

# Die Wirtschaft

*zwischen Alb und Bodensee*

## Lebensarbeitszeit- Modelle

Zeit als Währung nutzen

Seite 62

## Technologie-Transfer

Vernetzung und Austausch  
in der Bodensee-Region

Seite 46

## Neuer Bildungsatlas

Überblick über Angebote  
und Teilnehmer

Seite 57



BILDUNG UND BETREUUNG

## Gute Konzepte gefragt

Seite 17

LEBENSARBEITSZEITMODELLE

# Zeit als sichere Währung nutzen

Harald Röder\*

Mit innovativen Lebensarbeitszeitmodellen lässt sich Personal motivieren und binden. Zeitwertkonten sind dabei ein wichtiges Instrument, mit dem Unternehmen ihr Image steigern und qualifizierte Mitarbeiter gewinnen können.

Das sinkende Rentenniveau, das steigende Renteneintrittsalter und der Fachkräftemangel stellen Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen vor neue Herausforderungen. Aus Sicht der Mitarbeiter gilt es, die eigene Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt ohne zusätzliche Abzüge von der Rente sicherzustellen. Aus Sicht des Arbeitgebers geht es darum, die Beschäftigungsfähigkeit eines möglichst großen Anteils der Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu fördern, kostenschonende und sozialverträgliche Lösungen für die Mitarbeiter zu finden, die vorzeitig in den Ruhestand gehen müssen, sowie die eigene Attraktivität als Arbeitgeber für qualifizierte Mitarbeiter zu steigern. Denn familien- und mitarbeiterbewusste Arbeitgeber haben nicht nur engagierte und loyalere Mitarbeiter und

bessere Chancen auf dem Personalmarkt, sondern auch niedrigere Krankenstände und geringere Mitarbeiterfluktuation. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise auf der einen und des demografischen Wandels auf der anderen Seite steht das Personalmanagement besonders unter Druck: Es muss die kurzfristige Anpassung des Unternehmens an die aktuelle wirtschaftliche Situation gewährleisten und gleichzeitig eine langfristige und nachhaltige Personal- und Beschäftigungspolitik sicherstellen. Wissen, Können und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter dürfen nicht durch übereilte, kostengetriebene Maßnahmen aufs Spiel gesetzt werden und zukünftiges Wachstum gefährden. Deshalb gilt es, nach alternativen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung zu suchen, um betriebsbedingten Kündigungen mit geeigneten

Lösungen entgegenzuwirken. Denn jede Krise bietet auch eine Vielzahl von Chancen – und clevere Unternehmen wissen sie zu nutzen.

## Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Es hat sich gezeigt, dass es schon bei der Rekrutierung von neuen Arbeitnehmern für die Arbeitgeber von immensem Vorteil ist, Beschäftigungsverhältnisse anbieten zu können, die den Mitarbeitern ein Höchstmaß an Selbstmanagement in ihrer Lebensplanung ermöglichen. Die neue Herausforderung besteht darin, Ereignisse und soziale Risiken im Zusammenhang mit der Abstimmung von Arbeitszeit und Privatleben abzufedern. Dies gilt ganz besonders in Phasen starker Belastungen, etwa durch Familienaufgaben wie Kindererziehung oder Elternpflege, aber auch bei erhöhtem Zeitbedarf für die berufliche Fort- und Weiterbildung. Solche Lebensereignisse sind größere Einschnitte in der persönlichen und beruflichen Biografie. Sie betreffen in ihren Konsequenzen nicht nur das Individuum, sondern auch das Unternehmen als Arbeitgeber. Beim lebenszyklusorientierten Personalmanagement geht man davon aus, dass die Ereignisse im Leben der Mitarbeiter in der Personalarbeit berücksichtigt werden müssen. Ziel ist es, betriebliche Vorgaben und individuelle Herausforderungen auszubalancieren und damit das Potenzial aller Mitarbeiter optimal in das Unternehmen einzubringen – unabhängig von Alter und Geschlecht. Das macht das Personalmanagement flexibel, weil es auf die gesellschaftlichen Anforderungen einerseits und die beruflichen und privaten



Flexible Arbeitszeiten sind für Arbeitnehmer immer wichtiger. Arbeitgeber können sich das zunutze machen.

Belange des einzelnen Mitarbeiters andererseits schnell reagieren kann. Zwischen den Bereichen Arbeitsmarkt, Personalressourcen und Alterssicherung können Instrumente wie Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle wie Scharniere wirken. Sie ermöglichen genau jene Flexibilisierung der Arbeit, der im Zusammenhang mit der steigenden Lebenserwartung, dem Älterwerden der Bevölkerung und der daraus resultierenden Ausweitung der Lebensarbeitszeit künftig eine überragende Bedeutung zukommen wird.

### Wertkontenmodell: So geht's

Überstunden, Urlaubstage, Bonifikationen, das Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder auch Bestandteile des regulären Entgelts können vom Arbeitnehmer zunächst steuer- und sozialversicherungsfrei auf einem Wert- oder Langzeitkonto angespart werden. Zur Kapitalanlage und Insolvenzsicherung überführt der Arbeitgeber das Entgelt in sicherheitsorientierte Bank- und Sparanlagen, Versicherungslösungen oder in gesetzekonforme und damit sichere Investmentfonds. Mit dem gebildeten Wertguthaben sind längere Freistellungsphasen für den Arbeitnehmer – zum Beispiel für Weiterbildung oder Qualifizierung, für ein Sabbatical, die Kindererziehung oder die Betreuung häuslicher Pflegefälle – ebenso möglich wie der Vorruhestand. Er kann also ohne Einbußen bei der gesetzlichen Rente früher als mit 67 Jahren aus dem Berufsleben aussteigen. Der Arbeitnehmer ist auch während der Freistellungsphase beim Arbeitgeber angestellt und erhält weiter sein Gehalt – finanziert aus dem angesparten Wertguthaben.

Die Einführung und Verwaltung von Wertkontenmodellen ist ein komplexer Prozess. Ihre erfolgreiche Umsetzung erfordert eine rechtssichere Durchführung, stimmige Abwicklung, Insolvenzsicherheit, ein erfahrenes Administrationsmanagement, geeignete Kapitalanlageinstrumente und die Möglichkeit zur Individualgestaltung. Denn so unterschiedlich die Interessen der Beschäftigten und die Aufgaben der Unternehmen sind, so unterschiedlich kann auch die Einführung eines Arbeitszeitmodells ablaufen. Häufig besteht in Unternehmen der Wunsch, ein gut funktionierendes Arbeitszeitmodell aus einem anderen

Betrieb zu übernehmen. Flexible Arbeitszeit- und Vorruhestandsregelungen können jedoch nur dann gut funktionieren, wenn sie den jeweiligen betrieblichen Belangen sowie den Wünschen und Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten entsprechen. Da jedes Unternehmen seine eigenen Abläufe, Zielsetzungen und Interessen hat, kann es somit kein Patentrezept für die Modellgestaltung geben. Vielmehr ist es wichtig, die betriebliche Situation genau zu analysieren, um dann maßgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten. Basierend auf den rechtlichen Rahmenbedingungen kann aus verschiedenen Bausteinen ein wettbewerbs- und beschäftigtenorientiertes Arbeitszeitmodell entwickelt werden. Hilfreich ist es, eine externe Beratung hinzuzuziehen. Ganz wesentlich für den Erfolg von Wertkontenmodellen ist die Akzeptanz bei allen Beteiligten, insbesondere bei den Arbeitnehmern. Vor diesem Hintergrund sollten zum einen alle relevanten Entscheidungsträger im Unternehmen möglichst frühzeitig eingebunden werden und zum anderen ein besonderes Augenmerk auf eine umfassende Kommunikationsstrategie als „Schlüssel“ für die Akzeptanz bei den Arbeitnehmern gelegt werden.

Bisher nutzen hauptsächlich Großunternehmen die Möglichkeiten, die das Flexi-Gesetz bietet. Mittlerweile ist die Einführung von in Geld geführten Zeitwertkonten in vielen Tarifverträgen und arbeitsrechtlichen Regelungen fest verankert und auch für die Beschäftigten in kleineren Betrieben möglich. Damit können Unternehmen aller Größen und Branchen die interessanten Gestaltungsvorteile, die Lebensarbeitszeitmodelle als personalpolitisches Steuerungsinstrument bieten, für sich nutzen.

► **Info:** Harald Röder referiert am 17. Oktober bei einer Veranstaltung, die von 16:30 bis 18:30 Uhr im Hotel Fürstenhof in Sigmaringen stattfindet, zum Thema Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeit. Info und Anmeldung: [www.weingarten.ihk.de](http://www.weingarten.ihk.de), Dokument-Nr. 16562289.

\* Harald Röder ist Geschäftsführer der Deutschen Beratungsgesellschaft für Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle mbH, Schwäbisch Gmünd