Personalanpassungen heute: Neue Arbeitgeberinstrumente für Arbeitnehmer ab 50 Jahren

Arbeitgeberattraktivität trotz Personalabbau wahren – mit mehr Wahlmöglichkeiten und persönlicher Beratung der Mitarbeitenden lässt sich diese Herausforderung meistern.

Dipl.-Bw. Manfred Bertschat
ist tätig bei Bertschat Bietmann Advisory GmbH in Köln.

Markus Stein
ist tätig bei Willis Towers Watson in Frankfurt/M.

RA Alexander Engel
ist tätig bei Bertschat Bietmann Advisory GmhH in Köln.

I. Ausgangslage

Viele Unternehmen in der Industrie sowie im Mittelstand sehen sich angesichts der digitalen Transformation der Wirtschaft, geopolitischen Verwerfungen sowie demografischer Entwicklung und Fachkräftemangel vielfältigen Herausforderungen ausgesetzt.

Um vor diesem Hintergrund wettbewerbsfähig zu bleiben und dieser Entwicklung standhalten zu können, sind Innovations- und Veränderungsfähigkeit gleichermaßen gefragt. Ganze Industriezweige entfallen vollständig oder ändern sich grundlegend. Änderungen des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios werden immer wichtiger.

Mit dieser Entwicklung gehen auch Personalanpassungsmaßnahmen einher. Trotz vielfältiger Qualifizierungsmaßnamen und Weiterbildungen bleibt dabei häufig ein Personalüberhang an Arbeitnehmern, für den langfristig keine weitere Beschäftigungsmöglichkeit mehr besteht. Gleichzeitig gilt es in vielen Unternehmen – erschwert durch den aktuellen Fachkräftemangel – neue qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren.

In langjähriger Marktpraxis zeigt sich, dass bei vielen Unternehmen häufig sowohl Rekrutierungs- und Arbeitnehmerbindungsbedarf als auch Personalabbaubedarf besteht. Allerdings birgt ein schlecht durchgeführter Personalabbau das Risiko, dass Arbeitgeberattraktivität und Unternehmenskultur aus Sicht der verbleibenden Arbeitnehmer leiden sowie der gute Ruf des Unternehmens beschädigt wird. Deshalb sollte der Personalabbau wertschätzend, sozialverträglich und effizient umgesetzt werden. Hierfür ist nicht nur ein angemessenes finanzielles Budget erforderlich, sondern auch ein professionelles Vorgehen, welches die Interessen sowohl des Unternehmens als auch der Arbeitnehmer bestmöglich berücksichtigt.

Immer häufiger sehen Unternehmen daher von klassischer Sozialauswahl und betriebsbedingter Kündigung ab und setzen auf Freiwilligenprogramme, insb. auch, um nicht die jüngsten oder besten Arbeitnehmer zu verlieren.

Die im Rahmen der Freiwilligenprogramme eingesetzten Instrumente sind unterschiedlich und auch abhängig vom zur Verfügung stehenden Budget. In der Regel sind dies die

bekannten Instrumente wie Abfindung, Altersteilzeit, Vorruhestand oder Transfergesellschaft. Viele dieser Modelle haben indes durch die Anhebung des Renteneintrittsalters und die damit einhergehenden Rentenabschläge an Attraktivität verloren und werden von älteren Arbeitnehmern abgelehnt. Gerade Abfindungen tragen dem hohen Sicherheitsbedürfnis der Arbeitnehmer und deren Sorge hinsichtlich Altersarmut nur unzureichend Rechnung.

Hinzu kommt, dass es für Unternehmen immer wichtiger wird, dass die eingesetzten Instrumente kurzfristig ergebniswirksam sind. Altersteilzeit oder Vorruhestand, die bisher in der Personalbedarfsplanung eher mittelfristig erfolgreich für ältere Arbeitnehmer eingesetzt werden konnten, sind daher nicht mehr zeitgemäß und verlieren zunehmend an Bedeutung. Dies alles führt dazu, dass Unternehmen neue Instrumente benötigen, um den Veränderungsprozess zu gestalten. Hierbei sind Nachhaltigkeit, Wertschätzung und Effizienz von großer Bedeutung.

Mit diesem Beitrag sollen zwei Modelle näher beleuchtet werden, die den neuen Herausforderungen Rechnung tragen, und es soll aufgezeigt werden, worauf bei deren Einsetzung und Umsetzung zu achten ist.

II. Freiwilligenprogramme: Sozialauswahl und Kündigung war gestern

Freiwilligenprogramme sollen Arbeitnehmer motivieren, durch den Abschluss eines Aufhebungsvertrags zu im Vorfeld festgelegten Konditionen ihr Arbeitsverhältnis gegen Zahlung einer Abfindung freiwillig zu beenden.

Die konkrete Ausgestaltung ist hierbei unterschiedlich. Teilweise werde Programme als offene Programme konzipiert, richten sich somit an alle Arbeitnehmer des Unternehmens. Häufiger sind die Programme als geschlossene Programme aufgesetzt. Diese können so konzipiert werden, dass entweder nur bestimmte Personengruppen, Bereiche oder Qualifikationen eingeschlossen werden, dass im Vorfeld Gründe definiert werden, bei denen ein Aufhebungsvertrag durch das Unternehmen nicht abgeschlossen werden muss oder dass konkret bestimmte Schlüsselqualifikationen oder Leistungsträger vom Abschluss eines Aufhebungsvertrags ausgenommen werden. Das Prinzip der „Doppelten Freiwilligkeit" verhindert, dass Arbeitnehmer einen Anspruch auf Abschluss eines Aufhebungsvertrags erhalten.

Auch wenn Freiwilligenprogramme nicht der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 BetrVG unterfallen, hat der Betriebsrat dennoch Beteiligungsrechte. Diese sind u.a. das Unterrichtungs- und Beratungsrecht aus § 92 BetrVG, ggf. das Konsultationsverfahren gem. § 17 KSchG oder ggf. das Beteiligungsrecht aus § 111 BetrVG, wenn es sich bei dem beabsichtigten Personalabbau um eine Betriebsänderung i.S.d. § 111 BetrVG handelt.

In der Praxis empfiehlt es sich, den Betriebsrat dennoch bei der Ausgestaltung des Freiwilligenprogramms einzubeziehen, um zum einen die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nicht negativ zu beeinträchtigen und zum anderen die Akzeptanz des Freiwilligenprogramms in der Belegschaft zu fördern.

In jedem Fall sind Freiwilligenprogramme das geeignete Mittel, um Arbeitsverhältnisse rechtssicher, endgültig und zügig zu beenden. Unter zeitlichen Gesichtspunkten sind Freiwilligenprogramme regelmäßig zügig umsetzbar. Aufgrund der vorab klar definierten Konditionen sind die mit dem Programm einhergehenden Kosten verlässlich kalkulierbar. Rechtssicherheit entsteht dadurch, dass Kündigungsschutzklagen vermieden werden; demgegenüber wäre es unzulässig, in einem Sozialplan die Zahlung einer Abfindung davon abhängig zu machen, dass der Arbeitnehmer auf die Erhebung einer Kündigungsschutzklage verzichtet. Schließlich kann eine Sozialauswahl vermieden werden, da auch mit Arbeitnehmern mit besonderem Kündigungsschutz oder die unter sozialen Gesichtspunkten besonders schutzwürdig sind, Aufhebungsverträge geschlossen werden können.

Mit der Einführung eines Freiwilligenprogramms geht nicht zwangsläufig ein konkretes Instrument einher, das den Arbeitnehmern angeboten wird. Weit überwiegend handelt es sich hierbei zwar um klassisch konzipierte Abfindungsprogramme, bei denen ausgehend von Betriebszugehörigkeit und Gehalt ggf. unter Berücksichtigung weiterer Faktoren eine Bruttoabfindungssumme errechnet wird. Im Einzelfall werden Freiwilligenprogramme auch als Altersteilzeitprogramme, Transfergesellschaften oder Vorruhestandsmodelle aufgesetzt.

III. Neue Instrumente für Personalabbau

Aus den bereits angesprochenen Gründen sind viele Unternehmen darauf angewiesen, andere Instrumente in ihr Portfolio aufzunehmen. Zwei denkbare Modelle sollen im Rahmen dieses Beitrags näher vorgestellt werden.

1. Brückenmodelle („Bridging-Modelle")

Üblicherweise werden Abfindungen *retrograd* ermittelt, d.h. die Höhe der Abfindung bestimmt sich nach einer abstrakten Formel, die auf bestimmte Kriterien (Betriebszugehörigkeit, ggf. Alter, Gehalt) abstellt und mit einem vereinbarten Faktor bzw. Divisor verrechnet wird. Hierbei wird stets mit Bruttowerten gerechnet. Gängige Formen hierbei sind:

- die Faktor-Formel:
  Betriebszugehörigkeit × Bruttomonatsgehalt × Faktor
- die Divisor-Formel:

$$\frac{\text{Betriebszugehörigkeit} \times \text{Bruttomonatsgehalt} \times \text{Alter}}{\text{Divisor}}$$

Moderne Berechnungslogiken für Bruttoabfindungen gehen demgegenüber von einem *prospektiven* Ansatz aus und basieren zudem auf einem Nettoansatz. Die Idee eines solchen Modells ist, den Arbeitnehmer für einen bestimmten in die Zukunft gerichteten Zeitraum, z.B. Austritt bis Renteneintritt, finanziell so zu stellen, dass ihm ein konkreter Prozentwert seines bisherigen Nettogehalts zur Verfügung steht. Mit anderen Worten: Der Arbeitgeber stattet den Arbeitnehmer finanziell so aus, dass er für einen bestimmten Zeitraum („Brückenzeit") mit x Prozent seines bisherigen Nettogehalts planen kann.

Zu diesem Zweck wird das für die Brückenzeit zugesagte Nettogehalt ermittelt und um verschiedene finanzielle Verpflichtungen, die der Arbeitnehmer aufgrund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses nunmehr vollständig selbst tragen muss (z.B. Kranken-/Pflegeversicherungsbeiträge, Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung etc.), erhöht. Der so ermittelte Nettobetrag wird anschließend in eine Bruttoabfindungssumme hochgerechnet, die dann wiederum noch steuerlich optimiert werden kann.

„Brücken-Modelle und Langzeitkonten sind nicht isoliert zu betrachten, sie können auch alternativ angeboten werden.“

Die Vorteile dieses Modells sind vielschichtig. Zum einen weisen die auf diese Weise errechneten Bruttoabfindungssummen eine wesentlich höhere individuelle Gerechtigkeit auf als die retrograd ermittelten Abfindungssummen. Im Vergleich zu Altersteilzeit können Brückenmodelle unter Umständen für den Arbeitgeber bis zu 40% günstiger sein und den Arbeitnehmer gleichzeitig bei der (entscheidenden) Nettobetrachtung besserstellen. Aufgrund des Aufhebungsvertrags endet das Arbeitsverhältnis und der Arbeitnehmer kann individuell entscheiden, ob und in welchem Umfang er sich dem Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung stellt. Für den Arbeitgeber ist die Maßnahme unmittelbar ergebniswirksam.

2. Kapitalkontenmodelle

Eine Wertguthabenvereinbarung i.S.d. § 7b SGB IV funktioniert in der Regel in der Weise, dass der Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum Arbeitslohn in ein Langzeitkonto einbringt und dadurch ein Zeitguthaben aufbaut, das während einer Freistellungsperiode dazu verwendet wird, um diese zu finanzieren. Die eingebrachten Beträge beinhalten die arbeitgeberseitigen Sozialversicherungsbeiträge, werden erst zum Zeitpunkt der Auszahlung steuerpflichtig und sind vor Insolvenz gesichert.

Ein Vorteil des Langzeitkontos besteht zunächst darin, dass der Arbeitnehmer während der gesamten Freistellungsphase in einem sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigungsverhältnis steht, d.h. dass er weiterhin vollständigen Sozialversicherungsschutz genießt und weitere Rentenbausteine aufbaut. Ein weiterer entscheidender Vorteil ist darin zu sehen, dass die Freistellungsräume des Arbeitnehmers auf der Grundlage des bisherigen Bruttogehalts bis zu einer gewissen Grenze gestreckt werden können. Dies geschieht in der Weise, dass das monatliche Bruttogehalt bis auf 70% des früheren Brutto-Durchschnittseinkommens abgesenkt werden kann. Die Dauer kann sogar dadurch noch weiter verlängert werden, dass der Arbeitnehmer vor der Freistellung eine gewisse Periode in Teilzeit arbeitet bzw. selbst Einbringungen aus dem Bruttoeinkommen in das Modell erbringt. Langzeitkonten sind somit ein weiteres, sehr geeignetes Instrument, um Zeiträume bis zu einem Renteneintritt zu überbrücken.

Wie oben erwähnt, können Langzeitkonten jedoch nicht nur durch den Arbeitnehmer angespart werden. Auch der Arbeitgeber kann sozialversicherungspflichtiges Entgelt in ein Wertguthaben als einmalige freiwillige zusätzliche Leistung einbringen. Somit kann ein Arbeitgeber anstelle einer Abfindungszahlung oder einer Vorruhestandslösung durch Sonderzahlungen mit Arbeitsentgeltcharakter für Arbeitnehmer ein attraktives Ausstiegsszenario gestalten. Die Sonderzahlung des Arbeitgebers kann in ein neu einzurichtendes Langzeitkonto erfolgen oder alternativ ein bestehendes, mitarbeiterfinanziertes Konto aufstocken. Für Arbeitgeber bietet sich so die Möglichkeit, Langzeitkonten auch im Rahmen von Personalabbauprogrammen gezielt für ältere Arbeitnehmer zu nutzen. Mitarbeiter empfinden die unveränderte sozialversicherungsrechtliche Absicherung während der Freistellungsphase sowie die erforderliche Insolvenzabsicherung häufig als zusätzliche Motivation zur Wahl dieses Modells.

Brücken-Modelle und Langzeitkonten sind nicht isoliert zu betrachten, sie können auch alternativ angeboten werden.

IV. Planung und Umsetzung der Personalanpassung

Personalabbauprogramme mit Brückenmodellen oder unter Verwendung von Langzeitkonten bedürfen eines Projekts zur Umsetzung. Da beide Instrumente den Arbeitnehmern Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen, bedarf es einer ausführlichen Beratung, damit die Arbeitnehmer innerhalb des ihnen gegebenen Rahmens die für sich bestmögliche Ausgestaltung wählen können.

Die Kommunikation mit den Arbeitnehmern, insb. die persönlichen Beratungsgespräche zur individuellen Information und Entscheidungsunterstützung, wird häufig durch externe Fachberater durchgeführt – dies nicht zuletzt deshalb, weil hierfür in kurzer Zeit zahlreiche Gespräche geführt werden müssen. Ein Pensum, welches den Rahmen der unternehmensintern vorhandenen Ressourcen in den meisten Fällen sprengt.

In der Beratung erarbeiten die Fachexperten, die über Erfahrung als Mediatoren, Steuerberater oder Rentenberater verfügen sollten, mit den Arbeitnehmern vor dem Hintergrund der persönlichen Lebenssituationen die jeweilige Interessenlage. Sie stellen sodann die einzelnen Modelle im Detail – auch vergleichend – dar. Alle Arbeitnehmer erhalten auf diese Weise in einem einzigen Beratungsgespräch alle Informationen, die sie für ihre Entscheidung benötigen. Dies beinhaltet arbeits-, sozial- und steuerrechtliche Fragen, einschließlich Rente und betriebliche Altersversorgung. Somit liegen den Arbeitnehmern alle Informationen für eine fundierte Entscheidung vor. Zudem erhalten sie Klarheit über ihre Zukunftschancen am Arbeitsmarkt.

Die Beratung der Arbeitnehmer reicht im Idealfall über den Abschluss des Vertrags hinaus. So können externe Fachexperten den Arbeitnehmern auch nach Austritt aus dem Unternehmen bzw. im Rahmen der Freistellungsphase weiterhin für Fragen zur Verfügung stehen und z.B. bei der Beantragung von Arbeitslosengeld oder Rente unterstützen.

Erfahrungsgemäß lassen sich durch dieses Vorgehen Konsensraten von rund 80% erreichen. Auch der Betriebsfrieden und die Arbeitgeberattraktivität bleiben auf diese Weise gewahrt.