

Rudi Rupp

Restrukturierungs- prozesse in Betrieben und Unternehmen



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen


BUND
VERLAG

Hans Böckler
Stiftung 

Rudi Rupp

Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Rudi Rupp

Restrukturierungs- prozesse in Betrieben und Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2012 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

Herstellung: Birgit Fieber

Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart

Satz: Dörlemann Satz, Lernförde

Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany 2012

ISBN 978-3-7663-6206-3

Alle Rechte vorbehalten,

insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhalt

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	9
1. Rahmenbedingungen	11
2. Regelungsinhalte	20
2.1 Anlässe der Restrukturierung	20
2.1.1 Strategiekrise	21
2.1.2 Erfolgskrise	28
2.1.3 Liquiditätskrise	30
2.1.4 Andere Anlässe	32
2.2 Prozessorientierte Restrukturierungsvereinbarungen	44
2.2.1 Planungsprozess	45
2.2.2 Beteiligung des Betriebsrats	51
2.2.3 Information und Einbeziehung der Beschäftigten	62
2.2.4 Schutz der Beschäftigten	64
2.3 Umsetzungsorientierte Vereinbarungen	71
2.3.1 Betriebsratstruktur	72
2.3.2 Betriebsübergänge	73
2.3.3 Gesundheitsschutz	76
2.4 Die Rolle des Europäischen Betriebsrats bei Restrukturierungsprozessen	79
2.4.1 Informations- und Beteiligungsrechte des EBR	80
2.4.2 Beteiligung der Arbeitnehmervertreter	83
2.5 Förderung der beruflichen Mobilität und Neuorientierung der Beschäftigten	87
2.5.1 Berufliche Mobilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen	87

2.5.2	Qualifizierung als wesentliches Element beruflicher Mobilität und Neuorientierung	92
2.5.3	Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen des EU-weiten sozialen Dialogs	99
3.	Mitbestimmungsverfahren, -prozeduren und -instrumente . .	104
3.1	Informations- und Beratungsrechte	104
3.2	Erweiterte Mitbestimmung	109
3.3	Hinzuziehung von Sachverständigen	110
3.4	Konfliktlösungsregelungen	111
4.	Offene Probleme	114
5.	Zusammenfassende Bewertung	117
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	120
6.1	Gestaltungsraster	120
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme der Interessenvertretung	122
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	124
7.	Bestand der Vereinbarungen	129
	Literatur- und Internethinweise	132
	Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	135
	Stichwortverzeichnis	137

Vorwort

Zwischen Frühjahr 2008 und Sommer 2011 wurden mehr als 5400 große Unternehmens-Restrukturierungen in Europa durchgeführt. Diese Zahl ermittelte European Restructuring Monitor (ERM), eine Initiative der europäischen Stiftung Eurofound. 1,8 Millionen Beschäftigte verloren ihren Arbeitsplatz, nur 800 000 neue Arbeitsplätze wurden geschaffen. Die Analyse fiel in den Zeitraum der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Meist werden Interessenausgleiche und Sozialpläne vereinbart, wenn Unternehmen restrukturiert werden. Einige Unternehmen beziehen ihre Interessenvertretungen jedoch nicht nur ein, wenn es um den sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen geht, sondern auch in die Planung, um andere Lösungen zu finden. So lassen sich die Vereinbarungen in drei Gruppen unterscheiden: a) Vereinbarungen, die den gesamten Planungsprozess, die Beteiligung und Information des Betriebsrats, die Einbeziehung der Beschäftigten und Schutzbestimmungen in den Vordergrund stellen, b) Vereinbarungen, die im Rahmen von Betriebsänderungen fast ausschließlich Interessenausgleiche und Sozialpläne regeln und c) Vereinbarungen, die ohne konkreten Anlass meist auf europäischer Ebene einen Rahmen abstecken, falls Restrukturierungen anstehen.

Diese Auswertung zeigt eine Bandbreite an Anlässen und Wegen, wie Management und Betriebsräte Lösungen verhandeln.

Für die Analyse wurden 139 betriebliche Vereinbarungen und 7 Haustarifverträge der Jahre 1988 bis 2011 ausgewertet. Zusätzlich wurden gezielt einzelne Interviews mit Interessenvertretern durchgeführt, um mehr über Hintergründe und Absichten einzelner Vereinbarungen zu erfahren. Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen, die sich bereit gefunden haben, Auskunft zu geben.

Die Auswertung verfolgt nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitsrechtliche Praxis (Nachschlagewerk des BAG)
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL.	Bundesgesetzblatt
CEE	Central and Eastern Europe
EBR	Europäischer Betriebsrat
EBRG	Gesetz über Europäische Betriebsräte
ERM	European Restructuring Monitor
EU-VO	EU-Verordnung
GBR	Gesamtbetriebsrat
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
InsO	Insolvenzordnung
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
LPVG	Landespersonalvertretungsgesetz
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

1. Rahmenbedingungen

Restrukturierung als ständige Aufgabe des Managements

Als Restrukturierung werden im Folgenden solche Maßnahmen bezeichnet, durch die der Betrieb, das Unternehmen oder der Konzern im Ganzen oder in Teilen verändert und/oder neu ausgerichtet wird.

Einige Faktoren beeinflussen die Restrukturierung von Betrieben, Unternehmen und Konzernen erheblich: die Globalisierung der Wirtschaft, der scharfe internationale Wettbewerb, der technische Fortschritt, die zunehmend restriktive und mit strengen Auflagen verbundene Kreditvergabepraxis der Kreditinstitute (Stichwort Basel II/III), ein verändertes Umweltbewusstsein (Stichwort Energiewende) und gesetzliche Änderungen der Rahmenbedingungen von Unternehmen (Stichwort Deregulierung). Ziel einer Restrukturierung ist meist, die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen, zu erhalten oder wiederzugewinnen sowie – in kritischen Situationen – die Überlebensfähigkeit zu sichern (vgl. Lünenendonk/Renke 2009, S. 8). Restrukturierung wird so zur ständigen Aufgabe des Managements.

Unternehmenskrisen als Auslöser von Restrukturierungsmaßnahmen

Restrukturierungen werden in der Regel durch eine Unternehmenskrise ausgelöst. Dabei kann zwischen einer Strategie-, Erfolgs- oder Liquiditätskrise unterschieden werden. Der häufigste Anlass für eine Restrukturierung ist eine Erfolgskrise (51 %), gefolgt von einer Strategiekrise (32 %) und einer Liquiditätskrise (17 %). Zwischen diesen Krisenarten besteht durchaus ein Zusammenhang, wie Abbildung 1 zeigt.

Wird eine strategische Krise nicht oder nicht rechtzeitig erkannt, führt das unweigerlich zu einer Ergebniskrise, die sich – insbesondere in Fällen einer geringen Eigenkapitalausstattung – rasch zu einer Liquiditätskrise auswachsen kann. Im Verlauf der Krisenentwicklung nimmt der Handlungsbedarf seitens des Managements beständig zu, während der Handlungsspielraum gleichzeitig rapide abnimmt. Die Prozentangaben

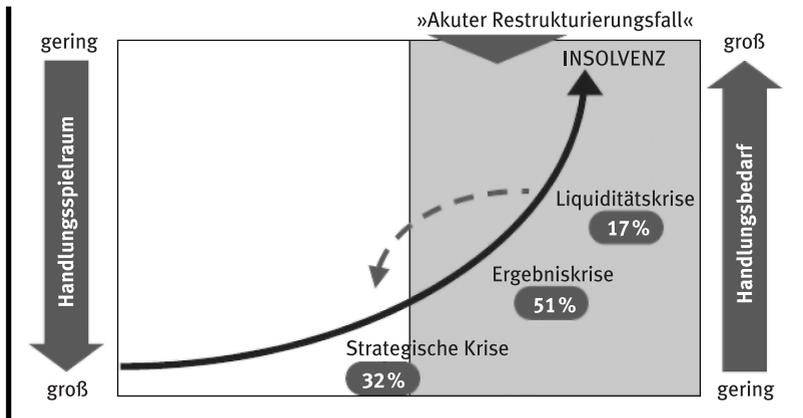


Abb. 1: Prozessverlauf einer Unternehmenskrise, Quelle: Berger, 2003, S. 13

beziehen sich auf das Antwortverhalten der befragten Unternehmen und entsprechen nicht unbedingt der »wahren« Ursache der Krise. Nach Müller (1986, S. 33) handelt es sich bei den meisten Krisen (ca. 60%) um strategische Krisen, die jedoch nur in 50% der Fälle vom befragten Management als solche erkannt werden. Für das Eintreten einer Unternehmenskrise können interne und externe Ursachen verantwortlich sein. Externe Ursachen (vgl. Lünendonk/Renke 2009, S. 10f.) sind möglicherweise

- Marktveränderungen (z. B. geändertes Kundenverhalten, Aufkommen neuer Wettbewerber, Erhöhung der Beschaffungskosten, Wechselkursveränderungen)
- Finanzkrisen (z. B. restriktive Kreditvergabepraxis der Banken)
- Änderung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Steuergesetzgebung, Exportbeschränkungen, Umweltauflagen, Energiewende).

Empirische Studien belegen, dass für die Mehrzahl der Unternehmenskrisen (bis hin zur Insolvenz) interne bzw. »hausgemachte« Gründe ursächlich sind (vgl. Leidig u. a. 2003, Wieselhuber&Partner 2002). 2004 waren bei 71,4% der Insolvenzen die Ursachen auf Managementfehler und -versagen zurückführbar (Creditreform 2004, S. 18). Eine unzulängliche Unternehmensführung hat ihre Ursachen oft in mangelhafter Qualifikation und unzureichender Information, nicht zuletzt aufgrund

fehlender oder unzureichender Controlling- bzw. Risikofrüherkennungssysteme insbesondere bei Klein- und mittelständischen Unternehmen. Trotz der Verpflichtung durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich haben nur etwa 35 % der befragten Unternehmen ein Risikomanagementsystem implementiert (vgl. Berger 2003, S. 27). Daneben sind mangelnde Erfahrung und schlechter Führungsstil sowie Fehlinvestitionen aufgrund falscher Markteinschätzungen zu nennen. Ein weiterer wesentlicher Grund liegt in der unzureichenden Finanzausstattung des Unternehmens. Ein zu geringes Eigenkapital kann durch eine länger andauernde Verlustsituation, die das Eigenkapital aufzehrt, verursacht werden. Auch falsche Finanzierungen wirken sich mitunter negativ aus: etwa wenn Gesellschafter anstelle des benötigten Eigenkapitals Gesellschafterdarlehen zur Verfügung stellen, um auch in Verlustphasen Zinseinkünfte zu erzielen und es möglichst rechtzeitig wieder aus dem Unternehmen abzuziehen. So haftet es nicht als eigenkapitalersetzendes Gesellschafterdarlehen für Verbindlichkeiten des Unternehmens. Unter einer falschen Finanzierung leidet insbesondere die Kreditwürdigkeit des Unternehmens. Dies wirkt sich möglicherweise in einer Verteuerung der Kredite (Risikozuschlag) aus und erhöht damit die Zinsbelastung des Unternehmens noch weiter. Sofern Banken aufgrund unzureichender Kreditwürdigkeit bestehende Kredite kürzen oder Kreditverträge kündigen, muss das Unternehmen auf die teurere, aber liquiditätsschonendere Finanzierungsvariante Leasing ausweichen. Dies geht ebenfalls zu Lasten der Ertragslage des Unternehmens. Eine unzureichende Eigenkapitalausstattung weisen auch Unternehmen auf, die von Finanzinvestoren übernommen wurden und denen durch Verschmelzung der Mutter- auf die Tochtergesellschaft (Down-Stream-Merger) der überwiegend fremdfinanzierte Kaufpreis als Verbindlichkeit aufgebürdet wird (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 35 ff.). Die viel gescholtenen (Gläubiger-)Banken sind eher selten Ursache für eine Unternehmenskrise. Allerdings tragen Kreditinstitute entschieden dazu bei, dass sich anbahnende Unternehmenskrisen – insbesondere im Stadium einer beginnenden Liquiditätskrise – durch eine restriktive Kreditpolitik erheblich verschärfen und beschleunigen (ebd.). Restrukturierungsmaßnahmen können auch Reaktionen auf veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen für Unternehmen darstellen: z. B. die Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste auf Flughäfen, die Trennung

von Stromnetzen von der Stromerzeugung (engl. Unbundling) oder der Ausstieg aus der Atomenergie. Solche Veränderungen wirken sich erheblich auf die betroffenen Unternehmen aus und erfordern regelmäßig eine Überarbeitung der Unternehmensstrategien.

Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen auf die Beschäftigten

Die im Rahmen von Restrukturierungen eingeleiteten Maßnahmen können sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite ansetzen und sich möglicherweise auswirken: auf das Produkt- und Dienstleistungsportfolio, die Personalstruktur (z. B. Ersetzen von Stammebelegschaften durch Leiharbeitskräfte), die Organisationsstruktur, die Geschäftsprozesse (z. B. Fremdvergabe von Aufgaben, Outsourcing), Verringerung der Fertigungstiefe sowie die Vermögens- und Finanzierungsstruktur eines Unternehmens (z. B. Sales-and-Lease-Back, Factoring). Je nach Krisenursache verfügt das Management mitunter über weitere Handlungsoptionen: etwa den Standort der Betriebe (z. B. Betriebsstilllegung, Betriebsverlegung), die rechtliche Verselbständigung von Betrieben oder Betriebsteilen und/oder deren Verkauf bis hin zur Infragestellung des gesamten Geschäftsmodells. Gravierende Beispiele sind Mannesmann/Vodafone oder Preussag/TUI. Kaum eine Restrukturierung kommt

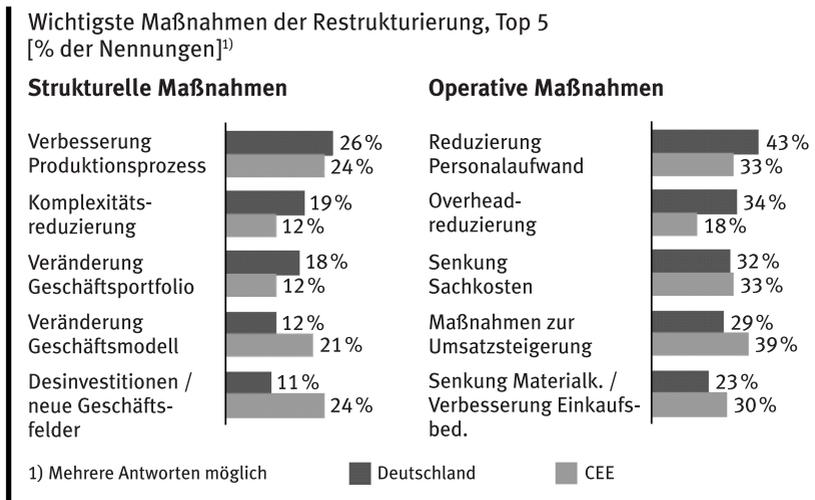


Abb. 2: Maßnahmen im Rahmen von Restrukturierungen, Quelle: Berger (2008), S. 26

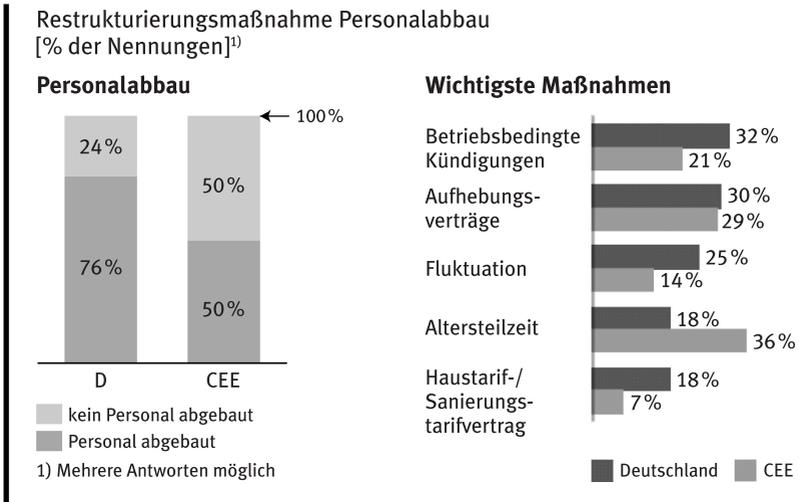


Abb. 3: Instrumente zur Personalreduzierung, Quelle: Berger (2008), S. 27

dabei ohne eine Reduzierung der Personalkosten aus (vgl. Berger 2003, S. 21 und 2008, S. 26).

Die Instrumente zur Personalreduzierung haben sich in den letzten Jahren erheblich verändert: Rangierten betriebsbedingte Kündigungen 2003 noch an vierter Stelle, standen sie 2008 an erster Stelle. Die geringere Bedeutung von Aufhebungsverträgen und Fluktuation hängt vermutlich mit den verschlechterten Bedingungen am Arbeitsmarkt zusammen. Die noch 2003 genannten Instrumente Lohnverzicht der Mitarbeiter, Kurzarbeit und Beschäftigungsgesellschaften tauchen in den Befragungsergebnissen 2008 gar nicht mehr auf (vgl. Berger 2003, S. 21 und 2008, S. 27). Kurzarbeit wurde in den letzten Jahren umfangreich zur Krisenbewältigung eingesetzt, ist aber im Prinzip kein Instrument des Personalabbaus, sondern – im Gegenteil – ein sehr erfolgreiches Instrument, um Personalabbau zu vermeiden (vgl. Laßmann/Rupp 2010).

Ein Teil der genannten Maßnahmen kann nur rechtssicher umgesetzt werden a) im Einvernehmen mit den Beschäftigten (z. B. Aufhebungsvereinbarungen) bzw. b) sofern die Beteiligungsrechte des Betriebsrats gewahrt werden (z. B. Kurzarbeit, Personalabbau) oder c) sofern die Gewerkschaft zustimmt (z. B. Sanierungstarifvertrag). Damit kommt den

Beschäftigten und dem Betriebsrat (bzw. der Gewerkschaft) bei der (erfolgreichen) Restrukturierung eine erhebliche Bedeutung zu (vgl. Piorr/Wehling 2002, Kotthoff 1998).

Allerdings sei darauf hingewiesen, dass es vielfach zum Standardrepertoire von Unternehmensberatern gehört, die rechtzeitige und umfassende Einbindung des Betriebsrats als Erfolgskriterium für Veränderungsprozesse zu werten. Nicht ausgeschlossen werden kann jedoch, dass es sich hierbei mitunter um taktische Schachzüge handelt und die Teilnahme von Vertretern des Betriebsrats in Steuerungsgremien nur eine Alibifunktion erfüllt und keine tatsächliche Mitwirkung darstellt (vgl. Schölzel 1998). Hiervor sollte sich der Betriebsrat schützen: etwa indem seine Vertreterinnen und Vertreter in Steuerungsgremien deutlich machen, dass ihre Teilnahme nicht die Information des Betriebsrates und die Beratung mit ihm gemäß den Vorschriften des BetrVG ersetzt. Außerdem muss der Betriebsrat darauf bestehen, dass ihm ausreichend Zeit eingeräumt wird, um eigene Vorstellungen zur Restrukturierung

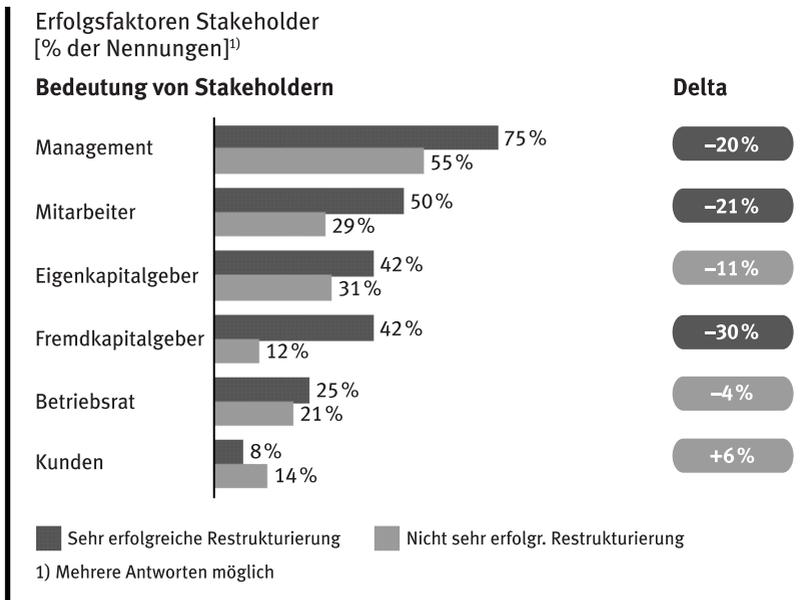


Abb. 4: Bedeutung der Stakeholder für den Restrukturierungserfolg, Quelle: Berger, 2008, S. 21

entwickeln zu können. Dazu gehört auch die Einbeziehung interner und ggf. externer Sachverständiger. Die Art und Weise, wie das Management mit diesen Forderungen des Betriebsrats umgeht, lässt erkennen, ob der Betriebsrat tatsächlich in die Veränderungsprozesse einbezogen werden soll, oder ob eher taktisches Kalkül zugrunde liegt.

Die Rolle des Betriebsrats bei Restrukturierungen

Für die Rolle des Betriebsrats bei anstehenden Restrukturierungsprozessen ist vor allem dessen Selbstverständnis entscheidend. Demnach lassen sich vier Grundtypen unterscheiden (vgl. Müller-Jentsch u. a. 1998, S. 82ff.):

- der konventionelle Betriebsrat
- der engagierte Betriebsrat
- der ambitionierte Betriebsrat
- der Betriebsrat als Co-Manager

Der konventionelle Betriebsrat befasst sich kaum mit Gestaltungsaufgaben. Er konzentriert sich darauf, seine traditionelle Schutzfunktion wahrzunehmen: insbesondere in Bezug auf betriebliche Veränderungsprozesse, Sicherung des Besitzstands und finanzielle Kompensation der Rationalisierungsfolgen.

Der engagierte Betriebsrat versucht sowohl seine Schutz- als auch Gestaltungsfunktion wahrzunehmen. Er bleibt dabei aber im Rahmen seiner betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten und ist daher in seiner Wirksamkeit begrenzt.

Der ambitionierte Betriebsrat unterscheidet sich vom engagierten Betriebsrat dadurch, dass er tatsächlich erkennbar Einfluss auf betriebliche Veränderungsprozesse nimmt, ohne seine Schutzfunktion dabei zu vernachlässigen.

Der Betriebsrat als Co-Manager gestaltet den Restrukturierungsprozess aktiv und eigeninitiativ im Interesse der Beschäftigten mit. Er erweist sich dabei als relativ erfolgreich. Gleichzeitig gelingt es ihm, seine Schutzfunktion zu erfüllen. Letztere ist insbesondere wichtig, um sich Akzeptanz und Rückhalt in der Belegschaft zu bewahren und nicht in den Verdacht zu geraten, »Erfüllungsgehilfe« des Managements zu sein oder sich gar einem Korruptionsverdacht auszusetzen. In diesem Kontext sind folgende Faktoren von erheblicher Bedeutung: a) eine offene Informationspolitik des Betriebsrats gegenüber der Belegschaft: Ziele

und Vorgehensweisen sollten erklärt und begründet werden; b) die Einbeziehung der Belegschaft: Ziele und Vorschläge sollten gemeinsam erarbeitet werden; c) eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft: Sie sollte gut im Betrieb verankert sein.

Co-Management im beschriebenen Sinne funktioniert jedoch nur, wenn das Management den Betriebsrat – auch über die gesetzliche Verpflichtung hinaus – frühzeitig informiert, entsprechend beteiligt und ihm unbürokratisch erforderliche Ressourcen (ausreichende Freistellung, externen Sachverstand) zur Verfügung stellt. Nur so kann er seine vielseitigen Aufgaben bewältigen. Erfahrungsgemäß ist dies in größeren Unternehmen mit angestellten Managern eher der Fall als in kleinen und mittelständischen Unternehmen, insbesondere wenn der Eigentümer das Unternehmen leitet.

Bei Co-Management im Rahmen von Restrukturierungsprozessen geht es für beide Betriebsparteien darum, die Unternehmensressourcen – trotz bestehender Interessenkonflikte und unterschiedlicher Rollen – schnell und möglichst reibungslos zu überführen, insbesondere die Qualifikation der Beschäftigten. Es gilt, sich umzuorientieren – weg von betrieblichen Aktivitäten, die zunehmend an Bedeutung verlieren, hin zu solchen, die wirtschaftlichen Aufschwung versprechen. Es gilt zudem, die berufliche Mobilität der Beschäftigten zu verbessern und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten bzw. zu steigern – zwei Seiten, die in diesem Zusammenhang nicht notwendigerweise Gegensätze darstellen, sondern sich gegenseitig ergänzen können (vgl. EU-Kommission 2009, Grünbuch Restrukturierung). Dies gilt insbesondere, wenn die Restrukturierung durch eine Strategiekrisis veranlasst wird. In diesem Fall sind der zeitliche und häufig auch der finanzielle Handlungsdruck seitens des Managements noch nicht zu groß, meist bestehen noch entsprechende Handlungsspielräume. Häufig greifen in solchen Situationen die Betriebsparteien auf das Instrument der freiwilligen Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG) zurück: Sie schließen Rahmenvereinbarungen ohne Bezug zu einer konkreten (mitbestimmungspflichtigen) Betriebsänderung ab (Rahmeninteressenausgleich, Rahmensozialplan).

Die interviewten Betriebsräte (vgl. Kap. 7) konnten überwiegend dem Betriebsratstypus Co-Manager zugeordnet werden. Teilweise verwendeten sie selbst diesen Begriff, um ihr Rollenverständnis zu erläutern. Die

ausgewerteten Vereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass der Betriebsrat und teils auch die Belegschaft in einer sehr frühen Phase der Restrukturierung über deren unternehmerische Absichten informiert und an deren Prozess beteiligt werden. In einem Fall waren mehrere konkrete Restrukturierungsvereinbarungen eingebettet in ein umfangreiches Vertragswerk. In diesem Partnerschaftsvertrag ist insbesondere geregelt, dass die nach der EU-VO 1370/2007 zulässige Übergangszeit von zehn Jahren dazu genutzt werden soll, um das Unternehmen wirtschaftlich zu sanieren und es umwelt- und kundenfreundlich zu gestalten. Im Zuge dessen wurde das Unternehmen u. a. von seinen Versorgungsaltlasten befreit. Unter der Maßgabe, dass Einkommen und Beschäftigung gesichert seien, erklärten sich Betriebsrat und Gewerkschaft bereit, aktiv an der Verbesserung der Kostenstruktur mitzuwirken. Im Rahmen des Beschäftigungssicherungsvertrages sind auch Neu-, Um- und Ausgründungen ausgeschlossen, die einem anderen Tarifrecht unterliegen würden. Dies gilt für die Laufzeit der Vereinbarung. Sie ist an die Geltung des Partnerschaftsvertrags gekoppelt, der auf unbestimmte Zeit abgeschlossen wurde. Im bereits mehrmals fortgeschriebenen »Vertrag des Vertrauens« sind die Verfahrensregeln und Instrumente festgelegt, mit denen die Struktur des Unternehmens nachhaltig optimiert werden soll. Ein wesentliches Element dieses Vertrages ist die Verständigung auf das Prinzip der Einvernehmlichkeit: Alle Entscheidungen im Zusammenhang mit der Restrukturierung des Unternehmens werden einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat getroffen. Laut Betriebsrat gelang es bislang, alle Fragen einvernehmlich zu lösen.

Restrukturierungsmaßnahmen erfüllen häufig den Tatbestand einer Betriebsänderung (§ 111 BetrVG). Sie sind damit an entsprechende Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (§§ 111, 112, 112a BetrVG) gekoppelt. Darüber hinaus verfügt der Betriebsrat über ein Recht auf Anhörung (§ 102 BetrVG), Beratung (§§ 92ff. BetrVG) und Mitbestimmung (§§ 98ff. BetrVG) bei der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen (vgl. Göritz u. a. 2012, S. 358ff.).

2. Regelungsinhalte

2.1 Anlässe der Restrukturierung

Meist wird der Anlass der Restrukturierung in einer Präambel beschrieben. Zwar enthalten Betriebsvereinbarungen nicht notwendigerweise Präambeln, die erläutern, aus welchem Anlass und mit welcher Zielsetzung die Vereinbarung abgeschlossen wurde. Erfahrungsgemäß erweisen sich Präambeln jedoch als überaus sinnvoll. Bei Auslegungstreitigkeiten über Inhalt oder Anwendung bestimmter Regelungen dienen Präambeln mitunter als Interpretationshilfe für die Betriebsparteien oder vor dem Arbeitsgericht. Gegenüber den Beschäftigten trägt die Präambel eine wichtige Informationsfunktion. Darauf verweisen auch die interviewten Betriebsräte.

Soweit aus den 146 ausgewerteten Vereinbarungen, ihren Überschriften und/oder Präambeln ersichtlich, lagen ihnen folgende Anlässe zugrunde.

Anlässe	Anzahl	Prozent
Strategiekrise	75	51,4%
Erfolgskrise	15	10,3%
Liquiditätskrise	3	2,1%
Andere Anlässe	42	28,8%
Unbekannt	11	7,4%
Gesamt	146	100,0%

Table 1: Anlässe für Vereinbarungen zur Restrukturierung, Quelle: Eigene Berechnung

Fast zwei Drittel der Vereinbarungen wurden anlässlich einer Unternehmenskrise und hier im Wesentlichen einer Strategiekrise verfasst. Vermutlich verfügten die Betriebsräte in den meisten Fällen über ausreichend Zeit, um eigene Vorstellungen zu den erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen zu erarbeiten und in die Verhandlungen einzubringen.

Die anderen Anlässe für Vereinbarungen zur Restrukturierung waren unterschiedlicher Art, z. B.: a) Maßnahmen, die im Vorfeld einer Restrukturierung deren Durchführung vorbereiten, wie z. B. Organisationsanalysen oder Mitarbeiterbefragungen. b) die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen, wie z. B. Regelungen zu Betriebsübergängen, die Errichtung bzw. Auflösung von Gemeinschaftsbetrieben, Personalgestellung/Arbeitnehmerüberlassung, Verschmelzung von Unternehmen. c) Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie z. B. Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste auf Flughäfen, Trennung von Stromnetzen von der Stromerzeugung (engl. Unbundling).

In den letzten Jahren haben die Europäischen Betriebsräte (EBR) internationaler Konzerne mit ihren Konzernleitungen vielfach Vereinbarungen zur Umsetzung der EU-Initiative »Antizipation und Steuerung von Wandel und Umstrukturierung« abgeschlossen. Sie regeln die Informations- und Beratungsrechte der Interessenvertretungen bei Restrukturierungen in Unternehmen und Betrieben internationaler Konzerne.

2.1.1 Strategiekrise

Eine Strategiekrise ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Verschlechterung der Wettbewerbssituation des Unternehmens. Sie wird verursacht durch

- eine ungünstige strategische Position gegenüber Wettbewerbern
- ein veraltetes Produktportfolio
- den Verlust von Marktanteilen
- die Verkürzung der Lebenszyklen der Produkte aufgrund fehlender technischer Innovationen
- Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 234).

Ursachen für eine Strategiekrise können exogene (unternehmensexterne) Faktoren sein wie z. B. die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung, eine Branchenkrise, Wechselkursänderungen, Rohstoffverknappung, geändertes Verbraucherverhalten oder gesetzliche Veränderungen. Auf sie kann das Management nur begrenzt oder keinerlei Einfluss nehmen. Solche Entwicklungen bieten sowohl Chancen als auch Risiken: Wettbewerbsvorteile gewinnt, wer früher als die Wettbewerber diese Entwicklungen erkennt und angemessen darauf reagiert, indem er z. B. energiesparende, innovative, umweltfreundliche und den geänderten Kundenbedürfnissen angepasste Produkte und Dienstleistungen anbietet. Umgekehrt wird nicht im Wettbewerb bestehen, wer die Entwicklung nicht rechtzeitig erkennt und/oder nicht entsprechend reagiert. Eine wichtige Rolle für das rechtzeitige Erkennen einer Strategiekrise spielen Informationen aus dem Vertriebsbereich.

Endogene (unternehmensinterne) Ursachen für eine strategische Krise sind häufig

- Führungsdefizite
- unzureichende Produkt- und Prozessinnovation
- Selbstbedienungsmentalität bei Management und Gesellschaftern
- Fehlinvestitionen
- Fehlen eines funktionierenden Frühwarnsystems (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 235).

Kennzeichnend für das Vorliegen einer strategischen Krise ist, dass

- das Tagesgeschäft hektischer wird und zunehmend Managementkapazität bindet, die dann für eine strategische Neuausrichtung fehlt.
- Fehlentwicklungen als Resultat von Marktveränderungen nicht oder zu spät erkannt werden.
- auf Fehlentwicklungen vielfach reflexartig mit (proportionalen) Kostensenkungsprogrammen reagiert wird (»Rasenmäherprinzip«).

Restrukturierungen im Frühstadium einer Strategiekrise stellen häufig Reaktionen auf erwartete oder bereits – z. B. aufgrund politischer Entscheidungen – feststehende Marktveränderungen bzw. veränderte Rahmenbedingungen dar. Im folgenden Beispiel resultieren die Restrukturierungsmaßnahmen aus erwarteten Marktveränderungen, auf die frühzeitig reagiert werden soll.

»Die erwarteten Veränderungen im IT-Markt und zunehmender Wettbewerb stellen die [Firma] in den kommenden Jahren vor besondere Herausforderungen. Durch Anbieter aus Niedriglohnländern ändern sich in der IT-Branche bestehende Liefermodelle. Darüber hinaus ist mit einem weiteren Preisverfall zu rechnen. Diesen veränderten Marktgegebenheiten stellt sich die [Firma] mit der Strategie 2015. Darin verfolgt die [Firma] das Ziel, sowohl ihren Wertbeitrag innerhalb der [...]-Gruppe weiter zu steigern, als auch das Geschäft außerhalb der [...] -Gruppe profitabel zu machen und weiter auszubauen. [...]

Auf Grundlage der im Rahmen der Strategie durchgeführten Analysen verfolgt das Unternehmen das Ziel, bis spätestens Ende 2012 jährlich mindestens 70 Millionen Euro dauerhaft einzusparen. Dazu hat das Unternehmen einen Maßnahmenkatalog erstellt, der neben der Anpassung der Organisation auch Maßnahmen zur Optimierung von Liefer- und Kostenstrukturen insbesondere in den Bereichen Development und Managed Services berücksichtigt [...]. Mit der Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen ist ein Rückgang des Stammpersonals über die nächsten vier Jahre um ca. 14% verbunden. Hierzu bedarf es einer tragfähigen Personalstandsteuerung im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

Nachstehend reagiert das Management auf sich abzeichnende bzw. durch politische Entscheidungen absehbare Marktveränderungen.

»In der Energiewirtschaft zeichnen sich tiefgreifende Veränderungen ab, die sich durch die zwei Megatrends Klimaschutz und Wettbewerb beschreiben lassen. [...] Gleichzeitig bieten die Megatrends auch erhebliche Chancen für den [...] Energie-Konzern, etwa im Ausbau Erneuerbarer Energien, im Ausbau der klimaschonenden Fernwärme, dem Bedarf an hocheffizienten konventionellen Kraftwerken, einer steigenden Nachfrage nach Energiedienstleistungen und maßgeschneiderten Angeboten im Industriekundenvertrieb. Mit der Strategie »[...] 2020« ist der Wachstumspfad zum »Zukunftsvorsorger« entlang dieser Chancen mit einem Investitionsvolumen von 3 Mrd. € beschrieben worden. So bietet der [...] Energie-Konzern

seinen Eigentümern und Mitarbeitern Perspektiven für eine langfristig nachhaltige Wertentwicklung und attraktive Arbeitsplätze sowie persönliche Entwicklungsperspektiven.

Voraussetzung für dieses Wachstum ist es, dass sich der [...] Energie-Konzern auch intern für die neuen Herausforderungen aufstellt. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für einzelne Wertschöpfungsstufen unterscheiden sich zunehmend, so dass der Konzern mittels Geschäftsfelder zukünftig nach Wertschöpfungsstufen gesteuert wird. [...] Der [...] Energie-Konzern knüpft damit an seine Tradition an, sich Umfeldveränderungen frühzeitig zu stellen und diese als Chance zu begreifen sowie dabei die berechtigten Interessen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 100300/619/2010

Vereinbarungen zur Restrukturierung wurden auch anlässlich gesetzlicher Änderungen geschlossen, z. B. aufgrund liberalisierter Bodenverkehrsdienste auf Flughäfen oder des neuen Energiewirtschaftsgesetzes.

Im folgenden Beispiel erfordert die Restrukturierung die Trennung von Stromnetzen von der Stromerzeugung (engl. Unbundling).

»Die Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) bedingt für die [Firma], als vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen, das Erfordernis einer Neuaufstellung in organisatorischer und gesellschaftsrechtlicher Hinsicht. So sind zukünftig der Netzbetrieb und eventuell weitere Funktionen wie Abrechnung, Messen und sonstige Energiedienstleistungen zu verselbstständigen. Dieser Vertrag regelt die Folgen, der sich daraus ergebenden neuen Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation im Hinblick auf die Entleihung von Arbeitnehmern der Muttergesellschaft [...] an die neuen Rechtsträger, die Überleitung von Arbeitsverhältnissen auf diese, die betriebsverfassungsrechtliche Arbeitnehmervertretung und die Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Er hat in seinen einzelnen Bestandteilen, je nach Regelungsgehalt, die Rechtsnatur eines Überleitungsfirmentarifvertrags, eines Interessenausgleichs gemäß § 112 BetrVG sowie einer Betriebsvereinbarung gemäß § 613a 1 2 BGB.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/111/0

Spätestens seit dem Urteil des BAG vom 15.4.2008 sind solche so genannten dreigliedrigen Vereinbarungen »unwirksam, wenn sich nicht aus diesen selbst ohne weiteres und zweifelsfrei ergibt, wer Urheber der einzelnen Regelungskomplexe ist und um welche Rechtsquelle es sich handelt« (BAG vom 15.4.2008 – 1 AZR 86/07 –, NZA 2008, S. 1074 ff.). Rechtsquellenklarheit kann am besten dadurch hergestellt werden, dass getrennte Regelungswerke (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Interessenausgleich) vereinbart und unterschrieben werden (vgl. Laßmann/Rupp 2010, S. 110).

Nachstehend wird die Restrukturierung ebenfalls durch geänderte energiepolitische Rahmenbedingungen veranlasst.

»Für einen in Zukunft leistungs- und lebensfähigen Steinkohlenbergbau ist angesichts veränderter und sich weiterhin verändernder Rahmenbedingungen eine kontinuierliche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitssicherheit zwingend erforderlich. Die entsprechenden Aufgaben können erfolgreich nur vom Unternehmen, den Beschäftigten und den Betriebsräten gemeinsam bewältigt werden.«

☛ KOHLEBERGBAU, 080220/58/2000

Mitunter wird frühzeitig auf sich abzeichnende veränderte Rahmenbedingungen reagiert, ohne diese genauer zu benennen.

»Um den Erfolg der Bank [...] und damit Arbeitsplätze für Mitarbeiter in Zukunft zu sichern, wird die Bank ihre strategische Ausrichtung den veränderten Rahmenbedingungen entsprechend modifizieren und gleichzeitig Strukturen und Abläufe optimieren.

Bei der Umsetzung organisatorischer und/oder struktureller Maßnahmen ist den sozialen Interessen der Mitarbeiter in besonderem Maße Rechnung zu tragen. Die nachstehende Vereinbarung soll dazu beitragen, die im Rahmen der Umsetzung erforderlichen personellen Maßnahmen zur Zufriedenheit möglichst aller Beteiligten zu lösen. Ziel der Bank ist es, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten.«

☛ KREDITGEWERBE, 080220/105/2001

Eine Strategiekrise wirkt sich zunächst noch nicht dramatisch auf Unternehmensergebnis und Liquidität aus. Kennzeichnend sind jedoch meist stagnierende Umsätze und rückläufige Erträge. Insofern geht es bei Restrukturierungen anlässlich einer Strategiekrise meist darum, die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft des Unternehmens zu sichern. Das erste Beispiel hierzu kommt ohne Personalabbau aus.

- »Im Kern geht es um die Aufgabe, Eigenwirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit bei sozialer Absicherung aller vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen durch möglichst gleichzeitige
- Qualitäts- und Serviceverbesserungen,
 - Kostenoptimierung,
 - Zeiteinsparungen sowie
 - Entwicklung von Innovationsfähigkeit.

Die vorstehend genannten Zielsetzungen werden durch folgende Konzepte umgesetzt:

- Ressourceneinsatz entsprechend Marktbedingungen
- Prozessorganisation auf allen Unternehmensebenen aus Kundensicht durch intensive, aktive Beteiligung der Beschäftigten unter der Koordination des Betriebsrates.
- Abbau von Arbeitsteilung, Hierarchien und Schnittstellen, um Interne Entscheidungs- und Genehmigungsabläufe sowie Geschäftsprozesse zu beschleunigen und den Koordinationsaufwand zu reduzieren.
- Kundenorientierte, qualifikationshaltige Aufgabenstellungen, die zugleich der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Steigerung der Motivation dienen sollen.
- Flexible, teamorientierte Organisationseinheiten.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/11/0

Im zweiten Beispiel findet ein Personalabbau statt. Er soll allerdings ohne betriebsbedingte Kündigungen bewerkstelligt werden.

- »Angesichts der wirtschaftlichen Situation ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft des Unternehmens erforderlich, um möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten und mittel- und langfristig zu sichern sowie neue Marktpotenziale zu erschließen.

Die personellen und organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen sollen diesen Zielen dienen und insbesondere die Qualifikation der Mitarbeiter/innen sichern bzw. steigern. Diese Betriebsvereinbarung regelt die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen sowie den Nachteilsausgleich für die davon betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unternehmensleitung und Betriebsrat gehen davon aus, dass durch diese Betriebsvereinbarung in Verbindung mit der Betriebsvereinbarung Vorruhestand eine sozialverträgliche Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen ohne betriebsbedingte Kündigungen erreicht wird. Grundlage hierfür ist die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, sich bei Wegfall ihres Arbeitsplatzes rechtzeitig für angebotene, gleichwertige und zumutbare Arbeitsplätze zu bewerben und sich dafür zu qualifizieren. Die Voraussetzungen hierfür werden in einem Personalausschuss festgelegt.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 080220/104/2004

Restrukturierungen aufgrund einer Strategiekrise zeichnen sich häufig dadurch aus, dass a) der strukturelle Wandel unter Beteiligung des Betriebsrats geplant und gestaltet wird und b) ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Rentabilität und Sozialverträglichkeit der Maßnahmen angestrebt wird. Im Folgenden wird die Ausgewogenheit zwischen Unternehmens- und Belegschaftsinteressen hervorgehoben.

»Die Vertragsparteien sind sich über das gemeinsame Ziel dieser Vereinbarung einig, durch eine partnerschaftlich praktizierte Planung und Gestaltung des weiteren strukturellen Wandels in den Unternehmen [...] zwischen dem Unternehmensinteresse an der zügigen Realisierung wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Rentabilität und dem Interesse der Beschäftigten an einer sozialverträglichen Gestaltung der dafür erforderlichen Maßnahmen und Abläufe zu einem ausgewogenen Ausgleich zu gelangen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/144/2010

Bisweilen wird die Gleichrangigkeit von wirtschaftlichen und sozialen Interessen betont.

»Der Prozess der Veränderung und Umstrukturierung soll zu einer stärkeren Orientierung am Kunden, einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und einer höheren Wirtschaftlichkeit führen. Dabei sind eine an wirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Unternehmenspolitik und eine sozialorientierte Personalpolitik gleichrangige Ziele. Der Prozess der Veränderung und Umstrukturierung erfolgt unter Beteiligung des Betriebsrates an allen Maßnahmen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/24/1994

2.1.2 Erfolgskrise

Wird die strategische Krise nicht oder zu spät erkannt und deshalb auch keine strategische Neuausrichtung des Unternehmens vorgenommen, dann wird aus der strategischen Krise über kurz oder lang eine Erfolgs- und Rentabilitätskrise. Sie ist durch folgende Faktoren gekennzeichnet (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 237):

- rückläufige Umsätze
- sinkende Gewinne
- Verlust von Marktanteilen
- sinkender Cash-Flow
- verschlechterte Liquidität
- sinkende Produktivität
- Aufschub notwendiger Investitionen
- Kurzarbeit oder Entlassungen
- ungeduldige Gläubiger
- restriktives Verhalten der Banken (Reduzierung der Kreditlinien, erhöhte Sicherheiten)
- Einsatz von Unternehmensberatern (meist auf Druck der kreditgebenden Banken).

Restrukturierungen aufgrund einer Erfolgskrise setzen häufig an der Kostenseite an. Insbesondere die Senkung von Personalkosten hat erheblichen Stellenwert.

Nachstehend ist zwar das Kosteneinsparvolumen insgesamt beziffert. Es wird jedoch nicht erläutert, wie es auf einzelne Maßnahmen verteilt wird. Dies bleibt Gegenstand weiterer Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Insofern soll die Vereinbarung je nach Reorganisationsfortschritt fortgeschrieben werden.

»Der [...] Konzern hat weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen in Verbindung mit entsprechender Kosteneinsparung beschlossen. Ziel des [...] Konzerns ist es, bis 2008 200 Mio. [Einheiten] einzusparen. Dies soll unter anderem durch Prozessverbesserungen, Senkung von Kapazitätskosten und Zentralisierung von Abteilungen wie Personal, Einkauf, IT, Finanzen, Marketing erreicht werden. [...] Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgen konzernweit und werden über einen längeren Zeitraum geplant und umgesetzt. Deshalb ist diese Betriebsvereinbarung im Hinblick auf die anstehenden Maßnahmen entsprechend dem Reorganisationsfortschritt fortzuschreiben.«

🔑 MASCHINENBAU, 100300/503/2005

Mitunter wird der Umfang des Personalabbaus festgelegt.

»Die [Firma] befindet sich in einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit [...] sicherzustellen und zu sichern, erfolgt eine strategische Neuausrichtung. Die [Firma] konzentriert sich auf das [...]geschäft und hat das [...]geschäft zum 31. 12. 2007 eingestellt.

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung ist eine Reduktion des Personalbestandes notwendig. Per Stichtag 30. 11. 2007 hat die [Firma] 532 aktive Mitarbeiterkapazitäten beschäftigt. Die Anzahl der aktiven Mitarbeiter soll auf 335 [Mitarbeiterkapazitäten] in den Ziel-Geschäftsfeldern reduziert werden. Der Personalabbau erfolgt überwiegend in 2008 und 2009. Er wird bis zum 31. 12. 2012 abgeschlossen sein.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/523/2008

Sofern es die wirtschaftliche Situation zulässt, wird häufig versucht, Maßnahmen, die auf Personalkostensenkung hinauslaufen, sozialverträglich zu gestalten und betriebsbedingte Kündigungen möglichst zu vermeiden.

»Zur nachhaltigen Steigerung der Ertragskraft und Stärkung der Wettbewerbsposition der Bank hat der Vorstand eine Reihe von Maßnahmen beschlossen bzw. auf den Weg gebracht, die zu einer Restruk-

turierung der Bank und damit verbunden zu einer erheblichen Kostensenkung führen sollen. Die organisatorische Neuausrichtung des Privatkundengeschäftes sowie die Straffung von Arbeitsprozessen in vielen Bereichen der Bank wird zugleich eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] und deren Arbeitsplätze betreffen.

Zielsetzung dieser Betriebsvereinbarung ist es, die [...] Maßnahmen und deren personelle Umsetzung in Kontinuität der bisherigen personalpolitischen Grundsätze der Bank sozialverträglich und möglichst unter Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen zu gestalten.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080220/75/0

Diese Erklärungen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen stellen bloße Absichtserklärungen dar. Rechtliche Wirkung entfalten sie nicht. Es sei denn, sie werden durch konkrete Regelungen unterstützt, laut denen auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet wird bzw. diese erschwert werden.

2.1.3 Liquiditätskrise

Gelingt es dem Management nicht, die Erfolgs- und Rentabilitätskrise rasch zu überwinden, führt der Weg unweigerlich in die Liquiditätskrise. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass

- die vorhandenen liquiden Mittel nicht ausreichen, den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.
- Rückstände beim Finanzamt und bei den Krankenkassen entstehen.
- Verzögerungen bei der Auszahlung der Löhne und Gehälter auftreten.
- Lieferanten – wenn überhaupt – nur noch gegen Vorkasse liefern.
- Banken mit der Kündigung von Krediten drohen.
- das Management seine Hauptaufgabe in der Sicherung der Liquidität sieht: »Liquidität geht vor Rentabilität« (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 239).

Kann die Liquiditätskrise nicht umgehend überwunden werden, muss der Vorstand bzw. die Geschäftsführung beim Registergericht Insolvenz anmelden (§ 13 Abs.1 InsO). Die Verschleppung der Insolvenz stellt einen Straftatbestand dar. Nach dem neuen Insolvenzrecht hat die Sanierung Vorrang vor der Zerschlagung.

Restrukturierungen in einer Liquiditätskrise kommen regelmäßig nicht ohne tiefgreifende Sanierungsmaßnahmen aus, die fast immer einen Personalabbau einschließen. Die zwei folgenden Beispiele nennen den Personalabbau nicht ausdrücklich, er ist jedoch intendiert. Die folgende Erklärung ist ein Beleg dafür, in welche schwierige Situation ein Unternehmen kommt, wenn es zunächst nicht auf eine Strategiekrise reagiert und auch eine Ergebnis- bzw. Rentabilitätskrise nicht zum Anlass nimmt, Restrukturierungen einzuleiten. Im Prinzip stellt sich das Management mit dieser Präambel ein denkbar schlechtes Zeugnis aus.

»Das Unternehmen [...] befindet sich seit Jahren in erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Auch für das Jahr 2002 wird wiederholt ein erheblicher Jahresfehlbetrag erwartet. Diese defizitäre Ergebnisentwicklung geht einher mit einem negativen Cash-Flow sowie erheblichem Eigenkapitalabbau.

Strukturelle Probleme sowie nicht wettbewerbsfähige Kostenstrukturen erfordern tiefgreifende Sanierungsmaßnahmen, um damit eine Insolvenz [...], die Schließung des Betriebes zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen.«

🔑 MASCHINENBAU, 080220/87/2003

Auch nachstehend wurde eine Strategiekrise offensichtlich nicht und eine Ergebniskrise sehr spät erkannt. Es droht ein Abgleiten in eine Liquiditätskrise.

»[Die Firma] befindet sich in erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Die aktuelle Ergebnissituation sowie die Ergebnisentwicklung bis zum Jahr 2005 machen umfangreiche Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen zur Sicherung der Mehrzahl der Arbeitsplätze sowie zur Steigerung der Ertragskraft notwendig.

Diese defizitäre Ergebnisentwicklung findet ihren Niederschlag auch in einem negativen Cash-Flow sowie erheblichen Eigenkapital- und Liquiditätsverlusten. Ohne den Nachweis einer schlüssigen Sanierungsvereinbarung zum Stopp der Cash-Verluste droht auch eine Reduzierung des Kreditlimits und damit die Gefahr der Illiquidität.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 100100/269/2003

2.1.4 Andere Anlässe

Die Auswertung ergab diverse weitere Anlässe zum Abschluss betrieblicher Vereinbarungen im Rahmen von Restrukturierungen. Einige betreffen das Vorfeld von Restrukturierungen, insbesondere die Durchführung vorbereitender Maßnahmen, wie z. B. Pilotprojekte, Prozess- bzw. Organisationsanalysen und Mitarbeiterbefragungen.

Durchführung von Pilotprojekten

Im Folgenden geht es darum, einen bereits abgeschlossenen Sanierungsvertrag (teilweise) umzusetzen. Anhand von Pilotprojekten sollen geeignete Restrukturierungsmaßnahmen erprobt werden, bevor sie auf andere Bereiche des Unternehmens übertragen werden.

»Gegenstand dieser Dienstvereinbarung ist es Ziele, Grundsätze und Verfahren für die im Rahmen des Sanierungsvertrages angestrebte Prozessoptimierung gemeinsam zu definieren. Es werden Wirtschaftlichkeits- und Effizienzpotentiale in ausgewählten Bereichen identifiziert. Zur Nutzung dieser Potentiale werden Lösungen entwickelt, die zunächst im Rahmen von Pilotprojekten erprobt werden. Insbesondere geht es dabei darum,

- bestehende Leistungsprozesse zu überprüfen und zu optimieren.
- optimale ›Betriebszeiten‹ für die Leistungsbereiche durch die Anpassung der Arbeitszeiten an die Arbeitsprozesse zu definieren.
- die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Diensten innerhalb eines Leistungsbereiches sowie zwischen angrenzenden Leistungs- und Funktionsbereichen zu verbessern.
- Gründe für die Entstehung von Überstunden zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten zu deren Vermeidung zu entwickeln.
- die Arbeitszufriedenheit zu verbessern.

Anschließend werden die so gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit – unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien – ausgewertet und auf weitere Bereiche übertragen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080220/74/2000

Laut folgender Regelung werden am Ende der Pilotierungsphase und vor Umsetzung der Ergebnisse mit dem GBR ein Interessenausgleich und Sozialplan vereinbart.

»Diese Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) regelt die Durchführung und Auswertung der Pilotierung des Projekts [...].

[...] Zwischen der [...] und dem GBR besteht Einigkeit darüber, dass die Umsetzung [...] eine Betriebsänderung gem. §§ 111 ff BetrVG darstellt. Die Pilotierung dient in diesem Zusammenhang auch dazu, die möglichen Auswirkungen der Einführung [...] abzuschätzen, so dass spätestens am Ende der Pilotierung und vor der bundesweiten Umsetzung ein Interessenausgleich und Sozialplan mit dem Gesamtbetriebsrat gestaltet werden können.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/1/1998

Durchführung von Organisationsanalysen

Organisationsuntersuchungen in Form von Prozess- oder Organisationsanalysen werden häufig im Vorfeld von Restrukturierungen durchgeführt. So sollen Ansätze für Restrukturierungsmaßnahmen überhaupt erst identifiziert werden.

»Diese Vereinbarung dient der Optimierung der Kundenbetreuung und der Erfüllung der Arbeitsaufgaben unter Wettbewerbsbedingungen. Zum optimalen Personaleinsatz und zur Feststellung personeller Engpässe/Überhänge beim derzeitigen und zukünftigen Arbeitsaufwand können in Geschäftsstellen und der Hauptverwaltung Organisationsuntersuchungen durchgeführt werden. Ziele dieser Untersuchungen sind insbesondere:

- Ermitteln von Zeitanteilen für Tätigkeiten/Arbeitsabläufe
- Ermitteln von Arbeitsmengen
- Ermitteln von durchschnittlichen Bearbeitungszeiten.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/39/1997

Solche Analysen werden von vielen Beschäftigten mit Sorge gesehen, da als Ergebnis häufig Arbeitsplätze abgebaut bzw. verändert werden. Deshalb ist auch die Bereitschaft der Beschäftigten, an solchen Analysen konstruktiv mitzuwirken, oft sehr gering. Die Mitarbeit der Beschäftig-

ten ist jedoch eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg solcher Analysen. Daher sind Unternehmen gut beraten, wenn sie die Sorgen und Ängste der Beschäftigten ernst nehmen und mit dem Betriebsrat Regelungen treffen, die sicherstellen, dass sie im konkreten Fall unbeeinträchtigt sind.

Nachstehend wird zunächst nur der Anspruch formuliert, dass es Ziel der Analyse sei, die Arbeitssituation der Beschäftigten zu verbessern und sie vor Nachteilen zu schützen. Konkrete Schutzbestimmungen sind an anderer Stelle geregelt (vgl. Kap. 2.2.4).

»Ziel der Prozessanalyse [...] ist es, die Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffektivität [...] zu erhöhen, indem Schwachstellen in der Arbeitsorganisation und in den Arbeitsabläufen beseitigt und die Kommunikations- und Informationswege verbessert werden. Verbesserungen werden dann gelingen, wenn die betroffenen Beschäftigten die Veränderungen auch subjektiv als Verbesserung empfinden und keine persönlichen Nachteile zu erwarten haben.

Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die auch durch den Schutz der betroffenen Beschäftigten eine hohe Effektivität der Prozessanalyse ermöglichen.«

☛ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080210/1/1999

Auch die beiden folgenden Beispiele dienen dem Ziel, dass die bevorstehende Untersuchung von der Belegschaft akzeptiert wird. Zunächst wird deutlich gemacht, dass es nicht das Ziel der Untersuchung sei, Personal abzubauen. Es gilt, freiwerdende Kapazitäten sinnvoll zu nutzen.

»Zur Verbesserung des Kundenservice und der Ergebnisqualität ist Voraussetzung, dass die Produktivität gesteigert wird und dies insbesondere durch Vereinfachung der Arbeitsabläufe und Verkürzung der Durchlaufzeiten. Dafür wird eine Organisationsuntersuchung (Geschäftsprozessanalyse) durchgeführt werden und zwar zunächst schwerpunktmäßig für die Geschäftsprozesse in den Hauptabteilungen [...].

[...] und [Betriebsrat] sind sich darüber einig, dass diese Organisationsuntersuchung notwendig und sinnvoll ist. Sie sind sich auch darüber einig, dass zu erwartende freie Kapazitäten nicht dem Perso-

nalabbau dienen, sondern zur Wahrnehmung brachliegender Aufgaben und kürzerer Bearbeitungszeiten.

Damit diese Untersuchung erfolgreich verläuft, ist es unabdingbar, dass die gesamte Belegschaft sie akzeptiert.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080220/47/1996

Mitunter werden Nachteile kategorisch ausgeschlossen.

»Zwischen dem Vorstand [...] und dem Betriebsrat [...] wird folgende Betriebsvereinbarung über die Sicherung der Arbeitsplätze und Vermeidung von eventuell auftretenden Nachteilen infolge einer vergleichenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchung des Prozesses Anwendungsentwicklung durch die Firma [...] abgeschlossen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/82/1998

Im Folgenden werden Nachteile durch die Organisationsanalyse nicht ausgeschlossen. Für den Fall, dass die Vereinbarung keine adäquate Ausgleichsregelung enthält, beansprucht der Betriebsrat das Recht, nachzuverhandeln.

»Zur Begleitung der Organisationsanalyse wird folgende Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Im Zusammenhang mit der Organisationsanalyse unter Mitwirkung der Firma [...] und den daraus resultierenden organisatorischen Änderungen kommt es zu Umstrukturierungen und/oder Änderungen der Arbeitsinhalte und Arbeitsgebiete.

Verlagerungen von Arbeiten zwischen den Standorten [...] sind nicht ausgeschlossen. Aus den Änderungen der Arbeitsabläufe und den sich daraus ergebenden Rationalisierungsmaßnahmen können sich mögliche Nachteile für die Arbeitnehmer/innen ergeben. Zur Zeit nicht erkennbare Nachteile, deren Ausgleich nicht in dieser Betriebsvereinbarung geregelt sind, werden von den Parteien nachverhandelt.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/69/2000

Die Mitarbeit von Beschäftigten an der Organisationsanalyse ist unerlässlich. Mitunter werden Beschäftigte dafür befristet von ihrer Arbeit freigestellt. In diesem Fall muss sichergestellt sein, dass sie nach Beendigung der Analyse wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren können oder zumindest Anspruch auf einen mindestens gleichwertigen Arbeitsplatz haben.

»Für Mitarbeiter/innen, die befristet für die Organisationsanalyse von ihrer Tätigkeit größtenteils freigestellt werden, ist eine Rückkehr an ihren Arbeitsplatz oder mindestens ein gleichwertiger Arbeitsplatz sicherzustellen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/69/2000

Bei der Durchführung von Organisationsanalysen werden regelmäßig Daten erhoben, die Leistungs- und Verhaltenskontrollen der analysierten Beschäftigten ermöglichen. Entscheidend ist, dass die erhobenen Daten nicht zu diesem Zweck verwendet werden dürfen (vgl. Kap. 2.2.4). Der Betriebsrat hat hier ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

»Der Vorstand [...] beabsichtigt, eine Analyse über die Organisation und Effizienz [...] durchzuführen, die in entscheidenden Fragen das im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, den Schutz vor technischer Verarbeitung personenbezogener Daten der einzelnen Mitarbeiter/innen sowie der Leistungs- und Verhaltensbewertung tangiert. Unter Berücksichtigung dieses Schutzes der Mitarbeiter/innen sind Vorstand und Betriebsrat sich einig, dass eine langfristige Bestandssicherung und Entwicklung des Unternehmens nur unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen möglich ist.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/32/1996

Umsetzung von Betriebsänderungen

Einige Anlässe für Restrukturierungsvereinbarungen tangieren die Umsetzungsphase von Restrukturierungsmaßnahmen. Häufig handelt es sich um Interessenausgleiche und Sozialpläne, sofern die Restrukturierungsmaßnahmen die Qualität einer Betriebsänderung annehmen. Es

ist davon auszugehen, dass die Betriebsräte in Verhandlungen über einen Interessenausgleich versuchten, die Betriebsänderung im Interesse der Beschäftigten zu beeinflussen.

Im folgenden Beispiel besteht die Restrukturierung in einer grundlegenden Änderung der Betriebsorganisation (§ 111 Nr. 4 BetrVG).

»Zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit vereinbarten Vorstand und Betriebsrat die bereits bestehenden internen Steuerungssysteme um die Center-Steuerung zu ergänzen.

Die Einführung der Center-Steuerung wird durch Veränderungen in der Unternehmenssteuerung, in den Führungs- und Planungsprozessen das sogenannte zweckorientierte Handlungssystem (Ablauforganisation) [...] nachhaltig verändern und stellt somit eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 des Betriebsverfassungsgesetzes dar.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/77/1999

In nachstehendem Beispiel einer Ausgliederung und rechtlichen Verselbständigung von Geschäftsbereichen ist unklar, ob es sich um eine Betriebsänderung (Betriebsspaltung) handelt, oder lediglich um die rechtliche Verselbständigung ganzer Betriebe. Dann läge ausschließlich ein Betriebsübergang (§ 613a BGB) vor, der nach ständiger Rechtsprechung des BAG keine Betriebsänderung darstellt (BAG vom 21. 10. 1980, AP Nr. 8 zu § 111 BetrVG). Vermutlich hielt die Arbeitgeberseite diese Vereinbarung für erforderlich – unabhängig davon, ob sie erzwingbar war oder nicht –, um Unruhe in der Belegschaft zu vermeiden und um die Beschäftigten ggf. von Widersprüchen gegen den Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse gemäß § 613a Abs. 6 BGB abzuhalten.

»Die Ausgliederung der Geschäftsbereiche dient ausschließlich dem gesellschaftsrechtlichen Ziel, mögliche Beteiligungsoptionen Dritter realisieren zu können. Weitere Ziele werden mit der Ausgliederung der Geschäftsbereiche nicht verfolgt.

Die Ausgliederung der Geschäftsbereiche wahrt den Besitzstand der davon betroffenen Arbeitnehmer. Nachteile, gleich welcher Art, entstehen den betroffenen Arbeitnehmern hierdurch nicht.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/146/2001

Mit der Ausgründung kann gleichzeitig der Wechsel von einer öffentlich-rechtlichen Trägerschaft in eine private Trägerschaft verbunden sein. Hier handelt es sich um eine formale Privatisierung, da die Kommune Gesellschafterin bleibt.

»Die Stadt [...] und der Personalrat der Kliniken der Stadt [...] verfolgen gemeinsam das gesundheitspolitische Ziel, das breite und qualitativ hochwertige Gesundheitsangebot der Kliniken der Stadt [...] auf Dauer zu sichern und zu bessern.

In der Gründung einer gemeinnützigen Gesellschaft [...] – nachfolgend Gesellschaft genannt – sehen beide Partner die Möglichkeit, auch für die Zukunft [...] ein leistungsfähiges, eigenverantwortlich und wirtschaftlich handelndes Krankenhaus in städtischer Trägerschaft zu führen.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit der Gesellschaft ist, dass die Mitarbeiter den Wechsel von der Stadt zur Gesellschaft akzeptieren und engagiert an der Erfüllung der Aufgaben der Gesellschaft mitwirken. Die in dem Gesellschaftsvertrag vorgesehenen Regelungen insbesondere über die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat und über die Mitgliedschaften im kommunalen Arbeitgeberverband und bei der [...] Zusatzversorgungskasse sowie der Verzicht auf den Tendenzschutz des Betriebsverfassungsgesetzes sind hierfür die Grundlage.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080220/67/1994

Die Regelungen im Gesellschaftsvertrag erhalten die Tarifbindung und die Zusatzversorgung. Zudem wird die Mitbestimmung im Aufsichtsrat festgelegt.

Die Verschmelzung von Unternehmen stellt häufig eine Restrukturierungsmaßnahme dar. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Sie reichen von der Generierung von Größenvorteilen durch rationelleres Ausnutzen von Kapazitäten, günstigere Einkaufsbedingungen u.Ä. bis zu verbesserten Marktchancen durch vergrößerte Marktanteile oder Verdrängung eines Konkurrenten. Nur wenn mit der Verschmelzung eine Zusammenlegung oder Stilllegung von Betrieben verbunden ist, liegt eine mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung vor. Ansonsten handelt es sich um einen Betriebsübergang gemäß § 613a BGB.

»Durch die Fusion sollen die Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und die langfristige Existenzsicherung der beteiligten Unternehmen bewirkt werden. Die Vertragsparteien gehen davon aus, dass dies auch zur langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze beiträgt.

Es besteht Einigkeit zwischen den Vertragsparteien, dass aus der Verschmelzung leistungsfähige Standorte [...] resultieren. Diese Standorte sollen entsprechend den dort gegebenen Aufgaben am jeweiligen technologischen Fortschritt teilhaben. Ziel ist es an diesen Standorten marktgerechte, qualifizierte und zukunftsorientierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/94/2001

Führt die rechtliche Verselbständigung (Ausgliederung) zu einer Betriebsspaltung, so liegt eine mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung vor. Nachstehend verständigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat darauf, die Folgen einer Betriebsspaltung zu vermeiden, indem sie am Standort einen Gemeinschaftsbetrieb (Betrieb mehrerer Unternehmen) bilden.

»[...] beabsichtigt, den Geschäftsbereich [...] als rechtlich selbständige Einheit mit Wirkung zum 01.07.2007 auszugliedern. Ungeachtet dieser rechtlichen Ausgliederung beabsichtigen [die Parteien] an ihrem gemeinsamen Standort [...] eine einheitliche Personal- und Sozialpolitik zu verfolgen. Die Parteien sind deshalb übereingekommen, am Standort einen gemeinsamen Betrieb im betriebsverfassungsrechtlichen Sinn zu bilden und zu führen. Über die einheitliche Leitung dieses Betriebes in allen personellen und sozialen Angelegenheiten schließen die Parteien folgende Vereinbarung.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/148/2007

So werden nachteilige Auswirkungen auf die Interessenvertretung und Betriebsvereinbarungen sowie auf die kündigungsschutzrechtliche Situation der Beschäftigten vermieden.

Ein weiterer Anlass für Restrukturierungen ist die Modernisierung der Verwaltung kommunaler Einrichtungen. Im folgenden Beispiel handelt es sich um eine Stadtverwaltung.

»Die vertragsschließenden Parteien stimmen darin überein, dass die Stadtverwaltung [...] mit dem Ziel modernisiert werden muss, die Wirtschaftlichkeit und Qualität der Verwaltungsleistungen zu verbessern und eine größere Transparenz des Verwaltungshandelns bei Bürgerinnen und Bürgern, Beschäftigten und Politik zu schaffen. Hierbei ist das Einvernehmen zwischen allen Beteiligten anzustreben.

Grundlage aller Vereinbarungen ist das vom Rat der Stadt auf Vorschlag der Verwaltung verabschiedete Leitbild, dem der Personalrat zugestimmt hat.

Für die Durchführung der Verwaltungsreform wird ein Konzept erstellt, das zunächst grobe Aussagen über die ersten geplanten Projekte/Maßnahmen und Ziele und die Projektverantwortlichen enthält.

Der Veränderungsprozess ist so zu planen, dass in überschaubaren Zeitabschnitten eindeutig definierbare und sichtbare Erfolge erzielt werden können. Das Planungskonzept wird nach dem jeweiligen Ergebnisstand fortgeschrieben.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/6/2000

Mitunter soll durch die Modernisierung der Verwaltung mehr Bürgernähe erreicht werden. Gleichzeitig wird hier betont, dass es notwendig sei, die Beschäftigten einzubeziehen – durch neue Beteiligungsformen und eine geänderte Führungskultur.

»Die Verwaltung hat einen grundlegenden Veränderungsprozess im Sinne einer stärkeren Dienstleistungsorientierung und höheren Effizienz des Verwaltungshandelns in Gang gesetzt; betroffen hiervon sind insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit dem Veränderungsprozess wird im Einzelnen angestrebt:

- auf Effektivität und Effizienz ausgerichtete zukunftssichere Verwaltungsstrukturen und Arbeitsprozessgestaltungen,
- eine stärkere Eigenverantwortlichkeit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,
- eine bürger/innenorientierte Ausrichtung der Aufgabenerledigung,
- Konsolidierung der städt. Finanzen.

Diese Veränderungen werden nur Erfolg haben, wenn eine aktive Informationspolitik auf der Grundlage strategischer Leitgedanken in-

stitutionalisiert ist und schon vorhandene und neue Beteiligungsformen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden. Nur so kann ein Ausgleich der unterschiedlichen Interessen erreicht werden. Beim Grad der Einbindung ist zwischen strategischen Unternehmensentscheidungen und operationalen Umsetzungsprozessen zu differenzieren. Mit diesen Prozessen muss gleichzeitig auch die Vertrauenskultur zwischen allen Führungsebenen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickelt werden. Diese ist wiederum unverzichtbare Grundlage für die Stärkung von Motivation und Verantwortungsgefühl für die gesamtstädtischen Ziele.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080220/60/1998

Dem folgenden Beispiel liegt noch keine konkrete Restrukturierung zugrunde. Es stellt einen vorsorglichen Sozialplan dar, der die Rechtsqualität einer freiwilligen Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG) hat.

»Vorrangiges Ziel dieser Vereinbarung ist es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Arbeitsplätze in den Filialen [...] zu erhalten, Arbeitsplätze bei Umschichtung, Abgabe, Verkauf bzw. Übernahmen gem. § 613a BGB von Filialen zu sichern, gleichwertige Arbeitsplätze durch das interne Arbeitsamt [...] zu vermitteln sowie Regelungen zum Ausgleich bzw. Milderung von Nachteilen, unzumutbaren Belastungen der Mitarbeiter/innen, die sich aus Umstrukturierungen, Abgaben, Verkauf und Schließungen ergeben, zu treffen.«

☛ EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 080220/83/1999

Betriebsübergänge/Personalgestellung

Weitere Anlässe für Restrukturierungsvereinbarungen bieten Regelungen zu Betriebsübergängen. Diese unterliegen grundsätzlich nicht der erzwingbaren Mitbestimmung (BAG vom 21. 10. 1980, AP Nr. 8 zu § 111 BetrVG). Sie werden aber dennoch häufig als freiwillige Betriebsvereinbarung abgeschlossen, um die Beschäftigten zu motivieren, dem Betriebsübergang gemäß § 613a Abs. 6 BetrVG nicht zu widersprechen.

»Die Abspaltung [...] führt zu organisatorischen Veränderungen auch innerhalb der europäischen Vertriebsorganisation [...]. Für einen erfolgreichen Start der auszugründenden ›Neuen [...] Vertriebseinhei-

ten< [...] in den verschiedenen Ländern ist das Wissen, die Einsatzbereitschaft und Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] von wesentlicher Bedeutung. Deshalb ist es insbesondere das Ziel, möglichst alle betroffenen Mitarbeiter für einen Wechsel [...] zu gewinnen, dort zu halten und zu motivieren.<

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080220/141/2007

Im Rahmen von Restrukturierungen wird häufig das Instrument Personalgestaltung genutzt, um Betriebsübergänge zu vermeiden.

»Grundlage dieses Personalgestellungsvertrages ist die Zusammenarbeit der [Bank] mit der Gesellschaft in einzelnen Aufgabefeldern, die im Rahmen einer Änderung der Organisationsstrukturen auf die Gesellschaft übertragen werden. [...]

Die von der Gesellschaft für die [Bank] zu erbringenden Dienstleistungen sind Gegenstand einer gesonderten Vereinbarung.

Rechtliche Grundlage der mit diesem Vertrag geregelten Personalgestaltung ist § 4 Abs. 3 TVöD.<

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/148/2008

Für Unternehmen, die unter den TVöD fallen, ist das ein probates Mittel, da der Tarifvertrag selbst die Personalgestaltung in § 4 Abs. 3 TVöD vorsieht. Daher entfallen in diesen Fällen die sonst erforderlichen Änderungen/Ergänzungen zum Arbeitsvertrag. Personalgestaltung ist eine andere Bezeichnung für Arbeitnehmerüberlassung. Sie unterliegt den Bestimmungen des AÜG (Überlassungserlaubnis der Bundesagentur für Arbeit, keine dauerhafte Überlassung), sofern es sich nicht um eine konzerninterne oder nur um eine vorübergehende Überlassung handelt.

Umsetzung der EU-Initiative Antizipation und Gestaltung von wirtschaftlichen Veränderungen im Rahmen eines sozialen Dialogs

Auf der Ebene Europäischer Betriebsräte in internationalen Konzernen finden sich zahlreiche Vereinbarungen über Informations- und Konsultationsrechte der Interessenvertretung im Zusammenhang mit der Umstrukturierung von Unternehmen und Betrieben. Ausgelöst wurden sie durch eine Initiative der EU zur Antizipation und Gestaltung von wirtschaftlichen Veränderungen im Rahmen eines sozialen Dialogs. Die

Vereinbarungen berücksichtigen regelmäßig zwei Aspekte: Es gilt, a) die berufliche Mobilität der Arbeitnehmenden zu entwickeln und zu verbessern, um die Beschäftigung zu sichern. b) die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten bzw. zu steigern.

Diese Dualität wird in allen Präambeln der ausgewerteten europäischen Vereinbarungen betont. Insbesondere der soziale Dialog wird hervorgehoben.

»Das Ziel dieser Vereinbarung liegt in einer verbesserten Antizipation dieser Änderungen, indem man einerseits einen sozialen Dialog über die notwendigen Entwicklungen der Organisation fordert und andererseits für die notwendigen Instrumente wie Kompetenzplanung, Laufbahnorientierungsgespräche, Entwicklungsgespräche, Orientierungsgespräche in der Mitte der beruflichen Laufbahn (»Mid Career«-Gespräche), Schulungen oder andere Methoden bereitstellt. Hiermit soll Folgendes sichergestellt werden:

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Unterstützung der nachhaltigen Entwicklung der vorhandenen Aktivitäten
- kontinuierliche Gespräche und Dialoge zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften
- Mitarbeiterkompetenzen, -Know-how und -entwicklung im Einklang mit den neuen wirtschaftlichen und strategischen Situation
- die »Einsatzfähigkeit« der Mitarbeiter«.

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Mitunter werden Mindeststandards geregelt, wobei günstigere nationale Regelungen unberührt bleiben.

»Ziel dieser Vereinbarung ist es, notwendige Maßnahmen der Umstrukturierung zur Positionierung der Unternehmen im Markt und im Wettbewerb aus Sicht der Arbeitnehmer/innen zu begleiten und eventuelle nachteilige Folgen für die Beschäftigten zu minimieren. Dabei sind die nationalen Unterschiede bei den Unterrichts- und Anhörungsrechten der Arbeitnehmervertretungen bei Umstrukturierungsmaßnahmen zu beachten. In dieser Vereinbarung werden Mindeststandards geregelt, weitergehende nationale Beteiligungs-

rechte auf Grund von Gesetzen oder Vereinbarungen bleiben davon unberührt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/157/2007

Nachstehend liegt der Schwerpunkt auf einer proaktiven Beschäftigungspolitik, die auch den demographischen Wandel berücksichtigt.

»Angesichts der Veränderungen der Märkte, der Technik, der Produkte und der Organisationen, die von den Konzernunternehmen ständige Anpassungen verlangen, und im Zuge der Entwicklung ihrer Politik der sozialen Unternehmensverantwortung möchten [...] die Sozialpartner:

- weiterhin eine proaktive Beschäftigungspolitik entwickeln, die sich auf die vorhersehbaren Änderungen der Tätigkeiten stützt,
- die großen Trends in der unterschiedlichen Bedarfsentwicklung der Konzernunternehmen frühzeitig berücksichtigen,
- die Mittel definieren, mit denen sich die Angleichung von Bedarf und verfügbaren Personalressourcen auf Dauer zufriedenstellend erreichen lässt, was insbesondere durch Schulungsmaßnahmen und Neueinstellungen erreicht worden soll,
- der Entwicklung der Alterspyramide frühzeitig gegensteuern,
- für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer sorgen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010100/35/2008

2.2 Prozessorientierte Restrukturierungsvereinbarungen

Unter prozessorientierten Restrukturierungsvereinbarungen werden Vereinbarungen verstanden, die im Vorfeld von geplanten Restrukturierungsmaßnahmen getroffen werden. Dabei stehen im Vordergrund: der gesamte Planungsprozess der Restrukturierung, die Beteiligung des Betriebsrats, die Information und Einbeziehung der Beschäftigten sowie Schutzbestimmungen für die Beschäftigten.

2.2.1 Planungsprozess

Mehrheitlich werden in den ausgewerteten prozessorientierten Vereinbarungen die Ziele und der Gegenstand der Restrukturierung mehr oder weniger detailliert beschrieben. Hingegen werden die Ergebnisse des Planungsprozesses – die jeweiligen Restrukturierungsmaßnahmen – notwendigerweise allenfalls grob als Zielvorstellungen skizziert. Meist bleiben sie jedoch offen.

Im Folgenden stellt die Betriebsorganisation den Restrukturierungsgegenstand dar.

»In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen des Marktes plant die Geschäftsführung, die Betriebsorganisation des Unternehmens mit folgenden Zielen zu modifizieren:

- Optimierung der Prozesse
- Entbürokratisierung
- Schnittstellenharmonisierung
- Stärkung der Eigenverantwortung
- Konzentration auf Kunden (intern/extern), Qualität, Kommunikation, Kompetenz, Ergebnisse
- Ausschöpfung vorhandener Potentiale
- Stärkung des Unternehmens am Markt.

Der derzeitige, noch innerhalb der jeweiligen Abteilung zu diskutierende und festzulegende Planungsstand wurde dem Betriebsrat am 19. September 2001 vorgestellt. Um sicherzustellen, dass die anstehenden Modifizierungen und Optimierungen der Betriebsorganisation [...] zum Wohle der Beschäftigten und des Unternehmens durchgeführt werden, arbeiten Geschäftsführung und Betriebsrat dabei nach Maßgabe dieser Betriebsvereinbarung zusammen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 080220/17/2001

Auch geht es darum, die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Der Planungsprozess soll sich dabei auf alle Aspekte der Leistungserstellung beziehen.

»Die Parteien dieser Gesamtbetriebsvereinbarungen sind sich darin einig, dass eine verbesserte Wirtschaftlichkeit insbesondere wie folgt erreicht werden kann:

- Die Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen wird ständig optimiert.
- Die Qualität der Arbeit in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen (u. a. bei Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz) wird verbessert.
- Teamfähigkeit und Zusammenarbeit werden entwickelt und verbessert.
- Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikation der Beschäftigten werden im Hinblick auf sich verändernde Anforderungen erweitert, wirtschaftliches Denken und Handeln gefördert.
- Arbeitsbedingungen werden verbessert.
- Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsspielräume der einzelnen Beschäftigten werden erweitert, Motivation und Arbeitszufriedenheit erhöht.

Die aus den Veränderungsprozessen entstehenden Auswirkungen auf die Beschäftigten wollen die Parteien dieser Gesamtbetriebsvereinbarung sozialverträglich gestalten und betriebsbedingte Kündigungen mit der Folge von Arbeitslosigkeit vermeiden.«

☛ KOHLEBERGBAU, 080220/58/2000

In nachfolgendem Firmentarifvertrag geht es um die Vereinbarung eines beteiligungsorientierten Verfahrens zur Prozessoptimierung mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen.

»Die [Firma] und die Gewerkschaft [...] verständigen sich darauf, dass das durch den nachfolgenden Tarifvertrag vereinbarte Verfahren zur Prozessoptimierung beteiligungsorientiert und konsensual durchgeführt wird.

In diesem Verfahren geht es darum, die Geschäfts- und Wettbewerbsfähigkeit [...] zu erhalten und auszubauen und dadurch die Arbeitsplätze [...] zu sichern.

Zur Erreichung dieser Ziele verständigen sich die Vertragsparteien auf folgende Verfahrensziele:

- Wirtschaftlichere und effizientere Aufgabenerfüllung
- Fortentwicklung hoher Qualitätsstandards
- Motivation und Qualifikation der Beschäftigten zu erhöhen und Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Das Verfahren zur Prozessoptimierung findet unter aktiver Beteiligung der Beschäftigten, der Gewerkschaft [...] und des Betriebsrats statt.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080220/59/2000

Gegenstand der nachfolgenden Vereinbarung ist eine öffentliche Verwaltung. Ihre Veränderung soll mehr Effizienz und Bürgernähe bewirken.

»Die Verwaltung hat einen grundlegenden Veränderungsprozess im Sinne einer stärkeren Dienstleistungsorientierung und höheren Effizienz des Verwaltungshandelns in Gang gesetzt; betroffen hiervon sind insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit dem Veränderungsprozess wird im Einzelnen angestrebt:

- auf Effektivität und Effizienz ausgerichtete zukunftssichere Verwaltungsstrukturen und Arbeitsprozessgestaltungen
- eine stärkere Eigenverantwortlichkeit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten
- eine bürger/innenorientierte Ausrichtung der Aufgabenerledigung
- Konsolidierung der städt. Finanzen.

Diese Veränderungen werden nur Erfolg haben, wenn eine aktive Informationspolitik auf der Grundlage strategischer Leitgedanken institutionalisiert ist und schon vorhandene und neue Beteiligungsformen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden. Nur so kann ein Ausgleich der unterschiedlichen Interessen erreicht werden [...]. Mit diesen Prozessen muss gleichzeitig auch die Vertrauenskultur zwischen allen Führungsebenen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickelt werden. Diese ist wiederum unverzichtbare Grundlage für die Stärkung von Motivation und Verantwortungsgefühl für die gesamtstädtischen Ziele.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080220/60/1998

Nachstehend ist die Grobplanung des Restrukturierungsprozesses bereits abgeschlossen. Es geht nunmehr darum, die Details bzw. die Umsetzung zu planen.

»Die Detailplanungen/Umsetzungsplanungen sowie die sich daraus ergebenden Durchführungsschritte einschließlich Änderungen der Arbeitsablauforganisation/Aufbauorganisation werden mit den zuständigen örtlichen Betriebsräten so rechtzeitig und umfassend beraten, dass deren Anregungen berücksichtigt werden können. Diese Beratung hat anhand geeigneter Unterlagen zu erfolgen.

Der örtlich zuständige Betriebsrat ist im Rahmen seiner betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte bei Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen.«

☛ KREDITGEWERBE, 080220/105/2001

Im Folgenden wird der arbeitgeberseitige Planungsprozess beschrieben, einschließlich der Beteiligung des Betriebsrats.

»Ablauf einer Reorganisationsmaßnahme

Information über Restrukturierung

Der Arbeitgeber unterrichtet den Betriebsrat und die Schwerbehindertenvertretung frühzeitig und umfassend gemäß den Regelungen des BetrVG über eine geplante Reorganisationsmaßnahme. Diese Information enthält die Beschreibung des Gegenstands der Untersuchung zur Restrukturierung. Die [...] Unterlagen werden dem Betriebsrat soweit vorhanden zur Verfügung gestellt.

Erstellung eines Arbeitgeberkonzeptes

Der Arbeitgeber erstellt, ggf. unter Beteiligung entsprechender Berater, ein Konzept zur Reorganisation [...]. Dieses Konzept enthält eine Darstellung der neuen Organisationsstruktur, der Aufgaben sowie der personellen Auswirkungen. Der Arbeitgeber benennt gegenüber dem Betriebsrat den beauftragten Berater und den Gegenstand des Beratungsauftrags.

Vorlage des Arbeitgeberkonzeptes/Beteiligung des Betriebsrates, Schwerbehindertenvertretung

Nach Erstellung des Arbeitgeberkonzeptes stellt der Arbeitgeber dem Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung dieses Kon-

zept vor. Diese Information enthält eine Beschreibung der neuen Organisationsstruktur, der entsprechenden Aufgabenänderungen sowie der sich daraus ergebenden personellen Auswirkungen. Dem Betriebsrat werden mit dem Arbeitgeberkonzept auch die im Rahmen der Arbeitgeberentscheidung herangezogenen Grundlagen (Gutachten, Erhebungen, Zahlenwerke etc.) vorgelegt und die personellen Auswirkungen personengenau beschrieben.

Alternativkonzept des Betriebsrates

Nach Vorlage des Arbeitgeberkonzepts [...] kann der Betriebsrat, ggf. unter Beteiligung entsprechender Berater, ein Alternativkonzept erstellen. Der Betriebsrat benennt gegenüber dem Arbeitgeber den beauftragten Berater und den Gegenstand des Beratungsauftrags. Dem Arbeitgeber werden mit dem Alternativkonzept auch die im Rahmen der Betriebsratsentscheidung herangezogenen Grundlagen (Gutachten, Erhebungen, Zahlenwerke etc.) vorgelegt. Das Alternativkonzept ist innerhalb angemessener Frist ohne schuldhaftige Verzögerung seitens des Betriebsrates dem Arbeitgeber vorzulegen, in der Regel innerhalb von 8 Wochen.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/122/2008

Zwar enthalten die vorstehenden Regelungen keine Informations- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats, die über den gesetzlichen Anspruch hinausgehen. Dennoch sind sie positiv zu bewerten. Denn: Erfahrungsgemäß werden Arbeitgeber, die sich auf solche Regelungen einlassen, diese auch beachten. Dies wurde ausdrücklich bestätigt von Betriebsräten, mit denen vertiefende Interviews geführt wurden. Allerdings ist das in der alltäglichen betriebsrätlichen Praxis durchaus nicht selbstverständlich. Ergebnisse einer aktuellen, wenngleich regionalen Betriebsrätebefragung der Arbeiterkammer Bremen (2010, S. 37f.) zeigen: Nur 22 % der Betriebsräte fühlen sich gut, hingegen 36 % der Betriebsräte fühlen sich sehr schlecht durch den Arbeitgeber informiert. Vielfältige Verstöße gegen das Gebot der rechtzeitigen und umfassenden Information beschäftigen auch die Arbeitsgerichte. Auch das Recht auf Hinzuziehung eines Sachverständigen, um Alternativkonzepte zu erarbeiten, muss häufig gerichtlich durchgesetzt werden. Mitunter läuft es ins Leere, wenn es nicht gelingt, die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zeitlich so weit hinauszuschieben, bis Alternativen erarbeitet sind.

Die nachfolgende Regelung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sich der Arbeitgeber verpflichtet, keine Umsetzungsschritte einzuleiten, bevor nicht das Beratungsverfahren mit dem Betriebsrat abgeschlossen ist.

»Ausgliederung von Aufgaben

Beabsichtigt die [...], Aufgaben auszugliedern oder zu verlagern, erfolgt keine organisatorische und personelle Umsetzung ohne Einhaltung des nachfolgenden Verfahrens:

Die [...] berät die von ihr beabsichtigten Maßnahmen in der Weise mit dem GBR, dass sie diesem

- die dafür erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellt,
- die sich aus der Maßnahme ergebenden Auswirkungen auf die Arbeitsplatzentwicklung darstellt,
- die vorgenannten Informationen so rechtzeitig zur Verfügung stellt, dass der GBR grundsätzlich innerhalb von 4 Wochen in der Lage ist, nach Konsultation mit den Betriebsräten der davon betroffenen Betriebe Gegenvorschläge bzw. Modifizierungen zu erarbeiten; diese können sich sowohl auf den Inhalt und Umfang der Maßnahme, als auch auf die zeitlichen Abläufe ihrer Umsetzung beziehen.

Die Beratung ist von beiden Seiten mit dem Ziel und dem ernsthaften Willen durchzuführen, zu einer Übereinstimmung zu kommen. Wird eine solche Übereinstimmung nicht erreicht, ist nach Ablauf von sieben Kalendertagen eine zweite Beratung durchzuführen. Gibt es auch danach keine Einigung, kann eine betriebsverfassungsrechtliche Einigungsstelle einberufen werden. Die Regelungskompetenz der Einigungsstelle richtet sich dabei nach § 112 Abs. 3 BetrVG. Es können Sachverständige im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen hinzugezogen werden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080220/137/2004

Auch hier entspricht die Regelung weitestgehend der Gesetzeslage. Sie geht allenfalls mit der Verpflichtung zu einer zweiten Beratungsrunde darüber hinaus. Häufig sind Betriebsräte jedoch gezwungen, ihr Beratungsrecht im Wege einer einstweiligen Verfügung zu sichern. Dies wird durch die vorstehende Regelung vermieden, sofern sich der Arbeit-

geber daran hält. Nur in Ausnahmefällen weichen Arbeitgeber von den vereinbarten Regelungen nachträglich doch noch ab, wie Betriebsräte in vertiefenden Interviews bestätigten.

2.2.2 Beteiligung des Betriebsrats

Die Formen der Beteiligung des Betriebsrats sind vielfältig. Sie hängen sowohl vom Zeitpunkt als auch vom Umfang der Beteiligung ab.

Bezüglich des Zeitpunktes lassen sich zwei Beteiligungsformen unterscheiden: a) Der Betriebsrat wird bereits zu Beginn des Planungsprozesses beteiligt; Restrukturierungsmaßnahmen müssen erst noch erarbeitet werden; der Betriebsrat wirkt daran mit. b) Der Betriebsrat wird gegen Ende des Planungsprozesses beteiligt; es liegen bereits konkrete Vorschläge des Arbeitgebers vor; der Betriebsrat wird über sie informiert; sie werden gemeinsam mit dem Betriebsrat beraten.

Wird der Betriebsrat bereits zu Beginn des Planungsprozesses beteiligt, bieten die Regelungsvorschläge in den ausgewerteten Vereinbarungen ein großes Spektrum: Sie reichen von der Information und Beratung in den einzelnen Planungsphasen bis hin zur konsensualen Entscheidungsfindung in gemeinsamen Projektteams. Die folgende Regelung bezieht sich nicht auf einen konkreten Restrukturierungsprozess. Sie regelt ganz allgemein die Beteiligung des Betriebsrats – im Rahmen bestehender Gesetze.

»Das Unternehmen informiert den Betriebsrat rechtzeitig, schriftlich und umfassend über alle im Zuge der Restrukturierung notwendigen Maßnahmen sowie deren Realisierung gemäß den nachfolgenden Regelungen:

- Rechtzeitige Information bedeutet, dass Vorschläge und Alternativen vom Betriebsrat vor einer endgültigen Entscheidung der Geschäftsführung eingebracht werden können,
- Gegenstand der Informationen und Beratungen sind insbesondere
Inhalt, Ziel, Ort, Umfang und Zeitraum der jeweiligen Maßnahme;
personelle Auswirkungen;

Auswirkungen auf Arbeitsinhalte, -umfang, -verfahren, -methoden und -abläufe;
Auswirkungen auf Arbeitsplätze und technische Anlagen;
Qualifikationsanforderungen an die davon betroffenen Mitarbeiter/innen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 080220/104/2004

Auch das folgende Beispiel geht über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen nicht hinaus. Dennoch schafft der vereinbarte zeitliche Ablauf von Information, Beratung und Beteiligung des Betriebsrats Klarheit für alle Beteiligten.

»Unterrichtung, Beratung und Beteiligung der Arbeitnehmervertretung

Die rechtzeitige und sachgerechte sowie die vollständige Information und die Beteiligung des Gesamtbetriebsrates und der örtlichen Betriebsräte/Betriebsobleute sind im Rahmen der Umbauplanung und der Realisierung der Maßnahmen durch die [...] unaufgefordert zu gewährleisten.

Dies hat so rechtzeitig zu geschehen, dass Vorschläge und Bedenken seitens des Betriebsrates bei der Planung Berücksichtigung finden.

Die Maßnahmen im Sinne dieser Gesamtbetriebsvereinbarung werden erst dann realisiert, wenn die abschließenden Beratungen mit den entsprechenden Arbeitnehmervertretungen abgeschlossen sind.

Der Abschluss der Beratungen ist an folgende Voraussetzungen geknüpft:

- Vollständige Information des Betriebsrats/Gesamtbetriebsrats gemäß § 3 Abs. 3 dieser Vereinbarung.
- Stellungnahme des Betriebsrats/Gesamtbetriebsrats innerhalb einer Frist von 14 Tagen nach Posteingang der vollständigen Information gemäß § 3 Abs. 3 dieser Vereinbarung. Äußert sich der Gesamtbetriebsrat/Betriebsrat innerhalb dieser Frist nicht, so gilt die Information als vollständig erteilt.
- Soweit die Stellungnahme weitere Beratungen erforderlich macht, ist ein Termin innerhalb einer Frist von einer Woche anzuberaumen.

Um eine sachgerechte und ausreichende Information gegenüber den Mitbestimmungsgremien zu gewährleisten, wird die Geschäftsleitung die als Anlage vereinbarten Formulare zum frühest möglichen Zeitpunkt ausgefüllt übermitteln. Soweit die Geschäftsleitung über Baupläne verfügt, stellt sie diese ebenfalls dem Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat zur Verfügung, wobei die Geschäftsleitung auf Wunsch für eine weitergehende Erläuterung der Pläne zur Verfügung steht.«

➔ GASTGEWERBE, 080220/35/1990

Zwei Faktoren sind positiv zu bewerten: a) die Klarstellung, dass der Arbeitgeber dazu verpflichtet ist, den Betriebsrat zu informieren; der Arbeitgeber hat diesbezüglich eine Bringschuld. b) die Art und Weise der Information: Es werden vereinbarte Formulare ausgefüllt, in denen die Informationsinhalte präzisiert werden.

Auch das folgende Beispiel bewegt sich im gesetzlichen Rahmen. Es präzisiert jedoch die Gegenstände, über die informiert und beraten werden soll.

»Unterrichtungs- und Informationsrechte der Betriebsräte im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen

Rechtzeitig vor der Einleitung von Veränderungsprozessen werden der Gesamtbetriebsrat und die jeweils zuständigen einzelnen Betriebsräte umfassend informiert. Die Ziele und insbesondere die zu diesem Zeitpunkt absehbaren wirtschaftlichen, personellen und organisatorischen Auswirkungen werden mit ihnen erörtert.

Dem zuständigen Betriebsrat wird rechtzeitig mitgeteilt, welche Beschäftigten von eingeleiteten Veränderungsprozessen betroffen sein werden.

Das Unternehmen berichtet dem Gesamtbetriebsrat oder einem insoweit zuständigen Gremium des Gesamtbetriebsrats halbjährlich über den jeweils aktuellen Stand der Veränderungsprozesse, die zwei oder mehr Betriebe betreffen. Insbesondere wird über Auswirkungen der Veränderungsprozesse auf Arbeitsorganisationen, Arbeitsbedingungen und ggf. erweiterte Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten informiert. Betreffen Veränderungsprozesse jeweils nur einen Betrieb, wird dem dort zuständigen Betriebsrat berichtet.

Darüber hinaus wird der Gesamtbetriebsrat über folgende Punkte informiert

- Strategien des Unternehmens im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen.
- Auswirkungen der Veränderungsprozesse auf die Personalplanung.
- Darstellung der gesetzten Ziele, des Stands der Zielerreichung sowie der Gründe, warum ggf. Ziele nicht erreicht werden können.
- Beauftragung eines vom Unternehmen für den jeweiligen Veränderungsprozess eingesetzten externen Beraters, Zielsetzung des Auftrags, Beratungsumfang.«

🔑 KOHLEBERGBAU, 080220/58/2000

Des Öfteren finden sich in den ausgewerteten Vereinbarungen Regelungen, in denen sich der Arbeitgeber verpflichtet, keine beabsichtigten Restrukturierungsmaßnahmen umzusetzen, bevor die Beratungen mit dem Betriebsrat abgeschlossen sind. Mitunter werden Zeiträume genannt, innerhalb derer sich die Betriebsparteien verständigen sollen.

- »Der Unternehmer berät die beabsichtigte Maßnahme in der Weise mit dem jeweils zuständigen Betriebsratsgremium, dass er diesem
- die dafür erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellt,
 - die sich aus der Maßnahme ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darstellt,
 - die vorgenannten Informationen so rechtzeitig zur Verfügung stellt, dass das Betriebsratsgremium grundsätzlich innerhalb von vier Wochen in der Lage ist, bei Zuständigkeit des Konzernbetriebsrats bzw. unternehmensweit zuständigen Betriebsratsgremiums nach Konsultation mit den Betriebsräten der betroffenen Betriebe Gegenvorstellungen bzw. Modifizierungen zu erarbeiten; diese können sich sowohl auf den Inhalt und Umfang der Maßnahme, als auch auf die zeitlichen Abläufe ihrer Umsetzung beziehen. Betrifft die Maßnahme mehr als ein Unternehmen des [...] Konzerns und kann diese Maßnahme sowie deren Auswirkungen nicht durch die einzelnen Gesamtbetriebsräte/Betriebsräte geregelt werden, beträgt der vorbe-

zeichnete Zeitraum acht Wochen, zu einer Übereinstimmung zu kommen.

Die Verhandlung ist mit dem Ziel und dem ernsthaften Willen beider Seiten durchzuführen. Gibt es keine Einigung, kann eine betriebsverfassungsrechtliche Einigungsstelle einberufen werden. Die Regelungskompetenz der Einigungsstelle richtet sich dabei nach §§ 111, 112 BetrVG.

Die Maßnahmen nach Abs. 1 werden organisatorisch und personell ohne Einhaltung des vorbezeichneten Verfahrens nicht umgesetzt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/116/2001

In vielen Veröffentlichungen zur Restrukturierung wird darauf hingewiesen, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Restrukturierungsprozessen darin besteht, dass Betriebsrat und Beschäftigte frühzeitig einbezogen werden. Nicht zuletzt auch deshalb, weil damit Widerstände und Zeitverluste in der Umstrukturierungsphase besser vermieden werden können. In der Praxis haben sich zwei Vorgehensmodelle bewährt: a) die Einrichtung einer Arbeitsgruppe auf Betriebsratsseite parallel zu den Planungsgremien des Arbeitgebers und die Verpflichtung des Arbeitgebers mit dieser Arbeitsgruppe zusammenzuarbeiten und b) die Mitarbeit von Betriebsrat, manchmal sachkundigen oder betroffenen Beschäftigten sowie vereinzelt Vertretern der zuständigen Gewerkschaft in den Gremien, die am Planungsprozess beteiligten sind.

Nachstehend ist die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Projektleitung in getrennten Gremien geregelt.

»Projektbeteiligung der Arbeitnehmervertretungen

Ziel der nachfolgend beschriebenen Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen bei der Durchführung des Projekts [...] ist es, nach Möglichkeit einvernehmliche Projektergebnisse mit hoher betrieblicher Akzeptanz zu erreichen.

Zur Beteiligung der im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes betroffenen Arbeitnehmervertretungen bestimmt der Konzernbetriebsrat einen Arbeitskreis, der sich aus Repräsentanten der Betriebsratsgremien der vom Projekt betroffenen Konzernunternehmen sowie der Konzernschwerbehindertenvertretung zusammensetzt.

Dieser Arbeitskreis wird gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG nach näherer Abstimmung mit der Gesellschaft von Sachverständigen für die betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte des Projekts begleitet und unterstützt. [...]

Der Arbeitskreis wird in einem zweiwöchigen Turnus durch die Projektleitung in geeigneter Art und Weise (i. d. R. in zweistündigen Terminen) in einer mit dem Vorsitzenden des Arbeitskreises vorab abgestimmten Struktur über die wesentlichen Entwicklungen und Ergebnisfortschritte des Projekts und seiner Teilprojektgruppen sowie die dort erarbeiteten Ergebnisse und Maßnahmen informiert. Dieser Information schließt sich jeweils eine Beratung über die vermittelten Inhalte an. Auf diesem Wege sollen möglichst einvernehmliche Projektergebnisse geschaffen, potentielle Konfliktfelder und daraus erwachsene Regelungstreitigkeiten frühzeitig erkannt und möglichst zügig ausgeräumt werden.

Der Arbeitskreis ist berechtigt, den Konzernbetriebsrat bzw. den Konzernbetriebsausschuss über den Projektstand sowie über in der Beratung sichtbar gewordene potenzielle Konfliktfelder zu unterrichten. Im letztgenannten Falle wird diese Unterrichtung zuvor der Projektleitung zur Kenntnis gebracht.

Projektleitung und/oder Arbeitskreis können und sollen die Behandlung von Konfliktfeldern im oben genannten Sinne auf die Parteien dieser Vereinbarung delegieren, um diesen oder von diesen benannten und bevollmächtigten Vertretern die Möglichkeit zu geben, in kurzfristig anzuberaumenden Beratungen bzw. Verhandlungen möglichst frühzeitig einvernehmliche Projektgrundlagen wieder herzustellen und spätere Regelungstreitigkeiten einschließlich evtl. Einigungsstellenverfahren zu vermeiden. [...]

Die betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte, insbesondere §§ 111ff. BetrVG bleiben bei und nach Durchführung der in diesem Abschnitt geregelten Verfahren unberührt. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Verpflichtung, vor der Umsetzung von Betriebsänderungsmaßnahmen Interessenausgleichsverhandlungen durchzuführen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/145/2010

Wichtig ist hier, dass die Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat die betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte unberührt lässt. Dies garantiert die Handlungsfreiheit des Betriebsrats.

Im folgenden Beispiel arbeitet der Betriebsratsvorsitzende verantwortlich in der Projektleitung. Betriebsratsmitglieder bzw. vom Betriebsrat benannte sachverständige Beschäftigte wirken in Teilprojekten mit.

»Rolle des Betriebsrates in den Projekten

Zur Beschleunigung der Entscheidungsabläufe und verbesserten Integration der Beschäftigten in das Projekt arbeitet der Betriebsratsvorsitzende verantwortlich in der Projektleitung. In Teilprojekten wirken jeweils zuständige Betriebsratsmitglieder bzw. vom Betriebsrat benannte sachverständige Beschäftigte in vorheriger Abstimmung mit dem Personalmanagement mit.«

☛ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080220/10/2000

Die vorstehende Regelung ist nicht unproblematisch. Man kann davon ausgehen, dass die Projektleitung aus mehr als zwei Personen besteht. Daher kann der Betriebsratsvorsitzende vermutlich immer überstimmt werden. Verantwortung kann aber nur übernehmen, wer über entsprechenden Einfluss verfügt. Hinzu kommt, dass der Betriebsratsvorsitzende für sein Votum die Rückendeckung seines Betriebsratsgremiums benötigt. Deshalb muss vor Abstimmungen in der Projektleitung eine entsprechende Rückkoppelung erfolgen.

Im folgenden Beispiel arbeiten die Betriebsparteien bei der anstehenden Haushaltskonsolidierung in einem gemeinsamen Gremium zusammen. Auch die zuständige Gewerkschaft ist beteiligt.

»Die Beteiligten verpflichten sich, sich über Pläne und Entwürfe im Zusammenhang mit der Haushaltskonsolidierung, die die Belange der Beschäftigten berühren oder berühren könnten, im Vorstadium zu unterrichten. Es wird davon ausgegangen, dass die Unterrichtung in jedem Fall vor Veröffentlichung entsprechender Vorplanungen und Entwürfe erfolgt. Bereits in diesem Stadium ist über die Auswirkungen auf die Beschäftigten und über sozialadäquate Bedingungen

zu beraten. [...] Dazu wird eine Arbeitsgruppe gebildet, der folgende Mitglieder ständig angehören:

- Mitglieder des Personalrates,
- Mitglieder der Betriebsleitung,
- Vertreter der Gewerkschaften.

Die Arbeitsgruppe tagt regelmäßig einmal im Monat, ansonsten bei Bedarf, bei Eilvorlagen bzw. -entscheidungen ausnahmsweise kurzfristig vor deren abschließender Beratung. Sie ist unverzüglich einzuberufen, wenn dies mindestens drei der Arbeitsgruppe ständig angehörende Personen verlangen.

Die Beteiligungsrechte des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung werden durch das Tätigwerden der Arbeitsgruppe nicht tangiert.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080220/44/1997

Bisweilen werden in Vereinbarungen die Beratungsinhalte präzisiert.

»In der Arbeitsgruppe sind insbesondere folgende Maßnahmen zu erörtern:

- Ausgliederung einzelner Bereiche
- Auslagerungen von Aufgaben
- Grundsätzliche Festlegungen zu Stellenbesetzungssperren, Nichtbesetzung von Stellen oder Stellenstreichungen
- Wesentliche Änderungen der Arbeitsorganisation
- Maßnahmen zum Abbau bzw. zur Abflachung von Hierarchien
- Maßnahmen, die sich auf grundsätzliche Fragen der Frauenförderung oder Veränderungen am Frauenförderplan beziehen
- Bedeutsame Veränderungen von Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Kündigungen von Dienstvereinbarungen
- Abweichungen von Regelabsprachen
- Abbau und Veränderungen von Sozialleistungen
- Beurteilungssysteme
- Leistungs- und Anreizsysteme
- Nutzung von Personal- und Informationssystemen
- Maßnahmen, die durch das GSG [Gerätesicherheitsgesetz] erforderlich werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080220/44/1997

Nur vereinzelt finden sich Regelungen, in denen paritätisch besetzte Gremien vereinbart und einvernehmliche Lösungen angestrebt werden. Laut folgender Regelung wird ein gemeinsamer Lenkungsausschuss eingerichtet. Seine Aufgabe besteht darin, Restrukturierungsprojekte zu steuern, zu bewerten und zu kontrollieren sowie einvernehmliche Empfehlungen an die Betriebsparteien abzugeben.

»Es wird ein gemeinsamer Lenkungsausschuss zur Steuerung, Bewertung und Kontrolle der Kooperationsprojekte und -maßnahmen eingerichtet. Der Lenkungsausschuss besteht aus Vertretern des Managements und den Interessenvertretungen der an dem Prozess beteiligten Einrichtungen. Neben der Einsetzung, Steuerung und Überwachung aller Kooperationsaktivitäten obliegt es dem Lenkungsausschuss, notwendige Entscheidungsempfehlungen an die jeweiligen Entscheidungsgremien der Kooperationspartner zu erarbeiten. Ziel ist es, Vorgaben, Richtlinien und Beschlussfassungen des Lenkungsausschusses einvernehmlich zu erarbeiten.«

☛ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 110100/32/2007

Die unterhalb des Lenkungsausschusses angesiedelten Kooperationsprojekte sollen beteiligungsorientiert organisiert und durchgeführt werden.

»Kooperationsprojekte und ggf. örtliche Veränderungsprozesse werden beteiligungsorientiert organisiert und durchgeführt. D.h. vor allem:

- Kooperationsprojekte und/oder unterstützende Veränderungsprojekte vor Ort können vom Management, von den Interessenvertretungen und von Abteilungs-/Bereichsleitungen angeregt werden. Über die tatsächliche Durchführung eines Projektes entscheidet der Lenkungsausschuss.
- Die Interessenvertretungen der betroffenen Einrichtungen haben das Recht, in allen Projekten und Teilprojekten mitzuarbeiten.«

☛ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 110100/32/2007

Oftmals ist es erforderlich, dass die Projektmitglieder entsprechend qualifiziert und von ihrer beruflichen Tätigkeit im erforderlichen Umfang freigestellt werden.

»Die Lenkungsausschuss-, Kernteam- und Projektmitglieder werden für die Projektarbeit und ggf. notwendige Qualifizierungen von ihrer regulären Arbeit freigestellt. Für die freigestellten Mitarbeiter ist bei Bedarf personeller Ersatz durch die jeweiligen Betriebsleitungen/Geschäftsführungen zu stellen.

Die Interessenvertretungen erhalten das Recht, bei Bedarf gemeinsame Workshops, Klausurtagungen und Arbeitstreffen durchzuführen. Auch hierfür gilt o. g. Freistellungsregelung.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 110100/32/2007

Nachstehend ist eine paritätisch besetzte Steuerungsgruppe eingesetzt. Sie trägt die Gesamtverantwortung für den Restrukturierungsprozess und ist mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Die Geschäftsführung hat nur dann ein Vetorecht bezüglich getroffener Entscheidungen der Steuerungsgruppe, wenn dadurch die Geschäfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet erscheint. Auf Betriebsratsseite ist ein Vertreter der zuständigen Gewerkschaft Mitglied der Steuerungsgruppe.

»Es wird eine mit sechs Mitgliedern paritätisch besetzte Steuerungsgruppe gebildet. Drei Mitglieder werden durch die Arbeitgeberseite und drei durch die Arbeitnehmerseite benannt, wobei davon ein Mitglied durch die Gewerkschaft [...] zu stellen ist.

Die Steuerungsgruppe trägt die Gesamtverantwortung für den Optimierungsprozess und hat folgende Aufgaben:

- Einrichtung der notwendigen Projektgruppen
- Festlegung des jeweiligen Projektauftrages
- Abschließende Beurteilung und Bewertung der Projektgruppenergebnisse
- Beurteilung und Bewertung der Einzelvorschläge von Beschäftigten
- Die Umsetzung der Projektergebnisse zu veranlassen
- Das Budget festzulegen, das an die Beschäftigten zur Ausschüttung gelangt.

Die Steuerungsgruppe kann auch eigenständig Vorschläge erarbeiten, die zur Prozessoptimierung beitragen.

Die Steuerungsgruppe setzt die/den Projektbeauftragte/n ein.

Die Steuerungsgruppe trifft ihre Entscheidungen im Konsensverfahren.

Die Geschäftsführung [...] hat das Recht, die Entscheidungen der Steuerungsgruppe auf Einhaltung der in der Präambel genannten Zielsetzung zu überprüfen und nötigenfalls zu korrigieren, wenn sie im Einzelfall eine Gefährdung der Geschäfts- und Wettbewerbsfähigkeit [...] sieht.

Zur methodisch organisatorischen Unterstützung der Steuerungsgruppe wird ein/e Moderator/in eingesetzt.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080220/59/2000

Eine Sonderregelung zur Beteiligung des Betriebsrats am Restrukturierungsprozess lautet wie folgt: Der Betriebsrat legt – im Rahmen seiner gesetzlichen Beteiligung – ein Alternativmodell zu den Planungen des Arbeitgebers vor. In diesem Fall wird ein paritätisch zusammengesetztes Konzeptteam gebildet. Dessen Aufgabe besteht darin, einen konsensfähigen Vorschlag zu erarbeiten.

»Bildung eines Konzeptteams

Sollte der Betriebsrat ein Alternativkonzept [...] dem Arbeitgeber vorlegen, wird innerhalb von 2 Wochen nach Vorlage des Alternativkonzepts ein Konzeptteam gebildet.

Das Konzeptteam besteht höchstens aus 10 Personen (5 Arbeitgebervertreter/5 Betriebsratsvertreter). Sowohl die Arbeitgeber- als auch die Betriebsratsseite benennt ihre Mitglieder des Konzeptteams sowie Ersatzmitglieder. Jede Partei kann entsprechend den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes Berater hinzuziehen. [...]

Die Beratungen haben zeitnah und zügig und ohne unnötige Verzögerungen zu erfolgen. [...]

Nach Erarbeitung des Konsenses [...] erfolgt die Entscheidung des Arbeitgebers und des Betriebsrates über die Annahme des Konsensvorschlages innerhalb von 4 Wochen. [...]

Sofern eine Einigung über ein Konzept erfolgt ist, haben die Betriebsparteien dies in einem Interessenausgleich festzuhalten. Sofern innerhalb des Konzeptteams keine Einigung erzielt wurde bzw. eine Einigung vom Arbeitgeber oder dem Betriebsrat abgelehnt

wurde [...], gilt der Interessenausgleich als endgültig gescheitert. Es gelten dann die Bestimmungen des BetrVG.«

☛ LANDVERKEHR, 080220/122/2008

2.2.3 Information und Einbeziehung der Beschäftigten

Der Erfolg von Restrukturierungsmaßnahmen hängt neben der rechtzeitigen Einbeziehung des Betriebsrats auch davon ab, dass die Beschäftigten frühzeitig über die Ziele des Restrukturierungsprozesses informiert und möglichst in die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen eingebunden werden. Das wird am ehesten dann gelingen, wenn die Beschäftigten nicht befürchten müssen, »Restrukturierungsopfer« zu werden, z. B. durch Verlust des Arbeitsplatzes oder Einbußen bei der Vergütung (vgl. Kap. 2.2.4). Entsprechend sehen viele ausgewertete Restrukturierungsvereinbarungen vor, dass die Beschäftigten frühzeitig und umfassend informiert werden.

»Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den betroffenen Dienststellen sind frühzeitig und umfassend, d. h., vor Beginn des beabsichtigten Veränderungsprozesses, zu informieren. [...]

Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist vorzunehmen, wenn bedeutende organisatorische oder personalwirtschaftliche Veränderungen anstehen, die sich auf die Arbeitssituation der Beschäftigten auswirken und eine Gruppe von Beschäftigten betreffen. [...]

Beschäftigte in Organisationseinheiten, die unmittelbar von einer Veränderungsmaßnahme betroffen sind, werden vor Beginn in einer Mitarbeiterversammlung über Ziele und Zwecke der Maßnahme informiert und auf die Beteiligungsmöglichkeiten nach Ziffer 6 hingewiesen. Darüber hinaus ist eine Information über erreichte Zwischenstände zu gewährleisten. Über wichtige Vorhaben wird zusätzlich in der Mitarbeiterzeitung berichtet.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080220/60/1998

Laut zahlreichen ausgewerteten Vereinbarungen werden die Beschäftigten an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen beteiligt. Ihre Kompetenz

und berufliche Erfahrung sollen so für Veränderungsprozesse genutzt werden. Solche Regelungen finden sich vor allem im Bereich der öffentlichen Verwaltung, die bürgernah und bürgerfreundlich umstrukturiert werden soll. Zwei Beispiele hierzu werden im Folgenden genannt. Von Bedeutung ist insbesondere im ersten Fall, dass es gegenüber den Beschäftigten begründet werden muss, falls ihre Veränderungsvorschläge nicht berücksichtigt werden. Dies soll einer absehbaren Demotivation entgegenwirken.

»Die mit dem jeweiligen Veränderungsprozess beauftragte Dienststelle/Projektgruppe ist gehalten, die Kreativität sowie die berufliche und fachliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Umsetzungsphase zu nutzen.

Die Motivation zur Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist von den Führungskräften zu fördern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden an Entscheidungsfindungen im Rahmen der Veränderungsprozesse beteiligt.

Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann durch folgende Angebote ermöglicht werden:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen ihre Anregungen der/dem unmittelbaren Vorgesetzten der von der Veränderung betroffenen Dienststelle vor. Die/der Vorgesetzte bringt in der jeweils geeigneten Form die Anregungen in den Prozess ein.
- Unmittelbarer Dialog zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der mit der Veränderung beauftragten Projektgruppe/Arbeitsgruppe.
- Behandlung der Thematik in Dienstbesprechungen oder Konzeptionsseminaren der von der Veränderung betroffenen Dienststellen.
- Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Qualität abgelaufener Veränderungsprozesse.

Die Gründe die Nichtumsetzung von Anregungen werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unverzüglich erläutert. Die vorhandenen und noch geplanten Instrumente des Personalentwicklungsprogramms sind zu nutzen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080220/60/1998

Im zweiten Beispiel wird auf das Prinzip der Freiwilligkeit gesetzt.

»Unverzichtbare Bestandteile einer modernen ›Unternehmenskultur‹ sind die gelebten Prinzipien von Offenheit, Fairness und Vertrauen. Die Beschäftigten werden über alle wichtigen Entscheidungen, die bei Einführung der Elemente des Neuen Steuerungsmodells getroffen werden, informiert. Durch diese Information haben die Beschäftigten die Möglichkeit, die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe und die Entscheidungsprozesse zu beeinflussen und ihre Praxiserfahrung in den Umgestaltungsprozess mit einzubringen. Das Recht des Personalrates zur Einberufung von Teil-, Vollpersonalversammlungen bleibt davon unberührt.

Die verbesserte Wirtschaftlichkeit soll beiden Seiten zugute kommen, wobei der finanzielle Aspekt, die sinnvolle Arbeitsgestaltung, verbesserte Arbeitsbedingungen und die sicheren Arbeitsplätze nach Abwägung aller Kriterien berücksichtigt werden sollen. [...]

Die Beteiligung ist für alle Betroffenen offen und geschieht nach dem Prinzip der Freiwilligkeit. [...]

Eine Beschäftigtenbeteiligung ist bei allen Maßnahmen der Dienststelle zur Einführung einzelner Elemente des Neuen Steuerungsmodells verbindlich.

Die Beteiligung setzt ein Höchstmaß an aktiver Einbeziehung in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse voraus. Die gleichberechtigte Beteiligung von Männern und Frauen ist sicherzustellen. [...]

Die Beschlussrechte des Rates und seiner Gremien und die Beteiligungsrechte des Personalrates/der Schwerbehindertenvertretung bleiben unberührt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/6/2000

2.2.4 Schutz der Beschäftigten

Die Beteiligung der Beschäftigten an Restrukturierungsprozessen kann nur gelingen, wenn sie weitgehend sicher sein können, dass a) ihre Vorschläge nicht dazu verwendet werden, Arbeitsplätze zu vernichten und Einkommen zu senken und b) bei Befragungen im Zusammenhang mit

Prozessanalysen die Befragungsergebnisse nicht zu Leistungs- und Verhaltenskontrollen missbraucht werden. Betriebs- und Personalräte legen daher großen Wert darauf, dass personenbezogene Daten möglichst gar nicht erfasst werden.

»Bei der Untersuchung werden keine Daten einzelner Mitarbeiter erfasst oder Mitarbeiter namentlich genannt, sondern nur Prozesse, Tätigkeiten und Abteilungen.

Die erfassten Daten beziehen sich nur auf Gruppen und nicht auf Einzelpersonen.

Es erfolgt keine personenbezogene Leistungskontrolle.

Es wird gewährleistet, dass [...] keine Verwertung personenbezogener Daten per Datenverarbeitung erfolgt.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/66/2000

Wichtig ist, dass personenbezogene oder -beziehbare Daten soweit anonymisiert werden, dass sie nicht Einzelpersonen zugeordnet werden können. Die Nichtbeteiligung an der Befragung darf nicht zu Nachteilen führen.

»Die in den Interviews erhobenen Daten werden grundsätzlich nur in Zusammenhang mit der Prozessanalyse verwendet. Eine andere Benutzung braucht die Zustimmung der jeweils betroffenen Personen unter Anhörung des Betriebsrates. Die aus der Prozessanalyse gewonnenen anonymisierten Daten werden veröffentlicht und weiterverwendet. Eine Verwendung dieser Daten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist ausgeschlossen.

Eine Benachteiligung der Beschäftigten durch den Vorgesetzten aufgrund der Beteiligung oder Nichtbeteiligung an der Prozessanalyse ist unzulässig.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080210/1/1999

Sinnvollerweise werden Erhebungsbögen vernichtet, nachdem sie ausgewertet wurden.

»Die Erhebungsbögen werden nach der Auswertung spätestens am 31.03.1995 vernichtet. Die Ergebnisse dürfen nur in anonymisierter

Form weiter verarbeitet werden. Das Ergebnis ist dem Betriebsrat ausführlich mitzuteilen.«

☛ MASCHINENBAU, 080220/23/1995

Viele Beschäftigte hegen die (berechtigte) Befürchtung, durch ihre Beteiligung an einer Organisationsanalyse daran mitzuwirken, dass der eigene Arbeitsplatz oder der des Kollegen vernichtet wird. Dem kann am besten dadurch begegnet werden, dass betriebsbedingte Kündigungen – zumindest befristet – ausgeschlossen werden.

»Die Organisationsanalyse hat nicht das Ziel Arbeitsplätze abzubauen, sondern Geschäftsprozesse zu verbessern und allgemein die Arbeitsplätze für die Zukunft zu sichern. Somit sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/69/2000

Bisweilen verzichtet der Arbeitgeber für die Laufzeit der Betriebsvereinbarung darauf, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen.

»Während der Laufzeit dieser BV wird auf Kündigungen, die auf eine Veränderung der Aufbauorganisation zurückzuführen sind, verzichtet.«

☛ MASCHINENBAU, 100300/321/2004

Auch die nachfolgende Regelung schützt vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und sichert den Verdienst weitgehend. Außerdem wird – von Ausnahmen abgesehen – die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen an die Zustimmung der betroffenen Beschäftigten und des Betriebsrats gekoppelt.

»Kündigungen mit dem Ziel der Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Grund der Ergebnisse der Prozessanalyse werden [...] nicht ausgesprochen.

Es wird angestrebt, alle aus der Prozessanalyse kommenden Änderungsvorschläge grundsätzlich nur im Einverständnis mit den direkt Betroffenen und dem Betriebsrat umzusetzen. Ist es in Einzelfällen erforderlich, eine Funktionsänderung ohne Einverständnis

des Betroffenen durchzuführen (Änderungskündigungen), wird dem Betroffenen mindestens eine gleichwertige Tätigkeit mit entsprechender Eingruppierung angeboten. Sind hierzu Schulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen erforderlich, ermöglicht [der Arbeitgeber] diese Maßnahmen und übernimmt grundsätzlich die Kosten, ist der Betroffene trotz angemessener Einarbeitung und Schulung nicht in der Lage, die übertragene Tätigkeit auszuführen, ist bei einer erneuten Funktionsänderung eine erforderliche gehaltsmäßige Herabstufung aus diesem Grund um insgesamt maximal eine Lohn- oder Gehaltsstufe möglich. Tarifliche Regelungen bleiben davon unberührt [...].«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080210/1/1999

Nachstehend stimmen Arbeitgeber und Betriebsrat die Unternehmens- und Personalplanung gemeinsam ab. Dies gilt als Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse des Restrukturierungsprozesses umgesetzt werden.

»Vorstand und Betriebsrat sind sich einig, dass im Hinblick auf zu erwartende oder sich aus der Organisations- und Effizienzanalyse ergebende Ansatzpunkte für personelle Veränderungen personelle Maßnahmen nur dann ergriffen werden, wenn eine vorausschauende, mit dem Stellenplan abgestimmte Unternehmens- und Personalplanung gemeinsam mit Vorstand und Betriebsrat vorgenommen wird. Diese Planung soll die absehbaren Produkt-, Technik- und Organisationsänderungen sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen für die Beschäftigung und Qualifizierung der Mitarbeiter/innen berücksichtigen und ausdrücklich die Maßnahmen enthalten, die grundsätzlich negative Auswirkungen für die Mitarbeiter/innen verhindern.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/32/1996

Die Zusage zum Kündigungs- und Abgruppierungsschutz wird nachfolgend nur eingehalten, wenn dadurch nicht die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens aufs Spiel gesetzt wird.

»Die sich aus der Durchführung technischer und organisatorischer Rationalisierungsmaßnahmen ergebenden Auswirkungen dürfen für die unmittelbar und mittelbar betroffenen Mitarbeiter/innen weder hinsichtlich der Sicherheit noch der Wertigkeit ihrer Arbeitsplätze zu Nachteilen führen, soweit durch die Einhaltung dieser Verpflichtungen die wirtschaftliche Existenz der [Firma] nicht gefährdet ist.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/49/1991

Der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen erfasst nicht Kündigungen aus wichtigem Grund bzw. aus personen- oder verhaltensbedingten Gründen. Auch dürfen Aufhebungsverträge abgeschlossen werden mit Beschäftigten, die ausscheiden wollen. Insofern handelt es sich bei der nachfolgenden Regelung lediglich um eine Klarstellung.

»Aufgrund der Auswirkungen des Strategieprozesses wird es zu keinen betriebsbedingten Kündigungen von Beschäftigten [...] kommen. Der [Firma] bleibt das Recht zur Kündigung aus wichtigem Grund (§ 626 BGB) oder aus personen- oder verhaltensbedingten Gründen vorbehalten. Aufhebungsverträge aufgrund von Maßnahmen des Strategieprozesses werden vor Abschluss den zuständigen Personalräten bekanntgegeben.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/42/1996

Mitunter sind Arbeitgeber dazu bereit, einen befristeten Kündigungsschutz zu vereinbaren. Sie haben ein Interesse daran, Beschäftigte, deren Arbeitsplatz restrukturierungsbedingt wegfällt, notfalls im Wege der Änderungskündigung auf einen möglichst gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz versetzen zu können.

»Im Zusammenhang mit Maßnahmen nach dieser Vereinbarung werden keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen, soweit diese Vereinbarung keine Ausnahme regelt. Dies schließt jedoch Änderungskündigungen zum Zwecke von zumutbaren Versetzungen bzw. Umgruppierungen nicht aus.

Sollten Mitarbeiter infolge von Maßnahmen nach dieser Vereinbarung um- bzw. versetzt werden müssen, ist [der Arbeitgeber] ver-

pflichtet, den Betroffenen vor Ort einen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz im Unternehmen anzubieten; dies gilt auch, wenn ein Betriebsteil gemäß § 613a BGB auf einen anderen Inhaber übergeht und der/die betroffene Mitarbeiter/in dem widersprochen hat.

Ist dies nicht möglich, muss ein funktional, materiell, räumlich und sozial zumutbarer Arbeitsplatz an einem anderen Standort angeboten werden.

Ist auch dies im Ausnahmefall nachweislich nicht möglich, ist dem Mitarbeiter ein unzumutbarer Arbeitsplatz am selben Standort anzubieten; ist auch das nicht möglich, kann ein unzumutbarer Arbeitsplatz an einem anderen Standort angeboten werden.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/52/1998

Um es Betroffenen zu erleichtern, einer neuen Tätigkeit zuzustimmen, wird manchmal als Anreiz ein zeitlich befristeter Kündigungsschutz vereinbart.

»Wird einem Beschäftigten infolge von Neu-/Umstrukturierungsmaßnahmen eine neue Tätigkeit übertragen, darf das Arbeitsverhältnis während des ersten Jahres dieser Tätigkeit nicht wegen mangelnder Einarbeitung oder Eignung gekündigt werden.«

☛ KREDITGEWERBE, 100300/458/2004

Die nachfolgende Regelung enthält zwar keinen expliziten Kündigungsschutz. Dennoch dürfte es dem Arbeitgeber kaum möglich sein, betriebsbedingte Beendigungs- oder Änderungskündigungen mit dem Ziel der Versetzung auf einen geringer eingruppierten Arbeitsplatz rechtssicher zu begründen.

»Die Betriebsparteien stimmen darin überein, dass das Projekt nicht dem Abbau von Arbeitsplätzen oder der Senkung von Löhnen und Gehältern dient. Eingespartes Arbeitsvolumen wird zur Umsetzung der o. g. inhaltlichen Unternehmensziele eingesetzt, dafür werden zu vereinbarende Weiterbildungsprogramme entwickelt und angeboten.«

☛ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080220/10/2000

Neben dem Verlust des Arbeitsplatzes befürchten Beschäftigte oft, dass sich ihre materiellen Besitzstände durch Restrukturierungsmaßnahmen verschlechtern. Deshalb enthalten die ausgewerteten Vereinbarungen häufig Regelungen zur Einkommenssicherung und zum Besitzstand.

»Wird dem Arbeitnehmer durch Versetzung, Änderungsvereinbarung oder Änderungskündigung eine Stelle übertragen, deren Aufgabengebiet niedriger als seine bisherige Stelle bewertet ist, wird der Arbeitnehmer entsprechend niedriger eingruppiert. Als Ausgleich für die damit verbundenen finanziellen Nachteile wird ein Sicherungsbetrag gezahlt. [...] Rechte aus der bisherigen Eingruppierung und Fallgruppenzuordnung, z. B. Bewährungs-/Tätigkeitsaufstiege, bleiben im Rahmen des Besitzstandes erhalten. Fehlende Bewährungszeiten müssen auf der neuen Stelle abgeleistet werden.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/122/2008

Gelegentlich wird Beschäftigten, die von Privatisierung betroffen sind, ein Rückkehrrecht in die öffentliche Verwaltung eingeräumt, falls sie unverschuldet ihr Arbeitsverhältnis im privatisierten Betrieb verlieren sollten.

»Sollten [...] Aufgaben, die bisher durch die Stadtverwaltung wahrgenommen werden, privatisiert werden, ist dies im Einvernehmen mit dem Personalrat unter Berücksichtigung der Bestimmungen des LPVG [...] und des LGG [...] vorzunehmen.

Bei Rückkehr in ein Arbeitsverhältnis der Stadt werden die Dienstjahre und sonstigen erworbenen Rechte in der Gesellschaft anerkannt. Die Stadt verpflichtet sich, das vor der Ausgründung oder Privatisierung begründete Arbeitsverhältnis wieder aufleben zu lassen, wenn das Arbeitsverhältnis mit der Gesellschaft endet. Das gilt nicht, wenn die Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Gründen beruht, die der/die Arbeitnehmer/in zu vertreten hat.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080250/6/2000

Die folgende Regelung steht im Zusammenhang mit der Ausgründung von Unternehmensteilen in Tochtergesellschaften. Es galt, dem Be-

triebsrat (und der Gewerkschaft) die Befürchtung vor einer möglicherweise beabsichtigten Tarifflicht zu nehmen und so deren Zustimmung zur Ausgründung zu erhalten. Hierfür wurde vereinbart, die Tarifbindung beizubehalten.

»Die [...] wird Tochtergesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung nur mit solchen Unternehmen zusammen gründen, die bereit sind, die Mitgliedschaft der Tochtergesellschaften in den maßgeblichen Arbeitgeberverbänden (Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände [...]) durch Beitritt zu begründen.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080220/25/1994

Durch die Verpflichtung, Mehrheitsgesellschafter in dem ausgegründeten Unternehmen zu bleiben, bleibt zumindest auch die Konzernzugehörigkeit für das Unternehmen erhalten.

2.3 Umsetzungsorientierte Vereinbarungen

In diesem Kapitel werden Vereinbarungen zusammengefasst, bei denen die Planung der Restrukturierung (weitestgehend) abgeschlossen ist. Sie beziehen sich auf die Umsetzung der geplanten Reorganisationsmaßnahmen – so genannte umsetzungsorientierte Vereinbarungen. Es dominieren die aus anderen Vereinbarungen bekannten »klassischen« Regelungsinhalte zu Interessenausgleichen, Sozialplänen und zur Beschäftigungssicherung. Zur intensiven Auseinandersetzung mit diesen Themen sei auf die Veröffentlichungen von Göritz u. a. (2010) und Laßmann/Rupp (2010) verwiesen. Im Folgenden werden nur Regelungsinhalte betrachtet, die über die klassischen Interessenausgleichs- und Sozialplaninhalte hinausgehen. Dabei liegt der Analyseschwerpunkt insbesondere auf Regelungen, die darlegen, wie sich Nachteile für Betroffene weitgehend vermeiden lassen. Vereinzelt spielt auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse eine Rolle.

2.3.1 Betriebsratstruktur

Die Spaltung von Unternehmen darf nicht zu einer Zersplitterung der Interessenvertretung und damit zu einer verschlechterten Wahrnehmung der Interessen führen. Um dies zu vermeiden, wird in den beiden folgenden Beispielen ein einheitlicher Betriebsrat über mehrere Unternehmen hinweg als Gemeinschaftsbetriebsrat i. S. v. § 3 Abs. 3 BetrVG vereinbart.

»Einheitlicher Betriebsrat

Die Parteien sind sich darüber einig, dass es einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer unter den neuen organisatorischen Strukturen dienlich ist, auch zukünftig nur einen einheitlichen Betriebsrat zu installieren. So ist insbesondere angesichts der Arbeitnehmerüberlassung [...] an die verselbstständigten Unternehmen (§ 1) eine einheitliche Arbeitnehmervertretung unter Einbeziehung aller vorn Geltungsbereich der Tarifverträge erfassten Arbeitnehmer zur Optimierung der Mitbestimmungsausübung erstrebenswert. Aus diesen Gründen werden mit diesem Tarifvertrag entsprechend § 3 I Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) abweichende betriebsverfassungsrechtliche Arbeitnehmervertretungsstrukturen vereinbart.

Sämtliche, sich durch die rechtliche Verselbstständigung ergebenden Unternehmen bilden zusammen mit der Muttergesellschaft [...] oder deren Rechtsnachfolger eine betriebsverfassungsrechtliche Organisationseinheit, welche durch eine einheitliche tarifliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer (einheitlicher Betriebsrat) vertreten wird. Dieser einheitliche Betriebsrat tritt an die Stelle der ohne diese Regelung nach dem BetrVG zu schaffenden einzelnen Betriebsräte. Die Amtszeit des [...] bestehenden Betriebsrats endet mit Bekanntgabe des Wahlergebnisses für die Wahl des einheitlichen Betriebsrats, dessen Funktion er bis dahin wahrnimmt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/111/0

»Gemeinsamer Betrieb

Die Standorte der Geschäftsbereiche, die gem. Ziffer 1.1. a-d dieser Betriebsvereinbarung ausgegliedert und auf die dort genannten Un-

ternehmen übertragen werden, sind zusammen mit der Hauptverwaltung [...] ein gemeinsamer Betrieb im Sinne des § 1 Satz 2 des Betriebsverfassungsgesetzes.

Der gemeinsame Betrieb wird in sozialen und personellen Angelegenheiten des Betriebsverfassungsgesetzes von der [...] Holding zentral geleitet und geführt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/146/2001

2.3.2 Betriebsübergänge

Zahlreiche Restrukturierungsmaßnahmen sind mit Betriebsübergängen gemäß § 613a BGB verbunden. Nach ständiger Rechtsprechung des BAG können Nachteile, die ausschließlich auf die gesetzliche Regelung zurückzuführen sind, nicht durch einen erzwingbaren Sozialplan gemildert oder ausgeglichen werden (BAG vom 21. 10. 1980, AP Nr. 8 zu § 111 BetrVG). Dennoch finden sich unter den ausgewerteten Vereinbarungen einige freiwillige Vereinbarungen mit dem Ziel, Nachteile im Zusammenhang mit Betriebsübergängen zu vermeiden.

Nachstehend verpflichtet sich der Arbeitgeber dazu, denjenigen Beschäftigten, die dem Betriebsübergang widersprechen, ein zumutbares Weiterbeschäftigungsangebot zu unterbreiten.

»Bei einem Arbeitgeberwechsel durch Verlagerungen von Betrieben oder Betriebsteilen auf Gesellschaften außerhalb des Konzerns [...] nach Maßgabe des § 613a Abs. 1 BGB (Outsourcing) wird ein Angebot auf Weiterbeschäftigung auf einem zumutbaren Arbeitsplatz [...] beim bisherigen Vertragsarbeitgeber zu im übrigen unveränderten Arbeitsbedingungen unterbreitet.

[...] Keine räumliche Veränderung von Arbeitsplätzen durch Verlegungen von Betrieben und Betriebsteilen (Sitzverlegung) außerhalb der politischen Grenzen des jeweiligen Standorts (hierzu gehören bei Großstädten auch die angrenzenden Landkreise) durchzuführen.

[...] Keine Veränderung der bestehenden Arbeitsbedingungen.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/145/2010

In den zwei folgenden Beispielen wird den Beschäftigten alternativ die Personalgestellung bzw. Arbeitnehmerüberlassung angeboten, um einen Betriebsübergang zu vermeiden. Nachstehend werden die Beschäftigten regelrecht dazu aufgefordert, ihr Widerspruchsrecht auszuüben, um insbesondere die Rechtsfolgen eines Betriebsübergangs zu vermeiden. Sie erhalten die Gelegenheit, ihre Arbeitsleistung im Wege der Arbeitnehmerüberlassung zu erbringen.

»Die Vertragspartner sind sich darüber einig, dass die Übertragung von Teilen der Personalsachbearbeitung auf die [Gesellschaft] einen Teilbetriebsübergang gemäß § 613a Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) darstellt.

Die [Bank] wird die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemäß § 613a Abs. 5 BGB unter anderem darauf hinweisen, dass ein schriftlich erklärter Widerspruch den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf die [...] verhindert. Insbesondere wird sie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die gesetzliche Frist von einem Monat zur Erklärung des Widerspruches, auf deren Beginn sowie das gesetzliche Schriftformerfordernis (§ 613a Abs. 6 BGB) aufmerksam machen.

Die [Bank] verpflichtet sich hiermit unwiderruflich, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses auf die [...] widersprechen, zur Vermeidung von andernfalls an sich möglichen betriebsbedingten Kündigungen und zur dauerhaften Wahrung ihres rechtlichen Besitzstandes die Gelegenheit zu verschaffen, im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung für die [...] tätig zu werden. Die [...] hat hierzu bereits vorab gleichfalls ihr Einverständnis erklärt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080220/96/2004

Fast immer muss in solchen Fällen der Arbeitsvertrag um eine entsprechende Arbeitnehmerüberlassungsklausel ergänzt werden. Das ist nur dann nicht der Fall, wenn für die Betroffenen der TVöD zur Anwendung kommt. Denn dieser sieht in § 4 Abs. 3 eine Personalgestellung vor. Mitunter steht die Personalgestellung als Alternative zum Betriebsübergang unter dem Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit.

»Vor einem Betriebsübergang ist vorrangig zu prüfen, ob die Personalgestellung nach § 4 Abs. 3 TVöD, Ziff. 5.3 dieser Vereinbarung wirtschaftlich sinnvoll ist.

Betriebsübergänge sind durch den vorherigen Abschluss eines Personalüberleitungsvertrags abzusichern.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080220/133/2008

Die Beschäftigten, die von einem Betriebsübergang betroffen sind, erhalten eine Zusage über eine zeitlich degressiv gestaffelte Abfindung. Sie gilt für den Fall, dass nach dem Betriebsübergang seitens des neuen Arbeitgebers eine betriebsbedingte Kündigung erfolgt.

»Beschäftigte, die von anderen Firmen im Rahmen eines Betriebsüberganges nach § 613a BGB übernommen werden, erhalten für den Fall, dass ihr Arbeitsverhältnis im Wege einer betriebsbedingten Kündigung seitens des betriebsübernehmenden Unternehmens rechtswirksam beendet wird, folgende Leistungen:

- bei Beendigung innerhalb der ersten drei Jahre nach Übergang 100 %,
- innerhalb des vierten Jahres 75 %,
- innerhalb des fünften Jahres 50 %

der Abfindungszahlung, die dem Mitarbeiter per Stichtag des Betriebsübergangs gemäß Anlage 5 zu dieser Betriebsvereinbarung zugestanden hätte, wenn er zu diesem Termin nicht übergegangen wäre.

Die [Firma] kann die Zahlung der Abfindung durch Angebot eines der Qualifikation entsprechenden Arbeitsplatzes (unter Anerkennung der früheren Betriebszugehörigkeit) abwenden.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 080220/3/2000

Bisweilen erfolgt eine über § 613a BGB hinausgehende dynamische Besitzstandssicherung, die zusätzlich über einen Personalüberleitungsvertrag abgesichert wird.

»Die [Firma] verzichtet zukünftig auf die Möglichkeit, nach Ablauf eines Jahres (seit dem Betriebsübergang) Leistungen zum Nachteil der Mitarbeiter zu ändern.

Für die Mitarbeiter, die im Rahmen des (Teil-)Betriebsübergangs in die [Firma] übergehen, gelten auch künftig die Inhalte des Bundesangestellten-Tarifvertrages sowie alle in diesem Zusammenhang erlassenen Verordnungen und Vorschriften.

Die Mitarbeiter nehmen ihre heutige Vergütung mit und nehmen an künftigen tariflichen Änderungen jeder Art teil.

Freiwillige Sozialleistungen

Alle freiwilligen sozialen Leistungen aus ihrem bisherigen Arbeitsverhältnis – zum Zeitpunkt des Übergangs – nehmen die Mitarbeiter ebenfalls mit in die [Firma]. Diese freiwilligen sozialen Leistungen bleiben grundsätzlich (stichtagsbezogen zum Zeitpunkt des Übergangs) erhalten und werden auch nach dem Übergang weiterhin an die jeweiligen Regelungen [...] angepasst.

Die freiwilligen Sozialleistungen ergeben sich aus der Anlage 2 dieser Vereinbarung und sind Gegenstand dieses Personalüberleitungsvertrages.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080220/131/2004

2.3.3 Gesundheitsschutz

Mitunter sind durch Restrukturierungsprozesse Veränderungen von Arbeitsplätzen beabsichtigt. Vereinzelt finden sich explizite Regelungen zum Gesundheitsschutz.

»Die Parteien sind darüber einig, dass durch die Neuorganisation auch Veränderungen in den Betriebsräumen, in denen die Mitarbeiter beschäftigt werden, erforderlich sind. Bei allen diesen räumlichen Veränderungen sind die Anforderungen, die der Gesundheitsschutz stellt, zu beachten. Um dies sicherzustellen, wird ein Sachverständiger zur Begutachtung der Einhaltung von Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung, des Gesundheitsschutzes und aller damit in Zusammenhang stehenden Vorschriften beauftragt. Darüber hinaus wird durch diese autorisierte Person auch eine Gefährdungsanalyse durchgeführt. Die Parteien werden über die Berufung des Sachverständigen gemeinsam entscheiden.

Sollten im Rahmen dieser Überprüfungen und Analysen etwaige

Mängel oder sonstige Probleme festgestellt werden, so werden diese gemeinschaftlich aufgegriffen und einer Lösung zugeführt.«

☛ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/112/2005

Arbeits- und Gesundheitsschutz und dabei vor allem auch der Abbau von Belastungen spielen eine wichtige Rolle.

»Die mit der Gruppenarbeit verbundenen arbeitsmedizinischen, ergonomischen und arbeitssicherheitsmäßigen Fragen werden in kurz-, mittel- und langfristig zu lösende Probleme zerlegt.

Danach ist zu klären, welche dieser Probleme unmittelbar durch die [...]Fachleute angegangen werden können. Bereits vorhandene Untersuchungen der [...]Fachabteilungen sind zu berücksichtigen.

Die nicht durch [...]Fachleute allein lösbaren Probleme werden in Zusammenarbeit mit einem anerkannten Institut für Arbeitsmedizin, Ergonomie und Arbeitsschutz untersucht. Aus den Ergebnissen werden konkrete Maßnahmen erarbeitet und eingeleitet. Zur Reduzierung körperlicher Belastungen sind zusätzliche Spezialisten für Bewegungs-/Handhabungshilfen bzw. Manipulatoren hinzuzuziehen.

In Fragen der Arbeitssicherheit, der Arbeitsergonomie und der Arbeitsmedizin müssen den Gruppen aus den Abteilungen [...] feste Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Jede Arbeitsgruppe hat die besondere Aufgabe, sich ständig im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses um den weiteren Abbau von Belastungen zu bemühen.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080220/79/0

Dazu gehört auch die Erarbeitung geeigneter Dienstplanmodelle.

»Es sind Dienstplan-Modelle zu erproben, die Erleichterung und Entlastung für die Beschäftigten bringen und Flexibilität, Effizienz sowie Abstimmung auf den täglichen Belastungsanfall sicherstellen. Dabei sind folgende Zielvorstellungen zu verfolgen:

- Ausrichtung der Dienstpläne an den Notwendigkeiten der Gruppenarbeit (Förderung stabiler Gruppen, z. B. Einbau von Zeitblöcken für Gruppengespräche)
- größere Zeitautonomie

- langfristige Dienstplansicherheit
- Entlastung der Beschäftigten
- zumutbare Arbeitsbedingungen
- gesundheitlich und sozial verträgliche Arbeitszeiten
- Orientierung an der Arbeitsorganisation
- Mitspracherecht der Gruppe.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080220/79/0

Dem Ziel Gesundheitsschutz – im Sinne von Vermeidung von Über- und Unterforderung – dienen auch die folgenden Zielvorgaben zur Strukturierung der Arbeit.

»BR und Vorstand verstehen die Entwicklung einer neuen Arbeitsstruktur als dauernden Anpassungsprozess. [...] Die folgenden Kriterien und Zielvorgaben sind dabei als Mindestanforderung an den Entwicklungsprozess zu verstehen.

Kriterien zur Entwicklung der Arbeitsstruktur
Arbeitsanforderungen sind danach zu analysieren und konzipieren, ob Aufgabenanreicherungen (Job Enrichment) erfolgen können. D.h., dass qualitativ verschiedenartige, also auch z. B. planende, organisierende und kontrollierende Arbeitselemente zu einer Aufgabe zusammengefügt und somit der Handlungsspielraum der/des Beschäftigten erweitert werden. Dies liegt für eine Arbeitsaufgabe vor, wenn folgende fünf Merkmale erfüllt sind:

Abwechslungsreiche Arbeitsinhalte

Arbeit ist abwechslungsreich, wenn

- sie unterschiedliche Tätigkeiten umfasst, die von den Beschäftigten unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten abverlangen
- eher monotone Tätigkeiten mit Aufgaben abwechseln, die hohe qualifikatorische Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen stellen;
- an verschiedenen Arbeitsgegenständen mit unterschiedlichen Arbeitsmitteln gearbeitet wird.

Ganzheitliche Arbeitsinhalte

Mit ganzheitlichen Arbeitsinhalten ist gemeint, dass der/die Beschäftigten eine inhaltlich sinnvoll zusammenhängende Aufgabe zu bearbeiten hat. Anfang, Bearbeitung und Abschluss der einzel-

nen Aufgabe sollen eine Einheit bilden. Dazu gehören insbesondere, planende, organisierende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten.

Selbständigkeit

Der/die Beschäftigte sollte möglichst große Selbständigkeit bei der Erfüllung seiner/ihrer Aufgabe haben. Dies bedeutet z. B., daß er/sie über Spielräume bei der zeitlichen Einteilung und bei der Vorgehensweise verfügt. [...]

Soziale Kontakte

Bei technisch-organisatorischen Veränderungen müssen in angemessenem Umfang arbeitsbedingte Kontakte erhalten bleiben. [...]

Lernmöglichkeiten

Die Arbeitsaufgabe sollte Lernmöglichkeiten umfassen, so dass die Arbeitnehmer/innen sich fachlich und sozial weiterbilden können.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/34/1995

Hier werden nur in allgemeiner Form gesundheitliche Präventionsmaßnahmen zugesagt, die im Einzelfall präzisiert werden müssen.

»Um physische oder psychische Belastungen der Beschäftigten zu begrenzen, werden erforderliche Präventionsmaßnahmen angeboten und durchgeführt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/132/2003

2.4 Die Rolle des Europäischen Betriebsrats bei Restrukturierungsprozessen

Der Europäische Betriebsrat (EBR) ist eine Arbeitnehmervertretung in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen in der Europäischen Union. Der EBR hat Informations- und Konsultationsrechte, jedoch keine Mitbestimmungsrechte, wie sie etwa dem deutschen Betriebsrat zustehen (vgl. Kap. 6.3).

Seit geraumer Zeit beschäftigt sich die Europäische Kommission verstärkt mit den sozialen Auswirkungen von Restrukturierungen. Gegen-

wärtig wird ein Grünbuch zur Restrukturierung diskutiert. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund haben namhafte europäische Konzerne mit ihren EBR Vereinbarungen über deren Konsultationsrechte bei Um- bzw. Restrukturierungsprozessen getroffen.

2.4.1 Informations- und Beteiligungsrechte des EBR

In fast allen dieser Vereinbarungen wird darauf hingewiesen, dass weitergehende nationale Beteiligungsrechte auf Grund von Gesetzen oder Vereinbarungen von der Regelung unberührt bleiben.

»Ziel dieser Vereinbarung ist es, notwendige Maßnahmen der Umstrukturierung zur Positionierung der Unternehmen im Markt und im Wettbewerb aus Sicht der Arbeitnehmer/innen zu begleiten und eventuelle nachteilige Folgen für die Beschäftigten zu minimieren. Dabei sind die nationalen Unterschiede bei den Unterrichts- und Anhörungsrechten der Arbeitnehmervertretungen bei Umstrukturierungsmaßnahmen zu beachten. In dieser Vereinbarung werden Mindeststandards geregelt, weitergehende nationale Beteiligungsrechte auf Grund von Gesetzen oder Vereinbarungen bleiben davon unberührt.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/157/2007

Rechtzeitige und umfassende Information als Voraussetzung für die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen

Nachstehend wird definiert, was unter rechtzeitiger und umfassender Information zu verstehen ist. Voraussetzungen für die Umsetzung einer Maßnahme sind: die korrekte Unterrichtung und Konsultation sowie in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten auch die Zustimmung der Arbeitnehmervertretung.

»Der Anspruch auf Unterrichtung beinhaltet die rechtzeitige und umfassende Information der betrieblichen Arbeitnehmervertretung, um ihr Gelegenheit zur Kenntnisnahme und Meinungsbildung zu den behandelten Sachverhalten zu geben. ›Rechtzeitig‹ bedeutet, über Maßnahmen bereits zu Beginn eines Planungsprozesses zu in-

formieren. ›Umfassend‹ bedeutet, dass sämtliche relevanten Aspekte und Daten verständlich dargelegt werden. Die Umsetzung einer Maßnahme setzt die vorherige Unterrichtung voraus.

Der Anspruch auf Konsultation beinhaltet einen aktiven Dialog zwischen betrieblicher Arbeitnehmervertretung und Geschäftsleitung. Ziel der Konsultation ist ein Initiativ- und Einspruchsrecht der Arbeitnehmervertretung zu den behandelten Sachverhalten sicherzustellen und gegebenenfalls über die Vermeidung negativer Auswirkungen zu beraten. Die Umsetzung einer Maßnahme setzt die vorherige Konsultation voraus.

Der Anspruch auf Mitbestimmung beinhaltet ein Zustimmungs-, Kontroll- und Initiativrecht der betrieblichen Arbeitnehmervertretung für ein aktives Mitentscheiden und Mitverantworten. Die Umsetzung einer Maßnahme setzt die vorherige Zustimmung voraus.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 111100/4/2009

Zeitpunkte und Inhalte der Information

Damit Konsultationen auf der Ebene des EBR überhaupt wirksam werden können, muss er zeitlich vor den nationalen Arbeitnehmervertretungen konsultiert werden.

»Die Informations- und Anhörungsprozesse auf nationaler und auf europäischer Ebene müssen artikuliert und koordiniert werden, um ihre Effektivität zu optimieren. In anderen Worten:

- der Europäische Betriebsrat muss vor oder gleichzeitig mit den nationalen Instanzen unterrichtet werden, jedoch nicht nach ihnen,
- der nationale Anhörungsprozess darf nicht vor Abschluss des europäischen Prozesses abgeschlossen werden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Inhalte, Zeiträume und Zeitpunkte der Informationen für den EBR werden bisweilen präzisiert.

»Einmal im Jahr, grundsätzlich im Juni, präsentiert die Konzernleitung dem Europäischen Betriebsrat spezifische Informationen hinsichtlich der Aktivitätsprognosen für den Zeitraum von 2–3 Jahren, die Folgendes beinhalten:

- Strategischer Überblick
- Marktentwicklungen
- Kapazität und Auslastung
- Entwicklung der Finanzkennzahlen (Umsatz, Auftragsbestand, [Forschung und Entwicklung], Investitionsaufwand [...])
- Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit, Entwicklung von Investitionsplänen und von [Forschung und Entwicklung]
- Personalpolitische Maßnahmen (Personaleinstellung, Fortbildung, Entwicklung der Mitarbeiterzahlen).

Die folgenden Kennzahlen nach Sektor werden dem Europäischen Betriebsrat regelmäßig schriftlich gemeldet:

Viermal pro Jahr:

- Auftragseingänge
 - Umsatz
 - Investitionen
 - Mitarbeiterzahl
- Zweimal pro Jahr:
- Ergebnis der Betriebstätigkeit
 - Freier Cashflow.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Außerdem sollen Alternativen bzw. Optionen zu den geplanten Maßnahmen beraten werden.

»Es wird vereinbart, dass im Rahmen des Verhandlungsprozesses im Falle eines Restrukturierungsverfahrens und/oder einer Standort-schließung alle möglichen Optionen abgewägt werden. Dies beinhaltet insbesondere:

- Reduzierung der Arbeitszeit
- Kurzarbeit
- Balancierung der Arbeitsauslastung zwischen Standorten.
- Entwicklung von Aktivitäten
- interne Neupositionierung
- Reindustrialisierungsprojekt
- Neuqualifizierungsprojekt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Im folgenden Beispiel sind Mindeststandards definiert, die bei länderübergreifenden Umstrukturierungsentscheidungen zu beachten sind.

»Bei Umstrukturierungen – soweit sie mindestens zwei der Länder betreffen – hat das EEF [= der EBR] die in der Auflistung der Unterrichts- und Anhörungsrechte in Artikel 7 der Rahmenvereinbarung definierten Beteiligungsrechte.

Um diese Beteiligungsrechte des EEF wirksam wahrnehmen zu können, ist es erforderlich, dass die Arbeitnehmervertreter/innen auf nationaler Ebene über nahezu zeitgleiche und vergleichbare Informationen des Unternehmens über beabsichtigte Umstrukturierungsmaßnahmen verfügen. Nur diese Informationen machen es möglich, im EEF darüber zu diskutieren und im Ziel zu einer gemeinsamen Stellungnahme zu kommen.

Folgende Mindeststandards sind bei Umstrukturierungsentscheidungen [...] durch die jeweilige Unternehmensleitung zu beachten:

- Die Beratung mit Arbeitnehmervertretungen bzw. Gewerkschaften erfolgt rechtzeitig und umfassend unter Vorlage aller für die Entscheidung maßgeblicher Dokumente vor der endgültigen Festlegung von Umstrukturierungsmaßnahmen.
- Den Arbeitnehmervertretungen muss mit dieser rechtzeitigen und umfassenden Beratung die Erarbeitung eigener Stellungnahmen ermöglicht werden, damit die eigene Position Berücksichtigung im Entscheidungsprozeß findet.
- Der in den jeweiligen nationalen Gesetzen definierte Rechtsweg bleibt von dieser Regelung unberührt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/157/2007

2.4.2 Beteiligung der Arbeitnehmervertreter

Hier ist in der Vereinbarung geregelt, in welcher Weise die Arbeitnehmervertretung an wirtschaftlichen Angelegenheiten beteiligt wird.

»Eine regelmäßige und frühzeitige Unterrichtung der Arbeitnehmervertretung in wirtschaftlichen Angelegenheiten ist die Grundvoraussetzung für eine qualifizierte und verantwortungsvolle Wahrnehmung der weiteren definierten Beteiligungsrechte.

Das Unternehmen informiert regelmäßig und frühzeitig die Arbeitnehmervertretung über die wirtschaftliche Lage, Strategieplanungen, Produktereignisse, Mittelfristplanungen zu Belegungen, Produkten und Investitionen.

Das Unternehmen gewährt den Arbeitnehmervertretungen bei grundsätzlichen Veränderungen von Produktionsabläufen, Prozessen und Produkten sowie Restrukturierungsmaßnahmen den Anspruch auf Konsultation. Dies beinhaltet auch die Verlagerung oder Outsourcing von Geschäftsprozessen.

Die Arbeitnehmerrechte bei Restrukturierungen, insbesondere bei geplanten grenzüberschreitenden Verlagerungen, sind abschließend in den Vereinbarungen über die Zusammenarbeit zwischen der Konzernleitung und dem Weltkonzernbetriebsrat und der Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen der Konzernleitung und dem Europäischen Konzernbetriebsrat geregelt. Sie werden durch diese Charta nicht berührt, eingeschränkt oder erweitert.

Einmal jährlich findet an den Standorten ein Standortsymposium zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung statt. Es dient dem Dialog und Informationsaustausch über die Entwicklung des Standortes für den jeweiligen Planungszeitraum.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 111100/4/2009

Auch Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretungen an personalpolitischen und sozialen Angelegenheiten werden präzisiert.

»Die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretung sind in folgenden Regelungsangelegenheiten zu gewährleisten:

- Personelle und Soziale Regelungen
- Arbeitsorganisation
- Vergütungssysteme
- Information und Kommunikation
- Aus- und Weiterbildung
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Prozesscontrolling
- Soziale und Ökologische Nachhaltigkeit«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 111100/4/2009

Des Weiteren soll laut der gleichen europäischen Vereinbarung jeweils ein »Standortspezifischer Partizipationsvertrag« abgeschlossen werden. Das dafür vorgesehene Verfahren umfasst mehrere Phasen.

»Bestandsaufnahme

Die Arbeitnehmervvertretung und die Geschäftsleitung am jeweiligen Standort erarbeiten gemeinsam eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Zusammenarbeit, um die geltenden Rechte und Pflichten beider Seiten darzustellen.

Auswahl der Beteiligungsrechte und Konkretisierung der Regelungsinhalte

Zur Verhandlung des »Standortspezifischen Partizipationsvertrages« wählt die Arbeitnehmervvertretung vor Ort die Beteiligungsrechte aus. Die Auswahl der Beteiligungsrechte obliegt den Arbeitnehmervertretern.

Die Konkretisierung der einzelnen Regelungsinhalte erfolgt einvernehmlich zwischen den Beteiligten und wird mit einem Entwicklungspfad belegt.

Stufenplan und Qualifizierungsmaßnahmen

Der »Standortspezifische Partizipationsvertrag« enthält einen zeitlich und inhaltlich fixierten Stufenplan zur Umsetzung dieser Charta.

Die Arbeitnehmervvertretung und die Geschäftsleitung am jeweiligen Standort erarbeiten gemeinsam den Stufenplan.

Im Stufenplan ist Folgendes festzulegen: Der Zeitpunkt für die Umsetzung der angeführten Beteiligungsrechte und die entsprechenden Voraussetzungen dafür.

Im Stufenplan wird festgelegt, welche betrieblichen Arbeits- und Abstimmungsstrukturen notwendig sind, um die Beteiligungsrechte wahrnehmen zu können. Für die Umsetzung der neuen Strukturen wird ein Zeitplan erstellt.

Um die im »Standortspezifischen Partizipationsvertrag« angeführten Beteiligungsrechte wahrnehmen zu können, sind die Arbeitnehmervertreter aufgefordert, entsprechend ihrem Aufgabenbereich und ihrer Funktion an regelmäßigen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

Im Rahmen des Stufenplans wird zwischen den Beteiligten abgestimmt, welche konkreten Qualifizierungsmaßnahmen für die betei-

lichten Arbeitnehmervertreter zum Erwerb der erforderlichen Kompetenzen durchgeführt werden.

Die Qualifizierungsmaßnahmen werden vom Unternehmen angeboten bzw. unterstützt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 111100/4/2009

In einem Fall wurde ein gemeinsamer Ausschuss im Sinne eines zukunftsgerichteten Forums gebildet. Er dient dem Gedanken- und Informationsaustausch und soll sich länderübergreifend mit Fragen hinsichtlich der vorliegenden Vereinbarung beschäftigen.

»Auf europäischer Ebene wird ein [...] Ausschuss gegründet. [...] Er tritt zweimal im Jahr zu einer ordentlichen Sitzung zusammen. Ihre Hauptaufgaben bestehen darin:

- die großen Trends in der Industrie frühzeitig zu erkennen, indem sie gegebenenfalls auf externe Experten zurückgreift,
- die sozialen Veränderungen im Zusammenhang mit größeren organisatorischen und technologischen Projekten des Konzerns frühzeitig zu erkennen,
- darauf zu achten, dass das Berufsverzeichnis weiterentwickelt wird,
- die Umsetzung und die Ergebnisse der verschiedenen in den jeweiligen Ländern eingeleiteten Maßnahmen unter diesem Aspekt zu beobachten,
- die demographischen Daten auf europäischer Ebene zu untersuchen.

Einmal im Jahr informiert die [...] Konzernleitung den Europäischen Betriebsrat über die Konzernstrategie [...] und legt ihm einen zusammenfassenden Bericht über die je Land und Sparte durchgeführten Maßnahmen vor.

Bei dieser Gelegenheit trägt der [...] Ausschuss seine Analysen und/oder Anliegen in Bezug auf die Situation und die Veränderung der Tätigkeiten und der Beschäftigungslage innerhalb des [...] Konzerns vor.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010100/35/2008

2.5 Förderung der beruflichen Mobilität und Neuorientierung der Beschäftigten

Bei der Auswertung der Vereinbarungen zur Restrukturierung fiel auf, dass neben den klassischen Inhalten von Sozialplänen (Versetzungs- und Abfindungsregelungen) und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen insbesondere ein weiterer Aspekt geregelt wurde: die Förderung der beruflichen Mobilität und beruflichen Neuorientierung der Beschäftigten. Dies erfolgte unabhängig davon, ob es sich um prozess- oder umsetzungsorientierte Vereinbarungen oder Vereinbarungen mit dem EBR handelte. Deshalb sei hier auf dieses Thema gesondert eingegangen.

2.5.1 Berufliche Mobilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Berufliche Mobilität zu fördern, sollte eigentlich in allen Unternehmen – unabhängig von Restrukturierungsanlässen – ein ernsthaftes Anliegen sein, allein schon, um den zukünftigen Bedarf an Fachkräften decken zu können. Vielen Unternehmen ist diesbezüglich die Bedeutung von qualifizierten und motivierten Beschäftigten für die eigene Wettbewerbsfähigkeit sehr bewusst.

»Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind von größter Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit [...]. Daher sind der Erhalt und die Stärkung der Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und des Know-how seiner Mitarbeiter eine der wesentlichen personalpolitischen Zielsetzungen des Unternehmens. [...] Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat sind davon überzeugt, dass eine gezielte Qualifizierung und Personalentwicklung zur Zukunftssicherung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze erforderlich sind. Sie dienen der Motivation und Bindung der Mitarbeiter ebenso wie der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei gleichermaßen in die Verantwortung genommen.

»Aufgabe der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter in diesem Prozess zu unterstützen. Sie identifizieren und besprechen mit ihren Mitarbeitern anforderungsbezogene Qualifizierungsmaßnahmen, individuelle Potenziale und Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Sie sorgen dafür, dass entsprechende zeitliche Freiräume für notwendige Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung stehen. Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung des Erlernten in die betriebliche Praxis.

Das Unternehmen fordert von seinen Mitarbeitern die Bereitschaft zur Qualifizierung zum Erhalt/Verbesserung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Das Unternehmen erwartet, dass seine Mitarbeiter sich aktiv um den Erhalt ihrer Qualifikation und ihre Weiterentwicklung kümmern. Dazu gehört auch die Offenheit zur Veränderung und zum Wechsel in neue Aufgabengebiete.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080220/127/2008

Berufliche Mobilität als Voraussetzung für Beschäftigungssicherung

In Restrukturierungsvereinbarungen finden sich solche Regelungen vor allem dort, wo auch ein Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen vereinbart ist. Dies wird praktiziert, um Beschäftigte, die vom Arbeitsplatzverlust bedroht sind, auf anderen, möglichst zukunftssträchtigen Arbeitsplätzen weiterbeschäftigen zu können – sei es im Betrieb, Unternehmen oder Konzern.

Im folgenden Beispiel erfolgt die betriebsinterne Vermittlung eines neuen Arbeitsplatzes durch sogenannte Beschäftigungskonferenzen.

»Aufbauende wie abbauende Fachbereiche können bei Bedarf ›Beschäftigungskonferenzen‹ zur Unterstützung der Vermittlung betroffener Mitarbeitender auf Bereichsebene an den jeweiligen Standorten zwischen den Führungskräften des abbauenden Fachbereichs und denjenigen von aufnehmenden Einheiten durchführen. Dabei werden die Personaleinheit und der zuständige Betriebsrat eingebunden. Der Bedarf an derartigen Veranstaltungen wird zwischen der Leitung des betroffenen Fachbereichs, der zuständigen Personalleitung und dem zuständigen Betriebsrat festgestellt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Nach Auskunft des Betriebsratsvorsitzenden funktionieren diese Beschäftigungskonferenzen sehr gut, denn: Die Führungskräfte der aufnehmenden Fachbereiche wissen, dass sie in Zukunft auch in die Rolle des abgebenden Fachbereichs geraten können. In diesem Fall könnten sie auf ein kooperatives Verhalten der anderen Führungskräfte in potenziell aufnehmenden Fachbereichen angewiesen sein. Nachstehend vereinbaren Arbeitgeber und Betriebsrat ein internes Beschäftigungsmanagement.

»Die Geschäftsleitung [...] und der GBR stimmen darin überein, dass bei evtl. erforderlichen Personalbestandsanpassungen unter Berücksichtigung der betrieblichen Bedürfnisse die Interessen der Beschäftigten Beachtung finden müssen.

Die [Firma] verpflichtet sich, im Wege eines internen Beschäftigungsmanagements zur Erreichung eines aufgabenbezogenen Personalbestands sämtliche wirtschaftlich vertretbaren Maßnahmen zu ergreifen, um evtl. auftretende Nachteile für die Beschäftigten zu vermeiden bzw. zu vermindern. Dies kann u. a. durch flexible Arbeitszeitgestaltung, Umschulungsmaßnahmen, unternehmensweite Prüfung von Einsatzmöglichkeiten, Förderung des vorzeitigen sozialverträglichen Ausscheidens (Überhang) bzw. u. a. durch Übernahme von Auszubildenden, Entleihungen bzw. Einstellungen [...] und internen Personalausgleich (Unterbestand) geschehen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080220/137/2004

Bei der nachfolgenden Regelung steht die konzernweite Arbeitsplatzvermittlung im Mittelpunkt.

»Vermittlung eines Arbeitsplatzes in einem Konzernunternehmen

Die [Bank] versteht sich als ein Arbeitgeber. Sie bietet in ihren zahlreichen konzernangehörigen Unternehmen eine Vielzahl von interessanten Arbeitsplätzen. Der Wechsel der Mitarbeiter von einem Konzernunternehmen in ein anderes wird intensiv gefördert, nicht nur, um attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aufzuzeigen, sondern auch, um Arbeitsplätze im Konzern zu sichern. Bei Wegfall eines Arbeitsplatzes in der Bank aufgrund struktureller und/oder organisatorischer Maßnahmen wird sich diese daher auch be-

mühen, einen gleichwertigen oder gleichwertig zumutbaren Arbeitsplatz in einem Konzernunternehmen zu vermitteln. Beim Wechsel in ein Konzernunternehmen gelten die Regelungen des jeweiligen Unternehmens. Die Bank wird dem Mitarbeiter in geeigneter Weise die Unterschiede bzw. eventuellen Vor- und/oder Nachteile in der Vergütungsregelung, den Zusatzleistungen und/oder der betrieblichen Altersversorgung transparent machen und die Regelung eines eventuellen Ausgleichs anstreben.«

 KREDITGEWERBE, 080220/105/2001

Beschäftigungssicherung ist manchmal nur um den Preis eines Wohnortwechsels möglich. Deshalb wird neben der beruflichen mitunter auch die örtliche Mobilität gefördert. Im folgenden Beispiel sind die Leistungen bei einem Arbeitsortwechsel ohne Wohnortwechsel geregelt.

»Mobilitätsförderung bei Wechsel des Arbeitsortes

Mitarbeiter, die aufgrund organisatorischer und/oder struktureller Maßnahmen ihren Arbeitsplatz wechseln, werden von der Bank wie folgt unterstützt: [...]

Ist die Versetzung mit einem Wechsel des Arbeitsortes verbunden, erhält der Mitarbeiter die nachgewiesenen Mehrkosten für die Fahrt zum neuen Arbeitsort erstattet.

Grundsätzlich werden die Mehrkosten öffentlicher Verkehrsmittel erstattet (Bahn 2. Klasse incl. ICE/IC und ähnlicher Zuschläge).

Wenn in Einzelfällen die öffentliche Verkehrsanbindung so ungünstig ist, dass auf Individualverkehrsmittel (PKW, Motorrad etc.) zurückgegriffen werden muss, erstattet die Bank ein Kilometergeld in Höhe von DM 0,60 je zusätzlichem Entfernungskilometer zwischen Wohnort und neuer Arbeitsstätte. Etwaige Steuern trägt der Mitarbeiter.

In den ersten vier Jahren nach der Versetzung erfolgt keine Anrechnung des Fahrtkostenzuschusses. Ab dem 5. Jahr nach der Versetzung kann der Fahrtkostenzuschuss maximal in Höhe der Tarifierhöhungen und außertariflichen Zulagen auf diese angerechnet werden.

Zusätzlich erhält der Mitarbeiter zum Ausgleich sonstiger mit dem

Wechsel des Arbeitsortes verbundener Belastungen einen Pauschalbetrag in Höhe von DM 3000,- brutto pro Jahr für maximal 3 Jahre.«

☛ KREDITGEWERBE, 080220/105/2001

Die Mobilität wird jedoch auch bei versetzungsbedingtem Wohnortwechsel gefördert.

»Mitarbeiter, die versetzungsbedingt einen Wohnortwechsel vornehmen, erhalten die nachfolgend ausgeführten Ausgleichsleistungen:

- Umzugskosten gemäß Bundesumzugskostengesetz
- Zwei Reisen des Mitarbeiters und seiner Familie zum neuen Wohnort
- Bei doppelter Haushaltsführung: hierdurch anfallende Kosten einschließlich einer wöchentlichen Familienheimfahrt für max. 12 Monate (im Rahmen der steuerlichen Möglichkeiten)
- Mietzuschuss: Kostenübernahme in Höhe der Differenz der bisherigen zur künftigen Miete für vergleichbare Wohnung und max. 12 Monate (max. EUR 515,- pro Monat bzw. nach Maßgabe gesonderter Vereinbarung).
- Mobilitätsprämie: Pauschale in Höhe von EUR 10250,-.«

☛ KREDITGEWERBE, 100300/339/2003

Eine weitere Möglichkeit, um die berufliche Mobilität zu fördern, bietet das Probearbeiten: Wechselwillige arbeiten zunächst probeweise an dem neuen Arbeitsplatz, der zur Aussicht steht. Sie können sich so konkret am neuen Arbeitsplatz mit dessen beruflichen Anforderungen, den neuen Kollegen und Vorgesetzten vertraut zu machen.

»Befristetes Probearbeiten

Zur Förderung der Wechselbereitschaft der betroffenen Arbeitnehmer bietet der Arbeitgeber dem wechselwilligen Arbeitnehmer die Möglichkeit, die neue Stelle auf Probe anzunehmen. Dies können so genannte Schnuppertage sein, Probearbeiten oder die Versetzung auf Zeit. Ziel ist es, dass der Arbeitnehmer den neuen Arbeitsplatz kennen lernen kann, um zu sehen, ob er den Anforderungen dieses Arbeitsplatzes genügt. Ein Eingliederungsplan ist [...] zu erstellen.

[...] Das Probearbeiten ist zeitlich befristet auf maximal 6 Monate und kann im Einzelfall verlängert werden.

Nach Abschluss der sogenannten Probearbeit ist ein Feedback-Gespräch zwischen dem neuen Vorgesetzten und dem Arbeitnehmer zu führen. Auf Wunsch des Arbeitnehmers kann ein Vertreter des Betriebsrates hinzugezogen werden. Die Gründe für eine Nichtannahme der Stelle bzw. Nichtangebot seitens des Fachbereichs sind von beiden Seiten zu begründen und zu dokumentieren.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/122/2008

2.5.2 Qualifizierung als wesentliches Element beruflicher Mobilität und Neuorientierung

Unbedingt erforderlich und in der Praxis üblich ist es, Beschäftigte auf die neuen Anforderungen ausreichend vorzubereiten.

»Einarbeitung und Weiterbildung

Die Parteien stimmen darin überein, dass die Neustrukturierung mit veränderten Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter verbunden sein kann und auf diese Veränderungen durch geeignete und rechtzeitige Weiterbildungsmaßnahmen seitens [der Firma] zu reagieren ist.

Mitarbeiter, die im Zusammenhang mit der Neustrukturierung ein neues Arbeits- und Aufgabengebiet übernehmen, werden unter Berücksichtigung der jeweiligen Vorkenntnisse angemessen eingearbeitet und falls erforderlich durch geeignete interne oder externe Schulungsmaßnahmen qualifiziert. Den durch die Neustrukturierungsmaßnahmen betroffenen Mitarbeitern steht das Recht auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu, die sie in die Lage versetzen, den Anforderungen und dem Wandel ihres bestehenden bzw. eines absehbaren Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Dies gilt für alle notwendigen marktgerechten Qualifizierungsmaßnahmen und für alle von der Neustrukturierung betroffenen Beschäftigten. Die Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen einschließlich der Reisekosten trägt [die Firma] soweit nicht Dritte dafür aufkommen. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, sind sie nicht zur

Rückzahlung von nach dieser Vereinbarung angefallenen Qualifizierungs- oder Weiterbildungskosten verpflichtet.

Hinsichtlich aller betroffenen Mitarbeiter ist aus Anlass seiner Versetzung ein individueller Schulungs- und Qualifizierungsplan sofort zu erarbeiten, der einen Zeitraum von mindestens 12 Monaten umfasst.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080220/152/2000

§ 98 BetrVG gewährt dem Betriebsrat das Recht, an der Erstellung individueller Qualifizierungspläne mitzubestimmen.

»Maßnahmen zur Qualifizierung der Beschäftigten

Die Partner dieser Vereinbarung sind sich darin einig, dass Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte des Unternehmens zur Bewältigung der aktuellen und künftigen Anforderungen geboten sind, die sich im Zuge der Umstrukturierung des Unternehmens, aber auch durch Veränderungen im technischen Bereich ergeben.

Dazu verpflichtet sich die Geschäftsleitung, in Abstimmung mit dem Betriebsrat, Qualifizierungspläne zu erstellen und durchzuführen. In den Qualifizierungsplänen sind Anspruchsberechtigte, Ziele, Inhalte sowie zeitlicher Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen festzulegen.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080220/20/2002

Die folgende Regelung geht besonders weit: Neben Einarbeitungs- und Schulungsmaßnahmen besteht ggf. sogar ein Anspruch auf eine Umschulung (Erlernen eines anderen Berufes).

»Qualifikationssicherung und -förderung

Die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -organisation dient auch dem Ziel, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Sicherung und Förderung ihrer beruflichen Qualifikation zu ermöglichen, d.h. Qualifikationsanforderungen entsprechen auch nach Änderungen grundsätzlich mindestens den bisherigen Anforderungen.

Wenn sich die Tätigkeit eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin infolge von technischen und organisatorischen Maßnahmen ändert, hat er/sie Anspruch auf qualifizierte Einarbeitung und Schulung.

Für Mitarbeiter/innen, die infolge technischer und organisatorischer Rationalisierungsmaßnahmen an ihren bisherigen Arbeitsplätzen nicht weiter beschäftigt werden können, besteht ein Anspruch auf qualifizierte Einarbeitung und Schulung für den neuen Arbeitsplatz, gegebenenfalls auch auf Umschulung bzw. Weiterbildung.

Die Kosten dieser Umschulungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen trägt die [Firma], soweit kein anderer externer Kostenträger in Betracht kommt.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080220/49/1991

Auch nachstehend kann eine Umschulung erfolgen. Allerdings besteht die Gefahr, nach erfolgreichem Abschluss nicht übernommen zu werden. Die Alternative war hier vermutlich der Arbeitsplatzverlust bei Zahlung einer Abfindung. Der Arbeitgeber zeigte sich bereit, die ansonsten notwendigen Aufwendungen für eine Sozialplanabfindung in die Finanzierung einer fachspezifischen Ausbildung umzuwidmen. Gleichzeitig ist das Einkommen befristet gesichert.

»Bei Wegfall ihres Arbeitsplatzes ist die Bank bereit, Mitarbeitern unter der Voraussetzung von Qualifikation und Eignung die Ausbildung zum Bankkaufmann oder einem weiteren innerhalb der Bank möglichen Ausbildungsweg anzubieten oder eine entsprechende externe Ausbildung zu fördern. Maßgeblich für die Beurteilung der Qualifikation und Eignung sind das [Mitarbeitergespräch] und die Potentialeinschätzung, des Vorgesetzten sowie ein persönliches Gespräch (Personalabteilung und gegebenenfalls entsprechende Fachabteilung).

Im Falle einer entsprechenden einvernehmlichen Vereinbarung wird das Anstellungsverhältnis in ein Ausbildungsverhältnis umgewandelt. Der Mitarbeiter erhält dann zusätzlich zur Ausbildungsvergütung eine monatliche Ausgleichszahlung in Höhe der Differenz zum bisherigen Bruttomonatsgehalt nach folgender Maßgabe:

- ab 10 Dienstjahren für die Dauer von 24 Monaten
- ab 5 Dienstjahren für die Dauer von 12 Monaten
- bis 5 Dienstjahre beträgt die Höhe der insgesamt max. zu leistenden Ausgleichszulage DM 10 000,-.

Das Arbeitsverhältnis wird mit Ablauf der regulären Ausbildungsdauer betriebsbedingt beendet, falls die Bank nicht in der Lage ist,

dem betroffenen Mitarbeiter einen freien Arbeitsplatz anzubieten. Bei gleicher Eignung sind die betroffenen Mitarbeiter vorrangig gegenüber nicht von Maßnahmen betroffenen internen Bewerbern zu berücksichtigen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 080220/75/2000

Alternativ wird Beschäftigten, die von Arbeitsplatzverlust bedroht sind, angeboten, sie in eine betriebsinterne Zeitarbeitsagentur mit befristetem Arbeitsvertrag zu versetzen.

»Für einen befristeten Zeitraum (max. 12 Monate) werden geeignete Mitarbeiter von der Bank unter Aufrechterhaltung der Betriebszugehörigkeit in ein Projektteam [...] aufgenommen. Aus diesem Projektteam erfolgt die Vermittlung an den internen und externen Zeitarbeitsmarkt mit dem Ziel, den Mitarbeitern einen neuen Arbeitsplatz zu vermitteln. Voraussetzung für die Projektteilnahme sind die individuelle Eignung, die Erfolgsaussichten zur Vermittlung sowie das Interesse des jeweiligen Mitarbeiters im Hinblick auf die Projektteilnahme. Dazu wird ein Orientierungs- und Potenzialgespräch mit dem Mitarbeiter durchgeführt.

Mit dem Eintritt [...] wird zum einen der bestehende Arbeitsvertrag für die Projektteilnahme an die Erfordernisse der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG) angepasst und einvernehmlich zum Ende des Projekts aufgehoben.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/339/2003

Ziel der zuletzt zitierten Regelung ist es, Arbeitnehmende ggf. auch außerhalb des Unternehmens in neue Arbeit zu vermitteln. Gelingt dies nicht im vereinbarten Zeitraum von 12 Monaten, endet das befristete Arbeitsverhältnis. Da die Beschäftigungsdauer von 12 Monaten über der individuellen Kündigungsfrist liegt, sind auch keine Nachteile durch die Bundesagentur für Arbeit zu erwarten.

Die folgende Regelung gilt für Beschäftigte, die durch Restrukturierungsmaßnahmen vom Arbeitsplatzverlust bedroht sind. Sie sollen vorrangig für den internen Arbeitsmarkt qualifiziert werden – allerdings auch für den externen, falls eine Weiterbeschäftigung nicht möglich ist. Analog zum Modell der Transfergesellschaft bzw. Transferagentur wer-

den den Betroffenen Orientierungskurse und Bewerbungstrainings angeboten. Die Weiterbeschäftigung im Betrieb steht im Vordergrund.

»Orientierungsseminar

Allen betroffenen Mitarbeitenden wird die Möglichkeit eingeräumt, an jeweils einem [...] -internen Orientierungsseminar teilzunehmen, das durch die Personaleinheit [...] initiiert und begleitet wird. Die Orientierungsseminare dauern in der Regel bis zu zwei Tage und haben folgenden Inhalt:

- Erarbeiten der individuellen Qualifikationen und Kompetenzen sowie Unterstützung bei der Erstellung des individuellen Qualifikationsprofils;
- Herausarbeiten der individuellen Stärken und Schwächen;
- Individuelle berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Bewerbungstraining

Allen betroffenen Mitarbeitenden wird die Möglichkeit eingeräumt, an Bewerbungstrainings teilzunehmen, die durch die Personaleinheit [...] initiiert und begleitet wird. [...] Die Bewerbungstrainings haben das Ziel, Mitarbeitende für interne Bewerbungen besser zu qualifizieren.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Qualifizierungspläne werden gelegentlich individuell entwickelt. Dies soll vorrangig ermöglichen, dass freie interne Arbeitsplätze besetzt werden.

»Sofern das Qualifikationsprofil von betroffenen Mitarbeitenden nicht den Anforderungsprofilen der zu besetzenden Arbeitsplätze entspricht, werden entweder individuell oder für vergleichbare Gruppen von betroffenen Mitarbeitenden geeignete Qualifizierungspläne entwickelt und entsprechende Maßnahmen zur Anpassungsqualifizierung (Fort- und Bildungsmaßnahmen) durchgeführt. Im begründeten Einzelfall unterstützt [...] die an ihrem Personalbedarf ausgerichtete zielorientierte berufsbegleitende Absolvierung beruflicher Qualifizierungsmaßnahmen, gegebenenfalls auch mit einem anerkannten Berufsbildungsabschluss. [...] trägt die Kosten der Qualifizierung und stellt in notwendigem Umfang bezahlt von der Arbeit frei.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Auf der Grundlage der vorstehenden Regelung haben alle 42 vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen unterschiedlichsten Alters einen neuen Facharbeiterabschluss erworben. Sie konnten so auf neuen Arbeitsplätzen weiterbeschäftigt werden.

Mitunter wird der Inhalt eines Qualifizierungsplans vorgegeben.

»Bei dem für den einzelnen Arbeitnehmer zu erstellenden Qualifizierungsplan sollte folgendes berücksichtigt werden:

- Ausbau und Förderung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz des Arbeitnehmers
- Qualifizierung der Arbeitnehmer in Bezug auf neue/geänderte Arbeitsverfahren und Veränderungen der Arbeitsorganisation
- Vermittlung und Vertiefung relevanter aktueller Kenntnisse und Fertigkeiten
- Förderung des Arbeitnehmers für weiterführende Tätigkeiten.

Inhalte und Ergebnisse des Qualifizierungsgesprächs werden in dem Qualifizierungsplan für den einzelnen Arbeitnehmer dokumentiert. Hierzu wird vom Personalbereich im Einvernehmen mit dem Betriebsrat ein Formular ›Qualifizierungsplan‹ entwickelt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/122/2008

Auch wenn eine interne Weiterbeschäftigung nicht möglich ist, soll eine Qualifizierung bis hin zu einem anerkannten Berufsbildungsabschluss ermöglicht werden. Die Arbeitszeit soll allerdings durch die Beschäftigten eingebracht werden, z. B. durch Verbrauch von Arbeitszeitguthaben.

»Ist eine solche Weiterqualifizierung nicht am Personalbedarf ausgerichtet, jedoch im Interesse sowie auf Wunsch der/des Mitarbeitenden und führt zum Erwerb eines anerkannten Berufsbildungsabschlusses eines [...]Berufsbildes, so trägt [das Unternehmen] die Kosten der Qualifizierungsmaßnahme gegen Nachweis, die Arbeitszeit wird jedoch durch die/den Mitarbeitenden eingebracht.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Vorausschauende Personalplanung

Die Förderung der beruflichen Mobilität und Neuorientierung gelingt am besten durch eine vorausschauende, strategische Personalplanung,

in die auch die Betriebsräte bzw. deren Ausschüsse mit eingebunden sind.

»Die vorausschauenden Personalplanungsprozesse sowie die Maßnahmen nach dieser Vereinbarung und sonstigen Umstrukturierungsmaßnahmen sind mit veränderten Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter verbunden. Auf diese Veränderungen ist zur Sicherung der Weiterbeschäftigung rechtzeitig und umfassend durch eine strategische Bildungsplanung zu reagieren. Deshalb wird innerhalb des Leistungsmanagementsystems für jeden Mitarbeiter ein zielorientierter Entwicklungsplan erstellt. In diesen zielorientierten Entwicklungsplan werden die vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeiters mit den Kompetenzen, die zur Zielerreichung erforderlich sind, abgeglichen, und/oder evtl. innerbetriebliche und/oder außerbetriebliche Weiter- bzw. Umschulungsmaßnahmen vereinbart.

Darüber hinaus sollen Personalentwicklungspläne mit dem Ziel erstellt werden, Qualifikationsdefizite zwischen Anforderungsprofil der Arbeitsplätze einerseits und dem Mitarbeiterprofil der Betroffenen andererseits ebenfalls durch Bildungsmaßnahmen auszugleichen. Diese Qualifizierungsbedarfe fließen in die Budgetplanung Bildung ein. Zu diesem Zweck erstellt [...] jährlich eine Qualifizierungsplanung für alle Standorte. Diese Planung ist vorher mit dem Wirtschaftsausschuss und dem Bildungsausschuss des GBR zu beraten.

Darüber hinaus ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 98 BetrVG zu beachten. Der Betriebsrat kann für seinen Standort eigene Vorschläge zur Einführung einer Personalentwicklungs- und Bildungsplanung einschließlich der Maßnahmen und ihrer Durchführung machen.

Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet eine zu bildende Einigungsstelle gemäß § 76 Abs. 5 BetrVG verbindlich.

Alle Weiterbildungsmaßnahmen finden grundsätzlich während der persönlichen Arbeitszeit des Mitarbeiters statt. Bei einer Teilnahme außerhalb der persönlichen Arbeitszeit werden diese Zeiten auf die regelmäßige Arbeitszeit angerechnet.«

☛ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080220/52/1998

2.5.3 Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen des EU-weiten sozialen Dialogs

In den meisten europäischen Vereinbarungen wird betont, dass ein sozialer Dialog mit den Arbeitnehmervertretungen und den Gewerkschaften notwendig sei. Erhebliches Gewicht liegt auf dem Erhalt der Belegschaft und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (»Employability«).

Nachstehend wird die Notwendigkeit eines aktiven und ständigen sozialen Dialogs hervorgehoben. Er sei Voraussetzung für den antizipierenden Umgang mit Veränderungsprozessen.

»Die Parteien erkennen die wichtige Rolle des sozialen Dialogs in Europa, landesweit und auf lokaler Ebene an. Der Erhalt eines sozialen Dialogs auf hohem Niveau sollte insbesondere in einer Zeit der ständigen Kürzungen und zeitweiligen Stilllegung von Werkzeugen und Werken Vorrang vor allen anderen Angelegenheiten erhalten.

Die Parteien werden den sozialen Dialog innerhalb Europas und auf lokaler Ebene fördern. Der soziale Dialog [...] zielt darauf ab, die Zukunft vor auszuplanen und die nachhaltige Entwicklung des Konzerns durch den Aufbau einer bleibenden und vertrauensvollen Beziehung zwischen Management und Gewerkschaften zu festigen. [...].

Die Hilfsmittel zum sozialen Dialog lauten: Information, Beratung und Verhandlung. Sie werden entsprechend den staatlichen Gesetzen, Konventionen und Traditionen auf unterschiedliche Art und Weise angewandt. Die den sozialen Dialog praktizierenden Körperschaften des öffentlichen Rechts mögen sich unterscheiden (Gewerkschaften, Arbeitnehmervertreter [...]), jedoch beruht der soziale Dialog in jedem Land auf dem Repräsentationsgrad der Gewerkschaften, der Einhaltung der EU-Richtlinien für Soziales sowie auf der jeweiligen nationalen Rechtsprechung.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080220/159/0

Des Öfteren wird die wichtige Rolle der europäischen und nationalen Gewerkschaften im Rahmen des sozialen Dialogs bei Restrukturierungsprozessen bekräftigt.

»Zusätzlich zu den Informationen und der Beratung der europäischen, nationalen und lokalen Arbeitnehmervertretungen wird die [...] bestehende Gruppe für sozialen Dialog neu strukturiert und erhält mehr Entscheidungsbefugnis.

Die Gruppe für sozialen Dialog wird aus 12 Gewerkschaftsvertretern und 12 Vertretern des Managements von [...] bestehen. [...]

Die der Gruppe für sozialen Dialog anvertrauten Aufgaben sind:

- Sicherstellen eines aktiven und ständigen Austauschs auf hohem Niveau bezüglich der Konzernstrategie,
- Handeln als soziales und gewerbliches Observatorium,
- Gemeinsame Überprüfung der Rentabilität aller Standorte,
- Überwachung und Nachverfolgung dieser Vereinbarung [...] und Auftreten als Kontrollausschuss auf Unternehmensebene.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080220/159/0

Der Erhalt der Belegschaft wird als eigenständiges Ziel formuliert.

»Erhalt der Belegschaft

[Der Konzern] weiß die Bedeutung des Humankapitals seiner Belegschaft zu schätzen und wird alle Mittel aufbringen, um diese zu erhalten und wird dazu alle möglichen Alternativlösungen nutzen – wie z. B. Kurzarbeit und Schulungsangebote für Zeiten wirtschaftlicher Kürzungen.

Das Schulungsangebot wird für alle Beschäftigten bereitgestellt und zielt darauf ab, das Fachwissen und die Kenntnisse der Belegschaft zu erhalten, Möglichkeiten zur Karriereentwicklung und lebenslange Lernmöglichkeiten für jeden einzelnen anzubieten, die Werkzeuge und Maschinen der Standorte zu erhalten und wieder einzuführen und die damit erforderlichen Sicherheitsanforderungen zu schaffen.

[Der Konzern] möchte nicht auf Zwangsentlassungen zurückgreifen. Falls nach Ausschöpfung aller Möglichkeiten Entlassungen in Erwägung gezogen werden müssen, verpflichten sich [der Arbeitgeber] und die Gewerkschaften, einen Prozess auf Verhandlungsbasis und ohne böse Absicht einzuleiten, der mit dem nationalen Recht, den Traditionen und der Kultur übereinstimmt, um langfristige Lösungen für die Zukunft des Erwerbs-Pools zu schaffen.

Der soziale Dialog und die Suche nach Verhandlungslösungen bilden die grundsätzlichen Konzepte dieser Rahmenvereinbarung.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080220/159/0

In der folgenden Regelung steht die nachhaltige Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen im Vordergrund.

»Personal- und Kompetenzplanung

Die Unterzeichnerparteien sind der Auffassung, dass die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen in einer Welt steten Wandels für das Unternehmen unabdingbar ist und die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters sichert.

Schwerpunktbereiche

Um die Personal- und Kompetenzplanung zu fördern, einigen sich die Parteien auf folgende Prioritäten:

- Vorabinformationen über die Prioritäten und die Hauptausrichtungen der Gruppe
- Förderung der Identifizierung aktueller und zukünftiger Fähigkeiten und Qualifikationsanforderungen
- Entwicklung einer proaktiven Schulungspolitik, die allen Mitarbeitergruppen zugänglich ist.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Ein zentrales Thema ist u. a. die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter während ihres gesamten beruflichen Werdegangs.

»[Der Konzern] verfolgt und verstärkt ein Konzept zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter während ihres gesamten beruflichen Werdegangs unter Beachtung der Vielfalt, Gerechtigkeit und Chancengleichheit. [...] setzt alles daran, die Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter auch bei auftretenden Schwierigkeiten zu gewährleisten.

Parallel zu den Einstellungsplänen muss das Karrieremanagement:

- der notwendigen Anpassung der Stellen an die Projekte des Unternehmens, der Weiterentwicklung der Tätigkeiten und den Wünschen der Mitarbeiter gerecht werden,

- den Mitarbeitern Karrieremöglichkeiten bieten, die sie in ihrer beruflichen Entwicklung voranbringen,
- den Mitarbeiter eine Umschulung ermöglichen, wenn dies notwendig sein sollte,
- vorhandene Kompetenzen gemäß den Wünschen der Arbeitnehmer weiterentwickeln.

Bei Umschulungen oder Umsetzungen haben Konzern-Arbeitnehmer Vorrang gegenüber externen Kandidaten, wenn es darum geht, freie Stellen zu besetzen. Die persönliche Entwicklung eines jeden Mitarbeiters ist dabei zu berücksichtigen. Diese Vorgehensweise muss sich maßgeblich auf die Entwicklung und Anwendung folgender Instrumente stützen:

- Veröffentlichung und Aushang (in noch zu benennenden Medien) freier Stellen und zukünftiger Tätigkeiten, um eine individuelle Analyse des beruflichen Werdegangs zu fördern,
- Gespräche über die Wünsche bezüglich der persönlichen Entwicklung, sodass der Mitarbeiter in regelmäßigen und sinnvollen Abständen die Möglichkeit hat, die Entwicklung seiner Kompetenzen zu planen, wobei diese Gespräche mindestens alle fünf Jahre stattfinden sollen,
- Karriere- oder Kompetenzbilanz,
- berufliche Aus- und Weiterbildung,
- Validierung erworbener beruflicher Kompetenzen,
- Fortbildungsurlaub,
- berufliche Entwicklung.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010100/35/2008

Zentrale Rollen spielen auch die Requalifizierung, Neupositionierung und Entwicklung von Alternativtätigkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

»Folgende Begleitmaßnahmen können von den Arbeitnehmervertretern oder den Gewerkschaftsvertretern in den verschiedenen Ländern vorgeschlagen werden:

- externe Neupositionierung
- Begleitmaßnahmen zur Neueinstufung
- Unterstützung persönlicher Laufbahnprojekte

- Reaktivierung örtlicher Beschäftigung
- Suche nach neuen Tätigkeiten für den Standort
- Suche nach Industriepartnern, die in der Lage sind, dem Standort eine Zukunft zu bieten.

Es wird vereinbart, dass die obigen Maßnahmen mit dem Ziel, die faire Behandlung der Mitarbeiter in den verschiedenen Ländern sicherzustellen, besprochen werden, und dass niemand bei der Entwicklung seiner beruflichen Laufbahn alleine gelassen wird.

Im Falle einer strukturellen Änderung

- verpflichtet sich [die Firma], die industriellen Aktivitäten eher im Konzern auszubauen anstatt nach externen Lösungen zu suchen.
- und die Beschäftigungszone zu stimulieren, wenn die geplanten Aktivitäten Auswirkungen auf die örtliche Wirtschaft haben.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Bei der folgenden Regelung steht die persönliche Entwicklung der Arbeitnehmer, die in der zweiten Hälfte ihrer beruflichen Laufbahn stehen, im Vordergrund.

»In Absprache mit den Belegschaftsvertretern und gemäß den jeweiligen nationalen Regeln und Grundätzen wird der Einhaltung der Prinzipien der Chancengleichheit für Arbeitnehmer, die in der zweiten Hälfte ihrer beruflichen Laufbahn stehen, insbesondere bezüglich Einstellung, Aufstiegschancen, Bezahlung und gleichmäßiger Karriereentwicklung besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Diese Mitarbeiter profitieren insbesondere:

- von der Karrierebilanz.
- von einem Anpassungs- und Betreuungsprogramm,
- von Entsendemöglichkeiten in zugängliche Funktionen und Tätigkeiten, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010100/35/2008

3. Mitbestimmungsverfahren, -prozeduren und -instrumente

Zahlreiche Vereinbarungen enthalten Verfahrensregelungen, die eine reibungslose Wahrnehmung gesetzlicher Beteiligungsrechte des nationalen Betriebsrats (Information, Beratung, Mitbestimmung) sowie Konsultationsrechte (Information, Beratung) des Europäischen Betriebsrats sicherstellen. In einigen wenigen Fällen wurden dem Betriebsrat über die gesetzliche Regelung hinaus erweiterte Mitbestimmungsrechte im wirtschaftlichen und personellen Bereich zugestanden.

3.1 Informations- und Beratungsrechte

In Kap. 2.2 wurden für die nationale Ebene und in Kap. 2.4 für die europäische Ebene ausführlich Verfahrensregelungen dargestellt, die sich auf die Wahrnehmung von Informations- und Beteiligungsrechten der Betriebsräte in Restrukturierungsprozessen beziehen.

Im Folgenden werden einige weitere Regelungen wiedergegeben, in denen vor allem die Informationspflichten des Arbeitgebers und der Beratungsanspruch des Betriebsrats präzisiert werden. Nachstehend werden die Informationspflichten des Arbeitgebers gegenüber dem jeweiligen Betriebsratsgremium hinsichtlich des Zeitpunkts, der Form sowie dem Inhalt und der Qualität der Information festgelegt.

»Die zuständigen Betriebsratsgremien sind von den jeweiligen Arbeitgebern mit Beginn eines Planungsverfahrens rechtzeitig – beispielhaft der Zeitpunkt der Beauftragung einer Machbarkeitsstudie – und fortlaufend über das Planungsverfahren zu informieren. Der Arbeitgeber hat initiativ zu werden. [...]

Die Information kann entweder schriftlich oder nach vorheriger An-

kündigung in einer Tagesordnung auch mündlich im Rahmen von Gesprächen zwischen dem Unternehmen und dem zuständigen Betriebsratsgremium, etwa im Rahmen von Monatsgesprächen, erfolgen. Über die Gespräche ist ein Protokoll zu fertigen und dem Betriebsrat zur Verfügung zu stellen. [...]

Es wird ein gleicher Informationsstand zwischen dem Unternehmen und dem zuständigen Betriebsratsgremium angestrebt. Der Betriebsrat muss in die Lage versetzt werden, den Sachverhalt anhand der mitgeteilten Informationen nachzuvollziehen, um gegebenenfalls weiteren Informationsbedarf anzumelden.

Demgemäß sind Informationen zu erteilen, die mindestens folgende Inhalte aufweisen:

- eine funktions- oder funktionsbereichsorientierte Beschreibung der Maßnahmen mit einer Gegenüberstellung von Ist- und Sollzustand,
- die hierdurch betroffenen Mitarbeiter.

Dazu gehören Informationen und Erörterungen zu den voraussichtlichen Kosten und Erlöse der geplanten Veränderungen und Unternehmensentscheidungen, zur Zuordnung der Kosten und Erlöse zu den jeweiligen Betrieben, Abteilungen und Kostenstellen (Deckungsbeitragsrechnung), sowie zur internen Verrechnung. Die Informationen müssen dem Betriebsrat einen Vergleich der geplanten Veränderungen mit dem Istzustand und Änderungsalternativen ermöglichen (beispielsweise Informationen über das Leistungsverzeichnis, das Sollkonzept und das Pflichtenheft).«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080220/133/2008

Hier wird ein Berichtssystem und Prozesscontrolling unter Verwendung von Prozess-, Finanz- und mitarbeiterbezogenen Kennzahlen vereinbart.

»Für die Entwicklung und Umsetzung [...] wird ein geeignetes Prozesscontrolling implementiert. Basis ist ein einheitliches, visualisiertes und standardisiertes Berichtswesen, das ein zügiges Eingreifen bei sich abzeichnenden Fehlentwicklungen ggf. bis auf Mitarbeiter-ebene ermöglicht. Derzeit umfasst es folgende Kennzahlencluster:

- Prozesskennzahlen (z. B. verbrauchte Zeit, Durchlaufzeit, Umlaufbestände, Direktläufer etc.)

- Kundenzufriedenheit intern/extern (z. B. Qualitätsdaten wie Fehlerhäufigkeit etc.)
- Finanzkennzahlen (z. B. Rendite, Lieferantenbewertungen etc.)
- Direkt mitarbeiterbezogene Kennzahlen (z. B. Qualität der Führung, Mitarbeiterzufriedenheit, ergonomische und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung etc.).

Im Zuge einer intensiven Vernetzung der Standorte soll auf Basis dieses Berichtswesens ein kontinuierlicher ›Best-practice‹-Transfer initiiert werden.«

 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 080220/115/2006

Bei Anwendung des Best-Practice-Ansatzes sollten Betriebsräte darauf achten, dass nur Vergleichbares miteinander verglichen wird. Das ist hier der Fall, da die Benchmarks aus den einzelnen Standorten ein und desselben Unternehmens miteinander verglichen werden. Kritisch ist es, wenn die Benchmarks von Unternehmensberatern zur Verfügung gestellt werden, die sich zugleich weigern, Auskunft über die Herkunft der Benchmarks – der Unternehmen, in denen sie ermittelt wurden – zu geben. Auch ist es nicht sinnvoll, Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen miteinander zu vergleichen. Ebenso der Vergleich von tarifgebundenen mit nicht tarifgebundenen Unternehmen ist nicht sinnvoll, es sei denn, das Ziel ist die betriebswirtschaftliche Begründung für Tarifflicht.

Nachahmenswert ist der Best-Possible-Ansatz. Auch hier orientiert man sich an den Benchmarks der besten Vergleichsunternehmen. Dabei werden strukturelle Nachteile eines Unternehmens, korrigierend berücksichtigt, die es dem Unternehmen unmöglich machen, in sozial verträglicher Weise bestmögliche Leistungs- und Kostenstrukturen zu erreichen: z. B. bestehende Altersversorgungssysteme, hohes Durchschnittsalter der Belegschaft, Tarifbindung.

»Die Zielkosten ›best-possible‹ sind die von einem Wirtschaftsprüfer auf der Grundlage eines Benchmarks ermittelten Kosten für die Produktion jeweils der Stadtbahn- und Busleistungen, die sich an den Kostenstrukturen des besten Vergleichsunternehmens orientieren, dabei jedoch die strukturellen Nachteile des Unternehmens berücksichtigen, die es dem Unternehmen unmöglich ma-

chen, in allen Prozessen die bestmöglichen Kostenstrukturen zu erreichen«.

🔑 LANDVERKEHR, 080220/118/2001

Die folgende Regelung zeichnet sich dadurch aus, dass für den Informations- und anschließenden Beratungsprozess Zeitfenster vereinbart sind. Sie ermöglichen es dem Betriebsrat, eigene Vorschläge, ggf. unter Hinzuziehung von Sachverständigen, zu erarbeiten und in den Beratungsprozess einzubringen.

- »Der Unternehmer berät die beabsichtigte Maßnahme in der Weise mit dem jeweils zuständigen Betriebsratsgremium, dass er diesem
- die dafür erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellt,
 - die sich aus der Maßnahme ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darstellt,
 - die vorgenannten Informationen so rechtzeitig zur Verfügung stellt, dass das Betriebsratsgremium grundsätzlich innerhalb von vier Wochen in der Lage ist – bei Zuständigkeit des Konzernbetriebsrats bzw. unternehmensweit zuständigen Betriebsratsgremiums nach Konsultation mit den Betriebsräten der betroffenen Betriebe – Gegenvorstellungen bzw. Modifizierungen zu erarbeiten; diese können sich sowohl auf den Inhalt und Umfang der Maßnahme, als auch auf die zeitlichen Abläufe ihrer Umsetzung beziehen. Betrifft die Maßnahme mehr als ein Unternehmen des [...] Konzerns und kann diese Maßnahme sowie deren Auswirkungen nicht durch die einzelnen Gesamtbetriebsräte/Betriebsräte geregelt werden, beträgt der vorbezeichnete Zeitraum acht Wochen,
 - unter den Voraussetzungen von § 80 Abs. 3 BetrVG die Möglichkeit sachverständiger Beratung eröffnet. [...]

Die Maßnahmen nach Abs. 1 werden organisatorisch und personell ohne Einhaltung des vorbezeichneten Verfahrens nicht umgesetzt.«

🔑 LANDVERKEHR, 080220/116/2001

Häufig leiden die Informationen des Arbeitgebers daran, dass sie nicht auch über – erwogene, aber verworfene – Alternativen informieren. Laut folgender Regelung sollen sämtliche Alternativen in den Beratungsprozess einfließen.

»Das mit externer Beratung erstellte Konzept zur Effizienzsteigerung der Werke wird mit den Sozialpartnern und unter Einbeziehung einer für den Gesamtbetriebsausschuss tätigen Beraterfirma intensiv erläutert und beraten. Hierbei werden alle durch die Gutachter (im Auftrag der Arbeitnehmervertreter und der betroffenen Kommunen und Länder) erarbeiteten Ergebnisse und dargestellten Alternativen in den Beratungsprozess einbezogen.«

☛ LANDVERKEHR, 080220/118/2001

Heute sind die meisten Informationen in Datenbanksystemen gespeichert. Ein (begrenzter) Zugriff auf solche Datenbanksysteme ermöglicht dem Betriebsrat im Unterschied zu schriftlichen Informationen eine leichtere Verarbeitung dieser Informationen. Mitunter steht ein solches Zugriffsrecht den einzelnen Betriebsratsgremien zu.

»Die [...] stellt sicher, dass die Betriebsratsgremien (z.B. Standortbetriebsräte, Gesamtbetriebsräte, Konzernbetriebsräte, Wirtschaftsausschüsse) die für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und Beteiligungsrechte erforderlichen Informationen entsprechend der bisherigen Unternehmenskultur und abgesprochenen Regelungen erhalten. Die dafür notwendigen Zugriffsrechte auf die Datenbanksysteme werden den Betriebsratsgremien bzw. den von den Interessenvertretungen beauftragten Betriebsratsmitgliedern erteilt.«

☛ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080220/135/2007

In einer Rahmenvereinbarung zu Restrukturierungsprozessen sind Regelungsbausteine vereinbart, auf die im Beratungsprozess im konkreten Einzelfall zurückgegriffen werden kann.

»Teil dieser Beratung ist die einvernehmliche Verwendung geeigneter Bausteine aus dieser Vereinbarung für abzuschließende betriebliche Vereinbarungen im konkreten Restrukturierungsfall. In diesem Zusammenhang stellt [...] bei Beginn der Restrukturierungsmaßnahme sowie im folgenden Verlauf in konkret zu vereinbarenden Abständen Übersichten über Stand und zu erwartende Veränderungen des Personalbestandes – orientiert an den Qualifikationen/Tätig-

keiten der Mitarbeitenden in der von der Restrukturierung betroffenen Einheit – zur Verfügung.

Die weitere Beteiligung und Information wird in der konkretisierenden Vereinbarung näher beschrieben.

Es besteht Einigkeit darüber, dass diese Informationen und Beratungen vor der Abwicklung eventueller personeller Einzelmaßnahmen erfolgen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

3.2 Erweiterte Mitbestimmung

Einige Regelungen räumen dem Betriebsrat Mitbestimmungsrechte ein, die über das gesetzliche Maß hinaus gehen. Beispielsweise werden in einem paritätisch besetzten Gremium wesentliche unternehmerische Entscheidungen getroffen, die der Zustimmung der Betriebsratsvertreter bedürfen.

»Beteiligungsverfahren

Auf der obersten Ebene wird ein Lenkungsgremium aus Vorstand und Betriebsrat gebildet. Das Gremium besteht aus vier Vorstandsmitgliedern und vier Mitgliedern des Betriebsrates [...]. Es

- erteilt Freigaben für Untersuchungskonzepte bzw. weitere Entscheidungsvorlagen der Beauftragten;
- entscheidet grundsätzliche Richtungsfragen im Umstrukturierungsprozess
- erteilt weitere (Untersuchungs-)Aufträge und
- trifft Festlegungen zur Umsetzung genehmigter Organisationsvorhaben.

Das Lenkungsgremium gibt sich eine Geschäftsordnung.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/24/1994

Nachstehend verfügt der Betriebsrat vereinbarungsgemäß eigenständig über einen Teil des Budgets für Qualifizierungsmaßnahmen.

»Qualifizierung

Zur Umsetzung dieses Qualifizierungsprogramms stellt das Unternehmen für die nächsten drei Jahre ein Jahresbudget von 1,6 Mio. € zur Verfügung. Das Qualifizierungsbudget beinhaltet insbesondere Kosten für:

- Arbeitszeit für interne Weiterbildung (blaues und weißes Programm)
- Arbeitszeit für externe Weiterbildung
- Kosten für Trainer, Referenten und Reisespesen
- Arbeitszeit für Querqualifizierung zur Erhöhung der Flexibilität
- Arbeitszeit für das Qualifizieren von Mitarbeitern auf neue Arbeitsplätze z. B. aufgrund von Portfolioänderungen oder aufgrund des Einsatzes neuer Produkte/Technologien
- Arbeitszeit für die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit (nicht erfasst sind jedoch laufende Gruppengespräche etc.).

[...] Dieses Jahresbudget wird auf der Grundlage des beschlossenen Qualifizierungsprogramms verwendet. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach BetrVG ist zu berücksichtigen.

Bis zu 5 % des Budgets können für Qualifizierungsmaßnahmen verwendet werden, die vom Betriebsrat gefordert werden, auch wenn der Arbeitgeber diese für nicht notwendig hält.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 110100/41/2008

3.3 Hinzuziehung von Sachverständigen

Der Betriebsrat kann zu seiner Unterstützung Sachverständige hinzuziehen, sofern dies erforderlich ist (vgl. Kap. 2.2 und 2.3). Grundsätzlich muss dies einvernehmlich mit dem Arbeitgeber geschehen (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Bei Betriebsänderungen in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten bedarf es nicht der Zustimmung des Arbeitgebers (§ 111 BetrVG). Sofern in den ausgewerteten Vereinbarungen dem Betriebsrat das Recht auf Hinzuziehung eines Sachverständigen zugestanden wird, entspricht dies der gesetzlichen Forderung, Einvernehmen mit dem Arbeitgeber herzustellen.

3.4 Konfliktlösungsregelungen

In den meisten ausgewerteten Vereinbarungen finden sich Regelungen zur Lösung von Konflikten. Dabei ist zu beachten, dass eine Konfliktregelung nur greift a) bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über die Auslegung einzelner Bestimmungen der Vereinbarungen, die im Rahmen der erzwingbaren Mitbestimmung zustande gekommen sind sowie b) in allen Fällen, in denen die Betriebsparteien dies ausdrücklich vereinbart haben und sich vorab oder nachträglich dem Spruch der Einigungsstelle unterwerfen (§ 76 Abs. 6 BetrVG). Eine Konfliktregelung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bezogen auf Konflikte zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ist nicht möglich. Dies würde eine unzulässige Schiedsabrede gemäß § 4 ArbGG darstellen, die in die Rechte Dritter (nämlich der Beschäftigten) eingreifen würde (BAG vom 20. 11. 1990, DB 1991, S. 1025).

Die Konfliktlösungsmechanismen sind sehr unterschiedlich ausgestaltet. In einigen Fällen wird lediglich geregelt, dass Meinungsverschiedenheiten innerbetrieblich beigelegt werden.

»Für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten bei der Auslegung dieser Vereinbarung wird eine paritätische Kommission gebildet. Diese besteht aus je vier vom Konzernvorstand bzw. vom Konzernbetriebsrat benannten Vertretern. Als Vertreter eines Konzernbetriebsratsmitglieds kann auch ein Sachverständiger tätig werden.

Die Hinzuziehung von Auskunftspersonen ist zulässig.

Die paritätische Kommission kann von den Parteien dieser Vereinbarung oder den unternehmensweit zuständigen Betriebsratsgremien der betroffenen Unternehmen angerufen werden. Die Kommission tritt innerhalb von 14 Tagen nach Anrufung zusammen.«

☛ LANDVERKEHR, 080220/144/2010

Kommt es hier zu keiner Lösung, bleibt den Beteiligten nur der Weg zur Einigungsstelle oder zum Arbeitsgericht, je nach dem, worum es sich bei dem Konflikt handelt.

Meist wird jedoch auch der Fall mitgeregelt, dass eine innerbetriebliche

Einigung nicht zustande kommt. Dann wird beispielsweise ein Schlichter eingeschaltet.

»Sollten sich bei der Auslegung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung oder bei deren Anwendung Unstimmigkeiten ergeben, wird zu deren Klärung eine paritätische Kommission gebildet, die aus zwei Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates [...] sowie einem Mitglied des jeweiligen örtlichen Betriebsrates, sowie einer entsprechenden Anzahl von Mitgliedern oder Beauftragten der Geschäftsführung [...] besteht.

Diese Kommission wird über strittige Fragen mit dem ernststen Willen zur Einigung verhandeln und Vorschläge für die Beilegung der Meinungsverschiedenheiten entwickeln.

Sofern die Kommission nicht zu einer mehrheitlichen Entscheidung kommt, kann jede der beiden Seiten [das Arbeitsgericht] um Vermittlung ersuchen. In diesem Fall führt [der Richter des Arbeitsgerichts] den Vorsitz in der Kommission. Die Rechte der Arbeitnehmervertretung zur Einlegung von Rechtsmitteln werden hiervon nicht berührt.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 080220/83/1999

Führt auch die Schlichtung nicht zum Erfolg, ist der Rechtsweg (Einigungsstelle oder Arbeitsgericht) eröffnet.

In den meisten Fällen wird für den Fall, dass die innerbetriebliche Einigung nicht erfolgreich verläuft, die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus gewählt.

»Meinungsverschiedenheiten, die im Verlauf der Durchführung der Organisations- und Effizienzanalyse oder aus Anlass dieser Betriebsvereinbarung auftreten, werden vertrauensvoll zwischen Vorstand und Betriebsrat diskutiert und einvernehmlich zwischen Vorstand und Betriebsrat geregelt.

Bei Nichteinigung haben Vorstand und Betriebsrat das Recht, eine Einigungsstelle nach § 76 BetrVG anzurufen. Für den Fall, dass sich auch dort keine einvernehmliche Regelung erzielen lässt, unterwerfen sich beide Seiten dem Spruch der Einigungsstelle.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080220/32/1996

Mitunter handelt es sich bei der vereinbarten Einigungsstelle um eine freiwillige Regelung. In diesem Fall ersetzt der Spruch der Einigungsstelle nur dann die fehlende Einigung der Betriebsparteien, wenn diese sich Vorab dem Spruch der Einigungsstelle unterwerfen – so wie vorstehend geschehen – oder ihn nachträglich annehmen (§76 Abs.6 BetrVG).

4. Offene Probleme

Mangelnde frühzeitige Beteiligung von Betriebsräten und Belegschaften

Nach wie vor befinden sich die meisten Betriebsräte in der Situation, auf Restrukturierungsmaßnahmen nur reagieren zu können. Ursächlich ist hierfür vor allem die mangelnde Bereitschaft auf Arbeitgeberseite, den Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen. Das äußert sich a) in einer zurückhaltenden Informationspolitik, die sich häufig als Pflichtverletzung (»Information als Bringschuld«) erweist und b) in dem Unwillen und manchmal auch der Unfähigkeit, den Betriebsrat als kompetenten Betriebspartner anzuerkennen. In einer solchen Situation kann ein Betriebsrat seine Co-Management-Funktion objektiv unmöglich wahrnehmen. In einigen Interviews wurde deutlich, dass der Betriebsrat – sofern dies gewollt war – seine Co-Management-Funktion erst ausüben konnte, als es zu personellen Veränderungen im Management kam. In Unternehmen, die sich mehrheitlich in kommunalem Eigentum befinden (Verwaltungen, Kliniken, Stadtwerke, Verkehrsbetriebe), ist auch die politische Zusammensetzung der Aufsichtsorgane von wesentlicher Bedeutung.

Die Bereitschaft von Arbeitgebern, Beschäftigte bei Restrukturierungen frühzeitig einzubeziehen, korrespondiert deutlich mit ihrer Bereitschaft, konstruktiv mit dem Betriebsrat zusammenzuarbeiten. Dort, wo die Beschäftigten in vielfältigen Formen frühzeitig bei geplanten Restrukturierungsmaßnahmen einbezogen wurden, waren die Erfahrungen überwiegend positiv. Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und zum Bestandsschutz erwiesen sich dabei als außerordentlich hilfreich. So mussten die Beschäftigten nicht befürchten, mit gut gemeinten Vorschlägen sich oder ihre Kollegen um den Arbeitsplatz oder das Einkommen zu bringen.

Mangelnde Nachhaltigkeit von Restrukturierungsmaßnahmen

Die Zyklen, in denen Betriebe, Unternehmen und Konzerne von Restrukturierungswellen erschüttert werden, werden immer kürzer. Oft bleibt kaum noch Zeit, den Erfolg einer Rationalisierungsmaßnahme beurteilen zu können, da sie schon von der nächsten Maßnahme abgelöst wird. Nachhaltige Lösungen werden in Festtagsreden vielfach beschworen, aber auf dem Altar der Finanzmärkte viel zu schnell geopfert. Die Pflicht zur Quartalsberichterstattung börsennotierter Unternehmen und oftmals kurzfristig wirkende finanzielle Anreizsysteme des Managements tun ein Übriges. Im Corporate Governance Kodex (Ziff. 4.2.3 sowie Ziff. 5.4.6) wird die Umgestaltung der Vergütungssysteme für Vorstands- aber auch für Aufsichtsratsmitglieder empfohlen. Neben einem festen wird auch ein erfolgsabhängiger Vergütungsteil gezahlt. Er orientiert sich am langfristigen Unternehmenserfolg und soll verhindern, dass unangemessene Risiken eingegangen werden.

Diese Empfehlung befolgen bereits über 90% der im DAX und SDAX notierten Unternehmen (vgl. v. Werder/Talaulicar 2010, S. 859). Man kann nur hoffen, dass die teilweise irrationalen Kursbewegungen an den internationalen Börsenplätzen infolge der weltweiten Finanzkrise, die sich völlig losgelöst von der tatsächlichen Verfassung der Unternehmen vollziehen, zu folgender Einsicht bei den Entscheidungsträgern führt: Der Börsenkurs des eigenen Unternehmens ist kein geeigneter Indikator für erforderliche Restrukturierungsmaßnahmen. Zudem bleibt zu hoffen, dass anstelle des verengten Shareholder-Value-Ansatzes ein Multi-Stakeholder-Value-Ansatz tritt, der auch stärker die betroffenen Beschäftigten und die betroffenen Regionen und Gemeinden einbezieht.

Innerhalb der EU wird von verantwortlicher Seite schon seit Längerem ein strategisch und operational vorausschauender Umgang mit Restrukturierungen propagiert. Dies sei Grundvoraussetzung für die Bewältigung des Strukturwandels und für den Erhalt und die Förderung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Kirsch u. a. 2011, S. 20ff.). Dabei geht es darum, einen effektiven, erweiterten und innovativen Sozialdialog über Restrukturierungsmaßnahmen zu etablieren unter Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten. Er findet bisher allenfalls in großen europäischen bzw. internationalen Konzernen statt. Dieser Sozialdialog muss dringend erweitert und vertieft werden und

insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen mit einbeziehen (ebd., S. 22ff.).

Mangelnde Berücksichtigung von Aspekten des Gesundheitsschutzes

Die ausgewerteten Vereinbarungen enthielten nur in Ausnahmefällen Regelungen zum Gesundheitsschutz. Die Erkenntnis, dass Restrukturierungen erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können, scheint noch nicht weit verbreitet zu sein. Hier sind die Sozialpartner gefordert. Weitere Anknüpfungspunkte bieten die entsprechenden Initiativen auf EU-Ebene (vgl. ebd., S. 22).

Gesetzliche Veränderungen

Auf EU-Ebene werden zahlreiche gesetzliche Veränderungen angeordnet, die dann in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Einige Stichworte sollen hier genügen (vgl. ebd., S. 22ff.):

- Überarbeitung der EU-Richtlinie zur Massenentlassung, um die verschiedenen Formen der Vertragsbeendigungen zu erfassen
- stärkere Mitspracherechte der betroffenen Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter
- Vorrang der beruflichen Neuorientierung vor finanzieller Entschädigung
- besserer Zugang zu Maßnahmen der beruflichen Neuorientierung (auch für Leiharbeitskräfte)
- Anerkennung von Krankheiten, die im Zusammenhang mit Restrukturierungen stehen, als Berufskrankheiten
- Verpflichtung der Unternehmen, jährlich einen Change-Management-Bericht zu veröffentlichen
- systematische, EU-weite Überwachung von Umstrukturierungen und deren Auswirkungen auf Unternehmen, Regionen und Gemeinden.

5. Zusammenfassende Bewertung

Restrukturierung ist in einer globalisierten, sich ständig wandelnden Welt eine permanente Herausforderung sowohl für das Management als auch für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. Nicht selten haben Betriebsräte in ihrer langjährigen Betriebsratspraxis eine Vielzahl von Unternehmensumstrukturierungen erlebt. Eine Betriebsrätebefragung im Jahr 2006 ergab, dass mehr als ein Drittel der befragten 2000 Betriebsräte in den vergangenen 10 Jahren zwischen 5 und 17 Umstrukturierungen erlebt haben (vgl. Kädler/Behrens 2006).

Die ausgewerteten Vereinbarungen lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen: a) Vorausschauende Vereinbarungen, die ohne konkreten Restrukturierungsanlass geschlossen wurden. Dabei handelt es sich vor allem um Vereinbarungen der EBR mit den Konzernleitungen europäischer bzw. internationaler Konzerne. Sie orientieren sich stark an den Vorgaben bzw. Empfehlungen der EU-Kommission zur Voraberkennung und Steuerung des wirtschaftlichen Wandels. Hinzu kommen einige wenige so genannte Rahmenvereinbarungen: Sie sollen dazu beitragen, die Vorgehensweise bei geplanten Restrukturierungen im Unternehmen oder Konzern zu vereinheitlichen. Sie werden bei Bedarf durch die örtlichen Betriebsräte durch konkretisierende Vereinbarungen ausgefüllt. Unter diese Gruppe fielen insgesamt 15 Vereinbarungen, davon 9 auf EBR-Ebene.

b) Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Vereinbarungen, die im Vorfeld von geplanten Restrukturierungsmaßnahmen getroffen werden. Im Vordergrund stehen dabei der gesamte Planungsprozess der Restrukturierung, die Beteiligung des Betriebsrats, die Information und Einbeziehung der Belegschaft sowie Schutzbestimmungen für die Beschäftigten. Das Rollenverständnis vieler Betriebsräte, die solche prozessbegleitenden Vereinbarungen abgeschlossen haben, orientiert sich stark an der Rolle des Betriebsrats als Co-Manager. Insgesamt konnten 62 Vereinbarungen (etwa 42%) dieser Gruppe zugeordnet werden. Die

interviewten Betriebsräte kamen alle aus dieser Gruppe und sahen sich selbst überwiegend als Co-Manager. In den Interviews wurde deutlich, dass in einigen Fällen erst personelle Veränderungen im Management die Voraussetzungen schafften, um dieses Rollenverständnis umsetzen zu können. Dort, wo innerhalb des Betriebsrats Skepsis bezüglich des veränderten Rollenverständnisses herrschte, ist diese Skepsis angesichts der Erfolge breiter Zustimmung gewichen. In einigen Interviews wurde betont, dass Beschäftigungs- und Einkommenssicherung eine wichtige Voraussetzung für ein solches Rollenverständnis sei. Dem Management sei dies durchaus bewusst. Beschäftigungs- und Einkommenssicherung war für einige der Interviewten eine unabdingbare Voraussetzung dafür, die Beschäftigten in den gesamten Restrukturierungsprozess erfolgreich einzubeziehen.

c) Zahlenmäßig ist die Gruppe der umsetzungsorientierten Vereinbarungen mit 69 Vereinbarungen (47%) geringfügig stärker. Bei diesen handelt es sich inhaltlich fast ausschließlich um Interessenausgleiche und Sozialpläne im Rahmen von Betriebsänderungen. Hier stehen die klassischen Regelungsinstrumente wie Abfindungsregelungen, Versetzungsregelungen, Transfermaßnahmen sowie beschäftigungssichernde und beschäftigungsfördernde Maßnahmen im Vordergrund. Da hierzu bereits ausführliche Analysen und Gestaltungshinweise vorliegen (vgl. Göritz u. a. 2010 und 2012), wurden diese Regelungselemente nicht in die vorliegende Auswertung einbezogen.

Betrachtet man die Analyseergebnisse im Zeitablauf, lässt sich feststellen: Insbesondere in Vereinbarungen, die in den letzten Jahren abgeschlossen wurden, fanden verstärkt Regelungen zu verbesserter Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und beruflichen Mobilität Eingang. Ebenfalls erst in den letzten Jahren – von Ausnahmen abgesehen – gewinnt das Thema Gesundheitsschutz im Zusammenhang mit Restrukturierung an Bedeutung, wenn auch immer noch in zu geringen Maße.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die vorgestellten Regelungen in einer jeweils besonderen Konstellation zustande gekommen sind, die von vielfältigen Faktoren bestimmt wurde: z. B. von der Art der Betriebsänderung, der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, der Stärke des Betriebsrates, der Mitbestimmungskultur im Unternehmen sowie der Arbeitsmarktsituation in der betroffenen Region und Branche. Ohne

Kenntnis des Gesamtzusammenhangs lassen sich die Regelungen deshalb nicht als generell »gut« oder »schlecht« beurteilen. Trotzdem können die einzelnen Kapitel und Abschnitte der vorliegenden Auswertung als Gedankenstütze dienen, um zu klären, welche Bereiche im Rahmen einer anstehenden Betriebsänderung überhaupt zu regeln sind. Die vorgestellten Regelungen seien als Ideensammlung verstanden. Sie bieten Anregungen für die konkrete Ausgestaltung eigener Vereinbarungen. Über das Dargestellte hinaus finden sich zahlreiche weitere Regelungsbeispiele auf der beiliegenden CD-ROM. Ausschlaggebend für die eigene Praxis kann jedoch nur die jeweils spezifische betriebliche Situation sein.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Die nachfolgenden Beratungs- und Gestaltungshinweise für die Ausgestaltung von Vereinbarungen zur Restrukturierung sind das Ergebnis der vorliegenden Auswertung von Vereinbarungen zur Restrukturierung. Sie zeigen, welche Regelungspunkte möglich sind. Welche tatsächlich angestrebt werden, hängt von der konkreten betrieblichen Situation ab.

Die Zielsetzung der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und einen Überblick über die verbreitete Regelungspraxis zu geben, erlaubt es nicht, allzu sehr in Einzelheiten zu gehen. Es ist jedoch möglich, ein kompaktes Resümee zu ziehen.

6.1 Gestaltungsraster

Die Auswertung der Vereinbarungen zur Restrukturierung hat zahlreiche Hinweise für die betriebliche Praxis von Betriebsräten ergeben, die in den folgenden Merkpunkten zusammengefasst sind. Es handelt sich dabei nicht um einen geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung im Betrieb, sondern um einen anregenden Katalog für eigene Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung zur Restrukturierung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

Präambel

Anlass für die Restrukturierungsvereinbarung, Art der Unternehmenskrise, sonstiger Anlass, z.B. Strategie-, Erfolgs- oder Liquiditätskrise, Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Geltungsbereich

räumlich, sachlich, zeitlich und personell

Prozessorientierte Vereinbarungen

- Organisation des Planungsprozesses beschreiben (einschl. der Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten; s. unten Verfahrensregelungen)
- Informationszeitpunkte und -inhalte festlegen
- Unterstützung durch Sachverständige sichern

Umsetzungsorientierte Vereinbarungen

- Betriebsratsstrukturen vereinbaren (z. B. Gemeinschaftsbetriebsrat, unternehmenseinheitlicher Betriebsrat, Spartenbetriebsrat)
- Personalgestellung bzw. konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung als Alternative zu Betriebsübergängen vereinbaren
- berufliche Mobilität der Beschäftigten fördern (z. B. durch Beschäftigungskonferenzen, unternehmens-/konzerninterne Arbeitsmärkte, Jobbörsen, Qualifizierungspläne, vorausschauende Personalplanung)
- Sozialplanregelungen zum Ausgleich oder zur Milderung wirtschaftlicher Nachteile vereinbaren

Verfahrensregelungen

- Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss informieren und beraten
- gemeinsame Arbeitsgruppen
- Beschäftigte informieren und beteiligen
- erweiterte Mitbestimmung bei Personal- und Investitionsentscheidungen

Schutzbestimmungen

- Kündigungsschutz
- Entgeltsschutz
- Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrollen
- Datenschutz
- Arbeits- und Gesundheitsschutz

Regelungen zur Förderung der beruflichen Mobilität

- Qualifizierungsbedarfe ermitteln
- (individuelle) Qualifizierungspläne erstellen
- (konzerninterne) Arbeitsmärkte organisieren
- Anreize zur Erhöhung der beruflichen Mobilität schaffen
- Profiling und Outplacement
- Transferagenturen und -gesellschaften einrichten

Konfliktlösungsmechanismen

- Konflikte einvernehmlich lösen
- innerbetriebliche Konfliktlösung durch paritätisch besetzte Kommission
- innerbetriebliche Konfliktlösung durch paritätisch besetzte Kommission mit wechselndem Vorsitz und Doppelstimmrecht des Vorsitzenden
- Einigungsstelle einschalten gemäß §76 Abs. 6 BetrVG (mit oder ohne vorzeitige Unterwerfung unter den Spruch der Einigungsstelle)

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme der Interessenvertretung

Freiwillige oder erzwingbare Regelung?

Die Möglichkeit des Betriebsrats zur Einflussnahme hängt wesentlich davon ab, ob die beabsichtigten Restrukturierungsmaßnahmen der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen oder nicht. Besteht kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, kommt nur eine freiwillige Vereinbarung in Betracht.

Dennoch finden sich gerade im Bereich der prozessorientierten Vereinbarungen (Kap. 2.2.) mehrere beachtenswerte Regelungen, die nicht oder nicht im vollen Umfang der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegen. Voraussetzung dafür ist zunächst, dass der Betriebsrat diesen gestaltenden Einfluss tatsächlich ausüben will (Stichwort: Co-Management). Dass sich Arbeitgeber hierauf einlassen, hat verschiedene Gründe: In einigen Fällen trug in kommunalen Unternehmen die poli-

tische Zusammensetzung des Aufsichtsrats wesentlich dazu bei, dass der Geschäftsführung aufgetragen wurde, Restrukturierungen einvernehmlich mit dem Betriebsrat durchzuführen. In anderen Fällen wirkten die Erfahrung der Vergangenheit: Nachdem die ungenügende Beteiligung des Betriebsrats bei der späteren Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen zu erheblichen Reibungsverlusten geführt hatte, wollte man dies zukünftig vermeiden.

Bei teilmitbestimmten Regelungen konnte der Betriebsrat in einigen Fällen sein erzwingbares Mitbestimmungsrecht dazu nutzen, im Rahmen zulässiger Koppelungsgeschäfte (vgl. z. B. BAG, Urteil vom 9.6.2011 – 6 AZR 132/10) Zugeständnisse des Arbeitgebers in Bereichen zu erwirken, die nicht der Mitbestimmung unterliegen (vgl. auch Frias/Hopmann 2010, S. 247ff.).

Umsetzungsorientierte Vereinbarungen unterliegen fast immer dem erzwingbaren Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, da es sich um Betriebsänderungen handelt (§ 112 BetrVG).

Berücksichtigung tariflicher Bestimmungen

Bei der Ausgestaltung der betrieblichen Regelungen zu Restrukturierungsmaßnahmen müssen die tariflichen Rahmenbestimmungen berücksichtigt werden. Das bezieht sich insbesondere auf Regelungen zum Rationalisierungsschutz, zur Qualifizierung und Beschäftigungssicherung – sie sind (üblicherweise) Gegenstand von Tarifverträgen und unterliegen der Regelungssperre des Betriebsverfassungsgesetzes. Dies gilt, soweit es sich nicht um sozialplanpflichtige Regelungen handelt, die nicht der Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG unterliegen.

Tarifvertragliche Regelungen stellen aber nicht nur Grenzen dar, sondern eröffnen zugleich auch Möglichkeiten für die Betriebsparteien, indem sie Handlungsspielräume definieren und damit auch Anregungen für betriebliche Gestaltung geben. Allerdings sollte die vom BAG geforderte Rechtsquellenklarheit beachtet werden: Regelungen, die gemäß § 77 Abs. 3 BetrVG der Regelungssperre unterliegen, müssen in einem Tarifvertrag separat geregelt und von den Tarifvertragsparteien unterschrieben werden. Das gilt auch, wenn eine betriebliche Regelung vereinbart werden soll, die eine Änderung eines bestehenden Tarifvertrages notwendig macht. Ebenso gilt dies, falls ein solcher Tarifvertrag nicht besteht, aber die Regelungssperre gemäß § 77 Abs. 3 BetrVG greift.

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Betriebsverfassungsrecht – Aufgaben des Betriebsrats

Die Aufgaben des Betriebsrats sind in allgemeiner Form in § 80 BetrVG beschrieben. Bei der Restrukturierung von Betrieben, Unternehmen und Konzernen sind insbesondere Nr. 2 (Beantragung von Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen), Nr. 8 (Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb) und Nr. 9 (Förderung von Maßnahmen des Arbeits- und betrieblichen Umweltschutzes) einschlägig. Damit der Betriebsrat diese Aufgaben wahrnehmen kann, muss er umfassend informiert werden. Zudem müssen ihm alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stehen. Falls erforderlich, kann er nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG oder auch ohne das Einverständnis des Arbeitgebers nach § 111 BetrVG (externe Sachverständige hinzuziehen).

Weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats ergeben sich im Einzelfall aus den §§ 87, 90, 91, 92, 92a, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 111, 112, 112a BetrVG. Einige dieser Rechte sind als Initiativrechte ausgestattet (§§ 92, 92a, 95 Abs. 2, 96 Abs. 1, 98 Abs. 1 BetrVG). Der Betriebsrat kann eigeninitiativ tätig werden und dem Arbeitgeber entsprechend unbeschränkt Vorschläge unterbreiten. Dem weitreichenden Vorschlagsrecht des Betriebsrats steht die Beratungspflicht des Arbeitgebers gegenüber.

Plant der Arbeitgeber Maßnahmen, die weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats auslösen, müssen diesem unaufgefordert alle Informationen zur Verfügung gestellt werden. Damit kann der Betriebsrat den Umfang seines Beteiligungsrechts einschätzen und ggf. weitere Maßnahmen (z. B. zusätzliche Informationen, Hinzuziehung eines Sachverständigen) in die Wege leiten.

Sind Bereiche der erzwingbaren Mitbestimmung betroffen – insbesondere in den Fällen der §§ 87 Abs. 1, 94 Abs. 1, 97 Abs. 2, 111 ff. BetrVG – kann der Betriebsrat eine Regelung über die Einigungsstelle erzwingen. Ein Beispiel: Erkennt der Betriebsrat, dass sich die Anforderungen an eine Tätigkeit verändert haben und die Beschäftigten deshalb zusätzliche Kenntnisse erwerben müssen, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, kann er nach § 97 Abs. 2 BetrVG die Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen erzwingen. Im Gegensatz zu § 98

Abs. 4 BetrVG unterliegt hier nicht nur die Frage wie, sondern auch ob Maßnahmen ergriffen werden, der Mitbestimmung des Betriebsrats. Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 BetrVG kommen in Betracht u. a. hinsichtlich der Arbeitsgestaltung (Nr. 3), der betrieblichen Lohngestaltung (Nr. 10 und 11), der Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen (Nr. 12) sowie der Durchführung von Gruppenarbeit (Nr. 13).

Bei der Durchführung von Organisationsanalysen werden regelmäßig Erhebungsbögen eingesetzt, die auch personenbezogene Informationen zum Gegenstand haben. Hier greift dann das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 94 Abs. 1 BetrVG. Entscheidend für das Vorliegen eines erzwingbaren Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats ist nicht der Erhebungszweck (hier: Organisationsanalyse), sondern der Inhalt der Fragen (vgl. FESTL 2010, Rn. 7 zu § 94 BetrVG). Durch zulässige Koppelungsgeschäfte kann hier Einfluss auf den Erhebungszweck genommen werden.

Meist handelt es sich bei der Restrukturierung um eine mitbestimmungspflichtige Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG, die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats auslöst. Im Konfliktfall wird die Einigungsstelle eingeschaltet, die aber nur für den Sozialplan einen Spruch fällen kann (§ 112 Abs. 3 und 4 BetrVG). Selbst wenn sich am Horizont noch keine interessenausgleichs- und sozialplanpflichtige Betriebsänderung abzeichnet, kann der Betriebsrat vorsorglich tätig werden, ohne insoweit später in seinen Rechten nach §§ 111 ff. BetrVG eingeschränkt zu sein. Im Falle einer ablehnenden Haltung des Arbeitgebers kann der Betriebsrat bei später anstehenden Verhandlungen über einen Interessenausgleich auf seine Vorschläge zurückgreifen (vgl. ebd. Rn. 3 zu § 92a BetrVG).

Informations- und Beratungsanspruch des Wirtschaftsausschusses

Bei der Planung von Restrukturierungsmaßnahmen in Betrieben und Unternehmen muss regelmäßig der Wirtschaftsausschuss beteiligt werden. Dessen Informations- und Beratungsanspruch ergibt sich aus § 106 Abs. 3 BetrVG. Er besteht parallel zu möglichen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats und ist diesen zeitlich vorgelagert.

Verhältnis von Betriebsvereinbarungen

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats – generell seine Regelungskompetenz – ist beschränkt, soweit eine zwingende gesetzliche Regelung oder ein Tarifvertrag besteht (§77 Abs. 3 BetrVG). Ist ein Tarifvertrag nicht allgemeinverbindlich, muss der Arbeitgeber tarifgebunden sein und der Betrieb muss zudem in den räumlichen, fachlichen und personellen Geltungsbereich des Tarifvertrages fallen. Dann greift die Regelungssperre. Der Tarifvertrag als stärkere Rechtsquelle hat Vorrang gegenüber der schwächeren betrieblichen Regelung. Auch das Günstigkeitsprinzip greift nicht. Gestattet der Tarifvertrag den Betriebsparteien jedoch eine abweichende Regelung (so genannte Öffnungsklausel), dann kann der Betriebsrat seine Beteiligungsrechte dennoch ausüben.

In der Praxis finden sich so genannte dreigliedrige Vereinbarungen: Vereinbarungen, die zwischen Arbeitgeber, Gewerkschaft und dem Betriebsrat getroffen wurden. In die vorliegende Auswertung wurden vier dreigliedrige Vereinbarungen einbezogen. Meist sind diese Vereinbarungen von allen drei Parteien unterschrieben, ohne die einzelnen Rechtsquellen (Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung) der einzelnen Regelungsinhalte eindeutig zu bezeichnen. Dieser Praxis hat das BAG mit Urteil vom 15. 4. 2008 (Az.: 1 AZR 86/07 –, NZA 2008, S. 1074ff.) einen Riegel vorgeschoben. Im ersten Leitsatz der Entscheidung heißt es: »Bestimmungen in gemischten, von Arbeitgeber, Gewerkschaft und Betriebsrat gemeinsam unterzeichneten Vereinbarungen sind unwirksam, wenn sich nicht aus diesen selbst ohne weiteres und zweifelsfrei ergibt, wer Urheber der einzelnen Regelungskomplexe ist und um welche Rechtsquellen es sich folglich handelt [...]«

Dreigliedrige Vereinbarungen sind nur dann wirksam, wenn sich die einzelnen Regelungsbereiche deutlich voneinander abgrenzen lassen und deren Urheber jeweils eindeutig erkennbar wird. Teilweise vertreten Experten daher die Auffassung, dass eine bloße Unterteilung durch Überschriften in tarifliche und betriebliche Bereiche dem Gebot der Rechtsquellenklarheit widerspricht (vgl. Grau/Döring 2008, S. 1338).

Möglich wäre eine Trennung in zwei einzelne Regelungswerke. Die tarifliche Regelung müsste per Öffnungsklausel ausdrücklich den Abschluss einer gleichlautenden Betriebsvereinbarung erlauben. Dadurch könnte aber die nicht zu unterschätzende Signalwirkung, dass alle Betei-

ligten an einem Strang ziehen, nicht erzielt werden. Vorzugswürdig ist daher die Zusammenfassung der tariflichen und betrieblichen Regelung in einer Urkunde. In einem ersten Abschnitt werden alle Maßnahmen der Restrukturierung umfassend im Rahmen eines Tarifvertrags festgehalten. Die tarifliche Regelung erlaubt zudem in allen Regelungsbe-
reichen ausdrücklich den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung (Öffnungsklausel). Unmittelbar daran kann sich in einem zweiten Abschnitt die entsprechende Betriebsvereinbarung anschließen, die sich im Geltungsbereich nur auf die nicht gewerkschaftlich organisierten bzw. übertariflichen Arbeitnehmer bezieht. Bei der Unterzeichnung ist jeweils darauf hinzuweisen, welche Vertragspartei für welchen Abschnitt zeichnet.

Rechtliche Grundlagen für den EBR

Rechtliche Grundlage des EBR ist die Europäische Betriebsratsrichtlinie vom 22. September 1994, die am 6. Mai 2009 novelliert wurde. Die Richtlinie wurde in Deutschland durch das Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG) vom 28. Oktober 1996 (BGBl. I S. 1548) in nationales Recht umgesetzt. Ziel der Richtlinie ist es, eine grenzüberschreitende Arbeitnehmervertretung mit Konsultations- und Informationsrechten in europaweit tätigen Unternehmen zu schaffen. Die Kriterien für ein gemeinschaftsweit operierendes, EBR-pflichtiges Unternehmen sehen vor, dass es mindestens 1000 Arbeitnehmende in den Mitgliedstaaten beschäftigt und dass mindestens 150 Arbeitnehmer in mindestens zwei Mitgliedstaaten beschäftigt werden. Die Richtlinie gilt auch für die in EU-Ländern befindlichen Niederlassungen internationaler Konzerne, die ihren Hauptsitz außerhalb der EU haben.

Als zentrale Institution zur Konstituierung eines EBR bestimmt die Richtlinie das »besondere Verhandlungsgremium« der Arbeitnehmenden, dessen Wahlmodus nicht weiter festgelegt wird (die Vorschriften bleiben der nationalen Gesetzgebung überlassen). Es soll eine Vereinbarung über die Zusammensetzung und Befugnisse eines zu gründenden EBR aushandeln. Im Anhang der Richtlinie werden Mindestvorschriften aufgeführt. Diese »subsidiären Vorschriften« sehen vor, dass der EBR mindestens drei und höchstens 30 Mitglieder hat, dass jährlich einmal eine Sitzung mit der zentralen Leitung stattfindet, in der diese über die »voraussichtliche Entwicklung der Geschäfts-, Produktions-, Absatz-

und Beschäftigungslage, Änderungen der Organisation, Einführung neuer Arbeitsverfahren, Verlagerungen, Fusionen oder Schließungen« unterrichten muss. Der EBR kann hierzu seine Stellungnahme abgeben und muss die Arbeitnehmervertreter an den nationalen Standorten über Inhalt und Ergebnisse der Unterrichtung und Anhörung informieren. Aufgrund historisch bedingter Unterschiede der Arbeitnehmervertretungen der einzelnen europäischen Länder schreibt die Richtlinie lediglich Minimalanforderungen an den EBR vor.

Sozialrecht (SGB III)

Im Sozialgesetzbuch III sind im Hinblick auf die Restrukturierung die Unterstützungsleistungen der Arbeitsagentur hinsichtlich Weiterbildung und beruflicher Qualifikation sowie allgemein Maßnahmen zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen zusammengefasst.

Transferleistungen

Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze durch eine Betriebsänderung gefährdet sind, können durch so genannte Transfermaßnahmen gefördert werden. Dies sind alle Maßnahmen, die zur Eingliederung der Arbeitnehmenden in den Arbeitsmarkt dienen (i. d. R. Qualifizierung). Unterschieden wird dabei zwischen Transfermaßnahmen gemäß § 110 (ehemals: § 216a) SGB III und Transferkurzarbeitergeld gemäß § 111 (ehemals: § 216b) SGB III (vgl. Göritz u. a. 2010, S. 86ff.).

Förderung der beruflichen Qualifizierung

Diese Fördermaßnahmen sind in vielen Ausprägungen im SGB III zu finden. Arbeitgeber haben z. B. die Möglichkeit, Fördermittel für die Ausbildungsvergütung (§§ 56ff.), Einstiegsqualifizierung (§ 54a) sowie zur beruflichen Eingliederung Behinderter (§§ 73ff.) zu beantragen. Arbeitnehmer können darüber hinaus weitere Fördermittel für die Berufsbildungsförderung (§§ 81ff.) erhalten.

7. Bestand der Vereinbarungen

Bei den 146 ausgewerteten Vereinbarungen zur Restrukturierung handelt es sich um 7 Tarifverträge, 114 Betriebsvereinbarungen (davon 48 Gesamtbetriebsvereinbarungen, 13 Konzernbetriebsvereinbarungen und 9 Vereinbarungen des EBR), 19 Dienstvereinbarungen (davon eine vom Hauptpersonalrat und 4 vom Gesamtpersonalrat abgeschlossene Vereinbarungen) sowie 4 Vereinbarungen, die sowohl von den Betriebs- als auch von den Tarifparteien unterzeichnet worden waren (so genannte dreigliedrige Vereinbarungen).

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut	Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Betriebsvereinbarung	114	Dreigliedrige Vereinbarung	4
Dienstvereinbarung	19	Sprecherausschuss	2
Tarifvertrag	7		
Gesamt			146

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Das Spektrum der Branchen, in denen Vereinbarungen zur Restrukturierung abgeschlossen werden, ist breit gefächert. Eine Häufung lässt sich in den Branchen Kredit- und Versicherungsgewerbe feststellen. Dies hat vermutlich mit der Bankenkrise und der strategischen Neuausrichtung der Versicherungswirtschaft und zu tun.

Branchen	Anzahl absolut
Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling	1
Baugewerbe	2
Börse/Makler	3
Chemische Industrie	9
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	9
Einzelhandel (ohne Kfz.)	3
Energiedienstleister	12
Ernährungsgewerbe	1
Fahrzeughersteller Kraftwagen	2
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	7
Gastgewerbe	1
Gesundheit und Soziales	8
Großhandel (ohne Kfz.)	2
Grundstücks- und Wohnungswesen	2
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Informationstechnikerhersteller	1
Kohlebergbau	1
Kreditgewerbe	17
Landverkehr	14
Maschinenbau	5
Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik	5
Metallerzeugung und -bearbeitung	2
Öffentliche Verwaltung	3
Postdienstleistungen	4
Sonstige Verkehrsdienstleister	5
Telekommunikationsdienstleister	4
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	3
Verlags- und Druckgewerbe	3
Versicherungsgewerbe	16
Gesamt	146

Tabelle 2: Branchenverteilung der Vereinbarungen

Der zeitliche Schwerpunkt der Vereinbarungen zur Restrukturierung liegt in den Jahren 1995 bis 2003. Rückschlüsse auf Restrukturierungspolitik von Unternehmen und Konzernen können daraus aber nicht abgeleitet werden. Vermutlich ist die Häufung eher der Art und Weise der Datenbeschaffung geschuldet.

Abschlussjahr	Anzahl absolut	Abschlussjahr	Anzahl absolut
vor 1990	5	2004	9
1990 bis einschließlich 1994	12	2005	5
1995 bis einschließlich 1999	32	2006	5
2000	14	2007	8
2001	8	2008	9
2002	10	2009	5
2003	14	2010	6
Gesamt			146

Tabelle 3: Abschlussjahr der Vereinbarungen

Informationen zu den Interviews

In vier ausgesuchten Fällen aus unterschiedlichen Branchen (Landverkehr, Öffentliche Verwaltung, Gesundheit und Soziales, Chemische Industrie) wurde die Anwendung der vereinbarten prozessorientierten Regelungen in der Praxis analysiert. Dazu wurden strukturierte Interviews mit Betriebsräten, die an den Verhandlungen beteiligt waren, geführt, um herauszufinden, a) ob mit den Vereinbarungen die jeweils verbundnen Intentionen erreicht wurden, b) ob aus heutiger Sicht Änderungsbedarf besteht, c) was die Betriebsparteien heute anders machen würden und warum. Die Interviews fanden im Zeitraum September bis November 2011 statt. In den Interviews wurde erfragt: die Unternehmenssituation bei Aufnahme der Verhandlungen zur Restrukturierung (wirtschaftliche und finanzielle Lage, Anlass für Restrukturierung), die Initiative zur Aufnahme der Verhandlungen, die angestrebten Restrukturierungsziele, der Verhandlungsprozess, die Zielerreichung, Umsetzungsprobleme, Anschlussvereinbarungen sowie die Bewertung der Vereinbarung durch den Betriebsrat aus heutiger Sicht.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Arbeiterkammer Bremen (2010): Betriebsrätebefragung 2010; Download unter: www.arbeiterkammer.de

Berger, Roland (2003): Restrukturierung in Deutschland – früher, schneller und härter, aber noch nicht gut genug, Düsseldorf

Berger, Roland (2008): Restrukturierung in Deutschland 2008, Düsseldorf; Download Präsentation unter http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Restrukturierung_Deutschland2008_20091016.pdf

Creditreform (2004): Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen, Neuss

DKKW (2012) (Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thoma/Wedde, Peter): BetrVG, Kommentar für die Praxis, 13. Aufl., Frankfurt a. M.

EU-Kommission (2009): Umstrukturierung in Europa, Brüssel

FESTL (2010) (Fitting, Karl/Engels, Gerd/Schmidt, Ingrid/Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang): Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 25. Aufl., München

Frias, Mona/Hopmann, Benedikt (2010): Koppelungsgeschäfte. Ausweitung der Mitbestimmung bei Arbeitszeit- und Pausenplänen, in: Arbeitsrecht im Betrieb 4/2010, S. 247ff.

Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010): Interessenausgleich und Sozialplan, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Aufl., Frankfurt a. M.

Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Rupp, Rudi (2012): Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan, Handlungsanleitung bei Umstrukturierungen, 6. Aufl., Frankfurt a. M.

Grau, Timon/Döring, René (2008): Unwirksamkeit dreigliedriger Standortversicherungsvereinbarungen bei unklarem Normcharakter als Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 25. Jg., 2008, S. 1335ff.

Kädtler, Jürgen/ Behrens, Martin (2006): Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung, WSI-Mitteilungen 11/2006

Kirsch, Johannes/Mühge, Gernot/Weingarten, Jörg (2011): Umstrukturierungen planen und verwalten mit Sicht auf Nachhaltigkeit: Handlungsprinzipien und Empfehlungen (DE). Ein Vorschlag des IRENE-Netzwerks. Coordinateurs: Rachel Guyet, Claude Emmanuel Triomphe, Paris

Knuth, Mattias (2010): Antizipation & Bewältigung von Restrukturierung in Deutschland, Europäische Kommission (Hg.); Download unter ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5738&langId=de

Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«; Download unter http://www.boeckler.de/pdf/hbs_kotthoff.pdf

Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010): Beschäftigungssicherung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 2. Aufl., Frankfurt a. M.

Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2011): Handbuch Wirtschaftsausschuss, 8. Aufl., Frankfurt a. M.

Leidig u. a. (2003): Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren, Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hg.), Verleger-Ausschuss, Frankfurt a. M.

Lünendonk, Jonas/Renke, Jens (2009): Restrukturierung: Erfolgreiche Neuausrichtung von Unternehmen, Sonderdruck, Kaufbeuren

Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen, Organisation, 2. Aufl., Frankfurt a. M.

Müller-Jentsch u. a. (1998): Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagebau. Modernisierung von Arbeitssystemen und industrielle Beziehungen im Maschinenbau. Abschlussbericht zum DFG-Forschungsprojekt (Mu 572/5–1). Lehrstuhl für Mitbestimmung und Organisation, Ruhr-Universität Bochum

Piorr, Rüdiger/Wehling, Pamela (2002): Betriebsratshandeln als unternehmerischer Erfolgsfaktor? Einflussnahme der Arbeitnehmervertretung bei der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen; Download unter www.hampp-verlag.de/ArchivIndB/3_02_Piorr_Wehling.pdf

Schölzel, Günther (1998): Co-Management des Betriebsrats in Veränderungsprozessen, in: Antoni, C./Eyer, E./Kutscher, I. (Hg.) (1998): Fachbibliothek »Das flexible Unternehmen« (CD-ROM), Wiesbaden

v. Werder, Axel/Talaulicar, Till (2010): Kodex Report 2010: Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Der Betrieb 2010, S. 859

Wieselhuber&Partner (2002): Unternehmenskrisen im Mittelstand. Krisenursachen und Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung, München

Internethinweise

Eurofound: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in Europa, Portal mit zahlreichen Informationen: <http://www.eurofound.europa.eu/>

Europäischer Restrukturierungsmonitor (European Restructuring Monitor (ERM): Public instruments to support restructuring in Europe – ERM Report 2011, Download unter: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/>

Irene-Netzwerk, ein Zusammenschluss internationaler Fachleute auf der Suche nach nachhaltigen Ansätzen zum Thema Umstrukturierungen: <http://www.irene-network.nl/>

Europäische Kommission: Grünbuch: Umstrukturierung und Antizipierung von Veränderungen: Lehren aus den jüngsten Erfahrungen: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7310&langId=en>

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 12 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Abgruppierungsschutz 67
- Anlässe der Restrukturierung 20
- Arbeitnehmerüberlassung 21, 42, 72, 74, 95, 121
- Ausgliederung 37, 39, 50, 58
- Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen 14

- Beschäftigungsfähigkeit 44, 88, 99, 101, 103, 118
- Beschäftigungskonferenzen 88, 89, 121
- Beschäftigungssicherung 71, 88, 90, 114, 123, 133
- Best-Practice-Ansatz 106
- Beteiligung des Betriebsrats 27, 44, 48, 51, 52, 61, 117, 121, 123
- Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretungen 84
- Betriebsänderung 18, 19, 33, 36, 37, 38, 39, 118, 125, 128
- Betriebsübergang 37, 38, 41, 73, 74, 75

- Datenschutz 65

- Einigungsstelle 50, 55, 98, 111, 112, 113, 122, 124, 125

- Einkommenssicherung 70, 118
- Erfolgsfaktor bei Restrukturierungsprozessen 55
- Erfolgskrise 11, 20, 28
- erweiterte Mitbestimmung 109

- Förderung der beruflichen Mobilität 87, 97, 122
- formale Privatisierung 38

- gemeinsamer Lenkungsausschuss 59
- Gemeinschaftsbetrieb 39
- Gemeinschaftsbetriebsrat 72, 121
- Gesundheitsschutz 71, 76, 77, 78, 84, 116, 118, 121

- Hinzuziehung von Sachverständigen 107, 110

- Informations- und Beteiligungsrechte der Betriebsräte 104
- Informations- und Beteiligungsrechte des EBR 80
- Informationspolitik 18, 40, 47, 114
- Instrumente zur Personalreduzierung 15

- Konfliktlösungsregelungen 111
- konzernweite Arbeitsplatzvermittlung 89
- Kündigungsschutz 66, 68, 69, 121
- Liquiditätskrise 11, 13, 20, 30, 31, 120
- Modernisierung der Verwaltung 39, 40
- Organisationsanalyse 35, 36, 66, 125
- paritätisch besetzte Steuerungsgruppe 60
- Personalgestellung 21, 41, 42, 74, 75, 121
- Personalüberleitungstarifvertrag 75
- Planungsprozess 44, 45, 48, 55, 117
- Planungsprozess der Restrukturierung 44, 117
- Qualifizierungspläne 93, 96, 121, 122
- Rechtsquellenklarheit 25, 123, 126
- Rechtzeitige und umfassende Information 80
- Restrukturierungsmaßnahmen 11, 13, 19, 21, 22, 27, 29, 32, 33, 36, 44, 45, 51, 54, 62, 66, 70, 73, 80, 84, 95, 114, 115, 117, 122, 123, 125
- Rolle des Betriebsrats 17, 117
- Rückkehrrecht 70
- Sozialdialog über Restrukturierungsmaßnahmen 115
- Strategiekrise 11, 18, 20, 21, 22, 26, 27, 31
- Tarifbindung 38, 71, 106
- Unternehmenskrise 11, 12, 13, 21, 120
- Verschmelzung von Unternehmen 21, 38
- vorausschauende Personalplanung 97
- Zeitpunkte und Inhalte der Information 81

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Rudi Rupp Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen	978-3-7663-6206-3	2012
Michaela Dälken Managing Diversity	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	Fallstudien 978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte	978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-6013-7	2010

Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblischung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005

Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien 978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000

Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*		978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien	978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*		978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*		978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*		978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*		978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*		978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Michaela Dälken

Managing Diversity

ISBN 978-3-7663-6204-9

2012, 89 Seiten

kartoniert, € 12,90

mit CD-ROM

Belegschaften sind vielfältig. Menschen verschiedener Herkunft, Kultur oder Fachkompetenz, unterschiedlichen Alters oder Geschlechts arbeiten zusammen. Managing Diversity bedeutet, die Vielfalt dieser Beschäftigten im Unternehmen als wertvolle Ressource zu sehen. Der Blick wird nicht auf Defizite gelenkt, sondern Unterschiede werden anerkannt und wertgeschätzt.

Die Auswertung zeigt, wie Betriebs- und Personalräte Managing Diversity unterstützen können. Beispiele aus dem Personalmanagement, der Aus- und Weiterbildung und zu einzelnen Gruppen, wie Eltern oder Beschäftigten mit Migrationshintergrund, werden einbezogen. Anregungen und Tipps unterstützen bei der Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Thomas Breisig

Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung

ISBN 978-3-7663-6117-2

2012, 154 Seiten

kartoniert, € 12,90

mit CD-ROM

Im Beurteilungswesen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte und Verfahren. Sie werden häufig umfassend geregelt. Die Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten ist ausgeprägt.

Feste Beurteilungskriterien, Skalierungen und zusammenfassende Gesamtnoten stehen aber vor allem im öffentlichen Dienst noch immer im Vordergrund. Offene und flexible Beurteilungstechniken werden eher bei der Personalentwicklung angewandt.

Die Auswertung von 127 Vereinbarungen zeigt die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und -inhalte und gibt Anregungen für das Gestalten eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen