitsplätze? Mit dem richtigen Arbeitszeitmanagement können Sie Kapazität und Produktivität ohne Mehraufwand erhöhen.

Text Frank Pollack Foto Fritz Stockmeier

Serie Flexibel arbeiten

- 3|2011 Arbeitszeitmodelle
- 4|2011 Zeiterfassung
- 5|2011 Leiharbeit und Kollegenhilfe

Cibaria-Chefin Rike Kappler (links) gibt ihrem Team die Chance, Job und Privates zu vereinbaren.



Bei der Cibaria GmbH in Münster hat jeder Wochentag seinen eigenen Charakter. „Montag und Dienstag sind vergleichsweise ruhig, denn die Wochenmärkte beginnen erst am Mittwoch“, erklärt Bäckermeisterin Rike Kappler den Arbeitsrhythmus ihres Unternehmens. Freitag und Samstag dagegen werde „meist jede Hand gebraucht, in der Produktion ebenso wie im Verkauf“. Die Bio-Vollkorn-Bäckerei hat zwar nur ein Ladengeschäft in der Innenstadt, ist aber durch etliche mobile Verkaufsstände regelmäßig auf etwa 15 Märkten in der Stadt und im Münsterland präsent. Dieses seit 20 Jahren gewachsene System verlangt „von Mitarbeitern wie Führungskräften ein hohes Maß an Flexibilität“, wie die Firmenchefin bekennt. Dass am Ende der Woche die im Arbeitsvertrag vermerkte Regelarbeitszeit auf einem Stundenzettel stehe, sei eher die Ausnahme.

Flexibel planen mit Zeitkonten

„Bis vor zehn Jahren haben wir Mehrarbeit monatlich sofort mit dem Gehalt abgegolten“, blickt die Bäckermeisterin zurück. Doch das erwies sich als zu starr und aufwändig. „Seit 2002 führen wir Zeitkonten, bei denen Mehr- und Minderstunden miteinander verrechnet werden“, so die Inhaberin. Die drei Bereichsleiterinnen achten darauf, die Zeitkonten durch vorausschauende Einsatzplanung nicht aus dem Ruder laufen zu lassen. Gelingt dies in Einzelfällen nicht, zum Beispiel aufgrund längerer Krankheitsvertretung, werde spätestens zum Quartalsende ausgeglichen: durch freie Tage oder eine Sonderzahlung. Was bei der Bio-Bäckerei seit Jahren glänzend funktioniert, wird „in den nächsten Jahren rasant an Bedeutung gewinnen“, prophezeit Ingra Freigang-Bauer vom RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft in Eschborn. Um Klein- und Mittelbetriebe für die mit dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen zu rüsten, wurde im vergangenen Jahr das vom Arbeitsministerium geförderte Modellprojekt „Arbeits-Zeit-Gewinn“ gestartet (siehe Interview).

Beruf und Familie besser verbinden

So wird es nach Einschätzung von Diplom-Soziologin Freigang-Bauer für die Betriebe künftig nicht nur darum gehen, flexible Zeitmodelle für eine zunehmend älter werdende Belegschaft zu finden, sondern auch die Attraktivität der Arbeitsplätze in den Kleinbetrieben zu erhöhen. Dass dies sogar in einer Branche mit starkem Wettbewerbsdruck und permanentem Nachwuchsmangel funktionieren kann, zeigen die Vollkornbäcker der Cibaria GmbH eindrucksvoll: 36 der 38 Mitarbeiter sind Frauen, eine fast aus-

→ Interview

Reserven im Kleinbetrieb

Ingra Freigang-Bauer vom RKW-Kompetenzzentrum in Eschborn erklärt die Ziele des Projekts „Arbeits-Zeit-Gewinn“ im Interview.

handwerk magazin: Warum gibt es ein eigenes Modellprojekt für Klein- und Mittelbetriebe?

Ingra Freigang-Bauer: Flexible Arbeitszeitmodelle werden für Betriebe in einem Hochlohnland wie Deutschland immer existenzieller, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung.



„Kleinbetriebe müssen aktiv werden“, sagt RKW-Expertin Ingra Freigang-Bauer.

Während größere Unternehmen dies fast ausnahmslos erkannt haben und umsetzen, bestehen bei kleineren und mittelständischen Firmen noch große Reserven. Um die zu erschließen, wurde das Projekt gestartet.

Können sich die Betriebe noch beteiligen?

Unser Ziel ist es, ein breit anwendbares Modell zur Arbeitszeitberatung für Kleinbetriebe und Mittelständler zu entwickeln.

Das Projekt startete 2010 mit einer Unternehmerbefragung, für die im Frühjahr 2011 beginnende Beratungsphase können sich interessierte Firmen nach wie vor bewerben.

Welche Vorteile haben die Projektteilnehmer?

Im Mittelpunkt steht die individuelle Beratung der Firmen. Diese wird gefördert. Statt der üblichen Tagessätze von etwa 800 Euro müssen die teilnehmenden Betriebe einen Eigenbeitrag von 500 Euro pro Tag leisten. In der Regel besteht die Beratung aus einer Kurzanalyse und der Detailberatung, die bereits wesentliche Impulse für die Umsetzung in die betriebliche Praxis bietet.

Warum Betriebe Flexzeit einführen



in Prozent;
Quelle: Umfrage des RKW Hessen 2010

Mehr Produktivität und die Erhaltung der Arbeitskraft sind bei der Einführung von Flexzeit die wichtigsten Motive.

schließlich weiblich besetzte Backstube ist eine echte Rarität in der Branche. Schließlich zählt der Bäckerberuf mit einem Frauenanteil von weniger als 25 Prozent zu den typischen Männerdomänen. „Was weniger an der Arbeit liegt, als vielmehr an den Rahmenbedingungen, insbesondere der schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, ist Rike Kappler überzeugt. Ihr Gegenrezept, für das sie im Herbst von der Handwerkskammer Münster mit dem Sonderpreis im Wettbewerb „Gesundheit und Familie



Konto fürs Leben – bei Inge und Alwin Otten, Inhaber eines SHK-Betriebs in Meppen, können die Mitarbeiter Renteneinstieg und Auszeiten flexibel planen.

zählt“ ausgezeichnet wurde: „Wir versuchen im Team, für jede Mitarbeiterin eine Arbeitszeitregelung zu finden, die mit ihrer persönlichen Lebenssituation vereinbar ist“, erklärt die Unternehmerin. Dabei werde freilich nur selten hundertprozentige Deckungsgleichheit erreicht, schränkt die 52-Jährige ein. Doch oft helfe den Frauen schon ein Entgegenkommen, „um für den fehlenden Rest Lösungen im privaten Umfeld zu organisieren“, bestätigt Gisela Goos von der Handwerkskammer Münster.

Zwei Drittel der Cibaria-Beschäftigten arbeiten zudem in Teilzeit, bis hinein in die Führungsebene. So kommt die stellvertretende Produktionsleiterin Ute Kaulitz nur montags, mittwochs und freitags in den Betrieb. „Das funktioniert, weil die Organisation und Motivation im Team stimmen“, ist sich die Mutter einer zehnjährigen Tochter mit ihrer Chefin einig.

Wenig Interesse an Flexzeit

Trotz der eindeutigen Vorteile für Betrieb, Mitarbeiter und Kunden sind längst noch nicht alle Firmenchefs von der Einführung flexibler Arbeitszeiten überzeugt. Wie eine Umfrage des RKW Hessen im Rahmen des Modellprojekts „Arbeitszeit-Gewinn“ zeigt, haben 58 Prozent der befragten Betriebe kein Interesse an einer Veränderung der bestehenden Arbeitszeitregelung, nur 28 Prozent sind konkret an einer Arbeitszeitberatung interessiert.

Wie schnell das Thema akut werden kann, erleben Inge und Alwin Otten, Inhaber eines Kälte-, Klima- und Elektrofachbetriebes in Meppen, gerade hautnah. „Ein über Jahrzehnte treuer und sehr engagierter Mitarbeiter stieß mit 62 zuneh-

mend an körperliche Grenzen und musste sich immer häufiger krank melden“, erklärt der Elektromeister. Sehr gern wäre der Senior vorzeitig in Rente gegangen, konnte sich das aufgrund hoher Abschläge jedoch nicht leisten.

Angst vor der Altersfalle

„Das hat uns zu denken gegeben“, bekennt Inge Otten, „zumal die Rente sich weiter nach hinten verschieben, das Rentenniveau sinken und unsere in den letzten Jahren stark gewachsene, heute noch relativ junge Belegschaft fast geschlossen älter werden wird.“ Bei der mühsamen Suche nach Auswegen wurde das Unternehmerehepaar schließlich durch den Tipp eines Kollegen fündig: Seit März 2010 bietet die Alwin Otten GmbH ihren Beschäftigten die Möglichkeit, in ein Lebensarbeitszeitkonto zu investieren.

In diese Sparanlage können Mitarbeiter vom Bruttolohn beispielsweise monatliche Festbeträge, Überstunden oder auch Sonderzahlungen inklusive der Arbeitgeber-Sozialbeiträge fließen lassen. In späteren Lebensphasen lassen sich diese Ersparnisse wieder als Einkommensquelle abrufen. „Je nach Ansparbetrag erhalten Beschäftigte so die Chance, etwa vorzeitig in Rente zu gehen, ihre Elternzeit zu verlängern oder auch eine Auszeit für die Pflege eines Familienmitglieds zu nehmen“, nennt Harald Röder von der Deutschen Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten (DBZWK) einige Einsatzmöglichkeiten (siehe auch Online exklusiv Seite 37).

Der Spezialist hat das Vorsorgemodell für den Meppener Handwerksbetrieb federführend mit entwickelt und seine Einführung begleitet. „In einer Mitarbeiterversammlung stellten wir das

Foto: Tobias Tropp

Konzept vor und beantworteten Fragen“, berichtet Röder. Anschließend konnten Interessenten die Details in einer Broschüre nochmals in Ruhe zu Hause nachlesen.

Sämtliche Kosten für Einführung und Unterhaltung des Kontos trägt das Unternehmen. Neben dem vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Insolvenzschutz, der über ein Treuhandmodell sichergestellt wird, garantiert die Firma zudem eine dreiprozentige Verzinsung. „Für den Fall, dass das gewählte Anlageprodukt, ein Zeitwertfonds, weniger erwirtschaftet, schießen wir die Differenz zu“, erläutert Inge Otten das selbst gewählte Modell. Liege der tatsächliche Ertrag über drei Pro-

zent, komme der Mehrbetrag indes dem Unternehmen zugute. Darüber hinaus sollen aktive Sparer mit einem Bonus von jährlich 300 Euro aus der Firmenkasse motiviert werden, dauerhaft am Ball zu bleiben.

Das Angebot kommt an: Drei Viertel der 55 Beschäftigten sparen bereits in das Vorsorgemodell. Die Ausgaben sehen die Unternehmer als lohnende Investition. „Langfristig werden wir Geld sparen“, ist der Geschäftsführer überzeugt, „weil wir Mitarbeiter stärker an uns binden und in verschiedensten Lebenssituationen attraktive Lösungen anbieten können.“ ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Wie Gewerbebetriebe arbeiten



in Prozent;
Quelle: Ludwig-Fröhler-Institut, Studie 2009

Jeder vierte Betrieb setzt im gewerblichen Bereich noch auf starre Arbeitszeiten, jeder zehnte bezahlt die Überstunden nach wie vor aus.

→ **Flexzeit-Übersicht**

Die wichtigsten Modelle für das Handwerk

In den letzten Jahren wurden die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit beträchtlich erweitert. Gisela Goos, Betriebsberaterin der Hand-

werkskammer Münster, hat die wichtigsten Fakten zu den im Handwerk am meisten genutzten Modellen für handwerk magazin zusammengefasst.

Modelle und Instrumente	Ziele	Vorteile	Voraussetzungen	Rahmenbedingungen
Jahresarbeitszeit- / Ampelkonto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abfedern von regelmäßigen (z.B. saisonalen) Auftragschwankungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ fixe monatliche Lohnkosten ■ keine Zuschläge für Überstunden ■ größere zeitliche Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitkonto muss im definierten Zeitraum ausgeglichen werden ■ pro Woche max. 60 Std. Arbeit erlaubt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tarifverträge können Ausgleichszeitraum vorgeben (Beispiel: Metall = 18 Monate, Bäcker + Friseur = 6 Monate)
Service- und Bereichsfunktionszeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlängerung von Servicezeiten ■ genauere Anpassung an Kundenströme und -bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erweiterung von Betriebszeiten durch Funktionszeiten mit geringerer Besetzung ■ größere zeitliche Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung von Zeiten minimaler und maximaler Personalstärke ■ ggf. Qualifizierung / Neueinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realisierung häufig mit Hilfe von Teilzeitarbeit. Zeitplanung kann ggf. in Eigenregie der Teams erfolgen.
Teilzeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abfedern täglicher oder wöchentlicher Arbeitsspitzen ■ Absicherung längerer Öffnungszeiten / Sprechzeiten ■ Erschließen von Arbeitsmarktreserven 	<ul style="list-style-type: none"> ■ flexiblere Personalplanung ■ bessere Work-Life-Balance ■ geringerer Krankenstand ■ teilweise höhere Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höherer Einarbeitungs- und Verwaltungsaufwand ■ evtl. höhere relative Personalzusatzkosten ■ Teilzeitarbeit verlangt auch Teilzeit-Arbeitspensum! 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Viele Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Jobsharing, saisonale Teilzeit usw.) ■ Gute Möglichkeit zur Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter
Schichtarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bessere Auslastung teurer Maschinen und Anlagen ■ Verlängerung von Servicezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ großer Gestaltungsspielraum ■ Häufiges Beispiel: Aufteilung in Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausreichende Zahl von Fachkräften mit gleicher Qualifikation ■ Gesetzl. Grenzen beachten (s. oben) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ viele Sonderformen möglich ■ Gruppen müssen zeitversetzt tätig sein
Lebensarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abfederung der „Rente mit 67“ und der demografischen Entwicklung ■ Bindung von Fachkräften 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gleitende Übergänge zur Rente möglich ■ Beschäftigte senken ihre Steuerlast ■ Arbeitgeberbeiträge werden mit verzinst 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strenge gesetzl. Vorgaben zu Anlage und Insolvenzschutz ■ Banken bieten Zeitwertkonten-Modelle nach Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vielfältige Sparmöglichkeiten (Prämien, Resturlaub etc.) ■ Guthaben kann je nach Vertrag flexibel genutzt werden

Chart: handwerk magazin

Online exklusiv

Tipps zur Einführung von Lebensarbeitszeit-Konten finden Sie unter:

handwerk-magazin.de/lebensarbeitszeit

Tipps zur Lebensarbeitszeit

Interview auf den folgenden Seiten

Interview mit Harald Röder

Harald Röder hilft kleinen und mittelständischen Unternehmen beim Einrichten von Lebensarbeitszeitkonten. Im Interview erklärt der Fachbuch-Autor und Geschäftsführer der Deutschen Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten (DBZWK), warum sich ein solcher Schritt für Unternehmen lohnt.

Lebensarbeitszeitkonto – das klingt, als könnte man Zeit wirklich auf die hohe Kante legen?

► Genau das ist die Idee: Während man jung und leistungsfähig ist, arbeitet man vor für später, um die so gewonnene Zeit dann anders nutzen zu können. Zum Beispiel für einen vorgezogenen Ruhestand, für eine längere Auszeit, für einen beruflichen Umstieg oder die Pflege von Familienangehörigen.

Und die angesparte Zeit wirft bis dahin zusätzliche Rendite ab?

► Die Zeit wird in Geldwerte umgerechnet und langfristig angelegt. Der Gewinn liegt aber nicht nur im Zinsertrag. Weil die Beträge vom Bruttolohn abgeführt werden, sinkt auch die Steuerlast des Arbeitnehmers. Gerade bei Sonderzahlungen oder vielen Überstunden, bei denen sonst das Finanzamt besonders kräftig zulangt, macht sich das ausgesprochen positiv bemerkbar. Steuern müssen, wie auch Sozialbeiträge, erst später bei Inanspruchnahme der Ersparnisse gezahlt werden. Bis dahin können sie sich kräftig mit vermehren.

Sind nicht auch Verluste möglich?

► Der Staat hat diesbezüglich einige Sicherheiten eingezogen. So dürfen maximal 20 Prozent eines Lebensarbeitszeitkontos in Aktien oder Aktienfonds angelegt werden. Zum anderen muss Arbeitnehmern die Rückzahlung der eingezahlten Beträge garantiert werden.

Wer übernimmt diese Garantien?

► Finanzinstitute und Versicherungen haben Produkte aufgelegt, die diese Anforderungen erfüllen, zum Beispiel bestimmte Zeitwertfonds oder Versicherungsprodukte. Greifen Unternehmen nicht auf solche zertifizierten Modelle zurück, müssen sie selbst für mögliche Differenzen aufkommen. Fakt ist: Die Konten müssen jederzeit die erforderliche Deckung aufweisen.

Viele große Konzerne, von Hewlett Packard bis Volkswagen, bieten ihren Beschäftigten solche Lebensarbeitszeitkonten zum Teil schon seit Jahren. Bei kleinen und mittleren Unternehmen sind sie dagegen so gut wie nicht verbreitet. Woran liegt das?

► Hauptsächlich an mangelnder Information. Und zwar nicht nur auf Seiten der Klein- und Mittelständler, die im Gegensatz zu Konzernen keine Stabsabteilung für solche Aufgaben haben. Auch Steuerberater, Banken und Kammern kennen sich mit Lebensarbeitszeitkonten zu wenig aus. So wird Unternehmern, wenn sie sich denn schon einmal für Lebensarbeitszeitmodelle interessieren, oft anderes empfohlen – oder pauschal davon abgeraten.

Was haben denn Unternehmer davon, ihren Beschäftigten solche Modelle anzubieten?

► Mit Lebensarbeitszeitkonten können Firmen für junge Fachkräfte attraktiver werden, sich also von Wettbewerbern abheben. Zudem steigt die Motivation in den Belegschaften – nicht nur



Harald Röder

Fachbuch-Autor und Geschäftsführer
der Deutschen Beratungsgesellschaft
für Zeitwertkonten (DBZWK)

wenn es gilt, Mehrarbeit zu leisten. Vor allem aber sind Lebensarbeitszeitmodelle eine wirkungsvolle Vorsorge gegen den demografischen Wandel. Denn mit der Gesamtbevölkerung werden zwangsläufig auch Belegschaften immer älter. Ältere Mitarbeiter aber sind naturbedingt öfter krank und können in vielen Berufen, gerade im Handwerk, in Vollzeit nicht mehr die volle Leistung bringen. Viele arbeiten nur deshalb ganztags, weil sie mit Teilzeidlöhnen nicht auskommen. Durch Lebensarbeitszeitkonten schaffen sich Unternehmer und Mitarbeiter hier viel mehr Gestaltungsfreiheit. Sie können einen gleitenden oder früheren Ausstieg vereinbaren und einen Generationswechsel zum Vorteil aller organisieren.

Was kostet es eigentlich, Lebensarbeitszeitkonten einzurichten und zu unterhalten? Und wer trägt die Kosten?

► Diesbezüglich bietet der Markt sehr unterschiedliche Ansätze, von der kompletten Kostenübernahme durch die Arbeitnehmer über Kostenteilung bis hin zur Vollfinanzierung durch das jeweilige Unternehmen. Unsere Erfahrung ist: Ohne finanzielle Anreize von Seiten der Unternehmen treffen Lebensarbeitszeitkonten bei Arbeitnehmern auf wenig Resonanz. Mindestens ebenso wichtig wie gute Argumente aber ist, diese offen und schlüssig zu kommunizieren. Hier wird oft an der falschen Stelle gespart. Lebensarbeitszeitkonten machen aus Unternehmenssicht nur Sinn, wenn eine größere Zahl an Beschäftigten, möglichst die Mehrheit, mitmacht.

Wie schaffen Sie es mit Ihren Klienten, überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen, diese kritische Masse zu erreichen?

► Wir als DBZWK verstehen uns als Komplett-dienstleister. Wir analysieren die Situation im Unternehmen, ergründen die Ziele der Geschäftsleitung und entwickeln davon ausgehend ein maßgeschneidertes Zeitwertkonten-Modell. Im Rahmen von Betriebsversammlungen stellen wir gemeinsam mit den Chefs den Belegschaften die Lebensarbeitszeitkonten im Detail vor und stellen eigens produzierte Prospekte zur Verfügung, in denen die Mitarbeiter alles zu Hause in Ruhe nachlesen können. Anschließend führen wir mit jedem Einzelgespräche und übernehmen alle organisatorisch-praktischen Aufgaben bis hin zur Einrichtung des Kontos. Im Durchschnitt überzeugen wir 70 bis 90 Prozent der Mitarbeiter.

Ein beachtlicher Aufwand. Wer bezahlt den?

► Wir arbeiten erfolgsbasiert. Das heißt: Findet das Modell keine Zustimmung, entstehen unseren Kunden keine Kosten. Für jeden Mitarbeiter, der sich für das Lebensarbeitszeitmodell entscheidet, berechnen wir einen zuvor vereinbarten Einmalbetrag. Dieser liegt bei ca. 300 bis 400 Euro pro Teilnehmer, je nach Firmengröße, inklusive aller beschriebenen Leistungen. Diese Anfangskosten haben bislang alle unsere Kunden in vollem Umfang als Firma getragen.

DBZWK



KONZEPTION
VERWALTUNG
TREUHANDSCHAFT

Deutsche Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH
Karlsbader Straße 18 73527 Schwäbisch Gmünd Telefon 07171 874 88 80 Fax 07171 977 90-77
info@dbzwk.de www.dbzwk.de