

„Starre Schichtpläne funktionieren nicht.“

Guido Zander, Geschäftsführender Partner der SSZ-Beratungsgesellschaft, über die Ursachen und Folgen veränderter Arbeitszeitbedürfnisse und wie ein Lebensarbeitszeit-Modell zu einer Win-Win-Situation für Arbeitgeber und -nehmer werden kann.

„Während die Älteren ihr Leben um den Schichtplan herumgestalten, soll bei den Jüngeren die Arbeit zum Lebensstil passen. Im Wettbewerb um die Fachkräfte müssen Unternehmen auf diesen Wandel reagieren.“

Guido Zander
Geschäftsführender
Partner, SSZ-Beratungs-
gesellschaft



Herr Zander, Sie entwickeln Arbeitszeitmodelle für alle Branchen. Wie laufen Ihre Geschäfte?

Immer mehr Betriebe erkennen, dass sie etwas ändern müssen, wissen aber nicht wie. Viele leben noch mit Arbeitszeitvereinbarungen aus den 80er- und 90er-Jahren. Gleichzeitig erlebt die Arbeitswelt einen dramatischen Wandel. So liegt das Durchschnittsalter einer Belegschaft vielerorts schon bei 50 Jahren. Da gibt es aufgrund von Nachtschichtbefreiungen zunehmend Probleme, die Nachtschichten zu besetzen. Während die Älteren ihr Leben um den Schichtplan herum gestalten, soll bei den Jüngeren die Arbeit zum Lebensstil passen. Im Wettbewerb um die Fachkräfte müssen Unternehmen auf diesen Wandel reagieren. Ein Weg wäre es, nicht nur ein Vollzeitmodell



anzubieten, sondern mehrere Arbeitszeitmodelle mit verschiedenen Flexibilisierungsmöglichkeiten.

Bedeutet das, die herkömmlichen Arbeitszeitmodelle passen nicht mehr zu den modernen Bedürfnissen?

Die „Generation Internet“ will selbstbestimmt arbeiten. Sie will sofort Bedürfnisbefriedigung bzw. Lösungen: Sie will morgens bestellen und am Nachmittag die Ware erhalten. Diese veränderten Bedürfnisse wirken sich auf viele Branchen aus, z. B. in Form von längeren Sprechzeiten in Callcentern. Ein Beispiel ist auch die Variantenfertigung in produzierenden Betrieben. Kunden können ihr Produkt oft schon im Internet konfigurieren. Die Betriebe haben deshalb nicht mehr alles auf Lager, Nachfrageschwankungen tangieren die Produktion. Starre Schichtpläne funktionieren hier nicht; es müssen bedarfsgerechte Lösungen her.

Einer Ihrer Beratungskunden ist das Studierendenwerk Darmstadt, das ein Lebensarbeitszeit-Modell auch für seine Mensa-Mitarbeiter einführt. Was steckt hinter dem Modell?

Bereits seit 2009 kann mit dem „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ die geleistete Arbeitszeit in einem besonderen Wertguthaben gesammelt werden. Diese Lebensarbeitszeitkonten können dann z. B. genutzt werden, um einen frühen Übergang in den Ruhestand umzusetzen – ohne Gehaltsverlust. Angespart werden können laut Flexi-II-Gesetz

Lohn- und Gehaltsbestandteile, Überstunden, Urlaubsanspruch jenseits von 24 Tagen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Prämien, Provision und sonstige Zuschläge. Leider gingen viele Arbeitgeber in der Vergangenheit schlecht vorbereitet in dieses Modell hinein und ließen die weitgehenden Regelungsmöglichkeiten ungenutzt.

Mit Überstunden früher in die Rente – eine Einladung zu Selbstaubeutung und Schummelei?

Zeitung lesen für die Rente – vor diesem Szenario haben viele Arbeitgeber Angst. Der Gesetzgeber gibt viele Freiräume und wenn das Modell falsch angewandt wird, kann es zur Kostenfalle werden. Man muss genau definieren, unter welchen Umständen Überstunden geleistet und im LAZ-Konto angespart werden können. Einen Automatismus sollte es nicht geben. Man kann die jährliche Spareinlage auch begrenzen. Man kann definieren, für welchen Zweck sie angespart wird. Früher in Rente? Ein Sabbatical-Jahr? Oder um die Teilzeit nach dem Familienzuwachs finanziell aufzufangen? Genau definiert sind LAZ-Konten ein sehr intelligentes System für viele Lebenslagen.

Welche Vorteile hat der Arbeitgeber von einem LAZ-Modell?

Wenn für den Vorruhestand angespart wird, wird der Arbeitgeber von unangenehmen Folgen des Alters weitgehend verschont. Die Krankenquote ist niedriger. Schon durch einen gleitenden Vorruhestand sind die Jahre vor der Verrichtung weniger anstrengend für den Mitarbeiter.



**INTERGASTRA
Halle 3
Stand 3C41**

**ERGONOMIE IST
KEINE ZAUBEREI**

MIT LÖSUNGEN VON HUPFER WIRD ERGONOMISCHES
ARBEITEN SELBSTVERSTÄNDLICH



Logistiklösungen für
Eurobehälter



Servierwagen Ergo



Höhenverstellbare
Arbeitstische



Tablettabräumwagen

Mehr Produkte auf
www.hupfer.com

Gesunde Mitarbeiter sind zufriedene Mitarbeiter.
Und zufriedene Mitarbeiter sind seltener krank.
Schaffen Sie mit Hupfer optimale Arbeitsbedingungen.
Seien Sie Ihrem Wettbewerb zu Zeiten des Fachkräfte-
und Nachwuchsmangels einen Schritt voraus.

HUPFER
we make work flow

Gleichzeitig kann der Arbeitgeber diese Altersteilzeitkräfte viel flexibler einsetzen. Er kann sie in personalschwachen Urlaubszeiten bitten, fünf Tage zu arbeiten und danach freie Tage gewähren. In der Mensa könnte er sie an stark frequentierten Tagen einsetzen, um Stoßzeiten oder Produktionsspitzen abzufangen. Um eine möglichst große Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen, kann der Arbeitgeber gewünschte Verwendungszwecke auch bezuschussen.

Was passiert, wenn der Mitarbeiter kündigt oder das Unternehmen Pleite macht?

Das LAZ-Konto muss gegen Insolvenz gesichert werden. Das Gut-

haben gehört dem Mitarbeiter und darf nicht verloren gehen. Bei Kündigung kann der Mitarbeiter sein Wertguthaben beim neuen Arbeitgeber einbringen, sofern dieser auch ein LAZ-Modell hat. Wenn nicht, kann er es stellvertretend an den Deutschen Rentenversicherung Bund übergeben, der dann wie ein Arbeitgeber agiert. Der Mitarbeiter kann sich sein angespartes Geld aber auch ausbezahlen lassen. In ein LAZ-Konto einzuzahlen, kann auch aus steuerlicher Sicht Vorteile bringen. Man muss sich einfach beraten lassen, dann ist eine Win-Win-Situation für beide Seiten – Arbeitgeber und -nehmer – garantiert.

Vielen Dank für das Gespräch!

Cornelia Liederbach

Das LAZ-Modell in der Praxis

Im Studierendenwerk Darmstadt sparen Mitarbeiter seit 2016 Geld oder Arbeitszeit an.
Ein Blick hinter die Kulissen.

Früher in Rente – das ist auch für die Mitarbeiter des Studierendenwerks Darmstadt eine interessante Perspektive. Im Mai 2016 führte die Personalabteilung deshalb für ihre 280 Mitarbeiter ein Lebensarbeitszeit-Modell ein. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag damals bei 47 Jahren. „Wir wünschen uns, dass alle am Arbeitsplatz gut und möglichst gesund altern“, betont Personalleiterin Dagmar Göttmann. „Und dass sie, wenn sie es wünschen, im Alter weniger arbeiten oder ohne finanzielle Einbußen ihre Arbeit früher niederlegen können.“ Vor allem in der Hochschulgastronomie können sich nur wenige vorstellen, bis zum regulären Renteneintritt mit 65 oder 67 zu arbeiten. „Die Tätigkeit in den 14 Mensen und Cafeterien, in denen jährlich rund 1,8 Millionen Essen produziert und ausgegeben werden, ist körperlich anstrengend“, bestätigt Volker Rettig, Leiter der Hochschulgastronomie. „Daran ändern mittlerweile auch fortschreitende Technik, ergonomische Arbeitsplätze und leichtere Gebindesäcke wenig.“

Von der Idee bis zur Einführung des LAZ-Modells dauerte es etwa zwei Jahre. Das Beratungsunternehmen Dr. Scherf, Schütt & Zander gab den Anstoß zur Entscheidung, ein LAZ anzubieten. Michael Ries von Ries Corporate Solutions (RCS) übernahm die Ausarbeitung bzw. Entwicklung. Nun, da das Modell etabliert ist, beträgt der bürokratische Aufwand etwa zehn Stunden. Inzwischen sparen mehr als 20 Prozent aller Mitar-

beiter monatlich Geld bzw. Arbeitszeit in ein LAZ-Konto ein.

Das Studierendenwerk gewährt für die rentennahe Verwendung des LAZ-Kontos (also für die vollständige Freistellung oder Reduzierung der Wochenarbeitszeit in den letzten Jahren vor der Rente) einen Zuschuss von 50 Prozent auf die ersten 1.000 Euro und einen weiteren Zuschuss von 25 Prozent für die zweiten 1.000 Euro pro Jahr. Zudem wird der angesparte Freistellungszeitraum um 12 Prozent verlängert als Ausgleich für den im Freistellungszeitraum entstehenden Urlaubsanspruch. Eine zusätzliche Bezuschussung für Mitarbeiter, die aufgrund ihres Alters höchstens noch über zehn Jahre im LAZ-Konto ansparen können, gibt es zusätzlich. „Vier Mitarbeiter kamen bereits in den Genuss einer früheren Freistellung“, berichtet Dagmar Göttmann.

„Wir wünschen uns, dass alle am Arbeitsplatz gut und möglichst gesund altern.“

Dagmar Göttmann
Personalleiterin,
Studierendenwerk
Darmstadt



Renteneintritt errechnen

Mit Flyern und einem umfangreichen Beratungsangebot wirbt das Studierendenwerk für



Aufklärung: Unter dem Motto „Früher Feierabend“ wirbt das Studierendenwerk Darmstadt für das LAZ-Modell.

„Auch fortschreitende Technik, ergonomische Arbeitsplätze und leichtere Gebin-desäcke ändern wenig an der körperlich anstrengenden Arbeit in unseren Mensen.“

Volker Rettig

Leiter Hochschulgastronomie, Studierendenwerk Darmstadt



mit niedrigeren Einkommen interessant. Wie Dagmar Göttmann berichtet, betrug das Durchschnittsgehalt der Mitarbeiter, die bereits kurz nach Einführung des LAZ-Modells ein Zeitwertkonto eröffnet haben, 2.667 Euro. Das Sparergebnis nach fünf Monaten: 727 Euro. Hochgerechnet auf eine Spardauer von zehn Jahren zuzüglich Zuschuss und 12-Prozent-Aufschlag ergeben sich 10,2 Monate, die man früher als geplant in den Ruhestand gehen könnte. Interessant ist auch das Rechenbeispiel für eine Arbeitszeitreduzierung: Arbeitet der Mitarbeiter nur noch 80 Prozent, könnte er die letzten vier Jahre und drei Monate bei vollem Entgeltausgleich arbeiten. Bei einer Reduzierung auf 60 Prozent bekäme der Mitarbeiter immer noch ein ungefähres Netto-Entgelt von 90 Prozent heraus.

Bis zu 120 Stunden

Die meisten Mitarbeiter im Studierendenwerk, die das Modell nutzen, sparen Gutzeiten in die LAZ-Konten ein. Die Bedenken, dass in einem geregelten Betrieb mit festgelegten Prozessen zu wenig Spielraum anfällt, um Gutzeiten zu sammeln, kann Volker Rettig für die Mitarbeiter der Hochschulgastronomie zerstreuen.

ZUSAMMENGEFASST

- Entsprechend dem „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ kann geleistete Arbeitszeit in einem besonderen Wertguthaben gesammelt werden.
- Ein früherer Übergang in den Ruhestand ist ohne Gehaltsverlust möglich.
- Angespart werden können: Lohn- und Gehaltsbestandteile, Überstunden, Urlaubsanspruch jenseits von 24 Tagen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Prämien, Provision und sonstige Zuschläge.
- Eine genaue Definition, unter welchen Umständen Überstunden geleistet werden dürfen, ist Pflicht, damit das LAZ-Modell nicht zur Kostenfalle wird.
- Das Guthaben gehört dem Mitarbeiter und darf auch durch eine Insolvenz des Unternehmens nicht verloren gehen.
- Die Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V. bietet auf Ihrer Homepage viele fundierte und nützliche Informationen zum Thema: www.zeitwertkonten.org

„Vor allem Teilzeitkräfte haben viele Möglichkeiten, Überstunden anzusparen. Sie können im Krankheitsfall vertreten oder bei einer unserer Abendgalas Dienst tun. Gelegenheiten machen wir stets am Schwarzen Brett publik.“ Bis zu 120 Stunden dürfen jährlich angespart werden. Aber auch Vollzeitkräfte können Urlaubstage und auch Gutzeiten ansparen, solange Überstunden mit dem Arbeitszeit-schutzgesetz vereinbar sind.

Volker Rettig, Jahrgang 1974, führt ebenfalls ein LAZ-Konto. Er freut sich über die Perspektive, später weniger zu arbeiten oder früher freigestellt zu sein. Gespart werden kann aber auch für andere Zwecke, wie die Pflege eines Familienmitgliedes oder ein Sabbatical. Dieses Plus an Flexibilität kommt zunehmend bei den Mitarbeitern an.

Cornelia Liederbach

das LAZ-Modell. Auf der Website gibt es einen Freistellungs-Rechner. Mitarbeiter können hier ihre Entgeltgruppe einfügen und sich ihr persönliches LAZ-Modell ausrechnen lassen.

Aufklärung ist wichtig, denn viele Mitarbeiter sind immer noch skeptisch. Die Jüngeren sehen noch keine Notwendigkeit, sich mit ihrer Rente zu beschäftigen, und manche Geringverdiener glauben, keine Spielräume fürs Ansparen zu haben. Tatsächlich sind LAZ-Konten sehr wohl auch für Menschen

www.torrero.de



Torrero

Einkaufsführer,
Video- und Prospektportal
für Hotellerie
und Gastgewerbe

LEITHAMMEL GMBH

Jetzt auch
Produktvideos!



9.600 Firmen ... 24.000 Einträge ... 5.100 Stichwörter ... 27.000 Prospektseiten