

Grünstift statt Rotstift

Arbeitsrechtlicher Rahmen für Mitarbeiterbindung in der Krise

Text: Peter Hützen

Krisen fordern Sparmaßnahmen. Auch im Personalbereich. Stellenstreichungen, Sozialauswahl, Entlassungen – diese Einschnitte hinterlassen Lücken. Eine Rationalisierung verlangt mitunter, dass wichtige Mitarbeiter gehen müssen. Aber ist dies in jedem Fall zwingend? Wer den rechtlichen Rahmen bei Restrukturierungen voll aususchöpfen weiß, hat Alternativen.

Personal, qualifiziertes noch dazu, ist wertvoll. Und teuer. In der Krise meist zu teuer. Regelmäßig wird restrukturiert und rationalisiert. Reflexartig werden Arbeitsplätze zur (Personal-)Kostensenkung abgebaut. In der Krise regiert der Rotstift. Die Kosten müssen runter, die Belegschaft dafür raus.

Dabei ist die vermeintlich einfache Lösung, Personalkosten über Entlassungen zu senken, alles andere als eine leichte Übung. Die Entlassung von Mitarbeitern ist ein schmerzhafter und schwieriger Prozess mit vielen juristischen Tücken. Die meist ohnehin schon knappe Liquidität kann dies kurzfristig zusätzlich stark belasten.

Entlassungen hinterlassen Lücken. Gerade Mitarbeiter in Schlüsselpositionen, oft für eine erfolgreiche Sanierung dringend benötigt, müssen

Wer öfter mal den Grünstift, statt den Rotstift nutzt, hat bald auch wieder rosa Aussichten.

als Erste gehen oder verlassen aus eigenem Antrieb das Unternehmen. Die Restbelegschaft bleibt verunsichert zurück. Das Betriebsklima ist durch den Personalabbau nachhaltig gestört. Die

Attraktivität als Arbeitgeber nimmt womöglich ab. Eine sinnvolle Sanierungsstrategie erfordert deshalb nicht nur kurzfristige Personalmaßnahmen zur Bewältigung einer akuten Krise. Vor allem gilt es, in Krisenzeiten langfristig den Bedarf, den Einsatz und die Entwicklung von Personal zu planen sowie neu aus- und einzurichten. Um eine aktuelle Krise erfolgreich zu bewältigen, sind erforderliche, kurzfristig umzusetzende personelle Maßnahmen auf die langfristig angestrebten Personal- und Erfolgsziele abzustimmen.

Orientiert an Flexibilität

Einschneidende Maßnahmen wie Massenentlassungen lassen sich durch flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen mitunter vermeiden. Es muss nicht stets die Kündigung sein. Zum „Entlassungsaktionismus“ gibt es Alternativen, die möglicherweise einen ausreichenden Beitrag zur Kostensenkung leisten.

Wo Zeit und Geld vorhanden sind, bieten sich weniger einschneidende Maßnahmen zur Kostenreduzierung an: Abbau von Überstunden, Ausgleich von Arbeitszeitkonten, Reduzieren von Weiterbildungsangeboten oder Kürzen freiwilliger Sozialleistungen. Auch Einstellungen zu stoppen, befristete Verträge

nicht zu verlängern oder Leiharbeit zu beenden, belasten die Stammbesetzung nicht.

Reichen flexibilitätsorientierte Maßnahmen nicht oder sind alternative Maßnahmen bereits ausgeschöpft, können Kosten über Urlaubsabbau und Kurzarbeit gesenkt werden.

Angebote auf Freiwilligkeit

Geht kein Weg mehr an Entlassungen vorbei, bieten sich zunächst Freiwilligenprogramme, Vorruhestandsösungen und Altersteilzeitvereinbarungen an. Sind diese weniger einschneidenden Maßnahmen zeitlich oder finanziell nicht umsetzbar, bleibt der Ausspruch von Kündigungen. Hierbei sind allerdings die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu wahren. Sind erhebliche Teile der Belegschaft betroffen von einer krisenbedingt geplanten Betriebsänderung, etwa der Stilllegung eines wesentlichen Betriebsteils, muss der Arbeitgeber den Betriebsrat über die beabsichtigten Maßnahmen unterrichten und mit ihm über das „Ob“ und „Wie“ der geplanten Restrukturierung beraten.

Außerdem ist ein Sozialplan mit dem Betriebsrat abzuschließen. Der Sozialplan, dessen Aufstellung der Betriebsrat bei Massenentlassungen erzwingen kann, dient dem Ausgleich bzw. der Milderung der wirtschaftlichen Nachteile betroffener Mitarbeiter. Massenentlassungen erfordern zudem eine Anzeige bei der Agentur für Arbeit.

Ausgleich aller Interessen

Der Spagat zwischen dem kurzfristigen Abbau eines Personalüberhangs und der langfristigen Sicherung von Know-how und Leistungsträgern wird meist schon sehr deutlich bei den Beratungen mit dem Betriebsrat über das „Ob“ und „Wie“ eines Personalabbaus, also den sogenannten Interessenausgleichsverhandlungen. Neben die Interessen des Arbeitgebers treten die Interessen des Betriebsrats, der regelmäßig sämtliche Mitarbeiter vor Kündigungen bewahren will.

Zusätzlich müssen bei der Auswahl der zu entlassenden Mitarbeiter soziale Gesichtspunkte beachtet werden. Fehlt eine soziale Auswahl oder sind soziale Aspekte der Mitarbeiter nicht ausreichend berücksichtigt, ist eine betriebsbedingte Kündigung auch dann unwirksam, wenn dringende betriebliche Gründe für eine Entlassung vorliegen, etwa beim Abbau eines Personalüberhangs.

Der Arbeitgeber muss daher im Vorfeld von Entlassungen eine Auswahl der zu kündigenden Mitarbeiter nach ihrer Betriebszugehörigkeitsdauer, ihrem Lebensalter, ihren Unterhaltspflichten und einer etwa bestehenden Schwerbehinderung vornehmen. Unter den vergleichbaren Mitarbeitern eines Betriebes sind diejenigen zu kündigen, die am wenigsten sozial schutzwürdig sind. Kündigungen treffen danach regelmäßig junge und leistungsfähige Mitarbeiter mit Potenzial, die im Vergleich zu älteren Mitarbeitern sogar geringere Kosten verursachen.

Ausnahmeklausel für Leistungsträger

Mitarbeiter mit besonderen Kenntnissen, Fähigkeiten und Leistungen können unter bestimmten Voraussetzungen jedoch von der Sozialauswahl ausgenommen und so vor Kündigung bewahrt werden. Allerdings stellt diese sogenannte Leistungsträgerklausel eine Ausnahme dar. Stets ist eine einzelfallbezogene Abwägung des betrieblichen Interesses an einer Weiterbeschäftigung des Leistungsträgers gegenüber dem Interesse des aus sozialen Gründen schutzbedürftigeren Mitarbeiters erforderlich.

Erleichterung bei der Sozialauswahl schafft auch die Möglichkeit, Mitarbeiter zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur von der Sozialauswahl auszuspären. Die soziale Auswahl erfolgt dann nur innerhalb der hierfür gebildeten Altersgruppen. Die Voraussetzungen für diese beiden gesetzlichen Ausnahmen von der Sozialauswahl werden von den Arbeitsgerichten im Streitfall streng geprüft. Sie unterliegen hohen Anforderungen und führen daher meist nur bedingt zum Erfolg.

Strategisches HR-Management

Selbst dann, wenn es gelingt, die Mitarbeiter von Kündigungen auszunehmen, die für eine erfolgreiche Sanierung zentral und wichtig sind, steht noch lange nicht fest, dass diese Mitarbeiter bleiben. Leistungsträger, Fach- und Schlüsselkräfte mit erfolgskritischen Kompetenzen sind begehrt und umworben. Kriselt es im Unternehmen, bröckelt die Loyalität und die, die dringendst gebraucht werden, gehen als Erste. Krisen auf HR-Seite zu bewältigen erfordert daher neben meist unumgänglichen, kostensenkenden Personalmaßnahmen ein langfristiges, strategisches Personalmanagement zur Bindung leistungsbereiter und -fähiger Mitarbeiter. Gerade in der Krise, in Sanierungs- und Restrukturierungssituationen gilt es, die für den Turnaround notwendigen Mitarbeiter zu binden und damit die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Entscheidend für die Mitarbeiterloyalität sind eine frühzeitige, eindeutige und transparente Kommunikation sowie die Unterstützung der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter durch Outplacement oder Transferleistungen.

Wie aber bleibt ein Unternehmen trotz Stellenabbau und unsicherer Zukunft attraktiv für Schlüsselmitarbeiter und Leistungsträger? Entscheidend für die Mitarbeiterloyalität sind eine frühzeitige, eindeutige und transparente Kommunikation sowie die Unterstützung der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter durch Outplacement oder Transferleistungen. Dies belegt eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), die im Jahr 2009 als Praxispapier unter dem Titel „Personalmanagement in der Wirtschaftskrise“ erschienen ist.