

*Sauer-Danfoss beschreitet mit moderner Arbeitsplatzgestaltung und innovativen Lösungen neue Wege.*

# Zeichen der Zeit erkannt

Historisch gewachsene Unternehmen stehen vor dem Problem, sich mit den Auswirkungen einer steigenden Altersstruktur innerhalb der Belegschaft am Markt zu behaupten. Ein entscheidender Faktor hierfür ist auch die im vergangenen Jahr beschlossene Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters von 65 auf 67 Jahre. Gleichzeitig wird gerade im produzierenden Gewerbe eine erhöhte Flexibilität von allen Mitarbeitern verlangt, um auf variierende Auftragsituationen und konjunkturelle Schwankungen reagieren zu können. Manchmal fällt es gerade den älteren Mitarbeitern schwerer, sich diesen Anforderungen bis zum Übergang in den Ruhestand zu stellen.

Wie beide Seiten effizient Ihre Interessen vertreten können und sich zusätzlich sowohl für den Arbeitgeber als auch den Arbeitnehmer finanzielle Vorteile ergeben, zeigt sich an dem aktuellen Beispiel des Mobilhydraulik-Unternehmens Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG in Neumünster.



*Achim Heinzer,  
Director Human  
Resources  
SAUER-DANFOSS  
GmbH & Co.  
OHG, Neumünster  
Kontakt:  
a.heinzer@  
sauer-danfoss.com*



*Jan-Hendrik  
Austen, Senior  
Consultant Deut-  
sche Zeitwert  
GmbH, München  
Kontakt: jan-  
hendrik.austen@  
deutsche-zeitwert.de*

Dort haben die Geschäftsführung und der Betriebsrat über einen längeren Zeitraum sorgfältig alle Arbeitsabläufe im Unternehmen beobachtet und ausgewertet. Die Ergebnisse wurden unter Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und der Kundenzufriedenheit mit der Gewerkschaftsseite (IG-Metall) diskutiert und mündeten in einem innovativen Haustarifvertrag, der eine zukunftsweisende Regelung zur betrieblichen Altersversorgung in Kombination mit einem Lebensarbeitszeitkonto enthält.

## Rahmentarifvertrag als Grundlage

Grundlage für die Gestaltung bildet der Rahmentarifvertrag über eine flexible Arbeitszeitregelung, in dem über ein Kaskadenmodell dem Arbeitgeber ein höherer Spielraum zum Aufbau flexibler Arbeitszeitkonten (Flexzeit) zur Verfügung steht. Gleichzeitig kann der Arbeitnehmer das überlaufende Flexzeit-Konto dazu verwenden, seine betriebliche Altersversorgung aufzubauen und parallel ein Lebensarbeitszeitkonto anzusparen. (Abb. 1)

Die Einbringung von Zeitanteilen aus dem Flexzeit-Rahmen erfolgt auf freiwilliger Basis und fließt im ersten Schritt in eine betriebliche Altersversorgung ein. Dafür muss der Mitarbeiter ein positives Flexzeit-Guthaben von mehr als 85 Stunden vorweisen. Der materielle Gegenwert von maximal fünf Stunden fließt dann in die Bildung eines Versorgungsbausteins zur Verbesserung der Altersversorgung des Mitarbeiters. Besteht nach Abzug des Anteils zur betrieblichen Altersversorgung immer noch ein Guthaben über 80 Stunden, hat der

Mitarbeiter den Anspruch diesen in den Aufbau eines persönlichen Lebensarbeitszeitkontos einzubringen. Ziel des Lebensarbeitszeitkontos ist, dem Mitarbeiter den Aufbau von Mehrarbeit nicht unmittelbar zu vergüten, sondern die geleistete Mehrarbeit in einem Guthaben für einen späteren Zeitpunkt zurückzustellen. Das damit entstehende Wertguthaben wird regelmäßig, so auch bei Sauer-Danfoss, für eine Freistellung vor Inanspruchnahme des gesetzlichen Altersruhegeldes verwendet. Dabei werden im ersten Schritt die eingebrachten Zeitanteile zum aktuellen Stundenlohn bewertet. Der sich daraus ergebende monetäre Wert wird regelmäßig auf eine externe Kapitalanlage ausgelagert. Aus dem Guthaben wird dann die Freistellungsphase des Mitarbeiters finanziert.

In der Freistellungsphase steht der Mitarbeiter nach wie vor im Anstellungsverhältnis beim Arbeitgeber. Die Dauer der Freistellungsphase richtet sich nach der Höhe des Wertguthabens, aus dem das laufende Einkommen während der Freistellung bezahlt wird, so dass den Arbeitgeber auch später keine Mehrbelastung trifft.

Mit der dritten Stufe der Arbeitszeitregelung ist Sauer-Danfoss vielen Unternehmen einen Schritt voraus. Dies erhöht die Attraktivität des Unternehmens im Wettbewerb – etwa auf der Suche nach gut ausgebildeten und umworbenen Fachkräften oder bei der Bindung eben dieser Mitarbeiter. Ein Vorteil, der sich langfristig auszahlen wird.

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitszeitflexibilität
- Lebensarbeitszeitkonto
- Motivation

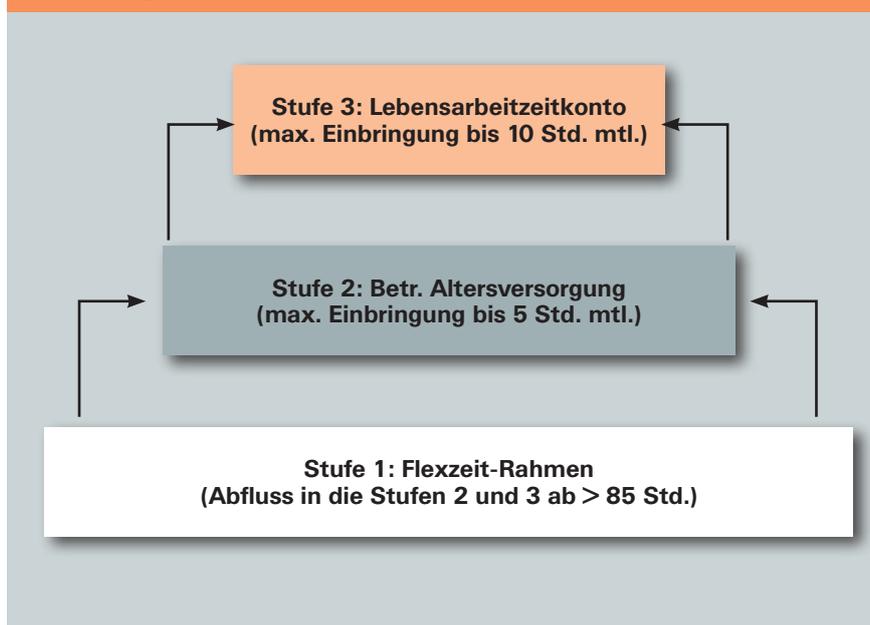
## Implementierung durch Spezialisten

Im Gegensatz zur betrieblichen Altersversorgung handelt es sich bei dem Lebensarbeitszeitkonto noch um ein eher junges Thema, das im Rahmen der Umsetzung umfangreiche Kenntnisse aus der Wissenswelt der Zeitwertguthaben und Lebensarbeitszeitkonten voraussetzt. Aus diesem Grund hat das Unternehmen nach der Grundsteinlegung durch den Rahmentarifvertrag einen Berater hinzugezogen, dessen Schwerpunkt in der Implementierung und Verwaltung von Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitkonten liegt. Diese Unterstützung war notwendig, um sich vor späteren Risiken zu schützen, die sich aus fehlenden oder unzureichenden arbeitsrechtlichen Regelungen ergeben können. Die Deutsche Zeitwert GmbH wurde damit beauftragt, alle Fallstricke, die sich im Bereich der Lebensarbeitszeitkonten ergeben können, aufzuzeigen und ein arbeitsrechtlich sicheres Regelwerk zu bilden.

Denn die Motivation für die Einrichtung eines Zeitwertkontos ist je nach Unternehmen sehr unterschiedlich und spezifisch. Häufig werden abweichende Regelungen für unterschiedliche Fachbereiche innerhalb eines Unternehmens bevorzugt. Um so wichtiger ist es, für jedes Modell eine ausgereifte arbeitsrechtliche Regelung zu finden und von Beginn an alle Entscheidungsgremien mit an einen Tisch zu holen. Nur so kann ein von Beginn an homogenes Regelwerk entstehen, das von allen Parteien unterstützt wird.

Neben der arbeitsrechtlichen Grundlagenarbeit, die sich im Bereich der Zeitwertkonten aus einer Vielzahl von Details zusammensetzt, hat die Deutsche Zeitwert der Sauer-Danfoss weitere Aufgaben abgenommen. So wurden beispielsweise mögliche Gestaltungsoptionen und Optimierungsvorschläge eingebracht. In einem unmittelbaren Dialog zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat wurde über den fachmännischen Rat abgestimmt und so die für das Unternehmen und die Mitarbeiter wirtschaftlich sinnvollsten Lösungen erarbeitet.

Abb. 1: Spielraum für Arbeitszeitkonten



Zusätzlich setzte die Einführung der Lebensarbeitszeitkonten die Bereitstellung einer technischen Infrastruktur voraus, die in der Lage ist, der Personalabteilung höchstmögliche Unterstützung zu bieten. Dabei kommt es darauf an, die Einbringung und Entnahme von Wertguthaben auf einem hohen automatisierten Niveau zu realisieren und gleichzeitig eine historische Datenführung mit allen erforderlichen Aufzeichnungspflichten abzubilden. Da das Instrument Lebensarbeitszeitkonto ein hohes Maß an Flexibilität für alle Beteiligten in Punkto Einbringung und Entnahme der Wertguthaben bietet, muss der Arbeitgeber darauf achten, welche Spielräume er zulässt, ohne den Verwaltungsbetrieb übermäßig mit manuellen Erfassungsaufgaben zu belasten.

Um die Problemfelder Administration und Datenerfassung in den Griff zu bekommen benötigte Sauer-Danfoss einen externen Provider, der in der Lage sein musste, allen gesetzten Anforderungen gerecht zu werden. Hierfür wurde von extern eine Administrationsplattform für die Verwaltung von Lebensarbeitszeitkonten als zusätzliche Dienstleistung zur Verfügung gestellt. Diese Plattform bildet für Sauer-Danfoss die Schnittstelle zwischen den ope-

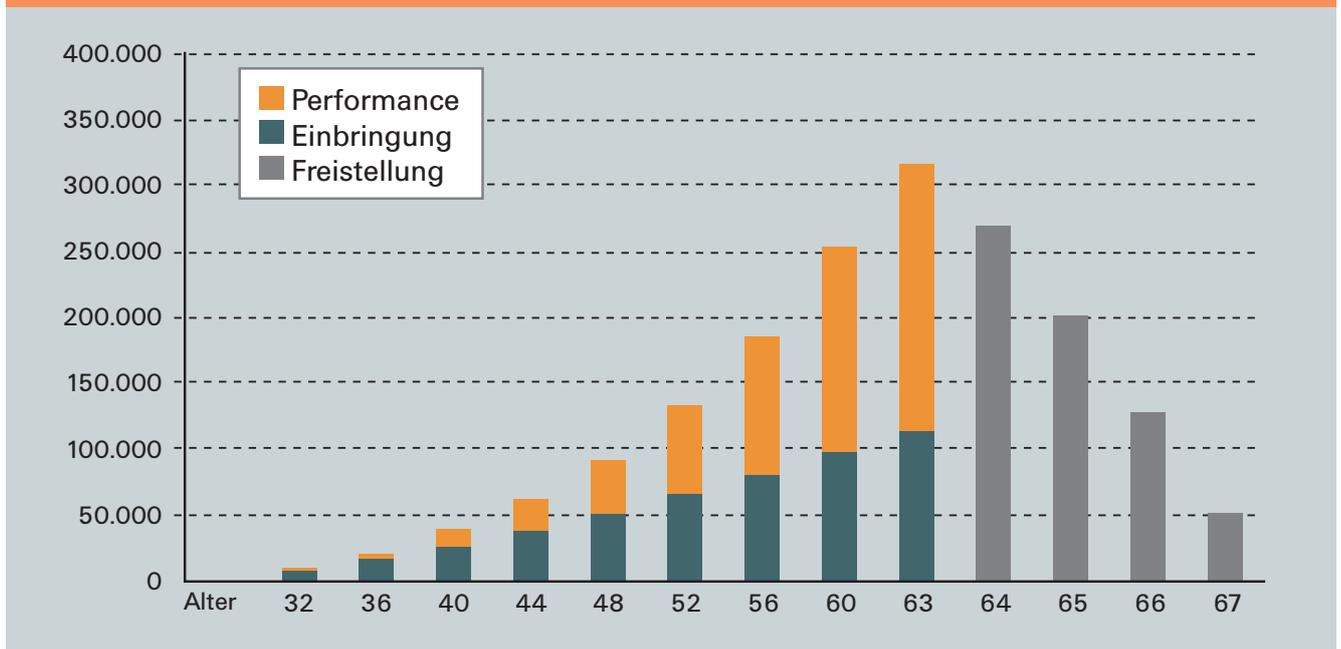
rativen Einheiten im Unternehmen, der Kapitalanlagegesellschaft sowie dem Treuhänder und lässt damit eine externe Verwaltung aller Mitarbeiterkonten zu. Das System bietet, neben der laufenden Administration, regelmäßige Reports über die Entwicklung der Lebensarbeitszeitkonten sowie die notwendigen Abrechnungsprozesse für alle Einzahlungs- und Auszahlungsfälle.

## Umsetzung strikt koordinieren

Aber nicht nur die fachliche und technische Basis, sondern auch die strikt koordinierte Umsetzung der mit dem Arbeitszeitmodell verbundenen unternehmerischen Ziele, stand im Fokus. Im Rahmen einer abgestimmten Projekt- und Prozesskoordination hat Sauer-Danfoss als international operierendes Unternehmen dafür gesorgt, dass nach der Einrichtung des Haustarifvertrages und der betrieblichen Altersversorgung alle Schritte in die Wege geleitet wurden, damit das Gesamtprojekt mit der Umsetzung der Lebensarbeitszeitkonten erfolgreich zum gesetzten Termin zum Abschluss gebracht werden konnte.

So wurden bereits im Vorfeld Terminabstimmungen für einzelne Projekt-

Abb. 2: Arbeitsbiografie mit Lebensarbeitszeitkonto



abschnitte festgelegt, die ineinander verzahnt werden mussten, damit beispielsweise die Implementierung einer IT-Schnittstelle zum Provider mit der ersten Meldung von Wertguthaben für das Lebensarbeitszeitkonto einwandfrei verarbeitet werden konnte. Gleichzeitig wurde das Thema interne Kommunikation groß aufgehängt, um bereits im ersten Jahr akzeptable Teilnahmequoten zu erreichen, damit sich für alle Seiten der gewünschte Erfolg einstellt.

Pünktlich zum April dieses Jahres wurden die ersten Zeitwertguthaben ermittelt und zum folgenden Abrechnungstermin an den externen Full-Service-Provider übermittelt. Über die automatisierten Abläufe wurde für jeden teilnehmenden Mitarbeiter ein virtuelles und individuelles Lebensarbeitszeitkonto über die externe Administrationsplattform eingerichtet.

Der Austausch der Daten erfolgt über eine gesicherte Webapplikation, über die die Personalabteilung mit geringstem Aufwand einmal monatlich den Extrakt aus dem Lohn- und Gehaltsabrechnungssystem zur Befüllung der Mitarbeiterkonten einstellt. Nach erfolgtem Datentransfer an den Zeitwertkonten-Administrator werden die Informationen über den Treuhänder an eine Depotbank weitergeleitet, die

alle Werte in einem Gesamtd Depot des Arbeitgebers bündelt.

### Passende Kapitalanlage

Auch bei der Wahl der Kapitalanlage hat sich Sauer-Danfoss für eine individuelle und flexible Lösung entschieden. Drei ausgewählte Fondsprodukte sollen durch eine selbstdefinierte LifeCycle-Strategie zum Erfolg des Lebensarbeitszeitkontos beitragen. Dabei sind die Produkte an sich ersetzbar und können jederzeit an geänderte Anforderungen angepasst werden.

Das Verwaltungstool der Administrationsplattform bietet neben einer Menge von Annehmlichkeiten unter anderem die Möglichkeit, eine individuelle Altersstruktur für die LifeCycle-Strategie vorzugeben und dies für unterschiedliche Personenkreise innerhalb eines Unternehmens. Je früher der Mitarbeiter sich für die Teilnahme am Lebensarbeitszeitkonto entscheidet, desto größer ist der Einfluss der Kapitalanlage und ihrer Performance auf den sich ergebenden Freistellungszeitraum. So kann beispielsweise bei einem kontinuierlichen Aufbau des Lebensarbeitszeitkontos ab dem 30. Lebensjahr eine

Freistellungszeit von vier Jahren erreicht werden. Bei einer angenommenen durchschnittlichen Wertentwicklung von sechs Prozent im Jahr werden knapp zwei Drittel der Freistellungszeit allein aus den Kapitalerträgen heraus finanziert. Schon allein aufgrund dieser Wirkungsweise trägt eine wohlüberlegte Entscheidung hinsichtlich der Kapitalanlage wesentlich zum Erfolg einer modernen Arbeitszeitgestaltung bei. (Abb. 2)

Um diesen Erfolg zu gewährleisten hat Sauer-Danfoss einen paritätisch besetzten Beirat zur Steuerung und Überwachung der Kapitalanlage ins Leben gerufen. Im Fall sich ändernder externer Einflussfaktoren durch neue Gesetze oder arbeitsrechtliche Vorgaben hat der Beirat die Chance schnell und unbürokratisch die Gestaltung der Kapitalanlage flexibel zu modifizieren.

Das Modell zeigt, wie Sauer-Danfoss auf einfachem Wege eine Optimierung der Einsatzbereitschaft und Arbeitszeitflexibilität herstellen konnte, die gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter erhöht und ihre Vorsorge in mehrfacher Hinsicht stärkt. Dieses Modell einer modernen Arbeitsplatzgestaltung könnte in geeigneten Branchen und Unternehmen bald eine bundesweite Ausstrahlungskraft erhalten.