

Mit den Besten durch die Krise

Personalentwicklung, innerbetriebliche Zusammenarbeit
und unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten

14. Januar 2015

Maria-Susanna Schumacher, LL.M.
und Lothar Schulze



Überblick

I. Krisenbewältigung im Unternehmen

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

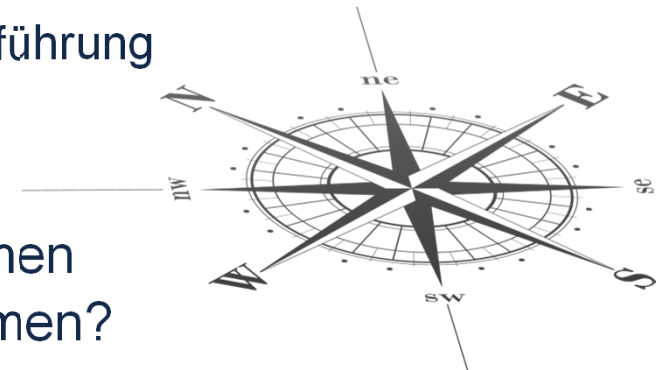
1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
2. Die bestmögliche Sozialauswahl

III. Zukunftsmaßnahme: Mitarbeiterbindung

1. Arbeitsvertragliche Instrumente
2. Fort- und Weiterbildung
3. Familienfreundliche Arbeitszeiten

I. Krisenbewältigung im Unternehmen

- Der Wechsel von der Steuerung des erfolgreich wachsenden Unternehmens in die Bewältigung einer Krise stellt Unternehmer insbesondere in jungen erfolgsverwöhnten Branchen vor vollkommen neue Anforderungen
 - Statt Chancen und Geschäftsmöglichkeiten kommen Risiken in den Fokus
 - Verkleinerung der Handlungsspielräume
 - Positive Vision und Perspektive nicht mehr greifbar
 - Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung schwindet
 - Gefahr des Weggangs wichtiger Mitarbeiter
- Gibt es einen „gesunden Kern“ im Unternehmen und die Perspektive, durch die Krise zu kommen?



I. Krisenbewältigung im Unternehmen

- Wie können wichtige Mitarbeiter gehalten werden?
 - Unternehmenskultur gelebt und tragfähig?
 - konstruktive Zusammenarbeit mit Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung erhalten!
 - Krisenkommunikation intern/extern
 - Anreize für Motivation und Mitarbeiterbindung schwer einsetzbar
 - Gibt es einen Grundkonsens über die Perspektiven und die für die Überwindung der Krise erforderlichen Maßnahmen?
 - Glaubwürdige Perspektiven entwickeln und aufzeigen
 - Definition der Mitarbeiter, die gehalten werden sollen
 - Klares Bekenntnis wer gehen und wer bleiben soll
 - Erforderliche Maßnahmen möglichst schnell entwickeln und umsetzen
 - Professionelle Beratung und Hilfe in Anspruch nehmen

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (1)



a) Vorbereitungsphase

Interessenausgleich

Entwurf, Umsetzung geplanter Maßnahmen: Feststellung des Kündigungszeitpunktes etc.

Budgetplanung

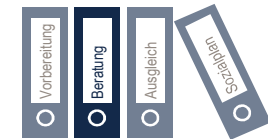
Abfindungszahlungen, Transfergesellschaften etc.

Sozialplan

Entwurf, Entscheidungen bzgl. Turboprämien, Kalkulationsfaktoren, Freiwilligenprogramm etc.

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (2)



b) Beratungsphase

Verhandlungen mit dem
Betriebsrat

- Interessenausgleich nicht erzwingbar
- Sozialplan erzwingbar
- Kein Anspruch des AN auf Einhaltung des Interessenausgleichs, aber Nachteilsausgleich

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (3)



Interessenausgleich

Schriftliche Regelung zwischen ArbG und BR betreffend Art, Ob und Wie einer Betriebsänderung

Option: Namensliste

- Namentliche Aufzählung betroffener AN im Interessenausgleich
- **Vorteil:** Vermutung der Richtigkeit der Sozialauswahl
- **Nachteil:** Versuch eines „teuren Kompromisses“ durch den BR

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (4)



Sozialplan

- Verpflichtend bei mitbestimmungspflichtiger Betriebsänderung
- Ausgleich oder Milderung wirtschaftlicher Nachteile der AN –
Faustregel:
 - Monatliches Bruttogehalt x Betriebszugehörigkeit x Faktor
- Mögliche weitere Inhalte:
 - Unterstützung der AN bei neuer Arbeitsplatzsuche
 - Gründung einer Transfergesellschaft

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (5)



Option: Computerprogramme zur Kostenberechnung

- Gehaltszahlungen bis zur Kündigungsfrist
- Höhere Krankheitsquote
- Verringerung der Arbeitseffizienz
- Bindungsprämien

Option: Freiwilligenprogramm

- Veranlassung der AN zu freiwilligem Austritt
- Sozialauswahl / Sonderkündigungsschutz irrelevant
- Attraktive Angebote durch ArbG

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

1. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (6)



Konsequenzen bei Nichteinigung auf einen Sozialplan

Einigungsstelle, § 112 Abs. 4 Satz 1

- Spruch ersetzt Einigung zwischen ArbG und BR
- Wirtschaftliche Vertretbarkeit für das Unternehmen
- Theorie: Maßnahmen ohne Sozialplan bei Unterzeichnung des Interessenausgleichs oder Scheitern der Verhandlungen durchführbar
- Praxis: Ohne Sozialplan – kein Interessenausgleich!

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (1)

a) Vorbereitung

Kündigung unheilbar nichtig bei mangelhafter / fehlender BR-Anhörung

Mitteilung der Sozialdaten der AN

Anhörung / Information ist Bringschuld des ArbG!



Fazit: Gestaltungsspielräume vor BR-Anhörung ausloten!

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (2)

b) Richtiges Auswahlverfahren

Bestimmung der Vergleichsgruppe: **räumlich**

- Die Sozialauswahl ist grundsätzlich betriebsbezogen!
 - Organisatorische, nicht räumliche Einheit entscheidend;
Bsp. Hauptbetrieb und Außenstellen
 - Keine Beschränkung der Auswahl auf einzelne Abteilungen
 - Betriebsbezogene Auswahl auch bei Unternehmens-/
konzernweiter Vertragsklausel
- Gestaltungsspielräume durch Zusammenfassung/Trennung von Betrieben
oder Betriebsteilen

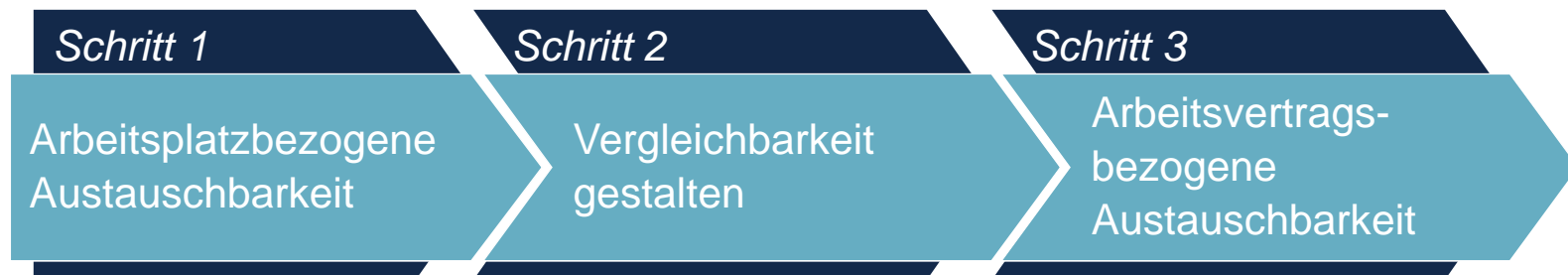
II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (3)

b) Richtiges Auswahlverfahren

Bestimmung der Vergleichsgruppe: **sachlich**

- Vergleichbar sind grds. alle miteinander austauschbaren AN des Betriebes



II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (4)

Auswahl innerhalb der Vergleichsgruppe

Zwingend privilegierte AN:

- AN ohne Bestandsschutz nach KSchG
- AN mit gesetzlichem Ausschluss der Kündigung
- Betriebsverfassungsrechtliche Amtsträger und entsprechend geschützte AN
- Schwerbehinderte
- AN in Mutterschutz und Elternzeit u.a.

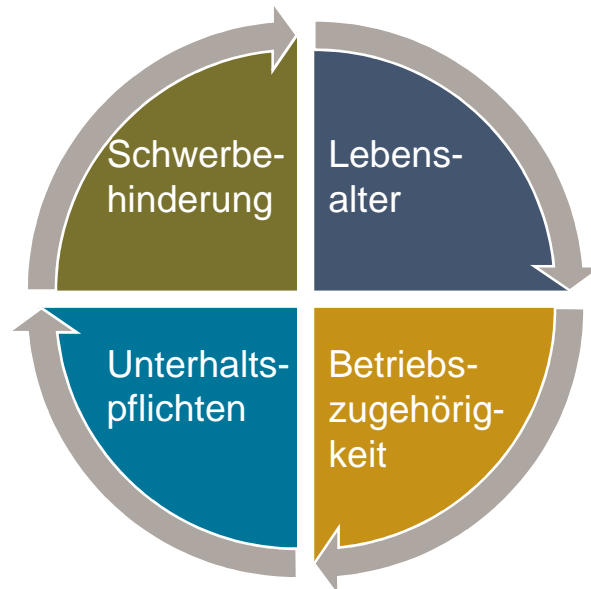
Identifikation unverzichtbarer AN, § 1 Abs. 3 Satz 2 KSchG

- Herausnahme von AN zwecks Absicherung unverzichtbarer Leistungsträger und einer ausgewogenen Personalstruktur

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (5)

Wertung der Sozialkriterien



Auswahlfehler

Auf einen Auswahlfehler können sich nur die AN berufen, die bei richtiger Sozialauswahl nicht gekündigt worden wären!



ArbG muss nur die gesetzlichen Auswahlkriterien berücksichtigen!

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (6)

Optimierungsmöglichkeiten mit BR / Gewerkschaft

Punkteschema, § 1 Abs. 4 KSchG

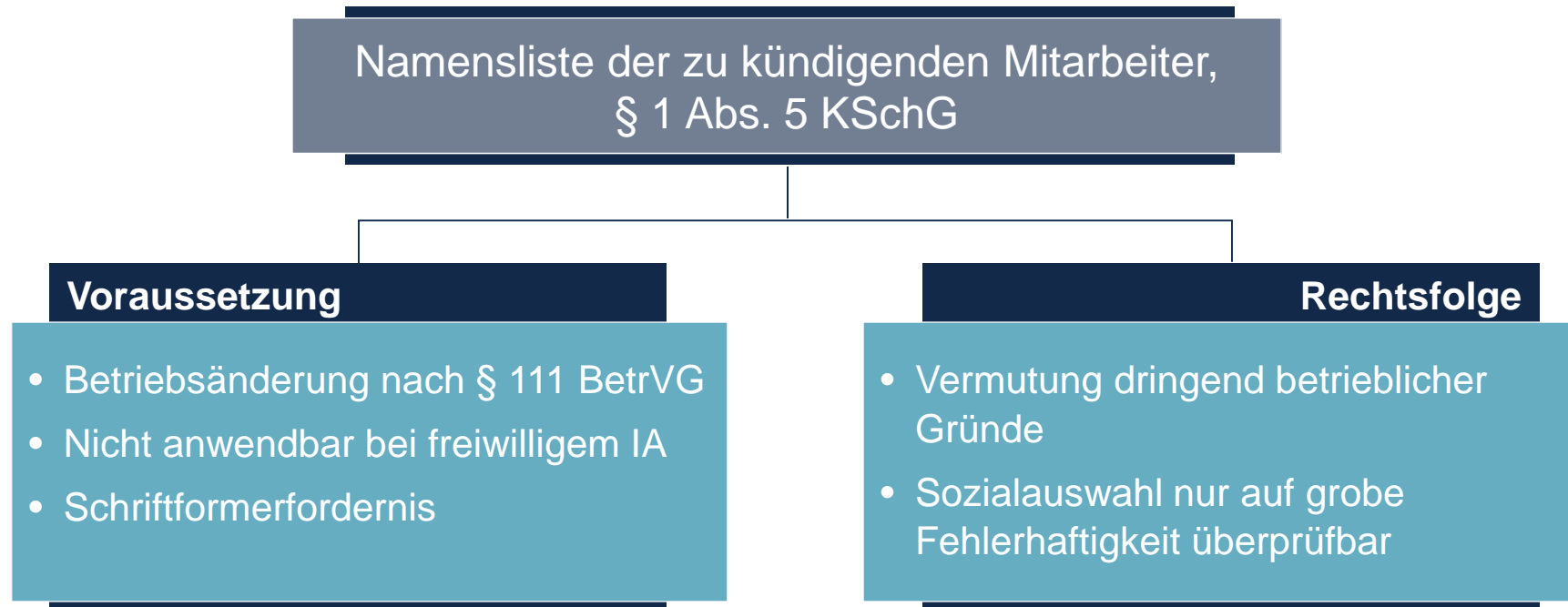
- Vereinbarung durch BV oder TV
- **Zweck**: Transparenz der Auswahl
- **Rechtsfolge**: Bewertung der Sozialauswahlkriterien kann nur auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden
- **Aber**: Vergleichsgruppenbildung und Herausnahme von Leistungsträgern bleibt unbeschränkt
- **Merke**: Punkteschema ohne BR-Zustimmung zwar mitbestimmungswidrig, Wirksamkeit der Kündigung bleibt aber unberührt

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

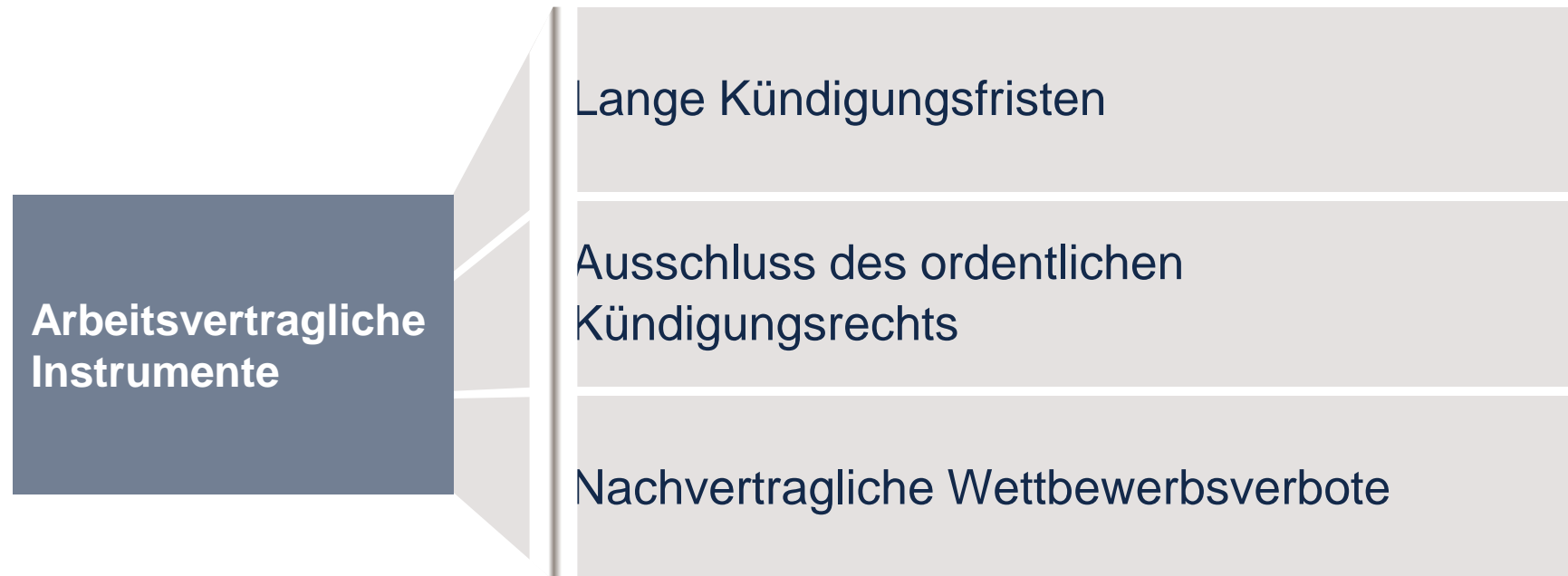
	BAG 12.03.2009, 2 AZR 418/07	BAG 6.11.2008, 2 AZR 523/07	BAG 6.9.2007, 2 AZR 387/06	Löwisch, BB 2008, 610, 612
Lebensalter	1 Punkt/Jahr; max. 59	1 Punkt/Jahr ab vollendetem 18. Lj.	1 Punkt/Jahr	1 Punkt/Jahr; alternativ 0,5 P/J zw. 25–44, 1 P/J ab 45
Betriebs- zugehörigkeit	2 Punkte/Jahr	1,5 Punkte/Jahr	1 Punkt/Jahr	2 Punkte/Jahr
Unterhaltspflichten ggü. Kindern	10 Punkte/Kind	7 Punkte/Kind	2 Punkte/Kind	6 Punkte/Kind
Sonstige Unterhaltspflichten (Ehepartner, Gleichgestellte)	5 Punkte/Upfl.	5 Punkte/Upfl.	4 Punkte	4 Punkte vh oder gleichgestellt; 4 Punkte für Alleinverdiener; z.B. 2 Punkte für jede weitere Upfl.
Schwer- behinderung	10 Punkte bei Erwerbsminderung > 50 %	11 Punkte Schwbh.; 9 Punkte GleichSt.		5 Punkte bei Erwerbsminderung > 50 %

II. Notwendige Maßnahmen in der Krise: Personalabbau

2. Die bestmögliche Sozialauswahl (7)



III. Zukunftsmaßnahme: Mitarbeiterbindung



III. Zukunftsmaßnahme: Mitarbeiterbindung

Fort- und Weiterbildungen

Gesetzlicher Bildungsurlaub

- Anspruch auf bezahlte Freistellung zur Weiterbildung (i.d.R. 5 Tage/Jahr) in Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein

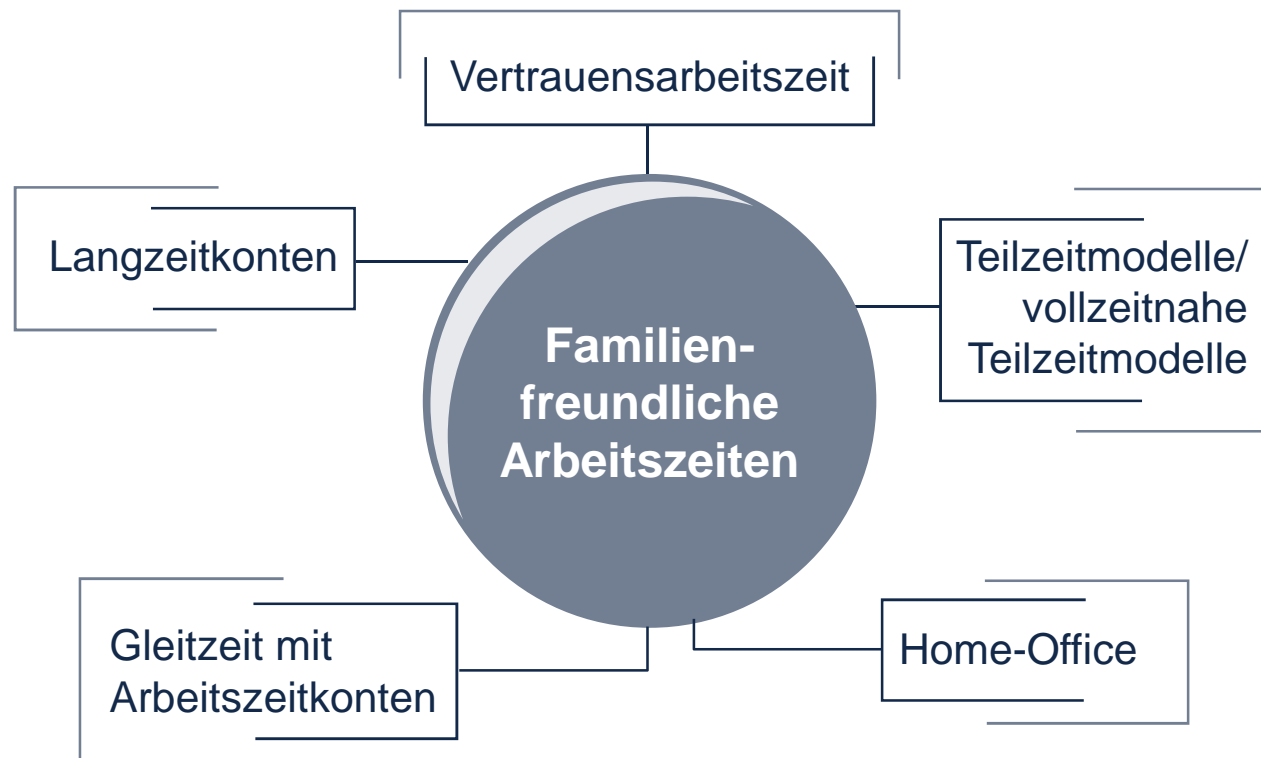
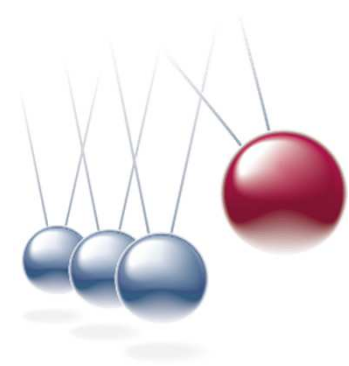
Außerhalb des Gesetzes

- Freiwillige Leistung des Arbeitgebers



■ bezahlte Freistellung zur Weiterbildung

III. Zukunftsmaßnahme: Mitarbeiterbindung



Ihre Ansprechpartner



Maria-Susanna Schumacher, LL.M.

CMS Hasche Sigle
Krankenhaus 1
Im Zollhafen 18
50678 Köln

T +49 221 7716 140

E susanna.schumacher@cms-hs.com



Lothar Schulze

Windwärts Energie GmbH
Hanomaghof 1
30449 Hannover

T +49 0511 123 573 0

E lothar.schulze@windwaerts.de

CMS Hasche Sigle ist eine der führenden wirtschaftsberatenden Anwaltssozialitäten. Mehr als 600 Anwälte sind in acht wichtigen Wirtschaftszentren Deutschlands sowie in Brüssel, Moskau, Peking und Shanghai für unsere Mandanten tätig. CMS Hasche Sigle ist Mitglied der CMS Legal Services EEIG, einer europäischen wirtschaftlichen Interessenvereinigung zur Koordinierung von unabhängigen Anwaltssozialitäten. CMS EEIG ist nicht für Mandanten tätig. Derartige Leistungen werden ausschließlich von den Mitgliedssozialitäten in den jeweiligen Ländern erbracht. CMS EEIG und deren Mitgliedssozialitäten sind rechtlich eigenständige und unabhängige Einheiten. Keine dieser Einheiten ist dazu berechtigt, im Namen einer anderen Verpflichtungen einzugehen. CMS EEIG und die einzelnen Mitgliedssozialitäten haften jeweils ausschließlich für eigene Handlungen und Unterlassungen. Der Markenname „CMS“ und die Bezeichnung „Sozialität“ können sich auf einzelne oder alle Mitgliedssozialitäten oder deren Büros beziehen.

www.cmslegal.com

CMS-Standorte:

Aberdeen, Algier, Amsterdam, Antwerpen, Barcelona, Belgrad, Berlin, Bratislava, Bristol, Brüssel, Budapest, Bukarest, Casablanca, Dubai, Düsseldorf, Edinburgh, Frankfurt / Main, Genf, Glasgow, Hamburg, Istanbul, Kiew, Köln, Leipzig, Lissabon, Ljubljana, London, Luxemburg, Lyon, Madrid, Mailand, Maskat, Mexiko-Stadt, Moskau, München, Paris, Peking, Podgorica, Prag, Rio de Janeiro, Rom, Sarajevo, Sevilla, Shanghai, Sofia, Straßburg, Stuttgart, Tirana, Utrecht, Warschau, Wien, Zagreb und Zürich.

Diese Veröffentlichung stellt keine Rechtsberatung dar und verfolgt ausschließlich den Zweck, bestimmte Themen anzusprechen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die in ihr enthaltenen Informationen können eine individuelle Rechtsberatung nicht ersetzen. Sollten Sie weitere Fragen bezüglich der hier angesprochenen oder hinsichtlich anderer rechtlicher Themen haben, so wenden Sie sich bitte an Ihren Ansprechpartner bei CMS Hasche Sigle oder an den Herausgeber. CMS Hasche Sigle Partnerschaft von Rechtsanwälten und Steuerberatern mbB, Sitz: Berlin, (AG Charlottenburg, PR 316 B), Liste der Partner: s. Website.

www.cms-hs.com