



Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle

Mitarbeiter motivieren
Image steigern
Fachkräfte gewinnen



Bundeskonferenz 2012

DBZWK

Deutsche Beratungsgesellschaft
für Zeitwertkonten und
Lebensarbeitszeitmodelle mbH



KONZEPTION
VERWALTUNG
TREUHANDSCHAFT

Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle

Der demografische Wandel als Herausforderung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts tauchen in Debatten, die sich um Wirtschaft und Arbeit drehen, verstärkt Stichworte auf, wie zum Beispiel „Globalisierung“, „Flexibilität“, „Lohnnebenkosten“ sowie „Rentensystemsicherung“. Und wir sprechen über die Entwicklung hin zu einer überalterten Bevölkerung, die damit verbundenen Prognosen und deren Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Zusammengefasst unter dem Begriff „demografischer Wandel“ gehört dieser zweifellos zu den sichersten Zukunftsindikatoren, über die wir verfügen. Auf der Makroebene von Ökonomie und Sozonomie sind seine Folgen gewissermaßen vorprogrammiert und mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit verbunden.

Nach derzeitigen Kenntnisstand haben wir in Deutschland zwischen 2012 und 2040 einen dramatischen Verlust unseres Erwerbspotenzials zu erwarten. Schon allein innerhalb der nächsten 10 Jahre wird seine Zahl um etwa 10 Prozent sinken. Bis in 30 Jahren rechnet man sogar mit einem Rück-

gang von den heutigen 41 auf dann nur noch 25 Millionen Erwerbstätige – das sind insgesamt zirka 40 Prozent! Der Anteil der über 60-Jährigen hingegen wird in diesem Zeitraum um bis zu 350 Prozent gestiegen sein. Schreibt man diese Trends fort, dann werden laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung im Jahr 2015 mindestens 7 Millionen Fach- und Führungskräfte fehlen. Zahlen, die belegen, dass es für jeden Arbeitgeber zunehmend schwer werden wird, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Zudem wird zur Finanzierung des Rentensystems das gesetzliche Eintrittsalter wahrscheinlich weiter angehoben – seriösen Prognosen zufolge bis auf das 70. Lebensjahr.

Dabei haben die wichtigsten Wesensmerkmale des demografischen Wandels – die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung – einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmen, Institutionen sowie auch auf Einrichtungen und Sozialunternehmen innerhalb der AWO. Wenn sie nicht vorsorgen und/oder rechtzeitig gegensteuern,



Thomas Elsner (*1968) ist seit 25 Jahren in der AWO Weser-Ems beschäftigt. Seit 2003 ist er Geschäftsführer und seit 2007 Verbands- geschäftsführer des AWO Bezirksverbands Weser-Ems. Im April 2012 hat dessen Gesamtvorstand Thomas Elsner außerdem zum stimmberechtigten Mitglied des Vorstands nach § 26 BGB berufen.

Thomas Elsner ist darüber hinaus Geschäftsführer folgender Tochtergesellschaften:

seit 02/2005: AWO Kinder, Jugend & Familie Weser-Ems GmbH
seit 03/2010: AWO WEWiD GmbH
seit 08/2010: AWO Management & Service Weser-Ems GmbH
seit 03/2011: AWO Rehaklinik Werscherberg gGmbH
seit 11/2011: AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH

Des Weiteren war Thomas Elsner Geschäftsführer folgender AWO-Tochtergesellschaften:

03/2005 bis 05/2007: AWO Wohnen & Pflegen Weser-Ems GmbH
03/2005 bis 07/2007: AWO Wohnpark Großefehn GmbH
04/2006 bis 07/2007: AWO Wohnpark Ostfriesland GmbH
01/2006 bis 06/2007: Wohnpark Wardenburg GmbH
01/2006 bis 06/2011: AWO Trialog GmbH



Bezirksverband
Weser-Ems e. V.



Die Bevölkerungspyramide wird kippen: Eine aktuelle Langzeitstudie des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) zeigt, dass der demografische Wandel zu gravierenden Veränderungen führen wird. Wenn sich in den kommenden Jahren die geburtenstarken Jahrgänge nach und nach dem Rentenalter nähern, verschiebt sich die Altersstruktur dramatisch.

- fehlen ihnen in der Folge immer mehr junge Leute, die sie als Fachkräfte ausbilden oder von den Hochschulen anwerben können
- altern ihre Belegschaften und verursachen auf diese Weise höhere Fehlzeiten und Krankheitskosten sowie niedrigere Innovationsrenditen
- gehen ganze Mitarbeitergenerationen zeitgleich in den Ruhestand und nehmen ihr gesamtes Wissen mit – unwiederbringlich!

Angesichts der durch Verknappung von Arbeitskräften gestellten, besonderen Anforderungen an die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern wird der Wettbewerb der Zukunft also vor allem auf den Personalmärkten entschieden. Denn die Beschäftigten werden die Attraktivität eines Arbeitgebers zunehmend auch danach bewerten, inwieweit er sie dabei unterstützt, Privat- und Berufsleben miteinander in Einklang bringen zu können.

Für eine soziale und wirtschaftlich erfolgreiche Gesellschaft brauchen wir eine neue Verbindung von Arbeit und Leben, von Familie und Beruf. Wirtschaftlicher Fortschritt muss mit gesellschaftlichem Fortschritt einhergehen. Deshalb muss steigende Flexibilität im Arbeitsleben auch mehr Flexibilität und Freiräume für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bringen, ihr Leben jenseits der Arbeit nach ihren Wünschen zu gestalten. Dazu zählt für die meisten Menschen auch, Zeit und Kraft für die Familie zu haben.

Denn gerade jetzt kommt der Vereinbarkeit von Karriere und Familie eine noch größere Bedeutung zu. Während bislang der Fokus auf die Gleichgewichtung von Beschäftigung und Elternschaft sowie entsprechende Fragen der Kinderbetreuung gelegt wurde, rückt nun zunehmend eine weitere Aufgabe in den Mittelpunkt: 2,25 Millionen Menschen hierzulande sind pflegebedürftig.

In 10 Jahren werden es schon 3 Millionen sein. Bereits heute kümmert sich jeder 10. Beschäftigte um einen nahe-

„Monitor Familienleben“

Auch die bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gilt fast allen als wichtige Aufgabe

*Fragen: "Wie wichtig finden Sie es, dass es Berufstätigen erleichtert wird, Angehörige zu pflegen?"
"Wie wichtig finden Sie es, dass sich der Staat für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzt?"*

	Einsatz für bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf		Erleichterung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf	
	Bevölkerung insgesamt %		Bevölkerung insgesamt %	Pflegende Angehörige %
Sehr wichtig	49	92	41	57
Wichtig	43		46	42
Weniger wichtig	5		6	x
Gar nicht wichtig	1		1	-
Unentschieden	2		6	1
	100		100	100

Der „Monitor Familienleben 2010“ wurde im Auftrag des Bundesfamilienministeriums vom Institut für Demoskopie Allensbach erstellt.

Gastbeitrag von Thomas Elsner

stehenden Angehörigen. Im Jahr 2030 wird es nach vorsichtigen Schätzungen jeder 5. Arbeitnehmer sein [1].

Um auf diese zahlreichen, durch die demografischen Entwicklungen bedingten Herausforderungen zu reagieren oder sogar vorbeugend zu handeln, war und ist man auf Arbeitgeberseite also gut beraten, den Mitarbeitern bessere Angebote in Sachen Work-Life-Balance zu unterbreiten. In diesem Kontext haben inzwischen auch schon einige Unternehmen und Institutionen ganzheitliche Personalmanagementsysteme erstellt. Konzepte, die sich vorwiegend an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten:

- an ihrem beruflichen Lebenszyklus – von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben
- an ihrem familiären Lebenszyklus – von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung bis hin zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern
- an ihrem biosozialen Lebenszyklus – also der Förderung der unterschiedlichen Potenziale in den unterschiedlichen Lebensphasen.

Daraus ergaben sich bereits einige konkrete Anknüpfungspunkte für entsprechende Maßnahmen. Als einer der kreativsten Lösungsansätze bietet sich hier die Einrichtung insolvenzgeschützter und innovativer Zeitwertkonten an, auch Lebensarbeitszeitmodelle genannt. Sowohl das bereits seit 1998 bestehende „Flexi-Gesetz“ – dem Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen [2] – als auch das zum 1. Januar 2009 in Kraft getretene „Flexi-II-Gesetz“ [3] haben die Maßnahmen zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeit maßgeblich positiv beeinflusst.

Das Prinzip von Zeitwertkonten

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 gesetzeskonforme und damit sichere Investmentfonds [4].

Mit dem gebildeten Wertguthaben sind längere Freistellungsphasen für den Arbeitnehmer (zum Beispiel für Weiterbildung/Qualifizierung, Sabbatical, Kindererziehung, Betreuung häuslicher Pflegefälle etc.) ebenso möglich, wie der Vorruhestand [5]. Er kann also ohne Einbußen bei der ge-

setzlichen 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.

Wertkontenmodelle gewinnen immer mehr an Bedeutung

Bisher nutzen hauptsächlich Großunternehmen die Möglichkeiten, die das Flexi-Gesetz bietet und die im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle wie bei Volkswagen und vielen anderen DAX-Unternehmen bereits seit Ende der neunziger Jahre dort Einzug gehalten haben. Die gesetzlich geschaffene Möglichkeit, geleistete Beschäftigungszeit als Guthaben anzusammeln und später zu einer mittel- oder sogar längerfristigen Freistellung einzusetzen, hat sich in den Unternehmen mit einem solchen Angebot bereits bestens bewährt. Denn Zeitwertkonten erlauben eine Dynamik in der Arbeitswelt, die dem Älterwerden der Bevölkerung sehr entgegenkommt.

Mittlerweile ist die Einführung von in Geld geführten Zeitwertkonten in vielen Tarifverträgen fest verankert und nicht zuletzt auch für die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst [6] möglich.

Zeitwertkonten sind also nicht nur für große Unternehmen ein wertvolles personalpolitisches Steuerungsinstrument. Alle Unternehmen, Institutionen und auch soziale Einrichtungen können die interessanten Gestaltungsvorteile, die Lebensarbeitszeitmodelle bieten, für sich nutzen. Konzerne wie VW, Siemens, die Deutsche Telekom oder SAP haben es vorgemacht. Und auch immer mehr Sozialunternehmen setzen durch die Einführung eines innovativen Lebensarbeitszeitmodells weithin sichtbare Zeichen.

So hat der AWO Kreisverband in der Grafschaft Bentheim bereits vor zwei Jahren das Lebensarbeitszeitmodell „Family & Life“ für seine Mitarbeiter mit großem Erfolg eingerichtet. „Fachkräftemangel, fehlender Nachwuchs, höheres Renteneinstiegsalter – über viele Jahre hinweg wurden diese Anzeichen vielfach ignoriert. Wir wollen für unsere Kolleginnen und Kollegen kein Leben ohne Sicherheit – sie haben wirklich weitaus Besseres verdient“, sagt der AWO-Kreisverbandsvorsitzende Heinz Boermann [7].

Aktuell wird in der Caritas-Einrichtung St. Josefshaus Herten das Wertkontenmodell „Leben & Zukunft“ eingeführt. Andrea Grass, die Vorsitzende der Mitarbeitervertretung der mit über 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Herten ansässigen Einrichtung bringt es auf den Punkt: „Die Anhebung des Renteneintrittsalters in Folge der steigenden

Lebenserwartung ist für alle Arbeitnehmer Realität und bringt die Ungewissheit, ob gerade der eigene Gesundheitszustand die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes bis zur Rente erfüllen wird.“ Und weiter führt sie aus: „Nun ist es durch das neue Lebensarbeitszeitmodell möglich geworden, die Lebensarbeitszeit zu verkürzen oder bereits vorher eine längere Pause – ein Sabbatical – einzulegen, ohne das Arbeitsverhältnis unterbrechen zu müssen – das ist echte Lebensqualität für die Mitarbeiter.“[8]

Als eine der ersten Klinikeinrichtungen bundesweit bietet jetzt auch das Evangelische Krankenhaus Unna seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, ein Zeitwertkonto als Langzeitkonto einzurichten. „Damit reagiert das Krankenhaus auf die sich verändernden Arbeits- und Lebensbedingungen in unserer Gesellschaft. Denn gerade in sozialen und pflegerischen Berufen ist es für die Menschen wichtig, den notwendigen Ausgleich zu finden, um sich immer wieder auf den Dienst und das Wohl am Patienten optimal einlassen zu können“, führt der MAV-Vorsitzende Ulrich Szycypior im Sinne der über 700 Kollegen aus [9].

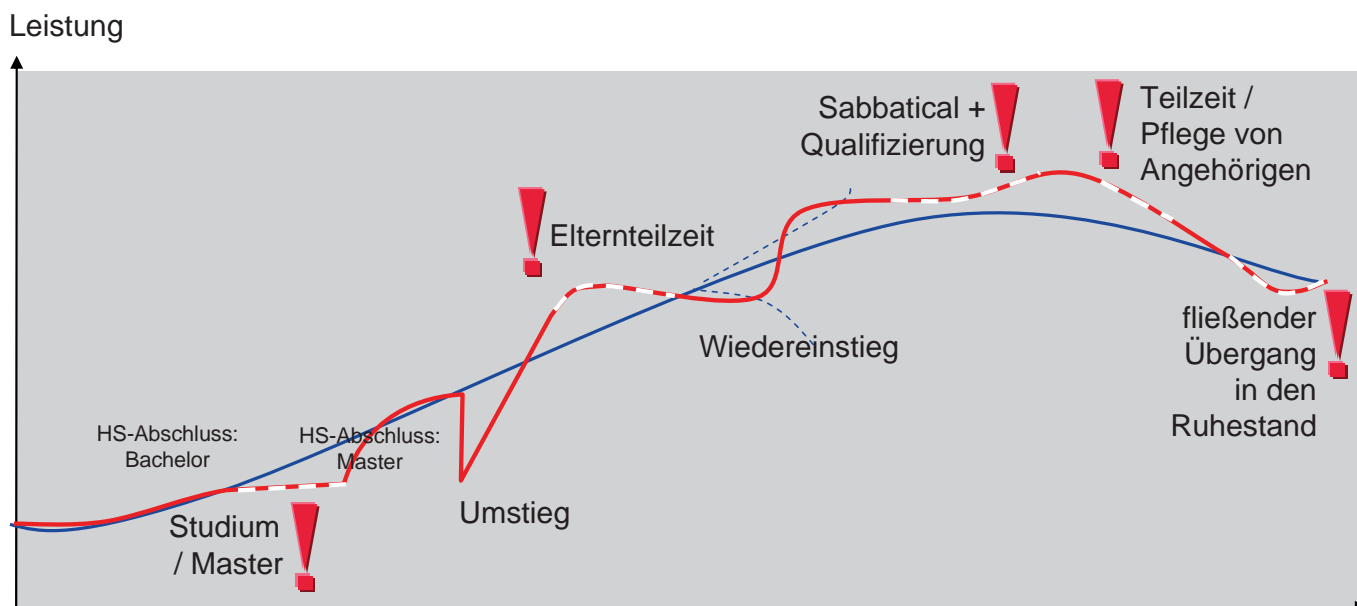
Diese Einrichtungen belegen, wie durch unternehmerische Weitsicht und verantwortungsvolle Entscheidungen Freiräume für die Beschäftigten geschaffen werden – und das durch eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Warum? Weil die Arbeitnehmer das Angebot eines Lebensarbeitszeitkontos schätzen. Sie wissen, dass Wertkontenmodelle es ihnen ermöglichen, ihr Renteneintrittsalter schon während ihrer Berufstätigkeit frühzeitig und aktiv zu gestalten und damit über die Beendigung ihrer Tätigkeit weitgehend selbst zu bestimmen. Durch ein

Lebensarbeitszeitmodell bieten sich für den Arbeitnehmer individuelle Lösungen unterschiedliche Interessen miteinander in Einklang zu bringen, denn ein solches Modell kommt dem Wunsch nach einer freien Lebensgestaltung oder nach noch mehr finanzieller Sicherheit im Alter entgegen. Und nicht zuletzt, weil sie stolz darauf sind, in einer Einrichtung zu arbeiten, die innovative Ideen zur Lebensarbeitszeit und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umsetzt.

Unternehmen und Institutionen aller Größen und Branchen erkennen immer öfters, dass es notwendig ist, sich in Zeiten der Arbeitskräfteverknappung als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Doch es sind nicht (nur) die Nebenleistungen, die Arbeitgeber attraktiv machen. Unternehmen, die sich um eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie stark machen, haben die Nase vorne. Und das ist auch wissenschaftlich belegt worden. In familienorientierten Betrieben steigt die Motivation, gehen die Krankstände zurück und funktioniert die Mitarbeiterbindung besser. Das belegt eine Studie des Forschungsinstitutes für familienbewusste Personalpolitik (FFP) der Universität Münster deutlich.

Familienbewusste Aspekte bei der Einführung von Wertkontenmodellen

Eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die ihren Namen verdient, erfordert auch ein stärkeres Umdenken in vielen Betrieben und Institutionen. Die Arbeitgeber müssen dort erkennen, dass sie qualifizierte Beschäftigte dann besser und längerfristig an sich binden können, wenn sie



Individuelle und lebensphasenorientierte Gestaltungsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter.

Gastbeitrag von Thomas Elsner

auf die unterschiedlichen Bedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen stärker eingehen, wenn sie ihren Arbeitnehmern eine Balance zwischen Job und Privatleben ermöglichen. Vor diesem Hintergrund stellt eine familienbewusste Personalpolitik demnach einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsparameter dar, der den Erfolg maßgeblich positiv beeinflusst.

Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, berufliche Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist nur ein Aspekt, in dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen zu ermöglichen. Der Gestaltung der Arbeitszeit – verbunden mit dem Wunsch, Beruf und Familie gleichermaßen zu leben – kommt demnach eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert für die Zufriedenheit mit der Arbeit besitzt.

Wesentliche Vorteile von Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodellen aus Sicht der Arbeitnehmer sind:

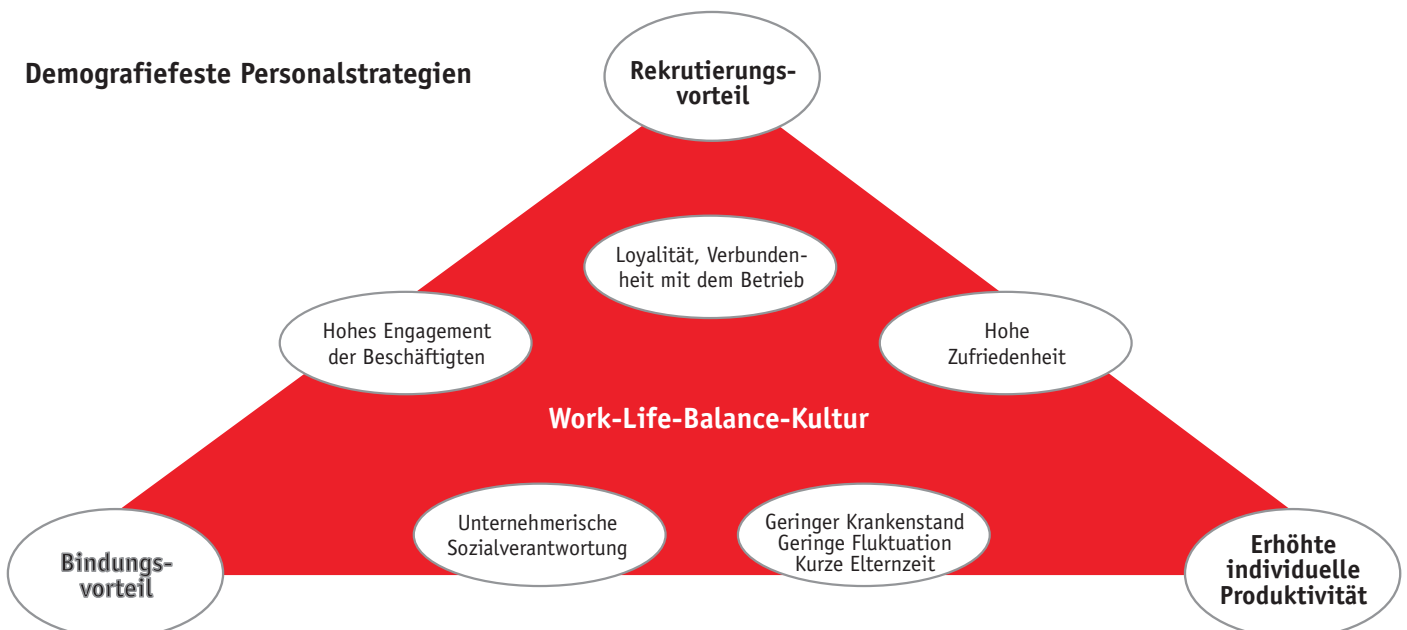
- Möglichkeiten der Berücksichtigung individueller Wünsche an die Lebensarbeitszeitgestaltung („Work Life Balance“).
- Mit Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitkonten haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit – ohne Einbußen bei der gesetzlichen Rente – früher als mit 67 Jahren ihren Vorruhestand zu genießen.
- Die Reduzierung der Arbeitszeit ist ohne Gehaltseinbußen möglich – ein gleitender und sozialverträglicher Vorruhestand wird sichergestellt.

- Die Wertguthaben können auch zu Ausweitung der Elternzeit genutzt werden. Bei vollen Bezügen ganz für die Familie da sein – Elternzeit für die Kinderbetreuung verwirklichen.
- Eine Auszeit für häusliche Pflegefälle finanzieren und sich um ältere oder erkrankte Familienangehörige kümmern – ein Wunsch, der sich mit fortdauernder sozialer Absicherung für die Arbeitnehmer problemlos erfüllen lässt.
- Durch die Freistellungsmöglichkeit für ein Sabbatical wird die Gesundheit geschützt. Abstand gewinnen und fit werden für neue Aufgaben – die eigenen Akkus können wieder aufgeladen werden.
- Es sind Freistellungsmaßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens möglich. Weiterbildungsmaßnahmen können selbstverantwortlich genutzt werden.
- Die Lebensarbeitszeit kann flexibel gestaltet werden – und damit verbunden ein Mehr an Eigenverantwortung. Das Ergebnis: Zufriedenheit und eine höhere Lebensqualität auf Seiten der Arbeitnehmer.

Qualifizierte Beratungspartner sind wichtig

Die Einführung und Verwaltung eines Lebensarbeitszeitmodells ist ein komplexer Prozess. Im Focus muss dabei immer stehen, dass die Implementierung und Verwaltung der Wertkonten mit dem bestmöglichen finanziellen und betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen und dessen

Demografiefeste Personalstrategien



Mitarbeiter geschieht. Wichtige Faktoren für die effiziente und Erfolg versprechende Einführung sind vor allem eine kompetente und umfassende Beratung, rechtssichere Durchführung, stimmige Abwicklung, Insolvenzsicherheit, ein erfahrenes Administrationsmanagement, sichere Kapitalanlageinstrumente und die Möglichkeit zur Individualisierung.

„Jedes Sozial-Unternehmen und jede Einrichtung sollte sich vorab entsprechend aussagefähige Qualifikationsnachweise des Modellanbieters, beziehungsweise Beraters dokumentieren lassen. Wie erfolgreich ist zum Beispiel die Durchdringung, also die Arbeitnehmer-Akzeptanz bei den bisherigen Referenzunternehmen? Das ist eine der wesentlichsten Kennziffern überhaupt“, wie Harald Röder, Geschäftsführer des Beratungs- und Dienstleistungsunternehmens DBZWK GmbH betont [10].

Das belegen auch die Äußerungen aus der Grafschaft Bentheim. „Wir haben als AWO die Zusammenarbeit mit der DBZWK für uns als sehr angenehm erlebt. Von der Konzeptentwicklung am Anfang, bis hin zur Implementierung, der Mitarbeiterversammlung sowie den individuell geführten Beratungsgesprächen entstanden keine zusätzlichen Verwaltungsaufgaben für uns“, erläutert die AWO-Kreisgeschäftsführerin Sigrid Stinn die Modelleinführung [11]. Die MAV-Vorsitzende Andrea Grass sieht das ähnlich: „Die Mitarbeitervertretung des St. Josefshauses Herten war sehr daran interessiert, Zeitwertkonten einzuführen. Allerdings brauchte es hierzu einen erfahrenen Partner, der die Umsetzung dieser Aktion unterstützt. Diesen Partner haben wir mit der DBZWK gefunden“ [12]. Und auch Peter Goerdeler, Verwaltungsleiter des evangelischen Krankenhauses in Unna ist mit der Unterstützung, Umsetzung sowie dem Ergebnis zufrieden. Sein Fazit. „Die Zusammenarbeit mit der DBZWK war von Anfang an geprägt von hoher Professionalität. Wir haben uns gut wiedergefunden und die Beratungsleistung für die Mitarbeitervertretung und für uns als Arbeitgeber geschätzt, die sehr ausgeglichen war“ [13].

Fazit

Der demografische Wandel ist kein theoretisches Problem. Er hat längst in den Unternehmen, Institutionen und Einrichtungen Einzug gehalten. Die Gestaltung des demografischen Wandels ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die sämtliche Tarifparteien, also sowohl Arbeitgeberverbände wie auch Gewerkschaften und Mitarbeitervertretungen gleichermaßen betrifft. Für sie heißt es darum vor allem: Nicht die Augen davor verschließen, denn er vollzieht sich in allen Bereichen und betrifft alle Bevölkerungs- und Arbeiterschichten. Die demografische Alterung ist irreversibel, sie läuft ab wie ein Uhrwerk. Arbeitgeber, und Arbeitnehmer-

vertreter die ihn aktiv gestalten möchten, um Risiken zu vermeiden und Potenziale zu nutzen, müssen bereits heute handeln. Zukünftig wird es darauf ankommen, durch intelligente Modelle und Module Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen, betriebswirtschaftliche Ziele und personalpolitische Maßnahmen ausgewogen zu gestalten und miteinander zu verzahnen. Das wegweisende Instrument von Wertkontenmodellen zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit ist ein erster Schritt, den unausweichlichen demografischen Entwicklungen gegenzusteuern und wird dabei mit seinen positiven Signalen zu den wesentlichsten Faktoren gehören, das für eine neue personalpolitische Stabilität in den Unternehmen und Einrichtungen sorgt. ■

[1] Quellen: Statistisches Bundesamt, DIW, TNS Infratest, Roland Berger Strategy Consultants

[2] Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen vom 6. April 1998

[3] FlexiG vom 21. Dezember 2008

[4] Vgl. „Gebot der sicheren Vermögensanlage“ gemäß § 7 d Abs. 3 Satz 1 SGB IV

[5] Vgl. „Verwendungsmöglichkeiten von Wertguthaben“ gemäß § 7 c Abs. 1 SGB IV

[6] Vgl. TVöD – § 10 Arbeitszeitkonto Absatz 6:
1. Der Arbeitgeber kann mit der/dem Beschäftigten die Einrichtung eines Langzeitkontos vereinbaren.
2. In diesem Fall ist der Betriebs-/ Personalrat zu beteiligen – bei Insolvenzfähigkeit des Arbeitgebers – eine Regelung zur Insolvenzsicherung zu treffen

[7] Quelle: GN Grafschafter Nachrichten vom 3. März 2011

[8] Quelle: www.dbzkw.de

[9] Quelle: www.dbzkw.de

[10] Quelle: Vermögen & Steuern – Ausgabe 12/09 S. 44/45

[11] Quelle: www.dbzkw.de

[12] Quelle: www.dbzkw.de

[13] Quelle: www.dbzkw.de