

Zeitwertkonten: umfassende Betrachtung eines Allround-Talents



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**
HR-Performance
Ausgabe 07/2012, S. 20-23
- **Autoren:**
Anton Stockhausen, Matthias Edelmann



Zeitwertkonten: umfassende Betrachtung eines Allround-Talents

Die aktuelle personalpolitische Diskussion ist geprägt von mehreren Aspekten: Der demografische Wandel wird heute flächendeckend als zentrales Thema wahrgenommen, dessen Wirkung durch den Fachkräftemangel erheblich verstärkt wird. Auch die Personaler mittelständischer Unternehmen sind heute stark damit beschäftigt, die Attraktivität als Arbeitgeber im Markt zu platzieren. In vielen Zielvereinbarungen steht: „Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und binden.“

HR-Arbeit heute: Wie bekommen Sie viele Köpfe unter einen Hut?

Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Ausrichtung an den Bedürfnissen unterschiedlicher Generationen dar: War Personalpolitik in der Vergangenheit häufig auf die Altersklasse der gut 25-Jährigen bis 40-Jährigen fokussiert, erweitert sich das Spektrum heute in beide Richtungen: Einerseits treten – bedingt durch kürzere Schul- und Studienzeiten – jüngere qualifizierte Mitarbeiter ins Unternehmen ein, andererseits steigt das Renteneintrittsalter. Die Bedürfnisse und Werte dieser breiten Mitarbeitermannschaft sind dabei durchaus unterschiedlich.

War das Wertegerüst der sogenannten Nachkriegsgeneration, der heute ca. 60-Jährigen (Geburtsjahr 1945–1955) noch stark geprägt durch z.B. Akzeptanz von Hierarchie oder dem Grundsatz „Wir leben, um zu arbeiten“, so änderte sich das bei den Baby-Boomern (1955–1965) eher drastisch: Hierarchie wurde nicht mehr per se akzeptiert, sondern musste sich legitimieren, und der Lebensgrundsatz wurde auf den Kopf gestellt: „Arbeiten wir nicht, um zu leben?“.

Werhaltungen prägen die Bedürfnisse von Mitarbeitern. Wenn wir uns also Mühe geben, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, müssen wir uns die Frage stellen, welche Maßnahmen denn bei welcher Zielgruppe Wirkung zeigen könnten.

Mit Zeitwertkonten auf verschiedenen Hochzeiten tanzen

Bei den neuen Generationen qualifizierter Mitarbeiter treffen wir sowohl auf eine hohe berufliche Orientierung: Die Arbeit soll Spaß machen, anspruchsvoll, abwechslungsreich und herausfordernd sein. Zudem gibt es eine starke Familien- und Frei-

Lurse

Die neuen Generationen wollen sowohl als auch...

<ul style="list-style-type: none"> Hohe Spitzelrolle und hohe Leistungsorientierung <ul style="list-style-type: none"> • Bold an der Arbeit • Mühseligkeit und Leistungsanspruch Hohe Sozialkomfort und viel Zeit für Freizeit und Familie <ul style="list-style-type: none"> • Männer in Elternrolle / Frauen in Beruf • Freie Zeiten für Meister oder Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Ungebrochene Kollegialität Teamorientierung und hohe Individualität <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Nutzenmaximierung • Gemeinsame Ziele Gestaltungspartizipation und kontinuierliches Feedback
---	--

...die Unternehmen suchen nach Antworten

zeitorientierung: Neben der Arbeit verfolge ich weitere Ziele, die ich nicht unterordnen will, wie Familie (Kindererziehung, Pflege der Eltern) oder auch längere freie Zeiten für eine Weltreise oder ein soziales Engagement.

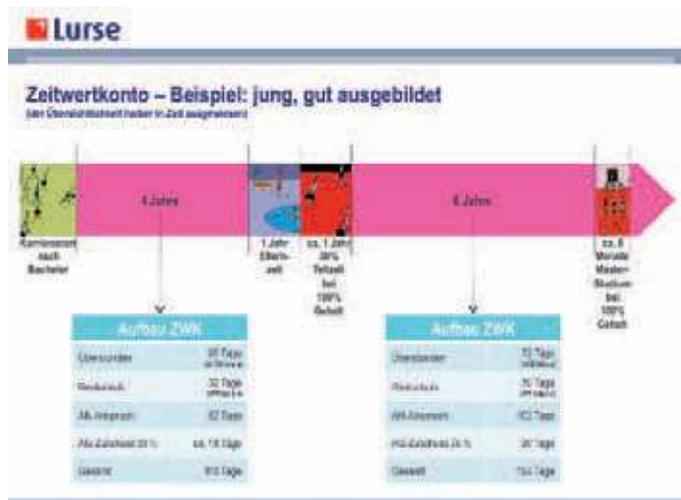
Hier sind Zeitwertkonten ein geeignetes Instrument: Hiermit können sich Mitarbeiter für bestimmte Phasen die Teilzeitarbeit bei Vollzeitgehalt leisten oder bei Vollzeitgehalt eine Auszeit nehmen. Die Möglichkeit, zeitlich souveräner agieren zu können, ist äußerst attraktiv.

Zeitwertkonten lassen unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten zu und können ebenso von der Nachkriegsgeneration oder den Baby-Boomern für einen eleganteren Übergang in den Ruhestand genutzt werden. Heißt: Mit Zeitwertkonten kann ich als Unternehmen über die Generationen hinweg „punkten“.

Wie sieht die Nutzung eines Zeitwertkontos in praxi aus?

In der Grafik rechts sehen Sie den Zeitstrahl zu einer beispielhaften Erwerbsbiografie. Der Übersichtlichkeit wegen haben wir dieses Beispiel in Zeit skizziert.

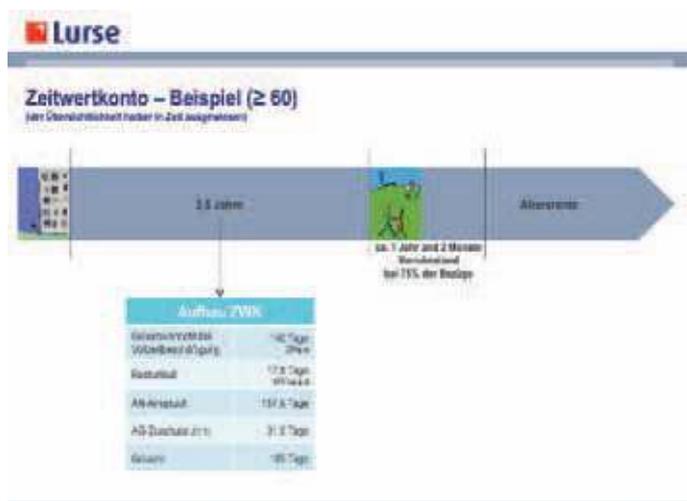
Ein Mitarbeiter tritt nach Abschluss des Bachelors recht jung in das Unternehmen ein, arbeitet vier Jahre in Vollzeit und nutzt diese Zeit, um bereits ein Guthaben im Zeitwertkonto aufzu-



bauen. Er zahlt sowohl Überstunden als auch Resturlaub ein. Durch einen Arbeitgeberzuschuss hat er insgesamt 110 Tage Guthaben auf seinem Konto angespart, welche er dann für die Zeit der Teilzeitbeschäftigung nach der Elternzeit gut nutzen kann. Später arbeitet er wieder in Vollzeit und spart entsprechend an, um sich nach sechs Jahren ein Sabbatical für ein Master-Studium finanzieren zu können.

Ein weiteres, häufig in der Praxis zu findendes Modell ist dasjenige des fließenden Renteneintritts:

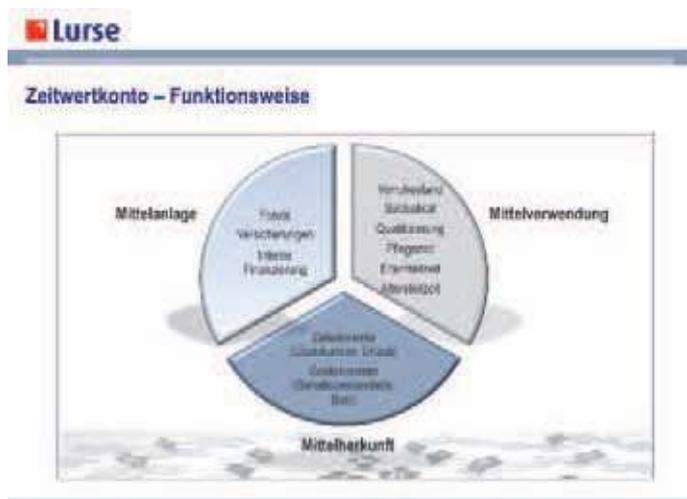
Ein Mitarbeiter verzichtet für dreieinhalb Jahre auf 20 Prozent seines Gehaltes. Gemeinsam mit dem bestehenden Resturlaubsanspruch sowie dem Arbeitgeberzuschuss ermöglicht dies dem Mitarbeiter, bereits ein Jahr und zwei Monate früher in den Ruhestand zu treten, und dies bei 75 Prozent seiner Bezüge.



Wie funktioniert ein Zeitwertkonto?

Zur Finanzierung der Freistellung baut der Mitarbeiter im Laufe seiner Beschäftigung ein Wertguthaben auf. Der Arbeitnehmer zahlt Bestandteile seines Gehalts, beispielsweise Teile des laufenden Gehalts, Weihnachtsgeld oder Zeitanteile wie Überstunden oder Urlaubstage, un versteuert und ohne Sozialversicherungsabgaben in ein Wertkonto ein und erhält dafür bezahlte Freizeit.

In ein Zeitwertkonto können sowohl Zeit- als auch Gehaltskomponenten eingebracht werden. Der eingebrachte Wert wird in Geld umgerechnet, überführt und in konservative Kapitalanlageprodukte investiert. Einkommenssteuer und Sozialabgaben werden für das vom Mitarbeiter eingezahlte Kapital zunächst nicht fällig. Der Arbeitgeber muss den Arbeitgeberanteil der Sozialversicherung von Beginn an mitsichern.



Das aufgebaute Kapital kann dann zur Finanzierung von Freistellungsphasen verwendet werden:

Während der Erwerbstätigkeit:

- für Fortbildungen, die bestimmte Präsenzzeiten erfordern oder in Vorbereitung auf eine Abschlussprüfung zum Meister, Techniker, MBA oder Bilanzbuchhalter,
- für Familienzeiten zur Kinderbetreuung, Pflege der Eltern oder Unterstützung des Partners bei ernsthaften Erkrankungen,
- für Sabbaticals, die für soziale/gesellschaftspolitische Aktivitäten oder auch für lang gehegte Wünsche wie einen großen Segeltörn genutzt werden.

Vor Eintritt in den Ruhestand:

- für Modelle der Altersteilzeit, die nach Wegfall der gesetzlichen Grundlagen so nicht mehr möglich sind,
- und natürlich auch zum Übergang in den vorzeitigen Ruhestand.

Insolvenz des Arbeitgebers – schauen Arbeitnehmer ins Leere?

Das erste Gesetz zu „Zeitwertkonten“ („Flexi I“) wurde 1998 verabschiedet und durch „Flexi II“ Ende 2008 ergänzt. Hiermit wurde insbesondere der Weg geebnet (häufig steuerbegünstigt), Guthaben aufzubauen, die ein Mitarbeiter im Rahmen einer Freistellung während der aktiven Arbeitsphase in Anspruch nehmen kann und für die er auch erst dann die Sozialversicherungsbeiträge zu zahlen hat.

Flexi II regelt unter anderem, dass selbst im Falle der Insolvenz des Arbeitgebers das Guthaben des Mitarbeiters nicht verfällt. Flexi II verpflichtet den Arbeitgeber, die Guthaben der Mitarbeiter gegen Insolvenz des Arbeitgebers extern abzusichern.

Im Rahmen der Schlecker-Insolvenz haben Sie möglicherweise Mitarbeiterstimmen gehört, die beklagten: „... meine Zeitguthaben sind jetzt auch noch alle weg!“ Hierbei handelt es sich um ein sogenanntes Kurzzeitkonto, in das Überstunden eingezahlt werden können. Zu den Kurzzeitkonten zählen alle Arbeitszeitkonten, deren Bezugs- bzw. Ausgleichszeitraum weniger als ein Jahr beträgt. Kurzzeitkonten sind unter anderem: Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonto oder Arbeitszeitkorridor.

Überstunden bzw. deren Gegenwert können auch in ein Langzeitkonto überführt werden. Dieses ist in jedem Falle insolvenzgesichert, d.h. die Ansprüche der Mitarbeiter bleiben sicher erhalten und werden entsprechend ausgezahlt.

Mitarbeiter geht – Zeitwertkonto bleibt? Ist ein Zeitwertkonto auf andere Arbeitgeber übertragbar?

Verlässt ein Mitarbeiter Ihr Unternehmen, so gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit dem Guthaben des Zeitwertkontos zu verfahren – es verbleibt jedoch bei Austritt des Mitarbeiters nicht beim ehemaligen Arbeitgeber, sondern:

1. Der Mitarbeiter überträgt das Guthaben auf den neuen Arbeitgeber – dies ist dann möglich, wenn der neue Arbeitgeber dem zustimmt und bereits ein Zeitwertkonto eingerichtet hat
2. Oder er zahlt das Guthaben an die DRV des Bundes – hier kann es dann für einen vorzeitigen Renteneintritt genutzt werden
3. Der Mitarbeiter lässt es sich mit seinem letzten Gehalt auszahlen; hierbei gilt: Was aus SV-freiem Gehalt einbezahlt wurde, bleibt auch bei der Auszahlung SV-frei
4. Der Mitarbeiter finanziert mit dem Guthaben die Phase der Freistellung bzw. des vorzeitigen Austritts

Etablierung von Zeitwertkonten – mehr als ein formaler Akt

Neben steuerlichen, rechtlichen und administrativen Fragen nehmen Zeitwertkonten Einfluss auf Führungsverständnis und -kultur. In unserer letztjährigen Studie („Quickcheck zur Mitarbeiterbindung“, siehe www.lurse.de) wurde bestätigt, dass den Führungskräften im Rahmen der Mitarbeiterbindung eine wesentliche Bedeutung zukommt. Im Kontext Zeitwertkonten heißt das konkret: Wie organisieren wir Ressourcen und Kapazitäten? Haben wir eine Stellvertreterplanung? Ist das Know-how verfügbar?

Vergleichbare Fragen stellen sich natürlich auch bei jeder Urlaubsplanung und bei unvorhergesehenen Ausfällen. Aber: Diese Anlässe für das „Nicht-anwesend-sein“ von Mitarbeitern sind etabliert (Urlaub) und akzeptiert (Notfälle) – die Zeitwertkonten geben dem Mitarbeiter eine aktivere Rolle und erfordern ein anderes Führungsdenken und -handeln. Die Führungskräfte

müssen überzeugt sein, dass unter einer längerfristigen Perspektive Mitarbeiter so stabilisiert und gebunden werden können und dass das einen echten Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen darstellt.

Werben Sie mit und bewerben Sie das Instrument Zeitwertkonten!

Als HR-Verantwortliche kommt Ihnen dabei eine wesentliche Rolle zu: Vermarkten Sie das Zeitwertkonto im besten Sinne des Wortes. Und legen Sie einen hohen Stellenwert auf die interne Kommunikation. Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit des Instruments. Sorgen Sie dafür, dass zügig „gute“ Beispiele entstehen, über die gesprochen wird, damit das Zeitwertkonto Ihres Unternehmens sein volles Potenzial als Allround-Talent entfalten kann.

Warum nicht?

Heute haben 40.000 Unternehmen in Deutschland ein Zeitwertkonto für die Mitarbeiter implementiert. Die Tendenz steigt weiter. Die Implementierung bereitet manchem Personalplaner zunächst Kopfschmerzen – doch mittel- und langfristig sind Zeitwertkonten ein sehr effektives Mittel, um gleichermaßen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu begegnen. Sie bieten den Mitarbeitern Flexibilität in der Lebens- und Berufsplanung, und als Arbeitgeber sichern Sie sich damit langfristig Ihr wertvollstes Gut.

Autoren: **ANTON STOCKHAUSEN, MATTHIAS EDELMANN**