

Zeitwertkonten



Nutzungsmöglichkeiten und Chancen
in der modernen Arbeitswelt

Inhalt

Vorwort	3
Executive Summary	4
Befragungsergebnisse	7
Ansprechpartner	23

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© April 2018

Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V., Geschäftsstelle, Am Schießendahl 68, 50374 Erftstadt
(Vertretungsberechtigter Vorstand: Prof. Dr. Dietmar Wellisch, Kristin Eckmann, Nikolaus Schmidt-Narischkin)

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag, Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main
(Verlag und Redaktion; Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortlicher Redakteur und Autor: Dr. Guido Birkner

Marktforschung: Jacqueline Preußner

Gestaltung und Satz: Christine Lambert

Lektorat: Kirstin Gründel

Druck und Verarbeitung: Boschendruck GmbH, Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main,
www.boschendruck.de

Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Titelfoto: IPGGutenbergUKLtd/iStock/Thinkstock/Getty Images

Vorwort

Zeit gewinnt für die Menschen heute eine immer größere und vielfältigere Relevanz. War vor allem das Berufsleben in der Vergangenheit für die meisten Beschäftigten relativ klar und einheitlich durch die jahrelange Arbeit im selben Beruf und für einen einzigen Arbeitgeber strukturiert und ebenso klar durch die abendliche Freizeit und den Jahresurlaub unterbrochen, verlaufen Berufsbiographien heute und sicher auch in Zukunft deutlich heterogener. Sie weisen mehr Berufsstationen und mehr Zeiträume ohne eine Berufstätigkeit auf. Dadurch verläuft die beruflich aufgewendete Zeit ebenso unterschiedlich. So wollen viele Beschäftigte aus individuellen Gründen längere Auszeiten vom Beruf nehmen oder zeitweise kürzer treten, während sich ältere Arbeitnehmer gleitende Übergänge in den vorzeitigen Ruhestand wünschen, zum Beispiel im Sinne einer Teilzeitregelung. Jüngere planen, eine zusätzliche Qualifikation zu erwerben oder die Kindererziehung paritätisch aufzuteilen, die ältere Generation muss sich eventuell um pflegebedürftige Angehörige kümmern.

Somit steigt seitens der Arbeitnehmer die Nachfrage nach personalpolitischen Instrumenten, die solcherart veränderten Lebensentwürfen Rechnung tragen. Dabei ist unklar, wie viele Betriebe beispielsweise Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV als vornehmlich für solche Zwecke konzipiertes und seitens des Gesetzgebers gefördertes Modell anbieten. Die wenigen bislang vorliegenden Untersuchungen zu diesem Thema kommen zu der Erkenntnis, dass Zeitwertkonten zwar in vielen Konzernen etabliert sind, aber im Mittelstand bislang kaum Anwendung finden. Die vorliegende Studie, die die Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten und FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag gemeinsam herausgeben, soll Antworten auf die Fragen geben, wie intensiv Arbeitgeber in Deutschland Zeitwertkonten anbieten, an welchen Stellen Hemmnisse bestehen und wie der konkrete Bedarf der Beschäftigten an flexiblen Arbeitszeitlösungen und an Zeitwertkonten aussieht.

Im Januar 2018 hat FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag insgesamt 317 Geschäftsführer, Vorstände und Personalleiter in Unternehmen in Deutschland online auf der Basis eines strukturierten Fragebogens befragt. Im Folgenden sind die Ergebnisse der Befragung analysiert und aufbereitet dargestellt. Zudem enthält die Studienbroschüre fünf Kurzporträts von Unternehmen, die als Best-Practice-Beispiele für den Einsatz von Zeitwertkonten gelten können.

Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten

FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

Executive Summary

Eine ausgewogene Work-Life-Balance wird den Mitarbeitern immer wichtiger, doch die Beschäftigten wissen oft nicht, welche Möglichkeiten bestehen, um sie zu realisieren.

Fast neun von zehn Unternehmen registrieren ein größeres Bedürfnis der Mitarbeiter nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Längst hat das Thema einer gesunden Relation zwischen Arbeitszeit und freier Zeit Einzug in die Vorstellungsgespräche gehalten. Dabei sind die mitarbeiterstarken Unternehmen den kleineren Betrieben deutlich voraus. Allerdings mangelt es vielen Beschäftigten am Bewusstsein für den Wert zeitbezogener Anreize. So fragen Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber bevorzugt finanzielle Anreize oder Sachentgelte nach, etwa eine Gehaltserhöhung oder ein Diensthandy. Zeitbasierte Anreize schneiden dagegen schwächer ab.

Die größte Nachfrage der Mitarbeiter besteht nach bezahlter Arbeitszeitreduktion in der ruhestandsnahen Lebensphase und nach mehr bezahlter Zeit

Auch wenn monetäre Anreize stärker nachgefragt werden: Der Bedarf der Beschäftigten an bezahlter Arbeitszeitreduktion gerade in der ruhestandsnahen Lebensphase ist in jedem dritten Unternehmen angekommen. Etwa ebenso viele Unternehmen berichten von Mitarbeiteranfragen nach mehr Urlaubstagen. Auch möchte ein Teil der Beschäftigten im Kontext persönlicher Anliegen bezahlt freigestellt werden. Geringer ist bislang die Nachfrage nach Sabbaticals, wobei für diesen Zeitraum des Ausstiegs aus dem Job weiterhin Lohn gezahlt werden soll. Immerhin in gut jedem zehnten Unternehmen wird über eine

bezahlte Arbeitszeitreduktion im Zusammenhang mit einer Fortsetzung der Berufstätigkeit über das Renteneintrittsalter hinaus nachgedacht.

Gut jedes fünfte Unternehmen nutzt Zeitwertkonten (ZWK) mit dem Ziel von Teil- oder Vollfreistellungen

Um die Nachfrage der Mitarbeiter nach mehr Flexibilität in der Gestaltung der täglichen Arbeitszeit zu bedienen, setzen drei Viertel der Betriebe auf Flexi- bzw. Gleitzeitkonten. Vor allem mittlere Betriebe und Industrieunternehmen wenden entsprechende Systeme häufig an. Während die Gewähr von unbezahltem Urlaub in vielen Betrieben möglich ist, finden sich Altersteilzeitmodelle noch nicht bzw. nicht mehr in der Mehrheit der Unternehmen. Zeitwertkonten mit dem Ziel einer Finanzierung von Teil- oder Vollfreistellungen über Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV hat bereits mehr als ein Fünftel aller befragten Unternehmen implementiert. Dieses Instrument dient sowohl dem Management unterjährigen Arbeitsanfalls als auch einer größeren Flexibilisierung der individuellen Lebensarbeitszeit. Je größer ein Unternehmen ist, desto eher nutzt es ein Zeitwertkonto.

ZWK-Abstinenzler verweisen auf fehlenden Bedarf, vermeintlich etablierte Betriebsregelungen und Garantierisiken

Die Gründe, aus denen Unternehmen auf Zeitwertkonten verzichten, sind vielfältig. Die Mehrheit der Organisationen, die kein Zeitwertkonto anbieten, vertritt den Standpunkt, bereits durch andere betriebliche Regelungen gut aufgestellt zu sein. Für jeweils etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen kommen Zeit-

wertkonten aufgrund bestehender Risiken im Zusammenhang mit der gesetzlichen Beitragsgarantie und unzureichender Rentabilität in der Niedrigzinsphase nicht in Frage. Ferner mangelt es in den Betrieben oft an der Nachfrage der Arbeitnehmer nach Zeitwertkonten. Auch geben die Unternehmen an, dass die Administration der Konten zu aufwendig ist.

In sieben von zehn Betrieben nutzen weniger als 50 Prozent der Belegschaft das ZWK-Angebot

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten, nutzen unterschiedlich viele Mitarbeiter dieses Modell. Fast die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass zwischen 11 und 50 Prozent ihrer Mitarbeiter von diesem Modell Gebrauch machen. Jeweils über ein Viertel der Befragten schätzt, dass nur 1 bis 10 Prozent bzw. 51 bis 100 Prozent der eigenen Mitarbeiter Zeitwertkonten nutzen. Mitarbeiter lassen vor allem Überstunden auf den Konten gutschreiben. Sieben von zehn Betrieben dotieren das Zeitwertkonto aus angeordneter Mehrarbeit der Beschäftigten. Sonderzahlungen in Form von Urlaubs- und Weihnachtsgeld wandern in etwa zwei Fünfteln der Unternehmen auf Zeitwertkonten der Mitarbeiter.

Vor allem jüngere Mitarbeiter und Frauen wollen zeitlich flexibler arbeiten

In der jüngeren Generation zwischen 18 und 35 Jahren ist der Wunsch nach mehr Freizeit und einer starken Flexibilisierung der Arbeitszeit am stärksten ausgeprägt. Fast zwei von drei Mitarbeitern dieser Altersgruppe fragen danach. Auch viele Frauen wünschen sich von ihren Arbeitgebern flexiblere Arbeitszeiten bzw. mehr Freizeit. Dagegen nimmt der Wunsch nach mehr Freizeit und nach besonders flexibler Arbeitszeit mit zunehmendem Alter immer mehr ab.

Unternehmen wissen um den Bedarf an älteren Mitarbeitern, vernachlässigen aber deren Weiterbildung.

Etwa die Hälfte der Unternehmen plant, den eigenen Mitarbeitern ab 60 Jahren mehr Angebote zu machen, über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten und dabei gegebenenfalls auch die Arbeitszeit zu reduzieren. Fast jedes zweite Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern ab 60 Jahren vermehrt eine Teilzeitbeschäftigung an. Einen erheblichen Nachholbedarf weisen die Unternehmen beim Thema lebenslanges Lernen auf. So will nur ein kleiner Teil der Unternehmen den Beschäftigten ab 60 Jahren in Zukunft verstärkt Angebote im Kontext der betrieblichen Weiterbildung unterbreiten, um sie länger im Job zu halten.

Die Arbeitgeber legen Wert auf Einfachheit und Flexibilität des ZWK-Modells

Unternehmen wünschen sich ZWK-Modelle, die einfach zu verstehen und anzuwenden sind. Sie sollten flexibel zu gestalten und in ihrer praktischen Umsetzung nicht überreguliert sein, um den administrativen Aufwand gering zu halten. Auch sollten Zeitwertmodelle kostengünstig sein und keine hohen Garantielasten mit sich bringen.

Die Arbeitswelt der Zukunft erfordert mehr Flexibilität zwischen Arbeitszeit und Freizeit

Mit Blick auf die Arbeitswelt 4.0 und deren zunehmende Digitalisierung erwarten drei Viertel der Unternehmen, dass für die Mitarbeiter in den kommenden Jahren ein flexibleres Zusammenspiel von Arbeitszeit und Freizeit wichtiger werden wird. Zudem wird der Bedarf an individuell gestaltbaren Arbeitszeiten je nach Lebensphase zunehmen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen erwartet, dass der Weiterbildungsbedarf einer älter werdenden Belegschaft in den kommenden fünf Jahren zunimmt. Jedes

zweite Unternehmen befürchtet, den eigenen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bald nicht mehr decken zu können.

Unternehmen brauchen gezielte Informationen zu passenden ZWK-Modellen

Bei der Frage, welches Zeitwertkontenmodell Unternehmen befürworten, zeigt sich ein heterogenes Bild. Zwei von fünf Unternehmen wünschen sich ein individuelles Modell, das sie

selbst entsprechend ihren Vorstellungen ausgestalten können. Etwa halb so viele Befragte befürworten zwar ebenfalls eine betriebsindividuelle Lösung der Zeitwertkonten, allerdings sollte diese im Rahmen einer einfachen Öffnungsklausel in bestehenden Tarifverträgen ermöglicht werden. Ebenfalls fast jeder fünfte Befragte spricht sich für eine standardisierte Lösung aus, beispielsweise für ein Modell, das der Gesetzgeber oder Verbände vorgeben. Lediglich ein kleiner Teil der Befragten präferiert ein Tarifpartnermodell.

Befragung im Profil

Stichprobengröße, Untersuchungszeitraum: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag befragte im Januar 2018 insgesamt 317 Geschäftsführer, Vorstände sowie Personalleiter in Unternehmen in Deutschland zum Umgang mit Zeit im Unternehmen und zum Einsatz von Zeitwertkonten.

Erhebungsmethode und Auswahlverfahren: Die Erhebung erfolgte durch computergestützte Webinterviews (CAWI) auf der Basis eines strukturierten Fragebogens. Die Daten stammen aus der Personen- und Unternehmensdatenbank von FRANKFURT BUSINESS MEDIA und wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt.

Zusammensetzung der Stichprobe: Die Teilnehmer an der quantitativen Erhebung sind Leiter der Geschäftsführung bzw. des Vorstands (35,9 Prozent), Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands (24 Prozent), Leiter HR bzw. Personal bzw. eines HR-Bereichs (23,4 Prozent), Manager HR bzw. Personal bzw. eines HR-Bereichs (10,4 Prozent) und Manager bzw. Entscheider in sonstiger Unternehmensfunktion (6,3 Prozent).

Die Unternehmen, denen die befragten Personen angehören, unterteilen sich nach der Zahl der Mitarbeiter wie folgt: 51,4 Prozent beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter, 20,6 Prozent haben zwischen 250 und weniger als 1.000 Mitarbeiter, und 27,9 Prozent weisen mehr als 1.000 Mitarbeiter auf. 60,9 Prozent der befragten Unternehmen lassen sich im Schwerpunkt einer Dienstleistungsbranche zuordnen, 39,1 Prozent sind Industriebetriebe. 97 Prozent der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 2 Prozent in der Schweiz, 1 Prozent in Österreich. Bei 20,8 Prozent der befragten Unternehmen handelt es sich um Aktiengesellschaften bzw. Kommanditgesellschaften auf Aktien. Weitere 60,1 Prozent der Unternehmen haben die Gesellschaftsform einer GmbH.

Befragungsergebnisse

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit – eine ausgewogene Work-Life-Balance – wird für die Mehrheit der Mitarbeiter in Unternehmen immer wichtiger. Gerade die jüngere Generation der Beschäftigten legt verstärkt Wert auf eine Work-Life-Balance. Diesen Trend bestätigt die Befragung. Fast 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass sie eine solche Nachfrage in ihrem Unternehmen beobachten. Dabei weichen die Positionen der Betriebe nach Mitarbeiterzahl oder Branchenzugehörigkeit auch kaum voneinander ab. Nur 7,3 Prozent aller Befragten beantworten die Frage abschlägig.

Das Verhältnis von Arbeitszeit zu freier Zeit thematisieren viele Unternehmen bereits in Gesprächen mit Bewerbern. Fast sechs von zehn Unternehmen geben an, dass sie in Bewerbungsgesprächen mit ihren potentiellen Mitarbeitern schon über eine ausgewogene Work-Life-Balance, über Teilzeitmodelle und über die Wünsche der Arbeitnehmer nach mehr Freizeit sprechen (58,7 Prozent). In etwa einem Drittel der Unternehmen kommt dieses Thema aller-

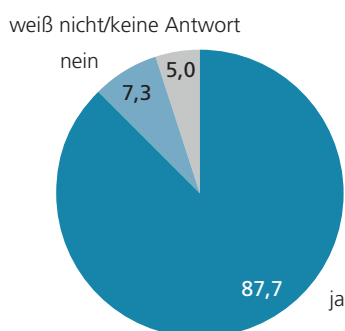
dings nicht zur Sprache (33,7 Prozent). Das gilt insbesondere für kleinere und mittlere Betriebe mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. Hingegen bestätigen fast drei Viertel der größeren Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten, dass sie in Vorstellungsgesprächen mit Bewerbern vermehrt über das Verhältnis von Arbeitszeit zu freier Zeit reden.

Welche Anreize fragen die Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber besonders stark nach? Hauptsächlich wünschen sich die Beschäftigten finanzielle Anreize von ihrem Chef. Drei Viertel der befragten Entscheider geben an, dass ihre Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung als wichtigsten Motivationsanreiz ansehen (74,8 Prozent; siehe Grafik auf Seite 8 oben). In mehr als der Hälfte der Unternehmen spielt auch ein Diensthandy eine sehr große bzw. große Rolle (51,7 Prozent). Alle anderen abgefragten Anreize erhalten lediglich Minderheitsnennungen. Zeitbasierte Anreize schneiden im Vergleich zu monetären Anreizen und Sachleistungen des Arbeitgebers schwächer ab. Doch auch eine bezahlte Freistellung – sei sie stundenweise

Finanzielle Anreize sind am häufigsten gefragt.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeitszeit genießt Priorität

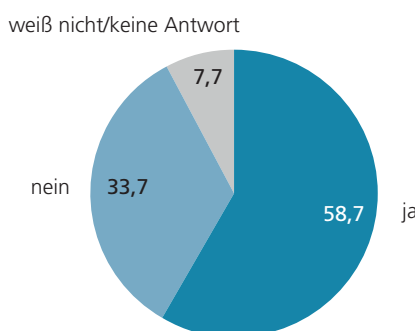
(Zustimmung dazu, dass Mitarbeitern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit wichtiger wird; in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

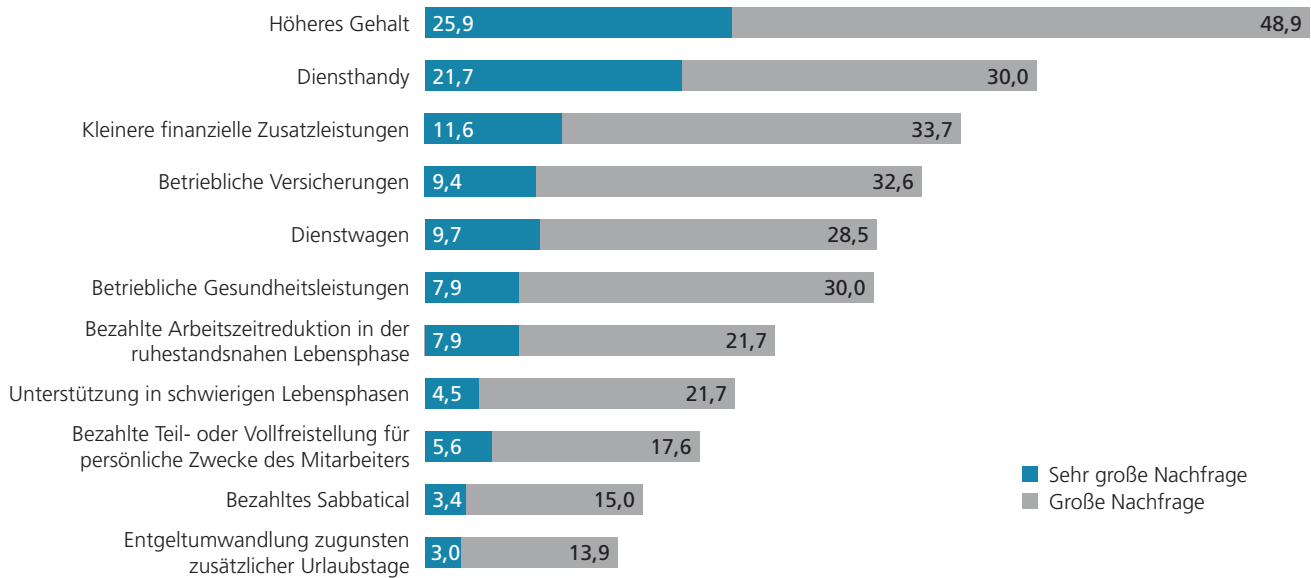
Arbeitszeit und Freizeit werden in Vorstellungsgesprächen thematisiert

(Zustimmung dazu, dass das Verhältnis Arbeitszeit – freie Zeit in Vorstellungsgesprächen angesprochen wird; in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

In drei von zehn Betrieben wird Arbeitszeitreduktion vor dem Ruhestand nachgefragt
(Nachfrage der Mitarbeiter nach Anreizen; in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

In jedem dritten Betrieb wollen die Beschäftigten mehr Urlaub.

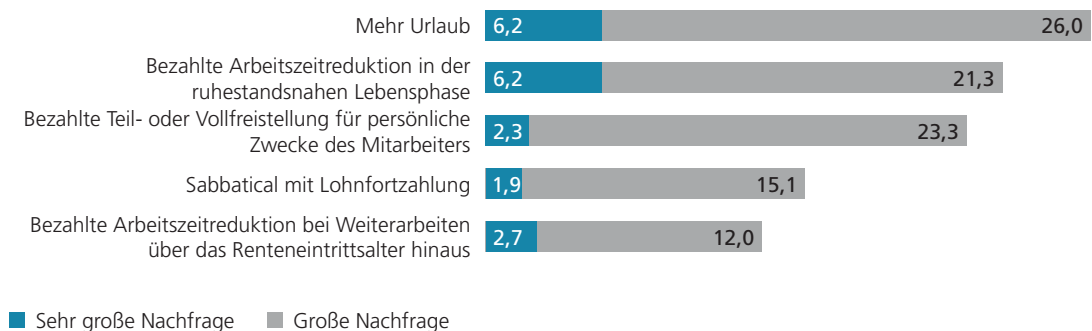
oder in Vollzeit – für persönliche Zwecke des Mitarbeiters sowie bezahlte Sabbaticals sind für etwa jeden fünften Mitarbeiter ein sehr wichtiges bzw. wichtiges Motivationsinstrument (23,2 Prozent bzw. 18,4 Prozent). Derartige Freistellungen könnten in Zukunft ein immer relevanteres Thema in Unternehmen sein. Fast 30 Prozent der Befragten berichten von einer sehr starken bzw. starken Nachfrage der Mitarbeiter nach bezahlter Arbeitszeitre-

duktion in der ruhestandsnahen Lebensphase. Allein in 36 Prozent der größeren Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern spielt dieser Anreiz eine sehr wichtige bzw. wichtige Rolle für die Beschäftigten.

Auf die explizite Frage, wie wichtig für Mitarbeiter mehr Freizeit und eine Flexibilisierung der Arbeitszeit sind, zeigt sich, dass sich in knapp einem Drittel der Unternehmen die Be-

In jedem dritten Unternehmen fragen Mitarbeiter nach mehr Urlaub

(Nachfrage der Mitarbeiter nach mehr Freizeit und flexibler Arbeitszeit; in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Fallbeispiel Deutsche Telekom AG

Die Deutsche Telekom zählt zu den Pionieren, wenn es um Sozialleistungen des Arbeitgebers für die Beschäftigten geht. Das ist auch bei Lebensarbeitszeitkonten so. 2013 führte der Telekommunikationskonzern ein solches Modell zunächst für die leitenden Beschäftigten als Pilotprojekt ein. Nach Verhandlungen mit der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di folgte 2016 ein Zeitwertkontenmodell für die Tarifmitarbeiter und die außertariflich Beschäftigten. Das Angebot ist freiwillig, und von den etwa 80.000 berechtigten Mitarbeitern der Deutsche Telekom AG nehmen inzwischen rund 9.000 Personen daran teil. Für manche Beschäftigte gelten Sonderregelungen. So existiert für die Beamten im Telekom-Konzern ein ähnliches eigenes Modell, mit dem sie Überstunden langfristig sichern können.

Die Telekom-Mitarbeiter können über das Zeitwertkonto flexibel und selbstbestimmt Gehaltsbruttobestandteile umwandeln. Die Beträge können aus dem Fixgehalt wie auch aus der variablen Vergütung stammen. Ein Aufbau von Guthaben ist fast unbegrenzt möglich, solange das verbleibende Gehalt monatlich über der Minijobgrenze von 450 Euro liegt und somit der Beschäftigte in der Sozialversicherung bleibt. Zudem lassen sich Gleitzeitguthaben in Guthaben auf dem Zeitwertkonto umwandeln, maximal 80 Stunden pro Jahr. Dagegen dürfen die Beschäftigten keine Urlaubstage in Wertguthaben umwandeln. Der Arbeitgeber unterstützt etwa 1.300 Mitarbeiter, die eine bestimmte Einkommenshöhe nicht übersteigen und die Zeitwertguthaben aufbauen, mit einem Beitrag von 300 Euro brutto.

Die gesamten Guthaben aller Teilnehmenden werden in Geld geführt und sind am Kapitalmarkt investiert und in einer Treuhandgesellschaft gesichert. Dort erzielt der Konzern aktuell einen Wertzuwachs von mehr als 1 Prozent. Der Administrationsaufwand für das Management der Zeitwertkonten ist überschaubar, da das Modell komplett automatisiert in ein Mitarbeiterportal und über SAP läuft und die Konten selbst bei einem Dienstleister geführt werden. Drei Full-Time-Employees kümmern sich bei der Deutschen Telekom um die Kontenadministration. Das Zeitwertkonto ist ein erklärungsbedürftiges Produkt. Deshalb informiert der Arbeitgeber interessierte Beschäftigte über ein internes soziales Medium und bietet ein Portal für die Kontrolle der Guthaben und für die Administration an. Die Beschäftigten können ihre Zeitwertguthaben für diverse Zwecke nutzen, so für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben, für Sabbaticals, Teilzeitaufstockung und als Ergänzung der Altersteilzeit, die die Deutsche Telekom den Beschäftigten offeriert.

beschäftigten mehr Urlaub wünschen (32,2 Prozent sehr große bzw. große Nachfrage). Allein in größeren Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern beträgt der entsprechende Anteil 41,2 Prozent.

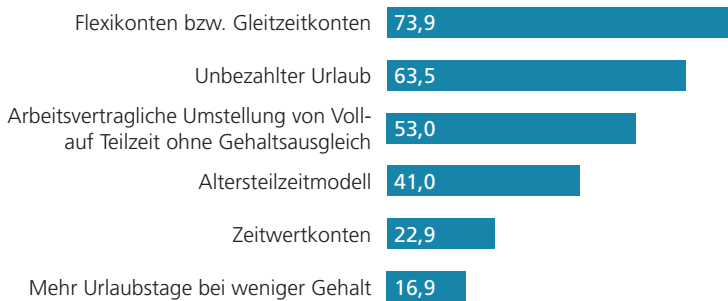
Für etwa jeden vierten Mitarbeiter sind eine bezahlte Arbeitszeitreduktion in der ruhestandnahen Lebensphase und eine bezahlte Freistellung zu persönlichen Zwecken relevant (27,5 Prozent bzw. 25,6 Prozent sehr große bzw. große Nachfrage). Immerhin etwa jeder sechste Mitarbeiter wünscht sich, im Rahmen eines Sabbaticals für eine bestimmte Zeit aus dem Job aussteigen zu können und dabei dennoch weiterhin seinen Lohn zu beziehen (17 Prozent). Immerhin 14,7 Prozent der Unternehmen berichten von einer sehr starken bzw.

starken Nachfrage nach bezahlter Arbeitszeitreduktion in Verbindung mit einer fortgesetzten Berufstätigkeit über das Renteneintrittsalter hinaus. Im Einzelnen ist der Wert in kleineren Betrieben mit weniger als 250 Mitarbeitern bei dieser Frage mit 21,5 Prozent überdurchschnittlich hoch.

Wie sehen nun konkret die Lösungen aus, die die Unternehmen anbieten, um die Nachfrage der Mitarbeiter nach mehr Flexibilität in der Arbeitszeit zu bedienen? Rund drei Viertel der Betriebe führen für ihre Beschäftigten Flexi- bzw. Gleitzeitkonten (73,9 Prozent; siehe Grafik auf Seite 10 oben). Anders als Zeitwertkonten dienen diese Konten in erster Linie dem Arbeitgeber zur Flexibilisierung der werktäglichen oder wöchentlichen

Drei Viertel der Betriebe führen Flexi- bzw. Gleitzeitkonten.

Fast drei Viertel der Betriebe bieten Flexikonten bzw. Gleitzeitkonten an (angebotene Lösungen, um die Nachfrage der Mitarbeiter nach mehr Flexibilität in der Arbeitszeit zu bedienen; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Arbeitszeit oder dem Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszyklen (vergleiche § 7b Ziffer 2 SGB IV).

Mittelgroße Betriebe nutzen Flexi- und Gleitzeitkonten besonders häufig.

Ein Blick auf die Unternehmensgröße zeigt, dass dieses Modell vor allem in mittleren Unternehmen mit 250 bis unter 1.000 Mitarbeitern zur Anwendung kommt. Neun von zehn mittleren Unternehmen bieten Flexi- bzw. Gleitzeitkonten an (88,4 Prozent), während dieses Modell in kleinen sowie in großen Betrieben nur unterdurchschnittlich häufig angeboten wird. Zudem nutzen Industrieunternehmen dieses Angebot deutlich häufiger als Dienstleister (84,8 Prozent vs. 64,2 Prozent).

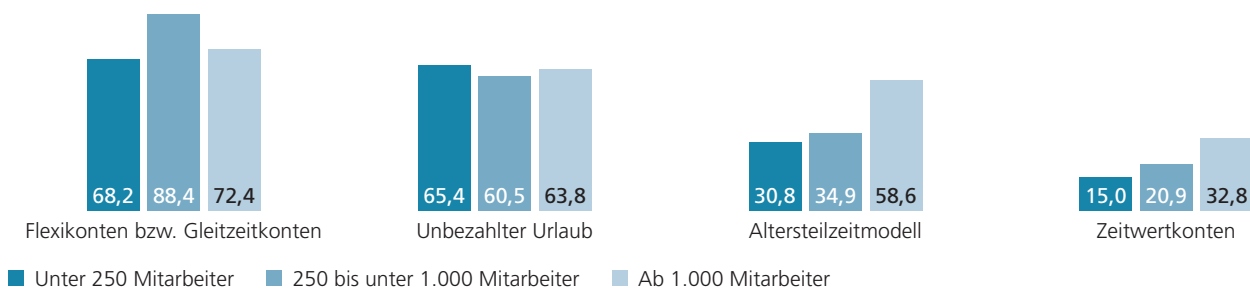
Immerhin drei Fünftel aller befragten Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern unbezahlten Urlaub, wenn diese ihn wünschen (63,5 Prozent). Dieses Angebot ist weitgehend unabhängig von der Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter. Die Detailanalyse nach Branchengruppen zeigt jedoch, dass Dienstleister bei der Gewährung von unbezahltem Urlaub tendenziell großzügiger sind als Industrieunternehmen. Zwei Drittel der Dienstleister gewähren unbezahlten Urlaub (65 Prozent), im Vergleich dazu sind es knapp drei Fünftel (58,2 Prozent) der Unternehmen in der Industrie.

Über eine arbeitsvertragliche Umstellung von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle, bei der es keinen Gehaltsausgleich gibt, lässt die Hälfte der Unternehmen jenseits des regelmäßig bestehenden gesetzlichen Rechtsanspruchs mit sich reden (53 Prozent). Dieses Instrument findet sich in der Detailanalyse in den befragten Unternehmen jeweils in ähnlich hoher Verteilung.

Zwei Fünftel aller befragten Entscheider (41 Prozent) geben an, dass in ihrem Unternehmen ein Altersteilzeitmodell angeboten wird. Insbesondere in großen Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern kommt ein solches Modell mehrheitlich zum Einsatz. So geben fast 60 Prozent der Befragten in mitarbeiterstarken Betrieben an, bereits ein Altersteilzeitmodell realisiert zu

Die meisten größeren Unternehmen setzen auf Altersteilzeitmodelle

(ausgewählte angebotene Lösungen, um die Nachfrage der Mitarbeiter nach mehr Flexibilität in der Arbeitszeit zu bedienen; in % aller befragten Unternehmen, nach Mitarbeiterzahl¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Fallbeispiel WAREMA Renkhoff SE

Jalousien, Rollläden, Steuerungssysteme – WAREMA aus dem unterfränkischen Marktheidenfeld entwickelt und produziert technische Sonnenschutzlösungen für Gebäude. Das Familienunternehmen beschäftigt heute rund 3.500 Mitarbeiter. Anfang 2013 führte die Geschäftsführung ein Modell für Zeitwertkonten ein. Zuvor hatte sie nach Abstimmung mit dem Betriebsrat und der IG Metall eine entsprechende Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Beim WAREMA Lebensarbeitszeitkonto können Beschäftigte nach dem Motto „Zeit wird zu Zeit“ Zeitwertguthaben von ihrem Gleitzeitkonto umbuchen und langfristig ansparen. Möglich sind bis zu zehn Stunden pro Monat. Auch die Alternative der Entgeltumwandlung steht den Teilnehmern offen. Um Guthaben auf dem Lebensarbeitszeitkonto aufzubauen, können die Beschäftigten zwischen mehreren Möglichkeiten wählen: zwischen einer konstanten monatlichen Rate, die aus dem Fixgehalt umgewandelt wird, und einem Teil aus Sonderzahlungen wie etwa dem Weihnachtsgeld oder der Erfolgsbeteiligung. Eine dritte Variante der Besparung ist, beide Möglichkeiten, also Geld und Zeit, miteinander zu kombinieren.

Bei WAREMA nutzen insbesondere Sacharbeiter und Produktionsmitarbeiter, die in der Regel bereits ein Gleitzeitkonto führen, die erste Möglichkeit, also die Besparung des Lebensarbeitszeitkontos über Zeitwertguthaben. Hingegen findet die Alternative über die Entgeltumwandlung im Management, bei Führungskräften und bei Experten die größte Nachfrage. Zumeist beginnen Mitarbeiter ab Ende 30, Zeitwertguthaben langfristig aufzubauen. Maximal dürfen sie pro Jahr ein Monatsgehalt in Zeitwerten ansparen bzw. umwandeln. So können sie beispielsweise innerhalb von zwölf Jahren ein Guthaben mit einem Höchstwert von einem Jahr aufbauen. Die Zinserträge entsprechen annähernd der Höhe der Tarifierhöhungen, dadurch entspricht ein Ansparvolumen von einem Gehalt später auch einer Freistellung von etwa einem Monat. Ungeachtet dieser Parameter ist es schwierig, die Wertentwicklung eines Guthabens über einen längeren Zeitraum genau zu prognostizieren. So kann beispielsweise die Beförderung einer Person im rentennahen Alter die neue Kalkulation verrücken.

Derzeit besparen rund 250 WAREMA-Mitarbeiter ihre Lebensarbeitszeitkonten. Darunter sind viele langjährige Beschäftigte. Drei von ihnen stehen kurz vor der Rente und werden ihre Guthaben für den vorzeitigen Austritt aus dem Beruf nutzen. Ein anderer Kollege wird sein angespartes Guthaben in diesem Jahr für die Kinderbetreuung verwenden. Neben Vorruhestand und Elternzeit haben die Mitarbeiter von WAREMA auch die Optionen Pflegezeit, Weiterbildung, Sabbatical und Altersteilzeit.

haben. Im Vergleich dazu hat nur jedes dritte mittlere und kleinere Unternehmen ein Alterszeitmodell umgesetzt. Hinsichtlich der Branchengruppen haben Industrieunternehmen im Vergleich zu den Dienstleistern bei der Umsetzung von Altersteilzeit die Nase vorn (43 Prozent vs. 34,1 Prozent). Die staatliche Förderung der Altersteilzeit ist bereits 2009 weggefallen, doch es fällt auf, dass Unternehmen dieses Modell trotz enormer Kosten für den Arbeitgeber noch immer gerne einsetzen. Daraus lässt sich das Fazit ziehen, dass die Altersteilzeit trotz hoher Kosten für den Arbeitgeber und trotz Wegfall der staatlichen Förderung noch lebt.

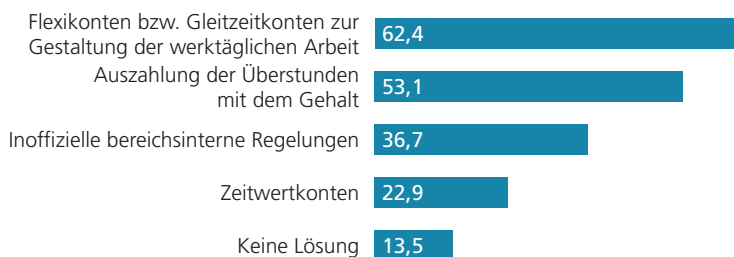
Ein Zeitwertkonto mit dem Ziel von Teil- oder Vollfreistellungen über Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV hat immerhin schon fast ein

Viertel aller befragten Unternehmen (22,9 Prozent) eingeführt. In diesen Unternehmen können die Mitarbeiter Wertguthaben über einen langen Zeitraum aufbauen und sich dadurch zu einem späteren Zeitpunkt längerfristig teilweise oder vollständig von der Berufstätigkeit freistellen lassen. Beispiele für die Nutzung von Wertguthaben auf einem Zeitwertkonto sind Familienpausen, Sabbaticals oder vorzeitige Ausstiege aus dem Berufsleben vor dem Übergang in den Ruhestand.

Mit steigender Größe der Unternehmen nach Mitarbeitern nimmt auch die Zahl der Organisationen mit Zeitwertkonten zu. Etwa ein Drittel der größeren Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern hat ein Zeitwertkonto (32,8 Prozent), ebenso ein Fünftel der mittleren Unternehmen

Je größer die Unternehmen sind, desto häufiger bieten sie Zeitwertkonten an.

Flexikonten und Gleitzeitkonten sind die Hauptlösungen für das Überstundenmanagement (angebotene Lösungen für das Management von Überstunden; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

mit 250 bis unter 1.000 Beschäftigten (20,9 Prozent) und fast ein Sechstel der kleineren Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern (15 Prozent). Auch zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zeigt sich ein großer Unterschied: Jedes vierte Industrieunternehmen führt Zeitwertkonten, aber nur jeder sechste Dienstleister (25,3 Prozent vs. 16,3 Prozent).

Flexi- und Gleitzeitkonten kommen vor allem für das Überstundenmanagement zum Einsatz.

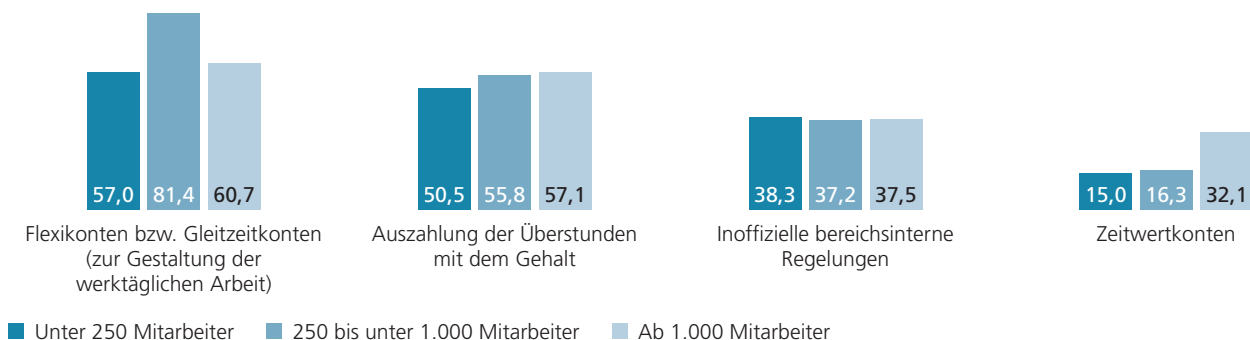
Für das Management von Überstunden bieten fast zwei Drittel der befragten Entscheider Flexi- bzw. Gleitzeitkonten an (62,4 Prozent). Mithilfe dieser Konten lässt sich die werktägliche Arbeitszeit innerhalb eines definierten Rahmens frei gestalten. Besonders in mittleren Unternehmen mit 250 bis unter 1.000 Mitarbeitern

ist dieses Modell beliebt, denn vier von fünf Unternehmen in dieser Größenkategorie führen derartige Konten (81,4 Prozent). Hingegen liegen die Vergleichswerte der Betriebe mit anderen Mitarbeiterzahlen deutlich darunter. So führen nur etwa drei Fünftel der kleineren Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten bzw. der größeren Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten Flexi- bzw. Gleitzeitkonten (57 Prozent bzw. 60,7 Prozent). Das erklärt sich vermutlich damit, dass kleine Unternehmen seltener eine Zeiterfassung betreiben. Stattdessen gilt dort eine Vertrauensarbeitszeit.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen zahlen Überstunden mit dem Gehalt aus (53,1 Prozent). Diese Lösung wird in allen Betrieben, unabhängig von ihrer Mitarbeiterzahl und der Branchenzugehörigkeit, etwa gleich häufig eingesetzt.

Mittlerweile sind auch Zeitwertkonten in Unternehmen beliebt. 22,9 Prozent aller befragten Unternehmen führen Zeitwertkonten mit dem Ziel von Teil- oder Vollfreistellungen über Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV. Insbesondere große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern geben an, dass sie derartige Konten für ihre Mitarbeiter eingerichtet haben (32,1 Prozent). Damit erreichen sie in etwa einen doppelt so hohen Wert wie in mittleren und kleinen Unternehmen (16,3 Prozent bzw.

Auszahlung von Überstunden ist in Betrieben jeder Größe verbreitet (angebotene Lösungen für das Management von Überstunden; in % aller befragten Unternehmen, nach Mitarbeiterzahl¹⁾)

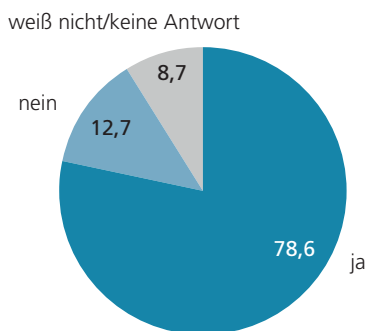


1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Das Gros der Unternehmen hat für die Nachfrage nach Zeitguthaben Verständnis

(Verständnis der Unternehmen für den Arbeitnehmerwunsch, Zeitguthaben anzusparen und sie zu späterem Zeitpunkt zu nutzen; in % der befragten Unternehmen, die keine Zeitwertkonten anbieten)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

15 Prozent). Dort hat sich dieses Instrument bislang kaum durchgesetzt.

Von den Unternehmen, die angeben, dass sie derzeit keine Zeitwertkonten anbieten, hat die Mehrheit Verständnis für den Wunsch von Arbeitnehmern, Zeitguthaben anzusparen und diese zu einem späteren Zeitpunkt zu nutzen (78,6 Prozent). Die Detailanalyse belegt, dass diese Position in allen Untergruppen nach Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit ein-

deutig mehrheitsfähig ist. Nur gut jedes zehnte Unternehmen (12,7 Prozent) kann diesen Wunsch nicht nachvollziehen.

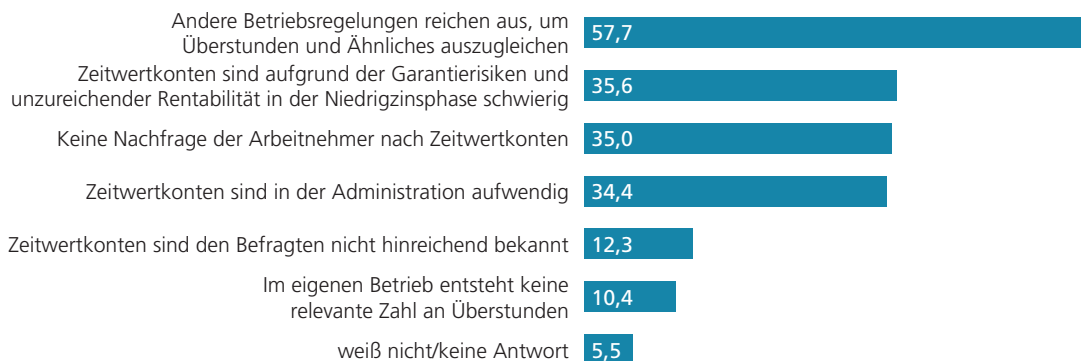
Die Gründe, aus denen Unternehmen auf die Implementierung eines Zeitwertkontenmodells verzichten, sind vielfältig. Zumeist nennen die befragten Unternehmen gleich mehrere Gründe für ihre Zurückhaltung bei diesem Thema. Die Mehrheit der Organisationen, die kein Zeitwertkonto anbieten, vertritt den Standpunkt, bereits durch andere betriebliche Regelungen gut aufgestellt zu sein, um Überstunden und ähnliche Zeitwerte auszugleichen (57,7 Prozent). Diese reichten ihren Mitarbeitern aus, so der Tenor.

Oft halten sich die Betriebe aus verschiedenen Gründen bei Zeitwertkonten zurück.

Für jeweils etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen kommen Zeitwertkonten aufgrund der gesetzlichen Maßgabe, arbeitnehmerseitig geleistete Beiträge zu garantieren, und unzureichender Rentabilität in der Niedrigzinsphase nicht in Frage, oder die Unternehmen sehen keine Nachfrage der Arbeitnehmer nach derartigen Konten (35,6 Prozent bzw. 35 Prozent). Gut jedes zweite mittlere und größere Unternehmen ab 250 Beschäftigten verweist darauf, dass Zeitwertkonten aufgrund der Garantierisiken und unzureichender Rentabilität in der Niedrigzinsphase schwierig sind.

Niedrigzinsphase bremst die Verbreitung von Zeitwertkonten

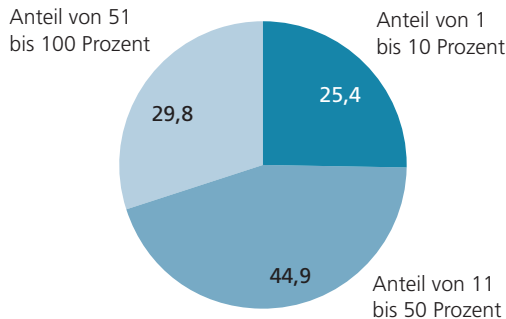
(Gründe für den Verzicht der Unternehmen auf Zeitwertkonten; in % der befragten Unternehmen, die keine Zeitwertkonten anbieten¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

In sieben von zehn Unternehmen bauen bis zu 50 Prozent der Belegschaft Zeitwertkonten auf (Anteil der eigenen Mitarbeiter, die jetzt Guthaben über Zeitwertkonten aufbauen; in % der befragten Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

terschiedlich viele Mitarbeiter dieses Modell. Fast die Hälfte der Befragten mit einem ZWK-Angebot (44,9 Prozent) geht davon aus, dass zwischen 11 und 50 Prozent ihrer Mitarbeiter von diesem Modell Gebrauch machen. Jeweils über ein Viertel der Befragten schätzt, dass nur 1 bis 10 Prozent bzw. 51 bis 100 Prozent der eigenen Mitarbeiter Zeitwertkonten nutzen (25,4 Prozent bzw. 29,8 Prozent).

Wertguthaben auf Zeitwertkonten können Arbeitnehmer aus verschiedenen Quellen speisen. Mitarbeiter lassen vor allem Überstunden auf den Konten gutschreiben (81,5 Prozent der Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten). Sieben von zehn Betrieben (69,2 Prozent) dotieren das Zeitwertkonto aus angeordneter Mehrarbeit der Beschäftigten. Sonderzahlungen in Form von Urlaubs- und Weihnachtsgeld wandern in etwa zwei Fünfteln der Unternehmen (38,5 Prozent) auf Zeitwertkonten der Mitarbeiter. Im Einzelnen weisen die Untergruppen der Betriebe nach Mitarbeiterzahl und Branchengruppen ähnliche Werte auf.

Welche Mitarbeitergruppen in den Unternehmen fragen am häufigsten nach mehr Freizeit und mehr Flexibilität der Arbeitszeiten nach? Die Antworten fallen eindeutig aus. In der jüngeren Generation, also unter den Mitarbeitern zwischen 18 und 35 Jahren, ist der Wunsch nach mehr Freizeit und einer starken Flexibilisierung der Arbeitszeit am stärksten ausgeprägt. Fast zwei von drei Mitarbeitern dieser Altersgruppe fragen danach (63,8 Prozent). Dagegen nimmt der Wunsch nach mehr Freizeit und nach besonders flexibler Arbeitszeit mit zunehmendem Alter immer mehr ab. So belaufen sich die Vergleichswerte für die mittlere Generation zwischen 35 und unter 60 Jahren auf 47,7 Prozent, für die ältere Generation ab 60 Jahren nur noch auf 28 Prozent. Vermutlich steht für ältere Beschäftigte statt Flexibilität die Möglichkeit eines früheren Ausstiegs aus dem Berufsleben im Fokus.

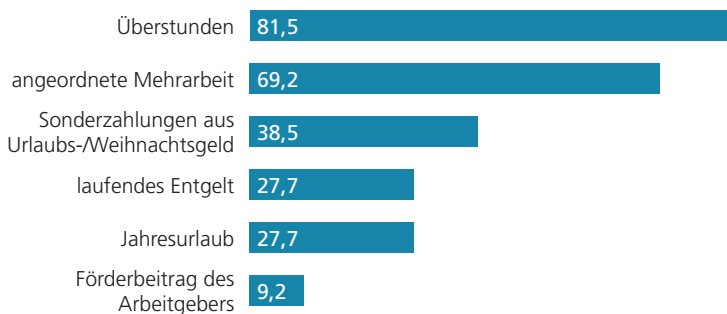
Vor allem Frauen wünschen sich in 52,3 Prozent der Unternehmen von ihren Arbeitgebern

Kontenadministration verursacht Aufwand.

Auch geben die Unternehmen an, dass die Administration der Konten schlichtweg zu aufwendig ist (34,4 Prozent). Auf jeden Fall erklärt sich die Zurückhaltung beim Gros der Betriebe nicht mit einem geringen Aufkommen von Überstunden, denn nur 10,4 Prozent der befragten Entscheider erklären, dass im eigenen Betrieb keine relevante Zahl an Überstunden entsteht. Lediglich einige kleinere Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern nennen diesen Grund.

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten, nutzen un-

Überstunden und Mehrarbeit sind die Hauptquellen für Zeitwertkonten (Quellen, aus denen die Mitarbeiter ihr Zeitwertkonto dotieren können; in % der befragten Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

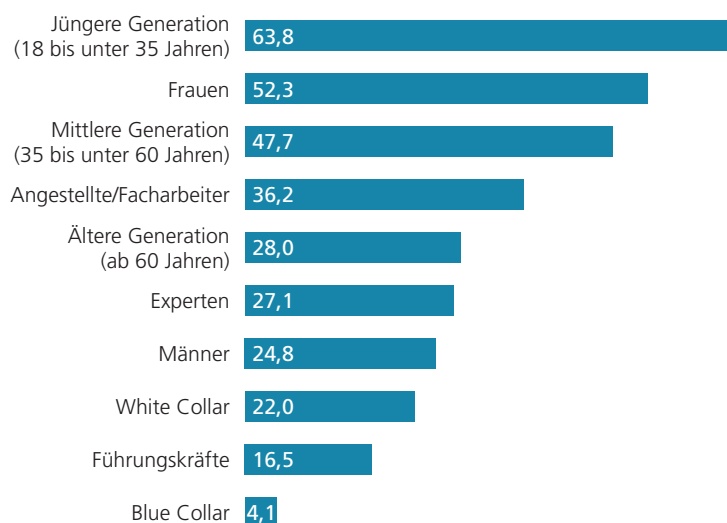
Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

flexiblere Arbeitszeiten bzw. mehr Freizeit. Damit ist dieser Wert mehr als doppelt so hoch wie der Vergleichswert für Männer (24,8 Prozent). Ebenso wünschen sich mehr Angestellte und Facharbeiter in mehr Betrieben flexiblere Arbeitszeiten und mehr Freizeit als Arbeiter in der Produktion (36,2 Prozent vs. 4,1 Prozent). Die Detailanalyse über Mitarbeitergruppen hinweg zeigt, dass die Nachfrage nach mehr Freizeit und nach einer größeren Flexibilisierung der Arbeitszeit in Industrieunternehmen größer ist als in Dienstleistungsgesellschaften.

Besondere Aufmerksamkeit verdient der künftige Arbeitseinsatz von Mitarbeitern ab 60 Jahren im eigenen Unternehmen. Infolge der demographischen Entwicklung steigt das Durchschnittsalter vieler Belegschaften, und der Fachkräftemangel nimmt in vielen Branchen zu. Vor diesem Hintergrund plant etwa die Hälfte der Unternehmen, den eigenen Mitarbeitern ab 60 Jahren mehr Angebote zu machen, über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten und die Arbeitszeit dabei gegebenenfalls auch zu reduzieren (51,6 Prozent). Vor allem Industrieunternehmen wollen ihren älteren Mitarbeitern solche Angebote machen, um sie zu halten. Ihr Anteil beträgt rund zwei Drittel im Vergleich zu knapp 45 Prozent der Dienstleistungsgesellschaften.

Fast jedes zweite Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern ab 60 Jahren vermehrt eine Teilzeitbeschäftigung an (46,2 Prozent). Im Einzel-

Die meisten jüngeren Mitarbeiter und Frauen fragen nach mehr Freizeit und Arbeitszeitflexibilität (Mitarbeitergruppen, die im eigenen Unternehmen verstärkt nach mehr Freizeit und einer größeren Flexibilisierung der Arbeitszeit fragen; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

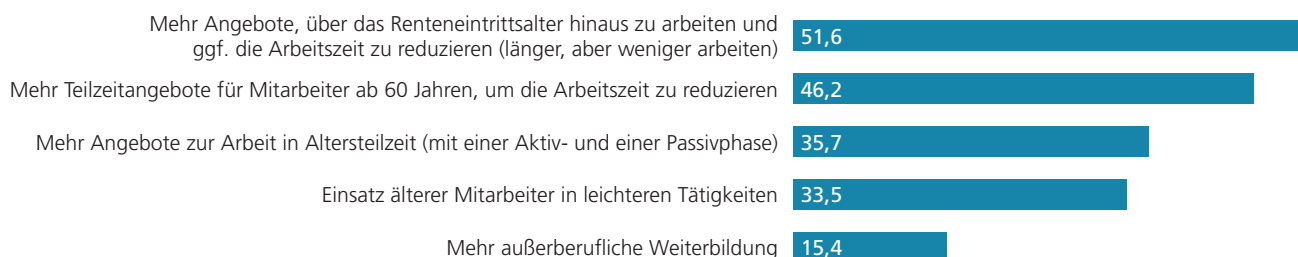
Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

nen fallen bei dieser Antwort die Nennungen der kleineren Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern sowie die der Industrie mit jeweils rund 55 Prozent überdurchschnittlich hoch aus.

Weitere Möglichkeiten, die die Unternehmen in Betracht ziehen, um der Alterung der Belegschaft und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sind, älteren Mitarbeitern vermehrt zu ermöglichen, in Altersteilzeit mit einer Aktiv-

Altersteilzeit als Option für ältere Mitarbeiter

Eine Mehrheit der Betriebe will älteren Mitarbeitern Arbeitsangebote jenseits des Renteneintrittsalters machen (geplanter Arbeitseinsatz von Mitarbeitern ab 60 Jahren in den kommenden fünf Jahren; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

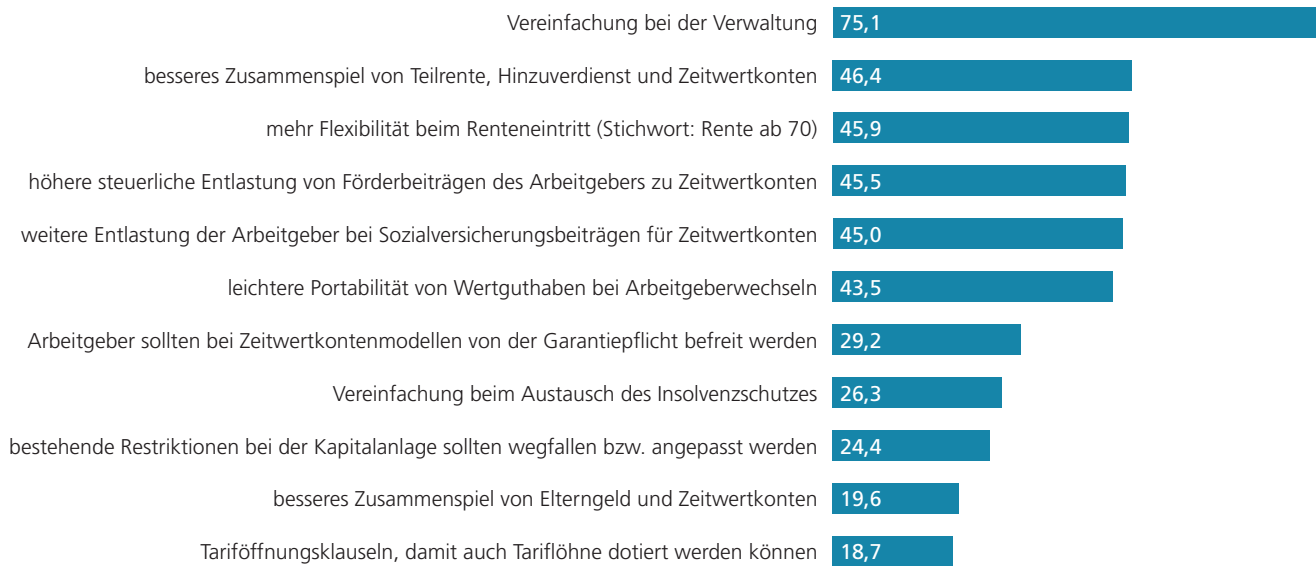
Gesetzgeber sollte Administration von Zeitwertkonten vereinfachen.

und einer Passivphase zu arbeiten (35,7 Prozent) oder ihnen leichtere Tätigkeiten anzubieten (33,5 Prozent). Einen erheblichen Nachholbedarf weisen die Unternehmen beim Thema lebenslanges Lernen auf. So wollen nur 15,4 Prozent der Unternehmen den Beschäftigten ab 60 Jahren in Zukunft mehr außerberufliche Weiterbildung anbieten, um sie länger im Job zu halten.

Den Umgang mit Zeitwertkonten halten viele Befragte für so aufwendig, dass sie in ihren Unternehmen keine Zeitwertkonten anbieten. Deshalb nennen die befragten Entscheider mögliche Maßnahmen, die sie sich vom Gesetzgeber und von Verbänden wünschen, um den Umgang mit Zeitwertkonten zu vereinfachen. In erster Linie sollte die Verwaltung von Zeitwertkonten vereinfacht werden (75,1 Pro-

Unternehmen fordern einfachere Verwaltung von Zeitwertkonten

(Maßnahmen, die sich die Unternehmen vom Gesetzgeber und von Verbänden wünschen, um den Umgang mit Zeitwertkonten zu vereinfachen; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)

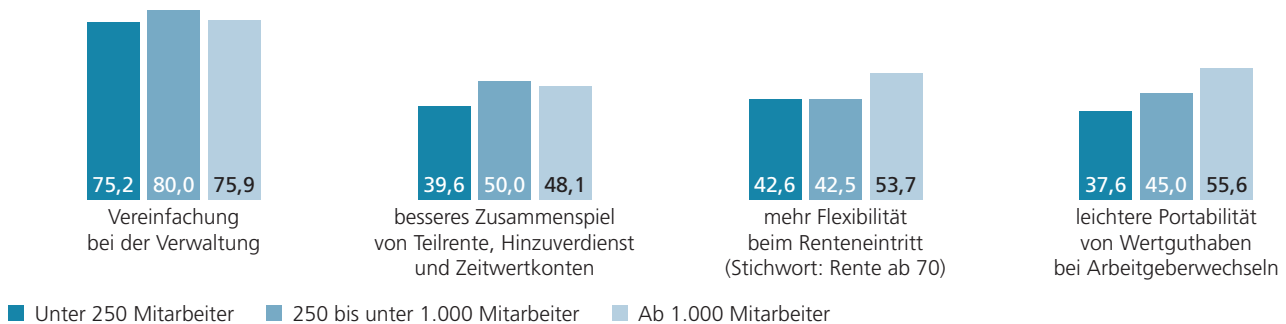


1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Vor allem größere Betriebe wünschen sich Verbesserungen im Umgang mit Zeitwertkonten

(ausgewählte Maßnahmen, die sich die Unternehmen vom Gesetzgeber und von Verbänden wünschen, um den Umgang mit Zeitwertkonten zu vereinfachen; in % aller befragten Unternehmen, nach Mitarbeiterzahl¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Fallbeispiel Brückner Maschinenbau

Das Familienunternehmen mit Sitz im bayerischen Siegsdorf ist Weltmarktführer in der Folien-Strecktechnologie. Das Leistungsspektrum des Unternehmens umfasst verfahrens- und maschinentechnische Entwicklungen zur Folienherstellung sowie Planung, Bau und Inbetriebnahme kompletter Produktionsanlagen. Deshalb sind viele der mehr als 500 hochqualifizierten Beschäftigten oft wochen- oder sogar monatelang für Projekte international unterwegs. Teams müssen bei Bedarf auch innerhalb kurzer Zeit flexibel an Ort und Stelle sein. Der Akademikeranteil in der Belegschaft von Brückner ist hoch. Fast zwei Drittel der Beschäftigten sind Diplomingenieure. So anspruchsvoll die Maschinenbauprojekte sind, so groß ist der Freiraum für unabhängiges Denken und Handeln, die das Management den Mitarbeitern einräumt.

Freiraum, Flexibilität und Individualität spiegeln sich auch in der Zeitwertkontenlösung wider, die Brückner Maschinenbau 2005 implementiert hat. Mit dem Modell managt das Unternehmen die Mehrarbeitszeiten der Mitarbeiter. In Projektphasen bauen die Beschäftigten Zeitwertguthaben auf, oft über mehrere Jahre hinweg, und brauchen zumindest einen Teil der Guthaben in auftragsschwachen Zeiten auf. Die Zeitwertkonten sind durch den Versicherer Allianz rückgedeckt und mit einer Garantieverzinsung versehen.

2008 ergänzte Brückner das Zeitwertkonto um ein Vorruhestandskonto. Der Bedarf entstand durch einen wachsenden Anteil langjähriger und inzwischen älterer Beschäftigter in der Belegschaft. Heute nutzen 20 Prozent aller Mitarbeiter Vorruhestandskonten. Dazu zählen vor allem Ingenieure ab dem 50. Lebensjahr. Die Beschäftigten können regelmäßiges Entgelt sowie Sonderzahlungen wie Gewinnbeteiligungen oder das Weihnachtsgeld in das eigene Konto einzahlen. Auch wenn sich die Höhe und der Rhythmus der Beiträge flexibel gestalten lassen, sollten sich die Mitarbeiter auf einen Beitragsmodus festlegen. Der Arbeitgeber gibt keinen finanziellen Zuschuss zu den Zeitwertkonten, administriert diese aber intern selbst. Inzwischen haben ältere Beschäftigte so umfangreiche Zeitguthaben aufgebaut, dass sie vor ihrem offiziellen Eintritt in den Ruhestand bereits Freiphasen von bis zu einem Jahr einlegen können.

zent). Dafür plädieren Unternehmen aus allen Einzelgruppen jeweils mit hohen Mehrheitsnennungen.

Jeweils weniger als die Hälfte der Unternehmen wünschen sich Erleichterungen beim Umgang mit Zeitwertkonten durch ein besseres Zusammenspiel von Teilrente bzw. Hinzuverdienst und Zeitwertkonten (46,4 Prozent), durch höhere Flexibilität beim Renteneintritt auch im Hinblick auf die Rente ab 70 Jahren (45,9 Prozent), durch höhere steuerliche Entlastungen von Förderbeiträgen des Arbeitgebers zu Zeitwertkonten (45,5 Prozent), durch eine weitere Entlastung der Arbeitgeber bei Sozialversicherungsbeiträgen für Zeitwertkonten (45 Prozent) sowie durch eine leichtere Übertragbarkeit von Wertguthaben bei Arbeitgeberwechseln (43,5 Prozent).

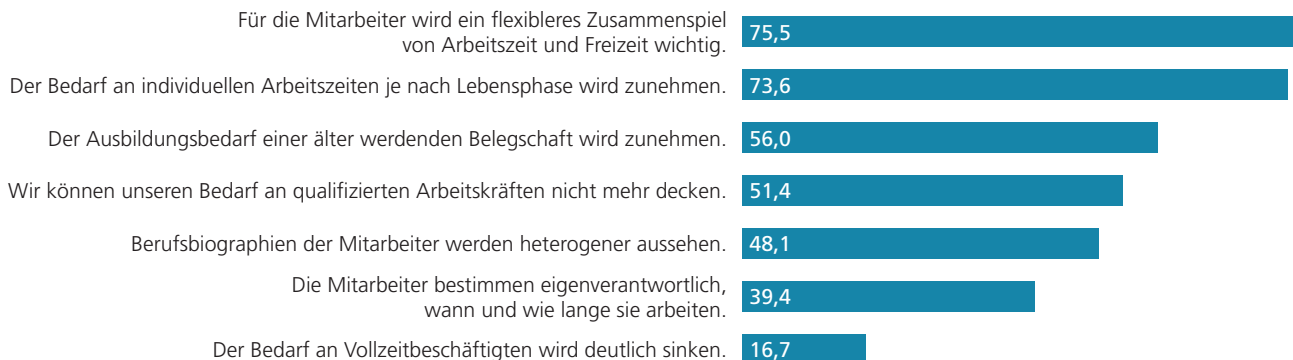
Die leichtere Portabilität von Wertguthaben bei Arbeitgeberwechseln spielt vor allem für große Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern eine große Rolle (55,6 Prozent). Auch befürwortet eine Mehrheit von 53,7 Prozent der größeren Betriebe mehr Flexibilität beim Renteneintritt.

Befragt man die Top-Entscheider nach wahrscheinlichen Szenarien, die sie mit Blick auf die Arbeitswelt 4.0 und die Digitalisierung in ihren Unternehmen erwarten, gehen drei Viertel davon aus, dass für die Mitarbeiter in den kommenden Jahren ein flexibleres Zusammenspiel von Arbeitszeit und Freizeit wichtiger werden wird (75,5 Prozent; siehe Grafik auf Seite 18 oben). Auf dieses Szenario entfallen in den einzelnen Untergruppen nach Mitarbeiterzahl und Branchengruppen Nennungen zwischen 70 und 77 Prozent. Zudem – so prognostizieren 73,6 Prozent der Befragten – wird der Bedarf an individuellen Arbeitszeitregelungen je nach

Künftig wird den Beschäftigten ein flexibles Zusammenspiel von Arbeitszeit und Freizeit immer wichtiger.

Arbeitszeiten werden flexibler und individueller

(wahrscheinliche Szenarien für die eigene Organisation; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Lebensphase zunehmen. Vor allem größere Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern erwarten eine größere Vielfalt an Arbeitszeitmodellen entsprechend den individuellen Lebenslagen.

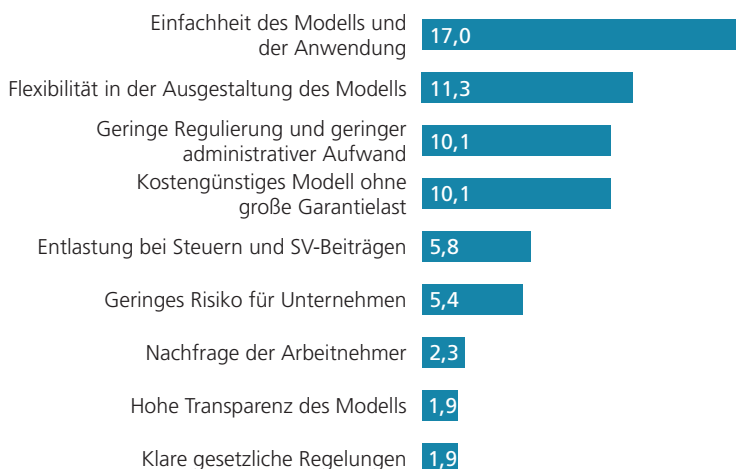
Der Weiterbildungsbedarf alternder Belegschaften wächst.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen rechnet damit, dass der Ausbildungsbedarf einer älter werdenden Belegschaft in den kommenden fünf Jahren zunimmt (56 Prozent). Tatsächlich

investiert aber nur jeder zehnte Betrieb heute speziell in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter. Jedes zweite Unternehmen befürchtet, den eigenen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bald nicht mehr decken zu können (51,4 Prozent). Davon sind fast zwei Drittel der Industrieunternehmen betroffen, ebenso rund 60 Prozent der Betriebe ab 250 Mitarbeitern.

Unternehmen bevorzugen einfache ZWK-Modelle

(offene Frage nach wichtigsten Komponenten und Eigenschaften von Zeitwertkonten, um sie im eigenen Unternehmen einzusetzen; in % aller befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Fast jedes zweite Unternehmen erwartet, dass die beruflichen Biographien ihrer Mitarbeiter heterogener aussehen werden (48,1 Prozent). Dieser Erwartung können jeweils ähnlich viele Organisationen in allen Untergruppen zustimmen. Auffallend ist, dass rund vier von zehn Unternehmen die Ansicht teilen, dass die Mitarbeiter in Zukunft eigenverantwortlich bestimmen werden, wann und wie lange sie arbeiten (39,4 Prozent).

Vielen der befragten Top-Entscheider erscheinen die heutigen Wertkontenmodelle zu kompliziert. Wenn sie sich ein neues Modell für Zeitwertkonten wünschen könnten, spricht sich etwa jeder fünfte Befragte spontan und ungestützt für ein Modell aus, das einfach zu verstehen und anzuwenden ist (17 Prozent).

Fallbeispiel Harold Scholz

Farbe in die Produkte industrieller Hersteller, beispielsweise in Betonpflastersteine, zu geben ist das Kerngeschäft von Harold Scholz. Das inhabergeführte Familienunternehmen in vierter Generation beschäftigt rund 200 Mitarbeiter an den Standorten Recklinghausen und Partenstein. Wichtigster Partner ist die Lanxess AG, zudem kooperiert Scholz mit Kunden aus der Bau-, Kunststoff-, Farb- und Lack- sowie Papierindustrie. Auf der Produktseite bietet das Unternehmen das gesamte Farbpaket, also Pasten und Pigmente in jeder Form, an.

Mitte 2015 vollzog die Unternehmerfamilie einen Generationswechsel: Der Mitinhaber Rudolf Scholz schied aus der Geschäftsführung aus. Um den Mitarbeitern ein Signal für die Kontinuität und die Fürsorge des Arbeitgebers zu geben, führte das Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung in Form einer Direktversicherung der Deutschen Bank ein. Zudem richtete Scholz für die Beschäftigten bei der Bank Zeitwertkonten ein. Dabei kamen tarifvertragliche Verpflichtungen zu einem Demographiebetrag in der chemischen Industrie zum Tragen. Die starren Tariflösungen hat das Unternehmen in Abstimmung mit dem Belegschaftsausschuss flexibilisiert. Pro Jahr und Mitarbeiter muss der Arbeitgeber 750 Euro für demographische Maßnahmen bereitstellen. Diesen Betrag verteilt Scholz auf die Direktversicherung und die Zeitwertkonten. Neben diesen Beiträgen des Arbeitgebers haben die Beschäftigten die Möglichkeit, eigenes Entgelt umzuwandeln und in das Zeitwertkonto einzubringen. Auch nicht genommene Urlaubstage lassen sich darin übertragen.

Heute wandeln rund 5 Prozent der Scholzianer regelmäßig Entgelt in Zeitguthaben um. Um diesen Anteil zu steigern, ist eine offene Kommunikation über das Modell notwendig. Im laufenden Jahr werden die ersten Mitarbeiter damit beginnen, ihre Guthaben zu nutzen. Die Verwendung der Wertguthaben lässt sich flexibel gestalten. Zu erwarten ist, dass vor allem ältere Mitarbeiter einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben anstreben. Sie haben auch die Möglichkeit, die Zeit bis zum Ausscheiden aus dem Job durch Sondereinzahlungen in die Zeitwertkonten zu verkürzen. Der Arbeitgeber packt schon von Anfang an seinen Anteil an den Sozialversicherungsbeiträgen auf die Zeitwertguthaben drauf.

Rund jedes zehnte Unternehmen hat an ein neues Modell die Erwartung, es selbst flexibel gestalten zu können (11,3 Prozent). Etwa genauso viele Top-Entscheider erhoffen sich von einem Zeitwertkontenmodell, dass es nur in geringem Maße reguliert ist und somit keinen hohen administrativen Aufwand erfordert (10,1 Prozent). Ebenso viele Befragte richten ihre Blicke auf die Kosten und wünschen sich, dass Zeitwertkontenmodelle kostengünstig sind und keine hohe Garantielast mit sich bringen (10,1 Prozent).

Weiterhin sind den Unternehmen eine Entlastung bei Steuern und SV-Beiträgen (5,8 Prozent), ein geringes Risiko für Unternehmen (5,4 Prozent), eine Nachfrage der Arbeitnehmer (2,3 Prozent), eine hohe Transparenz des Modells und klare gesetzliche Regelungen (jeweils 1,9 Prozent) rund um Zeitwertkonten wichtig.

Bei der Frage, welche Implementierungsoptionen Unternehmen für ihr Zeitwertkontenmodell befürworten, zeigt sich ein heterogenes Bild. Zwei von fünf der befragten Unternehmen wünschen sich ein individuelles Modell, das sie selbst entsprechend ihren Vorstellungen ausgestalten können (42,5 Prozent; siehe Grafik auf Seite 20 oben). Dieser Bedarf ist in kleinen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern besonders ausgeprägt. Hier befürworten 44,9 Prozent der Befragten eine maßgeschneiderte Lösung.

Etwa halb so viele Befragte befürworten zwar ebenfalls eine betriebsindividuelle Lösung für Zeitwertkonten, allerdings sollte diese im Rahmen einer einfachen Öffnungsklausel in bestehenden Tarifverträgen ermöglicht werden (20,3 Prozent). Ein derartiges Modell ist für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten überdurchschnittlich interessant (25,9 Prozent).

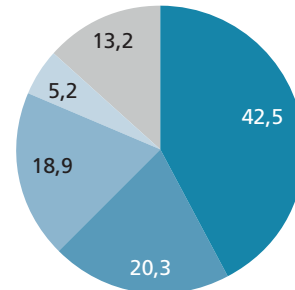
Modulare Individuallösungen für Zeitwertkonten finden die größte Zustimmung der Betriebe.

Ebenfalls fast jeder fünfte Befragte spricht sich für eine standardisierte Lösung aus, beispielsweise ein Modell, das der Gesetzgeber oder Verbände vorgeben. Der Wunsch nach Standardmodellen ist in mittleren und kleinen Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern deutlich größer als in großen Unternehmen mit mehr Beschäftigten. Während sich jeweils mehr als 20 Prozent der Befragten in kleinen und mittleren Unternehmen eine Standardlösung wünschen, liegt die Zustimmung in großen Unternehmen dazu nur knapp über 10 Prozent. Daran zeigt sich, dass kleine und mittlere Betriebe bei dieser Frage klare, aber auch unterschiedliche Wunschvorstellungen hinsichtlich ihrer Lösungen befürworten.

Tarifpartnermodelle sind kaum gefragt.

Lediglich ein kleiner Teil der Befragten wünscht sich ein Tarifpartnermodell, das heißt eine Lösung, die durch die Tarifparteien ausgehandelt wurde und für alle im Tarif befindlichen Unternehmen verbindlich ist (5,2 Prozent). Allein 13,2 Prozent der Top-Entscheider lehnen die in der Frage genannten Zeitwertkontenmodelle grundsätzlich für das eigene Unternehmen ab.

Fast jeder zweite Betrieb bevorzugt eine modulare individuelle ZWK-Lösung (selbst befürwortetes Zeitwertkontenmodell für das eigene Unternehmen; in % der befragten Unternehmen)

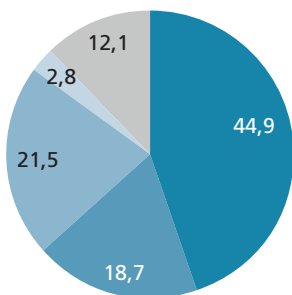


- Modulare individuelle Lösung (nach den Vorgaben des Unternehmens)
- Einfache Öffnungsklausel in bestehenden Tarifverträgen für betriebsindividuelle Lösungen
- Standardisierte Lösung (ggf. vom Gesetzgeber oder von Verbänden vorgegeben)
- Tarifpartnermodell (für einen Tarifverband durch die Tarifparteien ausgehandelte Lösung für alle im Tarif befindlichen Unternehmen)
- Keines davon

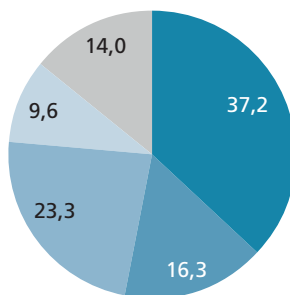
Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Nur wenige Unternehmen befürworten ein Tarifpartnermodell für das ZWK-Management (selbst befürwortetes Zeitwertkontenmodell für das eigene Unternehmen; in % der befragten Unternehmen)

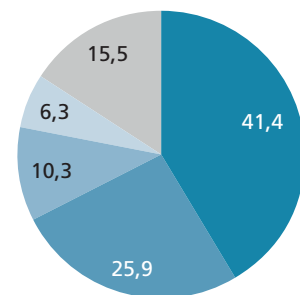
Unter 250 Mitarbeiter



250 bis unter 1.000 Mitarbeiter



Ab 1.000 Mitarbeiter

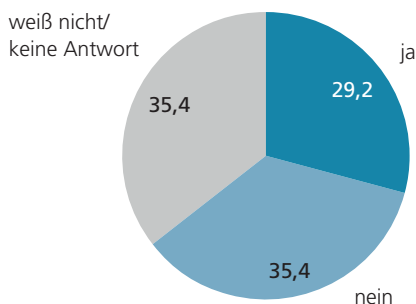


- Modulare individuelle Lösung (nach den Vorgaben des Unternehmens)
- Einfache Öffnungsklausel in bestehenden Tarifverträgen für betriebsindividuelle Lösungen
- Standardisierte Lösung (ggf. vom Gesetzgeber oder von Verbänden vorgegeben)
- Tarifpartnermodell (für einen Tarifverband durch die Tarifparteien ausgehandelte Lösung für alle im Tarif befindlichen Unternehmen)
- Keines davon

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Unklarheit in der Frage nach der finanziellen Förderung von Freistellungszwecken

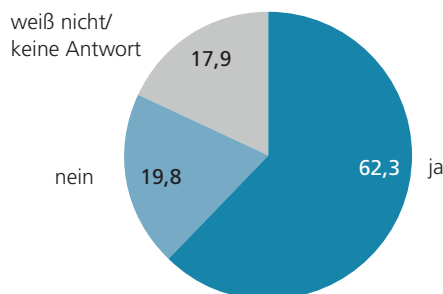
(Zustimmung zur Frage, ob das Unternehmen als Arbeitgeber im Rahmen eines Zeitwertkontenmodells bestimmte Freistellungszwecke finanziell fördern würde; in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Ein besserer Umgang mit der Zeit wird für die meisten Unternehmen relevanter

(Zustimmung zur Frage, ob der bessere Umgang mit der Zeit – etwa durch Schaffung von Zeitwerten – in Zukunft eine größere Bedeutung im eigenen Unternehmen einnehmen wird; in % der befragten Unternehmen)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

Die Bereitschaft von Arbeitgebern, bestimmte Freistellungswünsche ihrer Mitarbeiter im Rahmen eines Zeitwertkontenmodells finanziell zu fördern, ist relativ gering. Immerhin fast jedes dritte Unternehmen könnte sich eine derartige Unterstützung vorstellen (29,2 Prozent). Tendenziell finden sich unter den mittleren und

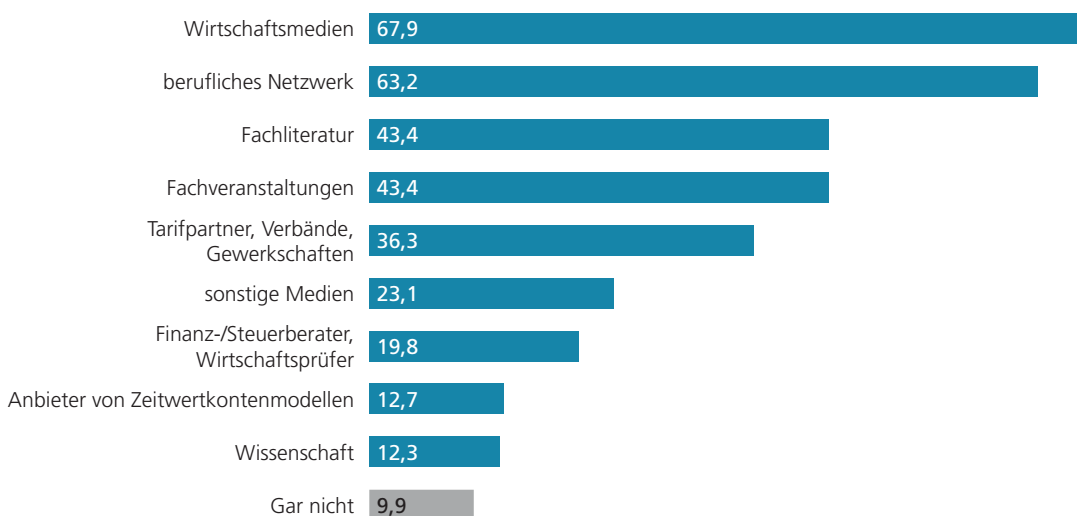
größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeitern mehr Befürworter einer Bezuschussung als unter den kleineren Betrieben.

Ein weiteres Drittel der Befragten lehnt eine finanzielle Förderung ab (35,4 Prozent). Allerdings sind ebenso viele Unternehmen noch

Geringe Bereitschaft der Arbeitgeber, Freistellungswünsche der Mitarbeiter über ZWK finanziell zu fördern

Wirtschaftsmedien und berufliche Netzwerke sind die wichtigsten Informationsquellen zu lebensphasenorientiertem Arbeiten

(eigene Informationsquellen zum Thema lebensphasenorientiertes Arbeiten; in % der befragten Unternehmen¹⁾)



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag.

**Besserer Umgang
mit Zeit ist eine
Ressource für die
Zukunft.**

unschlüssig, ob sie einen Freistellungszweck fördern würden oder nicht. Drei Fünftel der Unternehmen gehen davon aus, dass ein besserer Umgang mit der Zeit als Ressource – beispielsweise durch die Schaffung von Zeitwerten – mehr Bedeutung für sie selbst haben wird (62,3 Prozent; siehe Grafik auf Seite 21 oben rechts). Darin sind sich deutliche Mehrheiten in den Untergruppen nach Mitarbeiterzahl und Branchengruppen einig. Knapp ein Fünftel der Organisationen misst dem Thema keine zunehmende Bedeutung bei (19,8 Prozent).

Informationen über lebensphasenorientiertes Arbeiten beziehen die befragten Unternehmen in erster Linie aus Wirtschaftsmedien (67,9 Prozent; siehe Grafik auf Seite 21 unten), aber auch aus beruflichen Netzwerken (63,2 Prozent). Fachliteratur und Fachveranstaltungen halten zwei von fünf Befragten für wichtige Quellen, um sich über das Thema zu informieren (jeweils 43,4 Prozent). Jeder Dritte informiert sich über Neuigkeiten zum lebensphasenorientierten Arbeiten bei Tarifpartnern, Verbänden und Gewerkschaften (36,3 Prozent).

Fallbeispiel Evonik

Seit 2007 bietet der Essener Spezialchemiekonzern Evonik seinen rund 22.000 an bundesdeutschen Standorten beschäftigten Mitarbeitern ein Modell für Langzeitkonten an. Dabei trennt das Unternehmen in Geld geführte Wertguthaben im Rahmen des Langzeitkontenmodells genau von Gleitzeitkonten und den darauf gesammelten Zeiten aus freier Zeiteinteilung. Zeiteinbringungen in das Langzeitkonto sind begrenzt. Beschäftigte, die an fünf Wochenarbeitstagen beschäftigt sind, dürfen etwa maximal zehn Urlaubstage pro Jahr umwandeln, und zwar nur Tage oberhalb der gesetzlichen Anspruch von 20 Urlaubstagen. Überdies können Tarifmitarbeiter tarifliche Altersfreizeiten einbringen. Wollen Mitarbeiter andere Zeitwerte, etwa aus Mehrarbeit, auf das Langzeitkonto steuern, bedarf dies einer gesonderten kollektivrechtlichen Regelung. Der übliche Weg für den langfristigen Aufbau von Guthaben auf Zeitwertkonten ist die Umwandlung von Entgeltbestandteilen. So dürfen Tarifmitarbeiter bis zu 20 Prozent ihres kalenderjährlichen Tarifentgelts in Zeitwertkonten einbringen. Zudem können sie Entgeltbestandteile außerhalb der tarifvertraglichen Bestimmungen verwenden. Die 20-prozentige Obergrenze für Tarifmitarbeiter gilt nicht für außertarifliche Beschäftigte und leitende Angestellte, die einen größeren Spielraum für die Entgeltumwandlung haben.

Bei Evonik gelten die Tarifverträge der chemischen Industrie. Diese bilden auch die Basis für die Regelung des Langzeitkontenmodells. Unternehmen und Arbeitnehmervertreter haben den Handlungsspielraum des Tarifvertrags ausgeschöpft und das eigene Modell im Rahmen einer Betriebsvereinbarung individuell weiter ausgestaltet. Heute nutzt fast jeder zweite teilnahmeberechtigte Mitarbeiter von Evonik ein Langzeitkonto, wobei sich die Teilnehmer aus allen Mitarbeitergruppen, Unternehmensbereichen und Hierarchiestufen zusammensetzen. Die Beschäftigten profitieren bei der Entgelteinbringung von einer finanziellen Förderung des Arbeitgebers. Damit belohnt der Arbeitgeber das langfristige Ansparen von Langzeitkontenwertguthaben ähnlich wie in der betrieblichen Altersversorgung und bei Mitarbeiteraktien. Um in den Genuss der Förderung zu kommen, müssen sich die Beschäftigten bereits in den ersten Monaten ihrer Einstellung dauerhaft zur Teilnahme am Langzeitkonto und zur Einbringung eines einheitlich festgelegten Mindestbetrages verpflichten. Später ist es den Teilnehmern möglich, unter Berücksichtigung der Mindesteinbringung die Höhe der Beiträge jährlich zu wechseln. Vor dem Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsleben bekommen sie bei Erfüllung der Voraussetzungen eine weitere finanzielle Förderung des Arbeitgebers auf ihre Langzeitkonten. Evonik sichert die Guthaben in einem eigenen, aber rechtlich selbständigen Treuhandverein ab.

In der Vergangenheit spielte für die Evonik-Mitarbeiter die gesetzlich geförderte Altersteilzeit, die bis Ende 2009 galt, eine wichtige Rolle, denn rund zwei Drittel jedes Jahrgangs nahmen sie in Anspruch. Diese Gewohnheit wird in der Form bis heute fortgesetzt, dass die Langzeitkontenwertguthaben genutzt werden, um am Ende des Arbeitslebens vorzeitig aus dem Beruf auszuscheiden. Daneben besteht überdies die Möglichkeit, die Freistellung aus dem Guthaben zu Qualifizierungszwecken zu nutzen. Bereits heute nutzt Jahr für Jahr eine dreistellige Zahl von Evonik-Beschäftigten die eigenen Guthaben und lässt sich vor Eintritt in den Ruhestand freistellen.

Ansprechpartner:

Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V.

Heike Heiderhoff

Am Schießendahl 68

50374 Erfstadt

Telefon: (0 22 35) 98 99 – 310

Telefax: (0 22 35) 98 99 – 311

E-Mail: heike.heiderhoff@ag-zwk.de

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –

Der F.A.Z.-Fachverlag

Dr. Guido Birkner

Frankenallee 68–72

60327 Frankfurt am Main

Telefon: (0 69) 75 91 32 51

Telefax: (0 69) 75 91 80 32 51

E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

