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 1. Quartal 2015

Planung von Freistellungen bei Zeitwertkonten – Methoden und erste Erfahrungen im personalwirtschaftlichen Kontext (Teil 2)

Einleitung

Die Planung der verschiedenen Arten der Freistellungen durch die Nutzung von angesparten Wertguthaben durch die Mitarbeiter stellt anspruchsvolle und differenzierte Herausforderungen an die Personalarbeit: Zum einen muss die rechtzeitige Wahrnehmung der zu erwartenden Freistellungen gewährleistet und zum anderen müssen professionelle Lösungen für die Kompensation der entstehenden personellen Lücken gefunden werden. Die daraus resultierenden Aufgaben und Herausforderungen im Zusammenhang mit den verschiedenen Freistellungsarten wurden Ihnen im ersten Teil dieses Beitrags (Kapitel 1 – 3) in der Newsletterausgabe im Januar 2015 ausführlich erläutert.

Welche Instrumente eine für alle Beteiligten nutzenbringende Planung von Freistellungszeiträumen sicherstellen können, was dabei zu berücksichtigen ist und welche Praxiserfahrungen die im Fachkreis Personalwirtschaft der AGZWK vertretenen Anwender-Unternehmen bereits gesammelt haben, wird Ihnen der nachfolgende zweite Teil dieses Beitrags aufzeigen.

4. Instrumente

Legt man die Definition des Wortes „Planung“ zu Grunde, so besagt diese, dass Planung eine Analyse zukünftiger Handlungsschritte ist, die zur Erreichung eines Ziels notwendig erscheinen. Das Ziel ist bei den Zeitwertkonten für alle Beteiligten eindeutig und bekannt: die Freistellung (aus Arbeitgebersicht sicherlich in Verbindung mit der Sicherstellung der Leistungserbringung). Doch welche künftigen Entwicklungen und im speziellen, welche Hypothesen, Parameter, Daten und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen, um eine möglichst präzise Planung einer Freistellung überhaupt erstellen zu können, gilt es nun zu präzisieren.

4.1 Prognoseberechnung

Im ersten Schritt sollte man sich der klassischen elektronischen Hilfsmittel in Form von Prognoserechnern bedienen, mit denen unter Berücksichtigung

- der persönlichen Daten des Mitarbeiters,
- des angesparten Freistellungsguthabens,
- möglichen künftigen Einbringungen,
- der Wertentwicklung des Guthabens,
- voraussichtlicher Entgeltsteigerungen und
- den unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen des Zeitwertkontenmodells

per Knopfdruck die verschiedensten Freistellungskonstellationen erzeugt werden können. Diese Berechnungen sind hilfreich und notwendig, um einen Überblick der individuellen Freistellungsmöglichkeiten zu erhalten, möglichst

differenziert nach bereits vorhandenen und noch erreichbaren Freistellungsansprüchen unter Fortschreibung der bisherigen Art, Weise und Umfang der Einbringung. Dabei können sich in Abhängigkeit der Ausgestaltung des unternehmensspezifischen Zeitwertkontenmodells die Freistellungskonstellationen bei Zulässigkeit von Teil- und Vollfreistellungen und bei erlaubter Flexibilität des Freistellungsentgelts von einigen Monaten bis hin zu Jahren erstrecken, wie im ersten Teil dieses Beitrags beschrieben wurde. Insofern reicht eine isolierte Prognoserechnung nicht aus.

4.2 Parameter der Prognoseberechnung

Für eine erfolgreiche Planung ist es unerlässlich, die Parameter der Prognoseberechnung zu präzisieren und zu definieren. Diese sind im Einzelnen:

a) die Vorstellungen des Mitarbeiters (sowohl in Bezug auf das Einbringungsverhalten wie auf den Freistellungswunsch)
b) die durch den Vorgesetzten definierten Interessen des Unternehmensbereiches
c) die Wertentwicklung der Kapitalanlage in Verbindung mit der Entgeltentwicklung
d) die strategischen Unternehmensziele
e) die gesetzlichen Rahmenbedingungen

a) Nur der Mitarbeiter selbst kann definieren, welche Freistellungsziele (kurz-, mittel-, langfristig; Teil- und/oder Vollfreistellung) und welche Freistellungsdauer mit der Ansparung verfolgt werden. Diese beiden Einflussgrößen sind die entscheidende Grundlage für sein Einbringungsverhalten und damit für eine realistische und genaue Planung. Unabhängig davon kann die Planung dennoch von Unwägbarkeiten (wie z. B. Krankheit, Ausscheiden, Funktionswechsel) beeinflusst werden, die nicht kalkulierbar sind.

b) Die Führungskräfte sind für den wirtschaftlichen / operativen Erfolg ihres Zuständigkeitsbereichs verantwortlich und beeinflussen diesen u.a. über gezielte Mitarbeitereinsätze. Dabei müssen Personalentwicklung und individuelle Karriereförderung berücksichtigt werden - Maßgaben, die unter Umständen im Fall von Freistellungswünschen zu Zielkonflikten führen können. Vor allem ältere Mitarbeiter besitzen häufig einen umfassenden Erfahrungsschatz und sind dem Unternehmen mit hoher Loyalität verbunden. Zeichnet sich ab, dass ein vergleichbarer Ersatz nicht 1:1 realisierbar ist und erfreut sich der Mitarbeiter entsprechender Wertschätzung durch den Vorgesetzten, können ältere Mitarbeiter durchaus bereit sein, ihre Freistellungswünsche zugunsten des Unternehmens zurückzustellen. Grundsätzlich sind die Rahmenbedingungen für die Freistellung in den Zeitwertkontenmodellen definiert, an die sich die Führungskraft zu halten hat. In der Regel lassen sie jedoch gewisse Gestaltungspielräume zu, die es dann gilt auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, ohne die eigentliche Zielsetzung des Ansparvorganges für den betroffenen Mitarbeiter (nämlich Freistellung anstatt Auszahlung) und die Nachfolgeplanungen des Unternehmens aus den Augen zu verlieren.

c) Die Beiträge der Mitarbeiter werden typischerweise in die Produkte eines Fondsanbieters oder einer Lebensversicherung investiert. Zielsetzung dabei ist das Erzielen einer möglichst hohen Rendite bei gleichzeitiger Wertsicherung der Beiträge zum Auszahlungszeitpunkt. Des Weiteren wäre es wünschenswert, wenn die Kapitalanlage mindestens die regelmäßigen Entgeltsteigerungen erwirtschaften würde, damit der (in Freizeit umgerechnete) „reale“ Wert der Einbringung erhalten bleibt. Diese Zielsetzungen stellen je nach Kapitalmarktsituation und angebotenem Anlagekonzept durchaus eine Herausforderung dar. Daher sollten verschiedene Renditevarianten und Entgeltentwicklungen, vom Worst Case bis zum Best Case, bei der Planung Berücksichtigung finden.

d) Im Kontext eines „War for Talent“ werden Zeitwertkontenmodelle verstärkt zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Katalog strategisch relevanter

Benefits aufgenommen. Gleichzeitig entwickeln sich die Möglichkeiten der rentennahen Freistellung zunehmend „weg“ von der klassischen Vollfreistellung „hin“ zu flexiblen Ruhestandsübergängen über Teilfreistellungen, auch unterstützt durch gezielte Demografiezuschüsse. Solche strategischen Ausrichtungen und Zielsetzungen sind in den Überlegungen und Modellvarianten der Freistellungsplanung zu berücksichtigen. Dabei ist nicht auszuschließen, dass die Zielsetzungen der Führungskräfte und der Personalabteilung auseinandergehen (z. B. Bevorzugung der leichter umsetzbaren Vollfreistellung eines älteren Mitarbeiters), die es dann gilt, in Einklang zu bringen.

e) Abschließend sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu erwähnen, die als Parameter und (im schlimmsten Fall) Unsicherheitsfaktor die Planung beeinflussen können. Gewiss können immer nur die aktuell rechtsgültigen Vorschriften in die Planung einfließen. Sollten sich jedoch bestimmte abweichende Entwicklungen abzeichnen, die die Freistellungsdauer beeinflussen könnten, wären diese bei den Freistellungsplanungen als Einflussgröße im Sinne einer zusätzlichen Option oder Restriktion ebenfalls zu berücksichtigen.

4.3 Gestaltung des Informationsflusses an die Beteiligten

Für eine präzise Freistellungsplanung müssen die genannten Einflussgrößen ermittelt und aufeinander abgestimmt werden. Der entscheidende Faktor ist dabei die Transparenz der vorhandenen Wertguthaben für alle Beteiligten. Es ist daher zu empfehlen, standardisierte, regelmäßige Informationen über das aktuelle Wertguthaben und die bereits daraus möglichen Freistellungszeiträume an die Mitarbeiter, Vorgesetzen und Personalverantwortlichen zu übersenden. Welche Regelmäßigkeit für das jeweilige Unternehmen geeignet ist, muss firmenindividuell entschieden werden, in jedem Fall sollte die ergänzende Information über die Dauer der Freistellung einmal jährlich erfolgen. Gegebenenfalls könnte die Mitteilung mit der Verpflichtung zur jährlichen Information über das Wertguthaben gegenüber dem Mitarbeiter kostengünstig verbunden werden.

Ebenso muss das Unternehmen entscheiden, ab welcher Freistellungsdauer diese Information erfolgen soll. Entscheidungskriterium könnte sein, ab welchem Zeitraum eine Freistellungsplanung als zwingend erforderlich angesehen wird. Dieser kann in dem einen Unternehmen schon bei einem Monat liegen, bei einem anderen Unternehmen erst bei einem halben Jahr. Sicherlich kann diese Entscheidung auch positionsabhängig unterschiedlich ausfallen, doch auch diese Kriterien lassen sich bedarfsgerecht steuern. Auch die Form der Informationsübermittlung muss in Abhängigkeit der Mitarbeiterstruktur und der Unternehmensgegebenheiten entschieden werden. Obwohl man heute davon ausgehen kann, dass Mitarbeiter über die regelmäßig bereitgestellten Online-Portale der Personalabteilung eine elektronische Information erhalten können, ist zu überlegen, ob vor allem in Unternehmen mit einem hohen Anteil gewerblicher Mitarbeiter einer Information in Papierform mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.

4.4. Integration der Freistellungsplanung in die Personalarbeit

Es wird empfohlen, die erwirtschafteten Freistellungszeiträume als ein Parameter in die bereits vorhandenen Personalplanungstools des jeweiligen Unternehmens zu integrieren. Dies bringt zweierlei Vorteile: Einerseits wird die rechtzeitige Planung potentieller Freistellungszeiträume sichergestellt und andererseits etabliert sich das Zeitwertkontenmodell durch permanente Präsenz in den traditionellen Planungstools als ein weiterer wichtiger Baustein der Flexibilisierung und Planung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter.

Ergänzend kann in der Information über die erwirtschafteten Freistellungszeiträume eine Prognoserechnung der zu erreichenden Freistellungszeiträume bei gleich bleibendem Umfang individueller Einbringungen aufgezeigt werden. Diese Information kann in den regelmäßigen Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzen als gute Grundlage dienen, um die individuellen Vorstellungen des Mitarbeiters zu erfragen und dabei gleichzeitig eventuell abweichende Vorstellungen der Führungskraft frühzeitig in Gleichklang zu bringen.

Um den Kreis zu schließen, sollte eine verpflichtende Rückmeldung der Gesprächsinhalte zu den Freistellungsplänen des Mitarbeiters und Vorgesetzten an die Personalabteilung in einem wiederkehrenden Turnus (z. B. jährlich) installiert werden, um die Ergebnisse in den Personalplanungstools und Prognoserechnern entsprechend vormerken zu können. Idealerweise werden diese Ergebnisverknüpfungen durch entsprechende gemeinsame Plattformen vollautomatisiert umgesetzt und sind mit entsprechenden „Warnfunktionen" für den Fall versehen, dass die Informationen nicht termingerecht eingehen. Eine automatisierte „Warnfunktion" sollten die Systeme auch bei hohen Wertguthaben bieten, damit die Personalabteilung jederzeit über die Planungserfordernisse im Kontext langer Freistellungszeiträume informiert ist.

Alternativ könnte die „Holschuld durch die Führungskraft" auch durch die „Bringschuld des Mitarbeiters" ausgetauscht werden, indem die Mitarbeiter verpflichtet werden, ihrem Vorgesetzten die Freistellungsplanung bis zu einem vorgegebenen Termin mitzuteilen.

Obwohl der regelmäßige Austausch mit dem Mitarbeiter zu seinen Freistellungsplanungen im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeitergespräche zu empfehlen ist, könnte der jährliche Austausch ggf. von manchen Unternehmen als zu aufwendig und häufig gesehen werden. In diesem Falle könnten die Gespräche auch erst ab einem gewissen Lebensalter (z. B. 58. Lebensjahr, ggf. abhängig von vereinbarten Obergrenzen der Wertguthaben) verpflichtend terminiert werden. Diese Vorgehensweise würde nur die rentennahen und nicht die kurzfristigen Freistellungsplanungen abdecken, hätte jedoch den Vorteil, dass die individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter schon sehr konkret sein werden und dennoch ausreichend Zeit für eine Planung verbleibt.

4.5 Integration der Freistellungsplanung in das Zeitwertkontenmodell

Unabhängig von allen angesprochenen Instrumenten muss nochmals erwähnt werden, dass die Planbarkeit von Freistellungszeiträumen bei der Ausgestaltung des Zeitwertkontenmodells in der Regel bereits berücksichtigt wird. Einerseits können ausreichend lange Ankündigungszeiträume für die planbaren kurz- und langfristigen Freistellungen die erforderliche Reaktivität im Unternehmen sicherstellen. Des Weiteren können Einbringungs- und Freistellungsobergrenzen die Freistellungszeiträume begrenzen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass die gewünschte Attraktivität und Flexibilität des Systems nicht zu sehr unter solchen Reglementierungen leidet.

Ebenso können Informationspflichten des Mitarbeiters zu ggf. bestehenden Freistellungswünschen verpflichtend in die Ausgestaltung des Zeitwertkontenmodells aufgenommen werden. Dies könnte beispielsweise bereits zum Zeitpunkt der Einbringung erfolgen im Zusammenhang mit der Wahl der Kapitalanlage (für kurz- und/oder langfristige Freistellung) und/oder als verpflichtende Rückmeldung im Rahmen von regelmäßigen Informationsschreiben.

Abschließend ist eine weitere Variante zu erwähnen, die die Planbarkeit der Freistellungen ebenfalls sehr begünstigt, sofern das Unternehmen bereit ist, einen Arbeitgeberbeitrag am Ende der Freistellung zu gewähren (z. B. einen Demografiebeitrag). In diesem Falle kann der Arbeitgeber die Pflicht zur Beantragung dieses Zuschusses auf den Mitarbeiter übertragen und dies mit einer entsprechend langen Antragsfrist (z. B. 2 Jahre) verknüpfen. Damit würde der Mitarbeiter seine Freistellungsabsicht frühzeitig bekunden müssen und das Unternehmen könnte in einem individuellen Gespräch die weiteren Parameter für die Planung erfragen. In dieser Variante ist ein zusätzlicher Kostenfaktor über den Arbeitgeberbeitrag erforderlich, doch könnte im Vorfeld notwendiger Abstimmungsbedarf und damit Verwaltungsaufwand entfallen und die Attraktivität des Systems und die Sparneigung der Mitarbeiter erheblich verbessern (abgesehen davon, dass ein Arbeitsgeberbeitrag grundsätzlich als Beitrag zu einer hohen Beteiligung am Zeitwertkontenmodell erwogen werden sollte, um darüber die eigentlichen personalwirtschaftlichen Ziele des Modells sicherzustellen).

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.

5. Praxiserfahrungen

Die Praxiserfahrungen der im Fachkreis Personalwirtschaft vertretenen Unternehmen zeigen, dass die systematische Planung von Freistellungzeiträumen noch „in den Kinderschuhen“ steckt. Unabhängig davon wurden Freistellungen bereits umgesetzt und es konnten praktische Erfahrungen gesammelt werden.

Als das meist verbreitete Instrument hat sich der Einsatz von Prognoserechnern für die Personalabteilung und die Mitarbeiter herausgestellt. Die Mitarbeiter können sich in der Regel über einen gesicherten Onlinezugriff direkt auf den Zeitwertkonten-Portalen anmelden und ihre individuellen Daten abrufen. Die Portale bieten den Mitarbeitern in der Regel auch Möglichkeiten, selbst über einen Prognoserechner zu simulieren, welche Freistellungsdauern bei weiterer Einbringung über entsprechende Laufzeiten generiert werden können.

In größeren Unternehmen werden regelmäßige, standardisierte Informationen über die Freistellungsansprüche an die Mitarbeiter, die Personalabteilung und teilweise direkt an die verantwortlichen Führungskräfte geschickt. Eine Integration in die vorhandenen Personalplanungstools ist derzeit noch eher die Ausnahme und im Fachkreis nur bei einem größeren Unternehmen vorzufinden. Die Personalcontroller aller Ebenen haben dadurch die Möglichkeit, die Freistellungsansprüche der Mitarbeiter auszuwerten und in ihre Personalplanungen einfließen zu lassen. Wie die Einbeziehung der Wertguthaben in die Planung zu erfolgen hat, wurde allerdings auch in diesem Konzernunternehmen noch nicht konkretisiert.

Standardisierte Mitarbeitergespräche ab dem Erreichen eines gewissen rentennahen Alters zur Klärung und Planung des Übergangs in die Rente (Zeitpunkt des Rentenzugangs) unter Einbeziehung der Freistellungsziele und –wünsche sind in nahezu allen Unternehmen vorzufinden.

Die Aufnahme des Themas „Freistellung aus dem Langzeitkonto“ in die regelmäßigen Mitarbeitergespräche ist wiederum noch nicht realisiert, wird jedoch von den Anwenderfirmen favorisiert.

Auf das Freistellungsende ausgelegte Arbeitgeberzuschuss-Modelle werden ebenfalls in einigen Firmen angewandt und damit die Personalplanung einerseits und die Attraktivität des Systems für die rentennahe Freistellung andererseits nachhaltig unterstützt.

Einhellig von allen im Fachkreis vertretenen Unternehmen angemerkt wird die fehlende Planbarkeit der kurzfristigen, gesetzlichen Freistellungsansprüche. Vor allem die Pflegezeit, die innerhalb weniger Tage zu regeln ist, ermöglicht keinerlei Planung und erfordert gleichzeitig die dringende Notwendigkeit einer schnellen Umsetzung. Da sich diese Fallkonstellationen bei allen beteiligten Unternehmen bisher in einem überschaubaren Rahmen bewegen, wird weiterer Handlungsbedarf, z.B. bezüglich eines Ausbaus vorhandener Planungsinstrumente in diesem Bereich, noch nicht gesehen. Nichtsdestotrotz können Hinweise von Mitarbeitern in den individuellen Gesprächen, die einen möglichen Pflegezeitbedarf signalisieren, in den Planungstools vorgemerkt werden.

Grundsätzliche Empfehlung wäre, vorhandene Standardprozesse der Personalarbeit dahingehend zu überprüfen, ob das Thema „Planung von Freistellungszeiträumen aus dem Zeitwertkonto“ integriert werden könnte.

Ein alternativer Ansatz wäre das Vorhalten einer Art unternehmensspezifischen, vernetzten „Werkzeugkastens“ für die Planung von Freistellungen bei Zeitwertkonten für Mitarbeiter der Personalabteilung. Je nach Freistellungsart, Freistellungsdauer, Mitarbeiterkategorie und ggf. weiteren unternehmensspezifischen Unterscheidungsmerkmalen könnten damit standardisierte Abläufe, zwingende Notwendigkeiten, Handlungsempfehlungen und ggf. Checklisten mit entsprechender EDV-Unterstützung angeboten werden. Vor allem in größeren Unternehmen mit mehreren, standortverteilten Personalabteilungen könnte damit gewährleistet werden, dass die Planungen einheitlich, fristgerecht

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.

und regelkonform umgesetzt werden. Gleichzeitig unterstützen standardisierte Abläufe den gegenseitigen Austausch, wenn neue Fallkonstellationen und Fragestellungen auftreten, die der „Werkzeugkasten“ noch nicht beinhaltet. Mit dieser Vorgehensweise könnte erreicht werden, dass ein ganzheitliches, vernetztes Instrument geschaffen wird, das allen Beteiligten eine effiziente und gewinnbringende Abwicklung der Freistellungsplanung bietet.

6. Fazit

Der Beitrag zeigt auf, dass die präzise und effektive Planung von Freistellungszeiträumen bei Zeitwertkonten noch eine Herausforderung für alle Beteiligten darstellt, da sie von vielen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten abhängig ist, dennoch durch etliche bekannte und neue Instrumente und entsprechend planbare Vorlaufzeiten steuerbar gemacht werden kann.

Generell reagieren die Arbeitgeber eher noch spontan und ohne planerischen Vorlauf bei den kurzfristigen Freistellungsanträgen für Erwerbsunterbrechungen. Langfristige Freistellungszwecke wie der Vorruhestand werden oder sind bereits in die Personalplanungsinstrumente integriert.

Allerdings wird die Thematik von den Anwenderfirmen tendenziell noch nicht nachhaltig verfolgt, da die Wertguthabenkonten bei vielen Unternehmen bisher noch keine signifikanten Höhen bei einer breiten Mitarbeiterpopulation erreicht haben und die Schwelle der zwingenden, innerbetrieblichen Vernetzung noch nicht erreicht ist.

Der Beitrag hat gezeigt, dass die systematische Einbindung der Freistellungsguthaben und –zwecke in die verschiedenen Personalplanungsfelder und -instrumente zunehmend erkennbar ist und die Planung von Freistellungen bei Zeitwertkonten in naher Zukunft „den Kinderschuhen entwachsen“ sein wird.

Dr. Burkhard Scherf und Antonie Walz

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