
Das ZeitWertKonten-Modell der AWO Rheinland e.V.

**Helga Stahlhofen (Gesamtbetriebsratsvorsitzende der AWO Altenhilfe GmbH),
Rudolf Müller (Inhaber der Unternehmensberatung Rudolf Müller)**

Zusammenfassung

In der AWO Rheinland e.V. haben Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung gemeinsam ein ZeitWertKonten – Modell entwickelt und eingeführt. Das Modell zeichnet sich u.a. durch ein sehr hohes Maß an Flexibilität für die Arbeitnehmer aus. Mitarbeiter müssen weder regelmäßig „sparen“, noch müssen sie sich frühzeitig festlegen, wofür sie ihre Guthaben später nutzen wollen. Die Entwicklung des „passenden“ ZWK – Modells hat sich als fachlich sehr anspruchsvolle und komplexe Aufgabenstellung erwiesen. Auch aus diesem Grund hat die AWO Rheinland sich, getreu dem Motto „Schuster bleib bei deinen Leisten“, dafür entschieden, die Kapitalanlage, die Kontenverwaltung und die Insolvenzversicherung nicht selbst, sondern gemeinsam mit professionellen Partnern zu realisieren. Dazu wurde mit der Debeka Lebensversicherungsverein a.G. vereinbart, die Wertguthaben der AWO Mitarbeiter in einem kollektiven Rückdeckungstarif mit einer Mindestverzinsung von 2,25 Prozent (Laufzeit bis 2027) anzulegen. Die Kontenverwaltung wurde der msg life GmbH übertragen und die Insolvenzversicherung im Rahmen einer überbetrieblichen Treuhandgesellschaft zusammen mit der F.E.LÖ.S. Treuhand GmbH vorgenommen. In der Umsetzung hat sich dann gezeigt, dass das Marketing sehr zeit- und beratungsintensiv ist. Die Entscheidung für die Installation der ZWK-Multiplikatoren (AWO Mitarbeiter mit einem weitergehenden Interesse und einer ausführlichen ZWK-Schulung), die in den verschiedenen Betrieben der AWO Rheinland als erste Anlaufstelle bei Fragen zum ZWK – Modell fungieren, sind eine gute Lösung für das Marketing des ZWK Gedankens. Sowohl die Modellgestaltung als auch der Einführungsprozess können auch im Nachhinein als gelungen bezeichnet werden. Obwohl eine systematische Evaluation schwierig ist und bislang nicht durchgeführt wurde, ist der Nutzen des ZeitWertKonten – Modells aus Arbeitgeber- und aus Arbeitnehmersicht klar erkennbar. Nach wie vor sind die Protagonisten von dem Nutzen des ZWK – Modells der AWO Rheinland zweifelsfrei überzeugt. Zu Beginn des Jahres 2016 haben bereits 200 Mitarbeiter auf ihren Zeit Wert Konten Wertguthaben angespart. Im Verlauf des Jahres 2015 wurden nach nur knapp mehr als drei Jahren Laufzeit bereits die ersten Inanspruchnahmen verzeichnet.

1 Ausgangslage

Die AWO Rheinland e.V. (AWO) und ihre Gesellschaften, die AWO Altenhilfe GmbH und die AWO Dienstleistungs- und Service GmbH nutzen bereits seit Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre ein flexibles Jahresarbeitszeitmodell. Kernpunkt dieses Modells war (und ist) der Freizeitausgleich für geleistete Mehrarbeit im Verlauf eines Kalenderjahres. Allerdings wurden in diesem Modell die Zeitguthaben, die am Ende des Kalenderjahres noch bestanden (weil sie unterjährig nicht ausgeglichen werden konnten/sollten), ausgezahlt. Gegenüber dieser Auszahlungspraxis ist insbesondere bei älteren Mitarbeitern im Laufe der Zeit eine zunehmende Unzufriedenheit entstanden. Wahrscheinlich hat die 2007 in Deutschland beschlossene, schrittweise Erhöhung der Regelaltersgrenze für den Renteneintritt von 65 auf 67 Lebensjahre, maßgeblichen Einfluss darauf gehabt, dass die Arbeitnehmer ihr Unbehagen mit der „Auszahlungspraxis“, zunehmend deutlicher als Kritik artikuliert haben. Die Auszahlung der Mehrarbeit am Jahresende stellte insbesondere für ältere Mitarbeiter keinen als adäquat empfundenen Gegenwert für die „geopferte“ Freizeit dar. Mehrfach haben sie daher gegenüber ihrer betrieblichen Interessenvertretung den Wunsch geäußert, diese „Zeitguthaben“ langfristig erhalten zu wollen und sie zu einem späteren Zeitpunkt „gewinnbringend“ (in Form von freier Zeit) nutzen zu können.

Der Gesamtbetriebsrat der AWO Altenhilfe GmbH hat daraufhin anlässlich seiner Klausurtagung im Jahr 2010 den Wunsch der Belegschaft zur Einrichtung „langfristiger Arbeitszeitkonten“, insbesondere für ältere Arbeitnehmer, an die Geschäftsführung herangetragen. Älteren Arbeitnehmern soll, so die Vorstellung des Gesamtbetriebsrats (GBR), auf diese Weise die Möglichkeit eröffnet werden, noch vor Erreichen der (neuen) Rentenaltersgrenze ihre Arbeitszeit (ggf. bis auf „0“) reduzieren zu können. Die Geschäftsführung wurde aufgefordert, gemeinsam mit dem GBR ein entsprechendes Angebot für die Arbeitnehmer zu entwickeln. Mit diesem Anliegen hat der GBR bei der Geschäftsführung quasi „offene Türen eingerannt“.

Auch die Geschäftsführung, insbesondere der damalige Geschäftsführer Herr Winfried Bauer, haben Vorteile darin gesehen, dass Mitarbeiter sich „lange Freizeiten“ ansparen können. Die Geschäftsführung wollte ein solches langfristiges Arbeitszeitmodell darüber hinaus aber auch für jüngere Arbeitnehmer anbieten, um diesen die Möglichkeit eines Langzeiturlaubs oder einer Auszeit zu geben. Insgesamt wurde damit auch eine größere Attraktivität der AWO als Arbeitgeber (insbesondere für Pflegefachkräfte) angestrebt und erwartet. Sabbaticals [Sabbatjahr; Arbeitszeitmodell, bei dem eine längere, zusammenhängende Auszeit angespart werden kann] wurden seitens der Geschäftsführung in der Altenpflege in Rheinland - Pfalz als Alleinstellungsmerkmal bei der Personalrekrutierung eingeschätzt.

In einem ersten Sondierungsgespräch im unmittelbaren zeitlichen Nachgang zur Betriebsräteklausur, wurde zwischen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat bereits Konsens darin erzielt, den Mitarbeitern künftig das Angebot eines „Lebensarbeitszeitkontos“ unterbreiten zu wollen. Vor dem Hintergrund des wachsenden Problemdrucks bei der Rekrutierung von Pflegefachkräften wurde angestrebt, die Konzeption eines „Lebensarbeitszeit-/ Langzeiturlaubs-Modells“ bereits im 1. Quartal 2011 gemeinsam soweit zu entwickeln und zwischen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat zu verhandeln, dass den „kommenden“ Absolventen der Altenpflegeschulen zum Ende des Ausbildungsjahres (Juli/August) rechtzeitig das neue Angebot nahe gebracht werden kann. Darüber hinaus wurde seitens des GBR der Vorschlag unterbreitet, den AWO Mitarbeitern für die im Jahr 2010 bereits angesammelten und nun unmittelbar zur Auszahlung anstehenden Überstunden, eine kurzfristige Option zur Nutzung im künftigen Langzeitarbeitszeitkonto zu eröffnen.

2 Vorgehen

Bei der AWO ist es seit nunmehr fast 30 Jahren gelebte Praxis, dass Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat in gemeinsamen Projektgruppen an der Lösung bestehender Probleme oder der Weiterentwicklung der bestehenden Infrastruktur arbeiten. Daher wurde auch für diesen Anwendungsfall zunächst eine Projektgruppe gebildet, in der alle relevanten Ressorts seitens des Arbeitgebers (z.B. Personal, Finanzen, Geschäftsführung), aber auch Vertreter der Arbeitnehmer aus dem GBR der AWO Altenhilfe GmbH vertreten waren. Aufgrund des Stellenwertes der Thematik hat der Geschäftsführer, Herr Bauer, selbst die Leitung des Projektes übernommen. Nach einer kurzen Orientierungs- und Recherchephase bestand in der Arbeitsgruppe Einigkeit darüber, in der AWO ein ZeitWertKonten-Modell zu entwickeln und einzuführen. Für dieses Vorhaben wurde sodann eine strukturierte Projektplanung erstellt.

In einem ersten Schritt wurden die Ziele, die Arbeitgeber einerseits und Arbeitnehmer andererseits mit dem ZeitWertKonten-Modell verfolgen wollten, formuliert. Folgendes Ergebnis wurde dabei erzielt:

aus Arbeitnehmersicht

- mehr Wahlmöglichkeiten bei der Lebensplanung und -gestaltung
- eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- flexiblere Zeit, zum Beispiel für die Kindererziehung, häusliche Betreuung pflegebedürftiger Personen, Erholung (Langzeiturlaub)
- bessere Bedingungen zur Reduzierung der Arbeitszeit: Teilzeitarbeit mit Gehaltsausgleich
- vorzeitiges, flexibles Ausscheiden vor Eintritt in die gesetzliche Rente

- Vermeidung von Rentenkürzungen

aus Arbeitgebersicht

- Imagesteigerung des Unternehmens als innovativer und familienfreundlicher Arbeitgeber
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens durch attraktives Lebensarbeitsmodell
- bessere Position im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter
- Beitrag zur personellen Stabilität des Unternehmens durch Erhöhung der Mitarbeiterbindung
- Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation und damit auch der Kosten
- individuelle und flexible Nachfolgeregelungen für ausscheidende Mitarbeiter, zielorientiertes Nachfolge-Management
- positive Entwicklung der Mitarbeitergesundheit und der Mitarbeitermotivation

Die „lange Liste“ der formulierten Ziele verdeutlicht, dass die Erwartungen an das ZeitWertKonten-Modell von beiden Seiten sehr hoch waren. =Obwohl eine Unterscheidung in Arbeitgeber- und in Arbeitnehmerziele vorgenommen wurde, bestand ein weitgehender Konsens über die verfolgte Zielsetzung insgesamt. Dass bei den Beteiligten, trotz einer nicht zu verleugnenden „thematischen Euphorie“, doch genügend Realitätssinn und Praxisbezug vorhanden war, lässt sich aus den ebenfalls definierten Rahmenbedingungen (Nebenbedingungen) entnehmen:

- Doppelte Freiwilligkeit: Weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber können beim Aufbau oder beim Abbau der Langzeitkonten einseitig agieren (Konsensmodell).
- Ressourcenneutralität: Es dürfen weder signifikante Mehrkosten entstehen, noch darf es zu Personalmehr- oder -minderausstattungen (im tatsächlichen Personaleinsatz) kommen.
- Die Ablauforganisation und die Leistungsfähigkeit der Einrichtung (hier: Synonym für Seniorenzentrum) müssen stets erhalten bleiben.
- Die Konten können und dürfen ausschließlich im Plus geführt werden. Ein Langzeitkonto darf weder im Minus gestartet werden, noch darf es je ins Minus gefahren werden.

In diesem Erwartungs- und Bedingungskontext galt es für die Projektgruppe nun, das ZeitWertKonten-Modell zu konfigurieren. Grundlage dafür bildet das Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen vom 21. Dezember 2008, dass ab 01. Januar 2009 (sogenanntes Flexi II-Gesetz) in Kraft getreten ist.

Es wurde sehr schnell deutlich, dass das Gesetz weitgehende Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Die Vielzahl der Gestaltungsfelder wurde durch die Projektgruppe, wie in Abbildung 1 dargestellt, systematisiert.



Abbildung 1: Baustellen bei der ZWK Entwicklung; Quelle AWO Rheinland e.V.

Die so identifizierten und definierten Themenfelder:

- Vertragliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer,
- Gestaltung der Kapitalanlage,
- Verwaltung der Zeitwert Konten
- Sicherung des Anlagekapitals

wurden anschließend in mehreren Arbeitsgruppen, die der Projektgruppe untergeordnet waren, bearbeitet. Zuvor wurde jedoch eine sehr, sehr wesentliche Entscheidung durch die Projektgruppe getroffen. Obwohl das Flexi II-Gesetz grundsätzlich die Möglichkeit eröffnet, nahezu alles in Eigenregie durchzuführen (Kapitalanlage, Kontenverwaltung oder Insolvenzversicherung durch den

Arbeitgeber selbst), hat sich die Projektgruppe sehr bewusst dafür entschieden, wesentliche Komponenten des Modells bzw. Dienstleistungen von Experten bzw. Spezialisten einzukaufen. Die Projektgruppe war sich sehr bewusst, dass z.B. die Kapitalanlage, die Kontoführung oder auch die Insolvenzversicherung sehr hohe fachliche Anforderungen stellen. Die dafür benötigten Qualifikationen gehören aber nicht zu den Kernkompetenzen der AWO Mitarbeiter, genauso wenig, wie Kapitalanlage, Kontoführung und Insolvenzversicherung zu den Kerngeschäftsfeldern der AWO gehören. Aus diesem Grunde wurde die „make or buy – Entscheidung“ konsequent und eindeutig mit „buy“ entschieden. Lediglich die Gestaltung der vertraglichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat die AWO im Detail vollständig selbst vorgenommen. Für die übrigen Themenfelder wurden aggregierte konzeptionelle Vorstellungen und Vorgaben entwickelt, die das spätere ZeitWertKonten-Modell erfüllen muss. Dies geschah zum einen durch die Festlegung der Einbringungs- und Inanspruchnahme Möglichkeiten, siehe Abbildung 2, zum anderen aber auch die die erneute Formulierung von Kriterien, die die Angebote der Dienstleister erfüllen müssen.



Abbildung 2: AWO Rheinland ZWK Modell; Quelle AWO Rheinland e.V.

Der Projektgruppe war zum Zeitpunkt der Festlegung der Kriterien möglicherweise gar nicht klar, wie dadurch die Fundamente für ein außergewöhnliches, in hohem Maße arbeitnehmerorientiertes Modell „gegossen“ wurden:

- Das Anlageprodukt, die Kapitalanlage, weist eine einheitliche Garantieverzinsung über die gesamte Laufzeit aus. Eine garantierte Verzinsung, die sowohl in der Höhe, als auch für den Zeitpunkt exakt, in maximal 3 - 4 Stufen definiert ist, erfüllt das Kriterium ebenfalls.
- Für beide Anwendungsfälle, Langzeiturlaub und vorgezogener Ruhestand, wird ein einheitliches Kapitalanlageprodukt ohne Varianten verwendet. (Der Mitarbeiter kann und muss nicht zwischen mehreren Produkten wählen).
- Es gibt keine garantierten Einbringungsbeträge. Die AWO Mitarbeiter können jederzeit entscheiden, ob und wie viel sie in ihr Konto einbringen möchten.
- Der Anbieter garantiert den Werterhalt für 100 % der eingezahlten Beträge, sowohl für Arbeitsentgelt, als auch Arbeitgeberbeitrag zur Sozialversicherung, zu jedem Zeitpunkt (auch im Störfall).
- Die Insolvenzversicherung erfolgt in Form einer überbetrieblichen Gruppen-Treuhand-Lösung, die betriebliche Treuhand-Lösungen und die Einzelverpfändung werden nicht akzeptiert.
- Der Produkthanbieter unterstützt die AWO bei der Umsetzung durch die Teilnahme an Mitarbeiterversammlungen und die Einzelberatung von Mitarbeitern.

Nach der intensiven und in wesentlichen Teilen fachlich sehr herausfordernden Arbeit in den verschiedenen Arbeitsgruppen, wurde das nachfolgend vereinfacht dargestellte „Kooperationsmodell“ für die AWO Rheinland geschaffen.

AWO ZWK – (Kompetenz-) Modell



Abbildung 3: ZWK Kompetenz Modell; Quelle AWO Rheinland e.V.

Aus Arbeitnehmersicht hat vor allem die „Gestaltung der Kapitalanlage“ im ZWK-Modell eine herausragende Bedeutung und einen konkreten Mehrwert. Aus diesem Grunde soll an dieser Stelle die Gestaltung der Kapitalanlage ein wenig näher beschrieben werden. Durch die vorgenommene Definition der Anforderungen, die das Anlagekonzept erfüllen muss, hat die AWO Projektgruppe für einen großen Teil des Marktangebotes sehr schwierig zu erfüllende Anforderungen formuliert. Folgende Schwierigkeiten haben die Festlegungen hervorgerufen:

- Die Angebote, die 2011 am Markt existierten, haben die „Anlageprodukte“ sehr häufig konsequent zwischen einer Kapitalanlage für Langzeiturlaub und einer für „vorgezogenen Ruhestand“ differenziert bzw. getrennt. Dies wird damit begründet, dass die Laufzeit bei Kapitalanlagen für den Ruhestand i.d.R. sehr lang und in jedem Fall sehr genau zeitlich geplant und terminiert werden kann. In diesem Fall muss das angelegte Kapital nicht kurzfristig liquidiert werden können, so wie das bei der Kapitalanlage für geplante Langzeiturlaube u.U. regelmäßig der Fall sein könnte. Hier muss das vom Mitarbeiter angesparte Guthaben, inklusive seiner Zinsen, sehr kurzfristig und kaum planbar zur Verfügung stehen. Gelder, die von den Mitarbeitern für den Ruhestand angespart werden, können langfristig zu tendenziell höheren Zinsen angelegt werden.
- Das „Flexi II – Gesetz“ schreibt den Werterhalt genau genommen nur für den Zeitpunkt der regulären Inanspruchnahme des ZWK – Guthabens vor. Bei Störfällen, z.B. unerwartetes Ausscheiden beim Arbeitgeber oder aus dem Erwerbsleben, muss danach der Werterhalt nicht sichergestellt sein. Im Gegensatz dazu hat die AWO Projektgruppe den Werterhalt der eingebrachten Gelder zu *jedem* Zeitpunkt gefordert. Das konnten viele Anbieter nicht garantieren, weil ihre Produkte gerade in den ersten Jahren der Laufzeit mit hohen Kosten belastet sind, die aus Sicht des Anbieters erst einmal „eingespielt“ werden müssen.
- Eine Vielzahl an Anbietern erwartet eine langfristige und weitgehend verbindliche Festlegung des „Sparers“, wie viel zu welchem Zeitpunkt eingebracht werden wird. Da die AWO Projektgruppe im Gegensatz dazu, ein Höchstmaß an Wahlfreiheit und Flexibilität für die Mitarbeiter der AWO gefordert hat, hat sich hieran aus Sicht der Projektgruppe auch wieder sehr deutlich die „Spreu vom Weizen“ getrennt.
- Nicht zuletzt hat die Projektgruppe auch gefordert, dass das Verzinsungsmodell sehr klar und transparent strukturiert sein soll und eine garantierte Mindestverzinsung über die Vertragslaufzeit gewährleistet wird. Dies ist, was die Projektgruppe sogar ein wenig überrascht hat, wieder eine recht hohe Hürde für viele Anbieter gewesen. Es ist auch im Nachhinein noch verwunderlich, wie komplex manche Modelle gestaltet sind. Teilweise ist die Verzinsung so variabel, dass die „Sparer“ regelmäßig den Kapitalmarkt und dessen Entwicklung beobachten müssen, um anschließend mit Mühe errechnen zu können, wie sich das Guthaben tatsächlich verzinst hat. Bis heute hat der Berater/Autor das Verzinsungsmodell eines der damals in der Auswahl befindlichen Angebote, noch nicht in Gänze verstanden. Da die Mitarbeiter der AWO in der überwiegenden Mehrheit keine Anlagespezialisten sind, muss nach Meinung der Projektgruppe für sie auch ohne Expertenwissen eindeutig erkennbar sein, dass ihr Zeitwertguthaben absolut sicher und „gewinnbringend“ angelegt ist.

Letztlich hat die AWO Rheinland mit der Debeka Lebensversicherung aG eine Vereinbarung getroffen, nach der die Guthaben der Mitarbeiter im Rahmen eines kollektiven Rückdeckungstarifs mit einer garantierten Mindestverzinsung von 2,25% p.a. für die Laufzeit von 15 Jahren angelegt werden. Ist das Zinsniveau am Kapitalmarkt höher, wird auch die Verzinsung der Guthaben auch höher ausfallen. Zu den bisherigen „Ergebnissen“ mehr im Gliederungspunkt „Nutzen“. Die Entscheidung für die Debeka wurde auch dadurch beeinflusst, dass die Debeka-Zentrale sich am Sitz der AWO Rheinland, in Koblenz, befindet und so kurze Wege, auch zu den Entscheidungsträgern, gewährleistet sind.

Im Verlauf der Konzeptentwicklung ist der Projektgruppe in einer großen Deutlichkeit klar geworden, dass es sehr schwierig sein wird, das „Produkt“ ZeitWertKonten in der AWO zu „vermarkten und zu verkaufen“. Einerseits wurde mit der Entwicklung des Modells zwar dem Wunsch der Mitarbeiter (zumindest der älteren Mitarbeiter) nach einem „Langfrist-Arbeitszeitkonto“ Rechnung getragen. Andererseits ist das ZWK Modell aber weit mehr als die reine Sammlung und Auflistung von Stunden, wie sie in Jahresarbeitszeitkonten üblich ist und wie sie die AWO Mitarbeiter auch bereits kennen. Alleine die Umrechnung von „Stunden“ in „Geld“ (die seit der Gesetzesänderung zum „Flexi II Gesetz“ zwingend ist), führt zu einer ganzen Reihe an Fragen bei den Mitarbeitern. Außerdem entstehen mit konkreten Vorschlägen zur Umsetzung der ursprünglich formulierten Wünsche, auch erst konkrete Fragestellungen (z.B. Themen Verzinsung oder Insolvenzversicherung), die sicherlich in der „Wunsch-Phase“ noch gar keine Rolle gespielt haben. Nicht zuletzt werden mit konkret vorliegenden Modellen natürlich auch Mitarbeiter „neugierig“ (und wollen überzeugt werden), die zuvor den Bedarf an einem Lebensarbeitszeit-Konto noch nicht gesehen haben. Obwohl die AWO Projektgruppe großen Wert darauf gelegt hat, das Modell sehr einfach, im Sinne von klar und transparent, sowie flexibel zu konstruieren, ist den Projektgruppenmitgliedern bewusst geworden, dass das „Produkt“ sehr erklärungsbedürftig sein wird. Es wird sich keinesfalls von selbst verkaufen, wie z.B. Speiseeis im Hochsommer. Ein wesentlicher Grund für die Erklärungsbedürftigkeit des entwickelten ZWK Modells liegt in der unvergleichlich hohen Flexibilität, die das AWO Modell sowohl bei der Einbringung, als auch bei der Inanspruchnahme besitzt. Daraus entstehen natürlich enorm viele Varianten, die die potenziellen Nutzer kennen und verstehen wollen. Was sich für den Prozess der Vermarktung eher als Nachteil herausstellt, ist für den Nutzen ein deutlich übersteigender Vorteil. Aus diesem Grunde wurde bereits während der noch laufenden Konzeptentwicklung bereits eine Arbeitsgruppe „ZWK Marketing“ ins Leben gerufen. Aufgabe dieser Arbeitsgruppe war es eine „Marketingkampagne“ zu erarbeiten, die das ZWK – Modell in der AWO bekannt macht und die Mitarbeiter überzeugt, das ZeitWertKonten – Modell tatsächlich auch zu nutzen. (Gleichzeitig werden durch die Multiplikatoren aber auch Fragen, Wünsche und Vorstellungen der „Kunden“ gesammelt und wieder in die Weiterentwicklung des Modells eingebracht.)

Um einerseits zu verdeutlichen, was ein ZWK – Modell beinhaltet, und andererseits das Thema auch positiv darzustellen, hat die Projektgruppe den bekannten Cartoonisten Peter Puck beauftragt ein Signet zu entwickeln. Er entwickelt e für uns das „ZWK Schwein“, siehe Abbildung 4. [KB1].



Abbildung 4: Sparschwein ZWK; Quelle AWO Rheinland e.V.

Unter anderem wurde das Signet genutzt, um diverse Werbemittel und Give-Aways damit zu bedrucken, was für die AWO Rheinland eher unüblich ist. Deshalb ziert unser „ZWK Schwein“ jetzt diverse Werbemittel, wie Kaffeebecher, Schreibblöcke und Liegestühle, damit das Thema „ZeitWertKonten“ jederzeit präsent und für die Arbeitnehmer wahrnehmbar bleibt.

Der Arbeitsgruppe war außerdem bewusst, dass es zunächst eines grundlegenden Informationstransfers bedarf, um die Mitarbeiter dazu zu bringen, über die Nutzung des ZeitWertKontos ernsthaft nachzudenken. Denn, wenn man sich in die Situation der Arbeitnehmer versetzt, dann scheint es zunächst fast so, dass der Arbeitgeber versucht, einen Teil des mühsam

verdienten Geldes einzubehalten. Leider sind ZeitWertKonten der breiten Öffentlichkeit nicht so bekannt wie z.B. die Riester-Rente¹ oder vermögenswirksame Leistungen. Es wurde also als erforderlich angesehen, gegen das „Nicht-Wissen“ und die vermeintliche Skepsis an zuarbeiten. Die Arbeitsgruppe hat daher den Vorschlag unterbreitet, der durch die Geschäftsführung aktiv unterstützt wurde, in den Betriebsstätten des Verbands, an 14 Seniorenzentren und der Bezirksgeschäftsstelle, zunächst Informationsveranstaltungen durchzuführen. Jeder Informationstermin wurde dann jeweils durch einen Vertreter der Geschäftsführung und einen Repräsentanten der betrieblichen Interessenvertretung gemeinsam durchgeführt.

Da eine solche Veranstaltung nicht alle potenziellen Fragen auf Dauer beantworten kann und da durch personelle Veränderung ein anhaltender Informationsbedarf in den Betrieben besteht, hat die AWO Rheinland außerdem für jeden Betrieb zwei Multiplikatoren) gesucht, die im Betrieb dauerhaft Auskunft zu Fragen des ZWK – Modells geben können, Informationsmaterial zur Verfügung stellen, Mitarbeiter beraten und ggf. auftretende Probleme einer Lösung zuführen können. Die Multiplikatoren wurden weitergehend „geschult“ und zu einem regelmäßigen Informationsaustausch zweimal im Jahr eingeladen. Es war und ist wahrscheinlich überhaupt nicht „schädlich“, dass viele Multiplikatoren aus dem Kreis der lokalen Betriebsräte kommen. Hier kann unterstellt werden, dass es kaum Zugangsschranken für interessierte Mitarbeiter gibt. Außerdem dürfte damit ein Teil der potenziellen Skepsis der Mitarbeiter genommen werden.

Am 01.04.2012 ist das ZWK – Modell der AWO dann umgesetzt worden. Auf Anhieb haben etwa 90 Mitarbeiter (von 2.000 Mitarbeitern insgesamt²) die Chance ergriffen und ein ZeitWertKonto genutzt. Dies waren vornehmlich Mitarbeiter, die bereits Mehrarbeitsstunden aus den Jahren 2010 und 2011 „geparkt“ hatten. Bis heute hält die Nachfrage nach ZeitWertKonten an und die Zahl der Kontoinhaber wächst langsam aber stetig. Derzeit nutzen etwa 200 Mitarbeiter (~12 bis 13 Prozent der möglichen Anwender) ein Konto. Erfreulicherweise sind nun auch bereits die ersten Inanspruchnahmen zu verzeichnen: ein Mitarbeiter, der sich ein paar Monate „früheren Ruhestand“ erspart hat, eine Mitarbeiterin, die sich eine dreimonatige Auszeit gegönnt sowie ein Mitarbeiter, der sein ZeitWert-Guthaben nutzt, um die Arbeitszeit auf 19,25 Wochenstunden zu reduzieren und eine berufsbegleitende Weiterbildung zu machen.

3 Lernerfahrungen

Was hat die AWO Rheinland, jetzt, nachdem das ZeitWertKonten – Modell seit etwa vier Jahren genutzt wird gelernt? Die Frage ist weder leicht noch schnell zu beantworten. Sicher ist aber, die AWO Rheinland hat nicht alles, aber sehr vieles richtig gemacht. Eine differenzierte Behandlung der „lessons learned“ erfordert mindestens eine Betrachtung auf drei verschiedenen Ebenen:

1. Prozess der Modell – Entwicklung
2. Konfiguration / Ausgestaltung des ZWK – Modells
3. Marketing und Nutzung

Prozess der Modellentwicklung

Es war sehr richtig für die Modellentwicklung eine Projektstruktur zu bilden, in der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter von Anfang an gleichberechtigt einbezogen wurden. Als erfolgskritisch wird

¹ ... wenn auch nur der Begriff bekannt ist. Das die Riester-Rente in Teilen der Gesellschaft keinen sonderlich guten Ruf genießt, ist ein anderes Thema. Aber gehört haben auf jeden Fall schon viele Arbeitnehmer davon.

² Die Gesamtzahl der Mitarbeiter der AWO Rheinland ist nicht identisch mit der Zahl der Mitarbeiter, die tatsächlich ein solches Konto nutzen dürfen. Mitarbeiter, die lediglich befristet bei der AWO Rheinland beschäftigt sind (dazu zählen z.B. auch Auszubildende), dürfen das ZeitWertKonten Modell nicht nutzen. Wie hoch die konkrete Zahl der potenzielle Nutzer ist, kann hier nur geschätzt werden. Es dürften etwa 1.500 Mitarbeiter sein.

auch gesehen, dass die AWO Rheinland von Beginn an das „Projekt-Sponsoring“ durch die Geschäftsführung gewährleistet hatte. Ein ZeitWertKonten – Modell lässt weder ohne die Unterstützung der Arbeitnehmervertreter noch gegen den Willen der Geschäftsführung erfolgreich entwickeln und einführen. Sowohl Arbeitgeber, als auch Arbeitnehmer müssen von dem Thema überzeugt sein und aktiv an der bestmöglichen Ausgestaltung arbeiten. Die gemeinsame Erarbeitung des ZWK – Modells hat in dem vorliegenden konkreten Fall dazu geführt, dass der Abschluss der Betriebsvereinbarung „ZeitWertKonten“ sowie die Gestaltung der verschiedenen vertraglichen Regelungen völlig spannungs- und damit störungsfrei verlaufen sind.

Auch die Bildung der Projektstrukturen an sich ist erfolgsentscheidend. Die Entwicklung eines ZWK - Modells ist eine recht komplexe Aufgabenstellung, die die Verfügbarkeit und Nutzung fachlicher Expertise aus unterschiedlichen Gebieten (z.B. Finanzen, Sozialversicherung- und Steuerrecht, Marketing, IT) zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfordert. Ohne konsequentes Projektmanagement besteht die Gefahr, sich zu verzetteln oder zu verlaufen.

Das alles hat die AWO Rheinland sehr gut gemacht. Allerdings hat sie sich, sowie alle Beteiligte, in dem tatsächlich erforderlichen Zeitbedarf verschätzt. Dann, wenn alle grundlegenden Entscheidungen getroffen sind, wie z.B. „Wie erfolgt die Kapitalanlage?“ oder „Wie werden die Konten verwaltet?“ entsteht schnell der Eindruck, dass es „geschafft ist“. Aber dieser Eindruck täuscht. Wenn die Eckpunkte des ZWK – Modells stehen und die Verträge unterschriftsreif sind, wartet ein nicht zu unterschätzender Berg an Arbeit: Die operative Umsetzung. Hier muss sich jeder, der mit dem Gedanken spielt ein ZWK – Modell einzuführen, bewusst sein, dass dadurch viele zentrale Prozesse im Personalwesen, der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Finanzbuchhaltung und ggf. der Informationstechnologie berührt werden. Die Anpassung all dieser Prozesse erfordert, zumindest dann, wenn man effiziente Prozesse beibehalten möchte, genügend Zeit. Das hat die AWO Rheinland ein wenig unterschätzt, so dass zu viel Zeitdruck entstanden ist und der eine oder andere Teilprozess nachjustiert werden musste.

Konfiguration / Ausgestaltung des Modells

Die Modellgestaltung ist der AWO Rheinland exzellent gelungen. Das sehr hohe Maß an Flexibilität für die Mitarbeiter, sowohl in der Phase der Einbringung, als auch in der Phase der Inanspruchnahme ist außergewöhnlich. Besonders wichtig erscheint es dabei zu sein, dass die Mitarbeiter sich nicht festlegen müssen, ob sie für einen Langzeiturlaub oder für ein früheres Lebensarbeitsende sparen. Jeder, der z.B. mit dem Gedanken gestartet ist, das ZeitWert – Guthaben einmal für ein früheres Lebensarbeitsende zu nutzen, kann jederzeit, wenn sich die familiären Bedingungen oder wenn sich Interessenlagen beim Mitarbeiter ändern, auf einen Langzeiturlaub „umschwenken“. Oder: Er kann „das Eine tun ohne das Andere zu lassen“ und macht im Rahmen seines Guthabens beides. Nützlicher kann man unserer Meinung nach ein ZWK- Modell nicht konfigurieren.

Auch hinsichtlich des gewählten Partners für die Kapitalanlage hat die AWO Rheinland alles richtig gemacht. Trotz der anhaltenden „Zinsflaute“ am Kapitalmarkt, wurden die Guthaben in der Vergangenheit zwischen 4,1% und 3,1% jährlich verzinst. Hätten sich bei vollständiger Sicherheit der Kapitalanlage in dieser außergewöhnlichen Niedrigzinsphase bessere Renditen erwirtschaften lassen? Eher kaum.

Trotzdem hatte und hat das Modell auch seine Problempunkte. Zunächst hatte die Projektgruppe einen Mindesteinbringungsbetrag in Höhe von 50 Euro vorgesehen, um nicht so viele kleinteilige Vorgänge bearbeiten zu müssen³. Es hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter, die gerne regelmäßig und dauerhaft einen Teil ihres monatlichen Gehalts „sparen“ wollen, häufig nicht in der Lage sind, dauerhaft monatlich 50 Euro (brutto) zu erübrigen⁴. Der Fehler wurde schnell erkannt und unverzüglich korrigiert.

Überraschender Weise hat sich auch gezeigt, dass ein hohes Maß an Flexibilität auch zu einer „schädlichen Komplexität“ führen kann, da manche Menschen durchaus Schwierigkeiten haben, sich zwischen der Vielfalt der Optionen zu entscheiden. Vielleicht sollte nach einer gezielten Analyse der tatsächlichen Nutzung der Einbringungsmöglichkeiten in Zukunft eine gewisse Straffung vorgenommen werden.

Marketing und Nutzung

Das Vermarkten des ZWK – Modells war und ist in Tat und Wahrheit noch schwieriger, als erwartet. Ein ZeitWertKonten – Modell ist sehr erklärungsbedürftig. Das Marketing ist daher zeit- und beratungsintensiv. Der Gedanke, mit Multiplikatoren in den Betrieben zu agieren war auch im Nachhinein betrachtet, durchaus richtig. Allerdings stellt die Erwartung, dass Multiplikatoren eine aktive Vermarktung betreiben, eine Überforderung der betreffenden Personen dar. In der Regel besitzen die Multiplikatoren nicht die zeitlichen Ressourcen, um ein solch zeit- und beratungsintensives Marketing zu betreiben. Hier wird es für die AWO Rheinland erforderlich werden, nach zu justieren. Multiplikatoren können aber das Thema „ZWK“ im betrieblichen Alltag präsent und wahrnehmbar halten. Ein schönes Beispiel dafür ist das nachfolgend bebilderte Arrangement aus dem AWO Seniorenzentrum Vierwindenhöhe in Bendorf.



³ Der mit einer Einbringung verbundene Arbeits- /Verwaltungsaufwand ist fix und nicht variabel in Abhängigkeit von der Höhe des Einbringungsbetrages.

⁴ Auch viele Nicht-Fachkräfte und Mitarbeiter in einem Teilzeitarbeitsverhältnis nutzen das ZWK – Modell. Sicherlich trägt auch das branchenspezifisch vergleichsweise geringe Arbeitsentgelt dazu bei, dass Mindesteinbringungsbeträge nicht zu hoch angesetzt werden dürfen.

Abbildung 5: Beispiel für ZWK Marketing Bendorf, Quelle AWO Rheinland e.V.

Nach heutiger Einschätzung werden vor allem die Sachbearbeiter im Personalwesen als Promotoren für das Marketing der ZeitWertKonten benötigt. Sie wissen durch ihre tägliche Arbeit, welche Mitarbeiter bereits ZeitWertKonten nutzen und welche nicht. Sie haben damit die Möglichkeit, Mitarbeiter gezielt anzusprechen und kompetent zu beraten. Auch an dieser Stelle hätte die AWO Rheinland aus heutiger Sicht die Personalsachbearbeiter früher im Projekt einbeziehen sollen. Werden sie nicht oder zu spät involviert, dann besteht die Gefahr, dass aus deren Sicht ZeitWertKonten nichts anderes als zusätzliche Arbeit darstellen.

Wie geht es weiter oder, was kommt als nächstes? Die AWO Rheinland hat bereits für sich erkannt, dass die Nutzung der ZeitWertKonten gegenwärtig nur langsam und schleppend zunimmt. Daher werden gegenwärtig Überlegungen angestellt, das Marketing zu revitalisieren. Dies soll zunächst dadurch geschehen, dass die ursprünglich geschaffene Infrastruktur (u.a. die ZWK Multiplikatoren, aber auch die ZWK Projektgruppe) wieder mehr wahrnehmbare Maßnahmen durchführen. Es ist u.a. anderem daran gedacht, die Multiplikatoren in der Nutzung des Angebotsrechners für die Beratung der Interessenten zu qualifizieren und dann dezentral Angebote zur individuellen ZWK-Simulation zu unterbreiten. Die in der Zwischenzeit gesammelten Problem- und Fragestellungen sollen außerdem via Internetplattform den Nutzern und interessierten potenziellen Nutzern in Form einer FAQ-Liste zugänglich gemacht werden. In Vorbereitung befinden sich auch erste Erfahrungsberichte der Mitarbeiter, die zwischenzeitlich ihr Guthaben bereits in Anspruch genommen haben. Diese Testimonials oder Success-Stories sollen dann sowohl in die vorhandene Belegschaft hinein kommuniziert, als auch für die Mitarbeitergewinnung genutzt werden.

Darüber hinaus gibt es mittlerweile auch erste gedankliche Ansätze, das Modell zu erweitern und für die Arbeitnehmer noch attraktiver zu gestalten. Bislang hat die AWO Rheinland einen Teil der existierenden Gestaltungsmöglichkeiten noch vollkommen ungenutzt gelassen. Gegenwärtig werden lediglich durch die Arbeitnehmer ZeitWert – Guthaben angespart. Der Arbeitgeber nutzt das Modell durch eigene Einbringungen und Gutschriften noch nicht. Hier sind durchaus verschiedene Varianten an Arbeitgeber – Einbringungen z.B. im Rahmen des Stellenmarketings denkbar. Neue Mitarbeiter könnten beispielsweise zum Dienstantritt eine einmalige Wert-Gutschrift auf einem für sie eingerichteten ZeitWertkonto erhalten. Dieses Guthaben wird dann ganz regulär verzinst und geht inklusive der erwirtschafteten Zinsen nach einer definierten Betriebszugehörigkeit (z.B. drei oder fünf Jahre) in das Eigentum des Mitarbeiters über. Ein Ansatz, der arbeitgeberseitig stärker fokussiert wird, ist die Prämierung von besonderen Leistungen der Mitarbeiter durch Wertgutschrift auf dem ZeitWertkonto. Seitens der Betriebsräte werden aber auch Überlegungen angestrengt, die Konten zu nutzen, um den Arbeitseinsatz und das Engagement langjähriger Beschäftigter besonders zu würdigen. Erste Gedanken zur Modellerweiterung werden gegenwärtig zwischen Betriebsräten und Geschäftsführung noch eher „zaghaft“ ausgetauscht.

4 Nutzen

Die AWO Rheinland hat bislang noch keine systematische Evaluation des Erfolges des ZeitWertKonten – Modells vorgenommen. Es stellt sich aber auch die Frage, ob das mit einem vertretbaren Aufwand überhaupt möglich ist, und ob in einer Evaluation tatsächlich belastbare Ergebnisse erzielt werden können.

Aber auch ohne systematische Erfolgsmessung gibt es natürlich ein Feedback, wenn auch ein eher unsystematisches. Dieses Feedback besteht aus Rückmeldungen, die aus unterschiedlichen Quellen zu unterschiedlichen Aspekten des Modells dann und wann an die Protagonisten des ZWK – Modells zurückfließen. Soviel sei an dieser Stelle vorweg genommen: Es gibt ausschließlich durchweg positive Rückmeldungen:

Bei den in der jüngeren Vergangenheit leider regelmäßig erforderlichen Gesprächen zu Fragestellungen der Personalbeschaffung, äußern Führungskräfte aus den Seniorenzentren (die

regelmäßig Gespräche mit Bewerbern führen), dass die ZeitWertKonten bei den Bewerbern sehr gut ankommen. Sie erhalten von den Kandidaten positive Rückmeldung zumindest in der Art, dass die Bewerber in der Existenz des ZWK – Modells eine Bestätigung darin sehen, dass der Arbeitgeber sich um seine Mitarbeiter tatsächlich sorgt und kümmert. Scheinbar schafft das ZeitWertKonten – Modell ein Stück „Glaubwürdigkeit“. Daraus kann geschlossen werden, dass die angestrebte positive Beeinflussung des Arbeitgeberimages scheinbar tatsächlich erzielt werden kann. In einer zunehmenden Zahl der Fälle, bekunden Bewerber aber auch, dass sie sich u.a. wegen der bei der AWO Rheinland bestehenden Möglichkeit ein ZeitWertKonto nutzen zu können, beworben haben. Möglicherweise tragen diesbezügliche Veröffentlichungen (sowohl in der lokalen, als auch in der Fachpresse) erste Früchte und beeinflussen das Arbeitgeberimage tatsächlich in der gedachten Art und Weise positiv. Wahrscheinlich hat die AWO Rheinland 2014 nicht umsonst den zweiten Platz beim Personalmanagement Award erzielt.

Eine wesentliche Zielsetzung war eine angestrebte Verbesserung der Betriebsbindung. Wenn man an dieser Stelle die Erwartung hatte, dass kein Mitarbeiter, der ein ZeitWertKonto nutzt jemals wieder das Unternehmen verlässt, dann muss man leider feststellen, dass das nicht so ist. Auch Mitarbeiter, die ein ZeitWertKonto nutzen, wechseln noch den Arbeitsplatz bzw. den Arbeitgeber. Das sind aber Mitarbeiter mit bislang eher geringeren Guthaben. Wahrscheinlich wird sich erst längerfristig (mit steigenden ZeitWert – Guthaben und konkreter werdenden Nutzungsvorstellungen) zeigen, dass sich ZeitWertKonten fluktuationsreduzierend auswirken. Bislang kann diese Wirkung allerdings noch nicht mit „harten Fakten“ belegt werden. Aus Sicht der Autoren wird sich aber zeigen, dass ZeitWertKonten – mit zunehmender Laufzeit – spürbar zur personellen Stabilität beitragen werden.

Wenn die Frage nach dem Nutzen einmal ein wenig mehr aus der Perspektive der Mitarbeiter, als aus der Perspektive des Unternehmens behandelt wird, kann die stetig steigende Zahl der ZWK – Nutzer als Indiz dafür genommen werden, dass die Mitarbeiter sehr wohl einen Nutzen für sich sehen (seit dem Start mit 90 „Sofort-Nutzern“ hat sich die Zahl zwischenzeitlich auf über 200 Nutzer mehr als verdoppelt). In persönlichen Gesprächen mit diesen Mitarbeitern wird deutlich, dass teilweise ein sehr hoher und konkreter Nutzen gesehen wird. Das ist immer dann der Fall, wenn Mitarbeiter bereits eine ganz konkrete Inanspruchnahme „vor Augen haben“. Mitarbeiter, die sich z.B. zum Ziel gesetzt haben, mit 63 Jahren mit dem Arbeiten aufhören zu können (weil zu diesem Zeitpunkt beispielsweise der Partner ebenfalls in den Ruhestand tritt), nutzen alle sich bietenden Möglichkeiten, um das Guthaben auf ihrem Konto zu erhöhen. Jeder Mitarbeiter, der ZeitWert – Guthaben anspart (im Allgemeinen) und vor allem jeder Mitarbeiter, der sein Guthaben in Anspruch nimmt (im Besonderen), ist ein Beleg für den tatsächlichen Nutzen des ZWK – Modells.

Erste ZWK Nutzer können ihr angespartes Guthaben mittlerweile bereits nutzen und berichten positiv darüber. Ein pädagogischer Mitarbeiter nutzt sein Guthaben, „um eine berufsbegleitende Ausbildung seit 12/2012 zum Kinder- und Jugendlichentherapeuten zu absolvieren.“ Der AWO Mitarbeiter hat seine Vollzeitstelle für 26 Monate auf eine halbe Stelle reduziert und bezieht durch „Aufstockung“ aus seinem ZWK Guthaben in dieser Phase ein „Dreiviertel-Gehalt“ (50% reguläres Gehalt plus 25% aus ZeitWert-Guthaben). Aus Sicht des Mitarbeiters wäre er ohne das ZWK nicht in der Lage, die berufsbegleitende Ausbildung in der regulären Zeit zu bewältigen. „Ich habe durch das ZWK genug Zeit für die verschiedenen komplexen Ausbildungsinhalte und auch Zeit mit meiner Familie zu verbringen.“ Es verwundert also nicht, dass dieser Mitarbeiter die Frage, ob er seinen Kollegen die Nutzung eines ZeitWertKontos empfehlen kann, so beantwortet: „JA, jederzeit, Tolle Sache !!! danke AWO :-)“

Mit zunehmender Inanspruchnahme wächst die überaus positive individuelle Resonanz. Eine Verwaltungsmitarbeiterin, die in der zweiten Jahreshälfte 2015 einen dreimonatigen Urlaub über ihr ZWK-Guthaben finanziert hat, ist von dem Urlaub und dem Erholungseffekt derart begeistert, dass sie überzeugend begeistert davon berichtet sofort für den nächsten Langzeiturlaub weiter „sparen“ will.

Besonders zu würdigen ist aus Sicht der Mitarbeiter aber auch, dass man mit den ZeitWert – Guthaben Handlungsoptionen erhält, die man sich vorher gar nicht hat vorstellen können. Eine Mitarbeiterin hat das in einem Beratungsgespräch sehr plastisch verdeutlicht. Sie hat erzählt, dass sie recht kurz zuvor ihren verstorbenen Ehemann mehrere Monate selbst zuhause gepflegt hatte. Ihr

größtes Problem dabei war, die tägliche Arbeit und die Pflege des Ehemanns „unter einen Hut“ bringen zu können. Mit einem ZeitWert – Guthaben wäre ihre Situation wesentlich stressärmer und gesundheitlich nicht so belastend gewesen. Aus dieser Erfahrung heraus hat die Mitarbeiterin sich dann sofort ein ZeitWertKonto einrichten lassen.

Ein wesentlicher Aspekt darf bei der Würdigung des Nutzens des ZeitWertKonten – Modells der AWO Rheinland nicht unberücksichtigt bleiben. Das ZeitWertKonto hat bei den Mitarbeitern, die ein ZeitWert – Guthaben besitzen, in nennenswertem Maße zur Bildung von Vermögen beigetragen. In einer Phase am Kapitalmarkt, in der für Guthaben auf Sparkonten oder bei Festgeldanlagen lediglich marginale Zinsen erzielt werden konnten, wurden die Guthabenden der AWO – Mitarbeiter bislang mit mindestens 3,1 Prozent p.a. (durchschnittlich 3,58 Prozent und mit 4,1 Prozent p.a. in der bisherigen Spitze) verzinst. Ein Mitarbeiter, der 2012 den Start der ZeitWertKonten mit einer einmaligen Einbringung von 500 Euro mitgemacht hat, wird Ende 2016 bereits 96 Euro an Zinsen erwirtschaftet haben; rund 20 Prozent seines eingebrachten Guthabens. Das ist für die betreffenden Mitarbeiter sogar dann von Nutzen, wenn die Mitarbeiter die Guthaben nicht plangemäß in Anspruch nehmen können und eine „Störfall – Auszahlung“ erforderlich wird. Diesen Nutzen haben Mitarbeiter teilweise so hoch eingeschätzt, dass sie gerne Teile ihres bestehenden Vermögens in ZeitWert – Guthaben umgeschichtet hätten. Das ist allerdings nach „Flexi II – Gesetz“ nicht möglich.

Wenn die AWO Rheinland auch bislang den Nutzen ihres ZeitWertKonten – Modells nicht objektiv nachprüfbar gemessen hat, so sind die Protagonisten sowohl auf Seiten der aktuellen Geschäftsführung, als auch auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretung, doch weiterhin von dem Nutzen des Modells vollständig überzeugt. Alle Beteiligten werden weiterhin Anstrengungen unternehmen, um noch mehr Mitarbeitern den Nutzen des ZeitWertKontos nahe zu bringen. Mit den in naher Zukunft sich mehrenden „Erfolgsmeldungen“ durch die zunehmende Inanspruchnahme, wird das ZWK – Modell vielleicht ein klein wenig mehr zum „Selbstläufer“ werden.

Literatur/ Internetseiten

Informationsseite der AWO Rheinland e.V. zum ZeitWertKonten - Modell:

<http://www.awo-rheinland.de/jobs-ehrenamt/arbeiten-bei-der-awo/work-life-balance/zeitwertkonten/>

AWO ZWK - Angebotsrechner: <https://bav.msg-life.com/zwkall/index.do>

Internetseiten der „Kooperationspartner“ des ZWK-Modells: <http://www.debeka.de/> und <http://www.msg-life.com/software-und-beratung-fuer-versicherer/> sowie <http://www.fe-ls.de/>

Autorenvita

Frau Helga Stahlhofen ist seit etwa dreißig Jahren Betriebsratsvorsitzende im AWO Seniorenzentrum in Bendorf und annähernd ebenso lange Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der AWO Rheinland e.V. bzw. der AWO Altenhilfe GmbH. Sie sucht stets den Dialog mit dem Arbeitgeber, um für die Mitarbeiter der AWO einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen.

Weitere Anfragen bitte an helasta@t-online.de richten.

Herr Rudolf Müller ist selbständiger Unternehmensberater und arbeitet seit vielen Jahren mit der AWO Rheinland zusammen. Er hat für den Gesamtbetriebsrat und die Geschäftsführung in gleicher Weise das ZWK – Modell mit konzipiert und eingeführt.

Weitergehende Anfragen zum Modell, zu dessen Entwicklung und Einführung richten Sie bitte an ubrm@ubrm.com.