Geschäftsstelle
Heike Heiderhoff
Am Schießendahl 68
D – 50374 Erftstadt

Telefon 0 22 35 / 98 99 310
Fax 0 22 35 / 98 99 311

heike.heiderhoff@ag-zwk.de

ZWK Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

Aus: Ausgabe der AGZWK-Fachkreise für das 4. Quartal 2013

Erfolgskriterien für den erfolgreichen Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Zeitwertkonten

1. Einleitung

Es ist unstrittig, dass Wertguthaben (auch als Zeitwertkonten oder Lebensarbeitszeitmodelle bezeichnet) auf Grundlage des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (verabschiedet im Bundesrat am 19.12.2008 und gültig seit 01.01.2009) – bekannt unter dem Begriff „Flexi-Gesetz II“ (SGV IV / § 7 ff.) – ein geeignetes personalwirtschaftliches Instrument zur Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Unternehmen sind. Gerade vor dem Hintergrund der bekannten demografischen Entwicklung der nächsten 20 – 30 Jahre und des bestehenden überwiegend branchenspezifischen Wettbewerbs um qualifizierte Fach- und Führungskräfte gehen die Unternehmen – ausgehend von einem derzeit noch relativ geringen Verbreitungsgrad – vermehrt dazu über, betriebliche Regelungen zu Wertguthaben einzuführen, um dem verstärkten Ziel insbesondere der jüngeren Erwerbspersonengeneration nach einer eigenbestimmten Ausgewogenheit von Beruf und Familie (Stichwort „work-life-balance“) Rechnung zu tragen.

Die beiden Autoren zeigen pragmatische Ansätze „von der Praxis für die Praxis“ auf, welche Fragestellungen Unternehmen wie gelöst haben, um die vielfältigen Regelungsinhalte zu Wertguthaben in einer Betriebsvereinbarung erfolgreich umgesetzt zu bekommen. Dabei erheben sie weder den Anspruch der Vollständigkeit der Regelungen und Vorgehensweisen, noch gehen sie auf die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Wertguthaben im Detail ein. Letztere werden vielmehr als Kenntnisgrundlage bei den Zielgruppen des Artikels vorausgesetzt. Im Vordergrund stehen methodische, organisatorische und informatorische Aspekte. Kern des Artikels ist es auch nicht, die differenzierten rechtlichen Grundlagen und deren Zusammenwirken zu untersuchen. Vielmehr sollen typische Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat angesprochen und Lösungsansätze dafür aufgezeigt werden. Dabei werden auch allgemein gültige Themen angesprochen, die nicht zwingend ausschließlich für Wertguthaben zutreffen.

2. Ausgangssituation

Zur Ausübung der betrieblichen Mitbestimmung wird in Deutschland primär das Instrument der Betriebsvereinbarung eingesetzt. Sie wird zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geschlossen und wirkt unmittelbar auf die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmer ein (vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54202/betriebsvereinbarung-v6.html). Ein gegebenenfalls bestehender Tarifvertrag geht einer Betriebsvereinbarung vor und die arbeitsvertraglichen Bedingungen dürfen durch eine Betriebsvereinbarung nur verschlechtert werden, wenn ein entsprechender Vorbehalt besteht. Die betriebliche Mitbestimmung ist im Betriebsverfassungsgesetz i.d.F. vom 25.09.2001 (BGBl. I 2518) mit späteren Änderungen geregelt.

In Abgrenzung zur Betriebsvereinbarung können betriebliche Regelungen einseitig vom Arbeitgeber durch gleich lautende Individualverträge oder Gesamtzusagen getroffen werden oder durch betriebliche Übung manifestiert werden. Die Autoren begrenzen sich formal auf die Betriebsvereinbarung, obwohl verschiedene Aspekte auch auf vertragliche Einheitsregelungen oder Gesamtzusagen übertragen werden können.

Besteht in einem Unternehmen ein Betriebsrat, so sind Wertguthaben grundsätzlich in Form einer Betriebsvereinbarung einzuführen. Ob die Umsetzung dann im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, einer Gesamtbetriebsvereinbarung oder

gar einer Konzernbetriebsvereinbarung erfolgt, hängt generell von der Unternehmensstruktur und den vorhandenen Organen der betrieblichen Mitbestimmung ab. Alternativ kann die Einführung von Zeitwertkonten auch auf Grundlage eines (Haus-)Tarifvertrags oder einzelvertraglich erfolgen. Zweifelsohne ist davon auszugehen, dass auf den fünf Regelungsfeldern (a) Konzeption (Einbringungen, Freistellungszwecke), (b) Kapitalanlage, (c) Insolvenzschutz, (d) Administration sowie (e) Kommunikation durchaus unterschiedliche Interessenslagen von Arbeitgeber und Betriebsrat (als Vertreter der Mitarbeiter) bestehen, die in den Verhandlungen in Einklang zu bringen sind.

Im Folgenden werden deshalb fünf Gruppen von Kriterien näher betrachtet, die alle erfüllt sein sollten, um eine Betriebsvereinbarung erfolgreich abschließen zu können. Dabei werden jeweils die wichtigsten „Konfliktpotenziale" aufgegriffen:

- Allgemeine organisatorische Aspekte
- Rechtliche Aspekte
- Betriebswirtschaftlich-personalpolitische Aspekte
- Konzeptionell-inhaltliche Aspekte
- Informatorisch-kommunikative Aspekte

3. Erfolgskriterien für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung

3.1. Allgemeine organisatorische Aspekte

Projektorganisation

Je nach Größe und Struktur des Unternehmens sowie Tragweite des Wertguthaben-Projekts bietet sich an, zu Beginn eine effiziente Projektorganisation aufzusetzen. Hierbei sind von Anfang an Mitglieder des Betriebsrats (BR) bzw. Gesamtbetriebsrats (GBR) in das Projekt möglichst gleichberechtigt – wenn politisch durchsetzbar – zu integrieren. D.h. in der **Projektgruppe**, die die Themen abarbeitet, sollten Betriebsräte und Mitarbeiter aus dem Personal-, Finanz- und Kommunikationsbereich zahlenmäßig etwa gleich vertreten sein. In der **Projektleitung** sollte neben einem Arbeitgebervertreter mit hoher fachlicher Kompetenz und Managementattention idealerweise auch ein Vertreter aus dem Leitungsteam des BR/ GBR oder dem Personalausschuss des BR/ GBR eingebunden sein. Perfekt aufgestellt wäre das Projekt dann, wenn es noch einen **Lenkungsausschuss** gäbe, in dem z.B. der Betriebsratsvorsitzende oder GBR-Vorsitzende als Mitglied aufgenommen ist. Für den Konfliktfall bietet sich an, von vorneherein einen „neutralen" Moderator vorzusehen und ein „rotes Telefon" – wer spricht im Konfliktfall mit wem – einzurichten.

Im Rahmen der Projektorganisation ist insbes. ein detaillierter **Projekt- und Zeitplan** gemeinsam aufzustellen, in dem ausreichend Zeit für die Abstimmungsrunden zwischen und innerhalb der betroffenen Betriebsratsgremien vorgesehen wird. Außerdem sind die „**Spielregeln**" des gegenseitigen Umgangs vor allem bei Interessens- und persönlichen Konflikten im Voraus festzulegen. In den Verhandlungen sollte daher deutlich gemacht werden, was die Eckpunkte sind und was nicht „überschritten" werden kann. Ansonsten läuft man Gefahr, sich zu sehr auf der emotionalen Ebene aufzuhalten und die fachlichen Ziele aus dem Auge zu verlieren. Sinnvoll erscheint, wenn für den Projektplan und die Spielregeln die Arbeitgeberseite einen ersten Entwurf als Grundlage liefert. Zu den Spielregeln gehört auch, sich auf die generelle Vorgehensweise festzulegen, indem man inhaltlich vom „großen Allgemeinen" hin zu den „speziellen Details" vorgehen möchte. Andernfalls verliert man zu Beginn des Projekts zu viel Zeit für i.d.R. konfliktträchtigere Details und hat das Problem, das Projekt wegen Überschreitens von Zeit- und Kostenbudgets nicht termingerecht abschließen zu können. Beim Zeitplan ist zu berücksichtigen, ob der **Zeitpunkt bzw. die politische Umsetzbarkeit eines Projekts** „günstig" gewählt ist. Insbesondere eine enge zeitliche Nähe zu Betriebsrats-Wahlen kann die Sachlichkeit gefährden, weil primär die Wählergunst und somit spezielle Interessen der Mitarbeiter oder gar nur bestimmter Mitarbeitergruppen im Vordergrund stehen. Tendenziell dürften zu solchen Zeitpunkten die materiellen Forderungen der Betriebsräte, die wiedergewählt werden möchten, höher ausfallen, als eventuell für eine erfolgreiche Einführung

Geschäftsstelle
Heike Heiderhoff
Am Schießendahl 68
D – 50374 Erftstadt

Telefon 0 22 35 / 98 99 310
Fax 0 22 35 / 98 99 311

heike.heiderhoff@ag-zwk.de

ZWK Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

erforderlich wäre. Andererseits birgt möglicherweise z.B. ein überzogenes Profilierungsstreben eines neu eingestellten Personalleiters „Akzeptanzbarrieren" beim Betriebsrat.

Know-how

Ein zentraler Faktor für den erfolgreichen Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist die Sicherstellung eines **einheitlichen Fachverständnisses** der Projektmitarbeiter auf vergleichbarem Niveau. D.h. vor Projektstart und nach Festlegung der Projektmitarbeiter sollten bei signifikanten fachlichen Wissensunterschieden in jedem Fall geeignete Schulungen durchgeführt werden, die diese Wissenslücken bzw. -unterschiede schließen. Aufgrund der doch relativ hohen fachlichen Komplexität der Wertguthaben sind derartige Schulungsmaßnahmen recht häufig anzutreffen. Ein falsches oder unzureichendes Verständnis der fachlichen Grundlagen führt schnell zu Misstrauen bzgl. der Vorschläge von Seiten des Arbeitgebers. Eine weitere Frage im Rahmen des Know-how-Transfers ist – selbstverständlich abhängig von der Bugdetfrage – die Frage der Einbindung **externer Berater**, die entweder als Know-how-Träger oder als Moderator oder als beides fungieren können. In der Praxis finden sich hierzu beide Ansätze, teilweise wird ein gemeinsamer Berater von beiden Seiten akzeptiert, teilweise finden sich Strukturen mit für jede der beiden Parteien eigenen Beratern. Häufig binden die Betriebsräte Berater ein, die von der Gewerkschaft gestellt oder empfohlen werden. Letzteres stellt i.d.R. sicher, dass sich die Betriebsräte zielkonform beraten fühlen, auf hohem fachlichem Niveau verhandelt werden kann und das Ergebnis vollumfänglich mitgetragen wird.

Vertrauensbasis

Kritischer Erfolgsfaktor für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist die Schaffung von **Transparenz** und einer offenen und ehrlichen **Vertrauensbasis** zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrats-Gremien. Sehr dienlich hierfür sind „Vorbereitungsgespräche" mit den sog. Multiplikatoren und Meinungsträgern sowohl im Betriebsrat (ggf. incl. Gewerkschaftsvertreter) als auch bei Geschäftsleitung und Führungskräften. Wichtig ist dafür, dass die Geschäftsleitung selbst in die Gespräche eingebunden ist bzw. sie selbst führt, um dadurch dem Betriebsrat und den Mitarbeitern den hohen Stellenwert der Sozialpartnerschaft zu signalisieren. Ziel der Gespräche ist es vor allem, die generelle Akzeptanzfähigkeit eines Wertguthaben-Modells auszuloten und die Positionierung der Meinungsträger hinsichtlich einer konsensfähigen Lösung frühzeitig zu erkennen.

Vertrauensbildend wirkt immer, wenn der **Betriebsrat „vom Betroffenen zum Beteiligten"** gemacht wird und ihm wichtige Rollen bei der Umsetzung bzw. im laufenden Betrieb eines Wertguthaben-Modells zugewiesen werden. Dies kann z.B. durch die Mitgliedschaft eines Betriebsrats-Mitglieds im „Anlageausschuss", der für die Auswahl und Festlegung der Kapitalanlage verantwortlich ist, oder durch eine aktive Rolle bei der individuellen Mitarbeiterberatung oder als „Vertrauensmann/-frau" für die Freigabe bestimmter Abwicklungsschritte im laufenden Prozess erreicht werden. Die Betriebsräte legen diesbezüglich hohen Wert auf eine einfache, transparente Abwicklung in der Administration durch Integration in die bestehende, möglichst „einheitliche" technische Systemlandschaft.

3.2. Rechtliche Aspekte

Eigentlich selbstverständlich, aber immer wieder Diskussionen auslösend ist die Tatsache, dass hinsichtlich der rechtlichen Grundlagen von Wertguthaben-Modellen unvollständige Informationen vorliegen. Daher ist es zwingend erforderlich, dass alle Mitglieder der Projektgruppe in den rechtlichen Grundlagen umfassend Bescheid wissen. Dies betrifft einerseits das sog. „FlexiGesetz II" (SGV IV / § 7 ff.) mit den ergänzend zu beachtenden Vorschriften im Steuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht sowie mit den Verlautbarungen der Finanzbehörden und der Sozialversicherungsträger. Andererseits muss auch Klarheit geschaffen werden über die Gültigkeit und Einbindung der für das Unternehmen relevanten Tarifverträge. Auf die Notwendigkeit geeigneter Schulungsmaßnahmen wurde bereits oben hingewiesen.

Überraschend taucht immer wieder die Frage auf, in welcher Form die arbeitsvertragliche Umsetzung im Unternehmen erfolgt und inwiefern eine Konzernbetriebsvereinbarung, eine Gesamtbetriebsvereinbarung oder eine Betriebsvereinbarung erforderlich sind und wie in diesem Zusammenhang eine individuelle Ergänzung zum Arbeitsvertrag auszusehen hat. Diese Fragestellung soll hier nicht weiter vertieft werden. Klar ist jedoch, dass die nach Betriebsverfassungsgesetz bestehenden expliziten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zwingend einzuhalten sind – auf den ersten Blick trivial, aber häufig nicht sichergestellt. Gemäß dieser Fragestellung ist möglichst frühzeitig festzulegen, wobei der Betriebsrat mitgestalten soll und wobei nicht (z.B. bei der Form der Geldanlage, bei der Mitarbeiterkommunikation und -beratung, bei der Verwaltung, etc.). Andernfalls wird eine Betriebsvereinbarung nicht erfolgreich zum Abschluss gebracht werden können.

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass vor allem möglichst präzise und klare Formulierungen in der Betriebsvereinbarung angebracht sind, um Interpretations- und damit „Konflikt"-Potenzial vor allem bei der späteren Umsetzung auszuschließen. D.h. es sollten insbes. auch Regelung zu Sonderfällen, wie z.B. für geringfügig oder befristet Beschäftigte, zu Übergangslösungen für ältere bzw. rentennahe Mitarbeiter bzw. hinsichtlich Kündigung, (Langzeit-)Krankheit oder Urlaub in der Freistellungsphase oder zu Mindest- und/oder Höchsteinbringungen getroffen werden. Wichtig ist auch die Klärung von Überschneidungen oder Parallelitäten zu anderen im Unternehmen bestehenden betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeit (Abgrenzung Wertguthaben zu sonstigen flexiblen Arbeitszeitmodellen) und zur Vergütung (Welche Vergütungskomponenten bestehen grundsätzlich und sind sie als Einbringung zugelassen? Gibt es eine Schnittstelle zu Regelungen der betrieblichen Altersversorgung?).

Schwierigkeiten bereiten „Forderungen" von Betriebsräten nach einem möglichst flexiblen Handling für die Mitarbeiter, indem quasi alle zulässigen Einbringungsarten und Freistellungszwecke umgesetzt werden sollen und möglichst kurzfristige Widerrufsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zugunsten hoher Flexibilität vorgesehen sein sollen. Diese Forderungen gilt es unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Betrachtung) und personellen Umsetzbarkeit (Ersatzbeschaffungen, Versetzungen, Ressourcenverfügbarkeit etc.) zu prüfen und in der Betriebsvereinbarung ebenfalls von vorne herein so genau wie möglich zu regeln.

3.3. Betriebswirtschaftlich-personalpolitische Aspekte

Sensibilisierung für das Thema

Die Möglichkeit vorzeitiger Freistellungen für Mitarbeiter wird von Betriebsräten – isoliert betrachtet – erst einmal gerne aufgenommen. Wenn klar wird, dass die Mitarbeiter hierfür selbst maßgebliche Beiträge – auch über einen längeren Zeitraum – einbringen müssen, kann die Diskussion schnell schwierig werden. Deshalb muss zunächst eine gemeinsame Verständnis-Grundlage darüber geschaffen werden, welchen Bedarf Arbeitgeber und Mitarbeiter überhaupt haben: Was kommt aufgrund der demografischen Entwicklung auf das Unternehmen und auf die Mitarbeiter zu? Warum kann man nicht einfach jeden Mitarbeiter ab Alter 58 bezahlt freistellen? Eine sog. Demografie-Analyse, wie es die Chemie-Branche vorschlägt, kann dabei sehr nützlich sein, weil dadurch sowohl zahlenmäßig als auch hinsichtlich der Qualifikationsprofile der Mitarbeiter ein mehrjähriges Zukunftsszenario transparent und somit konkrete Handlungsbedarfe identifiziert werden. Gleichzeitig sollte man betonen, dass man mit der Einführung von Wertguthaben eine „Win-Win-Situation" anstrebt und andernfalls – wenn man jetzt nicht handelt – die Belastungen für die Zukunft größer werden. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist es daher wichtig, die Festlegung des Budgets inkl. aller Folgekosten und Einsparungen unter Einbindung des Betriebsrats vorzunehmen, indem alle Kalkulationen und relevanten Rechnungsgrößen offengelegt werden, um es dann gemeinsam dem „Entscheider" im Management vorzulegen.

Verständigung auf gemeinsame Ziele und deren Prioritäten

Wenn man beginnt, Details eines ZWK-Modells zu diskutieren, kann man sich schnell in endlosen Diskussionen über Kleinigkeiten verstricken. Die Chancen auf eine Einigung sind besser, wenn man sich zunächst auf die wichtigsten Ziele

und die Prioritäten der Ziele untereinander verständigt. Eine klare personalpolitische Ausrichtung wie z.B. Steigerung Arbeitgeberattraktivität, Verbesserung der work life balance der Mitarbeiter oder die Ermöglichung von vorzeitigem Ruhestand für besonders "beanspruchte" Berufsgruppen bietet allerdings nur dann eine effektive Projektgrundlage, wenn das Management und alle Führungskräfte dies glaubwürdig und nachhaltig mittragen. Insbesondere bei dezentral organisierten Unternehmen mit mehreren Standorten oder Unternehmensteilen sollten die Werksleiter und Personalleiter vor Ort diese Personalpolitik aktiv vertreten, da sie die Ansprechpartner der lokalen Betriebsratsgremien sind. Davon ausgehend sollten die generellen Modellparameter (Was kann eingebracht werden – Zeit und/oder Geld? Wofür kann das Wertguthaben verwendet werden – Freistellungen während der Erwerbsphase oder auch/nur Freistellung vor Bezug einer gesetzlichen Rente? Welche Ziele werden vom Arbeitgeber ggf. in welchem Umfang bezuschusst?) zunächst zielkonform ausgestaltet werden, bevor in der Folge dann die jeweiligen Details erarbeitet werden.

Insofern ist die Klarheit über gemeinsame bzw. konträre Zielsetzungen – personalpolitisch (demografische Entwicklung, employer branding, war for talents, work life balance) und betriebswirtschaftlich (Projektbudget und lfd. Budget für z.B. Arbeitgeberzuschüsse; Kosten-Nutzen-Analyse für Arbeitgeber und Mitarbeiter) – sowie über Widersprüche/Konfliktpotenziale zu Beginn des Projekts unabdingbar. Die betriebliche Praxis zeigt, dass die Integration der Zeitwertkonten in die personalstrategische Ausrichtung von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Einführung ist. Die Mitarbeiter müssen erkennen können, dass die Unternehmensleitung und der Betriebsrat die Zeitwertkonten als unverzichtbares Instrument der künftigen Lebensarbeitszeitgestaltung im Unternehmen etablieren und zur Erreichung konkreter Unternehmensziele einsetzen wollen.

Wichtig sind dabei der Abgleich mit anderen bestehenden Personalinstrumenten (Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen), die Überzeugung dahingehend, dass die Motivation der Mitarbeiter durch Mit- bzw. Eigengestaltung eines flexiblen Erwerbslebens bzw. Ausstiegs aus dem Erwerbsleben (Zeitautonomie) steigt, und die Analyse der Ziele/Bedarfe unter Einbindung der internen stakeholder.

3.4. Konzeptionell-inhaltliche Aspekte

An dieser Stelle soll keine detaillierte Darstellung aller konzeptionellen Elemente eines Wertguthaben-Modells erfolgen, sondern es werden lediglich diejenigen wichtigen Regelungsinhalte aufgeführt, die von Betriebsräten häufig aufgegriffen werden oder öfter zu Diskussionen oder Meinungsverschiedenheiten führen. Unsere Empfehlung im Voraus dazu ist, auch diese Sachverhalte in der Betriebsvereinbarung konkret zu regeln.

Einbringungsarten

Gerne werden möglichst viele und flexible Einbringungsarten gewünscht bzw. gefordert, die jedoch in der Umsetzung noch vernünftig handelbar bleiben müssen. Die häufigste Frage ist sicherlich, ob nur Geldeinbringungen oder nur Zeiteinbringungen oder beides zugelassen sein sollen. Als problematisch eingestuft werden in erster Linie Zeiteinbringungen, wenn diese zu „Horten von Arbeitszeit“ führen und die Führungskräfte diese Zeiteinbringungen sinnvollerweise genehmigen sollten. Dies erfordert i.d.R. vordefinierte Grenzen für Mehrarbeits- oder Überstundenkonten bzw. maximale Einbringungsstunden oder -tage (Fürsorgegedanke zur Sicherstellung ausreichender Freizeit/ Erholungszeit) und eine entsprechende „Führungskultur“. Die anfängliche Angst des Zeithortens hat sich in vielen Fällen nicht bestätigt. In den Fällen, wo relativ viele Einbringungsarten mit recht kurzfristigen Ankündigungszeiten zugelassen waren, werden diese flexiblen Möglichkeiten zwar grundsätzlich gut gewürdigt, aber in der Realität nur zu einem Bruchteil tatsächlich genutzt. D.h. mit einer hohen Vielfalt und Flexibilität wird in der Realität durch die Mitarbeiter sehr verantwortungsvoll umgegangen. Mindest- und Höchsteinbringungen sollten definiert werden, um insbes. „Mini-Ansparungen“ oder ein zu starkes Absinken des für den regelmäßigen Lebensunterhalt verfügbaren Einkommens zu vermeiden.

Geschäftsstelle
Heike Heiderhoff
Am Schießendahl 68
D – 50374 Erftstadt

Telefon 0 22 35 / 98 99 310
Fax 0 22 35 / 98 99 311

heike.heiderhoff@ag-zwk.de

ZWK Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

Freistellungszwecke

Da die zugelassenen Freistellungszwecke die Kapitalanlage-Optionen beeinflussen, sollte ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, ob generell nur Freistellungen unmittelbar vor Bezug einer gesetzlichen Rente oder auch jederzeitige Erwerbsunterbrechungen zugelassen werden. Primär werden die Freistellungen von den konkreten personalpolitischen Zielsetzungen abhängen. Wichtig ist hierbei, dass sich die Betriebsparteien darüber im Klaren sind, welche gesetzlich zugelassenen Freistellungszwecke ausgeschlossen sein sollen, damit diese dann auch in der Betriebsvereinbarung ausgeschlossen werden. Ansonsten könnten durch die Gültigkeit des Gesetzes ungewollte Freistellungszwecke relevant werden. Diskussionen lösen häufig die seitens des Arbeitgebers geforderten Ankündigungsfristen vor Freistellungen aus. Hier muss einheitliches Verständnis darüber geschaffen werden, welche Fristen für eine effiziente Abwicklung sowie ggf. erforderliche Ersatzbeschaffungen von Personal erforderlich sind. Außerdem sollte festgelegt werden, ob und unter welchen Voraussetzungen der Arbeitgeber beantragten Freistellungen zustimmen muss oder diese ablehnen kann.

Teilnahmeberechtigter Personenkreis

Grundsätzlich bestehen laut Gesetz keine Einschränkungen hinsichtlich der teilnehmenden Mitarbeitergruppen. Dennoch wird häufig übersehen, für spezielle Mitarbeitergruppen entsprechend sachgerechte Ausgestaltungen vorzusehen. Insbesondere die Mitarbeitergruppen geringfügig Beschäftigte, Geringverdiener, leitende Angestellte oder rentennahe Mitarbeiter bedürfen ggf. spezieller Lösungen. Beispielsweise wurde mehrmals festgestellt, dass Betriebsräte sich mehr Gedanken um die Übergangslösung für ältere Mitarbeiter (die kaum noch Zeit haben, substantielle Wertguthabenbeträge anzusparen) als über das grundsätzliche Modell machten. Dies ist weder verwerflich noch sehr erstaunlich, denn häufig genug gibt es unter den Betriebsräten selbst ältere Mitarbeiter, die dies direkt betrifft. Und aufgrund der Alterung der Belegschaften sind auch die potentiellen Wähler der Betriebsräte zu einem großen Teil unter dieser Mitarbeitergruppe. Eine gute Lösung (z.B. „Teilzeit statt Vollzeit“ oder „gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben“) für diese Gruppe hilft deshalb in den Verhandlungen sehr weiter. Bei Teilnahme von Geringverdienern an Wertguthaben-Modellen kann es z.B. sinnvoll sein, vom Arbeitgeber gewollte Mehrarbeit als Einbringungen zuzulassen, weil diese Mitarbeitergruppe kaum Geldeinbringungen zu leisten im Stande sein dürfte. Andere Mitarbeitergruppen, wie z.B. Azubis, Praktikanten oder befristet Beschäftigte, können aus Praktikabilitätsgründen bzw. wegen Irrelevanz für die Mitarbeiter selbst in der Regel zu Recht ausgeschlossen werden.

Kapitalanlage

Die Forderung nach möglichst verschiedenen Kapitalanlagemöglichkeiten, aus denen die Mitarbeiter entsprechend ihrer (Risiko-)Neigungen auswählen können, oder nach gewissen Mindestverzinsungen kommt häufig seitens der Betriebsräte. Dies ist grundsätzlich nachvollziehbar, da das Risiko der Nominalwerterhaltgarantie der Arbeitgeber trägt. Um diese Diskussion zu versachlichen und eine zu den Zielen des Arbeitgebers konforme Kapitalanlage auszuwählen, bietet sich an, in der Projektphase bereits einen sog. „Anlageausschuss“ oder ein „Kapitalanlagekomitee“ zu etablieren, in dem Vertreter des Betriebsrats aktive Mitglieder sind. Allerdings muss den Arbeitgebern das letztendliche Entscheidungsrecht eingeräumt werden, weil er das materielle Risiko zu tragen hat. Z.B. könnte die Besetzung des Anlageausschusses eine ungerade Zahl an Mitgliedern vorsehen, wobei der Arbeitgeber ein Mitglied mehr als der Betriebsrat abstellt. Ferner sollte die Kapitalanlage mit einem regelmäßigen Reporting an den Anlageausschuss verbunden werden, innerhalb dem lfd. Einbringungen und Entnahmen sowie die Entwicklung des Anlagevolumens – zumindest aggregiert auf Betriebs- oder Unternehmensebene – nachvollzogen werden können (Transparenz). Dazu tragen sicherlich auch regelmäßige Kontoauszüge oder Reports über Online-Zugriffe bei den Produktgebern bei, wozu den Mitgliedern des Anlageausschusses Zugang zu geben wäre. Die im Anlageausschuss gemeinsam vorzunehmende Auswahl eines soliden Finanzdienstleister, der dann auch die Insolvenzsicherung der Wertguthaben der Mitarbeiter sicherstellt, ist sicherlich abschlussfördernd.

Geschäftsstelle
Heike Heiderhoff
Am Schießendahl 68
D – 50374 Erftstadt

Telefon 0 22 35 / 98 99 310
Fax 0 22 35 / 98 99 311

heike.heiderhoff@ag-zwk.de

ZWK Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

Arbeitgeberzuschüsse

Ein intensiver und konfliktbehafteter Diskussionspunkt ist immer die Frage nach einem Arbeitgeberzuschuss. Zuletzt in Literatur und Praxis stärker kommunizierte Modelle, wie z.B. das der Deutschen Post, beinhalten meistens einen deutlichen Zuschuss des Arbeitgebers. Das wollen Betriebsräte dann meistens auch für „ihr" Modell sehen. Verstärkt wird diese Forderung immer dann, wenn das Wertguthaben-Modell die bisher praktizierte Altersteilzeit ablösen soll, weil der Arbeitgeber darin ja aufgestockt hat. Ob und in welcher Höhe ein Arbeitgeberzuschuss sinnvoll ist, hängt von den angestrebten personalpolitischen Zielsetzungen und der betriebswirtschaftlichen Machbarkeit ab. Und deshalb ist ein gemeinsames Verständnis der oben unter Ziff. 3.3. diskutierten Kriterien als Entscheidungsgrundlage für einen Arbeitgeberzuschuss unabdingbar. Generell ist jedoch klar, dass Wertguthabenmodelle mit Arbeitgeberzuschuss eine höhere Akzeptanz bei den Betriebsräten sowie eine höhere Beteiligungsquote vorweisen, als Modelle ohne Arbeitgeberzuschuss. Nachvollziehbar ist auch, dass trotz einer möglichen Zusatzbelastung des Arbeitgebers, Arbeitgeberzuschüsse auf ganz bestimmte Ziele bzw. Freistellungszwecke ausgerichtet sein können und dadurch diese Zusatzbelastung ggf. sogar überkompensiert werden kann.

Eng mit der Frage der Arbeitgeberzuschüsse verbunden ist die Tatsache, dass ein Unternehmen ein Wertguthabenmodell oftmals freiwillig zur Verfügung stellt, dabei alle Kosten der Einrichtung, Insolvenzsicherung und Verwaltung (z.B. Kontoführungsgebühren, Verwaltungskosten bei Versicherungen) übernimmt, und die Mitarbeiter alle erwirtschafteten Erträge ihrer Einbringungen voll erhalten. Ob sich Betriebsräte damit immer und dauerhaft begnügen, ist fraglich. Teilweise werden vom Betriebsrat einbringungsabhängige Arbeitgeberzuschüsse gefordert, die z.B. zunächst als Anwartschaft, die der Mitarbeiter letztendlich nur erhält, wenn die Entsparung (Freistellung) des Wertguthabens im eigenen Unternehmen erfolgt, geführt werden und bei einem vorzeitigen Austritt nicht zur Verfügung stehen und somit weder an einen Folgearbeitgeber bzw. die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen oder gar als Störfall ausgezahlt werden. Arbeitgeber wiederum fördern bestimmte Freistellungszwecke im Zeitpunkt des Beginns der Freistellung, wenn die Mitarbeiter diese Freistellung gemäß konkreter Zielvorgabe des Arbeitgebers durchführen.

Insolvenzschutz und Administration

Die Interessen von Arbeitgeber und Betriebsrat liegen in diesem Themenbereich nicht auseinander. Ein dem Flexi-Gesetz II und dem Insolvenzrecht entsprechender sicherer, verwaltungsarmer Insolvenzschutz sowie eine effiziente, sichere und kostenminimierende Administration der Wertguthaben wird von beiden Seiten angestrebt. Insofern sollte und kann der Betriebsrat bei der Auswahl der Anbieter für den Insolvenzschutz und die Verwaltung uneingeschränkt mit einbezogen werden.

3.5. Informatorisch-kommunikative Aspekte

Zeitnahe und vollständige Informationen sind generell wichtige Voraussetzungen für den erfolgreichen Abschluss von Betriebsvereinbarungen, weil dadurch Transparenz und Vertrauen (s. auch Ziff. 3.1.) unter den Betriebsparteien geschaffen werden. Deshalb sollen hier einige aus den Praxisunternehmen wichtige Erfahrungen in der Informations- und Kommunikationspolitik an der Schnittstelle zum Betriebsrat aufgezeigt werden.

Multiplikatoren und Meinungsträger

Vorbereitungsgespräche mit Multiplikatoren und Meinungsbildnern im Betriebsrat (ggf. incl. Gewerkschaftsvertreter) und in der Geschäftsleitung sowie im mittleren Management rechtzeitig vor Projektbeginn stellen sicher, ob und wie ein gemeinsames Konzept für Wertguthaben realisiert und an welchen Zielen ausgerichtet werden kann bzw. muss. Wertvoll für den erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarung ist vor allem, dass neben der Einbindung der Meinungsträger des Betriebsrats von Anfang an ein zeitnaher Informationsfluss durch die Betriebsräte im Projekt an alle Betriebsratsmitglieder (Gesamtgremium) sichergestellt ist. Unvollständige oder unzureichende Kommunikation der Projekt-(Zwischen-)Ergebnisse an die Gesamt– / Betriebsratsgremien und –ausschüsse verhindert einen zügigen bzw. erfolgreichen Entscheidungsprozess.

Geschäftsstelle
Heike Heiderhoff
Am Schießendahl 68
D – 50374 Erftstadt

Telefon 0 22 35 / 98 99 310
Fax 0 22 35 / 98 99 311

heike.heiderhoff@ag-zwk.de

ZWK Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

Schulungen und Infoveranstaltungen

Vor Projektbeginn ist es wichtig, die Betriebsräte zum Thema Wertguthaben ausführlich zu schulen, um ein gemeinsames Sachverständnis auf gleichem Niveau sicherzustellen (s.o. Ziff. 3.1.). Nur dadurch kann auf hohem Niveau und effizient „verhandelt" werden. Unabdingbar ist allerdings auch, dass nach Abschluss der Betriebsvereinbarung Personalabteilung und Führungskräfte geschult und Mitarbeiter informiert werden – sinnvollerweise in dieser Reihenfolge. Erfolgversprechend ist dabei, wenn diese Maßnahmen im Rahmen verpflichtender Informationsveranstaltungen mit Fragemöglichkeiten während der Arbeitszeit durchgeführt werden.

Eine weitere effiziente Form der Vorabinformation für Betriebsräte ist der Besuch von Referenzunternehmen mit Ermöglichung eines Erfahrungsaustauschs zwischen den Betriebsräten. Wichtig ist hier jedoch, dass die Referenzunternehmen möglichst zur gleichen Branche gehören und eine vergleichbare Beschäftigtenstruktur (nicht Ingenieure versus Fließbandarbeiter) besitzen sollten.

Internes Marketing

Die Akzeptanz beim Betriebsrat wächst umso eher, je bessere „Vermarktungsmöglichkeiten" im Unternehmen für das gemeinsame Verhandlungsergebnis geschaffen werden. Erfahrungsgemäß gelingt dies am besten durch gemeinsame Aktionen von Betriebsrat, Geschäftsleitung und dem Personalbereich, indem z.B. gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt und gemeinsam entwickelte Flyer oder Broschüren eingesetzt werden. Außerdem hilft ein detailliert aufgebautes „Handbuch für Personaler" Fehler in der Abwicklung zu vermeiden. Idealerweise sollten diese Medien bereits in die Betriebsvereinbarung unter der Rubrik „Kommunikation" aufgenommen werden neben z.B. dem gemeinsamen Projektplan, Schulungsmaterialien, für die Information an Betriebsrat und Mitarbeiter für notwendig erachteten Auswertungen/ Statistiken und allen weiteren für die Umsetzung erforderlichen Dokumente und Formulare. Andere Unternehmen bevorzugen die andere Variante, nämlich dass Dokumente und Formulare, die ggf. öfter angepasst werden müssen, nicht zum Bestandteil der Betriebsvereinbarung gemacht werden, da sie dann immer wieder in der Betriebsvereinbarung ausgetauscht werden müssen und aufwendige Rücksprachen mit dem BR/GBR erforderlich sind. Denkbar wäre es daher, in der Projektphase Dokumente und Formulare gemeinsam auszuarbeiten, aber dann zu vereinbaren, dem BR/GBR diese Unterlagen bei notwendigen Änderungen lediglich zur Verfügung zu stellen und nicht explizit zum Gegenstand der Betriebsvereinbarung zu machen. Hilfreich sind sicherlich auch spezielle Informations- und Berichts-Möglichkeiten an den Betriebsrat (ggf. als Mitglied im Anlageausschuss s.o.) insbes. zum Insolvenzschutz bzw. zur Sicherheit der Kapitalanlage oder die generelle Positionierung des Betriebsrats als „Vertrauensmann/-frau", der/die bei Freistellungen die Entnahmen aus der Kapitalanlage bzw. einem Treuhand-Sicherungsvermögen in dem Sinne „freigeben" muss, dass er gegenüber dem Treuhänder vor der Rückzahlung aus dem Sicherungsvermögen an den Treugeber die Korrektheit der Rückzahlung bestätigt.

Beratung der Betriebsräte und Mitarbeiter

Bereits während der Projektphase ist es hilfreich, den Betriebsräten bzw. allen Projektmitarbeitern mittels nachvollziehbarer, einfacher Modellrechnungen oder eines interaktiven Simulations-Tools die Möglichkeit zu geben, unter gewissen Annahmen für sich selbst oder konkrete Mitarbeiterbeispiele individuelle Situationen zu rechnen. Nur dadurch entwickeln die Betriebsräte und Projektmitarbeiter ein realistisches Gefühl dafür, welche Einbringungsbeträge und Laufzeiten erforderlich sind, um bestimmte Freistellungsdauern oder –gehälter erreichen zu können. Man braucht diese Modellrechnungen, an denen die Betriebsräte erkennen können, dass die Mitarbeiter in sicherlich langfristiger, jedoch endlicher Zeit genügend ansparen können, um eine substantielle Entlastung durch (Teil-) Freistellungen zu erreichen. Diese Modellrechnungen sind mit Einführung der Wertguthaben allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen bzw. es sollte den Mitarbeitern ein Zugriff auf entsprechende Simulations-Tools eingeräumt werden.

Die Akzeptanz bei den Betriebsräten steigt zudem dadurch, wenn den Mitarbeitern individuelle Beratungen idealer Weise während der Arbeitszeit ermöglicht werden. Dabei können die Betriebsräte entweder selbst als Berater der

Geschäftsstelle
Heike Heiderhoff
Am Schießendahl 68
D – 50374 Erftstadt

Telefon 0 22 35 / 98 99 310
Fax 0 22 35 / 98 99 311

heike.heiderhoff@ag-zwk.de

ZWK Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

Mitarbeiter fungieren. Diese Rolle wurde teilweise von Praxisunternehmen den Betriebsräten zugedacht, was wiederum zu einer relativ hohen Teilnahmequote in diesen Unternehmen geführt hat. Gleichzeitig setzt dies natürlich voraus, dass die dafür eingesetzten Betriebsräte fachlich absolut sicher sein müssen. Andererseits können Beratungstage (während der Arbeitszeit) durch externe Spezialisten für Mitarbeiter sehr nützlich sein. Abgerundet sollte die Beratung der Mitarbeiter durch eine Hotline und/oder laufend aktualisierter FAQs werden, die die Mitarbeiter jederzeit nutzen können.

3.6. Sonstige Aspekte

Weitere Aspekte, die zu einem erfolgreichen Abschluss einer Betriebsvereinbarung beitragen können, sind:

- Start mit „Standard-Modell“ und ggf. erst nach ausreichender Umsetzungserfahrung Ausbau der Modellvarianten (Einbringungen, Freistellungen, Differenzierung nach Mitarbeitergruppen und von Arbeitgeberzuschüssen, etc.)
- Gemeinsame Beschreibung und Festlegung von Teilprozessen (Wer muss was bis wann tun?), z.B.: (1) Antrag auf/ Formular für die Teilnahme am Wertguthaben-Modell bis hin zur Formulierung und Unterschrift der „Teilnahme-Vereinbarung“, (2) Antrag auf/ Formular für die Einbringungen über die Formulierung und Unterschrift bis hin zur regelmäßigen/ fakultativen konkreten Einbringung und (3) Antrag auf/ Formular für die Freistellung über die Formulierung und Unterschrift der Freistellungsvereinbarung bis hin zur konkreten Freistellung mit Vorlauf-/ Ankündigungsfristen und Auszahlung des Freistellungsgehalts)
- Verhandlungsgremium bzw. Projektteam für den Erfolg „verantwortlich“ machen, evtl. auch dafür „vergüten“.
- In Familienunternehmen nutzen kurze Wege zum/r Inhaber/-in.

4. Ergebnis/Zusammenfassung

Grundsätzlich dominiert die Erfahrung, dass aufgrund der Komplexität des Themas Wertguthaben mit den Teilbereichen Konzeption, Kapitalanlage, Insolvenzschutz, Administration und Kommunikation eine regelmäßige Überprüfung der Betriebsvereinbarung angebracht ist und sich daraus i.d.R. Anpassungsbedarf ergibt. Daher ist es durchaus effizient, die Betriebsvereinbarung von vorne herein möglichst präzise und klar zu formulieren, auch wenn sie dadurch an Umfang gewinnt. Im Nachhinein, so zeigen die Erfahrungen in den Praxisunternehmen, war es immer von Vorteil, wenn selbst Sonderfälle vorab bedacht und geregelt wurden. Dadurch konnten unterschiedliche Interpretationen der Betriebsparteien und somit „längere Nachverhandlungen“ minimiert werden.

Als wichtigste Erfolgskriterien für den erfolgreichen Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Wertguthaben dürften neben einer gleichwertigen Fachkompetenz der Betriebsparteien und im Projektteam in erster Linie das gemeinsame Verständnis über die personalpolitische Zielsetzung, gegenseitiges Vertrauen und uneingeschränkte Transparenz sein – ein Ergebnis, das wenig überraschen dürfte.

Oft werden Wertguthaben durch Betriebsräte selbst initiiert. In diesem Fall erscheinen „Akzeptanz-Probleme“ und „Konflikt-Potenziale“ weniger ausgeprägt. Doch dieser Schein trügt, da die Fragestellungen und Umsetzungsdetails identisch sind.

Dr. Thomas Kick und Marko Pauleweit

Diese Ausarbeitungen wurden mit größtmöglicher Sorgfalt nach aktuellem Recht erstellt. Eine Haftung kann nicht übernommen werden.