

# **Alterns- und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten bei der LGI Logistics Group International GmbH**

## **Bachelorthesis**

Von Sandra Axt



**Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach**

**Baden-Wuerttemberg Cooperative State University**

Fakultät Wirtschaft

Betreuender Dozent  
Abgabetermin  
Kurs  
Studiengang  
Unternehmen  
Betreuerin im Unternehmen

Dr. Prof Uwe Schirmer  
15.06.2015  
WPM12A  
BWL Personalmanagement/-dienstleistung  
LGI Logistics Group International GmbH  
Regina Krumm

# Ehrenwörtliche Erklärung

---

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema

Alterns- und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten bei der LGI Logistics Group International GmbH

selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Herrenberg, 15. Juni 2015

---

## Hinweis zum Umfang der Arbeit

Der Textteil der vorliegenden Arbeit – beginnend mit der Einleitung bis einschließlich Quellenverzeichnis – umfasst 78 Seiten.

# Freigabe durch das Ausbildungsunternehmen

---

Diese Bachelorarbeit wurde durch das Ausbildungsunternehmen inhaltlich geprüft und zur Vorlage an der DHBW Lörrach, Studiengang BWL – Personalmanagement/ Personaldienstleistung freigegeben.

Herrenberg, 15. Juni 2015

Regina Krumm  
Personalleiterin

# Abstract

---

In 2007 wurde die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung von 65 auf 67 Jahre beschlossen. Ein wesentliches Ziel hierbei ist die Stabilisierung der Finanzierung der Rentenversicherung vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. In den 90er Jahren wurden Ältere zum frühesten möglichen Zeitpunkt mit Hilfe von Altersteilzeit, vorzeitigen Altersrenten ohne Abschlag und manchmal auch zur Überbrückung durch die Inanspruchnahme von Arbeitslosengeld vom Arbeitsmarkt in das Rentensystem entlassen. Das eigentliche arbeitsmarktpolitische Ziel, nämlich ältere Arbeitnehmer durch Jüngere zu ersetzen, hat sich derweil nicht erfüllt.<sup>1</sup> Die Menschen in Deutschland werden immer älter und beziehen in Folge daraus immer länger Rente. Aus diesem Grund sollte auch die LGI ihren Arbeitnehmern eine längere Beschäftigung bis hin zur Regelaltersgrenze ermöglichen. Durch eine Gestaltung der Arbeitszeit, könnte die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig verbessert werden, gleichzeitig gewinnen Unternehmen an Attraktivität für Arbeitsuchende. Zukünftig wird es nicht allen Arbeitnehmern mehr möglich sein, ihren Beruf aufgrund Erkrankungen und Arbeitsunfälle bis zur Regelaltersgrenze auszuüben. In solchen Fällen gibt es Optionen, für einen freiwilligen früheren und flexibleren Übergang in den Ruhestand. Die wissenschaftliche Arbeit überprüft in diesem Zusammenhang die Eignung von Langzeitkonten. Kann dieses Instrument die Zeit zwischen tatsächlichem und gesetzlichem Rentenbeginn finanziell überbrücken, sowie über die Lebensphasen hinweg, die belastenden privaten Situationen mit beruflichen Herausforderungen in Einklang bringen? Sind Zeitwertkonten dabei ein Instrument, um Beschäftigte frühzeitig und andauernd arbeitsfähig zu erhalten?

---

<sup>1</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011), S. 3 f

# Inhaltsverzeichnis

---

Ehrenwörtliche Erklärung .....	II
Freigabe durch das Ausbildungsunternehmen .....	III
Abstract.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	IX
Anlagenverzeichnis .....	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Problemstellung und Abgrenzung .....	2
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen zu Lebensphasen und Altern .....	6
2.1 Grundverständnis des Lebenszyklus und der Lebensphasen .....	6
2.1.1 Veränderung der Erwerbsbiographien .....	6
2.1.2 Lebenszyklus .....	7
2.1.3 Lebensphasen.....	9
2.2 Grundverständnis von Altern und Arbeitsfähigkeit.....	12
2.2.1 Definition alters- und alternsgerechtes Arbeiten .....	12
2.2.2 Die Arbeitsfähigkeit.....	13
2.2.3 Altern und der alternsspezifische Leistungswandel .....	17
2.3 Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung.....	20
3 Theoretische Grundlagen zu Arbeitszeit und Arbeitszeitkonten .....	24
3.1 Grundverständnis der Arbeitszeit.....	24
3.2 Elemente der Arbeitszeitgestaltung .....	25
3.3 Lebensphasenrelevante Arbeitszeitmodelle.....	27
3.3.1 Teilzeitmodelle.....	27
3.3.2 Kapazitätsregulierende Arbeitszeitmodelle .....	29
3.3.3 Zeitautonome Arbeitszeitmodelle.....	30
3.4 Grundlagen der Arbeitszeitkonten.....	31
3.5 Formen von Arbeitszeitkonten .....	33

3.6	Gestaltung von Langzeitkonten (Zeitwertkonten).....	35
3.6.1	Flexi-Gesetz.....	35
3.6.2	Ansparphase.....	36
3.6.3	Auszahlungsphase.....	38
3.6.4	Finanzierung der Wertguthaben.....	39
3.6.5	Steuerrechtliche Auswirkungen.....	40
3.6.6	Sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen.....	43
3.6.7	Störfall.....	44
3.6.8	Insolvenzicherung der Wertguthaben.....	45
4	Situationsanalyse der Arbeitszeitgestaltung anhand der LGI.....	48
4.1	Unternehmensbeschreibung LGI.....	48
4.2	Analyse der Mitarbeiter- und Altersstruktur.....	49
4.3	Analyse der Ansparmöglichkeiten in ein Langzeitkonto.....	51
4.3.1	Betriebliche Vereinbarungen Arbeitszeit, Urlaub und Jahressonderzahlungen.....	51
4.3.2	Analyse der Gleitzeitkonten, Überstunden- und Urlaubsstände.....	53
4.4	Analyse der Arbeitsfähigkeit, Renteneintritte und Altersteilzeit.....	56
4.5	Qualitative Interviews zu Langzeitkonten im Zusammenhang mit Lebensphasenorientierung und Altern.....	58
4.5.1	Untersuchungsmethode und Auswahl der Stichprobe der Mitarbeiterinterviews.....	58
4.5.2	Interpretative Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews.....	59
4.5.3	Untersuchungsmethode der Expertenbefragung.....	61
4.5.4	Interpretative Ergebnisse der Expertenbefragung.....	61
4.6	Kritische Würdigung der Situationsanalyse bei der LGI.....	63
5	Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten.....	64
5.1	Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung.....	64
5.2	Einführungsstufen zur Implementierung von Langzeitkonten.....	66
5.3	Ansparmöglichkeiten in ein Langzeitkonto bei der LGI.....	69
5.4	Freistellungsmöglichkeit - Altersteilzeitkonzept der LGI.....	70
5.5	Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung.....	74
6	Fazit und Ausblick.....	76
6.1	Fazit.....	76
6.2	Ausblick.....	77
	Quellenverzeichnis.....	79
	Stichwortverzeichnis.....	96
	Anhang.....	97

# Abkürzungsverzeichnis

---

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
ATZ	Altersteilzeit
BMF	Bundesministerium für Finanzen
CTA	Contractual Trust Arrangement
DRV Bund	Deutscher Rentenversicherungsbund
LGI	Logistics Group International GmbH
SV	Sozialversicherung
WAI	Work-Ability-Index

---

Abbildung 1: Neue Erwerbsbiografie.....	7
Abbildung 2: Die fünf unterschiedlichen Teilzyklen.....	7
Abbildung 3: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus .....	8
Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit .....	15
Abbildung 5: Verlauf der Arbeitsfähigkeit.....	16
Abbildung 6: Alters- und alternsgerechtes Arbeiten.....	19
Abbildung 7: Alterns- und lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle .....	21
Abbildung 8: Physiologische Leistungskurve .....	22
Abbildung 9: Elemente der Arbeitszeitgestaltung .....	26
Abbildung 10: Arbeitszeitkonten.....	33
Abbildung 11: Verwendungszwecke von Wertguthaben.....	39
Abbildung 12: Interne und externe Insolvenzversicherung.....	46
Abbildung 13: Organigramm der LGI Gruppe.....	48
Abbildung 14: Altersstrukturanalyse .....	50
Abbildung 15: Arbeitsunfähigkeitsdaten 2014 .....	56
Abbildung 16: Austrittsgründe .....	57
Abbildung 17: Übersicht zur lebensphasenorientieren Arbeitszeitgestaltung.....	64
Abbildung 18: Phasen zur Implementierung eines Zeitwertkontos.....	66
Abbildung 19: Kombinationsmodell Altersteilzeit und Zeitwertkonto.....	71
Abbildung 20: Szenario Logistik-Mitarbeiter ATZ Modell LGI .....	72

# Tabellenverzeichnis

Seite

---

Tabelle 1: Gleitzeitregelungen.....	54
Tabelle 2: Geleistete Überstunden. ....	55
Tabelle 3: Kostenkalkulation Altersteilzeitmodell mit Zweitwertkonto .....	74

# Anlagenverzeichnis

Seite

---

Anlagen 1: Mitarbeiterinterview-Leitfaden .....	97
Anlagen 2: Mitarbeiterinterview Auswertung .....	102
Anlagen 3: Experteninterview-Leitfaden.....	105
Anlagen 4: Experteninterview-Antworten .....	107
Anlagen 5: Entscheidungsvorlage GL .....	111

# 1 Einleitung

---

## 1.1 Ausgangssituation

Im Kontext der demographischen Entwicklung wird es für Unternehmen darauf ankommen, neue Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln und umzusetzen, die ein altersgerechtes Arbeiten ermöglichen sowie die lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt rücken. Im Hinblick auf das höhere gesetzliche Renteneintrittsalter mit 67 und der seit 2010 nicht mehr mit Bundesmitteln bezuschussten Altersteilzeit, werden innovative Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Angesichts der veränderten Bedingungen für den zukünftigen Renteneintritt sind die Beschäftigten gezwungen länger erwerbstätig zu bleiben, wenn sie massive Abstriche des Alterseinkommens vermeiden wollen. Bereits heute nutzen Unternehmen nach der aktuellen Demographiestudie von Towers Watson Instrumente, wie die betriebliche Altersversorgung (69 Prozent), flexible Arbeitszeitmodelle (66 Prozent), Ausbau der altersgerechten Arbeitsplätze (34 Prozent), Zeitwertkonten (30 Prozent) und Demographiefonds (bisher noch 8 Prozent).<sup>2</sup>

Durch den demographischen Wandel stehen Unternehmen immer weniger potenzielle Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Als Reaktion auf die unterschiedlichen Vorstellungen dieser Arbeitnehmergruppe bezüglich ihrer Lebensarbeitszeit und den Veränderungen in den Erwerbsbiographien, haben Mitte der 90iger Jahre Volkswagen und in 2006 die Tarifpartner der Chemie Zeitwertkonten eingeführt. Dieses Modell ermöglicht Unternehmen und Beschäftigten ihre Arbeitszeit, sowie das Arbeitsentgelt flexibel brutto anzusparen und für unterschiedliche Freistellungszwecke in bestimmten Lebensphasen zu nutzen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Heindl, S.; Süßmuth, B. (2014), S. 42

## 1.2 Problemstellung und Abgrenzung

Die Sicherung der Arbeitsfähigkeit ist vor allem aufgrund der Bewältigung des demographischen Wandels bei der LGI von großer Bedeutung. Steigendes Durchschnittsalter der Arbeitnehmer sowie die veränderte Altersstruktur, fordern Lösungen um Arbeitnehmer länger aber auch altersgerecht bis 67 im Erwerbsleben zu halten. Gerade die belastungsintensiven Tätigkeiten der Logistik- und Transportbereiche mit Schichtarbeit zwingen die LGI bestimmten Mitarbeitergruppen auch künftig einen früheren Ausstieg und einen finanziell gesicherten Ruhestand zu ermöglichen. Leider haben genau diese leistungsgewandelten Mitarbeiter häufig keine Möglichkeiten sich einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu leisten. Da die LGI keine Inanspruchnahme von Altersteilzeitmodellen anbietet, weil die Bezuschussung der Arbeitsagentur seit 2009 weggefallen ist, steigt der Bedarf an neuen Lösungsmöglichkeiten. Aber nicht nur Lösungen für einen früheren Ausstieg sind bei der LGI notwendig, sondern eine Arbeitszeitgestaltung die altersgerechtes Arbeiten in unterschiedlichen Lebensphasen ermöglicht.

Diese wissenschaftliche Arbeit beschäftigt sich mit der Arbeitszeitgestaltung und Langzeitkonten im Hinblick auf das Altern und die Arbeitsfähigkeit. Dabei wird nicht der Zusammenhang zum betrieblichen Gesundheitsmanagement fokussiert. Anreize für eine Erwerbstätigkeit über die Renteneintrittsgrenze hinaus sind in diesem Kontext wichtig, werden in der Arbeit aber nur in Ansätzen betrachtet. Eine Einführung von Langzeitkonten ist bei den Auslandsgesellschaften aufgrund der sozialversicherungsrechtlichen Gesetzgebung nicht möglich und ist deshalb ausgegrenzt. Die LGI-Servicebereiche Logistik Lernzentrum, Logworks, Helix und ITG werden in dieser Arbeit aufgrund ihrer Eigenständigkeit und separaten Verwaltung ebenfalls nicht analysiert.

### **1.3 Zielsetzung**

Zur Bewältigung des demographischen Wandels ist die Implementierung eines betrieblichen Arbeitszeitrahmens mit individuellem Gestaltungsspielraum wichtig, der die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit den Interessen der LGI Logistics Group International GmbH in Einklang bringt. Ziel ist es hierbei den Mitarbeitern eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen, welche sich der jeweiligen individuellen Lebensphase aber auch den Anforderungen der LGI Logistics Group International GmbH anpasst. Die Zeitgestaltung ist auf die jeweilige Arbeitsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Arbeitnehmern die zukünftig nicht mehr arbeiten können und wollen, soll ein finanziell abgesicherter Ausstieg ermöglicht werden.

Für die LGI soll in diesem Zusammenhang überprüft werden, welchen Mehrwert Langzeitkonten für ein altersgerechtes Arbeiten in unterschiedlichen Lebensphasen und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit haben. Hierbei wird ein Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten erstellt. Dabei sind die Stufen zur Einführung, gesetzliche und steuerrechtliche Bestimmungen sowie die Gestaltungsmöglichkeiten von Zeitwertmodellen zum Kapitalaufbau und Insolvenzsicherung zu berücksichtigen. Ziel ist es eine Entscheidungsvorlage über die Einführung von Zeitwertkonten für die Geschäftsleitung zu erarbeiten, anhand der alle wichtigen Entscheidungsfaktoren ersichtlich werden.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die wissenschaftliche Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Das Einleitungskapitel beschreibt die Ausgangssituation, die Problemstellung und Zielsetzung, Aufbau der Arbeit sowie das methodische Vorgehen.

Im zweiten Kapitel werden theoretische Begrifflichkeiten zum Thema Lebensphasen und Altern erläutert. Beginnend mit der Veränderung der Erwerbsbiographien, Grundverständnis von Lebensphasen und dem Lebenszyklus. Dabei wird auf die Definition von alters- und altersgerechtem Arbeiten, die Arbeitsfähigkeit sowie der altersspezifische Leistungswandel eingegangen.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der Arbeitszeit und Arbeitszeitkonten. Was unter Arbeitszeit verstanden wird und welche Elemente der Gestaltung bestehen. Dabei werden die lebensphasenrelevante Arbeitszeitmodelle herausgegriffen. Die Grundlagen der Arbeitszeitkonten sind in diesem Kapitel beschrieben, insbesondere das Langzeitkonto nach dem Flexi-Gesetz. Hierbei werden die Ansparmöglichkeiten eines Wertguthabens und die Freistellungszwecke erläutert. Außerdem wird auf die Finanzierung und Insolvenzversicherung eingegangen, als auch die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekte.

Das vierte Kapitel analysiert die Ausgangssituation der LGI. Im ersten Schritt wird eine Altersstrukturanalyse durchgeführt und die Anzahl der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Bereichen aufgezeigt. Im zweiten Schritt werden die Ansparmöglichkeiten in ein Langzeitkonto anhand der bestehenden betrieblichen Vereinbarungen und Gleitzeit- bzw. Urlaubskontostände erörtert. Dabei wird eine empirische Analyse in Form von qualitativen Mitarbeiterinterviews und eine Expertenbefragung durchgeführt. Abschließend gilt es die Situationsanalyse kritisch zu beleuchten.

Das fünfte Kapitel beschreibt das erstellte Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten. Dabei werden anhand einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung, Modelle dargestellt, die eine Vereinbarung von private und beruf-

liche Belastungen unter dem Einsatz von Langzeitkonten ermöglichen. Die Einführungsstufen zur Implementierung von Langzeitkonten bei der LGI werden erklärt, sowie die Ansparmöglichkeiten in ein Wertguthaben entsprechend den Daten der Ist-Analyse. Als Freistellungsmöglichkeit wird ein Kombinationsmodell aus Altersteilzeit und Langzeitkonten für die LGI dargestellt. Zuletzt werden alle relevanten Erkenntnisse in einer Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung zusammengefasst.

## 2 Theoretische Grundlagen zu Lebensphasen und Altern

---

### 2.1 Grundverständnis des Lebenszyklus und der Lebensphasen

#### 2.1.1 Veränderung der Erwerbsbiographien

In der Vergangenheit verliefen Erwerbsbiografien noch in disjunkten Phasen der Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand. Parallel dazu waren die familiären und beruflichen Pflichten stärker nach einer geschlechterspezifischen Trennung der Verantwortlichkeiten ausgerichtet.<sup>3</sup> Die klassische Erwerbsbiografie des Industriezeitalters wird jedoch zukünftig immer weniger zu finden sein.<sup>4</sup> Denn die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben lösen sich durch den gesellschaftlichen Wandel immer mehr auf. Die Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist heute nicht mehr auf die Phase der Ausbildung beschränkt. Sie folgt dem Prinzip des lebenslangen Lernens, um sich an die ständigen Veränderungen anzupassen und den Wert des Humankapitals aufrechtzuerhalten.<sup>5</sup> Auch das veränderte Familienleben und die unterschiedlichen Lebensentwürfe tragen zur Individualisierung der Lebensverläufe bei. Eltern möchten möglichst schnell zwischen den Geburten ihrer Kinder wieder in das Arbeitsleben zurückkehren, um einen Kompetenzverlust im Beruf zu vermeiden. Außerdem kommt es durch den demographischen Wandel immer häufiger vor, dass Mitarbeiter eine Auszeit benötigen, um pflegebedürftige Angehörige zu versorgen. Weitere Veränderungen sind bei Nachwuchskräften wahrzunehmen. Diese möchten, bevor sie sich neuen herausfordernden Aufgaben in einer Führungsverantwortung stellen, eine Auszeit nehmen. Des Weiteren sind ruhestandsnahe Mitarbeiter aktiv daran interessiert, ihr Wissen und Können über die Ruhestandsgrenze hinaus einzusetzen, beispielsweise durch eine ehrenamtliche Tätigkeit oder als Silver

---

<sup>3</sup> Vgl. Hammermann, A.; Stettes, O. (2014), S. 8 f.

<sup>4</sup> Vgl. Schröder, S.; Förster, M.; Schmicker, S. (2015), S. 20 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Hammermann, A.; Stettes, O. (2014), S. 8 f.

Worker<sup>6</sup> beim ehemaligen oder neuen Arbeitgeber.<sup>7</sup> Die neue Erwerbsbiografie gestaltet sich wie in Abbildung 1, dabei wird eine Multigrafie mit Brüchen, Rückkopplungen und möglichen Lebens- und Identitätskrisen sichtbar.<sup>8</sup>

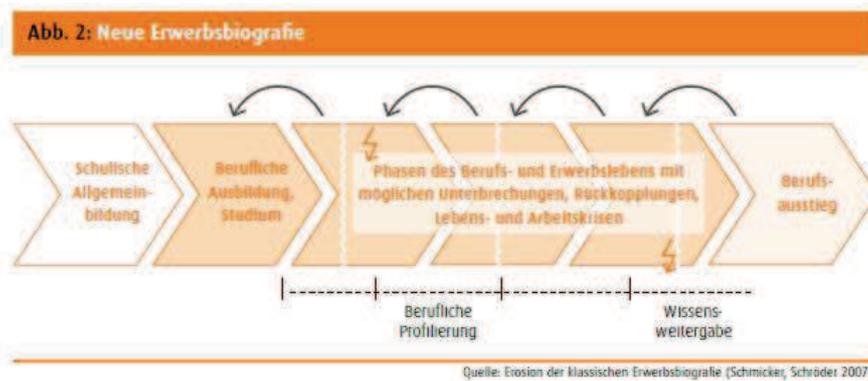


Abbildung 1: Neue Erwerbsbiografie, Quelle: Schröder, S.; Förster, M.; Schmicker, S. (2015), S. 20 ff.

### 2.1.2 Lebenszyklus

Der individuelle Lebenszyklus eines Menschen kann in Teillebenszyklen, wie in Abbildung 2 dargestellt, unterschieden werden und betrifft jeweils verschiedene Lebensbereiche.



Abbildung 2: Die fünf unterschiedlichen Teilzyklen, Quelle: Sattelberger, T. (1995) S. 288 ff.

<sup>6</sup> Definition Silver Worker: verrentete Personen, die weiterhin einer oder mehreren bezahlten oder unbezahlten Beschäftigungen nachgehen.

<sup>7</sup> Vgl. Blazek et al. (2011), S. 12 f.

<sup>8</sup> Vgl. Schröder, S.; Förster, M.; Schmicker, S. (2015), S. 20 ff.

Zu den wichtigsten Lebensfeldern gehören die individuelle Entwicklung im Bereich der Identität (biosozialer Lebenszyklus), der Familie (familiärer Lebenszyklus) und der beruflichen Laufbahn (beruflich, betrieblich und stellenbezogener Lebenszyklus).<sup>9</sup> Der biosoziale Lebenszyklus reicht von der Geburt bis zum Tod und wird von biologischen sowie sozialen Faktoren beeinflusst. Der familiäre Lebenszyklus bezieht sich auf die Familie und umfasst die Bereiche Ehe, Kinder und Großkinder. Probleme entstehen hierbei häufig im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie. Der berufliche Lebenszyklus beschreibt die Entwicklung vom Berufseintritt bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und setzt sich zusammen aus einer Ausbildungsphase und verschiedenen betrieblichen Lebenszyklen. Der berufliche Lebenszyklus kann durch erwerbsfreie Phasen wie z. B. Weiterbildung oder Mutterschaft unterbrochen sein. Der betriebliche Lebenszyklus (siehe Abbildung 3) beschreibt die Entwicklung vom Eintritt in ein Unternehmen mit betrieblicher Sozialisation über die Karriere- und Wachstumsphase bis zum Austritt durch Kündigung oder Pensionierung. Er setzt sich somit aus verschiedenen stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen und beschreibt die Laufbahn innerhalb einer Organisation.

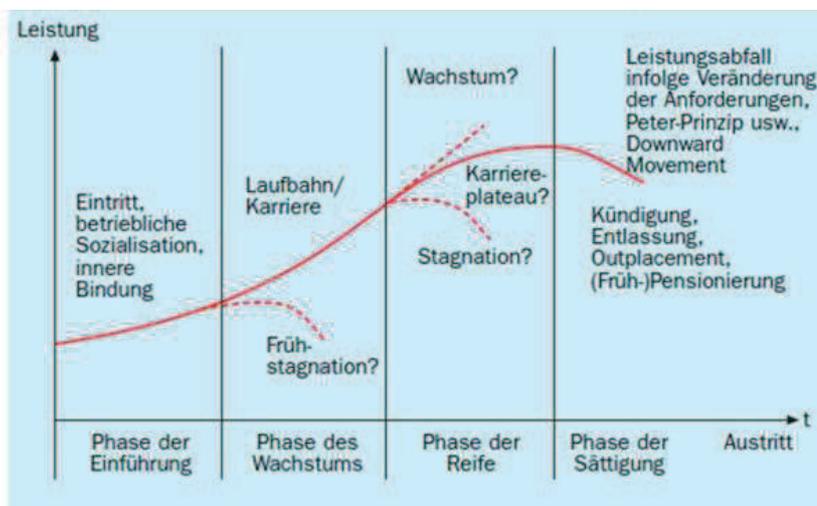


Abbildung 3: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus, Quelle: Graf, A. (2002), S. 143

<sup>9</sup> Vgl. Graf, A. (2011), S. 94 f.

Der stellenbezogene Lebenszyklus beinhaltet die Entwicklung des Mitarbeiters vom Antritt einer neuen Stelle bis zum erneuten Stellenwechsel.<sup>10</sup> Besonders kritische Situationen zeigen sich beim Übergang einer Phase in die nächste. In Folge von Überschneidungen/Interdependenzen zwischen den verschiedenen Teilzyklen kann es für den Arbeitnehmer zu einer Häufung anspruchsvoller und belastender Situationen kommen.<sup>11</sup>

Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich einzelne Lebenszyklen modifiziert. Der biosoziale Lebenszyklus hat sich durch eine steigende Lebenserwartung und längere, gesunde Lebensjahre verändert. Ein Teil der Arbeitnehmer verbringt unter dem Motto „active ageing“ die letzte Lebensphase bei guter Gesundheit und hohem Kompetenzlevel. Als mögliche Folge für Unternehmen wäre, den Übergang in den Ruhestand flexibel zu gestalten. Ideen, die über den klassischen Rahmen der Altersteilzeit hinausgehen, sind deshalb notwendig. Auch der familiäre Lebenszyklus hat sich verändert, die Familiengründung findet aufgrund geänderter familiärer Lebensformen später statt. Die familiäre Phase fällt in der heutigen Zeit häufiger mit der beruflichen Phase zusammen, und es entstehen vor allem für Frauen Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der berufliche Lebenszyklus ist geprägt durch häufige Arbeitsplatzwechsel und vielfältige Aus- sowie Weiterbildungsverläufe. Des Weiteren gibt es einen Wandel in Bezug auf Technologien und die internationalen Beziehungen im Arbeitsleben, die neue Herausforderungen entstehen lassen. Aus diesem Grund verändern sich Arbeitsorte und Führungsaufgaben sowie die Zusammensetzung der Arbeitsteams.<sup>12</sup> Zwischen den einzelnen Lebenszyklen bestehen generell vielfältige Überschneidungen und können zu unterschiedlichen Belastungen jedes Einzelnen führen.

### 2.1.3 Lebensphasen

Der Begriff Lebensphase bezeichnet einen abgrenzbaren Abschnitt im Lebenslauf eines Menschen. Lebensphasen können nach Kriterien wie Alter, Entwick-

---

<sup>10</sup> Vgl. Graf, A. (2002), S. 47 ff.; Blazek et al. (2011), o. S.

<sup>11</sup> Vgl. Graf, A. (2007), S. 268

<sup>12</sup> Vgl. Hellert, U. (2014), S. 18 ff.

lungsaufgaben oder kulturellen Anforderungen definiert werden.<sup>13</sup> Sie werden verstanden als einschneidende positive als auch negative Ereignisse, mit denen ein Mensch konfrontiert wird. In gewisser Weise haben diese Lebensphasen immer einen Einfluss auf die Person im privaten wie auch im beruflichen Umfeld und wirken sich auf die Leistungsfähigkeit, sowie berufliche Motivation des Arbeitnehmers aus.<sup>14</sup>

Das chronologische Alter ist häufig ein zentraler Orientierungspunkt für Lebensphasen im Lebensverlauf. Auf Grundlage des Alters können die Phasen in frühe Kindheit, Kindheit (4-12 Jahre), Jugendalter (bis ca. 21 Jahre), frühes Erwachsenenalter (18-30 Jahre), mittleres Erwachsenenalter (30-60 Jahre) und höheres Erwachsenenalter bzw. Alter (ab dem 60. Lebensjahr) unterteilt werden. Eine andere Gliederung von Lebensphasen nimmt das epigenetische psychosoziale Entwicklungsmodell von Erik Erikson vor. Hierbei werden 8 aufeinanderfolgende Stadien beschrieben, die im Lebensverlauf bewältigt werden müssen.<sup>15</sup> Seit Mitte der 70er Jahre hat sich durch Kohli die Soziologie des Lebenslaufs als ein Theorieansatz etabliert. Der Autor Kohli hat 1985 eine Dreiteilung des Lebenslaufs in eine Vorbereitungsphase (Ausbildung), eine Aktivitätsphase (Berufsarbeit) und eine Ruhephase (Rentenalter) vorgenommen.<sup>16</sup> Heute lassen sich die Lebensphasen laut dem Institut für Beschäftigung und Employability wie folgt unterscheiden.<sup>17</sup> Zu den relevanten Phasen im familiären Bereich zählen Elternschaft und Pflege. In der Lebensphase der Elternschaft werden mit der Geburt eines Kindes Elternpflichten übernommen, die vorübergehend und möglicherweise auch andauernd eine Belastung von Arbeitnehmern darstellen können. Im familiären Bereich wird das Pflegen von Angehörigen häufig zusätzlich zum Beruf wahrgenommen. Einfluss auf die Lebensphasen haben auch die Arbeitssituation des Lebenspartners und soziale Netzwerke. Arbeitswechsel, Auslandsaufenthalte, Kinderbetreuung, Überstunden und Karriereplanung sind Beispiele, die einen zusätzlichen Abstimmungs-

---

<sup>13</sup> Janssen, P. (2009), S. 73

<sup>14</sup> Vgl. Rosenberger, B. (2014), S. 309

<sup>15</sup> Janssen, P. (2009), S. 73

<sup>16</sup> Vgl. Lemmermöhle, D. (2006), S. 37

<sup>17</sup> Vgl. Rump J.; Eilers, S.; Wilms, G. (2011), S. 20

bedarf mit dem Partner erforderlich machen. Insbesondere bei Dual Career Couples<sup>18</sup> oder Paaren in Schichtarbeit ist eine Balance zwischen den Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber und dem Partner herzustellen. Unter einem sozialen Netzwerk wird generell die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einer Gesellschaft verstanden. Lebensphasen werden auch durch Familie und Freunde aber auch Bekannte geprägt. Des Weiteren gibt es außerfamiliäre Einflüsse wie z.B. die Ausübung eines Ehrenamts, Hobbies, Krankheit, Nebentätigkeit, privat initiierte Weiterbildungen, kritisches bzw. traumatisches Ereignis und Verschuldung die auf die Lebensphasen einwirken können.<sup>19</sup>

Nach der Definition der Autorin Jutta Rump werden Berufsphasen in Einstieg/Orientierung, Reife, Führung, Ausland und Ausstieg unterteilt. Diese Phasen gilt es mit den jeweiligen Lebensphasen des Arbeitnehmers zu verbinden. Als Einstieg wird die erste Tätigkeitsaufnahme im Unternehmen bezeichnet. Darunter fallen Beginn der Berufsausbildung oder die erste feste Anstellung nach dem Studium. Im Hinblick auf die berufliche Orientierung ist zwischen einem Stellenwechsel in der Organisation und Arbeitnehmern die neu in das Unternehmen eintreten, zu unterscheiden. Sogenannte Wiedereinsteiger sind Beschäftigte, die nach einer mehrjährigen Elternzeit oder Pflegezeit in den Beruf zurückkehren. Die Berufsphase Reife beschreibt Mitarbeiter mit großem Know-how und langjährigen Erfahrungen, bei denen im Rahmen ihrer Funktion kein Entwicklungspotenzial mehr vorhanden ist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Entstehung eines sogenannten Karriereplateaus. In dieser Phase kann eine weitere berufliche Karriereentwicklung von Unternehmensseite nicht realisiert werden oder wird auch von den Beschäftigten nicht gewünscht. In der Berufsphase der Führung entstehen mit der Übernahme einer ersten Führungsverantwortung Herausforderungen bezüglich der Identifikation mit der neuen Rolle und der Abgrenzung gegenüber den Mitarbeitern.

---

<sup>18</sup> Definition Dual Career Couples: Paare, in denen beide Partner eine Karriere Anstreben bzw. verwirklichen.

<sup>19</sup> Vgl. Rump et al. (2014), S. 21 ff.; Vgl. Rump J.; Eilers, S.; Wilms, G. (2011), S. 25 ff.

Für Beschäftigte, die sich bereits in einer Führungsposition etabliert haben, können bestimmte Lebensereignisse dazu führen, dass sie ihrer Führungsverantwortung nicht mehr nachkommen können oder wollen (wie z. B. der Eintritt eines Pflegefalls oder die Geburt eines Kindes). Ein beruflicher Wechsel ins Ausland kann eine neue Lebensphase darstellen. Ein Wechsel des Lebensumfelds mit kulturellen Veränderungen beeinflusst nicht nur den Mitarbeiter selbst, sondern auch den Partner und die Familie. Die Phase des Ausstiegs beschreibt das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen. Gründe hierfür können die berufliche Neuorientierung oder das Ende des Erwerbslebens sein. Insbesondere der Eintritt in den Ruhestand kann als eine kritische Phase erlebt werden, bei der sich die Lebensverhältnisse und -umstände grundlegend verändern.<sup>20</sup>

Die beruflichen Phasen sind zum großen Teil altersunabhängig, können sich wiederholen und erfolgen nicht zwangsläufig chronologisch. Zudem müssen nicht alle Berufsphasen durchlaufen werden, denn einige Beschäftigte werden in ihrer Erwerbsbiografie keinen Auslandseinsatz haben oder nicht die Führungslaufbahn einschlagen. Um Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen und Instrumenten gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase des Beschäftigten passend sind. Die Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen wird dabei als „Matching“ bezeichnet.<sup>21</sup>

## **2.2 Grundverständnis von Altern und Arbeitsfähigkeit**

### **2.2.1 Definition alters- und alternsgerechtes Arbeiten**

Zwischen einem alters- und alternsgerechten Ansatz des Arbeitens wird generell unterschieden. „Alternsgerechtes Arbeiten setzt (...) nicht bei bestimmten Altersgruppen der Arbeitnehmer an, sondern befasst sich prozessorientiert mit präventiven arbeitsgestalterischen Maßnahmen, welche ein gesundes Altern

---

<sup>20</sup> Vgl. Rump et al. (2014), S. 24; Vgl. Rump J.; Eilers, S.; Wilms, G. (2011), S. 27 f.

<sup>21</sup> Vgl. Rump et al. (2014), S. 25 f.; Vgl. Rump J.; Eilers, S.; Wilms, G. (2011), S. 29

am Arbeitsplatz ermöglichen.“<sup>22</sup> Dabei sind Maßnahmen zu ergreifen, welche den mit zunehmendem Alter natürlich nachlassenden körperlichen Funktionen und Fähigkeiten entgegenwirken können.<sup>23</sup> Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer präventiven und altersbezogenen Arbeitsgestaltung. Hierbei soll die Motivation, Gesundheit und Qualifikation der Mitarbeiter möglichst über die gesamte Erwerbsbiographie erhalten bleiben. Der altersorientierte Ansatz setzt dabei möglichst schon bei jungen Erwerbspersonen an.<sup>24</sup> „Die altersgerechte Handlungsperspektive [hingegen] (...) bezieht sich auf den älteren Arbeitnehmer, dessen Leistungsfähigkeit über die Jahre hinweg abgenommen hat, und bei dem sich die Herausforderung ergibt, Leistungsvermögen und Arbeitsanforderungen durch entsprechende Aktivitäten einander anzugleichen.“<sup>25</sup> Die Bundesregierung definiert altersgerechte Arbeitsbedingungen dagegen wie folgt: „Als altersgerecht wird eine Arbeit bezeichnet, die sich an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen beschäftigten Altersgruppen orientiert.“<sup>26</sup> Insbesondere wird hier der Schutz von Jugendlichen bei Schicht- und Nachtarbeit, ergonomische Hilfestellungen bei altersbedingten Einschränkungen oder besondere Arbeitszeitgestaltungen gemeint.<sup>27</sup>

### 2.2.2 Die Arbeitsfähigkeit

„Arbeitsfähigkeit wird (...) verstanden als die Fähigkeit eines Menschen, eine gegebene Arbeit zu gegebener Zeit zu bewältigen.“<sup>28</sup> Der Begriff Arbeitsfähigkeit wurde 1980 in Finnland in Zusammenhang mit dem Arbeitsbewältigungsindex (WAI) vor allem durch die Autoren Illmarinen und Tuomi geprägt. Arbeitsfähigkeit wird generell durch die Person und durch die Situation gekennzeichnet, sie beschreibt die Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die konkrete Arbeitsanforderung.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> Lukas, J. (2012), S. 98

<sup>23</sup> Vgl. Nickel, G. (2008), S. 70

<sup>24</sup> Vgl. Guessone et al. (1999), S. 114

<sup>25</sup> Morschhäuser, M. (1999), S. 114

<sup>26</sup> Deutscher Bundestag (2011), Drucksache 17/4922, S. 2

<sup>27</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2011), Drucksache 17/4922, S. 2

<sup>28</sup> Vgl. Illmarinen, J.; Tempel J. (2002), S. 4

<sup>29</sup> Vgl. Richenhagen, G. (2015), S. 407

Der WAI gibt eine Einschätzung der subjektiven Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen, es findet also eine ressourcenorientierte Bewertung des Individuums statt.<sup>30</sup> Durch den demographischen Wandel und die alterszentrierte Belegschaft können ältere Arbeitnehmer nicht mehr in den vorzeitigen Ruhestand begleitet werden, sondern es rückt die Frage der Leistungsfähigkeit und der altersgerechten Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt der Personalarbeit. Der Begriff Arbeitsfähigkeit steht in einem engen Zusammenhang zur Beschäftigungsfähigkeit.<sup>31</sup> Dabei bildet die Arbeitsfähigkeit die Grundvoraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit. Denn Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer Arbeitsfähigkeit, in das Erwerbsleben einzutreten und sich unter wandelnden Rahmenbedingungen dem Arbeitsmarkt selbst anzupassen.<sup>32</sup>

In der arbeitswissenschaftlichen Literatur wird für mögliche Risikokonstellationen zwischen Mensch und Arbeit das theoretische Belastungs-Beanspruchungs-Konzept verwendet. Bezogen auf das Arbeitsleben werden als Belastungen die äußeren Merkmale der Arbeitssituation, wie die Arbeitsaufgabe, Arbeitsbedingungen, Zeitdruck, hohe Verantwortung, wechselnde Technologie sowie die soziale Interaktion verstanden.<sup>33</sup> Als Beanspruchung werden die körperlich-physiologischen, erlebens- und verhaltensmäßigen Reaktionen des Menschen, der unter diesen Bedingungen arbeitet, bezeichnet. Beanspruchungen sind abhängig von den individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und dem Gewöhnungsgrad sowie der Qualifikationen.<sup>34</sup>

Die Arbeitsfähigkeit setzt sich laut dem Arbeitsfähigkeitskonzept aus verschiedenen miteinander verknüpften Bereichen zusammen. Juhani Ilmarinen stellt in einem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ alle Haupteinflussfaktoren, wie Arbeitsfähigkeit gefördert und weiterentwickelt werden kann, dar.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Teetz, T. (2014), S. 12

<sup>31</sup> Vgl. Richenhagen, G. (2015), S. 407

<sup>32</sup> Vgl. Holzträger, D. (2012), S.108

<sup>33</sup> Vgl. Kuhn, K. (2007), S. 27

<sup>34</sup> Vgl. Schlick et al. (2010), S. 38 f.

<sup>35</sup> Vgl. Seyfried, B. (2011), S. 138



Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit, Quelle: Ilmarinen, J.; Oldenbourg, R. (2010), S. 43

Das Haus der Arbeitsfähigkeit besteht aus vier Stockwerken (siehe Abbildung 4): Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Werte und Arbeit. Das unterste Stockwerk, die physische und psychische Gesundheit, bildet das Fundament für alle weiteren Stockwerke. Einschränkungen in der Gesundheit und Leistungsfähigkeit bedrohen immer die Arbeitsfähigkeit an sich. Das zweite Stockwerk Qualifikation beschreibt die Fertigkeiten und Fähigkeiten. Mit den angeeigneten Qualifikationen begegnet man den beruflichen Herausforderungen im Arbeitsalltag und kann sie besser bewältigen. Im dritten Stockwerk sind die Werte untergebracht, dabei wird zwischen Einstellung und Motivation unterschieden. Einstellungen prägen das Verhalten und entscheiden auch elementar, was den Menschen motiviert. Für eine gute Arbeitsfähigkeit müssen die Einstellung und Motivation im Einklang mit der Arbeit sein. Das vierte Stockwerk ist das größte, es ist die Arbeit selbst. Alles was sich hier abspielt, hat Auswirkungen auf die vorher erläuterten Stockwerke. Dieses Stockwerk besteht aus der Arbeitsaufgabe und den Anforderungen, dem sozialen Umfeld mit Kollegen und Vorgesetzten, der Struktur der Organisation und der Arbeitsumgebung. Der Aufbau des Stockwerks ist sehr komplex, eine große Verantwortung tragen hierbei die Vorgesetzten, denn sie sind für eine gute Arbeitsgestaltung verantwortlich.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit ist von den Dimensionen Familie, persönliches Umfeld, regionale Umgebung und Gesellschaft umgeben. Die Familie spielt hierbei eine wichtige Rolle, da sie die nächste Umgebung des Hauses der Arbeitsfähigkeit ist. Eine familiäre Einbindung kann Vertrauen und Sicherheit geben, aber auch Verpflichtungen und Sorgen bringen. Im persönlichen Umfeld befinden sich Freunde, Verwandte, Hobbies und Freizeitaktivitäten. Die sozialen Kontakte können unterstützend, aber auch als Belastung auf die Arbeitsfähigkeit einwirken. Im Allgemeinen haben sportliche Aktivitäten in der Freizeit einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit im Ganzen.<sup>36</sup>

In Abbildung 5 wird der Verlauf der Arbeitsfähigkeit mit Verhaltens- und Verhältnisprävention sichtbar, aber auch der Verlauf ohne Interventionen wird im Altersverlauf deutlich. Der Work-Ability-Index zeigt, dass in zunehmendem Alter die Arbeitsfähigkeit generell abnimmt, wenn keine Intervention bspw. durch eine Gesundheitsförderung erfolgt. Die durchschnittliche Abnahme beträgt 0,4 WAI-Punkte im Jahr.<sup>37</sup>

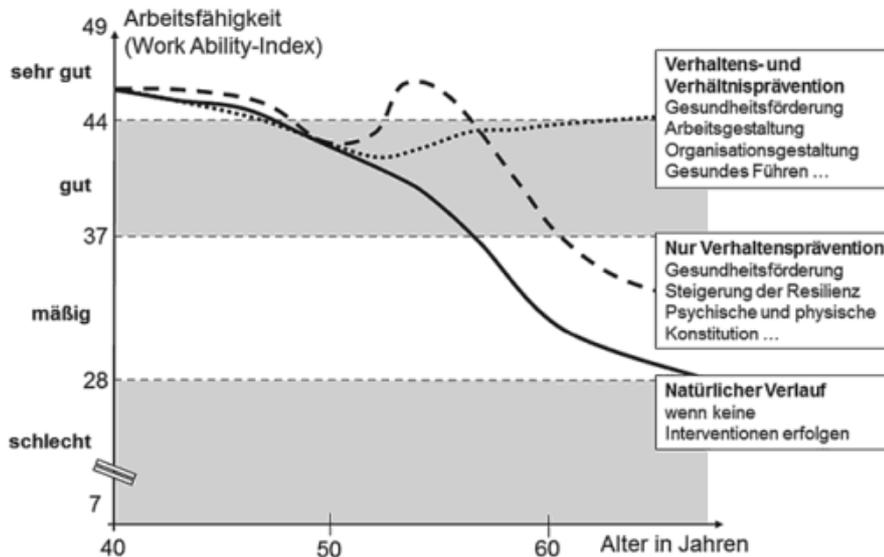


Abbildung 5: Verlauf der Arbeitsfähigkeit, Quelle: Treier, M. (2015), S. 36

<sup>36</sup> Vgl. Ilmarinen, J.; Oldenbourg, R. (2010), S. 429 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Seyfried, B. (2011), S. 139

Die Arbeitszeitgestaltung ist ein Schlüsselfaktor zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Die Arbeitszeit in den verschiedenen Phasen des Berufslebens sollte so gestaltet sein, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen entgegen kommt und einen langen Verbleib in Berufsleben ermöglicht. Das Zeitverhaltensverhalten macht deutlich, dass nur eine Destandardisierung der Lebensarbeitszeit eine bessere Bewältigung der Belastungen nach Lebensphasen ermöglicht.<sup>38</sup> „Damit die alternde Belegschaft in Zukunft länger produktiv im Erwerbsleben bleiben kann, muss die Passung zwischen Arbeitsanforderungen und der individuellen Arbeitsfähigkeit immer wieder neu angestrebt werden.“<sup>39</sup> Dabei ist es wichtig die Veränderung der Arbeitsgestaltung bereits in jungen Jahren zu beginnen, welche sich dann über das ganze Berufsleben erstrecken. Um eine Übereinstimmung zwischen Arbeitsanforderung und Arbeitsfähigkeit zu erreichen, kann über die Arbeitszeitgestaltung in besonderer Art und Weise eingewirkt werden.<sup>40</sup>

### 2.2.3 Altern und der alternsspezifische Leistungswandel

Die wesentlichen Erkenntnisse der Wissenschaft über das Altern lassen sich in folgende Schlüsselerkenntnisse zusammenfassen. Altern ist ein lebenslanger Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozess, der mit der Geburt beginnt und mit dem Tod endet. Altern wird als multi-dimensional bezeichnet, denn beim Altern verändert sich nicht nur der Körper sondern auch die Psyche. Im Laufe des Lebens wandelt sich nichts so stark wie das Gehirn und seine psychischen Funktionen, wie z.B. das Verhalten, Fähigkeiten, Kognition<sup>41</sup>, Emotion und Motivation sowie Motorik und die Persönlichkeit. Das Altern wird auch als multi-direktional beschrieben, denn die Veränderungen im Alter sind in verschiedene Richtungen ausgeprägt und bestehen aus einem Anstieg wie aus einem Abfall der Arbeitsleistung. „Bestimmte Fähigkeiten nehmen ab, andere bleiben stabil und einige

---

<sup>38</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 62 f.

<sup>39</sup> Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 109

<sup>40</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 115 f.

<sup>41</sup> Kognition: Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Lernen/Gedächtnis, Erfahrungswissen, Denken, Problemlösen, Planen, Kreativität, Sprache.

verbessern sich. Von einem generellen Leistungsabfall gegen Ende des Berufslebens kann nicht die Rede sein.<sup>42</sup>

Das Altern ist lebenslang beeinflussbar und somit kein rein biologisch-natürlicher automatischer Vorgang. Altern kann von jedem Einzelnen im Zusammenspiel mit seiner Umwelt beeinflusst werden. Denn die zentralen Stell-schrauben des Alterns sind psychische Faktoren. Somit bestimmt das Verhalten, Denken, Fühlen, Handeln im positiven wie im negativen Sinne maßgeblich den Alterungsprozess. Außerdem ist das Altern unabhängig vom kalendarischen Alter. Es sagt wenig aus über die biologisch-körperliche, soziale und psychische Funktionsfähigkeit. Auch ab welchem Lebensalter Menschen als alt gelten, ist abhängig von gesellschaftlichen Konventionen. Das Altern ist ein höchst individueller Veränderungsprozess und deshalb sehr heterogen zu betrachten. Es ist keine generelle Leistungsabnahme sondern eine Leistungswandlung. Was sich über die Lebensspanne verändert, sind unsere Stärken und Schwächen, das bedeutet die Dinge, die wir besonders gut können aber auch die Dinge, die uns schwerer fallen.<sup>43</sup>

Die wissenschaftliche wie auch die gesellschaftliche Sichtweise des Alterns haben sich in der Vergangenheit verändert. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde durch das Defizitmodell des Alterns die menschliche Alterung als Verfall körperlicher und geistiger Funktionen betrachtet. Anfang der 1970er Jahre wurde dann das bis jetzt gültige Kompetenzmodell des Alterns entwickelt. Dieses schließt zwar Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit ein, geht jedoch davon aus, dass diese kompensiert werden können. Dies bedeutet, dass personalpolitische Maßnahmen einen Einfluss auf die Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Alter haben können. Durch gezielte Steuerung und Förderung von Kompetenzen kann es den Mitarbeitern ermöglicht werden, trotz eventuell nachlassenden Fähigkeiten, in bestimmten Tätigkeitsbereichen keine Leistungseinbußen hinnehmen zu müssen.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Feldes, W; Gerntke, A.; Jentgens, B. (2013), o. S.

<sup>43</sup> Vgl. Schuett, S. (2014), S. 63 f.

<sup>44</sup> Vgl. Prezewowsky, M. (2007), S. 65 f.

Abbildung 6 zeigt die Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit, die im Alter eher abnehmen, eher konstant bleiben oder eher zunehmen. Im Alter wird es immer schwieriger, körperlich anstrengende Tätigkeiten auszuüben, denn die Muskelkraft, Bewegungsgeschwindigkeit und Höchstleistungsfähigkeit sind abnehmend. Die Konzentrationsfähigkeit und Informationsaufnahme sind Faktoren, die über die Lebensspanne konstant bleiben. Eine Leistungswandlung besteht im Bereich der Lebens- und Berufserfahrung, Fähigkeit zum Perspektivwechsel, des Verantwortungsbewusstseins und bei der Selbsteinschätzung in Bezug auf die eigene Person.<sup>45</sup>

Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit		
die im Alter eher abnehmen	die im Alter eher konstant bleiben	die im Alter eher zunehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muskelstärke/-kraft</li> <li>• Bewegungsgeschwindigkeit</li> <li>• Seh- und Hörvermögen</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme</li> <li>• Reaktionsgeschwindigkeit</li> <li>• Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit</li> <li>• Vitalkapazität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentrationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeiten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>• Sprachkompetenz und -wissen</li> <li>• Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung</li> <li>• Berufliche Routine und Geübtheit</li> <li>• Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein</li> <li>• Genauigkeit und Zuverlässigkeit</li> <li>• Fähigkeit zum Perspektivwechsel</li> <li>• Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung</li> <li>• Beurteilungsvermögen</li> </ul>

Abbildung 6: Alters- und altersgerechtes Arbeiten, Quelle: Feldes, W.; Gerntke, A.; Jentgens, B. (2013), Abschnitt 6

Dem vorzeitigen Verschleiß der Arbeitsfähigkeit, der durch belastungsintensive Tätigkeiten im Erwerbsleben verursacht wird, kann durch präventive Maßnahmen entgegengewirkt werden. Durch eine alterskritische Gefährdungsbeurteilung können Arbeitsbedingungen identifiziert werden, welche die Beschäftigten psychisch und physisch überfordern. Eine Berücksichtigung der altersbeding-

<sup>45</sup> Vgl. Feldes, W; Gerntke, A.; Jentgens, B. (2013) o. S.

ten Veränderungen ist notwendig, um ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu vermeiden. Da dies in Unternehmen nicht immer möglich ist, sind zusätzliche Ausstiegsoptionen vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter hilfreich.<sup>46</sup> In diesem Zusammenhang werden die Voraussetzungen und Motive für eine längere Erwerbstätigkeit interessant. Denn mit dem Alter verändern sich arbeitsbezogene Einstellungen und Quellen der Arbeitsmotivation. Auf der Basis einer Befragung des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung<sup>47</sup> von 1.500 Personen der Altersgruppe 55-64 ist bekannt, dass der Weiterbeschäftigungswunsch wesentlich durch die Arbeitsmotivation und selbst empfundene Leistungsfähigkeit bestimmt wird. Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation für diese Personengruppe sind vor allem Autonomie, Arbeitsklima, Anerkennung, Wertschätzung und Spaß bei der Arbeit. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit zu.<sup>48</sup>

### **2.3 Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung**

Bei der Bewältigung des demographischen Wandels spielt das Handlungsfeld der alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung eine zentrale Rolle. Je älter eine Altersgruppe ist, umso größer ist die Streuung der Leistungsfähigkeit und umso schwieriger ist es für alle Beteiligten eine passende Lösung zu finden. Die Notwendigkeit besteht, einerseits Lösungen anzubieten für Arbeitnehmer, die bis zum Renteneintritt erwerbstätig bleiben können und wollen, andererseits aber auch für Arbeitnehmer Alternativen zu haben, die gesundheitlich oder aufgrund anderer Umstände vorzeitig aus dem Berufsleben aussteigen müssen. Die lebensphasenorientierte und alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung verfolgt ganz unterschiedliche Ziele. Dabei kann eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zeitliche Begrenzung der körperlich anstrengenden Tätigkeit, Zeiten für lebenslanges Lernen oder längere Nutzung von Erfahrungen im Mittelpunkt stehen.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Feldes, W.; Gerntke, A.; Jentgens, B. (2013) o. S.

<sup>47</sup> Büsch, V.; Dittrich, D.; Lieberum, U. (2010), S. 923

<sup>48</sup> Vgl. Sonntag, K. (2014), S. 40

<sup>49</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 115 f.

Die Gestaltungsmöglichkeiten von alters- und lebensphasenorientierter Arbeitszeit werden als Übersicht in folgender Grafik dargestellt:

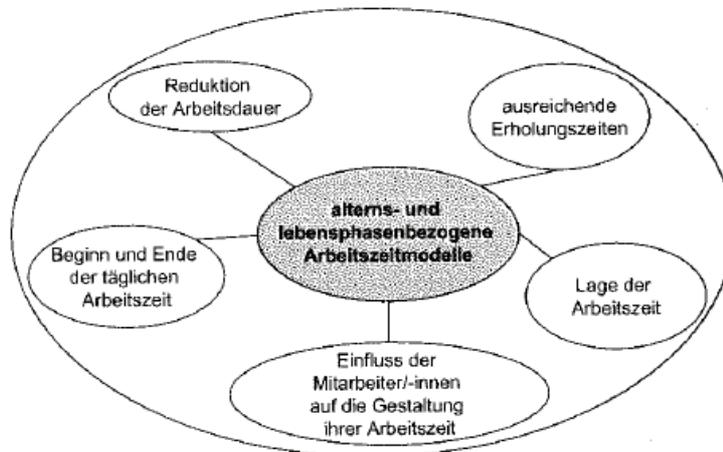


Abbildung 7: Alters- und lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle, Quelle: Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 116

Ein Parameter für die Gestaltung einer altersgerechten und lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung kann eine Reduktion der Arbeitsdauer sein. In der Praxis ist jedoch bei Unternehmen immer öfter das Gegenteil zu beobachten. Arbeitszeiten werden aufgrund von Flexibilitätsanforderungen verlängert, obwohl dabei negative Konsequenzen wie überdurchschnittliche Ermüdung, erhöhtes Unfallrisiko, höhere Krankheitsraten und schlechtere Leistung hervorgerufen werden.<sup>50</sup> Auch eine generelle pauschale Verkürzung der Arbeitsdauer für ältere Arbeitnehmer ist nicht sinnvoll, da die Arbeitsfähigkeit nicht grundsätzlich mit zunehmendem Alter geringer wird. Es sollte im Einzelfall geprüft werden, ob eine Verkürzung der Arbeitszeit in Abhängigkeit von schwerer körperlicher Tätigkeit oder Krankheit empfehlenswert ist.<sup>51</sup>

Ausreichende Erholungszeiten werden bei einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung unerlässlich. Die Notwendigkeit der Erholung steigt mit dem Alter und der Schwere der Arbeit an, dabei bieten mehrere Kurzpausen eine Regeneration von körperlicher Arbeit. Die KRONOS-Studie besagt, dass je schwerer

<sup>50</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S.116 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 4

die Arbeit sei desto wirkungsvoller seien Pausen. Vor allem älteren Arbeitnehmern sollte man bei anstrengender Arbeit zusätzliche Kurzpausen gewähren. Regelmäßige Ruhezeiten innerhalb der Woche, am Wochenende sowie Urlaub sind von großer Bedeutung. Denn mangelnde Regeneration kann schleichend zur Erholungsunfähigkeit führen und damit die Vorstufe einer psychischen Belastung sein.<sup>52</sup> Pausen sind generell eine gute zeitliche Investition in mehr Produktivität. Weil aufgrund geringerer Müdigkeit die Aufgabenerledigung schneller und in besserer Qualität erfolgt. Die ersten Minuten der Pausen sind für die Erholung am wirkungsvollsten. Einen positiven Effekt auf die Arbeitsfähigkeit haben vor allem aktive Pausen. Auch sportliche und körperliche Aktivitäten in der Freizeit verbessern den Erholungseffekt von Arbeitnehmern deutlich.<sup>53</sup>

Ein weiteres relevantes Instrument einer alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung ist die Dimension der Lage der Arbeitszeit. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sollte entsprechend der physiologischen Leistungskurve gestaltet sein. Die Abbildung 8 zeigt den Zusammenhang zwischen Tageszeit und physiologischer Leistungsdisposition. Dementsprechend ist die Arbeitszeit, Schicht- und Pausenzeit zu gestalten.

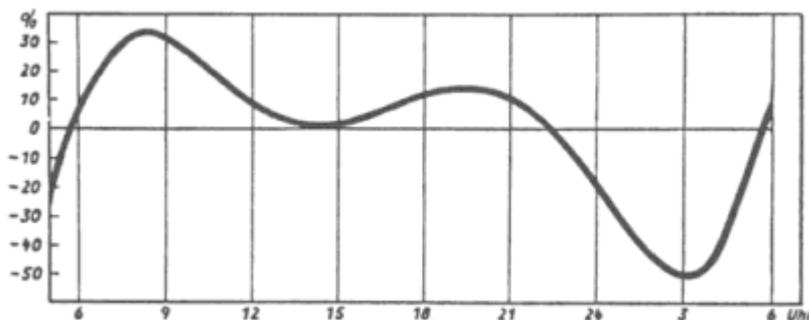


Abbildung 8: Physiologische Leistungskurve, Quelle: Graf, O. (1960), S. 16

Nacht- und Schichtarbeit kann bei jüngeren und älteren Arbeitnehmern Probleme wie Schlafstörungen und Gesundheitsbeschwerden verursachen.

<sup>52</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009b), S. 1

<sup>53</sup> Vgl. Hellert, U. (2014), S. 178

Die arbeitswissenschaftliche Empfehlung zur Schichtplangestaltung begrenzt die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten auf maximal drei, empfiehlt schnelle Rotation von Früh- und Spätschicht, eine Vorwärtsrotation der Schichten und einen möglichst späten Frühschichtbeginn. Kurzfristige Änderungen des Schichtplans sollen vermieden und geblockte Wochenendfreizeiten einplant werden.<sup>54</sup>

Eine alternsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung verteilt und organisiert auch die Arbeitszeit über Lebensphasen hinweg, sodass es jedem Arbeitnehmer ermöglicht wird, den von ihm gewünschten Rhythmus in seiner Lebenszeit zu finden.<sup>55</sup> Eine Entlastung des Zeitdrucks in der „rush hour of life“ kann über die Reduzierung der Arbeitszeit angegangen werden.<sup>56</sup> Bekommen Arbeitnehmer im Rahmen der Zeitautonomie mehr Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung, so können die individuellen Präferenzen und Wünsche, die sich über das Berufsleben immer wieder ändern, besser berücksichtigt werden.<sup>57</sup> Die Ergebnisse der Studie von Janßen und Nachreiner zeigen, dass die Möglichkeit, Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit zu nehmen, mit positiven Effekten im physischen wie im psychosozialen Bereich verbunden ist. Jedoch muss der Gebrauch der autonomen Arbeitszeitgestaltung erst erlernt werden, um sich als Mitarbeiter nicht selbst zu gefährden und innerhalb der vorgegebenen Grenzen zu bleiben.<sup>58</sup> Zur Klärung, was alternsgerecht in der Arbeitszeitgestaltung eigentlich bedeutet, kann die Antwort auf Basis der Forschungsergebnisse „Änderung der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter“ in Kapitel 2.2.3 gefunden werden. Denn es zeigt sich, je älter eine Altersgruppe ist, umso größer ist die Streuung der Leistungsfähigkeit und umso schwieriger ist es, eine passende Arbeitszeit zu finden. Deshalb wird es notwendig, Lösungen zu gestalten, die die Bedürfnisse aller Belegschaftsgruppen aufgreifen.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 123 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Garhammer, M. (2008), S. 22

<sup>56</sup> Vgl. Klier, A. (2010), S. 322

<sup>57</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 129

<sup>58</sup> Vgl. Janßen, D.; Nachreiner, F. (2004), S. 132

<sup>59</sup> Vgl. Knauth, P.; Elmerich, K.; Karl, D. (2009), S. 209

### 3 Theoretische Grundlagen zu Arbeitszeit und Arbeitszeitkonten

---

#### 3.1 Grundverständnis der Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist neben dem Arbeitsinhalt und dem Arbeitsort die dritte Säule des Personaleinsatzes. „Arbeitszeit ist [laut Definition] die Zeit, in der Arbeitnehmer/innen im jeweiligen Unternehmen seine/ihre vereinbarte Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringen. Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ist je nach Arbeitszeitregelung täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich zu verteilen.“<sup>60</sup> Als Arbeitszeit gilt laut Gesetz „(...) die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen (...).“<sup>61</sup> „Dies darf dabei werktäglich einen Zeitrahmen von acht Stunden nicht überschreiten. In Ausnahmefällen kann die Arbeitszeit auf maximal zehn Stunden ausgeweitet werden, jedoch muss gewährleistet sein, dass „(...) innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“<sup>62</sup> Sowohl die Arbeitsbereitschaft (Verbleib am Arbeitsort, auf einen Einsatz wartend) als auch der Bereitschaftsdienst (Verpflichtung, erreichbar zu sein, um bei Anfrage umgehend am Arbeitsort tätig zu sein) sind Arbeitszeit.“<sup>63</sup> Das Arbeitszeitgesetz gilt unter Beachtung der in §18 ArbZG genannten Ausnahmen für alle Arbeitnehmer eines Betriebes gem. § 5 BetrVG, auch für Mitarbeiter in Führungspositionen. Lediglich für leitende Angestellte im Sinne des § 5 III BetrVG gilt das ArbZG gem. § 18 I Nr. 1 ArbZG nicht. „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit (...) hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 ArbZG eingewilligt haben. Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.“<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Heller, U. (2014), S. 65

<sup>61</sup> § 2 Abs. 1 ArbZG

<sup>62</sup> § 3 ArbZG

<sup>63</sup> Heller, U. (2014), S. 68

<sup>64</sup> § 16 Abs. 2 ArbZG

Die Aufzeichnungen können vom Arbeitgeber an den Beschäftigten delegiert werden. Der Arbeitgeber hat die Pflicht zur Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen, deshalb sollte er die die Aufzeichnungen des Arbeitnehmers überprüfen.<sup>65</sup>

Die Arbeitszeit kann in folgende drei Grundformen unterteilt werden:

Starre Arbeitszeit liegt dann vor, wenn ein einheitlicher Beginn und einheitliches Ende der Arbeitszeit für alle Beschäftigten festgelegt wurde. Starre Arbeitszeitregelungen orientieren sich hauptsächlich an den organisatorischen Bedingungen der Leistungserstellung.

Gleitende Arbeitszeit wurde in der Bundesrepublik Deutschland erstmals 1967 eingeführt. Sie besteht aus einer Rahmen- und einer Kernzeit. Die Rahmenzeit setzt Grenzen für den frühestmöglichen Arbeitsbeginn und das spätmöglichste Arbeitsende. Die Kernzeit definiert die maximale Präsenz des Arbeitnehmers, wobei der Beschäftigte innerhalb der Gleitzeiten Arbeitsbeginn und Ende wählen kann.

Eine Gleitzeit ohne Kernzeit wird als variable Arbeitszeit bezeichnet. Ihre Einführung setzt eine Unterbrechbarkeit und Unabhängigkeit der Aufgabenerfüllung voraus. Dem Arbeitnehmer wird hierbei über Ziele vorgegeben, bis wann Aufgaben und Ergebnisse erledigt sein müssen. Ansonsten ist der Arbeitnehmer frei in der zeitlichen Gestaltung seiner Arbeit.<sup>66</sup>

### **3.2 Elemente der Arbeitszeitgestaltung**

„Aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen, Produktionsabläufe, Mitarbeiterinteressen und Erfolgsfaktoren in Unternehmen ergeben sich ganz unterschiedliche spezifische Möglichkeiten für eine zeitgemäße Arbeitszeitgestaltung. Eine optimale Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten<sup>67</sup> hat das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Wünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen.“<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Heller, U. (2014), S. 70

<sup>66</sup> Vgl. Drumm, H. (2008), S. 152

<sup>67</sup> Definition Betriebszeit: Betriebszeit ist die Zeit, in der produziert wird.

<sup>68</sup> Heller, U. (2014), S. 72

<b>Chronometrie</b> Dauer der Arbeitszeit	<b>Chronologie</b> Lage der Arbeitszeit	<b>Chronomorphie</b> Verteilung der Arbeitszeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sie betrifft die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit</li> <li>▪ Sie kann für alle Beschäftigten gleich oder verschieden sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Arbeitszeitlege gibt Beginn und Ende der zu leistenden Arbeitszeit an.</li> <li>▪ Die Lage kann einförmig oder vielgestaltig sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Arbeitszeit kann gleichmäßig oder ungleichmäßig flexibel verteilt werden</li> <li>▪ Die Verteilung kann in Bezug auf den Zeitraum starr oder beweglich sein.</li> </ul>

Abbildung 9: Elemente der Arbeitszeitgestaltung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Personalführung 12/2006, S. 40

Die Arbeitszeit (siehe Abbildung 9) ist gestaltbar bezüglich der Variation der Dauer (Chronometrie), der Veränderung der Lage (Chronologie) und der Verteilung (Chronomorphie) eines bestimmten Arbeitszeitvolumens. Die Dauer stellt den Umfang der Zeit dar, in der ein Arbeitnehmer seine Leistung zu erbringen hat. Die Lage der Arbeitszeit bestimmt zeitlich den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit. Unter die chronologischen Arbeitszeitsysteme fallen diejenigen, die bei fester Dauer die Lage der Arbeitszeit in einem Ausgleichszeitraum variabilisieren. Hierunter zählen die Schichtarbeit sowie die versetzten Arbeitszeiten. Die Verteilung der Arbeitszeit kann in Bezug auf den Zeitraum starr oder flexibel sein, wie z. B. bei Gleitzeitmodellen und Vertrauensarbeitszeit.<sup>69</sup>

Durch gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen, aber auch arbeitsprozessuale Erfordernisse, wird die völlig freie Arbeitszeitgestaltung begrenzt. Des Weiteren hat der Betriebsrat bei der Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage mitzubestimmen.<sup>70</sup>

Bei der Arbeitszeit wirken technologische, organisatorische und ergonomische Komponenten zusammen.<sup>71</sup> Die Auffassung von Zeit als Begrenzungsfaktor ökonomischer Prozesse hat sich im Laufe der Jahre zu Zeit als ökonomische Ge-

<sup>69</sup> Vgl. Olfert, K. (2012), S. 231 f.; Vgl. Hahn, C. (2014), S. 5; Hellert, U. (2006), S. 40

<sup>70</sup> § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG

<sup>71</sup> Berthel, J.; Becker, F. (2013), S. 550

staltungsvariable verändert.<sup>72</sup> Flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht es Unternehmen einerseits besser auf die sich ständig ändernden Bedingungen der Weltwirtschaft und Nachfragerückgänge reagieren zu können, und andererseits auch im Sinne eines atmenden Unternehmens die Arbeitszeit besser an das Auftragsvolumen anzupassen.<sup>73</sup>

### 3.3 Lebensphasenrelevante Arbeitszeitmodelle

#### 3.3.1 Teilzeitmodelle

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist eine optimale Balance von Arbeits- und Privatleben der Hauptgrund für die Ausübung von Teilzeitarbeit. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine Teilzeittätigkeit wird überwiegend von Frauen genutzt. Frauen übernehmen nach wie vor hauptsächlich die Hausarbeit und die Kinderbetreuung sowie die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger.<sup>74</sup> „Im Jahr 2012 arbeiteten in Deutschland mehr als zwei Drittel (69 %) der erwerbstätigen Mütter auf Teilzeitbasis, bei den erwerbstätigen Vätern waren es hingegen lediglich 5 %.“<sup>75</sup> „Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Arbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.“<sup>76</sup> Durch den Arbeitsvertrag wird eine Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich vereinbart. Jeder Arbeitnehmer, der länger als 6 Monate im Unternehmen beschäftigt ist, hat laut dem Teilzeit- und Befristungsgesetz Anspruch auf eine Teilzeitstelle, außer es sprechen betriebsbedingte Gründe dagegen.<sup>77</sup> Die Reduzierung der Arbeitszeit ist ein weiteres wichtiges Instrument familienbewusster Arbeitszeitgestaltung und stellt somit eine wichtige Maßnahme dar, mehr Flexibilität im Verlauf der Erwerbsbiographie zu erreichen und die Arbeitszeiten stärker an Lebensphasen anzupassen.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Berthel, J.; Becker, F. (2013), S. 551

<sup>73</sup> Vgl. Hahn, C. (2014), S.1 f.

<sup>74</sup> Vgl. Sczesny et al. (2006), S. 8

<sup>75</sup> Keller, M. (2014), o. S.

<sup>76</sup> § 2 Abs. 1 S. 1 TzBfG; Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2012), S. 89

<sup>77</sup> § 8 Abs. 1 und 4 TzBfG

<sup>78</sup> Vgl. Meissner, F.; Stockfisch, C. (2012), S. 26

Für die Verteilung der Arbeitszeit gibt es unterschiedliche Teilzeit-Modelle: Die tägliche Arbeitszeitverkürzung ist das klassische Teilzeitmodell.<sup>79</sup> Die Arbeitszeit wird stundenweise reduziert und durch die regelmäßige Verteilung der Arbeitsstunden ist dieses Modell die am einfachsten umzusetzende Form von Teilzeit für den Arbeitgeber. Die reduzierte Wochen- und Monatsarbeitszeit ist eine variable Variante des klassischen Teilzeitmodells. Dabei wird die Arbeitszeit auf bestimmte individuell vereinbarte Tage verteilt und ist sehr flexibel kombinierbar. Eine weitere Möglichkeit, die Arbeitszeit zu reduzieren, ist das Job-Sharing-Modell. Hierbei teilen sich zwei Arbeitnehmer eigenverantwortlich eine Stelle und können somit auch gemeinsam eine Vollzeitverantwortlichkeit übernehmen. Voraussetzung dabei sind die regelmäßige Abstimmung und der Informationsaustausch untereinander. Für Unternehmen mit langen Servicezeiten ist Job-sharing als Modell zur besseren Kundenorientierung vorteilhaft.<sup>80</sup> Ein weiterer Vorteil bei Teilzeitmodellen sind die höhere Motivation und Produktivität sowie niedrigere Fehlzeiten bei einer geringeren Tagesarbeitszeit. Diesen Vorteilen stehen Nachteile gegenüber, wie ein erhöhter Aufwand für die Planung des Personaleinsatzes und die Kosten für die Verwaltung. Des Weiteren finden mehr Übergaben statt, die das Risiko von Fehlern und Reibungsverlusten erhöhen.

Ein weiteres Teilzeitmodell ist die Altersteilzeit. Dieses Modell bietet die Möglichkeit, über die Reduzierung der Arbeitszeit und eine vorzeitige Beendigung der aktiven Tätigkeit den Übergang in den Ruhestand vorzubereiten. In der Ausgestaltung bestehen zwei Möglichkeiten: Reduzierung der Arbeitszeit über die Gesamtdauer der Altersteilzeit oder Vereinbarung eines Blockmodells mit einer Arbeitsphase und Freistellungsphase. Das Altersteilzeitgesetz bietet Arbeitnehmern an, ihre Arbeitszeit nach Vollendung des 55. Lebensjahres<sup>81</sup> auf die Hälfte zu vermindern. Obwohl 2009 die Förderung der Altersteilzeit durch die Bundesagentur für Arbeit ausgelaufen ist, existiert die Altersteilzeit weiterhin. Ist die Altersteilzeit nicht in einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinba-

---

<sup>79</sup> Vgl. Friedrich, A. (2009), S. 44

<sup>80</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015)

<sup>81</sup> § 2 Abs.1 Nr.1 AtG

rung geregelt, haben Arbeitnehmer keinen Rechtsanspruch. In der Praxis wird zu 90 Prozent das Blockmodell angewendet. Die erste Hälfte der Altersteilzeit wird in Vollzeit gearbeitet und der zweiten Hälfte greift die Freistellungsphase.<sup>82</sup> Arbeitnehmern soll mit der Vereinbarung von Altersteilzeit ein gleitender Übergang in den Ruhestand ermöglicht werden. Die physisch und psychisch stark belasteten Beschäftigten können gegen geringe finanzielle Einbußen früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden.<sup>83</sup>

### 3.3.2 Kapazitätsregulierende Arbeitszeitmodelle

KAPOVAZ ist die Abkürzung für kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit und eine Sonderform der Teilzeitarbeit. Gemäß § 12 Abs. 1 TzBfG liegt dann Arbeit auf Abruf vor, wenn die Dauer der Arbeitszeit in einem bestimmten Zeitraum im Arbeitsvertrag festgestellt wurde und die Lage der Arbeitszeit von der Bestimmung des Arbeitgebers abhängt. Hierbei wird eine Anpassung der Arbeitszeit nach dem Arbeitsanfall und damit auf Anordnung des Arbeitgebers vorgenommen. Dieses Arbeitszeitmodell ist häufig in der Gastronomie und im Einzelhandel zu finden. Die Planbarkeit des Arbeitnehmers für seine Arbeitseinsätze wird durch § 12 Abs. 2 TzBfG gesichert und verpflichtet den Arbeitgeber zu einer viertägigen Ankündigungsfrist.<sup>84</sup>

Überstunden und Mehrarbeit gehören zu den chronometrischen flexiblen Arbeitszeitsystemen. Nach der vorherrschenden Meinung versteht man unter dem Begriff Mehrarbeit meist Arbeitszeit, die über die gesetzlich maximale regelmäßige Arbeitszeit von acht Stunden pro Tag oder 48 Stunden pro Woche hinausgeht. Überstunden entstehen wenn die regelmäßige tägliche Arbeitszeit überschritten wird. In der betrieblichen Praxis werden die Begriffe vielfach synonym verwendet. Überstunden und Mehrarbeit variabilisieren die Dauer der Arbeitszeit und ermöglichen einen bedarfsgerechten Einsatz des Arbeitnehmers. Der Arbeitnehmer ist nicht verpflichtet, Mehrarbeit abzuleisten, außer es

---

<sup>82</sup> Vgl. o.V. (2014a), S. 27

<sup>83</sup> Vgl. Groß, H.; Seifert, H. (2010), S. 228 f.

<sup>84</sup> Vgl. Hahn, C. (2014), S. 110 f

ist vertraglich zwischen den Parteien vereinbart. Bei der individuellen Anordnung von Überstunden muss der Arbeitgeber die Grundsätze billigen Ermessens nach § 315 BGB beachten. Es gibt keinen Rechtsgrundsatz, dass Überstunden zu vergüten sind. In der betrieblichen Praxis gibt es unterschiedliche Regelungen, Mehrarbeit mit Zuschlag zu vergüten bzw. in Freizeit auszugleichen oder durch Pauschalisierungsregelungen abzugelten.<sup>85</sup>

### 3.3.3 Zeitautonome Arbeitszeitmodelle

Das Arbeitszeitmodell der Gleitzeit gibt dem Arbeitnehmer die Freiheit, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbst über die Lage und Dauer seiner Arbeitszeit zu bestimmen. Die Zeitsouveränität hängt davon ab, wie das Unternehmen den zeitlichen Spielraum definiert.<sup>86</sup> Die einfache Gleitzeit gestaltet lediglich den Beginn der Arbeitszeit variabel, die vereinbarte Sollarbeitszeit ist eine fix vereinbarte Größe. In diesem System gibt es keine Plus- oder Minusstunden, weshalb kein Arbeitszeitkonto notwendig ist. Bei der qualifizierten Gleitzeit ist der Arbeitnehmer auch berechtigt, die Dauer der Arbeitszeit innerhalb eines Ausgleichszeitraums zu variieren. Eine weitere Variante ist die variable Gleitzeit. Hier werden keine Kernarbeitszeiten festgelegt, sondern der Arbeitnehmer kann Beginn, Lage und Dauer selbst bestimmen. Voraussetzung ist lediglich, die wöchentliche, monatliche und jährliche Arbeitsstundenzahl zu erreichen.<sup>87</sup>

Die Funktionszeit ist eine Weiterentwicklung der Gleitzeit, bei welcher der zeitliche Rahmen für die Funktionsfähigkeit einzelner Arbeitsbereiche festgelegt wird. Die individuelle Arbeitszeit kann während der vereinbarten Funktionszeit selbstbestimmt und eigenverantwortlich entsprechend der betrieblichen Belange verteilt werden. Die Arbeitsteams treffen eigenverantwortlich Rahmenbedingungen und Spielregeln zur Organisation der Arbeitszeit. Die Gestaltung orientiert sich nicht mehr allein an der reinen Anwesenheitszeit, sondern an der Erreichung der Leistungsziele. Für Beschäftigte ergeben sich hieraus größere

---

<sup>85</sup> Bissels, A.; Hidalgo, M. (2014), S. 56 f.

<sup>86</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2012), S. 90

<sup>87</sup> Vgl. Hahn, C. (2014), S. 184 ff.

Handlungsspielräume, außerdem lassen sich berufliche und private Aufgaben bessern vereinbaren. Diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung setzt ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein voraus.<sup>88</sup>

„Zwei wesentliche Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind die zielorientierte Aufgabenerledigung und die Übertragung der Arbeitszeitdokumentation auf die Beschäftigten. Vertrauensarbeitszeit stellt somit die Ziel- und Ergebnisorientierung in den Vordergrund und setzt auf Zeitautonomie statt auf reine Zeitkontrolle.“<sup>89</sup> Entscheidend sind hier die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sowie die Erreichung der Ziele in der vorgegeben Zeitspanne. Die Dokumentation der geleisteten Arbeitsstunden kann an die Beschäftigten delegiert werden, aber der Arbeitgeber hat trotzdem eine Überwachungspflicht.<sup>90</sup>

Sabbatical beschreibt ein Arbeitszeitmodell mit Ursprung aus den USA, bei dem der Arbeitnehmer Anspruch auf Freizeit erwirbt durch Lohnverzicht oder Ansparen von Überstunden. Sabbaticals können sehr unterschiedliche Formen haben, meistens wird darunter eine Auszeit von bis zu einem Jahr verstanden.<sup>91</sup> Die Nutzung der freien Zeit erfolgt nach individuellen Interessen z. B. für Familienzeit, Weiterbildung oder Reisen. Nach Ende der Freistellung kehrt der Arbeitnehmer wieder an den alten Arbeitsplatz oder eine vergleichbare Position zurück.<sup>92</sup>

### **3.4 Grundlagen der Arbeitszeitkonten**

„Ein Arbeitszeitkonto ist ein Instrument zur Erfassung der Arbeitszeit und gibt den Stand der geleisteten Arbeitsstunden wieder. Der jeweilige Kontostand ist von der vertraglichen Wochenarbeitszeit abhängig und kann entweder ausgeglichen sein oder einen Plus- bzw. Minusstundensaldo aufweisen.“<sup>93</sup> Die Kern-

---

<sup>88</sup> Hellert, U. (2014), S. 89; Mroß, M.; Ortner, G.; Thielmann-Holzmayer, C. (2005), S. 262 f.

<sup>89</sup> Hellert, U. (2014), S. 96

<sup>90</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2012), S.91 f.; Vgl. Hahn, C. (2014), S. 235 ff.

<sup>91</sup> Vgl. Rowold, J. (2013), S. 81

<sup>92</sup> Vgl. o.V. (2014b)

<sup>93</sup> Hellert, U. (2014), S. 154

aufgabe der Arbeitszeitkonten liegt in der Planung, Administration und Überwachung der Zeitguthaben der Arbeitnehmer. Arbeitszeitkonten werden entweder „in Zeit“ oder „in Geld“ geführt, sei unterscheiden sich hinsichtlich der Länge des festgesetzten Ausgleichszeitraums und der Ausgleichsmöglichkeit.<sup>94</sup> Um den Saldo am Ende des Ausgleichszeitraums ermitteln zu können, erfordern flexible Arbeitszeitsysteme eine permanente Erfassung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit. Hierzu werden in Unternehmen Arbeitszeitkonten eingerichtet. Gleichzeitig dienen diese Konten dem Arbeitgeber als ein Instrumentarium, um seine gesetzliche Nachweisverpflichtung aus § 16 II ArbZG zu erfüllen. Durch das Ansparen von Zeitguthaben der Beschäftigten auf einem Arbeitszeitkonto wird dem Arbeitgeber ein Zeitkredit gewährt. Dieser Saldo drückt einen Freistellungs- bzw. einen Vergütungsanspruch des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber aus. Je nach Länge dieses Ausgleichszeitraums lassen sich unterschiedliche Arbeitszeitkonten in Kurz-, Lang- oder Lebensarbeitszeitkonten unterscheiden.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum A. (2009), S. 22

<sup>95</sup> Vgl. Hahn, C. (2011), S. 63 f.

### 3.5 Formen von Arbeitszeitkonten

Folgende Abbildung zeigt verschiedene Formen von Arbeitszeitkonten, die in Folgendem erläutert werden.



Abbildung 10: Arbeitszeitkonten, Quelle: Kolb, M. (2010), S. 342

Kurzzeitkonten dienen dem kurzfristigen Ausgleich von schwankender Arbeitsbelastung. Zeitgutschriften in Form von Überstunden oder Mehrarbeit werden in Zeiten hoher Arbeitsbelastung dem Zeitkonto gutgeschrieben, um sie in Zeiten geringer Arbeitsbelastung wieder zu entnehmen. Kurzzeitkonten werden in Zeit geführt, und es sind Höchstgrenzen für das Zeitguthaben bzw. die Zeitschulden definiert. In der Regel besteht ein Bezugs-/Ausgleichszeitraum von 1 Monat bis 1 Jahr, sowie die Möglichkeit diese Zeitguthaben durch Freizeit abzubauen.<sup>96</sup> Zur Steuerung der Zeitkonten wird in der betrieblichen Praxis meist ein sogenanntes Ampelsystem eingerichtet. Dieses dient der Kontrolle der Höchstgrenzen für Zeitguthaben- bzw. Zeitschulden und besitzt eine Warnfunktion. Stundengrenzen werden individuell von den Unternehmen festgelegt und dementsprechend greifen definierte Regelungen. Die inhaltliche Definition der Ampelphasen kann wie folgt gestaltet sein: Der Grünbereich zeigt geringfügige Arbeitszeitabweichungen an und gewährt dem Arbeitnehmer weiterhin einen selbstverantwortlichen Umgang mit seiner Arbeitszeit. Der gelbe Bereich des Ampelsystems signalisiert, dass der Arbeitnehmer sich der Höchstgrenze des

Arbeitszeitguthabens bzw. der Zeitschulden annähert, und der Vorgesetzte informiert wird. Der rote Bereich steht für die Über- oder Unterschreitung der Höchstgrenze. Zu diesem Zeitpunkt werden Maßnahmen zur Rückführung in den Normalbereich definiert.<sup>97</sup>

Unter Langzeitkonten werden alle Arbeitszeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von mehr als einem Jahr geführt. Beschäftigte können über viele Jahre hinweg Überstunden, andere Zeitelemente (wie z. B. Resturlaub) sowie Entgeltanteile auf einem Zeitwertkonto sparen und zu einem späteren Zeitpunkt für längere Freistellungen nutzen.<sup>98</sup> Langzeitkonten stellen eine Verlängerung des seit Jahrzehnten etablierten Gleitzeitkontos dar. Für die Betriebe werden auf diese Weise größere Flexibilitätsspielräume möglich. In Zeiten hoher Nachfrage können sie über längere Zeit auf die Mehrarbeit ihrer Mitarbeiter zurückgreifen, ohne kurzfristigen Zeitausgleich oder Zuschläge gewähren zu müssen. Auch den Beschäftigten können Langzeitkonten neue Chancen bieten. Gerade in der Familienphase, wenn Kinder den Zeit- und Geldbedarf des Haushalts gleichermaßen ansteigen lassen, bieten Zeitentnahmen aus dem Langzeitkonto Vorteile. Sie eröffnen die Option, phasenweise weniger zu arbeiten, ohne auf Einkommen verzichten zu müssen. Ähnliches gilt für andere Ziele, wie Weiterbildung und Studium, die Pflege von Familienangehörigen, ehrenamtliches Engagement, vorzeitigen bzw. gleitenden Ruhestand oder Auszeiten für Erholung, Entspannung oder persönlichen Interessen.<sup>99</sup>

Lebensarbeitszeitkonten dienen der Ansparung von Wertguthaben während des ganzen Erwerbslebens zum Zwecke einer längeren Freistellung vor Eintritt in den Ruhestand. Lebensarbeitszeitkonten werden in Geld geführt und können zur Alterssicherung verwendet werden.<sup>100</sup> Das Lebensarbeitszeitkonto ist ein

---

<sup>96</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2012), S. 90

<sup>97</sup> Vgl. Kolb, M. (2008), S. 318; Vgl. Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum A. (2009), S. 22; Vgl. Hellert, U. (2014), S. 155

<sup>98</sup> Vgl. Groß, H.; Hartmut, S. (2010), S. 202; Vgl. Böker, K. (2007), S. 12

<sup>99</sup> Wotschack, P.; Hildebrandt, E.; Scheier, F. (2008), S. 619

<sup>100</sup> Vgl. Hildebrandt, E.; Wotschack, P.; Kirschbaum, A. (2009), S. 22 f; Vgl. Doetsch, P. (2010), S. 195

Langzeitkonto mit spezieller Zielsetzung, der entscheidende Unterschied zum Langzeitkonto ist die Zweckbindung des Guthabens.<sup>101</sup>

Lebensarbeitszeitkonten und Langzeitkonten sind Begrifflichkeiten für Zeitwertkonten. Der Begriff Wertkonten wurden im Flexi II-Gesetz gesetzlich definiert, dabei wird hauptsächlich zwischen Wertkonten und sonstigen Arbeitszeitkonten differenziert.<sup>102</sup>

### **3.6 Gestaltung von Langzeitkonten (Zeitwertkonten)**

#### **3.6.1 Flexi-Gesetz**

Die gesetzlichen Regelungen zu Wertguthaben finden sich überwiegend im Vierten Buch Sozialgesetzbuch SGB IV. Durchführungs- und Detailvorschriften sind in den Hinweisen der Sozialversicherungsträger enthalten sowie durch Vorgaben des Bundesfinanzministeriums festgelegt. Mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi I-Gesetz) wurden Wertguthaben 1998 erstmals gesetzlich geregelt. Mit dem Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi II-Gesetz) wurden im Jahr 2009 für Wertguthaben erhebliche Verbesserungen erreicht.<sup>103</sup> „Flankiert wird das Gesetz auf sozialrechtlicher Seite durch ein Rundschreiben der Spitzenorganisationen der Sozialversicherung vom 30.03.2009 und in der Folge durch einen Frage- und Antworten-Katalog vom 13.4.2010. Auf steuerrechtlicher Seite gibt es ein Schreiben des Bundesfinanzministeriums vom 17.6.2009 (IV C 5 - S 2332/07/0004).“<sup>104</sup> Der Begriff des Wertguthabens ist im Rahmen des Flexi-II-Gesetzes § 7b SGB IV konkretisiert worden. Fünf Voraussetzungen muss die Wertguthabenvereinbarung erfüllen, um die Versicherungspflicht in der Freistellungsphase begründen zu können. Der Aufbau eines Wertguthabens muss auf Basis einer schriftlichen Vereinbarung erfolgen, die Abgrenzung zu Kurzzeitkonten (flexible Gestaltung der werktäglichen und wöchentlichen Arbeitszeit) muss vorhanden sein, sowie eine

---

<sup>101</sup> Vgl. Metzner, B. (2005), S.106 f.

<sup>102</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 1

<sup>103</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S. 9

<sup>104</sup> Kolvenbach, P.; Sprick, A. (2014), S. 173

Einbringung von Arbeitsentgelt in das Wertguthaben für eine Freistellung oder Verringerung der vertraglichen Arbeitszeit. Das aus dem Wertguthaben fällige Entgelt muss mit einer vor oder nach der Freistellung erbrachten Arbeitsleistung zusammen hängen, und das Arbeitsentgelt darf 400 € nicht unterschreiten, es sei denn die Beschäftigung wurde vor der Freistellung als geringfügige Beschäftigten ausgeübt.<sup>105</sup>

### 3.6.2 Ansparphase

In Langzeitkonten können grundsätzlich Zeit- oder Entgeltbestandteile durch den Arbeitnehmer eingebracht werden. Der Aufbau eines Wertguthabens erfolgt in der Ansparphase, die typischerweise vor der Freistellungsphase liegt.<sup>106</sup> „Laut Flexi-II-Gesetz dürfen Wertguthaben nur in Geld geführt werden. Eingebrachte Zeitbestandteile müssen in Geldeinheiten umgerechnet werden. Die in der Vergangenheit zulässige Führung von Wertguthaben „in Zeit“ ist nur noch für Wertguthaben erlaubt, die vor dem 1.1.2009 in Zeit geführt wurden.“<sup>107</sup> Das Ansparen ist für die Beschäftigten steuer- und sozialversicherungsfrei. Die Arbeitgeber sind verpflichtet, ihren auf das Guthaben entfallenden Anteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag sofort in das Wertguthaben einzustellen.<sup>108</sup> Diese Einbringung der AG-Anteile gilt auch für die Einbringung von Gehaltsanteilen von Arbeitnehmern oberhalb aller Beitragsbemessungsgrenzen.<sup>109</sup> Welche Einzahlungsmöglichkeiten vom Arbeitgeber gestattet sind, werden vorab in Wertguthabensvereinbarungen geregelt.<sup>110</sup> Grundsätzlich können alle Formen des Arbeitslohns i. S. v. §19 EStG eingebracht werden. Das bezieht sich sowohl auf freiwillige Teile des Grundgehalts als auch auf Sonderzahlungen in Form von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Tantieme und sonstige Gratifikationen. Verzicht auf tarifliche Entgeltbestandteile zugunsten des Langzeitkontos ist nur durch eine Tariföffnungsklausel denkbar.<sup>111</sup> Das monatliche Arbeitsentgelt muss

---

<sup>105</sup> § 7b Nr. 2 SGB IV; Kolvenbach, P.; Sprick, A. (2014), S. 173

<sup>106</sup> Vgl. Witteler, M. (2013), S. 237

<sup>107</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S. 8

<sup>108</sup> ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7d Abs. 1 S. 1 Rn 5

<sup>109</sup> Vgl. Allianz Lebensversicherung (2014)

<sup>110</sup> Vgl. Witteler, M. (2013), S. 237

<sup>111</sup> Vgl. § 4 Abs. 4 TVG

nach der Umwandlung auf das Langzeitkonto die Grenze zur geringfügigen Beschäftigung nach § 8 Abs. 1 SGB IV übersteigen.<sup>112</sup> Das Einbringen von steuer- und sozialversicherungsfreien Entgeltbestandteilen ist aufgrund des erhöhten Verwaltungsaufwands nicht sinnvoll, denn die Wertsteigerung müsste versteuert und verbeitragt werden.<sup>113</sup> Der Arbeitnehmer kann Urlaubsansprüche in das Langzeitkonto einbringen. Hierbei ist zu beachten, dass nur Urlaub über dem gesetzlichen Mindestanspruch einbezahlt werden kann<sup>114</sup> Es bedarf der Umrechnung von Urlaubstagen in Geld, dabei sollte vorab eine Regelung über Zeitpunkt und Gehaltsbasis getroffen werden. Die Einbringung von Überstunden sowie anderen Zeitanteilen in ein Langzeitkonto ist grundsätzlich möglich, jedoch sind entsprechende Überstundenregelungen zu berücksichtigen. Eine Steuerung und Personaleinsatzplanung ist dabei zwingend notwendig, um unnötige Mehrarbeit zu vermeiden.<sup>115</sup> Unternehmen bezahlen auch freiwillig zusätzliche Arbeitgeberbeiträge in das Langzeitkonto ein. Der Zweck dieser freiwilligen Zahlung ist unterschiedlich, teilweise wird diese Zahlung als Einstiegsanreiz gewählt, um bestimmte Formen der Freistellung zu subventionieren, oder sie dient zur besseren Vermarktung des Modells. Es empfiehlt sich, eine Deckelung des Arbeitgeberbetrags pro Jahr pro Mitarbeiter. Der Arbeitgeber sollte einen Stichtag festlegen, an dem die Ansprüche auf das Langzeitkonto übertragen werden. Es kann auch eine maximale Höhe definiert werden, wie viele Überstunden durch den Arbeitnehmer eingezahlt werden dürfen, um den Zufluss von Zeiten zu begrenzen.<sup>116</sup> Des Weiteren bedarf es auch einer Umrechnung von Zeitbestandteilen in Geld sowie die Festlegung einer Umrechnungsbasis durch die Unternehmen.<sup>117</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Böcker, K.; Lindecke, C. (2013), S. 54; ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7e Rn 6

<sup>113</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 15 f.; Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S. 6 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Witteler, M. (2013), S. 237; § 3 BUrlG

<sup>115</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 16

<sup>116</sup> Vgl. Böcker, K.; Lindecke, C. (2013), S. 49 f.; Vgl. Hildebrandt, E.; Wotschak, P.; Kirschbaum, A. (2009), S. 95

<sup>117</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 16; Vgl. Böcker, K.; Lindecke, C. (2013), S. 49 ff.

### 3.6.3 Auszahlungsphase

Die Auszahlung des angesammelten Wertguthabens, die in einer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber vorab festgelegt wird, kann für unterschiedliche Zwecke genutzt werden. Während der Freistellungsphase von mehr als einem Monat bleibt das Arbeitsverhältnis durch eine Beschäftigungsfiktion weiterhin bestehen.<sup>118</sup> Das bedeutet, der Arbeitnehmer hat einen sozialversicherungsrechtlichen Schutz. Während der Freistellung bezieht der Arbeitnehmer sein Gehalt aus dem Langzeitkonto inkl. Sozialversicherungsanteil des Arbeitgebers. Das Freistellungsgehalt darf nicht unangemessen vom Arbeitsentgelt der letzten 12 Monate in der Ansparphase abweichen, d. h. mind. 70% des durchschnittlich gezahlten Bruttoentgelts und höchstens 130%.<sup>119</sup> Nach dem Flexi II kann der Arbeitnehmer gesetzliche Freistellungszwecke in Anspruch nehmen. Darunter fallen Pflegezeit (§ 3 PflegeZG), Elternzeit (15 BEEG) und die Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (§ 8 TzBfG).<sup>120</sup>

Vertragliche Freistellungszwecke gemäß § 7c Abs.1 Nr. 2 SGB IV sind insbesondere berufliche Qualifizierung, vorzeitiger Ruhestand oder eine Freistellung ohne Zweckbindung. Freistellungszwecke können generell frei vereinbart werden und sogar gesetzliche Freistellungszwecke zwischen den Parteien ausgeschlossen werden.<sup>121</sup> Für eine entsprechende Personalplanung der Unternehmen sollten vorab Rahmenbedingungen in Bezug auf die Ankündigungsfrist und das Ablehnungsrecht geklärt werden. Längere Freistellungsphasen stellen meist für das Arbeitsumfeld des Beschäftigten sowie für Vorgesetzte, Personalabteilung und Arbeitgeber ein größeres organisatorisches Problem dar. Ankündigungsfristen können vom Freistellungszweck abhängig sein.<sup>122</sup> Vereinbarungen können dem Arbeitgeber ein Ablehnungsrecht aus betrieblichen Gründen gewähren und unterscheiden sich häufig auch nach dem

---

<sup>118</sup> ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7 Abs. 1a S. 1 Seite 2525

<sup>119</sup> § 7 Abs. 1a SGB IV; SV- Rundschreiben v. 31.03.2009

<sup>120</sup> ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7c Abs. 1 S. 1 Rn 6

<sup>121</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S. 8 f.; Vgl. Witteler, M. (2013), S. 238; Vgl. Böker, K.; Lindecke, C. (2013), S. 59 f.; ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7c Abs. 1 S. 2 Rn 6

<sup>122</sup> Vgl. Böker, K.; Lindecke, C. (2013), S. 65 f.

Freistellungszweck.<sup>123</sup> Die Umrechnung der Geldbestandteile für eine Freistellung kann in Monaten oder Tagen erfolgen. Am Ende wird ein Restguthaben bleiben, das dem Arbeitnehmer in der Regel überwiesen wird. Der Arbeitgeber kann durch Vereinbarungen auch nur volle Freistellungsmonate zulassen.

Folgende Grafik gibt einen Überblick welche Verwendungsformen in Unternehmen angeboten werden:



Abbildung 11: Verwendungszwecke von Wertguthaben, Quelle: o. V. Deloitte & Touche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2014), S. 11

### 3.6.4 Finanzierung der Wertguthaben

Bei der internen Finanzierung belässt der Arbeitgeber den Gegenwert des Wertguthabens im Unternehmen und erbringt die spätere Zahlung aus eigenen Mitteln. Die Vorteile hierbei sind ein Verbleib der Liquidität im Unternehmen und Verwendung für interne Zwecke.<sup>124</sup> Bei einer externen Finanzierung fließt das Wertguthaben aus dem Unternehmen in eine externe Kapitalanlage, dabei entsteht ein Liquiditätsabfluss.<sup>125</sup> In der Praxis werden externe Finanzierungen von Unternehmen bevorzugt. Bei den Kapitalanlageprodukten haben sich zwei Varianten herauskristallisiert: das Versicherungsmodell und das Fondsmodell. Zur

<sup>123</sup> Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 57; Vgl. Böker, K.; Lindecke, C. (2013), S. 67 ff.

<sup>124</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 153

<sup>125</sup> Bechtoldt, M.; May, J. (2012), S. 52 ff.

Rückdeckung der Wertguthaben kann der Arbeitgeber als Versicherungsnehmer eine Versicherung abschließen. Versicherungsprodukte bieten häufig einen Garantiezinssatz von 1,25%<sup>126</sup>, ähnlich wie bei Lebensversicherungen. Bei einer Auswahl von Versicherungen sind Faktoren wie die Mindestlaufzeit bis zur ersten Freistellung, Mindestumwandlungsbeträge und laufende Verwaltungskosten zu beachten. Bei Fondmodellen werden zur Rückdeckung der Wertguthaben Fondsanteile erworben und in ein Wertpapierdepot eingebracht. Bei fester Zinszusage trägt der Arbeitgeber die Chancen und Risiken. Bei Störfällen kann es vorkommen, dass vielleicht nicht mal mehr die eingezahlten Beträge der Arbeitnehmer als Wertguthaben vorhanden sind. Es bestehen jedoch gesetzliche Vorgaben bei der Kapitalanlage und der Werterhaltung. Bei Wertguthaben sind Anlagen in Aktien bis zu 20 % gestattet, und ein Rückfluss der Guthaben muss mindestens in Höhe des angelegten Betrags gewährleistet sein.<sup>127</sup> Bei der externen Finanzierung kann eine Zuordnung zu jedem einzelnen Arbeitnehmer erfolgen oder eine „gepoolte“ Anlage der Wertguthaben. Eine kollektive Kapitalanlage mehrerer Arbeitnehmer erzielt eine höhere Rentabilität. Voraussetzung für Pooling ist eine feste Zinszusage. Zur Insolvenzsicherung beim Pooling eignen sich Treuhandmodelle. Überwiegend sind in der Praxis individuelle Kapitalanlageprodukte verbreitet aufgrund der genauen Zuordnung und vereinfachten Verwaltung.<sup>128</sup>

### 3.6.5 Steuerrechtliche Auswirkungen

Es kann für alle Arbeitnehmer im Sinne des §1 LSTDV ein Wertkonto eingerichtet werden. Ist grundsätzlich die Definition von Wertkonten nach dem BMF-Schreiben vom 17.06.2009 erfüllt, dann führt der Zufluss an Guthaben auf dem Langzeitkonto nicht zur Besteuerung, sondern erst die Auszahlung des Guthabens während der Freistellung (Zuflussprinzip).<sup>129</sup> Die steuerliche Behandlung des Wertkontenmodells richtet sich zunächst danach, ob der Arbeitgeber bilanzierungspflichtig ist. Ein Wertguthaben stellt eine Verpflichtung des Arbeitgebers

---

<sup>126</sup> § 2 DeckRV

<sup>127</sup> ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7d Abs. 1 Rn 1; Vgl. Bechtoldt, M.; May, J. (2012), S. 57

<sup>128</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 33 ff.;

<sup>129</sup> Vgl. Witteler, M. (2013), S. 237; Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 66 ff.

gegenüber dem Arbeitnehmer dar, zu einem späteren Zeitpunkt Gehalt auszu- zahlen und Sozialversicherungsbeiträge abzuführen.<sup>130</sup> Aus diesem Grund muss der Arbeitgeber in der Bilanz jährlich Rückstellungen bilden, da der Zeitpunkt der Inanspruchnahme noch ungewiss ist.<sup>131</sup> Nach dem BMF-Schreiben vom 11.11.1999 ist eine Rückstellung wegen Erfüllungsrückstand nach § 6 Abs.1 EStG zu bilden.<sup>132</sup> Die Höhe der Rückstellungen hängt von der zugesagten Wertentwicklung des Guthabens ab. Bei Zeitwertkon- tenmodellen ohne zugesagte Wertentwicklung, richtet sich die Höhe der Rück- stellungen nach der Summe der umgewandelten Beträge zzgl. des Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag. Da die Auszahlung zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt, ist die Rückstellung mit einem Zinssatz von 5,5% p.a. mit einem wahrscheinlichen Fälligkeitstermin (z .B. Renteneintritts- termin) zu bilden.<sup>133</sup> Bei Zeitwertkontenmodellen mit zugesagter Wertentwick- lung, muss keine Abzinsung der Rückstellungen vorgenommen werden. In die Rückstellung wird neben den umgewandelten Entgeltbestandteilen auch die bis zum Bilanzstichtag realisierte Verzinsung mit eingerechnet werden, denn beim sogenannten Partizipationsmodell<sup>134</sup> entsprechen die Rückstellungen stets dem tatsächlichen Wert der externen Kapitalanlagen am Bilanzstichtag. Die Summe der eingezahlten Beträge ist die Wertuntergrenze für die Rückstellungsbildung entsprechend der Werterhaltungsgarantie.<sup>135</sup> Die Rückstellungen schließen auch den Arbeitgeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag ein.<sup>136</sup> Bei- träge für die Rückdeckungsversicherung der Wertguthaben, können in voller Höhe als Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Das Bezugsrecht aus der Versicherung steht dem Arbeitgeber zu, somit gehört der Wert der Versicherung zum Betriebsvermögen. Diese Werte sollen in der Bilanz unter Anlagevermögen aktiviert werden, da Kapitalanlageprodukte in Form von Zeitwertkonten langfris-

---

<sup>130</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 66 ff.

<sup>131</sup> § 249 Abs.1 HGB

<sup>132</sup> Vgl. Bechtoldt, M.; May, J. (2012), S. 64 ff.; BMF-Schreiben v. 11.11.1999 IV C 2 – S 2176 – 102/99, BStBl. I, S. 959 Rd 6

<sup>133</sup> § 6 Abs. 1 Nr. 3 a-e EStG

<sup>134</sup> Partizipationsmodell: Möglichkeit zur Partizipation an der Renditeentwicklung oberhalb der Gewährleistung der angelegten Beträge.

<sup>135</sup> § 7d Abs. 3 SGB VI; BMF-Schreiben von 17.06.2009, IV C 5 - S 2332/07/0004, BStBl. I, S. 1286

<sup>136</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 66 ff.

tig zu sehen sind. Diese Aktivierung ist ertragswirksam und wirkt sich gewinn- und steuererhöhend auf die Bilanz aus. Das Gleiche gilt für die jährlichen Wertzuwächse aufgrund der Verzinsung des Versicherungsprodukts. Jedoch steht diesen Gewinnerhöhungen, die Erhöhung von Rückstellungen für das Wertkontenmodell steuerwirksam gegenüber. Greift das Partizipationsmodell, sollten sich beide Effekte ausgleichen und für Steuerneutralität sorgen.<sup>137</sup>

Bei der Rückdeckung der Zeitwertkonten mit Investmentfonds können die Ausgaben für den Fondkauf nicht als gewinn- und steuermindernde Betriebsausgaben abgesetzt werden, da es sich um einen Aktivtausch handelt. Fondsanteile sind zu den Anschaffungskosten zu bilanzieren. Wertsteigerungen bleiben während der Ansparphase unberücksichtigt, erst bei Veräußerung der Fondrückdeckung sind evtl. Veräußerungsgewinne zu versteuern. Die Besteuerung ist abhängig von der Gesellschaftsform, bei Kapitalgesellschaften bleiben 95% steuerfrei. Bei Wertminderung muss im Anlagevermögen nur bei dauernder Wertminderung abgeschrieben werden.<sup>138</sup>

Im Unterschied zur Steuerbilanz besteht in der Handelsbilanz nach deutscher und internationaler Rechnungslegung die Möglichkeit, die auf der Aktivseite bilanzierte Rückdeckung mit der passiven Rückstellung zu saldieren. Damit wird eine Verkürzung der Bilanz erreicht sowie eine Verbesserung der Bilanzkennzahlen erreicht. Voraussetzung für die Saldierbarkeit ist, dass der Wirtschaftsprüfer die Rückdeckung als Planvermögen klassifiziert. Dies ist dann der Fall, wenn Vermögensgegenstände zweckgebunden und insolvenzgeschützt sind.<sup>139</sup>

Für den Arbeitnehmer ist der zentrale steuerliche Vorteil der Bruttospareffekt. Der Arbeitnehmer bringt seine Entgeltbestandteile steuer- und sozialversicherungsfrei in das Zeitwertkonto ein, damit steht ein höherer Betrag für die Anlage zur Verfügung. Dies führt zu positiveren Effekten nach Steuern für den Arbeitnehmer, so als wenn er seine Entgeltbestandteile selbst anlegen würde.<sup>140</sup> Wird das Wertguthaben des Arbeitnehmers nicht für die Freistellung genutzt, sondern ausbezahlt, kommt es bei der Besteuerung zur ermäßigten Fünftelregelung.

---

<sup>137</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 82

<sup>138</sup> Vgl. Allianz Global Investors (2011), S. 29 f.

<sup>139</sup> Vgl. Allianz Global Investors (2011), S. 31

Diese Regelung betrifft Guthaben, die länger als 12 Monate vom Arbeitnehmer angespart wurden.<sup>141</sup> Handelt es sich dabei um eine Versicherungsleistung, muss das Guthaben im Auszahlungsfall noch um die Kapitalertragssteuer und Körperschaftssteuer gekürzt werden. Eine Anrechnung der Steuer ist im Rahmen der Einkommensteuererklärung des Arbeitgebers möglich.<sup>142</sup>

### 3.6.6 Sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen

In der Arbeitsphase ist die Grundlage für die Beitragsberechnung der Sozialversicherung das fällige geminderte Arbeitsentgelt, das tatsächlich an den Arbeitnehmer ausgezahlt wird.<sup>143</sup> Da beim Wertguthaben vorerst keine Auszahlung erfolgt, bleiben die Einzahlungsbeträge in das Wertkonto sozialversicherungsfrei.<sup>144</sup> In der Freistellung ist das als Arbeitsentgelt an den Arbeitnehmer ausgezahlte Wertguthaben zu verbeitragen. Dabei gelten Beitragsbemessungsgrenze und Beitragssatz in der Freistellungsphase und nicht in der Ansparphase. Seit Flexi II ist strittig, wie dieser Arbeitgeberbeitrag am Gesamtsozialversicherungsbeitrag zu bestimmen ist. Die Sozialversicherungsträger unterscheiden hierbei in einen statischen Wertguthabenbegriff und einen dynamischen Wertguthabenbegriff. Die Arbeitgeberanteile der Sozialversicherung des statischen Wertguthabens bestimmen sich nach den zum Dotierungszeitpunkt gültigen Beitragsätzen, ohne Berücksichtigung von Beitragsbemessungsgrenzen. Das bedeutet, dass sich geänderte Beitragssätze und Bemessungsgrenzen nicht auf das Wertguthaben, sondern auf die Freistellungsphase auswirken. Somit verkürzen steigende Beitragssätze des Arbeitgebers die Freistellungsphase. Im Modell der dynamischen Wertguthaben sind Arbeitsentgeltguthaben und der AG-Anteil streng voneinander getrennt. Bei einer Erhöhung des AG-Anteils infolge der Beitragssatzsteigerung besteht eine Nachschusspflicht des Arbeitgebers oder umgekehrt ein Entnahmerecht.<sup>145</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Witteler, M. (2013), S. 237

<sup>141</sup> § 34 EStG

<sup>142</sup> Allianz Lebensversicherung (2014), o. S.

<sup>143</sup> § 23 b Abs. 1 SGB IV

<sup>144</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 104 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 75

### 3.6.7 Störfall

Die Situation des Beschäftigungsendes bezeichnet man in der Sozialversicherung als Störfall und liegt dann vor, wenn ein Zeitwertkonto nicht gemäß der Vereinbarung für eine Freistellung verwendet werden kann.<sup>146</sup> Dabei handelt es sich insbesondere um die Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses durch Kündigung, Abschluss eines Aufhebungsvertrags, Erwerbsminderung, Tod oder Insolvenz des Arbeitgebers. In diesen Fällen wird das Wertguthaben aufgelöst und einmalig an den Arbeitnehmer bzw. Hinterbliebene ausgezahlt.<sup>147</sup> Dieser Auszahlungsbetrag ist grundsätzlich sozialversicherungspflichtig.<sup>148</sup> Das Wertguthaben wird bei einem Störfall sozialversicherungsrechtlich nach einem gesonderten Verfahren abgerechnet. Zu diesem Zwecke wird eine SV-Luft berechnet, die „Luft“ zwischen dem Teil des Arbeitsentgelts, das ausgezahlt und verbeitragt wird und der Beitragsbemessungsgrenze der einzelnen Sozialversicherungszweige. Im Störfall gilt als beitragspflichtiges Arbeitsentgelt das Arbeitsentgeltguthaben und höchstens die SV-Luft.<sup>149</sup> Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Beiträge zur Sozialversicherung gemäß den Vorschriften des § 23b Abs. 2 SGB IV mit Hilfe des Summenfeldermodells oder Optionsmodells für die Störfallabwicklung zu berechnen.

Das Flexi-II-Gesetz sieht neben der Wertguthabenauszahlung aufgrund eines Störfalls zwei Möglichkeiten der Übertragung vor. Das Wertguthaben kann bei Beendigung der Beschäftigung auf einen neuen Arbeitgeber oder auf die Deutsche Rentenversicherung (DRV) Bund übertragen werden.<sup>150</sup> Der Arbeitgeber kann entscheiden, ob das Wertguthaben auf ihn übertragen und eine Wertguthabenvereinbarung abgeschlossen wird.<sup>151</sup> Eine Übertragung auf die DRV Bund ist nur möglich, wenn das Wertguthaben einschließlich des Gesamtsozialversicherungsbeitrags mindestens dem sechsfachen der monatlichen Bezugs-

---

<sup>146</sup> § 23b Abs. 2 SGB IV; Vgl. Glaschy, R.; Haßlöcher, T (2015), S.15

<sup>147</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 108 ff. ; Vgl. Allianz Lebensversicherungs AG (2015), S. 1

<sup>148</sup> Rolfs/Witschen NZS 2009, 295, 302; § 23b SGB IV

<sup>149</sup> Vgl. Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 119 f.; Rehm, H. (2015), S. 107 f.

<sup>150</sup> Vgl. Personalwirtschaft (2010), S. 23; § 7f Abs. 1 Ziff. 1 SGB IV

<sup>151</sup> ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7f Abs. 2 Rn 1

größen<sup>152</sup> entspricht, das sind im Jahr 2014 im Westen 16.590 Euro. Die Rückübertragung des Wertguthabens sowie eine weitere Einzahlung von Entgeltbestandteilen sind ausgeschlossen.<sup>153</sup>

### 3.6.8 Insolvenzsicherung der Wertguthaben

Das Wertguthaben ist gem. §7e SGB IV gegen Insolvenz abzusichern, soweit ein Anspruch auf Insolvenzgeld nicht besteht und das Wertguthaben einschließlich des darin enthaltenen SV- Betrags eine monatliche Bezugsgröße nach § 18 SGB IV übersteigt. Zur Insolvenzsicherung der Guthaben müssen Unternehmen und Mitarbeiter in der Wertguthabenvereinbarung Vorkehrungen treffen.<sup>154</sup> Die Wertguthaben sind durch einen Dritten zu führen, der bei Insolvenz des Arbeitgebers für die Erfüllung der Ansprüche aus dem Guthaben einsteht.<sup>155</sup> Als Beispiel nennt das Gesetz ein Treuhandverhältnis, lässt jedoch auch versicherungs- bzw. schuldrechtliches Verpfändungs- oder Bürgschaftsmodelle mit ausreichender Sicherung gegen Kündigung zu. Das Verpfändungsmodell setzt eine gesonderte je Mitarbeiter abgeschlossene Verpfändungsvereinbarung voraus. Bei Treuhandmodellen wird in der Praxis häufig ein CTA-Treuhandmodell<sup>156</sup> verwendet.<sup>157</sup> Treugeber vertraut dem Treuhänder Sachen/Rechte zur eigenen Verfügung an. Der Treuhänder verwaltet und zahlt im Leistungsfall die Wertguthaben aus. Bei der internen Finanzierung bzw. Insolvenzsicherung bleibt der Gegenwert im Unternehmen und fließt nicht an externe Träger ab. Dabei bieten sich Insolvenzsicherungsmittel, wie eine Bankbürgschaft und die Kautionsversicherung an. Bei der Kautionsversicherung handelt es sich um eine reine Risikoversicherung, dabei sichert ein Versicherungsunternehmen die Ansprüche des Arbeitnehmers als Bürge ab. Bei einer Bankbürgschaft verpflichtet sich die Bank, als Bürge zur Erfüllung gegenüber dem Arbeitnehmer einzustehen. Ein Vorteil der internen Insolvenzsicherung

---

<sup>152</sup> § 18 SGB IV

<sup>153</sup> ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7f Abs. 2 Rn 2

<sup>154</sup> § 7e Abs.1 Satz 1 SGB IV

<sup>155</sup> § 7e Abs. 2 SGB IV

<sup>156</sup> Definition Contractual Trust Arrangement (CTA): Unter einem CTA-Modell versteht man eine vom Unternehmen rechtlich getrennte Treuhand-Gesellschaft, in die bestimmte Vermögensgegenstände ausgegliedert werden.

liegt in der Liquiditätsschonung des Unternehmens, das Kapital steht dort für Investition intern zur Verfügung.

In folgender Abbildung werden die Vor- und Nachteile der internen und externen Insolvenzversicherung deutlich:

	Vorteile	Nachteile
<b>Interne Insolvenzversicherung:</b> Bankbürgschaft, Kautionsversicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidität verbleibt im Unternehmen und kann für interne Zwecke verwendet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonitätsprüfung</li> <li>• Hohe Sicherheiten erforderlich</li> <li>• Kündigung bei schlechter Bonität für künftige Einzahlungen</li> <li>• Akzeptanz bei Arbeitnehmern</li> <li>• Nur bedingt mit Kombination Partizipationsmodell geeignet</li> <li>• Derzeit keine Anbieter für Laufzeit &lt; 10 Jahre</li> <li>• Einsatz bei Altersteilzeit nur im Blockmodell</li> </ul>
<b>Externe Insolvenzversicherung:</b> Verpfändung- und Treuhandmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel Bilanzverkürzung nach HGB/ IFRS</li> <li>• Unter Umständen Verwaltungsvorteile bei Treuhandmodellen</li> <li>• Sehr gute Verknüpfung mit Partizipationsmodell möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast ausschließlich in Kombination mit externer Finanzierung geeignet</li> <li>• Liquidität in Höhe der Wertguthaben verlässt das Unternehmen</li> <li>• Bei vielen Arbeitnehmern hoher Verwaltungsaufwand bei Verpfändung</li> </ul>

Abbildung 12: Interne und externe Insolvenzversicherung, Quelle: Kümmerle, K.; Keller, M. (2013), S. 153

Die Arbeitnehmer müssen über die getroffene Insolvenzschutzmaßnahme schriftlich unterrichtet werden, und Sicherungsmaßnahmen dürfen nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers geändert werden.<sup>157</sup> Der Arbeitgeber ist zur Wert-erhaltungsgarantie der Guthaben verpflichtet. Zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme muss mindestens die Summe der angelegten Beträge im

<sup>157</sup> Vgl. Wittler, M. (2013), S. 240; ErfK/Rolfs, SGB IV, § 7e Abs. 2 Rn 6 und Rn 7

<sup>158</sup> Vgl. Personalwirtschaft (2010), S. 22; § 7e Abs. 8 SGB IV

Langzeitkonto und der Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung zur Verfügung stehen.<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Kast, R. (2012), S. 31; Vgl. Bechtoldt, M.; May, J. (2012), S. 62; Vgl. BMF-Schreiben v. 17.06.2009, IV C 5 - S 2332/07/0004, BStBl. I, S. 1286

# 4 Situationsanalyse der Arbeitszeitgestaltung anhand der LGI

## 4.1 Unternehmensbeschreibung LGI

Die LGI Logistics Group International GmbH (im Folgenden LGI genannt) ist ein Logistikdienstleister mit rund 3.000 Mitarbeitern an 45 Standorten in Europa. Die LGI ist 1995 aus einem Joint Venture zwischen Hewlett Packard Deutschland GmbH und der Willi Betz Unternehmensgruppe entstanden. Heute ist sie unabhängig von der Muttergesellschaft Willi Betz und gehört seit 2012 zur Kajo Neukirchen GmbH und zur M Cap Finance Mittelstandsfond GmbH & Co. Die LGI konzipiert und betreibt für Unternehmen aus den Bereichen Automotive, Electronics, Industrial, Fashion/Life Style und Health Care die Lagerlogistik, Produktionsprozesse und das Transportmanagement. Mit ca. 740.000 m<sup>2</sup> Lagerfläche und einem Jahresumsatz von 400 Mio. Euro (Umsatz Geschäftsjahr 2014) zählt die LGI zu den führenden Unternehmen in der europäischen Kontraktlogistik. Auf Basis langjähriger Kundenbeziehungen liefert die LGI Logistiklösungen für komplexe Aufgabenstellungen auf hohem Qualitätsniveau.<sup>160</sup>



Abbildung 13: Organigramm der LGI Gruppe, Quelle: LGI (2015b), S. 40

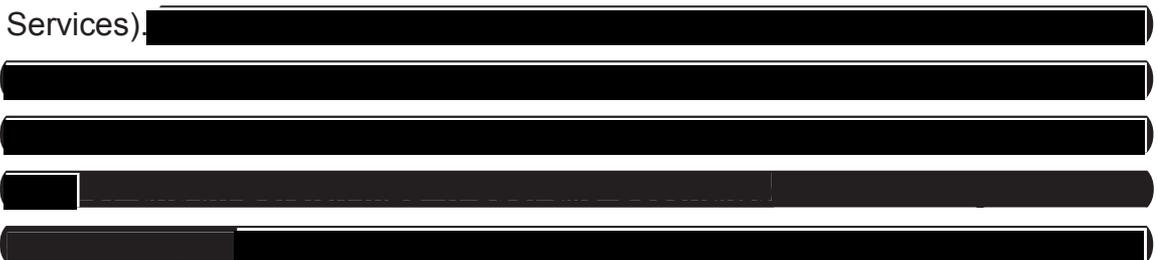
<sup>160</sup> LGI (2015a)

In Abbildung 13 sind die Geschäftsbereiche Kontraktlogistik/ Mehrwertdienstleistungen, Transportlogistik und Services abgebildet. Die Kontraktlogistik gliedert sich in die Business Units Automotive, Electronics, Health Care, Industrial, Fashion/Life Style und Health Care. Der Transportbereich wickelt alle Transportaufträge im Bereich Land-, See- und Luftverkehr ab. Zu den Servicebereichen gehören Dienstleistungen wie IT, Zeitarbeit, Weiterbildung/Qualifizierung, Zoll/Außenhandel und das neue Geschäftsmodell Pakadoo (Paketzustellung ins Büro.)

Die LGI ist nicht tarifgebunden und gewerkschaftlich organisiert. Um die Interessen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu vertreten, wurden Mitarbeitervertreter in eine IV (Interessensvertretung) gewählt. Diese verfolgt das Ziel, einen Interessenausgleich zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zu schaffen. Vereinbarungen zu Themen wie allgemeine Ordnungsvorschriften, Aufteilung der täglichen Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Urlaubsverbrauch und Sonderzahlungen wurden in betrieblichen Vereinbarungen festgehalten. Zum aktuellen Zeitpunkt ändern sich die Rahmenbedingungen. Die LGI Gruppe befindet sich im Prozess zur Konstitution eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats je Gesellschaft. Für die LGI Südwest GmbH, LGI Nahverkehrs GmbH und LGI West GmbH wurden bereits Betriebsräte gewählt. Zukünftig werden zwischen den Betriebsräten und den Geschäftsleitungen der einzelnen Gesellschaften neue Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Im Moment bestehen die aktuell gültigen betrieblichen Vereinbarungen weiterhin fort.

## 4.2 Analyse der Mitarbeiter- und Altersstruktur

Die LGI Gruppe beschäftigt rund 3.000 Mitarbeiter verteilt auf die Bereiche Kontraktlogistik, Transportlogistik, Service, Holding und MLS (Mehrwert-Logistik-Services).





Die Abbildung 14 zeigt die Altersstrukturanalyse im Vergleich der Jahre 2006 und 2014, wobei eine deutliche Altersverschiebung sichtbar ist.

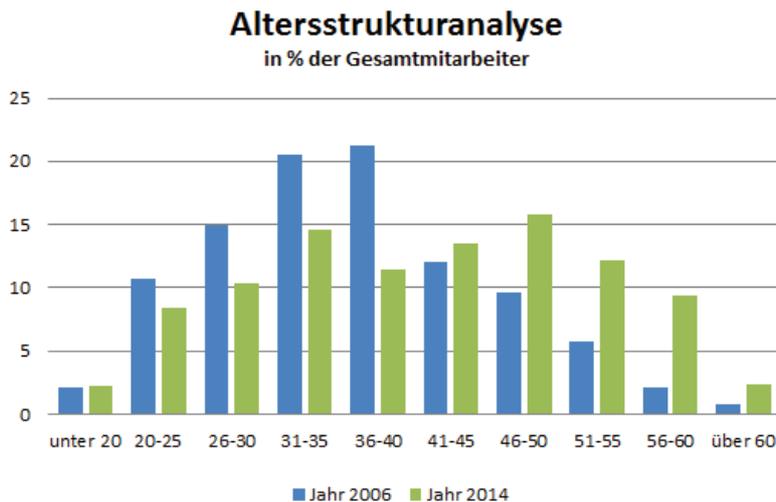


Abbildung 14: Altersstrukturanalyse, Quelle: Eigene Darstellung

Wird die Mitarbeiterstruktur nach Altersklassen unterteilt, sind in 2014 bei der LGI-Gruppe 20,92% der Arbeitnehmer in der Altersklasse bis 30 Jahre, 55,26% zwischen 31 und 50 Jahren, 21,51% zwischen 51 und 60 Jahren und 2,32% über 60 Jahren. Bei einer Analyse der Altersstruktur im Zeitverlauf zwischen 2006 und 2014 wird der Anstieg der Anzahl älterer Arbeitnehmer sowie eine Reduzierung der Anzahl der jüngeren Arbeitnehmer deutlich sichtbar. Die Altersgruppe bis 30 Jahre hat sich zwischen 2006 und heute im Vergleich zur Gesamtmitarbeiteranzahl um 7% verringert. Auch in der Altersklasse zwischen 31 und 40 Jahren sind 16% weniger Arbeitnehmer beschäftigt als noch in 2006. Die Anzahl der Arbeitnehmer zwischen 41-50 Jahren hat sich um 7,5% erhöht, ebenso wie die der 50-60 jähriger Arbeitnehmer, in diesem Fall um 15%.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Professionals: Interner Begriff der LGI für Hochschulabsolventen und Spezialisten.

<sup>162</sup> LGI (2014a), S. 11

<sup>163</sup> LGI (2014b)

### 4.3 Analyse der Ansparmöglichkeiten in ein Langzeitkonto

#### 4.3.1 Betriebliche Vereinbarungen Arbeitszeit, Urlaub und Jahressonderzahlungen

Die betriebliche Vereinbarung „Arbeitszeitmodell“ wurde am 05.07.2012 zwischen der Geschäftsleitung und den Interessensvertretungen der LGI Logistics Group International GmbH, LGI West GmbH, Südwest GmbH und Südost GmbH abgeschlossen. Diese Betriebliche Vereinbarung (BV) hat keine Gültigkeit für die Gesellschaften LGI Transport GmbH und LGI Nahverkehrs GmbH sowie für Mitarbeitergruppen ab LG 5 mit Vertrauensarbeitszeit (passive Zeiterfassung). Die Regelarbeitszeit beträgt 40 Stunden pro Woche für die Wochentage Montag bis Freitag. Der Samstag ist je nach Arbeitsvolumen auch als Arbeitstag deklariert. Dabei erhalten die Mitarbeiter 20 € Zulage, sobald der Samstag ein 6. Arbeitstag ist. Die zuständige Führungskraft holt eine Genehmigung bei der Interessensvertretung ein, falls eine Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit von 50 Std./Woche absehbar ist. Für das Arbeitszeitkonto ist ein Korridor zwischen +/-99 Stunden festgelegt. [REDACTED]

Übersteigt das Arbeitszeitkonto die festgelegten 99 Plusstunden, werden die Mehrarbeitsstunden mit einem Zuschlag von 25% ausbezahlt. Pro Monat und Mitarbeiter können maximal 16 Stunden ausgezahlt werden. Dabei muss der Personalabteilung bis zum 15.02. jeden Jahres eine schriftliche Erklärung des Mitarbeiters über den Wunsch zur zukünftigen Auszahlung der Überstunden vorliegen. Ab einer Grenze von 150 Arbeitsstunden auf dem Kurzzeitkonto erfolgt automatisch eine Auszahlung der Stunden > 150 an den Arbeitnehmer. Überstunden müssen generell angeordnet und genehmigt werden. Bei einem Arbeitszeitkonto des Arbeitnehmers von 115 Stunden bedarf es einer Genehmigung der Mehrarbeit durch den Regionalgeschäftsführer. Generell ist eine rechtzeitige Einsatzplanung der Arbeitnehmer (für die nächsten 3 Monate) von den Führungskräften durchzuführen. Dabei besteht eine Ankündigungsfrist von mindestens 2 Arbeitstagen für zusätzlich zu leistende oder entfallende Arbeitsstunden, wenn die Differenz zur geplanten Arbeitszeit mehr als 2 Stunden beträgt. Eine Ankündigungsfrist von bis zu 2 Stunden am selben Tag genügt. Bei

einem Arbeitszeitkonto von -75 Stunden muss der Arbeitnehmer regelmäßig nachweisbar durch die Führungskraft über den Kontostand informiert werden sowie eine Aufforderung zur Reduzierung der Minusstunden erfolgen. Die Betriebsnutzungszeit aller Betriebe ist zwischen 5.00 Uhr und 22.45 Uhr. Bei hoher Auslastung ist ein Wechsel zum 3-Schicht-Betrieb möglich. Einen Flexibilitätszuschlag von 10 % des Bruttomonatsentgelts bekommen alle Arbeitnehmer für die Wechselschicht mit Versatz von mindestens 6 Stunden.<sup>164</sup>

Die betriebliche Vereinbarung „Urlaub“ wurde am 01.07.2014 zwischen der Geschäftsleitung und den Interessensvertretungen der LGI Logistics Group International GmbH, LGI West GmbH, Südwest GmbH, Südost GmbH, Nahverkehrs GmbH und LGI Transport GmbH abgeschlossen. Der Urlaubsanspruch für alle Arbeitnehmer beträgt bis zur Vollendung des 4. Beschäftigungsjahrs jährlich 27 Tage. Ab dem 4. Beschäftigungsjahr werden 28 Urlaubstage gewährt, ab dem 8. Beschäftigungsjahr 29 Urlaubstage und ab dem 12. Beschäftigungsjahr 30 Urlaubstage. Stichtag der Berechnung ist der 1. Juli und ein Urlaubsanspruch wird nach sechsmonatigem Bestehen des Beschäftigungsverhältnisses erworben. 20 Urlaubstage sind grundsätzlich bis zum Jahresende zu verbrauchen, darüber hinaus können die restlichen Urlaubstage in das neue Kalenderjahr übertragen werden. Über den 31.03. hinaus dürfen jedoch höchstens 5 Urlaubstage übertragen werden, ansonsten verfallen die restlichen Tage.<sup>165</sup>

Die verschiedenen betrieblichen Vereinbarungen zu den Themen „Jahressonderzahlung“ und „Bonuszahlung“ wurden abgeschlossen am 31. Oktober 2003, 1. Juli 2005 und 1. Dezember 2008. Diese Vereinbarungen haben Gültigkeit für die gesamte LGI-Gruppe. Ein Anspruch des Arbeitnehmers auf Sonderzahlungen entsteht, wenn zum Stichtag 01.11. seit mindestens 6 Monaten ein ungekündigtes Beschäftigungsverhältnis bestand. Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen bekommen eine Auszahlung von 400 € im November.<sup>166</sup> Für alle anderen Arbeitnehmer besteht die Jahressonderzahlung aus einem festen Anteil von 40% des Oktober-Bruttogehalts und einer Bonuszahlung (variabler Anteil).

---

<sup>164</sup> Vgl. LGI (2012a)

<sup>165</sup> Vgl. LGI (2014f)

<sup>166</sup> Vgl. LGI (2003)

Der feste Anteil von 40% wird im November des aktuellen Jahres und der variable Anteil im Juli des Folgejahres ausbezahlt. Der variable Anteil setzt sich zusammen aus dem Unternehmenserfolg der LGI-Gruppe

[REDACTED]

#### 4.3.2 Analyse der Gleitzeitkonten, Überstunden- und Urlaubsstände

Vorhandensein eines Gleitzeitkontos und Möglichkeit zum Aufbau von Überstunden differenzieren sich nach der Legaleinheit und Tätigkeit bzw. Leistungsgruppe. In Tabelle 1 sind die einzelnen Gesellschaften mit den zugeordneten Bereichen bzw. Mitarbeitergruppen dargestellt. Dabei werden die Wochenarbeitszeit und die Möglichkeit eines Aufbaus von Überstunden im Gleitzeitkonto deutlich.

[REDACTED]

---

<sup>167</sup> Vgl. LGI (2005)

<sup>168</sup> Vgl. LGI (2008)

	Bereich/Mitarbeitergruppe	Wochenstunden	Gleitzeitkonto	Kein Gleitzeitkonto
LGI	Holding (Zentralfunktionen)	40	Bis LG 4 (190 MA)	Ab LG 5 (113 MA)
LGI Nahverkehr	Transport Logistik (Berufskraftfahrer)	48	/	Alle AN
LGI Transport	Transport Logistik (Berufskraftfahrer)	48	/	Alle AN
LGI Südost/ West/Südwest	Kontraktlogistik (Logistikfunktionen)	40	Bis LG 4 (818 MA)	Ab LG 5 (94 MA)

Tabelle 1: Gleitzeitregelungen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Summe der über die Jahre aufgelaufenen Gleitzeitkontenstände beläuft sich Stand März 2015 bei der LGI Logistics Group International GmbH auf [REDACTED] Stunden, LGI Südost GmbH [REDACTED] Stunden, LGI West GmbH auf [REDACTED] Stunden und LGI Südwest GmbH auf [REDACTED] Stunden. Alle Gleitzeitkonten der betrachteten Gesellschaften umfassen insgesamt [REDACTED] Stunden. Werden die monatlich geleisteten Überstunden im Verlauf eines Jahres (von März 14 bis März 15) betrachtet, ergeben sich die abgebildeten Durchschnittswerte der Tabelle 1 für die gesamte Arbeitnehmergruppe.<sup>169</sup>

März 2014 – September 2014:

Geleistete Überstunden								
Werk	Mrz 14	Apr 14	Mai 14	Jun 14	Jul 14	Aug 14	Sep 14	
LGI	[REDACTED]							
LGI Nahverkehr	[REDACTED]							
LSG	[REDACTED]							
Logistik Lernzentrum	[REDACTED]							
LGI Transport	[REDACTED]							
LGI Südost	[REDACTED]							
LGI West	[REDACTED]							
LGI Südwest	[REDACTED]							
LGI AB	[REDACTED]							
LGI Austria	[REDACTED]							

<sup>169</sup> LGI (2015c)

Oktober 2014 – März 2015:

Geleistete Überstunden							
Werk	Okt 14	Nov 14	Dez 14	Jan 15	Feb 15	Mrz 15	Schnitt
LGI							
LGI Nahverkehr							
LSG							
Logistik Lernzentrum							
LGI Transport							
LGI Südost							
LGI West							
LGI Südwest							
LGI AB							
LGI Austria							

Tabelle 2: Geleistete Überstunden, Quelle: LGI Management Report (2015c).

Im Zusammenhang mit Langzeitkonten ist eine Analyse erforderlich, welche Anteile an den geleisteten Überstunden zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen benötigt werden. Diese Arbeitsstunden sollten weiterhin im Kurzzeitkonto verfügbar sein, nur der überschüssige Stundenanteil kann bei einer Einrichtung eines Langzeitkontos dort auch angespart werden. Jedoch sind die Auslastung und notwendige Kapazitätsschwankungen je Logistikstandort und Kundenabwicklung verschieden. Werte über die Bruttosollzeit und tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden der LGI- und Leiharbeiter sind aus dem monatlichen Kapazitätsreport zu entnehmen. Entsprechend der Regelung in der Betrieblichen Vereinbarung (Kapitel 4.3.1), wird der Arbeitszeitkorridor von -99 bis +99 Stunden an den unterschiedlichen Logistikstandorten entsprechend der Auftragschwankungen voll ausgeschöpft.<sup>170</sup>

Überstunden wurden im Durchschnitt über die Monate März 2014 bis März 2015 bei der LGI [REDACTED] Stunden, LGI Nahverkehr GmbH [REDACTED] Stunden, LGI Transport GmbH [REDACTED] Stunden, LGI Südost GmbH [REDACTED] Stunden, LGI West GmbH [REDACTED] Stunden und LGI Südwest GmbH [REDACTED] Stunden an die Arbeitnehmer ausbezahlt. Wie in Kapitel 4.3.1 beschrieben, sind diese Werte ausgezahlte Arbeitsstunden des Kurzzeitkontos, die sich der Arbeitnehmer bei Überschreitung der 99 Stundengrenze auf Wunsch ausbezahlen lassen kann.

<sup>170</sup> LGI (2015d)

Möglicherweise könnte der Grund dieser Auszahlungswerte aber auch der Austritt aus dem Arbeitsverhältnis sein.<sup>171</sup>

Die Kontostände der Urlaubstage am Jahresende betragen im Dezember 2014 bei der LGI Logistics Group International GmbH 2.371 Tage, LGI Nahverkehr GmbH 557,50 Tage, LGI Transport GmbH 190,5 Tage, LGI Südost GmbH 129 Tage und LGI West GmbH 1.284 Tage sowie LGI Südwest GmbH 3.409,50 Tage. Entsprechend der Regelung der Betrieblichen Vereinbarung (siehe Kapitel 4.3.1) dürfen maximal 5 Urlaubstage über den März hinaus bestehen bleiben.



#### 4.4 Analyse der Arbeitsfähigkeit, Renteneintritte und Altersteilzeit

Die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer kann nicht anhand des Work-Ability-Index (Kapitel 2.2.2) analysiert werden, da dieses Instrument bei der LGI aktuell nicht vorhanden ist. Aus diesem Grund wird die Arbeitsunfähigkeit bzw. Krankheitsquote als Analysewert betrachtet.

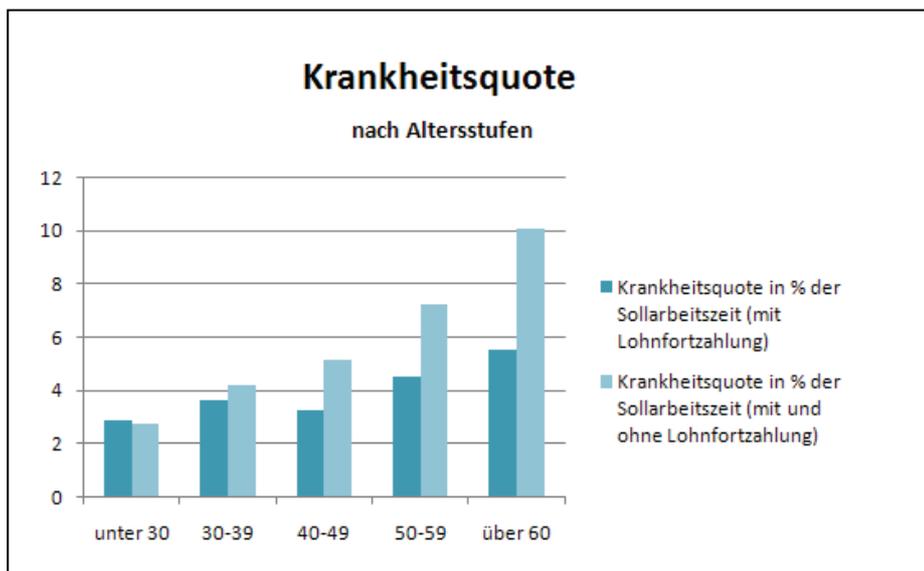


Abbildung 15: Arbeitsunfähigkeitsdaten 2014, Quelle: Eigene Darstellung

<sup>171</sup> LGI (2014c)

In Abbildung 15 werden die Mittelwerte der Krankheitsquoten der einzelnen Altersgruppen dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen der Krankheit mit Lohnfortzahlung, die sich auf den Entgeltfortzahlungszeitraum bis 6 Wochen bezieht, sowie die Gesamtkrankheitsquote (mit und ohne Lohnfortzahlung) für den darüber hinaus gehenden Zeitraum. Die Arbeitnehmergruppe unter 30 Jahren hat im Durchschnitt eine Krankheitsquote mit Lohnfortzahlung von 2,91%, die Arbeitnehmer zwischen 30-39 Jahren von 3,61%, zwischen 40-49 Jahren 3,23% und von 50-59 Jahren liegt die Gesamtkrankheitsquote bei 4,5% sowie über 60 Jahren bei 5,51%. Generell ist anhand der Abbildung eine Steigerung der Arbeitsunfähigkeit im Alter deutlich sichtbar. Werden Krankheitszeiten ohne Lohnfortzahlung hinzugezogen, wie im zweiten Balken des Diagramms zu erkennen, verändert sich das Bild der Steigerung der Krankheitsquote im Alter nicht grundlegend.<sup>173</sup>

Bei der Analyse der Renteneintritte werden die Austrittsgründe von 2009 bis 2014 in Abbildung 16 dargestellt. Insgesamt sind 110 Arbeitnehmer in den letzten 6 Jahren in Rente gegangen, davon 63 regulär und 47 über das Altersteilzeitmodell. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Unternehmen von der Arbeitsagentur mit einem Zuschuss von 20% unterstützt.<sup>174</sup>

Austrittsgründe	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt
Rente	8	9	9	9	11	17	63
Altersteilzeit	9	9	14	5	4	6	47

Abbildung 16: Austrittsgründe, Quelle: eigene Darstellung

Diese Abbildung zeigt, dass in der Vergangenheit viele Arbeitnehmer Altersteilzeit in Anspruch genommen haben. Dies macht deutlich, warum die Geschäftsleitung aktuell über eine Wiedereinführung des Altersteilzeitmodells nachdenkt. In diesem Zusammenhang liegt der Geschäftsleitung eine Modellrechnung zum Altersteilzeitblockmodell mit 3 Jahren aktiver Phase und 3 Jahren passiver

<sup>172</sup> LGI (2014d)

<sup>173</sup> LGI (2014e)

Phase vor. Dabei wird zu dem reduzierten Gehalt von 50% eine Arbeitgeberbezuschussung von 30% angedacht. [REDACTED]  
[REDACTED] Ein Mitarbeiter in Altersteilzeit leistet durch seine Freistellungsphase nicht mehr den gleichen Produktivitätsbeitrag wie zuvor, aus diesem Grund wird eine Ersatz-einstellung zum Einstellgehalt der LGI vorgenommen. Dabei entstehen im Modell Altersteilzeit mit Ersatz-einstellung des neuen Mitarbeiters Kosten von [REDACTED] € für den Gesamtzeitraum. Ohne konkrete Rentenauskunft geht die LGI derzeit von [REDACTED] Personen aus, welche für die Inanspruchnahme des Altersteilzeitmodells in Betracht kommen.<sup>175</sup>

## **4.5 Qualitative Interviews zu Langzeitkonten im Zusammenhang mit Lebensphasenorientierung und Altern**

### **4.5.1 Untersuchungsmethode und Auswahl der Stichprobe der Mitarbeiterinterviews**

Um die Meinungen der Belegschaft zur Nutzung von Langzeitkonten herauszufinden, wurden mehrere mündliche qualitative Einzelinterviews durchgeführt. Dabei wurden anhand eines Fragebogens hauptsächlich standardisierte Fragen gestellt, da Informationen zum Thema Zeitwertkonten und deren Verwendungsmöglichkeiten bei Arbeitnehmern nicht im Detail bekannt sind. Hierbei werden geschlossene Fragen verwendet, die Antwortkategorien vorgeben und die Beantwortung für den Arbeitnehmer vereinfachen. Wenn es um Meinungsbefragungen geht, kann eine „Ja“ oder „Nein“ Kategorie für eine klare Stellungnahme von Nutzen sein, oder es werden mehrere Antwortalternativen vorgegeben, um eine Tendenz herauszufinden. Insgesamt wurden zwölf Einzelinterviews mit einem eigens entwickelten Interviewleitfaden durchgeführt.<sup>176</sup> Die Interviews dauerten in der Regel 30 Minuten. Dabei wurden von den insgesamt zwölf Mitarbeitern jeweils vier Arbeitnehmer aus den unterschiedlichen

---

<sup>174</sup> LGI (2015e)

<sup>175</sup> LGI (2015f)

<sup>176</sup> Anlage 1

Geschäftsbereichen Kontraktlogistik, Transportlogistik und Holding befragt. Diese zwölf interviewten Mitarbeiter wurden ebenfalls anhand der verschiedenen beruflichen Lebensphasen, wie Einstieg/Orientierung, Wachstumsphase/ Professionalisierung, Reifephase und Austrittsphase ausgewählt. Dadurch sollen die unterschiedlichen Bedürfnisse im Laufe der beruflichen Entwicklung abgebildet und gleichzeitig auf unterschiedliche Tätigkeits-/Hierarchiegruppen eingegangen werden.

#### 4.5.2 Interpretative Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung von Arbeitnehmern der Holding haben im Bereich Arbeitszeiteinteilung und Gestaltungsmöglichkeit folgendes ergeben: Von vier Befragten ist ein Mitarbeiter sehr zufrieden mit der Gestaltungsmöglichkeit seiner Arbeitszeit, zwei sind zufrieden und ein Mitarbeiter ist weniger zufrieden. Gründe für diese Bewertung liegen in der Vertrauensarbeitszeit im Holdingbereich bei Arbeitnehmern ab Leistungsgruppe 5. Bei der Vertrauensarbeitszeit werden wie in Kapitel 4.4.2 erläutert, die Überstunden nicht vom Zeiterfassungssystem dokumentiert, sondern sind über das Bruttomonatsgehalt abgegolten. Offiziell sind keine genauen Regelungen der Vertrauensarbeitszeit kommuniziert, sondern je nach Führungskraft und Abteilung gibt es eine unterschiedliche Handhabung. Ein Mitarbeiter fühlte sich sehr eingeschränkt in seiner Arbeitszeitgestaltung durch dieses Modell, ein anderer beurteilte das Modell als eine sehr gute Gestaltungsmöglichkeit, um berufliche und private Belastungen in Einklang zu bringen. Die meisten der befragten Mitarbeiter der Holding kennen Zeitwertkonten aus der Vergangenheit bei der Beschäftigung bei Hewlett-Packard GmbH. Damals haben sie regelmäßig Anteile der Wochenarbeitszeit in ein Langzeitkonto einbezahlt. Diese Konten bestehen auch heute durch den Betriebsübergang noch, jedoch gibt es keine Möglichkeit mehr zur Einzahlung von Zeit- oder Entgeltbestandteilen. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung der Holding zeigten, dass alle Freistellungszwecke je nach beruflicher Lebensphase für die Mitarbeiter interessant sind. Hauptsächlich würden die Mitarbeiter aber in Zukunft gerne ein Altersteilzeit/ Vorruhestandsmodell in Anspruch nehmen. Eine Einschätzung zur Einbringungsmöglichkeit von Entgelt-

und Zeitbestandteilen gestaltet sich je nach Arbeitnehmer unterschiedlich. Die Gründe dabei sind die finanzielle Lage und ob die Möglichkeit zum Überstundenaufbau gegeben ist. In der Holding können bei den meisten Mitarbeitern als Zeitbestandteile ausschließlich Urlaubstage eingebracht werden, bei Entgeltbestandteilen ist die Einzahlungsbereitschaft sehr differenziert. Das Zeitwertkonto wird als ein sehr gutes Instrument für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung bzw. individuelle Lebensarbeitszeitplanung wahrgenommen, steigert aber aus Arbeitnehmersicht nicht direkt die Arbeitgeberattraktivität.<sup>177</sup>

Die Mitarbeiterbefragung im Kontraktlogistikbereich hat bei den Logistikmitarbeitern, die nicht in Schicht arbeiten, gute Zufriedenheitswerte bei der Zeitgestaltungsmöglichkeit und Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem ergeben. Deutlich wurde in der Befragung der vier Mitarbeiter auch, dass diese Mitarbeiter wenige Kenntnisse über Langzeitkonten haben. Eine ausführliche Erklärung der gesetzlichen Regelungen und Arbeitnehmervorteile ist deshalb notwendig. Das Ansparinteresse der Arbeitnehmer konzentriert sich auf Altersteilzeit, aber auch andere Teilzeitmöglichkeiten für Pflege und Kinderbetreuung sowie Sabbatical sind interessant. Je nach finanzieller Situation des Arbeitnehmers würden diese eher Zeitanteile z. B. Überstunden in ein Wertguthaben einbringen. Die Bereitschaft bei der Einbringung von Entgeltbestandteilen in Form von Sonderzahlungen ist geringer, aber auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden.<sup>178</sup>

Bei der Befragung zu Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung im Transportlogistikbereich ergab sich ein Unterschied in der Betrachtungsweise der Berufskraftfahrern und der kaufmännischen Mitarbeiter. Berufskraftfahrer haben eine 48 Stunden Woche und keine Möglichkeit für einen Überstundenaufbau bzw. Abbau. Die Route und angefahrene Stationen sind getaktet sowie zeitlich vorgegeben, somit sind die Gestaltungsfreiräume der Arbeitszeit begrenzt. Andere Mitarbeitergruppen z. B. in der Transportabrechnung können flexibler berufliche und private Herausforderungen in Einklang bringen. Zeitwertkonten sind bei den

---

<sup>177</sup> Vgl. Anlage 2, Auswertung Holding

<sup>178</sup> Vgl. Anlage 2, Auswertung Kontraktlogistik

vier befragten Arbeitnehmern bisher nicht bekannt. Sie stellen für diese Arbeitnehmer neben den Vorteilen durch gesetzliche Rahmenbedingungen eine interessante Möglichkeit zum Austritt aus dem Erwerbsleben dar. Neben dieser Freistellungsmöglichkeit besteht bei den Mitarbeitern in Transportlogistikbereichen auch ein bevorzugtes Interesse an Teilzeit-, Pflegezeit- und Sabbatical Modellen.<sup>179</sup>

#### 4.5.3 Untersuchungsmethode der Expertenbefragung

Für eine Situationsanalyse zum Thema alternsgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung sowie Einführung eines Langzeitkontos bei der LGI-Gruppe wird eine qualitative Einzelbefragung in Form eines Experteninterviews vorgenommen. Bei der Expertenauswahl wird der Aspekt Wissen über das Unternehmen und besonderer Einfluss durch die Position innerhalb der Organisation als relevant betrachtet. Aus diesem Grund wurde das Experteninterview mit Frau Regina Krumm, Personalleiterin, durchgeführt. Dieses wurde als eine offene Befragung mit einem Interviewleitfaden durchgeführt.<sup>180</sup> Der Leitfaden bestand aus wesentlichen Fragestellungen im Themenkontext lebensphasenorientierter und alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung sowie zur Einführung von Langzeitkonten.

#### 4.5.4 Interpretative Ergebnisse der Expertenbefragung

Im Experteninterview wurde die Personalleiterin zu lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen, alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung und Motivation zur Einführung von Langzeitkonten bei der LGI befragt. Dabei bietet die LGI als Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitszeit in unterschiedlichen Lebensphasen Teilzeitmodelle, Altersteilzeit und unbezahlte Freistellungen an. Auf Anfrage versucht der Arbeitgeber immer wieder Lösungen auch für Teilzeitmodelle in Schichtarbeit, zur Pflege von Angehörigen und zu Fortbildungszwecken zu ermöglichen. Die LGI möchte dabei in Absprache mit dem Arbeitnehmer eine Lösungsmöglichkeit finden, die für beide Seiten in akzeptabel ist. Sie will die

---

<sup>179</sup> Vgl. Anlage 2, Auswertung Transportlogistik

Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis 67 erhalten, indem die LGI den Arbeitnehmer entsprechend der Belastungsfähigkeit einsetzt und über ein Altersteilzeitmodell stufenweise die Arbeitszeit reduziert. Auf die Frage, ob die Arbeitszeit altersgerecht gestaltet ist, antwortete die Personalleiterin der LGI wie folgt: „Schichtarbeit ist immer belastend; als Logistikdienstleister ist man in erster Linie Dienstleister und als solcher von den Anforderungen des Kunden abhängig. Nicht immer können die Arbeitnehmer großen Einfluss auf ihre Arbeitszeit nehmen.“<sup>181</sup> Bei der LGI wird nicht strukturiert und systematisch auf den Leistungswandel des jeweiligen Arbeitnehmers eingegangen, es liegt weitgehend in der Verantwortung des Vorgesetzten. Programme 55+ oder Gesundheitsvorsorge gibt es derzeit bei der LGI noch nicht. Mitarbeitern, die durch belastungsintensive Tätigkeiten in der Logistik bis 67 nicht arbeiten können, wird meistens individuell auf die Situation eine Altersteilzeitprogramm oder eine Aufhebung des Arbeitsvertrags angeboten. Dabei wird ein Arbeitgeberzuschuss oder eine Abfindung zur finanziellen Überbrückung bis zum Renteneintritt gewährt. Bisher bietet die LGI noch keine Anreize an, um Leistungsträger möglichst lange über die Renteneintrittsgrenze als Silverworker zu beschäftigen.

Im Experteninterview zum Thema Langzeitkonten erläuterte die Personalleiterin, dass die Einrichtung von Langzeitkonten für die LGI interessant sei. Gründe, die für das Modell sprechen, sind die Eigenfinanzierung von Freistellungen durch den Arbeitnehmer und die Möglichkeit, den Mitarbeiter an die LGI zu binden. Vorrangig möchte die LGI bei Zeitwertkonten Vorteile wie Bindung der Arbeitnehmer, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers, arbeitnehmerfinanzierte Aufstockungen sowie Altersteilzeitlösungsmodelle nutzen. Die Personalleiterin ist der Meinung, dass bei der Einführung von Langzeitkonten eine Gewährung aller Freistellungszwecke für die Arbeitnehmer sinnvoll sei.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Anlage 3

<sup>181</sup> Anlage 4

<sup>182</sup> Vgl. Anlage 4

## **4.6 Kritische Würdigung der Situationsanalyse bei der LGI**

Die Altersstrukturanalyse der LGI verdeutlichte das vorherrschende Demographieproblem. Die Arbeitnehmer werden immer älter und die Arbeitsunfähigkeitsdaten je Altersgruppe zeigen die Notwendigkeit von Lösungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, die nicht mehr körperlich arbeiten können. Aus diesem Grund sollte die LGI als Zielgruppe der Langzeitkonten hauptsächlich Logistik Mitarbeiter und Berufskraftfahrer fokussieren. Die Analyse der Gleitzeitkonten zeigte die Anzahl der ausbezahlten Überstunden auf, welche bei Nutzung des Bruttospareffekts viel sinnvoller in ein Zeitwertkonto angelegt werden könnten. Auch die über 100 verfallenen Urlaubstage könnten zielgerichteter und arbeitnehmerfreundlicher eingesetzt werden. Gründe für Probleme in der Einführung und Umsetzung von Langzeitkonten liegen sehr wahrscheinlich in der Verschiedenartigkeit der Arbeitszeitmodelle, Wochenarbeitsstunden und der Möglichkeit zur Überstundenerfassung. Diese subjektiv als ungerecht bewertete Situation stellt eine Hürde in der Implementierung von Zeitwertkonten dar. Insgesamt waren fast alle befragten Arbeitnehmer für die Einführung der Langzeitkonten bei der LGI. Hauptsächlich fordern sie in diesem Zusammenhang von der LGI Lösungsmodelle und finanzierbare Möglichkeiten für die Altersteilzeit oder den Vorruhestand. Jüngere Arbeitnehmer haben diesen Planungshorizont für die Ausstiegsphase in die Rente noch nicht und möchten jedoch die Langzeitkonten gerne in der Familienphase oder für Fortbildungen nutzen. Durch die Situationsanalyse wird die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer durch Einzahlung von Sonderzahlungen oder Entgeltbestandteilen als kritisch betrachtet. Bei der Zielgruppe von Logistik Mitarbeitern wird diese Einbringung aufgrund des vergleichsweise geringen Gehalts schwierig. Denn Sonderzahlungen werden bei einem Hauptverdiener direkt als Familienausgaben eingeplant.

# 5 Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten

## 5.1 Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Das Erwerbsleben besteht aus unterschiedlichen beruflichen Phasen (siehe Theoriekapitel 2), die in Abbildung 17 dargestellt sind. In jeder dieser Phasen bestehen für die LGI demographische Herausforderungen, wie qualitative Bewerberknappheit, War of Talents, Mitarbeiterbindung, Erhalt der Arbeitsfähigkeit, Beschäftigung bis zum Renteneintrittsalter sowie das Know-how frühzeitig zu sichern.

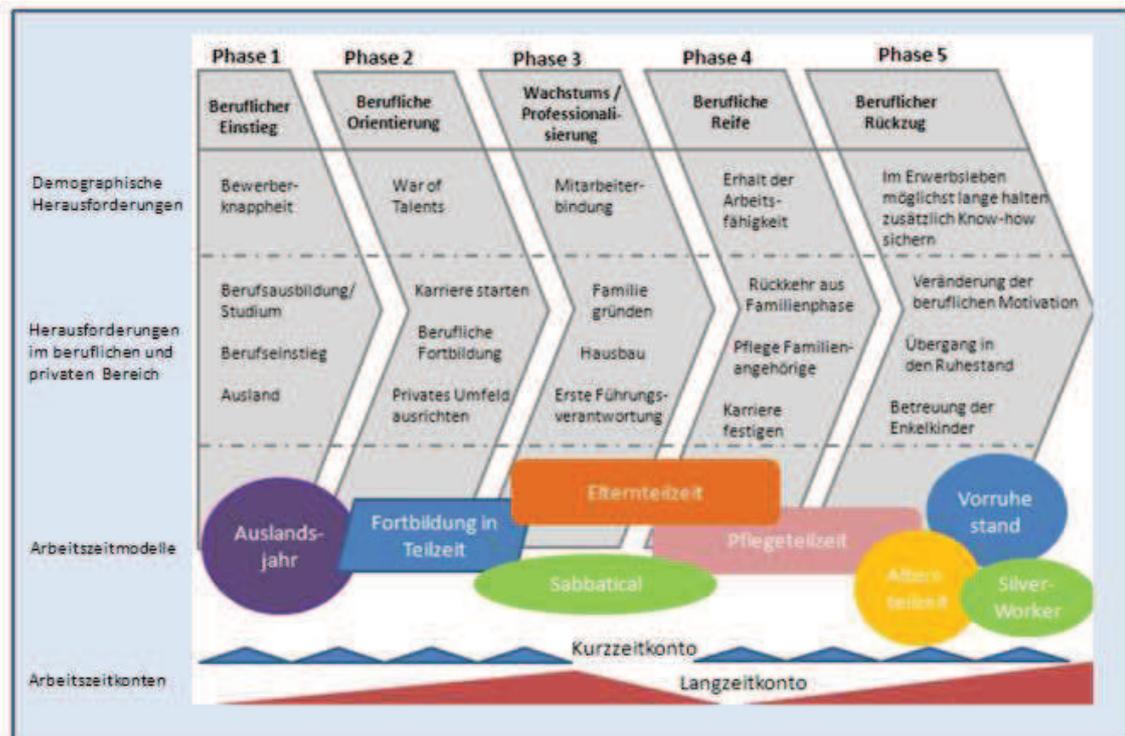


Abbildung 17: Übersicht zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit

Die Herausforderungen können dabei nicht eindeutig den Phasen zugeordnet werden, diese Grafik stellt nur ein beispielhaftes Szenario dar. Da die aufgeführten beruflichen und privaten Herausforderungen bei jedem Arbeitnehmer unter-

schiedlich sind. Welche beruflichen und privaten Ereignisse zusammentreffen, kann nur der Arbeitnehmer selbst beantworten. Durch dieses Lösungskonzept kann die LGI verschiedene Arbeitszeitmodelle für jede Lebensphase anbieten und gleichzeitig auch auf das individuelle Altern eingehen. Die abgebildeten Arbeitszeitmodelle ermöglichen, in belastenden Lebensphasen private und berufliche Herausforderungen in Einklang zu bringen sowie die Arbeitszeit zu reduzieren, sobald die Leistungsfähigkeit nachlässt. Wie in Kapitel 2.2.3 erläutert, ist die Streuung der Leistungsfähigkeit in höherem Alter größer und die Wünsche der Arbeitszeitgestaltung sind sehr unterschiedlich. Deshalb beinhaltet dieses Konzept verschiedene Ausstiegs- und Weiterbeschäftigungslösungen, wie z. B. Altersteilzeit, Vorruhestand oder Silverworker Modell. Die Finanzierung einer Freistellungsphase oder eines Teilzeitmodells kann über das individuelle Langzeitkonto des Arbeitnehmers abgewickelt werden. Die Länge der Freistellungsphase bei Sabbatical oder Vorruhestand definiert sich wie folgt: Die Höhe des Wertguthaben dividiert durch 70% des Bruttoentgelts der letzten zwölf Monate entspricht dem Freistellungsentgelt. Bei Teilzeitmodellen kann durch das Wertguthaben des Arbeitnehmers eine Gehaltsaufstockung ermöglicht werden, dabei wird die Arbeitszeit ohne oder nur mit geringen Gehaltseinbußen reduziert. Wie die Mitarbeiterbefragung (Kapitel 4.5.2) gezeigt hat, haben Arbeitnehmer in unterschiedlichen beruflichen Phasen einen anderen Bedarf an der Nutzung von lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen. Aus diesem Grund bietet das abgebildete Lösungsmodell verschiedene Form an, wie Teilzeit für Kinderbetreuung, für Pflege von Angehörigen, um eine berufsbegleitende Fortbildung zu absolvieren und um gleitend in den Ruhestand zu gehen (Abbildung 17). Dabei kann ein alternsgerechtes Arbeiten präventiv angegangen werden, indem Belastungen in jeder Lebensphase durch die Arbeitszeitgestaltung besser bewältigt werden können und mit dem langfristigen Ziel, die Arbeitnehmer der LGI damit arbeitsfähig zu erhalten. Aber nur, wenn die LGI die Lebensarbeitszeitplanung gemeinsam mit den Mitarbeitern vornimmt, können diese langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Diese Flexibilität der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung ist ebenfalls ein Argument für junge Fachkräfte, sich für LGI als Arbeitgeber zu entscheiden. Eine Erweiterung zum Sabbatical Modell ist notwendig, um für LGI die Chancen zu erhöhen ex-

terne Kandidaten zu rekrutieren, und somit der demographischen Problematik der LGI systematisch zu begegnen.

## 5.2 Einführungsstufen zur Implementierung von Langzeitkonten

Das Konzept zur Implementierung von Zeitwertkonten für die LGI besteht aus 5 Bausteinen (siehe Abbildung 18).



Abbildung 18: Phasen zur Implementierung eines Zeitwertkontos, Quelle: Funk Vorsorgeberatung GmbH, S. 18

Am Beginn steht die Konzeption und Ausgestaltung der Zeitwertkonten, dabei wird das Zeitwertkonto individuell auf die Bedürfnisse der LGI-Gruppe und ihrer Arbeitnehmer abgestimmt. In einem Workshop werden Motivation und Ziele der Einführung erarbeitet und alle Beteiligten in die verschiedenen Aspekte der Gestaltung eingebunden. Die Erkenntnisse aus den Mitarbeiter- und Experteninterviews (Kapitel 4.5) bieten der LGI dabei eine Entscheidungshilfe. Die beteiligten Personen des Workshops sind der Leiter Finanzen und Rechnungswesen, die Personalleiterin, Leiter Recht und Compliance, die Betreuerin der externen Gehaltsabrechnung und bei Bedarf auch Consultants einer Versicherungsgesellschaft. In dieser Phase werden konzeptionelle Entscheidungen be-

züglich der Kapitalrückdeckung, der arbeitsrechtlichen Gestaltung, der Insolvenzversicherung und der administrativen Prozesse getroffen. Dabei ist es ratsam, direkt den Betriebsrat in die Gestaltung einzubinden, denn bei Veränderung der Arbeitszeitgestaltung hat dieser Mitbestimmungsrechte. Um eine Entscheidung bzgl. der Kapitalrückdeckungsform zu treffen, ist im Vorfeld des Workshops der LGI-Wirtschaftsprüfer hinzuzuziehen. Nur so kann die LGI eine fundierte Entscheidung über Alternativen der internen und externen Finanzierung treffen. Damit liegt eine ausreichende Grundlage zur weiteren genauen Ausgestaltung von Zeitwertkonten vor. In der Konzeptionsphase werden die Einbringungsmöglichkeiten in das Zeitwertkonto abgestimmt auf die Gegebenheiten der LGI festgelegt. Hierbei werden entsprechende Zeit- und Entgelteinbringungen definiert und in welcher Höhe Anspargungen den Arbeitnehmern gestattet sind. Außerdem müssen in diesem Workshop zwischen den Beteiligten die möglichen Freistellungszwecke vereinbart werden, diese sollten sich an den zu Beginn festgelegten Zielen und Motiven der Einrichtung eines Zeitwertkontos orientieren. In der Konzeptionsphase ist es wichtig, die Höhe und Zweckbindung des Arbeitgeberzuschusses festzulegen, um die Erreichung der gewünschten Ziele zu verstärken. Abgeschlossen wird die konzeptionelle Phase durch die Einbindung der internen Unternehmenskommunikation. Diese Abteilung muss frühzeitig ein Kommunikationskonzept für die Ansprache der Arbeitnehmer und Führungskräfte vorbereiten. Denn der Erfolg und die Nutzung der Zeitwertkonten hängen stark von der Informationsbasis der Arbeitnehmer ab. Auch die positive Einstellung der Führungskräfte zur Nutzung von Zeitwertkonten ist wichtig, da sie für die Personaleinsatzplanung, Kontrolle der Überstunden und Umstrukturierung der Arbeitsorganisation verantwortlich sind. Der zweite Baustein des Konzepts ist die externe Ausschreibung an Versicherungsgesellschaften, dieser würde bei einer internen Finanzierung wegfallen. Eine externe Kapitalrückdeckung kann über verschiedene Dienstleister, in der Regel Versicherungen, abgewickelt werden. Diese Versicherungsgesellschaften bieten unterschiedliche Leistungskonditionen hinsichtlich der Verwaltungsgebühren des Zeitwertkontos, Verzinsung der Guthaben, des Aufgabeeaufschlags, der Mindesteinzahlungsbeträge, Informations- und Administrationsdienstleistungen an. Auch die Insolvenzversicherung in Form von Treuhandmodellen kann in die Ausschreibung eingebunden wer-

den. Versicherungsmakler können als Dienstleistung für die LGI diese Ausschreibungsphase übernehmen und die Leistung der einzelnen Versicherungen vergleichen. Der dritte Baustein ist die Einführung des Zeitwertkontos bei der LGI. In dieser Phase werden eine finale Abstimmung mit dem LGI-Konzernbetriebsrat sowie dem Wirtschaftsprüfer vorgenommen und alle Inhalte in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Anschließend werden alle notwendigen rechtlicher Dokumente wie die Umwandlungs-, Freistellungs- und Verpfändungsvereinbarung erstellt. Mit Hilfe dieser Unterlagen können die Arbeitnehmer die Einbringung in das Wertguthaben beauftragen, einen Freistellungsantrag stellen und vorab über eine Verpfändungsvereinbarung eigene Guthaben insolvenz sichern. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Prozessdefinition. Hierbei werden alle Abläufe von der Einrichtung des Wertguthabekontos über die Beantragung von Umwandlungsbeträgen sowie die Betreuung der Arbeitnehmer bis hin zur Administration sowie auch der Störfallabrechnung festgelegt. Versicherungsdienstleister bieten dabei eine individuelle Beratung durch direkte Betreuer, Onlineauskunftsportale und jährliche Informationsschreiben an die Arbeitnehmer an. Außerdem kann ein FAQ-Bogen zur Beantwortung der wesentlichen Fragen den Arbeitnehmern im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Der vierte Baustein des Konzepts zur Implementierung von Zeitwertkonten ist die Phase der Kommunikation. Hier wird das entwickelte Kommunikationskonzept durch die Marketingabteilung umgesetzt. Der Ablauf bei der LGI wird aus organisatorischen und kulturellen Gründen wie folgt gestaltet sein. Zuerst werden die Führungskräfte vorab zu Zeitwertkonten geschult, um Vorbehalte abzubauen und die Vorteile der Zeitwertkonten zu verdeutlichen. Über eine Monatsansprache werden die Lagerleiter den Arbeitnehmern verkünden, dass es die Möglichkeit der Nutzung von Langzeitkonten gibt, und was darunter inhaltlich zu verstehen ist. Gleichzeitig werden Informationsbroschüren und Werbematerialien an den Schwarzen Brettern ausgehängt. An den verschiedenen Standorten wird in den Folgemonaten eine Informationsveranstaltung stattfinden, um die Ausgestaltung der Zeitwertkonten zu erklären und Fragen direkt beantworten zu können. Der fünfte Baustein die Betreuung wird über einen Versicherungsdienstleister abgewickelt. Dieser überwacht und koordiniert die Abläufe, übernimmt die regelmäßige Mitarbeiterinformation über den

Wertguthabenstand sowie ggf. die Anpassung der Prozesse. Alle beschriebenen Phasen zur Implementierung eines Zeitwertkontos sind in Abbildung 18 dargestellt und können bei der LGI, im Fall der externen Finanzierung, über einen Versicherungsmakler so umgesetzt werden. Bei interner Finanzierung fällt der Baustein der Ausschreibung und Betreuung weg, so dass einige Dienstleistungen sowie administrative Prozesse von der Personalabteilung selbst abgewickelt werden müssen.

### **5.3 Ansparmöglichkeiten in ein Langzeitkonto bei der LGI**

Bei der LGI-Gruppe wird generell zwischen den Arbeitnehmergruppen mit aktiver und passiver Zeiterfassung unterschieden. Für Arbeitnehmer mit aktiver Zeiterfassung gilt die betriebliche Vereinbarung „Arbeitszeitmodell“ und die Regelung, dass Arbeitnehmer sich auf Wunsch Überstunden über einem Kontostand von +99 ausbezahlen lassen können. Diese ausbezahlten Überstunden (siehe Kapitel 4.3.2) könnten als Ansparmöglichkeit in ein Langzeitkonto überführt werden, wodurch der Arbeitnehmer den Bruttospareffekt nutzen kann. Aus LGI-Sicht sollten sich die Ansparmöglichkeiten bei Überstunden auf diese Werte beschränken, denn das bestehende Kurzzeitkonto ist für die sehr schwankende Auslastung in den Logistik- und Transportbereichen zwingend notwendig. Im Holdingbereich könnte man für Mitarbeiter mit aktiver Zeiterfassung den Kurzzeitkontokorridor auf z. B. +50/-50 Stunden reduzieren und alle restlichen Überstunden in das Langzeitkonto einstellen. Die Analyse der Urlaubskonten in Kapitel 4.3.2 zeigt, dass über 100 Urlaubstage aus 2014 verfallen sind. Offensichtlich konnte der Erholungsurlaub zum aktuellen Zeitpunkt durch den Arbeitnehmer nicht genutzt werden. Bei diesen Urlaubstagen, bietet sich eine Übertragung in das Langzeitkonto sehr gut an. Allgemein hätten die Arbeitnehmer die Möglichkeit, Urlaubstage, welche über die 20 vorgeschriebenen gesetzlichen Tage hinausgehen, in ein Langzeitkonto einzustellen. Dabei würden die überschüssigen Urlaubstage am Jahresende, nicht in das nächste Jahr übertragen, sondern auf Wunsch des Arbeitnehmers in das Langzeitkonto eingestellt werden. Dadurch könnten diese Urlaubstage als Wertguthaben eines Langzeitkontos dem Arbeitnehmer eine Auszeit in zukünftigen belastenden Lebenspha-

sen ermöglichen. Die zusätzliche Ansparmöglichkeit von Weihnachtsgeld, Jahressonderzahlung und Bonuszahlung sowie Urlaubsgeld sollte die LGI den Arbeitnehmern freistellen. Entsprechend den Ergebnissen der Mitarbeiterinterviews wird die Nutzung sehr stark von der finanziellen Situation des Einzelnen abhängig sein sowie der Bereitschaft, für zukünftige Lebensabschnitte vorauszuplanen.

#### **5.4 Freistellungsmöglichkeit - Altersteilzeitkonzept der LGI**

Betrachtet wird im Folgenden die Freistellungsmöglichkeit der Altersteilzeit, nicht jedoch die sonstigen Freistellungszwecke. In Anlehnung an den Tarifvertrag der Deutschen Post ist auch für die LGI-Gruppe eine ähnliche Kombination aus Altersteilzeit und Zeitwertkonto ein passendes Lösungsmodell. Die Ergebnisse aus den Mitarbeiterinterviews (Kapitel 4.5.2) zeigen, dass die meisten Arbeitnehmer der LGI sich ein Altersteilzeitmodell bzw. Vorruhestandsmodell wünschen. Im Sinne des Ziels der LGI, ihre Arbeitnehmer möglichst lange arbeitsfähig im Erwerbsleben zu halten, scheidet das Vorruhestandsmodell aus. Über eine stufenmäßige Reduzierung der Arbeitszeit kann schrittweise das Know-how der älteren Belegschaft auf die Jüngeren übertragen werden. Außerdem ist es aus psychologischer Sicht für die Arbeitnehmer schwieriger, komplett die Arbeitsphase zu beenden, als sich langsam an einen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu gewöhnen. Entsprechend dem bereits in der Ist-Analyse (siehe Kapitel 4.4) beschriebenen Modell, geht die LGI derzeit von 127 Altersteilzeitanwältern in einem 6-Jahres-Modell aus. Einerseits kann die LGI aus demographischer Sicht nicht allen Altersteilzeitanwältern das bisher vorgeschlagene Altersteilzeitmodell anbieten. Denn dann wären für die LGI die zukünftig noch notwendigeren Fachkräfte plötzlich nicht mehr verfügbar. Andererseits wären bei dieser Aufstockung um 30% des Entgelts, ohne Kostenbeteiligung des Arbeitnehmers, die finanziellen Auswirkungen dieses aktuell diskutierten Modells enorm. Das hier vorgeschlagene Kombinationsmodell aus Altersteilzeit und Zeitwertkonto würde die Arbeitnehmer an den Kosten durch ein Langzeitkonto frühzeitig und langfristig beteiligen, wobei immer noch der Arbeitgeber für einen großen Anteil der Kosten einsteht.

Das ausgearbeitete Lösungsmodell „Altersteilzeit und Zeitwertkonto“ der LGI, ist in Abbildung 19 visualisiert dargestellt.

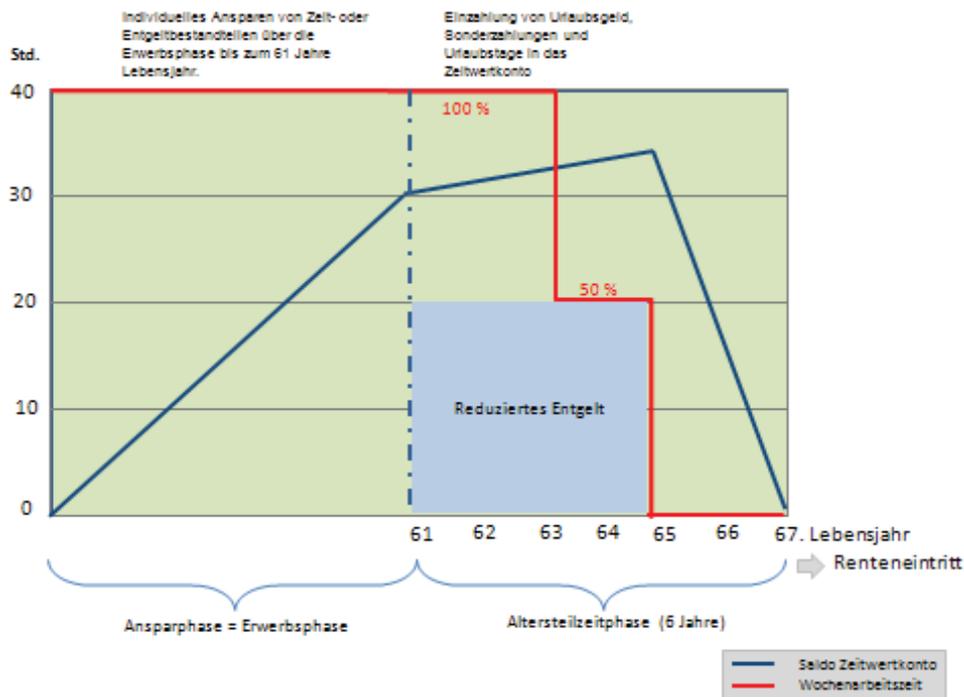


Abbildung 19: Kombinationsmodell Altersteilzeit und Zeitwertkonto, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Deutsche Post

Die Grundidee des 6-Jahres-Modells ist eine Zweiteilung in Ansparphase und Altersteilzeitphase. Über die Erwerbsphase hinweg, aber spätestens mit dem 51. Lebensjahr, beginnt der Arbeitnehmer, Entgelt- oder Zeitanteile in das Langzeitkonto der LGI einzubezahlen. In dieser Ansparphase wird 100%, regelmäßige Wochenarbeitszeit von 40 Stunden, gearbeitet. Mit 61 Jahren arbeitet der Arbeitnehmer weiterhin 100%, jedoch wird sein Arbeitsentgelt für diese zwei Jahre (61-62 Lebensjahr) um 50% reduziert. Danach wird die Arbeitszeit für zwei Jahre (63-64 Lebensjahr) auf 50 % reduziert, und ab dem 65. Lebensjahr wird der Arbeitnehmer für zwei weitere Jahre komplett freigestellt. Das gesamte angesparte Zeitwertkonto des Arbeitnehmers wird über die Phase der Altersteilzeit von sechs Jahren als arbeitnehmerbeteiligte Finanzierung eingesetzt. Den restlichen Teil finanziert der Arbeitgeber durch eine Aufstockung von 20% des

reduzierten Bruttoentgelts des Arbeitnehmers. In der Freistellungsphase von zwei Jahren übernimmt der Arbeitgeber dann die gesamten Kosten von 70% des ursprünglichen Bruttomonatentgelts.

Zur genauen Berechnung der Kosten des Arbeitgebers wird folgendes Ausgangsszenario zu Grunde gelegt. Beispielberechnung anhand eines Logistik Mitarbeiter mit Leistungsgruppe 3, Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren, Wochenarbeitszeit 40 Stunden und einem Gehalt von brutto 2.300 €/Monat bzw. 27.600 €/Jahr. Der Arbeitnehmer spart in diesem Szenario in sein Langzeitkonto (Zeitwertkonto) insgesamt 16.560 € an. Erst wenn ein Arbeitnehmer 60 Wertguthabenpunkte besitzt und das 61. Lebensjahr erreicht, bestehen die Voraussetzungen, um bei der LGI in das Altersteilzeitmodell zu wechseln. Ein Wertguthabenpunkt entspricht 1% des steuerpflichtigen Jahresbruttoeinkommens. In diesem Szenario entsprechen 60 Wertguthabenpunkte 16.560 €, 1% von 27.600 € ergeben 276 €.

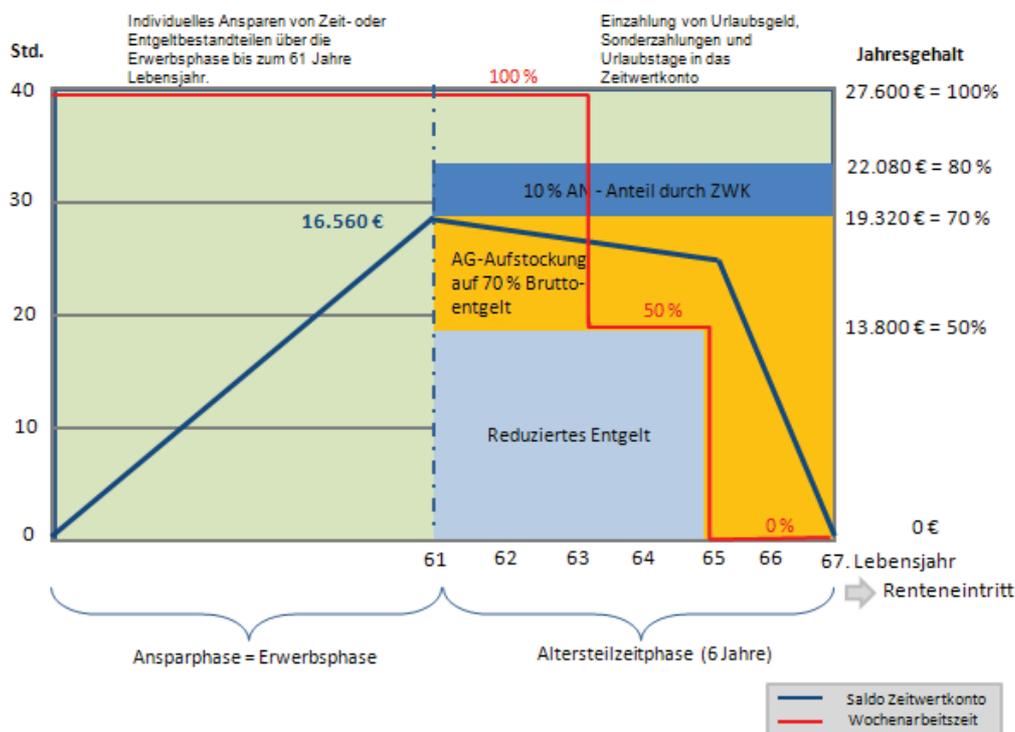


Abbildung 20: Szenario Logistik-Mitarbeiter ATZ Modell LGI, eigene Darstellung in Anlehnung an die Deutsche Post

Wie in Abbildung 20 ersichtlich, reduziert der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit in den ersten zwei Jahren nicht, verzichtet aber auf 50% des Gehalts, das entspricht 13.800€/Jahr. Dabei gewährt der Arbeitgeber eine Aufstockung des Gehalts auf 70% (19.320 €/Jahr). Aus dem angesparten Zeitwertkonto werden weitere 10% für diesen ersten Zeitraum (2 Jahre) durch den Arbeitnehmer selbst finanziert, so dass ein Gesamtgehalt von 80% bzw. 22.080 €/Jahr entsteht. In den nächsten zwei Jahren (Phase 2) reduziert der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit auf 50%, das entspricht einem anteiligen Gehalt von 13.800 €. In diesem Fall finanziert der Arbeitgeber 20%, um wieder ein Gesamtgehalt von 70% (19.320 €) für den Arbeitnehmer zu erreichen. Auch in der zweiten Phase beteiligt sich der Arbeitnehmer mit 10% aus seinem angesparten Zeitwertkonto und erreicht damit 80%. Die letzten 2 Jahre ist der Arbeitnehmer komplett freigestellt und bekommt trotzdem 70% seines Bruttoentgelts ausbezahlt, zuzüglich dem eigenen Anteil (10%) aus dem Zeitwertkonto in Höhe von 5.520 €. Gleichzeitig erhält der Arbeitnehmer in dieser reduzierten Arbeitsphase einen entsprechenden Anteil an der jährlichen Sonderzahlung und anteilige Urlaubstage. In Tabelle 3 sind die einzelnen Phasen dieses Altersteilzeitmodells aufgeführt. Dabei beläuft sich die Arbeitszeit auf 40 Stunden pro Woche, welche dann auf 20 Stunden reduziert wird, am Ende ist der Arbeitnehmer komplett freigestellt. Insgesamt entsteht durch Einsatz des Zeitwertkontos und Aufstockung des Arbeitgebers ein gleichbleibendes Einkommen von 80% des ursprünglichen Entgelts. Den Arbeitgeber kostet dieses Szenario (siehe Tabelle 3), am Beispiel eines Jahresgehalts von 27.600 €, in der ersten und zweiten Phase 13.248 €, sowie in der dritten Phase 46.368 €. Dabei entstehen für den Arbeitgeber Gesamtkosten in Höhe von 72.864 € über die komplette Altersteilzeitphase. Werden diese Kosten ins Verhältnis zu den Krankheitszeiten der älteren Arbeitnehmern (siehe Kapitel 4.4) gesehen, relativiert sich der Gesamtkostenbetrag für die LGI. Der Arbeitnehmeranteil, der im Zeitwertkonto über das Erwerbsleben hinweg angespart werden muss, beträgt 16.560 €. Beginnt ein Arbeitnehmer beispielsweise ab dem 40. Lebensjahr in das Zeitwertkonto einzubezahlen, benötigt er im dargestellten Szenario 788,57 € jährlich. Dieser Betrag kann durch Anteile des Bruttomonatsentgelts, Einzahlung einer Jahressonderzahlung sowie Arbeitszeiteile angespart werden. Dabei nutzt der Arbeitnehmer die Vorteile des Brut-

tosparens und bei externer Finanzierung, auch den Zinsgewinn des angelegten Wertguthabens.

	1. Phase (61-62)	2. Phase (63-64)	3. Phase (65-66)	
Arbeitsstunden	100% = 40 Std.	50% = 20 Std.	0%= 0 Std.	
Anspruch Entgelt AN	100 %	50%	0%	
Verzicht Entgelt AN	50%	0%	0%	
Aufstockung AG	20%	20%	70%	
Zeitwertkonto AN	10%	10%	10%	
<b>Ausbezahltes Entgelt</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	
	1. Phase (61-62)	2. Phase (63-64)	3. Phase (65-66)	Gesamt- summe
<b>Berechnung der Freistellungskosten</b>				
Logistik-Mitarbeiter (Gehalt 2.300 €)				
Aufstockungskosten AG	11.040 €	11.040 €	38.640 €	60.720 €
SV-Beitrag	2.208 €	2.208 €	7.728 €	12.144 €
<b>Gesamtkosten AG</b>	<b>13.248 €</b>	<b>13.248 €</b>	<b>46.368 €</b>	<b>72.864 €</b>
<b>Gesamtkosten AN</b>	<b>5.520 €</b>	<b>5.520 €</b>	<b>5.520 €</b>	<b>16.560 €</b>

Tabelle 3: Kostenkalkulation Altersteilzeitmodell mit Zweitwertkonto, Quelle: eigene Darstellung

### 5.5 Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung

Für die Implementierung eines Langzeitkontos wird im Vorfeld der Geschäftsleitung eine Entscheidungsvorlage eingereicht. Anhand dieser Unterlage verschafft sich das Geschäftsleitungsgremium der LGI einen Einblick in die Thematik „Einführung eines Langzeitkontos“. Möglicherweise wird direkt eine Entscheidung getroffen, in Form der Zustimmung oder Ablehnung zur Einführung entsprechend des ausgestalteten Konzepts. Diese Entscheidungsvorlage hat in diesem Fall jedoch eher das Ziel, die grundsätzliche Einführung von Langzeitkonten und entsprechende Rahmenbedingungen festzulegen. Die hauptsächliche Entscheidung liegt in der Finanzierungsform (externe oder interne Finanzierung), wobei der Finanzbereich ohne vorzeitige Genehmigung der Geschäftsleitung keine konkrete Überprüfung beginnen möchte. Deshalb kann erst im zweiten Schritt ein detailliertes Konzept mit Kostenkalkulation zur endgültigen Freigabe erstellt werden. Die Entscheidungsvorlage des Lösungs-

konzepts besteht aus vier separaten Abschnitten.<sup>183</sup> Zuerst wird jedoch die Intension der Entscheidungsvorlage erläutert sowie der Zusammenhang zu einem bereits vorgestellten Personalkonzept für ältere Arbeitnehmer. Im ersten Abschnitt wird die allgemeine Funktionsweise eines Langzeitkontos anhand einer Grafik dargestellt. Dabei werden die Zeit- oder Entgeltbestandteile deutlich, welche mit den Sozialversicherungsbeiträgen in ein Wertguthabenkonto eingestellt werden. Die Wertguthabenanlage geschieht dann entweder in Rahmen einer externen oder internen Kapitalrückdeckung. Außerdem werden die Möglichkeiten der Mittelverwendung in Form von verschiedenen Freistellungszwecken deutlich. Im zweiten Abschnitt werden die allgemeinen Vorteile von Langzeitkonten in einer Tabelle übersichtlich dargestellt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Darstellung der unterschiedlichen Blickwinkel: Welche Vorteile hat ein Zeitwertkonto aus Sicht des Arbeitgebers und Arbeitnehmers? Wie ist die finanzielle und rechtliche Betrachtungsweise? Der dritte Abschnitt greift die Lösung von spezifischen Personalthemen und Herausforderungen der LGI auf. Dabei werden die Aspekte der LGI-Situationsanalyse aus Kapitel 4 eingebracht. Im vierten Abschnitt wird der mögliche Einführungsbereich von Langzeitkonten im In- und Ausland beschrieben. Der fünfte Abschnitt erläutert die einzelnen notwendigen Entscheidungen der Geschäftsleitung, die zur Ausgestaltung und Einführung eines Langzeitkontos getroffen werden müssen, untergliedert in die Kapitaldeckung, Insolvenzsicherung, Ansparmöglichkeiten und Freistellungsmöglichkeiten. Erst mit dieser Informationsgrundlage kann ein detailliertes zweites Konzept mit Kostenkalkulation erstellt werden. Der sechste Abschnitt stellt die Implementierungsstufen von Langzeitkonten visuell dar und erläutert die derzeit bekannten Kostenaspekte in Form von einmaligen Projektkosten und laufenden Verwaltungskosten. Der siebte Abschnitt erläutert ein mögliches Freistellungsmodell aus einer Kombination von Altersteilzeit und Langzeitkonten. Dabei wird auf dem aktuell bestehenden noch nicht eingeführten Altersteilzeitkonzept aufgesetzt.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> Anlage 5

<sup>184</sup> Vgl. Anlage 5

## 6 Fazit und Ausblick

---

### 6.1 Fazit

Ziel der wissenschaftlichen Arbeit war es, den Mitarbeitern eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen. Im Lösungskonzept wurden berufliche Phasen und private Herausforderungen im Zusammenhang von möglichen Arbeitszeitmodellen dargestellt. Für die Arbeitnehmer der LGI ermöglichen diese Arbeitszeitmodelle, in belastenden Lebensphasen private und berufliche Herausforderungen in Einklang zu bringen sowie die Arbeitszeit zu reduzieren, sobald die Leistungsfähigkeit nachlässt. Gleichzeitig kann ein altersgerechtes Arbeiten präventiv angegangen werden, indem Belastungen in jeder Lebensphase durch die Arbeitszeitgestaltung besser bewältigt werden können. Für die LGI sollte in diesem Zusammenhang überprüft werden, welchen Mehrwert Langzeitkonten für ein altersgerechtes Arbeiten in unterschiedlichen Lebensphasen und in Bezug auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit haben. Langzeitkonten können sowohl alters- als auch altersgerechte Funktionen für die LGI erfüllen. Entweder verkürzen sie die Arbeitszeit in den letzten Jahren vor Erreichen der Ruhestandsgrenze ohne Einkommensabschläge oder beenden die Arbeitszeit vorzeitig. Präventiv ist auch die altersgerechte Funktion notwendig, wenn Zeitwertkonten dazu beitragen, den Verbleib im Erwerbsleben zu verlängern und das tatsächliche Eintrittsalter in den Ruhestand anzuheben bzw. die Möglichkeiten hierfür verbessern. Die wesentlichen Probleme, dieses Ziel über Langzeitkonten zu erreichen, sind die Verfügungsrechte über die Zeitgestaltung der Arbeitnehmer. Bei der LGI betrifft dies vor allem die Logistik Mitarbeiter als größte Arbeitnehmergruppe. Gleichzeitig bleibt das Problem der verlängerten Arbeitszeit während der Ansparphase, es muss über die Regelzeit hinaus gearbeitet werden oder eine größere Einbringung von Entgeltbestandteilen wird notwendig. Für Arbeitnehmer, die zukünftig nicht mehr arbeiten können und wollen, sollte ein finanziell abgesicherter Ausstieg ermöglicht werden. Des Weiteren soll ein Lösungsvorschlag herausgegriffen werden, der auf einer

Kombination aus Altersteilzeit und dem Zeitwertkonto basiert. Die qualitative Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Situationsanalyse machte ein Interesse der LGI-Arbeitnehmer am vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben sowie an Altersteilzeitkonzepten deutlich. Aus diesem Grund beschreibt das Lösungskonzept eine Kombination von Altersteilzeit und Langzeitkonten für die LGI. Dadurch kann der Arbeitnehmer in einer Ansparphase einen angemessenen Teil selbst in das Langzeitkonto einzahlen und der restliche Anteil wird vom Arbeitgeber getragen. Dieses Modell zielt bei der LGI auf Mitarbeitergruppen ab, die nicht mehr in belastungsintensiven Tätigkeiten arbeiten können. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit sollte ein Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten erstellt werden. Dabei wurden alle Einführungsstufen zur Implementierung Langzeitkonten beschrieben, beginnend mit dem Workshop, über die Ausschreibungsphase, die Einführungsphase, die Kommunikation bis zur Betreuung. Berücksichtigung fanden alle gesetzlichen und steuerrechtlichen Bestimmungen, die bei einer Ausgestaltung von Zeitwertmodellen notwendig sind. Das Ziel, eine Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung zu erarbeiten, die alle wichtigen Elemente zur Implementierung eines Langzeitkontos beschreibt, wurde erreicht. Wenn die notwendigen Entscheidungen der Geschäftsleitung in Bezug auf die Kapitaldeckung, Insolvenzsicherung, Anspar- und Freistellungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer getroffen werden, kann entsprechend den Einführungsstufen des Lösungskonzeptes mit dem Workshop begonnen werden.

## **6.2 Ausblick**

Die Arbeitszeitgestaltung der Zukunft muss noch flexibler auf die Veränderungen der Erwerbsbiografien und die individuellen Wünsche der Arbeitnehmer eingehen. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle sind dabei nur der Anfang. Wahlarbeitszeit im Sinne einer persönlichen Entscheidung für die aktuelle zu leistende Wochenarbeitszeit ist möglicherweise die Weiterentwicklung. Gerade die LGI könnte dabei als Arbeitgeber beim Attraktivitätsfaktor gegenüber den großen Automobilkonzernen in der Region punkten. Denn wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen, könnte der lang vorhergesagte Kampf um die Fachkräfte in größerem Ausmaß als bisher beginnen.

Ältere Arbeitnehmer und deren Renteneintritt werden bei den Unternehmen in Zukunft noch stärker in den Fokus rücken. Die Debatte in der Politik zum Thema Rente mit 70, hatte der Vorstandschef der Bundesagentur für Arbeit, Frank-Jürgen Weise, angestoßen. Angesichts des Fachkräftebedarfs plädierte er dafür, eine Beschäftigung über das gesetzliche Renteneintrittsalter attraktiver zu machen.<sup>185</sup> Bei einer Erhöhung des Renteneintrittsalters der Bundesregierung, wird die LGI aufgrund der körperlichen beanspruchenden Tätigkeiten, noch stärker mit dem vorzeitigen Ausstieg und der Finanzierungsproblemen konfrontiert sein. Auf der anderen Seite wird es für die LGI zukünftig wichtiger werden, das Wissen und die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer lange zu erhalten. Womöglich auch über das Rentenalter hinaus in einem Silver-Worker Konzept.

---

<sup>185</sup> WeltN24 GmbH (2015), o. S.

# Quellenverzeichnis

---

- Allianz Global Investors (2011)      Kompendium Zeitwertkonten: Zeitwertkonten-Lösungen für eine Arbeitswelt im Wandel, Frankfurt am Main.
- Allianz Lebensversicherung (2014)      Merkblatt Wertguthabenvereinbarung, Störfallabrechnung, o. O.
- Altersteilzeitgesetz      Neugefasst durch Bek. v. 23.07.1996 BGBl. I S. 1078, zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 10.12.2014 BGBl. I S. 2082.
- Arbeitszeitgesetz      Neugefasst durch Bek. v 06.06.1994 BGBl. I S. 1170, 1171; zuletzt geändert durch Artikel 3 Abs. 6 des Gesetzes v. 20.04.2013 BGBl. I S. 868.
- Bechtoldt, Markus/May, Judith (2012)      Zeitwertkonten: Wie Sie Langzeitmodelle richtig gestalten, *Band 1331 von Haufe TaschenGuide*, o. O.
- Berkowski, Nadine/Dievernich, Frank E. P. (2008)      Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel, in: Klauk, Bruno (Hrsg.), *Alternde Belegschaften*, Lengerich.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013)      *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 10. Auflage, Stuttgart.

Betriebsverfassungsgesetz	Neugefasst durch Bek. v 25.09.2001 BGBl. I S. 2518; zuletzt geändert durch Artikel 3 Abs. 4 des Gesetzes v. 20.04.2013 BGBl. I S. 868.
Bissels, Alexander/Hidalgo, Martina (2014)	Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen in der unternehmerischen Praxis, Berlin/Boston.
Blazek et al. (2011)	Personalkompass: Demografiemanagement und Lebenszyklusorientierung, Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
Böker, Karl-Hermann (2007)	Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main.
Böker, Karl-Hermann/ Lindecke, Christiane (2013)	Flexible Arbeitszeit - Langzeitkonten: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	Neugefasst durch Bek. v 05.12.2006 BGBl. I S. 2748.
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015)	Teilzeitmodelle, URL: <a href="http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit-und-Arbeitszeitmodelle/Teilzeitmodelle/teilzeitmodelle.html">http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit-und-Arbeitszeitmodelle/Teilzeitmodelle/teilzeitmodelle.html</a> , 28.04.2015, Berlin.
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015)	Arbeitsleben aktiv gestalten: So profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte von Wertguthaben, Bonn.

- Büsch/Dittrich/Lieberum (2010)      Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch, in: Comparative Population Studies - Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, Ausgabe 35, S. 903-930.
- Deckungsrückstellungsverordnung      Neugefasst durch Bek v. 6.05.1996 BGBl. I S. 670; zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes v. 01.08. 2014 BGBl. I S. 1330.
- Deutscher Bundestag (2011)      Drucksache 17/4922 veröffentlicht in: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/17/050/1705030.pdf> ,15.03.2011.
- Doetsch, Peter A. (2010)      Betriebliche Altersversorgung: ein praktischer Leitfaden, Hrsg. Haufe, 3. Auflage, Freiburg.
- Drumm, Hans Jürgen (2008)      Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Dunczyk et al. (2008)      Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels – alter(n)sgerechte Personalpolitik- Beschäftigungsfähigkeit sichern – Nachwuchs gewinnen – Wissensverluste vermeiden, in: Klauk, Bruno (Hrsg.), Alternde Belegschaften, Lengerich.

Einkommenssteuergesetz	Neugefasst durch Bek. v 08.10.2009 BGBl. I S. 3366, 3862, zuletzt geändert durch Artikel 2 Abs. 7 des Gesetzes vom 01.04.2015.
Feldes/Gerntke/Jentgens (2013)	Alters- und altersngerechtes Arbeiten: Handlungshilfe für Betriebsräte, o. O.
Friedrich, Andrea (2009)	Personalarbeit in Organisationen Sozi- aler Arbeit: Theorie und Praxis der Pro- fessionalisierung, 1. Auflage, Wiesbaden.
Friedrich, Andrea (2010)	Personalarbeit in Organisationen Sozi- aler Arbeit: Theorie und Praxis der Pro- fessionalisierung, Wiesbaden.
Funk Vorsorgeberatung (2015)	Phasen zur Implementierung eines Zeitwertkontos, Angebotsdokumente, S.18.
Garhammer, Manfred (2008)	Arbeitszeit, Zeitnutzung von Familien und Zeitpolitiken in Europa, URL: <a href="https://opus4.kobv.de/opus4-ohm/frontdoor/index/index/docId/5">https://opus4.kobv.de/opus4- ohm/frontdoor/index/index/docId/5</a> , 09.05.2015.
Glaschy, Rainer/Haßlöcher, Thomas (2014)	Zukunftsmodelle Zeitwertkonten: Ar- beitsrechtliche Praxis und erste Ent- scheidungen, URL: <a href="http://www.versicherungspraxis24.de">www.versicherungspraxis24.de</a> , 10.06.2015.

- Graf, Anita (2001) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: iomanagement Unternehmensführung, 03/2001.
- Graf, Anita (2002) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Bern.
- Graf, Anita (2007) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung - Handlungsfelder und Maßnahmen S. 265-278, in: Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden.
- Graf, Anita (2011) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, S. 93-101, in: Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein: Konzepte - Forschungsergebnisse – Instrumente; Seyfried, Brigitte, Bonn.
- Graf, Otto (1960) Arbeitsphysiologie, Wiesbaden.
- Groß, Hermann/Hartmut, Seifert (2010) Zeitkonflikte: Renaissance der Arbeitszeitpolitik, Berlin.
- Gussone et al. (1999) Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main.

- Gutzmerow, Frank (2008) Generationen Zukunft: Neue Chancen für wirtschaftliches Handeln, in: Klauk, Bruno (Hrsg.), Alternde Belegschaften, Lengerich.
- Hahn, Claudia (2011) Flexible Arbeitszeit, München.
- Hahn, Claudia (2014) Flexible Arbeitszeit, 2. Auflage, München.
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2014) Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln.
- Heindl, Stefanie/Süßmuth, Bernd (2014) Kaum gerüstet für die Realität, in: Personalmagazin 01/14, S. 42-43.
- Heinze, Rolf G./Naegele, Gerhard (2008) Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken, in: Klauk, Bruno (Hrsg.), Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich.
- Hellert, Ulrike (2014) Arbeitszeitmodelle der Zukunft: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten, Freiburg.

- Hildebrandt/Wotschak/Kirschbaum (2009)      Zeit auf der hohen Kante: Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung der Beschäftigten, Berlin.
- Holzträger, Doris (2012)      Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung: Gestaltung von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Führungskräfte, München/Mering.
- Ilmarinen, Juhani (1999)      Ageing workers in the European Union-status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute of Occupational Health, ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani/Oldenbourg, Rita (2010)      Für eine Lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik, S. 429-448, in: Soziale Lebenslaufpolitik, Hrsg. Naegele, Gerhard, Wiesbaden.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002)      Arbeitsfähigkeit 2010: was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, o. O.
- Janßen, Daniela /Nachreiner, Friedhelm (2004)      Flexible Arbeitszeiten, in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden.

- Janssen, Paul (2009) Leitfaden Psychosomatische Medizin und Psychotherapie: orientiert an den Weiterbildungsrichtlinien der Bundesärztekammer, 2. Auflage, Köln.
- Kast, Rudolf (2012) Das Wann und Wie flexibel halten: TOOLS. Flexibilität heißt das Zauberwort, wenn es um die Lebensphasen ausgelegte Gestaltung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation geht, in: Personalmagazin Heft 04/2012, S. 30-31.
- Keller, Matthias (2014) 69% der berufstätigen Mütter arbeiten in Teilzeit, in: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/zdw/2014/PD14\\_013\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/zdw/2014/PD14_013_p002.html), Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Klier, Alexander (2010) Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit, in Zeitkonflikte, Seifert, H.; Groß, H., Berlin.
- Knauth/Karl/Elmerich (2008) Lebensarbeitszeitmodelle in: Wirtschaftspsychologie, Heft 03/2008, S. 44-61.
- Kolb, Meinulf (2008) Personalmanagement: Grundlagen-Konzepte-Praxis, Wiesbaden.
- Kolb, Meinulf (2010) Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Kolvenbach, Paulgerd/Sprick, Anja (2014) Erfahrungen seit der Erweiterung - Zeitwertkonten und Flexi II in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 03/2014, S. 173-175.
- Kuhn, Karl (2007): Arbeitsbedingte Einflüsse bei der Entstehung chronischer Krankheiten. In: Badura, B. et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, S. 25-43.
- Kümmerle, Katrin/Keller, Markus (2013) Betriebliche Zeitwertkonten: Einführung und Gestaltung in der Praxis, 3. Auflage, Heidelberg/München/ Landsberg/Frechen/Hamburg.
- Lemmermöhle, Doris (2006) Passagen und Passantinnen: biographisches Lernen junger Frauen ; eine Längsschnittstudie, Münster.
- LGI (2003) Betriebliche Vereinbarung, Jahressonderzahlung- und Bonuszahlung für Mitarbeiter in befristeten Arbeitsverhältnissen, 31.10.2003, Böblingen.
- LGI (2005) Betriebliche Vereinbarung, Jahressonderzahlung-Bonuszahlung, 01.07.2005, Böblingen.
- LGI (2008) Betriebliche Vereinbarung Jahressonderzahlung Ergänzungsvereinbarung, 01.12.2008, Böblingen.

LGI (2012a)	Betriebliche Vereinbarung Arbeitszeitmodell, 05.07.2012, Böblingen.
LGI (2014a)	HR-Bilanz 2014, veröffentlicht für die Geschäftsleitung am 02.04.2015.
LGI (2014b)	LGI Managementreport 2014, jährliche Kennzahlen.
LGI (2014c)	LGI Managementreport 2014, ausbezahlte Überstunden.
LGI (2014d)	LGI Managementreport 2014, Urlaubstage.
LGI (2014e)	Krankheitsquote aus Zeiterfassungssystem Tisoware und Geburtsdaten aus Personalmanagementsystem.
LGI (2014f)	Betriebliche Vereinbarung Urlaub, 07.07.2014, Herrenberg.
LGI (2015a)	Zahlen, Daten, Fakten in: <a href="http://www.lgi.de/ueber-lgi/zahlen-daten-fakten.html">http://www.lgi.de/ueber-lgi/zahlen-daten-fakten.html</a> , abgerufen am 20.04.2015.
LGI (2015b)	Unternehmenspräsentation in: LGI Intranet, abgerufen am 20.04.2015.
LGI (2015c)	LGI Managementreport, Gleitzeitkontostände.
LGI (2015d)	LGI Kapazitätsreport, Arbeitsstunden.
LGI (2015e)	Austrittsgründe 2009 bis 2014 aus Personalmanagementsystem.

- LGI (2015f) Konzept Altersteilzeit Personalabteilung 2015.
- Lindner-Lohmann/Lohman/Schirmer (2012) Personalmanagement, 2. Auflage, Heidelberg.
- Lohnsteuerverordnung Neugefasst durch Bek. v. 10.10.1989 I 1848; zuletzt geändert durch Art. 27 G v. 25.7.2014 I 1266.
- Lukas, Julia (2012) Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland, Wiesbaden.
- Meissner, Frank/Stockfisch, Christina (2012) Arbeitszeit in verschiedenen Lebensphasen gestalten, in: Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“, Hrsg. DGB-Bundesvorstand, Berlin.
- Metzner, Björn Hendrik (2005) Sozialstaatliche Verantwortung bei der Einbettung flexibler Arbeitszeitmodelle in das deutsche Finanz-, Wirtschafts- und Sozialsystem insbesondere Absicherung von Wertguthaben aus Arbeitszeitkonten im Falle der Insolvenz, Göttingen.
- Morschäuser, Martina (1999) Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens et al. (Hrsg.) in: Länger erwerbstätig aber wie?, Opladen/Wiesbaden, S. 19-70.

- Mroß/Ortner/Thielmann-Holzmayer (2005)      Zeitgemäßes Personalmanagement: Erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von Personalvermögen, Wiesbaden.
- Naegele, Gerhard (2010)      Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden.
- Nickel, Gerd (2008)      Arbeits- und Gesundheitsschutz- Altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen-Betriebliches Gesundheitsmanagement, in: Kerschbaumer et al. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Hellert, Ulrike (2006)      Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, in: Personalführung 12/2006, S. 36-43.
- o.V. (2014)      Als gäbe es kein Morgen, in: Personalwirtschaft, Sonderheft Betriebliche Altersversorgung, S. 6-11.
- o.V. (2014a)      Ausstieg flexibel handhaben, in: Personalwirtschaft, Heft 11/2014, S. 27.
- o.V. (2014b)      Sabbatical, in: [www.zeitbuero.fom.de/fileadmin/.../Arbeitszeitgestaltung\\_Sabbatical.pdf](http://www.zeitbuero.fom.de/fileadmin/.../Arbeitszeitgestaltung_Sabbatical.pdf), 28.04.2015.

- Olfert, Klaus (2012) Personalwirtschaft, 15. Auflage, Neckargemünd.
- Pflegezeitgesetz Neugefasst durch Bek. 28.05.2008 BGBl. I S.874.
- Prezewowsky, Michel (2007) Demografischer Wandel und Personalmanagement: Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung, Wiesbaden.
- Rehm, Hüthig Jehle (2015) Lexikon für das Lohnbüro 2015 PLUS, München.
- Richenhagen, Gottfried (2015) Public Personal Management – zwischen Demografie und Generation Y, in: Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Hrsg. Winduckel et al., Wiesbaden.
- Rolfs, Christian (2015) Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 15. Auflage, München, zitiert: *ErfK/Bearbeiter*, SGB IV.
- Rolfs, Christian/Witschen, Stefan (2009) Neue Regeln für Wertguthaben in: NZS Heft 6/2009, S. 295 - 302.
- Rosenberger, Bernhard (2014) Modernes Personalmanagement: Strategisch-operativ-systematisch, Wiesbaden.

- Rowold, Jens (2013) Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master, Berlin/Heidelberg.
- Rump et al. (2014) Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis, S. 3-70 in: Lebensphasenorientierte Personalpolitik –Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.), Berlin/Heidelberg.
- Rump/Eilers/Wilms (2011) Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, Hrsg. Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, Mainz, URL: [http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP\\_Brosch\\_2011\\_web.pdf](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP_Brosch_2011_web.pdf), 10.05.2015.
- Sattelberger, Thomas (1995) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: Innovative Personalentwicklung, S. 287–305, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schlick et al. (2010) Arbeitswissenschaft, 3. Auflage, Heidelberg.

- Schröder/Förster/Schmicker (2015) Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung, in: PERSONALquarterly 01/2015, S. 20-24.
- Schuett, Susanne (2014) Demografie-Management in der Praxis: Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben, Berlin/Heidelberg.
- Sczesny et al. (2006) Teilzeitarbeit im Dienstleistungsbereich: Strategien und Handlungsfelder in den Branchen Einzelhandel, Gesundheitswesen sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe, in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/ Berlin/Dresden, URL: [http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Forschungsberichte/2006/Fb1076.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Forschungsberichte/2006/Fb1076.pdf?__blob=publicationFile), 10.05.2015.
- Seyfried, Brigitte (2011) Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein: Konzepte - Forschungsergebnisse – Instrumente, Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Sonntag, Karlheinz (2014) Potenzielle Erwerbstätiger bei verlängerter Lebensarbeitszeit, Hrsg. IG Metall, Berlin.

Sozialgesetzbuch	Das vierte Sozialgesetzbuch, neugefasst durch Bek. v 12.11.2009 BGBl. I S. 3710, 3973; 2011 I S. 363; zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23.12.2014 BGBl. I S. 2462.
Tarifvertragsgesetz	Neugefasst durch Bek. v 25.08.1969 BGBl. I S. 1323, zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 11.08.2014 BGBl. I S. 1348.
Teetz, Tim (2014)	Beschäftigungsfähigkeit durch Job Rotation: Erste Ergebnisse der Evaluation eines Pilotprojekts für Produktionsmitarbeiter, Hrsg. Meseke, M.; Lanwehr, R., Wiesbaden.
Teilzeit- und Befristungsgesetz	Neugefasst durch Bek. v 21.12.2000 BGBl. I S. 1966, zuletzt geändert durch Artikel 23 des Gesetzes vom 20. Dezember 2011 BGBl. I S. 2854.
Welisch/Kroll/Lentz (2010)	Bitte nochmals nachbessern, in Personalwirtschaft, Sonderheft Betriebliche Altersversorgung 07/2010, S. 20-23.
WeltN24 (2015)	Ramelow sieht die Rente mit 70 „nicht als Quatsch“, in URL: <a href="http://www.welt.de/politik/deutschland/article135968998/Ramelow-sieht-Rente-mit-70-nicht-als-Quatsch.html">http://www.welt.de/politik/deutschland/article135968998/Ramelow-sieht-Rente-mit-70-nicht-als-Quatsch.html</a> , 09.06.15.

- |   |   |
|---|---|
| Witteler, Michael (2013)                      | Flexibilisierung der Arbeitszeit: Zeitwertkonten und bAV, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 04/2013, S. 237-240.                          |
| Wotschack/Hildebrandt/Scheier (2008)          | Langzeitkonten – Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen?, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 61, H. 11+12, S. 619-626. |
| Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011) | Leitfaden "Verlängerte Lebensarbeitszeit – Rente mit 67", Berlin.   |

# Stichwortverzeichnis

---

## **A**

Altersklassen 50  
Altersstruktur 2, 49, 50  
Altersteilzeit IV, VII, 1, 3, 5, 9,  
28, 56, 58, 60, 61, 62, 64, 66,  
71, 72, 76, 78, 89, 102, 103,  
108  
Altersteilzeitmodell 58, 75, 114,  
120  
Arbeitsfähigkeit IV, 2, 3, 4, 13,  
14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 56,  
62, 63, 65, 77, 84, 86, 100,  
107, 108  
Ausschreibung 68

## **B**

betriebliche Vereinbarung 51  
Bilanz 41, 42, 89

## **D**

DRV Bund VII, 45, 103

## **E**

Einzelinterviews 59, 99  
Entscheidungsvorlage 3, 5, 75,  
78, 113  
Erwerbsbiografien 6  
Experteninterview 107, 109

## **F**

Finanzierung IV, 4, 39, 45, 66,  
68, 72, 75, 103, 108  
Flexi-II-Gesetz 36, 44  
Freistellungsmöglichkeit 5, 71

Freistellungsphase 28, 35, 36,  
38, 43, 58, 66, 73, 103

## **G**

Gleitzeitkonto 53

## **I**

Insolvenzsicherung 4, 40, 45,  
46, 68, 76, 78, 103

## **J**

Jahressonderzahlung 53, 71,  
74, 88, 102

## **K**

Kautionsversicherung 46  
Kommunikation 69, 78  
Korridor 51

## **L**

Langzeitkonto 4, 34, 35, 37, 38,  
40, 47, 51, 60, 66, 70, 72, 73,  
78  
Lebensphasen IV, 1, 2, 3, 4, 6,  
9, 10, 11, 17, 23, 27, 59, 62,  
66, 71, 77, 87, 90, 107  
Lebenszyklus 4, 6, 7, 8, 9  
beruflich 8  
betrieblich 8  
biosozialer 8  
familiärer 8

## **M**

Mitarbeiterstruktur 50  
Multigrafie 7

## **R**

Rückstellungen 41, 116

## **S**

Silver Worker 7  
Sozialversicherung VII, 35, 43,  
44, 47  
Steuerbilanz 42  
Störfall 44  
SV-Luft 44

## **T**

Treuhandmodell 45

## **U**

Überstunden 10, 29, 31, 33, 34,  
37, 51, 53, 54, 55, 56, 60, 61,  
63, 68, 70, 89, 102  
Urlaub 22, 37, 52, 89

## **V**

Verpfändungsmodell 45  
Versicherung 40, 42

## **W**

Wertguthaben 5, 34, 35, 36, 39,  
41, 43, 44, 45, 61, 66, 69, 70,  
76, 81, 90, 92, 102, 103

## **Z**

Zeitwertkonto 3, 34, 42, 44, 60,  
64, 67, 71, 72, 73, 74, 76, 78

# Anhang

---

## Anlagen 1: Mitarbeiterinterview-Leitfaden



Made in Quality

## Einzelinterviews Mitarbeiter - Leitfaden

### Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

- Bis 30
- 31 bis 40
- 41 bis 50
- 50 bis 60
- Über 60

### In welcher beruflichen Lebensphase würden Sie sich derzeit einordnen?

- Einstiegsphase/Orientierungsphase
- Wachstums- und Professionalisierungsphase
- Reifephase
- Austrittsphase

### Begründung: Jahre der Berufstätigkeit von...

### Zu welchem Unternehmensbereich gehören Sie?

- Holding
- Kontraktlogistik
- Transportlogistik
- Service (wurde in der Bachelorthesis ausgegrenzt)

## Arbeitszeitgestaltung

### Welches Arbeitszeitmodell haben Sie derzeit?

- Vertrauensarbeitszeit (passive Zeiterfassung)
- Normalarbeitszeit (aktive Zeiterfassung)
- Teilzeitarbeit
- Schichtarbeit

**Wie bewerten Sie derzeit Ihre Arbeitszeit bzw. die Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung?**

Ich bin...

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Weniger zufrieden
- Gar nicht zufrieden

**Wie können Sie Ihre Arbeitszeit mit ihren privaten Belastungen in Einklang bringen?**

- Sehr gut
- Gut
- Eher weniger
- Schlecht

**Welches ist Ihre bevorzugte Zeiteinteilung?**

- Möglichst jeden Tag eine gute Balance von Arbeit und Leben zu erreichen?
- Auch kurze Zeit mal mehr arbeiten für kurzfristigen Zeitausgleich?
- Längere Zeit mehr arbeiten und dafür längere Auszeiten nehmen zu können?
- Längere Zeit mehr arbeiten und dafür vorzeitig in den Ruhestand gehen?

**Ist Ihre Arbeitszeit altersgerecht gestaltet, sodass ihre Leistungsfähigkeit nicht negativ beeinflusst wird?**

- Ja
- denke schon
- Eher weniger
- Nein

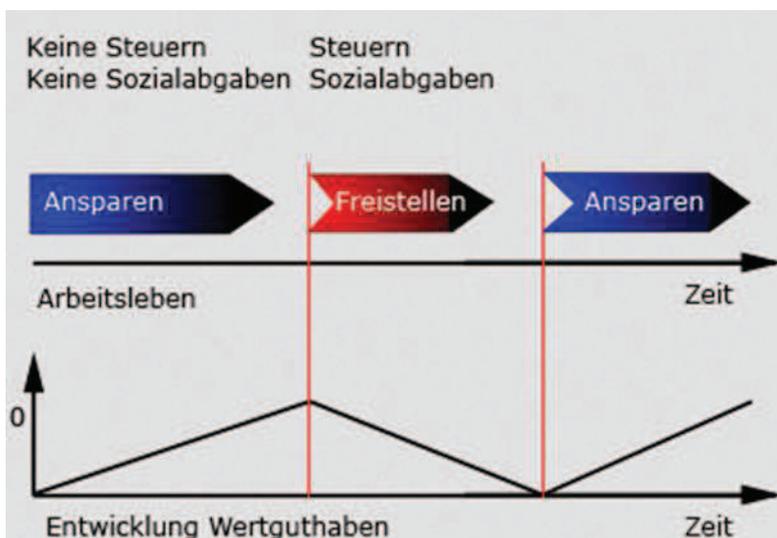
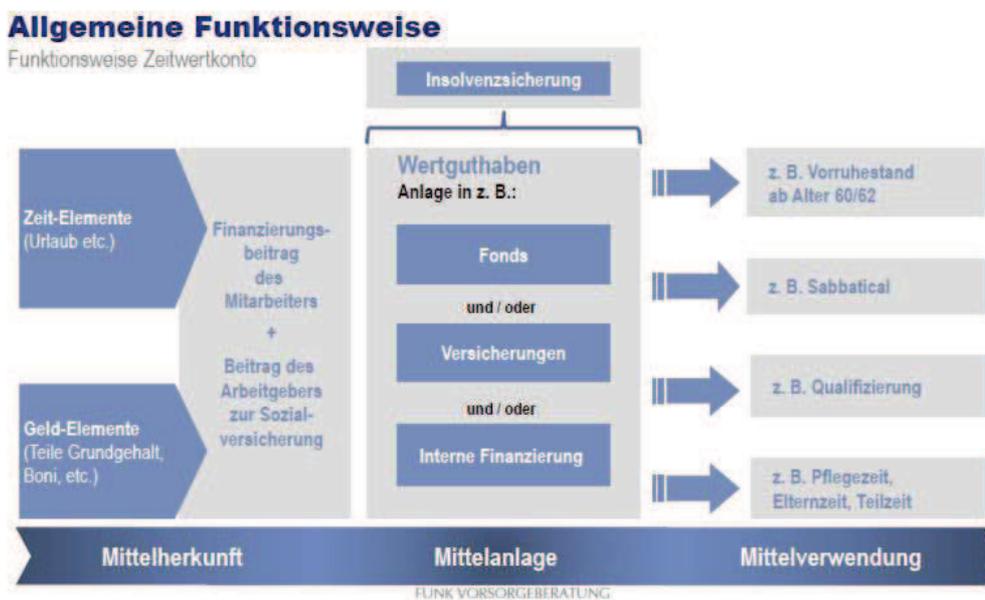
**Was könnte der Arbeitgeber verändern, um Ihnen ein altersgerechtes Arbeiten in Bezug auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen?**

### Zeitwertkonten:

Haben Sie bisher schon von Langzeitkonten oder Zeitwertkonten in Zusammenhang mit Arbeitszeitgestaltung gehört?

- Ja
- Nein

### Funktionsweise eines Zeitwertkontos erklären:



**Sind Sie derzeit interessiert eine Freistellung/Aufstockung für folgende Zwecke in Anspruch zu nehmen? Wenn ja, welche Freistellungszwecke sprechen Sie am Meisten an?**

- Sabbatical
- Weiterbildung/Fortbildung
- Teilzeit
- Pflegezeit
- Altersteilzeit
- Vorruhestand
- Nicht interessiert

Wenn Nein warum:

**Für welche Freistellungs-/Aufstockungszwecke würden Sie gerne in Zukunft ihr Wertguthabenkonto in Anspruch nehmen?**

- Sabbatical
- Weiterbildung/Fortbildung
- Teilzeit
- Pflegezeit Altersteilzeit
- Vorruhestand
- Keines

Wenn Nein warum:

**Sind Sie generell bereit Arbeitszeit- oder Entgeltbestandteile in ein Wertguthaben für eines der vorher genannten Zwecke anzusparen?**

- Ja
- Nein

**Welche Arbeitszeitbestandteile würden Sie gerne einbringen?**

- Überstunden
- Schichtpauschale
- Ich kann keine Zeitbestandteile einbringen aufgrund meiner Vertragsbedingungen
- Urlaubstage (über der gesetzlichen Grenze)

**Welche Gehaltsbestandteile würden Sie in ein Wertguthaben einbringen?**

- Weihnachtsgeld
- Jahressonderzahlung
- Bonuszahlung ab LG 6
- Urlaubsgeld
- Anteile des Bruttomonatsgehalts

**Welche Vorteile der Wertguthaben sind für Sie besonders wichtig?**

- Bruttospareffekt
- Insolvenzversicherung der Guthaben
- Vollständige Vererbbarkeit
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung bzw. individuelle Lebensarbeitszeitplanung
- Möglichkeit der Übertragung bei Beschäftigungsende auf einen neuen AG oder alternativ DRV Bund
- Sozialversicherungsschutz während Freistellungsphase
- Lösung für Altersteilzeit
- Finanzierung Vorruhestand

**Steigert für Sie ein Wertguthaben die Attraktivität des Arbeitgebers?****Haben Sie aus Arbeitnehmersicht Bedenken, Fragen oder Anmerkungen zu Zeitwertkonten?**

## Anlagen 2: Mitarbeiterinterview Auswertung

### Auswertung Holding:

Fragstellungen (siehe Leitfaden)	Holding			
	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
Altersgruppe	50 bis 60	bis 30	41 bis 50	bis 30
Berufliche Lebensphase	Reifephase	Wachstumsphase	Reifephase	Einstiegsphase/ Orientierungsphase
Arbeitszeitmodell	Vertrauensarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit
Bewertung der Arbeitszeitgestaltung	sehr zufrieden	zufrieden	zufrieden	weniger zufrieden
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	sehr gut	gut	gut	eher weniger
Bevorzugte Zeiteinteilung				
Möglichste jeden Tag eine gute Balance	X		X	
Auch kurze Zeit mehr arbeiten für kurzfristigen Zeitausgleich				X
Längere Zeit mehr arbeiten für längeren Zeitausgleich		X		
Längere Zeit mehr arbeiten um vorzeitig in den Ruhestand zu gehen		X		
Ist Arbeitszeit altersgerecht gestaltet?	Ja	Ja	Denke schon	Denke schon
Was kann durch den AG verändert werden?	/	/	Altersteilzeitangebot	/
Sind Langzeitkonten bekannt?	Ja	Ja	Ja	Nein
Derzeit interessante Freistellung/Aufstockungszwecke				
Sabbatical		X		X
Weiterbildung			X	X
Teilzeit				
Pflegezeit				
Altersteilzeit				
Vorruhestand				
Kein Interesse	X			
Zukünftig interessante Freistellung/Aufstockungszwecke				
Sabbatical				X
Weiterbildung				
Teilzeit		X		X
Pflegezeit	X			
Altersteilzeit	X	X		X
Vorruhestand		X	X	X
Kein Interesse				
Bereit Arbeitszeit- oder Entgeltbestandteile einzubringen	Ja	Ja	Ja	Ja
Welche Arbeitszeitbestandteile				
Überstunden				
Schichtpauschale				
Kann keine Zeitbestandteile einbringen (Vertrag)	X	X	X	X
Urlaubstage	X	X	X	X
Welche Gehaltsbestandteile				keine
Weihnachtsgeld			X	
Jahressonderzahlung bis LG5	X			
Bonuszahlung ab LG 6				
Urlaubsgeld	X			
Anteile Bruttononatsentgelt		X		
Welche Vorteile der Wertguthaben sind besonders wichtig?				
Bruttospareffekt				
Insolvenzversicherung	X		X	
Vollständige Vererbarkeit	X		X	
Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung	X	X	X	X
Möglichkeit zur Übertragung				X
Sozialversicherungsschutz	X	X		
Lösung Altersteilzeit/Vorruhestand		X	X	
Arbeitgeberattraktivität	Ja	Ja	Ja	nice to have

## Auswertung Kontraktlogistik:

Frageseitungen (siehe Leitfaden)	Kontrakt Logistik			
	Interview 5	Interview 6	Interview 7	Interview 8
Altersgruppe	bis 30	41 bis 50	über 60	31 bis 40
Berufliche Lebensphase	Einstiegsphase/ Orientierungsphase	Reifephase	Austrittsphase	Wachstumsphase
Arbeitszeitmodell	Schichtarbeit	Teilzeit	Normalarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit
Bewertung der Arbeitszeitgestaltung	weniger zufrieden	sehr zufrieden	sehr zufrieden	sehr zufrieden
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	gut	sehr gut	gut	gut
Bevorzugte Zeiteinteilung				
Möglichste jeden Tag eine gute Balance		X	X	X
Auch kurze Zeit mehr arbeiten für kurzfristigen Zeitausgleich	X	X		
Längere Zeit mehr arbeiten für längeren Zeitausgleich				
Längere Zeit mehr arbeiten um vorzeitig in den Ruhestand zu gehen				
Ist Arbeitszeit altersgerecht gestaltet?	Ja	Ja	Ja	Denke schon
Was kann durch den AG verändert werden?	Mehr Gerechtigkeit bei Schichtarbeit, Verteilung Alt und Jung	/	/	/
Sind Langzeitkonten bekannt?	Nein	Nein	Nein	Nein
Derzeit interessante Freistellung/Aufstockungszwecke				
Sabbatical	X			
Weiterbildung	X			X
Teilzeit		X		
Pflegezeit				
Altersteilzeit			X	
Vorruhestand			X	
Kein Interesse				
Zukünftig interessante Freistellung/Aufstockungszwecke				
Sabbatical				X
Weiterbildung				X
Teilzeit	X			
Pflegezeit				
Altersteilzeit	X	X		
Vorruhestand	X			
Kein Interesse			X	
Bereit Arbeitszeit- oder Entgeltbestandteile einzubringen	Ja	Ja	Ja	Ja
Welche Arbeitszeitbestandteile	keine			
Überstunden		X	X	
Schichtpauschale				
Kann keine Zeitbestandteile einbringen (Vertrag)				X
Urlaubstage			X	X
Welche Gehaltsbestandteile			keine	
Weihnachtsgeld				
Jahressonderzahlung bis LG5				
Bonuszahlung ab LG 6				X
Urlaubsgeld	X	X		
Anteile Bruttomonatsentgelt	X	X		
Welche Vorteile der Wertguthaben sind besonders wichtig?				
Bruttospareffekt	X			
Insolvenzversicherung		X		
Vollständige Vererbbarkeit	X			
Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung	X			
Möglichkeit zur Übertragung		X		
Sozialversicherungsschutz	X			X
Lösung Altersteilzeit/Vorruhestand		X	X	
Arbeitgeberattraktivität	Ja	kein Kriterium	Ja	Positiver Aspekt

## Auswertung Transportlogistik:

	Transport-Logistik			
Fragesetzungen (siehe Leitfaden)	Interview 9	Interview 10	Interview 11	Interview 12
Altersgruppe	50 bis 60	31 bis 40	bis 30	41 bis 50
Berufliche Lebensphase	Reifephase	Wachstumsphase	Wachstumsphase	Reifephase
Arbeitszeitmodell	Normalarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit	Normalarbeitszeit	Teilzeit
Bewertung der Arbeitszeitgestaltung	zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	gut	gut	gut	gut
Bevorzugte Zeiteinteilung				
Möglichste jeden Tag eine gute Balance			X	X
Auch kurze Zeit mehr arbeiten für kurzfristigen Zeitausgleich			X	
Längere Zeit mehr arbeiten für längeren Zeitausgleich		X		
Längere Zeit mehr arbeiten um vorzeitig in den Ruhestand zu gehen	X	X		
Ist Arbeitszeit altersgerecht gestaltet?	Ja	Ja	Ja	Denke schon
Was kann durch den AG verändert werden?	/	/	/	/
Sind Langzeitkonten bekannt?	Ja	Nein	Nein	Nein
Derzeit interessante Freistellung/Aufstockungszwecke				
Sabbatical	X			
Weiterbildung				
Teilzeit		X		
Pflegezeit				X
Altersteilzeit				
Vorruhestand				
Kein Interesse			X	
Zukünftig interessante Freistellung/Aufstockungszwecke				
Sabbatical				
Weiterbildung				
Teilzeit				
Pflegezeit		X	X	
Altersteilzeit	X		X	X
Vorruhestand	X			X
Kein Interesse				
Bereit Arbeitszeit- oder Entgeltbestandteile einzubringen	Nein	Ja	Ja	Ja
Welche Arbeitszeitbestandteile	keine			
Überstunden			x	X
Schichtpauschale				
Kann keine Zeitbestandteile einbringen (Vertrag)		X		
Urlaubstage		X		X
Welche Gehaltsbestandteile	keine			
Weihnachtsgeld			X	X
Jahressonderzahlung bis LG5			X	X
Bonuszahlung ab LG 6				
Urlaubsgeld			X	
Anteile Bruttomonatsentgelt		X		
Welche Vorteile der Wertguthaben sind besonders wichtig?				
Bruttospareffekt				
Insolvenzversicherung			X	X
Vollständige Vererbarkeit		X		X
Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung				
Möglichkeit zur Übertragung		X	X	
Sozialversicherungsschutz			X	
Lösung Altersteilzeit/Vorruhestand		X	X	X
Arbeitgeberattraktivität	/	Ja	Nein	Eher nein

## Anlagen 3: Experteninterview-Leitfaden



### Experteninterview - Leitfaden

- 1) Welche Arbeitszeitmodelle und Gestaltungsmöglichkeiten bietet die LGI für unterschiedliche Lebensphasen an?
- 2) Wie will die LGI die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis 67 erhalten? (in Bezug auf die Arbeitszeit)
- 3) Bietet die LGI Teilzeitmodelle für Mitarbeiter in Schichtarbeit, Pflege von Angehörigen und in Weiterbildungsphasen an?
- 4) Ist die Arbeitszeit altersgerecht gestaltet? (Arbeitsdauer, Lage der Arbeit, Schichtgestaltung, Beginn- und Ende der Arbeitszeit, Einfluss der Arbeitnehmer usw.)
- 5) Wird dabei auf den altersspezifischen Leistungswandel des jeweiligen Arbeitnehmers eingegangen?
- 6) Was macht die LGI mit Arbeitnehmern die durch die belastungsintensiven Tätigkeiten nicht bis 67 arbeiten können?
- 7) Können ältere Arbeitnehmer aus der Schichtarbeit in die Normalschicht wechseln? Oder Freischichten nehmen?
- 8) Wie sind die finanziellen Möglichkeiten für einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben bei der LGI gestaltet?

- 9) Welche Anreize werden geboten um Leistungsträger möglichst lange im Erwerbsleben zu halten? Auch über die Renteneintrittsgrenze hinaus (als Silverworker)?
- 10) Bietet die LGI Altersteilzeitmodelle? Wie sind die Ausgestaltung und die Anspruchsberechtigung gestaltet?
- 11) Warum ist für die LGI die Einrichtung von Zeitwertkonten interessant?
- 12) Welche der AG-Vorteile von Zeitwertkonten möchte die LGI dabei vorrangig Nutzen:
- Erhaltung der Arbeitsfähigkeit
  - Bindung von Arbeitnehmern
  - Gewinnung von Fachkräften
  - Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
  - Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben halten
  - Bilanzverkürzung bei externer Finanzierung
  - Vorruhestandsfinanzierung durch Arbeitnehmer
  - ATZ-Lösungsmodelle
  - Aufstockungsmodelle (AN-finanziert)
- 13) Welche Freistellungszwecke sollen den Arbeitnehmern gewährt werden?
- Sabbatical
  - Weiterbildung/Fortbildung
  - Teilzeit
  - Pflegezeit
  - Altersteilzeit
  - Vorruhestand

## Anlagen 4: Experteninterview-Antworten



LGI Logistics Group International

Made in Quality

- 1) Welche Arbeitszeitmodelle und Gestaltungsmöglichkeiten bietet die LGI für unterschiedliche Lebensphasen an?

Teilzeit — sehr variabel, einzelne Tage,  
tägliche geringere Arbeitszeit!  
Altersteilzeit  
unbezahlte Freistellung

- 2) Wie will die LGI die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis 67 erhalten? (in Bezug auf die Arbeitszeit)

Einsatz je nach Belastungsfähigkeit  
Altersteilzeit — reduzierte Arbeitszeit, nicht  
Blockmodell

- 3) Bietet die LGI Teilzeitmodelle für Mitarbeiter in Schichtarbeit, Pflege von Angehörigen und in Weiterbildungsphasen an?

auf Nachfrage, individuell  
m.E. findet sich immer eine Lösung

- 4) Ist die Arbeitszeit altersgerecht gestaltet? (Arbeitsdauer, Lage der Arbeit, Schichtgestaltung, Beginn- und Ende der Arbeitszeit, Einfluss der Arbeitnehmer usw.)

Schichtarbeit ist immer belastend; als Logistikdienstleister ist man in erster Linie Dienstleister und als solcher von den Anforderungen der Kunden abhängig. Nicht immer können die FNV großen Einfluß auf ihre Arbeitszeit nehmen.

- 5) Wird dabei auf den altersspezifischen Leistungswandel des jeweiligen Arbeitnehmers eingegangen?

nicht strukturiert und systematisch  
Es liegt weitgehend in der Verantwortung des Vorgesetzten in wie weit er darauf Rücksicht nimmt. kein Programm 55+ mit Gesundheitsvorsorge etc

- 6) Was macht die LGI mit Arbeitnehmern die durch die belastungsintensiven Tätigkeiten nicht bis 67 arbeiten können?

FTZ  
Aufhebung

- 7) Können ältere Arbeitnehmer aus der Schichtarbeit in die Normalschicht wechseln? Oder Freischichten nehmen?

Beides prinzipiell ja.  
Auch die FK versuchen die TA so einzusetzen, daß sie ihrem „Vermögen“ entgegenkommen

- 8) Wie sind die finanziellen Möglichkeiten für einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben bei der LGI gestaltet?

HTZ-Programm mit FG-Zuschuß  
Aufhebung mit Abfindung

- 9) Welche Anreize werden geboten um Leistungsträger möglichst lange im Erwerbsleben zu halten? Auch über die Renteneintrittsgrenze hinaus (als Silverworker)?

bislang keine

- 10) Bietet die LGI Altersteilzeitmodelle? Wie ist die Ausgestaltung und die Anspruchsberechtigung gestaltet?

• ja, in Bearbeitung, grundsätzlich. da der Gl ist da  
• Zuschuß auf 70 oder 80 %  
- nur Volumen definiert

11) Warum ist für die LGI die Einrichtung von Zeitwertkonten interessant?

- eigen finanzierte Möglichkeit für Gestaltung des Arbeitsvolumens
- bietet die Möglichkeit die Mitarbeiter auch in Zeiten zu binden in denen außerbetriebl. Sachverhalte den MA stärker beanspruchen

12) Welche der AG-Vorteile von Zeitwertkonten möchte die LGI dabei vorrangig nutzen:

- Erhaltung der Arbeitsfähigkeit
- Bindung von Arbeitnehmern
- Gewinnung von Fachkräften
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben halten
- Bilanzverkürzung bei externer Finanzierung
- Vorruhestandsfinanzierung durch Arbeitnehmer
- ATZ-Lösungsmodelle
- Aufstockungsmodelle (AN-finanziert)

13) Welche Freistellungszwecke sollen den Arbeitnehmern gewährt werden?

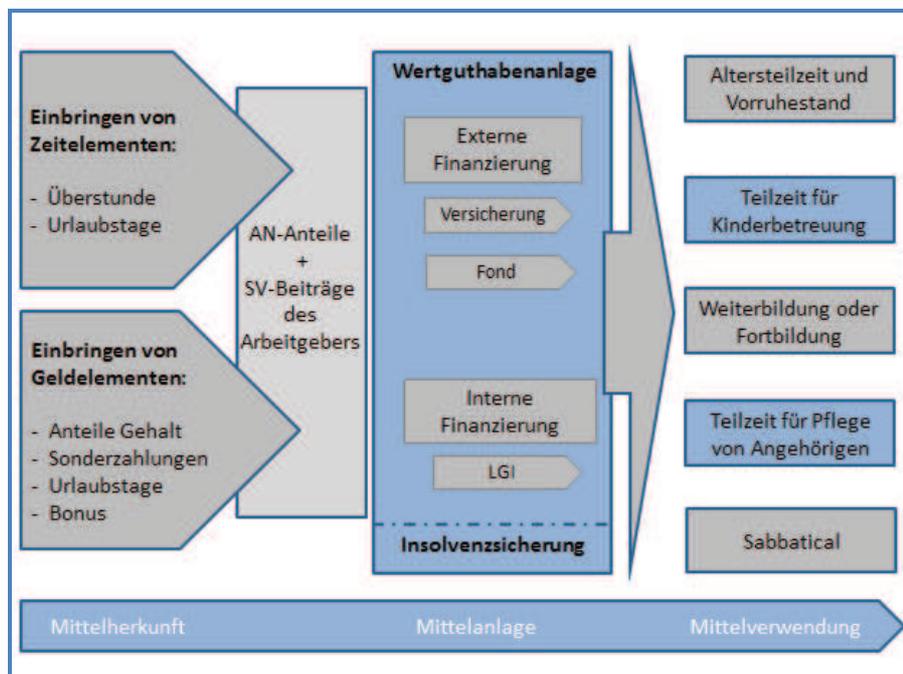
- Sabbatical
- Weiterbildung/Fortbildung
- Teilzeit
- Pflegezeit
- Altersteilzeit
- Vorruhestand

## Entscheidungsvorlage zur Implementierung von Langzeitkonten (Zeitwertkonten)

-Lebensphasenorientierte und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung-

Die Entscheidungsvorlage greift einen Baustein des bestehenden LGI-Konzepts zum Thema „ältere Arbeitnehmer“ von R.K. auf. Dabei wurde als langfristige Lösungsmaßnahme, die Implementierung von Langzeitkonten vorgeschlagen. In Folgendem werden die Erkenntnisse der Bachelorthesis von Sandra Axt, welche zur Einführung von Langzeitkonten maßgeblich sind, erläutert. Das Thema der wissenschaftlichen Arbeit lautet „Alters- und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – Konzept zur Implementierung von Langzeitkonten bei der LGI Logistics Group International GmbH“.

### 1) Allgemeine Funktionsweise von Langzeitkonten - Flexi-II-Gesetz (§ 7 SGB IV neugefasst durch Bek. v 12.11.2009)



Langzeitkonten umfassen die langfristige Ansammlung von Arbeitszeiten und Entgeltbestandteilen auf Wertguthaben, die zu einem späteren Zeitpunkt für vereinbarte Zwecke entnommen werden. Arbeitnehmer können dabei über viele Jahre hinweg Überstunden oder Entgeltanteile auf einem Wertguthabenkonto ansparen, und zu einem späteren Zeitpunkt für bezahlte Freistellungen nutzen. Die angesparten Wertguthaben können in belastenden Lebensphasen als Teilzeitaufstockungsmodelle genutzt werden, um die Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten. Desweiteren bieten Langzeitkonten für den Arbeitnehmer die Möglichkeit ein Altersteilzeitmodell frühzeitig zu finanzieren, falls zu einem späteren Zeitpunkt die körperliche Leistungsfähigkeit nachlässt und das Erwerbsleben frühzeitig beendet werden muss.

## 2) Vorteile des Langzeitkontos aus unterschiedlichen Blickwinkeln

		Arbeitgeber			
<b>Personal</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung Arbeitgeberattraktivität</li> <li>• Mitarbeiterbindung</li> <li>• Moderne Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben halten (demographischer Wandel)</li> <li>• Know-how Übertragung durch TZ-Modell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile durch Mitarbeiterbeteiligung</li> <li>• Steuerliche Rückstellungsbildung</li> <li>• Bilanzverkürzung bei externer Finanzierung</li> <li>• Zusätzliche Liquidität bei interner Finanzierung</li> </ul>	<b>Finanzen und Recht</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Lebensarbeitszeitplanung</li> <li>• Lebensphasenorientierte und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Flexible und kurzfristige Freistellung</li> <li>• Nutzung für Altersteilzeit oder Vorruhestand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttospareffekt</li> <li>• Beschäftigungsfiktion in Freistellungsphase</li> <li>• Insolvenzsicherung</li> <li>• Vollständige Vererbbarkeit</li> <li>• Übertragung der Guthaben auf neuen Arbeitgeber, DRV Bund oder Auszahlung</li> </ul>		
		Arbeitnehmer			

## 3) Lösung von spezifischen Personalthemen und Herausforderungen der LGI

- Mehr Flexibilität im Aufbau von Überstunden (evtl. ohne Mehrarbeitszuschlag)
- Reaktion auf die veränderte Altersstruktur der LGI und des steigenden Durchschnittsalters der Arbeitnehmer
- Arbeitnehmer länger aber auch altersgerecht bis 67 im Erwerbsleben zu halten
- Flexible Anpassung der Zeitgestaltung auf die jeweilige Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft
- Verbesserung der altersgerechten und lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung
- Ermöglichen eines finanziell abgesicherter Ausstiegs
- Arbeitnehmerbeteiligte Finanzierung von Altersteilzeitmodellen
- Reaktion auf die höhere Krankheitsquote älterer Arbeitnehmer

## 4) Einführungsbereich von Langzeitkonten in der LGI-Gruppe

### Inland:

- LGI Südwest GmbH
- LGI West GmbH
- LGI Transport GmbH
- LGI Nahverkehr GmbH
- LGI Logistics Group International GmbH

### Ausland:

- Aus sozialversicherungsrechtlichen Gründen ist keine Einführung im Ausland möglich.

### Hinweis:

Die LGI beschäftigt heute bereits Mitarbeiter mit Zeitwertkonten (aus Beschäftigungszeiten der Hewlett-Packard GmbH), diese können aber nicht mehr aufgebaut werden.

## 5) Notwendige Entscheidungen zur Einführung und Ausgestaltung von Langzeitkonten

Entscheidet sich die Geschäftsleitung für die Einführung eines Langzeitkontos bei der LGI, sind im ersten Schritt einige Rahmenbedingungen festzulegen. Anschließend kann dann mit der Implementierung der entsprechenden Einführungsstufen begonnen werden.

### 1. Kapitaldeckung

<b>Externe Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liquidität in Höhe des Wertguthaben fließen aus der LGI in eine externe Kapitalanlage<ul style="list-style-type: none"><li>• Rückdeckungsversicherung kann als Betriebsausgaben geltend gemacht werden</li><li>• Werte werden in der Bilanz unter Anlagevermögen aktiviert</li><li>• Aktivierung ist ertragswirksam, gewinn- und steuererhöhend</li></ul></li><li>• Auswirkungen Handelsbilanz:<ul style="list-style-type: none"><li>• Die bilanzierte Rückdeckung ist mit der passiven Rückstellung zu saldieren.</li><li>• Damit wird eine Verkürzung der Bilanz, sowie eine Verbesserung der Bilanzkennzahlen erreicht.</li><li>• Voraussetzung für die Saldierbarkeit ist, dass der Wirtschaftsprüfer die Rückdeckung als Planvermögen klassifiziert</li></ul></li></ul>
<b>Externe Finanzierung</b>	Entscheidung für Versicherungsmodell oder Fondsmodell (bis max. 20 % Aktienanteil)  Fondsmodell: <ul style="list-style-type: none"><li>• Bei signifikant niedrigem Marktzinsniveau steht der Arbeitgeber für das Delta gemäß der Wertguthabenerhaltungsgarantie §7d Abs. 3 SGB IV ein.</li><li>• Daher nicht empfehlenswert.</li></ul>

	<p>Versicherungsmodell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlerer Anlagehorizont mit wertstabiler Versicherungslösung</li> <li>• Partizipation des Arbeitnehmers am Zinsgewinn möglich</li> <li>• Auswahl eines Versicherungsanbieter ist notwendig</li> <li>• Evtl. Ausschreibung über Versicherungsmakler sinnvoll</li> <li>• Gespräch mit der Allianz und Funk Gruppe wurden bereits geführt</li> </ul>
<b>Interne Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenwert des Wertguthabens bleibt im Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Liquiditätsabfluss, somit die Möglichkeit zur Nutzung für Investitionen</li> <li>• Kein Zinsen durch externe Anlage und keine Partizipation des AN am Zinsgewinn</li> <li>• Hoher Verwaltungsaufwand (Administration wird nicht über eine Versicherung abgewickelt)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Rückstellungsbildung</b>	<p>Handelsrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückstellungsbildung für ungewisse Verbindlichkeiten in Höhe des Erfüllungsbetrags</li> <li>• Eingezahlten Beträge sind die Wertuntergrenze der Rückstellungen einschließen dem AG-Anteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag</li> </ul> <p>Steuerrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückstellungsbildung wegen Erfüllungsrückstand gemäß Vorsichtsprinzip</li> <li>• Grundsätzliche Abzinsung mit Zinssatz in Höhe von 5,5% p.a. (Ausgenommen zugesagte Wertentwicklung)</li> </ul>

## 2. Insolvenzversicherung

	Vorteile	Nachteile
<b>Interne Insolvenzversicherung:</b> Bankbürgschaft, Kautionsversicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidität verbleibt im Unternehmen und kann für interne Zwecke verwendet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonitätsprüfung</li> <li>• Hohe Sicherheiten erforderlich</li> <li>• Kündigung bei schlechter Bonität für künftige Einzahlungen</li> <li>• Akzeptanz bei Arbeitnehmern</li> <li>• Nur bedingt mit Kombination Partizipationsmodell geeignet</li> </ul>
<b>Externe Insolvenzversicherung:</b> Verpfändung- und Treuhandmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel Bilanzverkürzung nach HGB/ IFRS</li> <li>• Unter Umständen Verwaltungsvorteile bei Treuhandmodellen</li> <li>• Sehr gute Verknüpfung mit Partizipationsmodell möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast ausschließlich in Kombination mit externer Finanzierung geeignet</li> <li>• Liquidität in Höhe der Wertguthaben verlässt das Unternehmen</li> <li>• Bei vielen Arbeitnehmern hoher Verwaltungsaufwand bei Verpfändung</li> </ul>

## 3. Ansparmöglichkeiten

In Langzeitkonten können Arbeitnehmer grundsätzlich Zeit- oder Entgeltbestandteile einbringen. Durch eine sehr gestreute Interessenlage der LGI-Arbeitnehmer und privater finanzieller Möglichkeiten, ist es notwendig verschiedene Ansparmöglichkeiten anzubieten.

Zeitbestandteile:

- Überstunden über +99 Stunden können statt zur Auszahlung in ein Langzeitkonto angespart werden. Kurzzeitkonto -99/+99 bleibt für Kapazitätsschwankungen weiterhin bestehen.
- Urlaubstage über der gesetzlichen Grenze
- Ansparen der Resturlaubstage statt Verfall zum April jeden Jahres (in 2014 sind 106 Urlaubstage verfallen)
- Schichtpauschale -> nicht anbieten aufgrund administrativem Aufwand

Entgeltbestandteile:

- Einbringung von Vergütungsbestandteilen des monatlichen Bruttoentgelts
- Urlaubsgeld
- Jahressonderzahlung
- Bonuszahlung
- Prämien

#### 4. Entnahmemöglichkeiten

Nach dem Flexi II kann der Arbeitnehmer gesetzliche Freistellungszwecke in Anspruch nehmen. Darunter fallen:

- Pflegezeit (§ 3 PflegeZG)
- Elternzeit (15 BEEG)
- Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (§ 8 TzBfG)

Vertragliche Freistellungszwecke gemäß § 7c Abs.1 Nr. 2 SGB IV sind:

- berufliche Qualifizierung
- vorzeitiger Ruhestand
- Freistellung ohne Zweckbindung (Sabbatical)

Freistellungszwecke können zwischen den Parteien generell frei vereinbart und gesetzliche Freistellungszwecke sogar ausgeschlossen werden.

Aus Sicht einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung, sind für die LGI folgende Freistellungsmöglichkeiten bzw. Aufstockungszwecke geeignet:

- Altersteilzeit
- Teilzeit für Kinderbetreuung
- Weiterbildung oder Fortbildung
- Teilzeit für die Pflege von Angehörigen
- Sabbatical

Vorruhestand ist eher auszuschließen, da eine ATZ geeigneter ist um einen Wissenstransfer zu ermöglichen und den Arbeitnehmer langsam auf den Austritt aus dem Erwerbsleben vorzubereiten.

## 6) Implementierungsstufen und Kosten der Einführung von Langzeitkonten

Bei externer Finanzierung kann der Implementierungsprozess über einen Versicherungsmakler und deren Consultants durchgeführt werden. Folgende Abbildung zeigt die Konzeptionsphase, Ausschreibungsphase, Einführung, Kommunikation und die Betreuung mit den entsprechenden Arbeitsschritten.



Um den Kostenaspekt genauer darstellen zu können, benötigt die Personalabteilung von der Geschäftsleitung konkrete Entscheidungen über die Einführung und Ausgestaltung von Langzeitkonten (siehe Abschnitt 5).

### Kosten:

Das Angebot des Versicherungsmaklers gestaltet sich nach den Bedürfnissen der LGI. Werden alle relevanten Bausteine eingekauft, wie Konzeptionsworkshop, Ausschreibung und Auswahl der Kapitaldeckung sowie administrative Abwicklung, dann entstehen einmalige Projektkosten von ca. 10 - 15.000 € (je nach Projektbausteinen).

Bei der externen Finanzierung z.B. über die Allianz entstehen folgende laufende Kosten:

- Verwaltungsgebühr pro Mitarbeiter/Jahr 24 € (alle Freistellungszwecke) (bei ca. 2.000 Wertguthaben innerhalb der LGI, entspricht das 48.000 € jährlich)
- Verwaltungsgebühr pro Mitarbeiter/Jahr 15 € (Vorruhestand/Altersteilzeit)
- Aufgabaufschlag im ersten Jahr in Höhe von 3%

**Diese jährlichen Kosten können möglicherweise in der Ausschreibungsphase durch einen Versicherungsmakler reduziert werden.**

## 7) Spezifische Lösungsmöglichkeit : Kombinationsmodell Altersteilzeit und Langzeitkonto

Aufbauend auf den Altersteilzeitberechnungen von Reinhold Kramer, können in einer Kombination Altersteilzeit mit Langzeitkonten, die Kosten durch eine arbeitnehmerseitige Beteiligung an der Finanzierung reduziert werden. Dabei kann das Altersteilzeitmodell auch einer größeren Arbeitnehmergruppe angeboten werden.

### Grundidee:

- Altersteilzeitmodell wird durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer finanziert
- Wenn der Arbeitnehmer 60 Wertguthabenpunkte angespart hat und das 62. Lebensjahr erreicht ist, bestehen die Voraussetzungen in das Altersteilzeitmodell zu wechseln
- Ein Wertguthabenpunkt entspricht 1% des steuerpflichtigen Jahresbruttoeinkommens

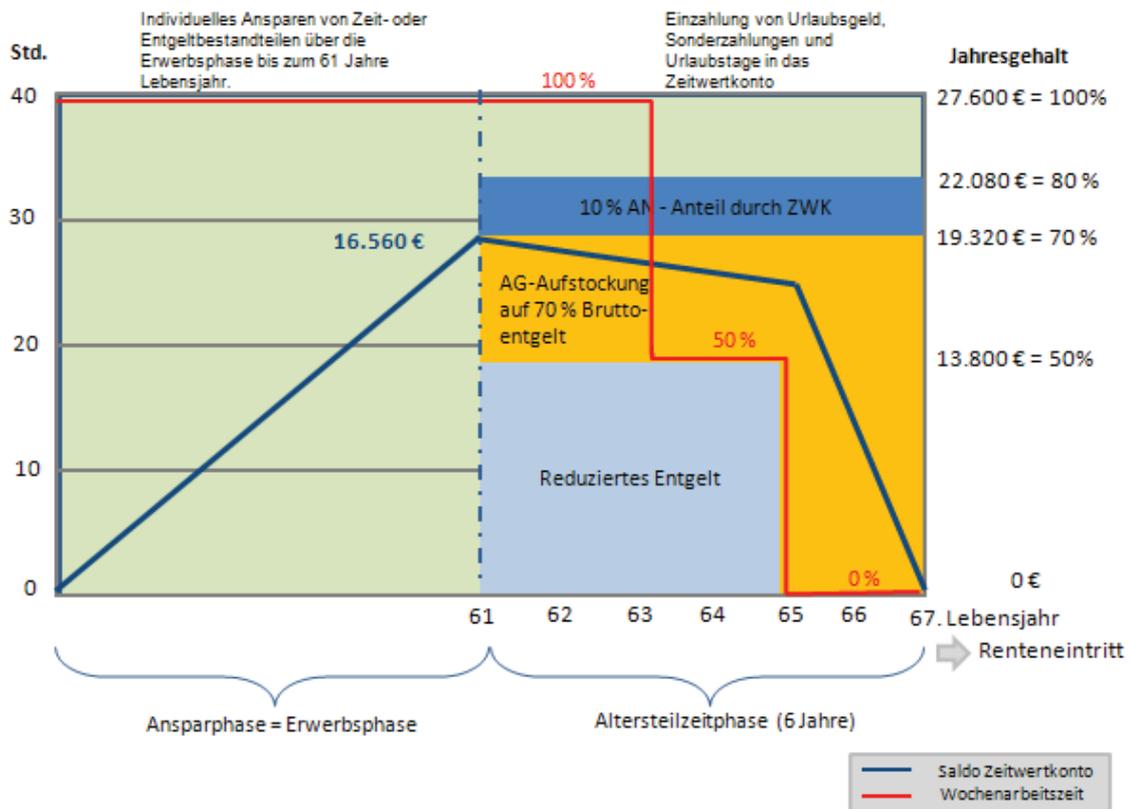
### Arbeitszeitreduzierung:

- 1. Phase: 62-63 Lebensjahr, keine Reduzierung der Arbeitszeit
- 2. Phase: 64-65 Lebensjahr, Reduzierung auf 50%
- 3. Phase: 66-67 Lebensjahr, Reduzierung auf 0%

### Arbeitsentgelt

- 1. Phase: Verzicht des AN auf 50% Arbeitsentgelt, Aufstockung durch AG um 20% auf 70%
- 2. Phase: Aufstockung durch AG um 20% auf 70% des Entgelts
- 3. Phase: Aufstockung durch AG um 70% auf 70% des Entgelts
  
- Der AN setzt sein Wertguthaben über die 6 Jahre zur Aufstockung des Gehalts ein. Dabei finanziert er 10% und kommt so auf ein Gesamtgehalt von 80% des ursprünglichen Entgelts.

Folgende Grafik zeigt das Szenario anhand eines Arbeitnehmers mit 27.600 € brutto/Jahr und einem Renteneintritt von 67 Jahren:



Freistellungskosten ohne ErsatzEinstellung und ohne Krankheitskosten:

	1. Phase (61-62)	2. Phase (63-64)	3. Phase (65-66)	
Arbeitsstunden	100% = 40 Std.	50% = 20 Std.	0% = 0 Std.	
Anspruch Entgelt AN	100 %	50%	0%	
Verzicht Entgelt AN	50%	0%	0%	
Aufstockung AG	20%	20%	70%	
Zeitwertkonto AN	10%	10%	10%	
<b>Ausbezahltes Entgelt</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	
	1. Phase (61-62)	2. Phase (63-64)	3. Phase (65-66)	Gesamt- summe
<b>Berechnung der Freistellungskosten</b>				
Logistik-Mitarbeiter (Gehalt 2.300 €)				
Aufstockungskosten AG	11.040 €	11.040 €	38.640 €	60.720 €
SV-Beitrag	2.208 €	2.208 €	7.728 €	12.144 €
<b>Gesamtkosten AG</b>	<b>13.248 €</b>	<b>13.248 €</b>	<b>46.368 €</b>	<b>72.864 €</b>
<b>Gesamtkosten AN</b>	<b>5.520 €</b>	<b>5.520 €</b>	<b>5.520 €</b>	<b>16.560 €</b>