

# Biografieorientierte Personalstrategie mit Potenzial

## Das Zeitwertkontenmodell des EWE-Konzerns

*Der demografische Wandel stellt die Arbeitsorganisation und Ressourcenplanung im Unternehmen vor immer mehr Herausforderungen. Die Anzahl älterer Mitarbeiter steigt und jüngere fordern vermehrt flexible Auszeiten für Familie, Erholung, Weiterbildung oder die Pflege von Verwandten. Die Lösung für den EWE-Konzern: ein flexibles Zeitwertkontenmodell, das die Bedürfnisse von Arbeitnehmer und Arbeitgeber erfüllt.*

Mit 7,5 Mrd. Euro Jahresumsatz zählt EWE zu den großen Energieunternehmen in Deutschland und versorgt rund 1,4 Mio. Strom- sowie 1,5 Mio. Erdgaskunden. Der Multi-Service-Konzern in den Bereichen Energie, Telekommunikation und Informationstechnologie mit Sitz in Oldenburg beschäftigt 8.000 Mitarbeiter und gehört damit zu den größten Arbeitgebern der Region. Im ländlich geprägten Niedersachsen macht sich die Kombination aus demografischer Entwicklung und imminendem Fachkräftemangel deutlich bemerkbar. Immer mehr Unternehmen haben Mühe, qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und vorhandene Fachkräfte zu halten. Für EWE wurde daher schon vor geraumer Zeit klar, wie wichtig es ist, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und den Mitarbeitern über faire Bezahlung hinaus Benefits anzubieten, die sie motivieren und ihr Engagement steigern.

### Zeit ist ... Trumpf

Einer der wichtigsten Punkte für die Zufriedenheit des Menschen ist der Faktor Zeit. Nach der Anhebung der Altersgrenze müssen deutsche Arbeitnehmer sukzessive länger arbeiten, gleichzeitig steigt die Arbeitsdichte des Einzelnen – und damit die Anfälligkeit für physische sowie psychische Erkrankungen. In jungen Familien sind immer häufiger beide Elternteile berufstätig, besonders Frauen ringen oft damit, Arbeit und Kindererziehung zu vereinen. Zukünftig wird auch die Pflege von Familienangehörigen an Bedeutung gewinnen. Genau hier setzt das Konzept der „biografieorientierten Lebensarbeitszeitgestaltung“ an, das EWE seit 2010 konsequent verfolgt.

Das großangelegte Projekt umfasste neben der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit auch die Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung sowie die Gründung des EWE Treuhandvereins e.V. Ziel war, einen ganzheitlichen Ansatz für die Arbeits- und Rentenbezugszeit sowie die Möglichkeit einer in-

dividuellen Lebensarbeitszeitplanung zu schaffen. Mit der Einführung des Zeitwertkontenmodells im April 2012 per freiwilliger Gesamtbetriebsvereinbarung wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen.

### Warum Zeitwertkonten?

Sowohl in Sachen Vorruhestandsplanung als auch der Arbeitszeitflexibilisierung bietet eine Zeitwertkontenlösung den idealen Ansatz. Sie ersetzt die Altersteilzeit für zukünftige Generationen. So haben diese weiterhin die Möglichkeit, durch vorzeitige Freistellung oder Teilzeitarbeit vor der Altersrente auch in Zukunft früher und flexibler aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Möchten Mitarbeiter aus anderen Gründen wie Kindererziehung, Weiterbildung, Pflege von Verwandten oder Sabbaticals eine Auszeit nehmen, wird auch dies durch die Zeitwertkontenvereinbarung abgedeckt. Die neue Lösung fördert nachhaltig die mittel- bis langfristige Zeitsouveränität der Mitarbeiter.

Auch die am Projekt beteiligten Arbeitnehmervertreter begrüßten die Einführung des Zeitwertkontenmodells von Anfang an. Sie erkannten die Möglichkeit eines modernen Arbeitszeitmanagements, das zudem für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sorgt. An der Ausgestaltung des EWE-Zeitwertkontenmodells waren sie zudem aktiv beteiligt: Sie setzten sich beispielsweise für die Öffnung aller Freistellungszwecke sowie umfangreiche Einbringungsmöglichkeiten ein. Darüber hinaus forderten sie eine sachgerechte Regelung hinsichtlich Urlaubsanspruch und Krankheit des Mitarbeiters während der Freistellungsphase.

### Das EWE-Zeitwertkontenmodell

Auf die Zeitwertkonten können alle Mitarbeiter unter anderem Teile aus dem laufenden Gehalt, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld oder Überstunden einzahlen. Mehrarbeitszeiten werden nach einem festen Schlüssel in Euro umgerechnet. Mit dem angesparten Wertguthaben werden individuelle Freistellungen von der Arbeitszeit finanziert, auch ein Verringern der wöchentlichen Arbeitszeit über einen festgelegten Zeitraum kann so ohne finanzielle Einbußen gestaltet werden. Was, wann und wie viel eingezahlt wird, entscheiden die Mitarbeiter dabei selbst.



Das Zeitwertkonto kann jeder Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen nach bestandener Probezeit nutzen. Die in Form von Entgelt oder Arbeitszeit eingebrachten Beträge werden auf einem Wertguthabenkonto verbucht. Die Insolvenzsicherung und die Kapitalanlage erfolgen über den EWE-Treuhandverein e.V., die Verwaltung der Konten übernimmt ein externer Dienstleister. Möchte der Mitarbeiter seine Wertguthaben für eine Freistellung verwenden, muss er bestimmte Ankündigungsfristen einhalten und sich mit seinen Führungskräften absprechen.

Wie viel Gehalt der Mitarbeiter in der Auszeit bekommt, hängt von der Höhe des Wertguthabens und der Dauer der Freistellung ab. Hierbei kann das Entgelt um bis zu 30 Prozent vom bisherigen Gehalt abweichen. Über die Höhe seines Wertguthabens kann sich der Mitarbeiter jederzeit in einem Internetportal informieren. Darüber hinaus erhält er einmal pro Jahr einen Kontoauszug.

Während der Auszeiten sind die Mitarbeiter finanziell unabhängig, weiterhin sozialversichert und haben danach wieder Anspruch auf ihren Arbeitsplatz. Grundsätzlich ist es auch möglich, angespartes Guthaben bei einem Arbeitnehmerwechsel mitzunehmen. Bietet der neue Arbeitgeber ebenfalls ein Zeitwertkontenmodell, ist es möglich, das Guthaben zu übertragen. Gibt es ein solches Modell nicht, kann das Guthaben ab einer bestimmten Höhe auf die Deutsche Rentenversicherung Bund übertragen werden. Dort wird es bis zur Auszahlung verwaltet. Ist auch das nicht möglich, bleibt am Ende immer noch die direkte Auszahlung.

### Implementierung und Kommunikation

Grundsätzlich lohnt sich die zeit- und kostenaufwändige Implementierung neuer personalpolitischer Instrumente nur dann, wenn diese auch tatsächlich in der Belegschaft angenommen werden. Neben den rein materiellen Komponenten spielt für die Akzeptanz eines Zeitwertkontenmodells auch

die unternehmensinterne Kommunikation eine entscheidende Rolle. Für den Mitarbeiter stellt die aktive Teilnahme an einem Zeitwertkontenmodell eine mittel- beziehungsweise langfristige Investition in die zukünftige Gestaltbarkeit seines Arbeitslebens im Unternehmen dar. Möchte der Arbeitgeber seine Mitarbeiter zur Teilnahme an einem solchen Modell gewinnen, ist eine transparente und ansprechende Kommunikation unerlässlich.

Im Rahmen der Implementierung wurde das EWE-Zeitwertkontenmodell daher detailliert vorgestellt und anhand von eingängigen Beispielen veranschaulicht. In die Kommunikation wurden alle intern verfügbaren Medien eingebunden: Zusammen mit der Gehaltsabrechnung wurde ein Info-Flyer verteilt. So war sichergestellt, dass ihn wirklich jeder Mitarbeiter erhält. Darüber hinaus gab es Artikel in der hausinternen Mitarbeiterzeitschrift sowie eine ausführliche Informationsbroschüre mit vielen Freistellungsbeispielen. Zudem wurde das Modell auch auf Betriebsversammlungen umfangreich vorgestellt, permanent zugängliche Informationen zum Zeitwertkonto wie zum Beispiel ein FAQ stehen außerdem im Mitarbeiterportal zur Verfügung.

### Win-win-Modell für beide Seiten

Zwar sind seit der Einführung des Zeitwertkontenmodells bei EWE erst wenige Monate vergangen, doch sind die Verantwortlichen mit den Ergebnissen zufrieden. Die Mitarbeiter akzeptieren die neue Lösung und interessieren sich sehr dafür – das zeigen schon die vielen Nachfragen und positiven Kommentare zum Thema. Auch die erste Freistellung wurde bereits genehmigt. Mit der großen Beteiligungswelle rechnet das Unternehmen allerdings erst im kommenden Frühjahr, wenn erstmals Überstunden aus dem Gesamtkonto zur Einbringung anstehen. Dennoch sind die Verantwortlichen davon überzeugt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Zeitmanagement getroffen zu haben. Laut den Führungskräften und dem Recruiting halte EWE mit dem neuen Modell zudem einen Trumpf in der Mitarbeitermotivation und im Kampf um Talente in der Hand.

ANDREAS HECKMANN  
EWE AG

DR. MARKUS BECHTOLDT und JAN ANDERSEN  
Aon Hewitt GmbH