



# Zurückbleiben

**SABBATICALS** Um gute Mitarbeiter muss inzwischen gekämpft werden. Die fordern zunehmend flexible Arbeitszeiten und Auszeiten vom Job, zum Ärger ihrer Chefs. Angestellte auf Weltreise reißen eine Lücke, sorgen für Kosten und Bürokratie. Doch es gibt Lösungen

[ Text: Almut Kaspar ]

**F**ein, fein, was Astrofein den Angestellten bietet. Die Firma, lang: Astro- und Feinwerktechnik Adlershof GmbH in Berlin, bezahlt einen Englischlehrer für die Mitarbeiter, beschäftigt Fachkräfte in Rente als Paten für Neueinsteiger, bezuschusst den 70 Mitarbeitern Massagen. In Zeiten des Fachkräftemangels gelten solche Angebote als moderne Instrumente, um Mitarbeiter zu werben, zu halten und zu motivieren. Nur ein Bonbon, das Konzerne gern als Zaubermittel präsentieren und das die Bundesregierung mit dem „Flexi-II-Gesetz“ stärken will, gibt es bei Astrofein nicht: Sabbaticals. Für Geschäftsführer Michael Scheiding kommen solche „Blockfreizeiten“ nicht infrage: „Wir Mittelständler brauchen unsere Mitarbeiter. Sabbaticals belasten das Unternehmen und können gravierende Folgen haben.“

Damit spricht er aus, was viele Chefs von mittelständischen Firmen denken, aber sich gegen den Trend nicht laut zu sagen trauen: Sabbaticals bedeuten Bürokratie, Kosten, Unsicherheit. Konzerne können solche Auszeiten von Mitarbeitern gut bewältigen, sie haben große Personalabteilungen, die die Stellenpläne koordinieren und den Papierkram erledigen. Für kleine Betriebe sind Sabbaticals dagegen ein Problem. „Ein Unternehmer wird sich fragen: Was habe ich als Arbeitgeber davon, wenn meine Fachkraft die Welt umsegelt? Bei knappen Personaldecken ist schon bei Urlaub oder im Krankheitsfall die Vertretung abwesender Mitarbeiter kompliziert“, sagt Marc Tenbieg, geschäftsführender Vorstand des Deutschen Mittelstands-Bunds (DMB). Ein weiteres Gegenargument: „Wenn ein Auszeiter für Monate weg ist, schaltet er ab. Der ist, wenn er zurückkommt, nicht mehr auf dem Laufenden, gerade in hoch qualifizierten Berufen.“ Er müsse im schlechtesten Fall sogar neu eingearbeitet werden.

Trotz dieser Schwierigkeiten bieten 40 Prozent aller deutschen Mittelständler Sabbaticals an, wie eine Befragung der Uni St. Gallen zeigt. Oft genug zähneknirschend. Der widersprüchliche Alltag: Im Betrieb werden Sabbaticals möglichst wenig angesprochen, um die Mitarbeiter gar nicht erst auf dumme Gedanken zu bringen. Zugleich wird auf Karrieremessen damit getrommelt. Denn wegen des Fachkräftemangels wächst der Druck auf den Mittelstand, mit den Konzernen mitzuhalten. Siemens, Deutsche Post oder Hewlett-Packard werben mit Auszeiten vom Job um Fachkräfte. Junge Bewerber fragen immer häufiger, was ihr Arbeitgeber neben dem normalen Gehalt noch so bietet.

## Kein Verständnis für Arbeitsmüde

Die ersten Sabbaticals in Deutschland wurden 1987 vom Berliner Schuldienst entwickelt. Die einjährige Pause vom Dienst war auf Lehrer zugeschnitten, die damit die hohe Belastung ihres Berufs kompensieren durften. Mittlerweile bieten fast alle Bundesländer Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst diese Regelung als Teilzeitmodell an: Drei Jahre muss ein Auszeitaspirant für 75 Prozent des Gehalts arbeiten, im Sabbatjahr bekommt er dann die angesparten 75 Prozent.

Dass Sabbatical-Rückkehrer grundsätzlich motiviert und energiegeladener seien, hält Astrofein-Chef Scheiding für Humbug: „Dafür reicht normalerweise ein vierwöchiger Urlaub.“ Er ärgert sich über die wachsende Zahl an Ratgebern für „Arbeitsmüde“. Vor allem eine Handvoll Aussteiger, die Bücher über die befristete Freizeit verfasst haben, singt das Sabbatical-Loblied. Dass es sich um Autoren handelt, die Auszeiten genutzt haben, sich beruflich zu verändern, sieht Scheiding als Bestätigung seiner ablehnenden Haltung. „Ich muss die Arbeits- ➤

kraft des Auszeiters ersetzen“, sagt er, „durch Mehrarbeit der Kollegen, deren Überstunden ich natürlich ebenfalls vergüten muss – oder durch einen Zeitvertrager, den ich über Monate einarbeiten lassen muss.“ Hoch qualifizierte und abkömmliche Ersatzkräfte seien in Zeiten brummender Konjunktur kaum zu finden.

Auch Aynur Boldaz, Chefin des Berliner Glas- und Gebäudereinigungsunternehmens Forever Clean, hält nichts von Sabbaticals. Warum sollte sie ihren leitenden Angestellten erlauben, was sich ihre einfachen Putzkräfte finanziell gar nicht leisten könnten? „Das verträgt sich nicht mit unserer Unternehmenskultur.“ Jeder

ein steuer- und sozialversicherungsfreies Ansparen ihres Lohns ermöglichen, bedeuten für den Betrieb mehr Bürokratie. „Das wird ein Mittelständler nicht allein auf die Beine stellen können“, sagt Andreas Hoff von der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff Weidinger Herrmann.

So darf zum Beispiel angesparter Lohn nach dem Flexi-II-Gesetz nicht mehr unternehmensintern verwaltet werden, dafür muss treuhänderisch ein Finanzdienstleister einspringen. Dieses Vorgehen schützt die Ersparnisse der Arbeitnehmer im Falle einer Insolvenz. Für den Arbeitgeber bedeutet es zusätzliche Ausgaben. Alternativ erlaubt das Gesetz auch „Versiche-

## DER FIAT DOBLÒ CARGO

# WENIGER VERBRAUCH.

### DER FIAT DOBLÒ CARGO MIT EURO 5 MOTOR.

- BEEINDRUCKENDE 4,6 M<sup>3</sup> LADEVOLUMEN<sup>2</sup>
- REKORDNUTZLAST VON BIS ZU 1.000 KG<sup>3</sup>
- MEHR FAHRKOMFORT DURCH EINZELRADAUFHÄNGUNG
- MIT EINEM DER BESTEN VERBRAUCHS- UND EMISSIONSWERTE SEINER KLASSE<sup>4</sup>



Abb. enthält Sonderausstattung.



FÜR GEWERBLICHE KUNDEN JETZT SCHON AB: **€ 10.490<sup>1</sup>**  
NUR BIS ZUM 30.09.2011.

<sup>1</sup> Aktionsangebot zzgl. MwSt. und Überführungskosten für den Fiat Doblo Cargo Kastenwagen Basis 1.3 Multijet mit Euro 5 und Start&Stopp-Automatik (Version 263.112.0).

<sup>2</sup> Beim Fiat Doblo Cargo Maxi mit umgeklapptem Beifahrersitz. <sup>3</sup> Inklusiv Fahrer. <sup>4</sup> Kraftstoffverbrauch nach RL 80/1268/EWG: kombiniert 4,8 l/100 km. CO<sub>2</sub>-Emission: kombiniert 126 g/km. Details bei Ihrem teilnehmenden, autorisierten Fiat Professional Händler. \* VOTY 2011: IAA aktuell v. 27.09.10.

der 120 Angestellten werde in Berlin gebraucht, besonders die Führungsriege. „Es gibt außerdem viele andere Möglichkeiten, jemandem wieder in die Spur zu bringen.“ Sonderurlaub etwa oder der zeitweise Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz.

Was die Chefs ärgert: Zwar können sie den Ersatz eines Aussteigers aus dessen Gehaltsabzügen teilweise finanzieren, doch der Verwaltungsaufwand lässt sich damit nicht decken. Langzeitkonten, die den Mitarbeitern

rungsmodelle, schuldrechtliche Verpfändungs- oder Bürgschaftslösungen, sofern sie sich als gleichrangig zum treuhänderisch geführten Anlagemodell erweisen.“

Klingt kompliziert – und ist ebenfalls mit Kosten verbunden. Wenn der Angestellte es wünscht, muss der Arbeitgeber das angesparte Geld zudem sofort auszahlen können. Die Firma haftet für Schäden, die entstehen, wenn etwas falsch gemacht wurde – was im Paragrafenschungel schnell passiert.

Experte Hoff rät Mittelständlern deshalb von Sabbatical-Großlösungen ab. Sein Tipp: eine geschickte Abfolge von auf Arbeitszeitkonten gesammelten Tagen, bezahltem und unbezahltem Urlaub. Bei optimaler Kombination ist der Arbeitnehmer durchweg rentenversichert wie im richtigen Sabbatical. Diese Lösung funktioniert bei kurzen Auszeiten von wenigen Monaten und ist preiswerter für das Unternehmen.

Der Trend gehe, entgegen früheren Prognosen, ohnehin zu kürzeren Auszeiten, sagt Hoff. Selbst bei den Konzernen. So begrenzt zum Beispiel der Autohersteller BMW Sabbaticals auf sechs Monate, andere Unternehmen machen

Effekt“, warnt Headhunter Marcus Schmidt aus München. Für Unternehmer lohne es sich, im Vorfeld mit ihren Angestellten einen genauen Plan zu erarbeiten. Im besten Fall decken sich die Interessen des Arbeitgebers mit denen des Auszeiters – wenn man sich zum Beispiel auf ein Reiseziel einigt, wo das Unternehmen eine Niederlassung plant. Der Mitarbeiter kann sich dann vor Ort zwanglos auf eine neue Aufgabe vorbereiten.

Auch wenn die Auftragslage schlecht ist und die Personalkosten hoch, können Sabbaticals ein strategisches Instrument für Firmenchefs sein, indem sie erfahrenen und teuren Mit-

## DER NEUE FIAT DUCATO

# MEHR LEISTUNG.

### DER NEUE FIAT DUCATO MIT EURO 5 MOTOR.

- NEUER MULTIJET MOTOR MIT 85 KW (115 PS)
- BIS ZU 17 M<sup>3</sup> LADEVOLUMEN
- AUSGEZEICHNET ALS BESTES NUTZFAHRZEUG DES JAHRES 2011 IN DER IMPORTWERTUNG\*\*

Abb. enthält Sonderausstattung.



WIR LASSEN FAKTEN SPRECHEN.

FÜR GEWERBLICHE KUNDEN JETZT SCHON AB: **€ 14.990<sup>5</sup>**  
NUR BIS ZUM 30.09.2011.

[www.fiat-professional.de](http://www.fiat-professional.de)

<sup>5</sup> Aktionsangebot zzgl. MwSt. und Überführungskosten für den Fiat Ducato Kastenwagen 28 L1H1 115 Multijet (Version 250.SLG.1). Details bei Ihrem teilnehmenden, autorisierten Fiat Professional Händler. \*\* trans aktuell, 13/2011.

die Dauer von der Länge der Beschäftigung abhängig. Bevorzugt behandelt werden meist Arbeitnehmer, die kranke Angehörige pflegen oder sich akademisch weiterbilden wollen, etwa eine Promotion abschließen. Unternehmen, die weltweit vernetzt sind, profitieren aber auch von reiselustigen Mitarbeitern, ihren internationalen Erfahrungen und neu erlernten Fremdsprachen.

Wichtig ist, dass die Aussteiger einen klaren Fahrplan haben. „Sonst bleibt die Auszeit ohne

arbeitern, die sie langfristig nicht verlieren wollen, eine Auszeit anbieten. Die Unternehmensberatung Accenture zum Beispiel schickte während der jüngsten Wirtschaftskrise Mitarbeiter vier bis zwölf Monate in die Pause. Das firmeneigene Programm „Flex-Leave“ sieht dabei eine Bezahlung zwischen 20 bis 30 Prozent plus Krankenversicherungsbeiträge vor, wobei der Gehaltsverlust durch Einbeziehung von Urlaubszeiten und vorgeleisteten Überstunden reduziert werden kann. Der Auszeitler hält >



## Was habe ich als Arbeitgeber davon, wenn meine Fachkraft für Monate die Welt umsegelt?

Marc Tenbieg *Deutscher Mittelstands-Bund*

ist Chef des Outdoor-Ausrüsters Globetrotter, seine Leute sind Abenteurer, Naturfreaks, Freigeister. Darauf hat sich das Unternehmen eingestellt. Etwa mit den Zeitwertkonten, auf denen die Mitarbeiter Überstunden sammeln oder Gratifikationen in Zeit für ein Sabbatical umwandeln können. „Zwischen 60 und 70 Prozent

während seines Sabbaticals permanent Kontakt, bekommt dafür die Garantie für einen Wiedereinstieg an gleicher Stelle. Schon etliche Angestellte haben das Programm genutzt, bei Beratern ist eine Auszeit eher üblich, ebenso bei Kreativen. Grundsätzlich hängt die Nachfrage nach Sabbaticals auch von der Unternehmenskultur ab.

Andreas Bartmann etwa arbeitet in einer Branche, die nicht unbedingt Menschen anzieht, die von einem festen Arbeitsplatz, Routine und Kravattenpflicht träumen. Er

unserer Belegschaft sagen, dass Zeitwertkonten für sie eine elementare Bedeutung hätten“, berichtet Bartmann. Derzeit sind fünf Mitarbeiter im Sabbatical, eine ungewöhnlich hohe Zahl. Die Kollegen übernehmen die Aufgaben der Aussteiger in der Regel, ohne zu murren. „Jeder weiß ja, dass er selbst eine Auszeit nehmen kann.“ Zudem kann Bartmann mit seinen 1350 Mitarbeitern Lücken gut füllen. „Es ist aber klar, dass das bei Unternehmen mit weniger Mitarbeitern schwieriger ist.“

Experte Andreas Hoff rät kleinen Firmen dennoch zu Gelassenheit. Denn die meisten Angestellten bleiben freiwillig zu Hause. Laut Schätzungen nehmen lediglich ein bis vier Prozent der Arbeitnehmer ein Sabbatical. „Das Interesse an den Auszeiten ist zwar hoch“, sagt Hoff, „aber wenn es an die Umsetzung geht, schrecken viele Interessenten zurück.“ Sie fürchten den Verdienstaustausch und dass Konkurrenten sie überholen könnten.

Selbst Astrofein-Chef Michael Scheiding bleibt nicht immer bei seiner harten Linie, wenn jemand mit einem konkreten Ziel an ihn herantritt. Will ein junger Mitarbeiter sich für den Job qualifizieren und noch mal an die Uni, unterstützt ihn der Chef: „Wir nennen das allerdings nicht Sabbatical, sondern Studium.“ ■

## Wenn es denn sein muss ...

Auch wenn Flexibilität zunächst einmal Mühe macht, in vielen Fällen sollten Unternehmer ihren Mitarbeitern eine Auszeit genehmigen, um sie zu halten und zu motivieren. Antworten auf die wichtigsten Fragen rund ums Sabbatical

### Muss ich Mitarbeiter ziehen lassen?

Aus juristischer Sicht: nein. Es gibt kein Recht auf ein Sabbatical. Trotzdem sollten Chefs einer Pause zustimmen, wenn ihnen ein Angestellter wichtig ist – vor allem wenn es sich um eine Fachkraft handelt, die auf dem Markt stark nachgefragt wird. Sonst wird sich der Abgewiesene schnell nach Alternativen umsehen.

### Darf ein Auszeiter nach seiner Rückkehr auf eine andere Stelle versetzt werden?

Ja. Grundsätzlich haben Mitarbeiter keinen Anspruch, auf ihre alte Position zurückzukehren, außer wenn dies vor der Pause konkret vereinbart wird. Eine während des Sabbaticals erworbene Qualifikation muss der Arbeitgeber berücksichtigen.

### Sind Langzeit- und Wertzeitkonten eine notwendige Voraussetzung?

Zeitkonten sind nur eine Möglichkeit. Hierbei werden von den Mitarbeitern Plusstunden auf einem Arbeitszeitkonto angespart. Diese können sich durch Überstunden oder nicht genommenen Urlaub ergeben. Dabei sind die gesetzlichen Vorschriften, wie die maximal zulässige Arbeitszeit pro Tag, zu beachten. Wichtig: Für diese komplexen Instrumente brauchen Mittelständler meist Hilfe von außen.

### Geht es auch weniger bürokratisch?

Die einfachste Möglichkeit, ein Sabbatical zu organisieren, ist ein unbezahlter Urlaub. Der Auszeiter ist dabei über die versicherungsrechtlichen Folgen aufzuklären. Eine

Zwischenlösung wird bei BMW praktiziert: Der Autokonzern kürzt das Jahresgehalt pro Sabbatical-Monat um jeweils ein Zwölftel. Wer ein Mini-Sabbatical über drei Monate haben will, kann mit Zustimmung der Firma zwei Jahresurlaube von jeweils 30 Tagen zusammenlegen.

### Können Sabbaticals über Teilzeitarbeit angespart werden?

Ja. Hier gibt es Modelle, bei denen ein Angestellter zum Beispiel über drei Jahre 40 Stunden pro Woche arbeitet, aber nur 30 Stunden bezahlt bekommt. Das vierte Jahr kann er dann freinehmen – und wird wie bislang weiter entlohnt. Auch üblich: ein Jahr volle Arbeit mit 50 Prozent Gehalt, ein Jahr Auszeit mit 50 Prozent Gehalt.