



BATTKE GRÜNBERG

vorausdenken. effektiv handeln.

DER RENTENWELLE ENTGEGEN!

Referentin

Dr. Andrea Benkendorff, Rechtsanwältin



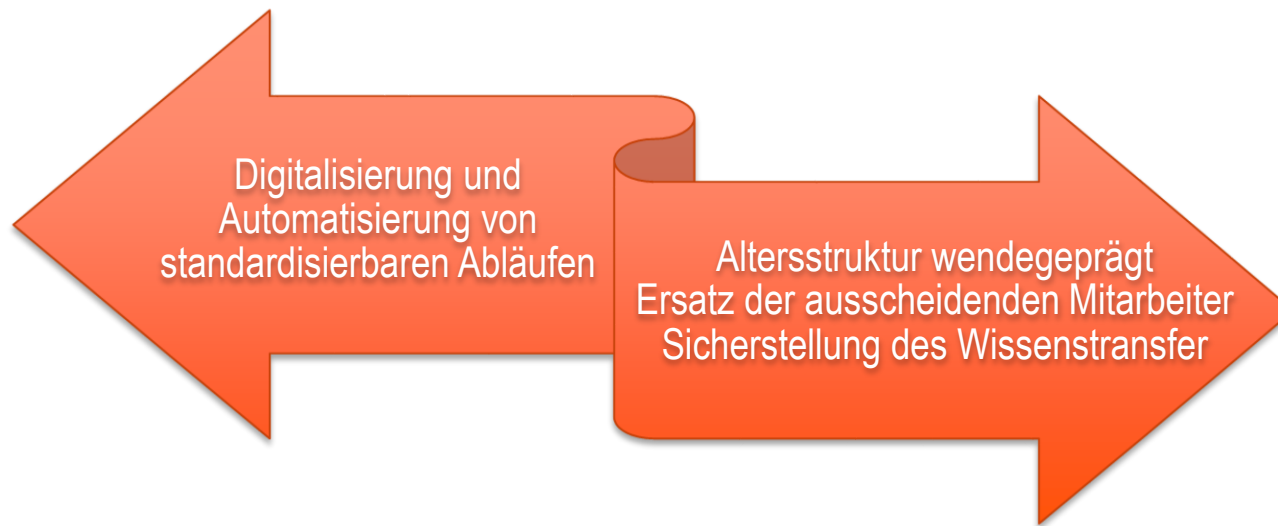
➤ Ausgangslage – Herausforderungen



WENN ALLE AUF EINMAL GEHEN ...

- ▶ ... überlastet die Nachbesetzung die Personalabteilung
- ▶ ... geht Wissen verloren
- ▶ ... kann dies auf dem Arbeitsmarkt nicht rekrutiert werden
- ▶ ... entstehen Lücken
- ▶ ... kommt es zu einer Überlastung der Bestandsmitarbeiter
- ▶ ... kann nicht bedarfsgerecht und flexibel das Personal neu rekrutiert werden (Strukturwandel nur sukzessive)

GRUNDLAGEN DER ANALYSE



GRUNDLAGEN DER ANALYSE

Personalanpassung

Digitalisierung

Personalabbau

- unklar, wann welches Programm welche Arbeitsschritte und Arbeitsmenge reduziert
- je größer der Changeprozess, um so mehr Unwägbarkeiten bestehen
- Akzeptanz und Anwendungssicherung bei Mitarbeitern

Rentenabgänge

Personalaufbau

- konkrete Zahl nur bei Renteneintritt berechenbar
- gegebenenfalls braucht man nicht wieder dieselbe Qualifikation
- bis dahin Wissenstransfer an die bleibenden Mitarbeiter

RELEVANZ FÜR DIE FUNKTIONSTÜCHTIGKEIT?

- ▶ indirekte Bereiche (Dienstleistung ersetzbar?)
- ▶ **direkter Bereich**
 - ▶ Gefahr: Funktionsfähigkeit
 - ▶ direkte Wertschöpfungskette
- ▶ Wie stelle ich sicher, dass nicht alle Wissensträger oder die wichtigsten Wissensträger gleichzeitig ausscheiden?

GRUNDLAGEN DER ANALYSE

Personalbedarfsberechnung ist eine Hypothese!

- ▶ Wann geht genau welcher Mitarbeiter? Bleiben alle bis zur Rente?
- ▶ Kündigung von jungen Mitarbeitern (wie viele im Jahr)?
- ▶ Wann brauche ich welche neuen Qualifikationen bei den Mitarbeitern?
- ▶ Muss ich neue Tätigkeitsprofile besetzen?
- ▶ Was ist automatisierbar? Wann greift die Digitalisierung? Mehraufwand durch den Changeprozess?

BERECHENBARE ABGÄNGE (INSBESONDERE RENTE)

- ▶ Handlungsbedarf in welchen Bereichen?
 - ▶ massiver Abgang
 - ▶ Abgang in sensiblen Bereichen (z. B. IT)
 - ▶ In welchen Bereichen werden Stellen durch die Automatisierung/Digitalisierung entfallen?
- ▶ Nachbesetzungsprofile
 - ▶ Strukturelle Verteilung der Mitarbeiter in vergleichbaren Qualifizierungsgruppen innerhalb der Bereiche?
 - ▶ Strukturelle Verteilung dieser Mitarbeiter in Altersgruppen innerhalb der Qualifikationsgruppe?

NACHBESETZUNG WIRD IMMER SCHWERER

- ▶ Demographische Entwicklung!!!!
- ▶ immer mehr Studienabgänger, weniger Lehrausbildung
- ▶ Werte der Generation Y/Z
 - ▶ sind nicht mehr nur auf Kontinuität und Stabilität der Beschäftigung ausgerichtet, sondern auf Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Werte, Flexibilität und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten
 - ▶ für größere Unternehmen schwer umzusetzen
 - ▶ große Unternehmen verlieren an Attraktivität

ACHTUNG BEI DER NACHBESETZUNG

- ▶ nicht wieder nur Mitarbeiter einer Altersgruppe einstellen
 - ▶ stellen Sie nur junge Mitarbeiter ein, haben Sie in 30 Jahren das gleiche Problem
- ▶ altersgemischte Einstellung in den Bereichen
 - ▶ verbessert die Altersstruktur
 - ▶ schafft größere Resonanz bei potentiellen Bewerbern höherer Altersgruppen
- ▶ Aber Achtung: Altersdiskriminierung ausschließen

► Lösungsansätze



➤ Schaffung von Personalreserven

- zeitweiser Stellenaufbau -



ÜBERNAHME BEFRISTETER/ LEIHARBEITNEHMER

- ▶ befristete Einstellungen und Einsatz von Leiharbeitnehmern auf die Bereiche konzentrieren, die stark von Rentenabgängen betroffen sind
- ▶ in der Regel Übernahme befristeter Beschäftigter bzw. Klebeeffekt bei Leiharbeitnehmern (Achtung! Gegebenenfalls Vermittlungsgebühr)
- ▶ schwer, geeignetes Personal für nur befristete Beschäftigung zu finden

ABER BEFRISTUNGEN RISIKOREICH

- ▶ Sachgrund erforderlich?
 - ▶ Mehr als 2 Jahre?
- ▶ Sachgrund § 14 Abs. 1 Nr. 1 "vorübergehender Mehrbedarf"
 - ▶ Bis Automatisierung greift? Wegen unklarer Implementierung: Zweckbefristung kombiniert mit "längstens bis ..."
- ▶ Übernahmeentscheidung: Institutioneller Missbrauch?
 - ▶ Entscheidungskriterien nachvollziehbar?
 - ▶ Gibt es hierzu eine Dienstvereinbarung?

GEZIELTE AUSZEITEN

- ▶ schafft jetzt eine Lücke, die ohne Kosten nachbesetzt werden kann
- ▶ bei Rückkehr, Übernahme von Rückkehrern und Vertretern
- ▶ beide sind eingearbeitet und flexibel
- ▶ entspricht Zeitgeist und erhöht Arbeitgeberattraktivität

GEZIELTE AUSZEITEN

- ▶ zeitweises Ausscheiden mit Rückkehr ermöglichen
 - ▶ Qualifizierungsmodelle
 - ▶ Sabbaticals
 - ▶ Familienzeiten zusätzlich zu Elternzeiten
 - ▶ statt Kündigung des Mitarbeiters: Ruhendstellen des Arbeitsvertrages und Rückkehroption
- ▶ eingrenzen auf die Bereiche, die derzeit nicht akut von Rentenabgängen betroffen sind, sondern die Rentenwelle erst in eins bis fünf Jahren kommt

PERSONALRESERVE BEI JÜNGEREN AN (U 35)

- ▶ nach Lehre
 - ▶ Fortbildungsermöglichung mit Stipendium und Bindungsvereinbarung
 - ▶ eigene Personalentwicklung durch Fortbildungsprogramme mit Einsatz in verschiedenen Positionen
 - ▶ Auslandsjahr ermöglichen
- ▶ statt Kündigung des jungen Arbeitnehmers
 - ▶ Ruhendstellung und Wiedereinstellungszusagen bei Wunsch des vorübergehenden Ausscheidens (um z. B. einen anderen Arbeitgeber auszuprobieren)

▶ Personalüberhangs- planung



PERSONALÜBERHANG OHNE (ERHEBLICHE) MEHRKOSTEN

- ▶ für (un-)geplante, unentgeltliche Ausfälle
 - ▶ Personalüberhang planen
 - ▶ Prozentsätze des Ausfalls in den Personalbedarf einrechnen
 - ▶ Mehrpersonal flexibel einsetzen
- ▶ Berechnungsgrundlage sind unentgeltliche Ausfallzeiten/
langfristige Ausfälle und Rentenabgänge
 - ▶ Kur, Beschäftigungsverbote, Langzeitkrank
 - ▶ Mutterschutz/Elternzeit und Kindkrank
 - ▶ Renteneintritte

SPRINGERPOOL

- ▶ sinnvoll innerhalb eines Bereichs/nahe liegende Arbeitsorte (max. eine Stunde Entfernung)
- ▶ bei Arbeit mit hohem Standardisierungsgrad (Ausstattung und Inhalte)
- ▶ Problem: Springerstellen sind unattraktiv, hohe Mitarbeiterfluktuation
- ▶ Begrenzung der Zeit im Springerpool
 - ▶ Springerpool als Lernphase: Beschäftigung von Trainees
 - ▶ Beschäftigung als Voraussetzung der Personalentwicklung

IDEE EINES VIRTUELLEN SPRINGERPOOLS

- ▶ Springerpools für Fachkräfte, Hilfskräfte aus inaktiven Mitarbeitern, die gern kurzfristig einspringen, aber nicht dauerhaft wieder arbeiten wollen
- ▶ über ein elektronisches Netzwerk poolen/App einrichten
 - ▶ Elternzeitler
 - ▶ Rentner
 - ▶ Rahmenverträge oder Langzeitarbeitskonten mit Mini-Jobbern
 - ▶ Studenten (mit Fachausbildung)

VERTRETUNGSDIENSTE ("JOKERDIENST")

- ▶ bestimmte Mitarbeiter werden in ihrem Bereich zusätzlich zur Standard-Besetzung zum Vertretungsdienst eingeteilt
- ▶ alle Mitarbeiter mit gleicher Qualifikation, die am selben Tag zur selben Uhrzeit eingeteilt sind, bilden den "Vertretungspool"

VERTRETUNGSDIENSTE ("JOKERDIENST")

- ▶ Mitarbeiter tritt in seinem Stammbereich an
- ▶ bei Vertretungsbedarf erfolgt Abruf: dann arbeitet er in anderem Bereich (evtl. auch nur für einzelne Stunden)
- ▶ durch durchschnittliche Krankenstandsquote ist die Anzahl der nötigen Vertretungsdienste planbar

MISCHSTELLEN

- ▶ Beschäftigung von über- oder mehrfach-qualifizierten Mitarbeitern
 - ▶ Mitarbeiter übt einfachere Tätigkeiten aus, die bald entfallen
 - ▶ aber ist Fachkraft und kann daher anders beschäftigt werden (aber Umgruppierung)
 - ▶ im Arbeitsvertrag weit gefasste Tätigkeit

Schaffung von Teilzeitstellen



FLEXIBLE TEILZEIT

Verteilung der Arbeit auf mehr Köpfe!

- ▶ damit sind mehr Mitarbeiter vorhanden, die bei Bedarf auch Vollzeit arbeiten könnten
- ▶ alle Mitarbeiter sind eingearbeitet und Wissensträger
- ▶ erhöht die Bindung an das Unternehmen und die Arbeitgeberattraktivität

BRÜCKENTEILZEIT

- ▶ ist auf ein paar Jahre befristete Teilzeit: Rückkehr sicher
- ▶ bereits gesetzlich in § 9 a Teilzeit- und Befristungsgesetz geregelt
- ▶ freizügige Möglichkeit, z. B.: auf 30 Stunden die Arbeitszeit abzusenken (Arbeitszeiteffizienz steigt)
- ▶ schafft Möglichkeiten der Neueinstellung durch Stellenzusammenlegung
- ▶ je mehr Teilzeitkräfte, um so mehr Verteilungspotential ist vorhanden und um so geringer das Ausfallrisiko
- ▶ Raumsituation ist durch Home-Office-Regelungen entspannt

BEFRISTETE ARBEITSZEITABSENKUNG NACH BEDARF/KAPOVAZ

- ▶ Befristete Arbeitszeitreduzierung, wenn weniger Arbeit anfällt (Sommer?):
 - ▶ befristete Absenkung der Arbeitszeit eines Bestandsmitarbeiters bei Bereitschaft des Mitarbeiters für einige Monate
 - ▶ nach Abstimmung mit dem Teamleiter
 - ▶ aber nur einvernehmlich durch Abschluss einer gesonderten Vereinbarung, dadurch hoher Verwaltungsaufwand
- ▶ Besser: Vereinbarung von Kapovaz im Arbeitsvertrag?

TEILZEIT DURCH FREIE ARBEITSTAGE

- ▶ Ermöglichung der Vier-Tage-Woche
- ▶ Verteilung im Team klären

Planbarkeit des Personalabbaus



FREIWILLIGENPROGRAMM

- ▶ Adressatenkreis
- ▶ befristeter Zeitraum
- ▶ Voraussetzung: entfallene Stelle oder jeder?
- ▶ Budget-Kontingentlösung mit "Windhundprinzip"?
- ▶ doppelte Freiwilligkeit
 - ▶ nicht nur der Antrag auf Ausscheiden nach dem Programm ist freiwillig
 - ▶ sondern auch die Annahme – Wissensträger?

ENTZERREN DER AUSSCHIEDENSZEITPUNKTE DURCH ABSPRACHE ZUM RENTENEINTRITT?

- ▶ Hinausschieben von Ausscheidenszeitpunkten/
Beschäftigung über die Rente hinaus
 - ▶ in der Regel Bereitschaft nur vorübergehend und in Teilzeit
 - ▶ verschiebt die (teilweise) Nachbesetzung um ca. zwei Jahre
 - ▶ macht nur dann Sinn, wenn in den nächsten Jahre weniger abgehen
- ▶ früheres Ausscheiden älterer Mitarbeiter
 - ▶ ebenfalls nicht unbedingt zielführend, da die Nachbesetzung noch schwieriger wird

WEITERBESCHÄFTIGUNG VON RENTNERN

- ▶ § 41 S. 3 SGB VI
 - ▶ vor Beendigung Verlängerung vereinbaren
 - ▶ Dauer und Anzahl der Verlängerungen nicht definiert
 - ▶ ab zwei Jahre vor Renteneintritt
 - ▶ in Schriftform und keine weiteren Änderungen im Vertrag (Problem ähnlich wie bei § 14 Abs. 2 TzBfG)

VORZEITIGES AUSSSCHEIDEN - GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

- ▶ Altersteilzeit (ggf. plus ALG 1)
- ▶ Aufhebungsvertrag (ggf. plus ALG 1)
- ▶ Aufhebungsvertrag und Aufstockung
- ▶ Wertguthaben



BATTKE GRÜNBERG

vorausdenken. effektiv handeln.

KOMMUNIKATION PFLEGEN

Kleine Brüdergasse 3 - 5
01067 Dresden

Folgen Sie uns gern auf
LinkedIn und Twitter!

☎ +49 351 563900

✉ info@battke-gruenberg.de

🌐 battke-gruenberg.de

