



Case Study Stadtwerke Hamm

Wie die Stadtwerke Hamm Lebensarbeitszeit strategisch neu ordnen

Einleitung und Problemstellung

Lebensarbeitszeit zwischen Verantwortung und Realität



Kommunale Unternehmen stehen heute vor einem strukturellen Spannungsfeld, das weit über klassische Personalfragen hinausgeht. Auf der einen Seite wächst der **Bedarf an Flexibilität**. Mitarbeiter*innen wünschen sich individuelle Übergänge in den Ruhestand, planbare Auszeiten oder eine bewusste Reduzierung der Arbeitszeit in späteren Lebensphasen. Auf der anderen Seite **steigen wirtschaftliche Anforderungen, regulatorische Rahmenbedingungen und der Druck, qualifizierte Fachkräfte langfristig zu binden.**

Gerade im kommunalen Umfeld ist die Gestaltung von Lebensarbeitszeit deshalb kein Randthema. Stadtwerke und kommunale Versorgungsunternehmen tragen Verantwortung für verlässliche Infrastruktur, stabile Prozesse und langfristige Versorgungssicherheit. Gleichzeitig stehen sie vor der Aufgabe, Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten, Nachfolge frühzeitig zu planen und attraktive Arbeitsbedingungen für unterschiedliche Lebensphasen zu schaffen.

Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie moderne Arbeitszeitmodelle nicht nur als freiwilliger Benefit, sondern als strategisches Instrument der Personalplanung eingesetzt werden können. Es geht um mehr als einzelne Auszeiten oder individuelle Vorruhestandslösungen. Es geht um ein System, das Flexibilität ermöglicht, ohne die organisatorische Planbarkeit zu verlieren.

Bei den Stadtwerken Hamm wurde diese Entwicklung früh erkannt. Die entscheidende Frage lautete nicht, ob mehr Flexibilität gewünscht ist. Die Frage lautete vielmehr: Wie lässt sich Flexibilität strukturiert, wirtschaftlich tragfähig, rechtlich belastbar und kapitalmarktgerecht umsetzen?

Damit war das Thema gesetzt. Es ging um eine systematische Antwort auf eine reale Herausforderung: Lebensarbeitszeit so zu gestalten, dass sie sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen als auch den Anforderungen eines kommunalen Unternehmens gerecht wird.

Die Stadtwerke Hamm suchten keine weitere Zusatzleistung, sondern ein System für langfristige Personalplanung.

Das Unternehmen und seine Herausforderungen

Stabilität in einer dynamischen Arbeitswelt

Die Stadtwerke Hamm stehen für Versorgungssicherheit und regionale Verantwortung. Als kommunales Unternehmen bewegen sie sich in einem Umfeld, das von Verlässlichkeit, langfristiger Planung und hoher operativer Verantwortung geprägt ist. Entscheidungen beeinflussen Infrastruktur, Investitionen und Personalstrukturen über viele Jahre hinweg.

Diese Langfristigkeit macht Personalplanung besonders anspruchsvoll. Viele Aufgaben setzen technisches Know-how, Prozessverständnis und eine enge Kenntnis der kommunalen Versorgungsstrukturen voraus. Wenn erfahrene Mitarbeiter*innen ausscheiden, geht deshalb nicht nur Arbeitskraft verloren, sondern auch Wissen, das für stabile Abläufe und Versorgungssicherheit wichtig ist.

Gleichzeitig müssen Personalmodelle zu den wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen eines kommunalen Unternehmens passen. Sie sollen attraktive Perspektiven eröffnen, ohne die Planbarkeit im Betrieb zu gefährden. Für die Stadtwerke Hamm ging es daher nicht um ein einzelnes Zusatzangebot, sondern um ein **Instrument, das langfristig in die Personalstrategie eingebettet** werden kann.

Ruhestandsübergänge, Nachfolgeregelungen und Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich nicht kurzfristig organisieren. Umso wichtiger sind Instrumente, die **frühzeitig Transparenz schaffen** und sowohl den **Beschäftigten als auch dem Unternehmen eine verlässliche Perspektive** bieten.

Klassische Lösungen stießen dabei an Grenzen. Gefragt war ein Modell, das unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigt, transparent verwaltet werden kann und zugleich rechtlich, wirtschaftlich und organisatorisch belastbar ist. Genau an dieser Schnittstelle wurde das Zeitwertkonto als strategischer Baustein relevant.



Anforderungen und Lösungsansatz

Mehr als ein Benefit

Das Zeitwertkonto wurde bei den Stadtwerken Hamm nicht als modernes Zusatzangebot eingeführt, sondern als strategisches Instrument.

Es sollte mehrere Ziele gleichzeitig erfüllen:

- Mitarbeiter*innen ermöglichen, Kapital für Auszeiten oder einen früheren Ruhestand aufzubauen
- dem Unternehmen Planbarkeit bei Personalabgängen verschaffen
- wirtschaftlich tragfähig bleiben
- rechtlich und organisatorisch belastbar sein

Bemerkenswert ist die nüchterne Betrachtung der Wirtschaftlichkeit.



„Das haben wir gar nicht kalkuliert.
Ich sehe das als Benefit. Das ist nicht teurer
als fünf Stellenanzeigen im Jahr“

berichtet Frau Hornig-Menzel.

Diese Aussage ist bemerkenswert, weil sie eine andere Perspektive auf das Thema eröffnet. Statt zunächst zu berechnen, wie viele Mitarbeiter*innen teilnehmen oder welche Einzahlungen durchschnittlich zu erwarten sind, wurde das **Zeitwertkonto als strategischer Baustein** verstanden.

In vielen Unternehmen werden neue Instrumente primär unter Kosten Gesichtspunkten bewertet. Doch Personalbindung verursacht ebenfalls erhebliche Aufwendungen, wenn sie fehlt. Jede unbesetzte Stelle erzeugt Produktivitätsverluste. Jede Neubesetzung verursacht Kosten für Anzeigen, Auswahlverfahren, Einarbeitung und nicht selten externe Unterstützung. Hinzu kommt der Verlust von Erfahrungswissen, das sich nicht kurzfristig ersetzen lässt.

Vor diesem Hintergrund relativiert sich die Frage nach der unmittelbaren Wirtschaftlichkeit. Ein strukturiertes Zeitwertkonto erzeugt keine dauerhaften Zuschussverpflichtungen und keine hohen Arbeitgeberkosten. Es basiert im Wesentlichen auf Entgeltumwandlung und einer schlanken Verwaltungsstruktur. Der **Arbeitgeber übernimmt Verantwortung für die Rahmenbedingungen**, nicht für die komplette Finanzierung.

Gleichzeitig entsteht ein **langfristiger Bindungseffekt**. Wer über Jahre hinweg ein Wertguthaben aufbaut, plant seine Lebensphasen in Verbindung mit dem Unternehmen.



Statt das Modell ausschließlich unter Kostenaspekten zu betrachten, fiel die Entscheidung bewusst mit Blick auf den langfristigen Nutzen für das Unternehmen. Es erweitert die bestehenden Personalinstrumente um einen flexiblen Baustein, ohne dabei dauerhaft zusätzliche Zuschüsse oder eine langfristige Bindung von Budgetmitteln zu verursachen.

Gerade für kommunale Unternehmen, die in langfristigen Zyklen denken, ist diese Perspektive entscheidend. Die Frage lautet nicht nur, was ein Instrument kostet, sondern welche Folgekosten vermieden werden können und welchen strukturellen Mehrwert es schafft.

Entscheidend war jedoch die Qualität der Umsetzung. Genau hier begann die Zusammenarbeit mit PensExpert.

Umsetzung und Kapitalanlage

Struktur statt Standardlösung

Zeitwertkonten stehen und fallen mit ihrer Kapitalanlage. Wer hier pauschal entscheidet, riskiert Vertrauen. Die Stadtwerke Hamm wollten keine Produktlösung von der Stange, sondern eine nachvollziehbare Systematik.

Da das Modell auf Bruttospaaren basiert, können Mitarbeiter*innen Entgeltbestandteile einbringen, bevor Steuern und Sozialabgaben fällig werden, sodass der eingebrachte Betrag zunächst vollständig in das persönliche Wertguthaben fließt und dort effizient für spätere Freistellungsphasen aufgebaut werden kann.

Die **Kapitalanlage** selbst unterscheidet zwischen **Flexzeit** und **rentennahe Auszeit**.



FLEXZEIT

Unter **Flexzeit** sind alle zugelassenen, bezahlten Auszeiten während des bestehenden Beschäftigungsverhältnisses zu verstehen. Dazu gehören zum Beispiel Sabbaticals, verlängerte Elternzeiten, Pflegezeiten oder auch eine Freistellung vor dem Ruhestand. Da die Nutzung flexibel bleibt und der genaue Zeitpunkt nicht immer langfristig festgelegt ist, wird hierfür eine sicherheitsorientierte Kapitalanlage genutzt. Die maximale Aktienquote liegt bei 20 Prozent.



RENTENNAHE AUSZEIT

Die **rentennahe Auszeit** ist dagegen auf den Vorruhestand ausgerichtet. Sie beschreibt eine bezahlte Freistellungsphase unmittelbar vor dem Zeitpunkt, zu dem Beschäftigte eine Altersrente nach SGB VI beziehen oder beziehen könnten. Weil der Verwendungszweck klarer definiert und der Anlagehorizont häufig langfristiger planbar ist, kann hier eine deutlich höhere Aktienquote eingesetzt werden. Dafür kommt eine altersabhängige Kombination aus stabilisierenden und chancenorientierten Bausteinen zum Einsatz.

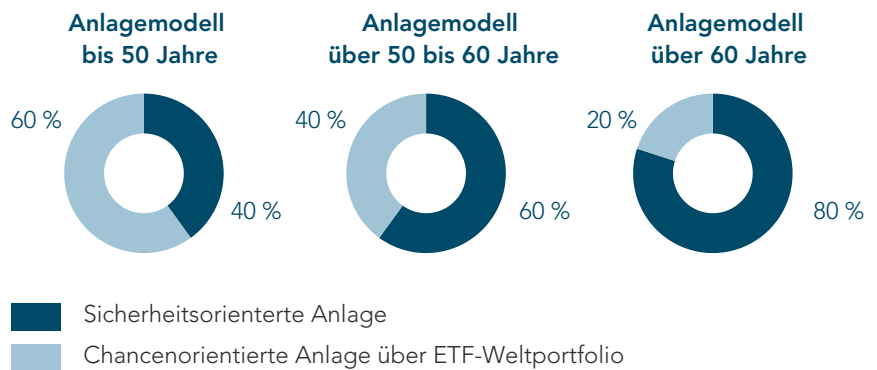


Je näher die geplante Freistellung rückt, desto höher wird der Sicherheitsanteil im Portfolio. Renditechancen und Stabilität werden systematisch miteinander verbunden.

Die Stadtwerke Hamm unterscheiden bewusst zwischen Flexzeit und rentennaher Auszeit und passen die Kapitalanlage an den jeweiligen Verwendungszweck an.

Das zugrunde liegende Prinzip ist einfach und professionell zugleich. Je näher die geplante Auszeit oder der Ruhestand rückt, desto stärker wird der Sicherheitsanteil im Portfolio gewichtet. Frühere Ansparphasen bieten Raum für Renditechancen, spätere Phasen konzentrieren sich auf Stabilität.

Diese **Lifecycle Logik** entspricht professionellen Versorgungssystemen und vermeidet extreme Schwankungsrisiken kurz vor dem Auszahlungszeitpunkt.



Diese Systematik wurde bewusst gewählt. Die Stadtwerke Hamm haben die einschlägigen Leitfäden der Sozialversicherungsträger geprüft, Seminare besucht und den eigenen Finanzbereich intensiv eingebunden. Auch der Wirtschaftsprüfer wurde frühzeitig einbezogen und konnte die strukturierte sowie professionelle Vorgehensweise von PensExpert, insbesondere im Hinblick auf den Insolvenzschutz, schnell bestätigen.

Gerade dieser Aspekt der **Insolvenzversicherung** erwies sich als zentral für die Ausgestaltung der Gesamtlösung.

Ein zentraler Baustein ist die **doppelte Treuhandlösung**. Sie stellt sicher, dass die Wertguthaben rechtlich vom Arbeitgebervermögen getrennt und insolvenzgeschützt verwaltet werden. Verwaltung und Sicherung sind klar strukturiert, sodass im Ernstfall die Ansprüche der Mitarbeiter*innen geschützt bleiben.

Marion Hornig Menzel beschreibt den Auswahlprozess mit bemerkenswerter Klarheit:

„Bei jeder kritischen Frage merkte ich bei anderen Anbietern schnell Grenzen. Dieses Gefühl hatte ich bei PensExpert zu keinem Zeitpunkt.“

Fachliche Tiefe, rechtliche Expertise und die Fähigkeit, Kapitalmarktthemen verständlich einzuordnen, waren ausschlaggebend für die Entscheidung.

Auch die Kostenstruktur spielte eine wesentliche Rolle. Es gibt **keine Abschlusskosten, keine Ausgabeaufschläge und keine provisionsgetriebenen Vertriebskomponenten**. Die Kapitalanlage wird institutionell und wissenschaftlich umgesetzt und nicht als klassisches Retail Produkt vertrieben. Das sorgt für Effizienz und verhindert, dass hohe Anfangskosten die Rendite belasten.

Praxisbeispiel Projektsteuerung

Mehrarbeit strukturiert steuern statt ansammeln

Große **Transformationsprojekte** sind für viele Unternehmen eine **organisatorische und personelle Herausforderung**. Solche Projekte erfordern in bestimmten Phasen zusätzliche Arbeitsstunden, erhöhte Einsatzbereitschaft und eine hohe Belastbarkeit der Belegschaft.

In vielen Unternehmen führt das dazu, dass sich erhebliche Zeitguthaben auf klassischen Gleitzeitkonten ansammeln. Diese müssen später wieder abgebaut werden. Nicht selten entstehen dadurch neue Engpässe, wenn Mitarbeiter*innen genau in sensiblen Projekt- oder Nachbereitungsphasen längere Freistellungen in Anspruch nehmen.

Die Stadtwerke Hamm haben dieses Risiko frühzeitig erkannt und eine klare Regelung getroffen. **Genehmigte Mehrarbeit kann gezielt in das Wertzeitkonto überführt werden**. Statt kurzfristiger Zeitsalden entsteht so langfristiges Wertguthaben.

Für die Mitarbeiter*innen bedeutet das, dass ihr zusätzlicher Einsatz nicht nur zeitnah ausgeglichen werden kann, sondern auch als Baustein für spätere Auszeiten oder einen früheren Ruhestand dient. Für das Unternehmen entsteht Planungssicherheit. Arbeitszeit wird nicht unkontrolliert angehäuft, sondern in ein strukturiertes Vorsorgemodell integriert.

Damit wird aus projektbedingter Mehrarbeit kein organisatorisches Risiko, sondern ein strategisch gesteuerter Bestandteil der Personalplanung.

**Mehrarbeit wird zur
Vorsorge.
Genehmigte Mehrarbeit
kann gezielt in das
Wertzeitkonto
eingebracht werden –
statt kurzfristig durch
Freizeitausgleich abgebaut
zu werden.**



Erfahrungen und Ergebnisse

Wirkung mit langfristiger Perspektive

Seit der Einführung ist das Wertzeitkonto fester Bestandteil des Personalportfolios der Stadtwerke Hamm. Im Vordergrund stehen derzeit vor allem rentennahe Modelle. Mitarbeiter*innen nutzen das Instrument gezielt, um sich **Perspektiven** für einen **früheren oder gleitenden Übergang in den Ruhestand** zu eröffnen.

Dabei zeigt sich, dass das Modell nicht auf einzelne Hierarchie- oder Einkommensgruppen beschränkt ist. Es wird über die gesamte Mitarbeiterschaft hinweg genutzt. Natürlich fällt die Entscheidung zur Entgeltumwandlung leichter, wenn finanzieller Spielraum vorhanden ist. Gleichzeitig beteiligen sich auch Beschäftigte unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze. Das Instrument ist kein exklusives Modell für Führungskräfte, sondern ein Angebot mit breiter Relevanz.

Die Motive sind dabei sehr unterschiedlich. Manche Kolleg*innen planen bewusst einen früheren Ruhestand. Andere möchten zeitgleich mit dem Partner*in aus dem Berufsleben ausscheiden. Jüngere Mitarbeiter*innen denken an verlängerte Elternzeiten. Wieder andere sparen zunächst ohne festen Verwendungszweck, um sich Optionen offen zu halten.

Mittlerweile wurde das Zeitwertkonto auch auf **Auszubildende** erweitert. Damit setzen die Stadtwerke Hamm ein starkes Signal: Lebensarbeitszeit wird nicht erst am Ende der Erwerbsbiografie relevant, sondern kann bereits zu Beginn der beruflichen Laufbahn bewusst gestaltet werden. Auszubildende können ab dem siebten Monat ihrer Ausbildung freiwillig am Wertzeitkonto teilnehmen. Zusätzlich **unterstützt der Arbeitgeber** den Einstieg mit einem **monatlichen Zuschuss**, sofern ein eigener Beitrag eingebracht wird.

Gerade diese Förderung macht das Modell für junge Beschäftigte greifbar. Sie senkt die Einstiegshürde, schafft frühzeitig ein Bewusstsein für langfristige Vorsorge und zeigt, dass Flexibilität und Wertschätzung nicht nur erfahrenen Mitarbeiter*innen vorbehalten sind. Für die Stadtwerke Hamm wird das Wertzeitkonto damit zu einem modernen Benefit über Generationen hinweg. Es unterstützt individuelle Lebensplanung, stärkt die Bindung an das Unternehmen und macht Arbeitgeberattraktivität bereits in der Ausbildung sichtbar.

Gerade diese Offenheit macht den Charakter des Modells aus. Es zwingt nicht zu einer frühzeitigen Festlegung, sondern schafft Gestaltungsspielraum. Wer heute im Flexzeitmodell spart, kann eine längere Auszeit realisieren. Wer sich später anders entscheidet, kann das angesparte Wertguthaben für ein Vorruhestandsmodell einsetzen.

Entscheidend ist dabei die Grundlogik: Ein Teil des heutigen Entgelts wird nicht ausgezahlt, sondern in ein Wertguthaben überführt. Der Verzicht erfolgt bewusst, jedoch vor Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen. Dadurch entsteht ein effizienter Vorsorgeeffekt, ohne dass zusätzliche Arbeitgeberzuschüsse erforderlich sind.



Zeitwertkonten schaffen
Flexibilität für alle
Generationen.

Vom Berufseinstieg bis zum
gleitenden Übergang in den
Ruhestand.



Für die Organisation bedeutet das mehr Planbarkeit. Ruhestandsübergänge können frühzeitig besprochen werden. Perspektiven werden nicht erst kurz vor Eintritt in den Ruhestand entwickelt, sondern über Jahre hinweg vorbereitet. Das erleichtert Nachfolgeplanung und Wissensübergabe.

Auch in der Außenwirkung entfaltet das Modell Wirkung. In Bewerbungsgesprächen wird das Zeitwertkonto als Teil eines durchdachten Gesamtpakets vorgestellt. Es steht neben betrieblicher Altersversorgung und weiteren Vorsorgeinstrumenten und signalisiert langfristige Orientierung.

Fazit

Stadtwerke Hamm

Das Beispiel der Stadtwerke Hamm zeigt, dass Zeitwertkonten dann überzeugen, wenn sie fachlich fundiert, rechtlich sauber und kapitalmarktorientiert umgesetzt werden.

PensExpert wurde in diesem Prozess als Partner wahrgenommen, der sowohl Kapitalanlagekompetenz als auch rechtliche und organisatorische Expertise aus einer Hand bietet.

Für andere **Stadtwerke und kommunale Unternehmen** liegt hier ein klarer Impuls. Lebensarbeitszeit ist kein Randthema. Sie berührt Personalstrategie, Kapitalanlage und Unternehmensverantwortung zugleich. Wer diese Themen systematisch angeht, schafft nicht nur Flexibilität. Er schafft Struktur.



Interesse geweckt?

Wenn auch Sie prüfen möchten, wie ein strategisch aufgebautes Zeitwertkonto in Ihrem Unternehmen aussehen kann, lohnt sich ein strukturierter Blick auf die eigene Ausgangssituation.

PensExpert begleitet Stadtwerke und kommunale Unternehmen dabei von der Konzeption über die Kapitalanlagestruktur bis zur rechtssicheren Umsetzung und digitalen Verwaltung. Ein **unverbindlicher Austausch** genügt oft, um erste Potenziale sichtbar zu machen.



Ihr Ansprechpartner

für eine unverbindliche Erstberatung



Christian Wiecha,
Geschäftsführer
PensExpert GmbH

Jetzt Termin vereinbaren

Kontakt

PensExpert GmbH
E-Mail: welcome@pensexpert.de
Tel: +49 6251 827 56 0

Gemeinsam sorgen wir vor

Bei PensExpert können Sie selbst Ihr Modell unter **www.penstime.de** berechnen.

IMPRESSUM

Herausgeber

PensExpert GmbH

Anschrift

Rudolf-Diesel-Straße 24
D-64625 Bensheim

Vertreten durch die Geschäftsführer

Christian Wiecha
Christoph Kohlmann

Kontakt

Telefon: +49 6251 82756 0
E-Mail: welcome@pensexpert.de

Internet

pensexpert.de

© PensExpert GmbH. Alle Rechte vorbehalten.
Stand: 07.2026