VON RUNDSTEDT

PERSONALABBAU AKTIV MITGESTALTEN.

Ein Ratgeber für die Handlungsmöglich-
keiten des Betriebsrats

DAS ERWARTET SIE

INTERESSENLAGEN DER BETEILIGTEN

Sie erfahren, welche Interessenlagen im Personalabbau zu berücksichtigen sind und welche Rolle der Betriebsrat dabei einnimmt.

VERFAHREN DER VERÄNDERUNG

Sie erhalten einen Überblick, wie ein Personalabbau freiwillig erfolgen kann, um Kündigungen zu vermeiden.

METHODEN IM FAIREN PERSONALABBAU

Sie lernen, wie Sie die betroffenen Mitarbeitenden mit Outplacement und Transferberatung bei der Neuorientierung unterstützen können.

GEGENLÄUFIGE **INTERESSENLAGEN**

Kommt ein Unternehmen in die Situation, die Belegschaft reduzieren zu müssen, folgt ein wiederkehrendes Mantra in Presseerklärungen und Verlautbarungen: Der Personalabbau werde soweit irgend möglich „sozialverträglich“ erfolgen. Es wird zu diesem Zweck der Sozialverträglichkeit in aller Regel ein Sozialplan verhandelt, der neben dem Interessenausgleich die Grundlage des tatsächlichen Vorgehens im Personal- und Stellenabbau darstellt.

Beide Instrumente – Interessenausgleich und Sozialplan – sind im § 112 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) geregelt. Darin sind auch Grundsätze zur Gestaltung genannt, die…

- … zum einen den Ausgleich bzw. die Milderung wirtschaftlicher Nachteile für die betroffenen Personen adressieren,
- … weiterhin die Perspektiven der betroffenen Personen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigen sollen,
- … zum anderen aber auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens einzubeziehen haben. Insbesondere dürfen die verbleibenden Arbeitsplätze nicht gefährdet werden.

Insofern gibt es – mindestens – drei Parteien, deren Interessen zu wahren sind:

- Das Unternehmen und seine wirtschaftlichen Möglichkeiten
- Die verbleibenden Mitarbeitenden des Unternehmens und die Perspektive ihrer Arbeitsplätze
- Die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiteden des Unternehmens

BEGRIFFSBESTIMMUNG

Der **Sozialplan** ist eine zwischen Unternehmer und Betriebsrat ausgehandelte oder im Einigungsstellenverfahren erzwungene Vereinbarung. Ziel ist, wirtschaftliche Nachteile, die den Arbeitnehmenden in Folge einer geplanten Betriebsänderung entstehen, auszugleichen oder zu mildern (vgl. § 112 Abs. 1 S 2 BetrVG).

Während es beim **Interessenausgleich** darum geht, ob, wann und in welcher Weise die unternehmerische Entscheidung einer Betriebsänderung (gem. § 111 BetrVG) durchgeführt wird, setzen Verhandlungen zum Sozialplan voraus, dass die Betriebsänderung bereits eine beschlossene Sache ist.

DILEMMA: ZUKUNFTSSICHERUNG VS. SOZIALVERTRÄGLICHKEIT

Wie sozialverträglich sind diese Vereinbarungen – Sozialplan und Interessenausgleich – wirklich?

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Ein Unternehmen muss aufgrund dauerhaft schwieriger Marktbedingungen Kosten reduzieren, um die eigene Existenz zu sichern. Wie so oft liegen die maßgeblichen Stellschrauben zu 90 % in der Reduzierung der Belegschaft. Andere Maßnahmen erzielen nicht das erforderliche Einsparvolumen. Gleichzeitig müssen auch Investitionen in die Zukunft getätigt werden. Insbesondere die Modernisierung des Maschinenparks ist überfällig und benötigt ein siebenstelliges Budget.

Unternehmensleitung und Betriebsrat müssen nun abwägen, welche Belange stärker zu gewichten sind, da das Budget begrenzt ist und nur einmal ausgegeben werden kann. Letztlich ist die Wahl zu treffen zwischen a) Abfindung der vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeitenden oder b) Investition in die Zukunft, also für die verbleibenden Mitarbeitenden!

Was ist nun an einer solchen Dilemma-Situation eine „soziale“ oder „verträgliche“ Entscheidung? Wessen Bedürfnisse haben Vorrang? Und mit welcher Begründung?

ROLLE DES BETRIEBSRATS IM PERSONALABBAU

Betriebsräte sind im Zuge der Betriebsverfassung gewählt und aufgerufen, die Unternehmensorganisation aktiv mitzugestalten. In Zeiten von Auf- und Ausbau, Prosperität und Stellenzuwachs ist dies eine konstruktive Aufgabe. Im Falle einer Restrukturierung und des Personalabbaus wird daraus eine stressige und aufreibende Pflicht. Es scheint nahezu unmöglich, allen relevanten Interessen gerecht zu werden – derjenigen Kolleginnen und Kollegen, die bleiben können, und derjenigen Kolleginnen und Kollegen, die gehen müssen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR BETRIEBSRÄTE

- Der Umgang mit den betroffenen Mitarbeitenden muss sozialverträglich sein!

  Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden, die ihren Arbeitsplatz verlieren, nicht ohne ausreichende Mittel in die Arbeitslosigkeit fallen. Mit welchen Methoden Sie den scheidenden Mitarbeitenden eine berufliche Perspektive eröffnen können, erfahren Sie in Kapitel „Methoden im Personalabbau“ (Seite 11).

- Die Auswahl der betroffenen Mitarbeitenden sollte nach betriebsorganisatorischen Gesichtspunkten getroffen werden!

  Als Betriebsrat ist es Ihre Aufgabe, das Unternehmen zukunftsfähig zu halten. Dafür braucht es die richtigen Mitarbeitenden und die erforderlichen Ressourcen. Bringen Sie im Falle eines drohenden Personalabbaus Vorschläge ein, wie das Unternehmen die benötigten Mitarbeitenden halten kann. Wie Ihnen das gelingen kann, erfahren Sie im Kapitel „Formen der Personalauswahl“ (Seite 5).

FORMEN DER PERSONALAUSWAHL

1. DIE SOZIALAUSWAHL

Im Kündigungsschutzgesetz (KSchG) wird in Paragraf 1 Satz 3 festgelegt, dass die Auswahl von betroffenen Mitarbeitenden unter sozialen Aspekten zu erfolgen hat, daher der Name Sozialauswahl. Dazu zählen:

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Lebensalter
- Unterhalts- oder sonstige Versorgungspflichten
- Schwerbehinderungsgrad

Weitere Aspekte können definiert und vereinbart werden.

Andererseits darf das Unternehmen in dieser Auswahl diejenigen Mitarbeitenden unberücksichtigt lassen, die aufgrund ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen oder „zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur“ in einem besonderen betrieblichen Interesse liegen.

Im Falle einer Trennung von einer Einzelperson oder auch bei der Schließung ganzer Abteilungen, Bereiche, Niederlassungen oder Werke spielt die Sozialauswahl dagegen keine Rolle. Denn entweder ist eine bestimmte Person betroffen oder eben die gesamte Belegschaft, ohne Ansehen der Person. Allein beim „Ausdünnen“ der Belegschaft über bestimmte Funktionen und Bereiche hinweg tritt das Erfordernis der Auswahl nach eindeutigen, transparent definierten Kriterien in den Vordergrund.

VOR- UND NACHTEIL DER SOZIALAUSWAHL

Die Sozialauswahl hat den Vorteil, dass ein vermeintlich objektiviertes Verfahren genutzt wird, um denjenigen Personenkreis zu ermitteln, der das Unternehmen verlassen muss. Hiermit wird Willkür vermieden. Was es für die betroffene Person allerdings nicht besser macht.

Der Nachteil besteht darin, dass ein mechanisches Verfahren abläuft, das, nachdem es gestartet wurde, nicht mehr justiert werden kann. Wurden in der Gestaltung der Sozialauswahl nicht alle Konsequenzen bedacht oder wurden maßgebliche Aspekte vergessen, ist dies im Nachgang nicht mehr zu heilen.

Daher werden in der Praxis oftmals „Testläufe“ gemacht und die Ergebnisse unter sonst gleichen Bedingungen solange verglichen, bis das „passende“ Ergebnis vorliegt. Dies widerspricht allerdings dem Grundgedanken des Gesetzes und konterkariert die oben genannte Objektivität.

EINGRIFFE IN DIE SOZIALAUSWAHL

Resultat dieser Testläufe und ein probates Mittel, um Kompromisse zu erzielen, ist das nunmehr willkürliche Eingreifen in den Bezugsrahmen der Sozialauswahl.

In – zumeist größeren – Unternehmen wird umfänglich verhandelt, auf welche Bereiche der Organisation und mit welcher prozentualen Quote der Personalabbau und somit die Sozialauswahl Anwendung finden soll. Unternehmensleitung und Betriebsrat verhandeln über Fragen wie: Wird der Vertrieb gänzlich verschont und ist nur die Produktion betroffen? Bleiben die Führungskräfte außen vor oder sind alle Hierarchien tangiert? Ist der „Wasserkopf“ nach der Maßnahme größer oder kleiner als vorher? Zäh verhandelt werden oft auch die Definition der Kategorien und deren Gewichtung in der Sozialauswahl sowie die Bildung von Altersscheiben und Ausnahmeregelungen.

Von Objektivität kann am Ende in aller Regel nicht mehr gesprochen werden, sondern vielmehr von Klientel-Politik.

ZWISCHENFAZIT ZUR KLASSISCHEN SOZIALAUSWAHL

In der ursprünglichen, puren Anwendung der Sozialauswahl ist das Verfahren an sich zwar transparent und objektiviert. Allerdings ist es sehr starr und wird im Ergebnis dem Erfordernis, der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Rechnung zu tragen und die verbleibenden Arbeitsplätze zu sichern, nicht gerecht.

Alle zwischengeschalteten Abgrenzungen, Ausnahmen, Quoten, Bereichs- und Altercluster weichen die ursprüngliche Transparenz auf und verwässern diese. Gewonnen wird jedoch sukzessive ein höherer Gestaltungsspielraum.

Dieser kann stärker oder weniger stark genutzt werden, um die Sozialauswahl auszusteuern.

Dennoch bleibt das Verfahren, wurde es erst einmal festgelegt, mechanisch: X Sozialpunkte = Job gesichert, X-1 Sozialpunkte = betroffen.

Keiner der Akteure ist in der Regel mit den vorab beschriebenen „klassischen“ Wegen der Sozialauswahl vollends zufrieden. Insbesondere nicht die betroffenen Personen. Und vor allem die Unternehmensleitung empfindet die Sozialauswahl häufig als unbefriedigend, da es in der Durchführung keine Gestaltungsmöglichkeit mehr gibt.

Paradox ist außerdem: Während bei der Einstellung von Personen in aller Regel der Grundsatz der „Bestenauswahl“ gilt, ist per Gesetz bei der Trennung von Personal die „Sozialauswahl“ maßgeblich.

„Aus Sicht eines Betriebsrats muss klar sein, aus welchen Gründen ein Personalabbau erfolgen soll. Das heißt, soll der (erforderliche) Personalabbau aufgrund von effizienzgetriebenen Umstrukturierungsprozessen oder aufgrund einer tatsächlichen Unternehmenskrise erfolgen. Durch Umstrukturierungsprozesse werden wir als Betriebsräte häufig ja selbst Bestandteil dieser Prozesse. Insbesondere die Spaltung oder Zusammenlegung von Betrieben oder ganzen Unternehmen stellt uns vor das Problem der Zuständigkeitsfrage und die eigene Betroffenheit. Hierbei gibt es meiner Meinung nach nur wenige Alternativen zu einer Sozialauswahl, da die Interessenlagen in diesem Fall oftmals sehr weit auseinanderliegen.“

Michael Biemel ist Betriebsratsvorsitzender der XXXL Wohnwelt Pallen, Würselen

HANDLUNGSSPIELRÄUME IN RESTRUKTURIERUNGSPROZESSEN STÄRKER NUTZEN

Die meisten Betriebsräte machen – wie das Zitat von Michael Biemel zeigt – die Erfahrung, dass in echten Notsituationen Betriebsrat und Unternehmen eher an einem Strang ziehen als bei einem effizienzgetriebenen Wandel. Diese Unterscheidung ist zunächst nachvollziehbar, zumal in letztgenanntem Fall oft auch Misstrauen die Zusammenarbeit erschwert.

Gleichwohl haben Betriebsräte gerade dann, wenn Umstrukturierungsprozesse unabhängig von einer akuten Notsituation durchgeführt werden, einen besonders großen Handlungsspielraum, z. B. um eine Bestenauswahl umzusetzen. Als erfahrener Berater plädiere ich dafür, diesen Spielraum zu nutzen und sich nicht von der eigenen Betroffenheit lähmen zu lassen.

2. DAS ANBIETUNGSVERFAHREN

Seit einiger Zeit wird in der Praxis bei Personalabbau und Restrukturierungsprojekten vermehrt ein anderer Ansatz gewählt. Hierbei wird die Sozialauswahl durch die Bestenauswahl ersetzt. Und dies erfolgt konform zum Betriebsverfassungsgesetz. Allerdings bedarf es eines sachlogischen Zwischenschritts: Zuerst wird eine neue Betriebsorganisation geschaffen und personell ausgestattet. Erst danach erfolgt die personalwirtschaftliche Veränderung der Alt-Organisation.

Ergänzung zum ersten Abschnitt: Betriebsbedingte Kündigungen sind hierbei ausgeschlossen. Die erforderlichen Veränderungen erfolgen sozialverträglich im Rahmen einer sogenannten Personal-Vermittlungseinheit (PVE) mit integrierten Qualifizierungsmöglichkeiten.

VORTEILE DER BESTENAUSWAHL

- Bei dieser Vorgehensweise sind durch die Schaffung einer neuen Organisation alle Mitarbeitenden gleichermaßen betroffen. Daher ist diese moralisch und emotional verträglicher als eine Selektion, wie sie in der Sozialauswahl zum Tragen kommt. Wenn sich alle Kollegen im gleichen Maße in eine Veränderungssituation begeben müssen, geht es jedem Einzelnen etwas besser: Geteiltes Leid ist halbes Leid.

- Bei Neubesetzungen auf vakante Stellen in der neuen Betriebsorganisation gilt die Bestenauswahl mit einer konstruktiven Konnotation. Insofern können die Sozialpartner – Betriebsrat und Unternehmensleitung – mit einer anderen Argumentation aufwarten und erhalten sich über den gesamten Prozess einen Gestaltungsrahmen.

VORGEHENSWEISE DES ANBIETUNGSVERFAHRENS

Statt die bestehende Organisation auszudünnen und sich dem vorstehend skizzierten Dilemma zwischen Transparenz und Willkür auszusetzen, wird ein anderer Weg beschritten, indem eine neue Organisation „auf der grünen Wiese“ entwickelt wird:

- Mit neuen Strukturen, Prozessen und Dimensionen
- Mit neuen Funktionen, Stellen und Kompetenzprofilen
- Mit angepassten Eingruppierungs- und Vergütungsstrukturen

Der zentrale Leitgedanke dabei ist: Wie muss eine optimale Organisation ausgestaltet sein, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen bestmöglich zu entsprechen und dabei kosteneffizient zu arbeiten?

Selbstverständlich kommt man dabei nicht um einen Stellenabbau herum! Die neue Organisation umfasst nur noch genauso viele Stellen, wie es kostenseitig vertretbar ist. Hatte z. B. die alte Organisation noch 250 Mitarbeitende, sind es in der neuen Planung vielleicht nur noch 180 Positionen.

Diese unterscheiden sich aber in der Ausgestaltung von denen der Alt-Organisation, da eben nicht nur eindimensional Mitarbeiterkapazitäten (MAK) oder Fulltime-Equivalents (FTE) eingespart, sondern vielmehr prozessual und inhaltlich neue / bessere Lösungen gesucht werden.

Alle Mitarbeitenden der Alt-Organisation sind jetzt aufgerufen, sich auf eine oder mehrere Positionen in der neuen Organisation zu bewerben. Gibt es mehrere Bewerber auf dieselbe Stelle, entscheidet eine paritätische Kommission (PaKo) über die Besetzung. Somit entscheidet diese PaKo allerdings auch, wer nicht in der neuen Organisation ankommt. Nur sind die Auswahlkriterien nicht mehr die der Sozialauswahl, sondern die der Bestenauswahl.

MITARBEITENDE „IM ÜBERHANG“

Diejenigen Mitarbeitenden, die keinen Platz in der neuen Organisation erhalten, sondern in der Alt-Organisation verbleiben, befinden sich somit im Überhang. Sie haben bislang noch einen Arbeitsvertrag, aber keine Aufgabe mehr. Denn zum definierten Stichtag übernimmt die Neu-Organisation die Leistungserstellung von der Alt-Organisation.

In manchen Unternehmen wird die verbliebene Alt-Organisation als „obsolet“ bezeichnet – und damit auch die dort befindlichen Mitarbeitenden. Und diese obsolete Alt-Organisation wird aufgelöst, alle Arbeitsplätze fallen mangels Aufgabe weg. Diesen Mitarbeitenden kann jetzt keine Kündigung ausgesprochen werden, denn dazu wäre wieder eine Sozialauswahl über die gesamte Belegschaft der Alt-Organisation erforderlich. Vielmehr werden durch Beratung, Qualifizierung und Vermittlung Brücken auf neue Stellen – intern wie extern – gebaut.

DER QUALIFIZIERUNGSBETRIEB

Die Bundesregierung hat Fördermöglichkeiten geschaffen, um Mitarbeitende im bestehenden Anstellungsverhältnis umfassend qualifizieren zu können. In den §§ 82ff. SGB III ist der sogenannte „Qualifizierungsbetrieb“ geregelt. Abhängig von der Unternehmensgröße übernimmt die Agentur für Arbeit anteilig die Kosten für Gehälter und Lehrgangskosten. Dabei ist explizit eine Qualifizierung auf externe Stellen möglich.

„Für Betriebsräte sehe ich das Erfordernis, sich bereits frühzeitig in den Möglichkeiten der Bestenauswahl zu qualifizieren. Denn bei der Bestenauswahl kommen diverse Instrumente zum Einsatz, die Betriebsräte kennen müssen, um Willkür zu vermeiden. In Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten kann dies bereits in Zeiten von Prosperität geschehen, in dem nach § 95 BetrVG Auswahlrichtlinien (auch für einen Restrukturierungsfall) definiert werden. Betriebsräte sollten sich für einen solchen Fall rüsten und entsprechende Qualifizierungen durchlaufen.“

Michael Biemel ist Betriebsratsvorsitzender der XXXL Wohnwelt Pallen, Würselen

METHODEN IM PERSONALABBAU

Die Methoden im Personalabbau sind die gängigen Methoden im Outplacement bzw. in der Transferberatung: Durch Beratung, Training, Qualifizierung und Vermittlung werden die betroffenen Menschen in ihrer beruflichen Neuorientierung unterstützt, sodass sie bestmöglich ihren Berufsweg fortsetzen und eine tragfähige Folgebeschäftigung finden können.

BEGRIFFSKLÄRUNG

Unter **Outplacement** versteht man die Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Man unterscheidet Einzel- und Gruppen-Outplacement. Das Ziel der Outplacement-Beratung besteht darin, den Klienten dabei zu unterstützen, eine neue berufliche Aufgabe zu finden, die den eigenen Fähigkeiten entspricht und innere Zufriedenheit schafft.

Transfermaßnahmen sind eine Form der Outplacement-Beratung, die sich an größere Gruppen von Personen richten und von Seiten der Agentur für Arbeit gefördert werden. Sie erfolgen im Kontext einer Transferagentur oder Transfergesellschaft und sind in den §§ 110 und 111 SGB III geregelt.

Methodisch ist ein – weitgehend generischer – Dreisprung zu beobachten:

- Standortbestimmung und Zieldefinition:
  Wo stehe ich, was habe ich an Fähigkeiten und Kompetenzen im Gepäck? Wo soll die berufliche Reise hingehen, was ist eine ideale nächste Position für mich?

- Vakanzen-Recherche und Bewerbungsmanagement:
  Über welche Wege komme ich zu spannenden Positionen und maßgeblichen Entscheidern? Wie kann ich mich interessant machen und zu Gesprächen eingeladen werden?

- Auswahlprozess und Vertragsverhandlung:
  Wie kann ich den Auswahlprozess bestehen und meine Vorstellungen und Erwartungen durchsetzen?

Unabhängig davon, ob Beratungsdienstleister diesen Prozess in drei, fünf oder sieben Stufen definieren, sollte eine Regel eingehalten werden: Bevor die Suche nach einer passenden Stelle startet, sollten Beratende und Klient präzise definiert haben, was der Klient zu finden wünscht. Allein an dieser Stelle trennt sich schon Spreu von Weizen: Denn für eine fundierte Reflektion der eigenen Stärken und Interessen bedarf es Zeit und der erforderlichen Kompetenz in der Beratung.

LESETIPP

Welcher Beratungsdienstleister ist gut und welcher nicht? Mit unserer Checkliste zur Auswahl des passenden Outplacement-Anbieters behalten Sie den Überblick und treffen die richtige Wahl.

Checkliste herunterladen

Ob im Einzel- oder Gruppen-Outplacement oder in den Förderstrukturen der Transferagentur oder Transfergesellschaft: Das methodische Vorgehen in der beruflichen Neuorientierung muss mit den Entwicklungen im Arbeitsmarkt Schritt halten, insbesondere was den Einsatz moderner Technologien anbelangt. Typische Beispiele dafür sind soziale Netzwerke, Karriereportale, Metasuchmaschinen, digitales Matching, Online-Assessments und Video-Interviews. Gleichzeitig übernehmen Beratende immer mehr die Rolle des Navigators und aktiven Helfers im unübersichtlichen, dynamischen Arbeitsmarkt, der stark von der Digitalisierung geprägt ist.

WAS IST EINE TRANSFERGESELLSCHAFT?

Scannen Sie mit Ihrem Smartphone den QR-Code – Sie gelangen dann automatisch zum Erklärvideo „Was ist eine Transfergesellschaft?“ auf unserer Website.

Der Verlust des Arbeitsplatzes stellt immer einen massiven Eingriff in die individuellen Lebensbereiche eines Menschen dar und löst vielfältige Emotionen und Stressmuster aus. Mit einer guten Beratung zur beruflichen Neuorientierung kann jedoch ein Großteil des Schreckens dieser unerfreulichen Situation genommen werden. Gleichzeitig sollte stets die finanzielle Situation der betroffenen Mitarbeitenden planbar und erträglich gestaltet werden, zum Beispiel durch eine angemessen ausgestattete Transfergesellschaft und eine fair bemessene Abfindungsregelung. So kann sich (fast) jeder Betroffene gut auf die „berufliche Neuorientierung“ einlassen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR BETRIEBSRÄTE

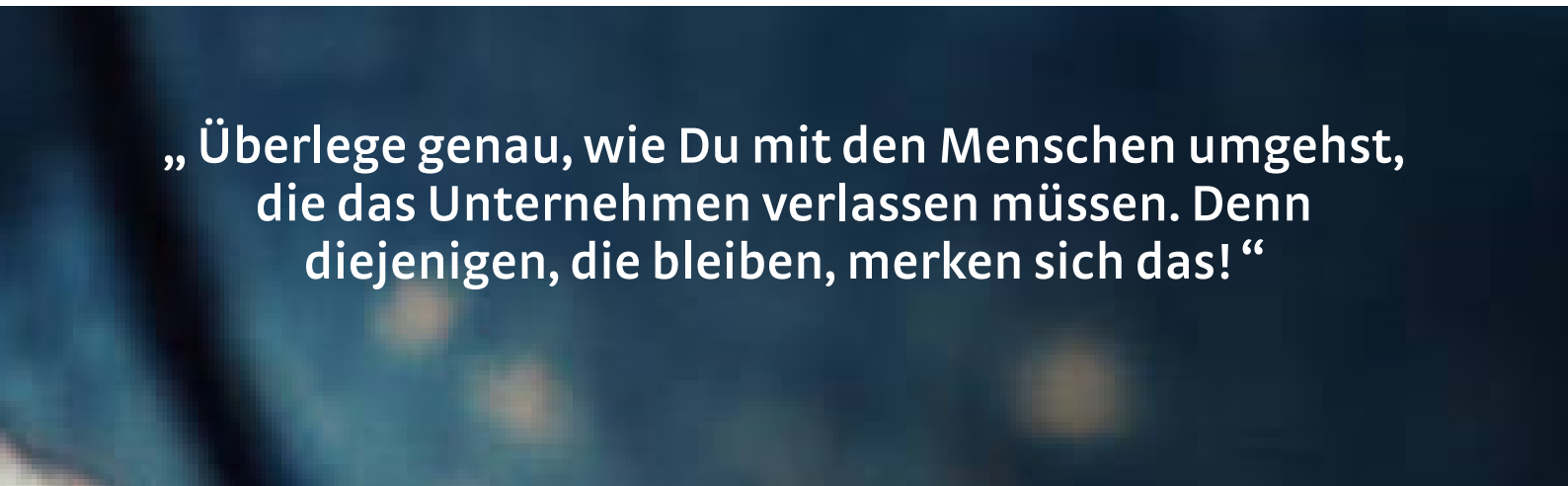
Achten Sie als Betriebsrat darauf, dass Trennungs- und Unterstützungspakete im Zuge einer unternehmensweiten Trennungskultur offen, transparent und fair gestaltet werden. So weiß jeder Mitarbeitende – ob betroffen oder nicht – genau, was im Falle eines Falles auf ihn zukommt. Nur dann kann jeder dieses Szenario für sich planen und sich emotional darauf einstellen.

TRENNUNGSKULTUR

Dieser treffende Merksatz ist in der Outplacement-Branche weit verbreitet. Denn der wertschätzende und faire Umgang mit den Personen, die von einem Stellenabbau betroffen sind, hat nicht nur für diese eine Bedeutung. Sondern auch für diejenigen Mitarbeiter, die nach einem Stellenabbau noch in der Organisation verbleiben und ihre Karriere fortsetzen können.

Insofern profitiert die gesamte Organisation davon, dass im Zuge einer guten Trennungskultur transparente Regeln und klare Werte geachtet und eingehalten werden. Nur so können die verbleibenden Mitarbeitenden unbeeinträchtigt ihre Leistung erbringen. Insbesondere Führungskräfte machen sich sehr angreifbar, wenn sie in einer Trennungssituation ein Verhalten gezeigt haben, das nicht den höchsten Ansprüchen genügt.

In der Outplacement- und Transferberatung begegnen Berater zahlreichen Klienten, die massive Beeinträchtigungen durch die Trennungssituation erlitten haben. Dabei ist einhelliger Tenor, dass nicht die Trennung als solche, sondern vielmehr das „Wie“ zu diesen Beeinträchtigungen und Verletzungen geführt hat.



HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR BETRIEBSRÄTE

Oft gibt es keine vereinbarten Regeln und vordefinierte Prozesse im Sinne einer etablierten Trennungskultur. Kommt es dann zum Personalabbau, stehen zähe Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung an, bei denen es zum Schluss in den seltensten Fällen Gewinner, sehr wohl aber viele Verlierer gibt.

Betreiben Sie als Betriebsrat in guten Zeiten Vorsorge für die schlechten Zeiten: Regeln Sie ohne konkreten Anlass und proaktiv, wie ein „guter" Umgang in Zuge eines Personalabbaus gestaltet werden soll. Machen Sie dies transparent und befähigen Sie die Belegschaft, sowohl die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden, innerhalb dieses Regelwerks souverän mit dem Thema „Trennung" umzugehen.

FAZIT: KANN EIN PERSONALABBAU SOZIALVERTRÄGLICH ERFOLGEN?

Den Arbeitsplatz zu verlieren, ist immer eine negative Situation. Eine Auswahl durchzuführen, welche Mitarbeitenden gehen müssen und welche bleiben können, ist immer schwierig und niemals gerecht. Und zwar unabhängig davon, welche Kriterien dem Prozess zugrunde gelegt werden. Insofern ist der Begriff der Sozialauswahl lediglich genau das: ein Begriff.

Betroffenen Mitarbeitenden Geld für den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu geben, ist fair, aber nicht sozial. Denn die Lebensumstände jedes Einzelnen sind – unabhängig von Alter oder Betriebszugehörigkeit – viel zu unterschiedlich, um über die wenigen im Kündigungsschutzgesetz genannten Kriterien eine objektive oder gar „sozial gerechtfertigte" Auswahl treffen zu können.

Insbesondere das Kriterium „Chancen am Arbeitsmarkt" ist weder messbar noch prognostizierbar. Die Vermutung, dass ältere Arbeitnehmer per se schlechtere Chancen haben, trifft heutzutage nicht mehr zu. Andere Aspekte, wie Mobilität, Sprachkompetenz oder Qualifikation, sind aktuell viel bedeutsamer. Hier können gegebenenfalls ältere und erfahrenere Mitarbeitende deutliche Vorteile vor Berufsanfängern haben.

Betroffenen Mitarbeitenden mit Rat und Tat, Beratung, Vermittlung und Qualifizierung zu einem neuen, dauerhaft tragfähigen Arbeitsplatz zu verhelfen, ist sehr wohl sozial! Sofern die Qualität der Unterstützung gesichert ist und Erfolge messbar sind.

ÜBER DEN AUTOR

JOCHEN FEINDT

Jochen Feindt ist Senior Consultant bei von Rundstedt. Er unterstützt Kunden dabei, „gute Lösungen“ zu finden, wenn Personal verändert und abgebaut werden muss. Er begann seine Karriere bei der Bank für Gemeinwirtschaft AG und war Mitglied in der Gewerkschaft HBV. Nach seinem BWL-Studium hatte er diverse Fach- und Führungsfunktionen in Beratungsunternehmen inne und war auch als Betriebsrats-Vorsitzender tätig.

Tel.: +49 211 83 96 348
feindt@rundstedt.de

VON RUNDSTEDT

von Rundstedt ist der strategische Partner für Workforce Transformation im Mittelstand und für Konzerne. Mit einer intergierten Vorgehensweise aus Analyse, Konzeption und Umsetzung führt von Rundstedt Personalveränderungsprojekte kosteneffizient, treffsicher und lösungsorientiert zum Erfolg. Als Pionier und Marktführer im Outplacement beraten wir jedes Jahr rund 10.000 Fach- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung. Bis heute hat das 1985 gegründete Familienunternehmen über 500 Umbauprogramme und Abbauprojekte erfolgreich begleitet.

Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

TEL.: 0800 2 26 61 23
service@rundstedt.de · www.rundstedt.de