



Gemeinsam

auf dem
Drahtseil

Ein großer Beraterstab hilft bei der TRAIN den betroffenen Arbeitnehmern bei der Jobsuche - und nicht selten auch bei der Bewältigung einer großen Lebenskrise

Manche Begegnungen im Leben hinterlassen einen besonderen Eindruck. „Ich kann mich noch ganz genau erinnern, wie dieser Herr Mitte 50 zu mir ins Beraterbüro kam“, erzählt Sandra Pfitzner. „Er war wirklich verzweifelt.“ Die Aussichten, schnell wieder einen guten Job zu bekommen, seien damals tatsächlich nicht sehr gut gewesen. Die letzte Bewerbung lag Jahrzehnte zurück. An Weiterbildungen hatte er nie teilgenommen. Und dann das Alter! Viele schmeißen da gleich die Flinte ins Korn. „Aber dieser Mann hat während der Beratung eine solch positive Energie entwickelt. Er machte sich mit Feuereifer an die Jobsuche. Nach vier Monaten hatte er eine neue Stelle, die mit der alten vergleichbar war.“

Dass man auch mit scheinbar schlechten Karten niemals aufgeben sollte, dafür ist der Mann, von dem Sandra Pfitzner berichtet, das beste Beispiel. Die 39-Jährige ist Beraterin bei der TRAIN Transfer und Integration GmbH und hat schon zahlreichen Menschen mit den unterschiedlich-

ten Profilen bei ihrer Jobsuche zur Seite gestanden. „Viele Menschen, die plötzlich ihre Arbeit verlieren, sehen erst mal keinen Ausweg“, sagt sie. „Da ist es gut, wenn ein Außenstehender hilft, einen Plan zu entwickeln.“

Gerade dieser Blick von außen ist oft so wichtig. Das Ende der Arbeit betrifft schließlich in der Regel viele. Die Familie, die sich um das finanzielle Auskommen sorgt! Die Kollegen, die längst auch Freunde geworden sind! Hilfe von einem objektiven Standpunkt aus zu bekommen, ist da gar nicht einfach. „Unsere Berater hel-

fen, Wege aus der Krise zu finden. Denn oft sieht man als Betroffener den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“, erklärt TRAIN-Geschäftsführer Gerhard Ubl.

Deshalb ist die Ortsnähe auch so ungeheuer wichtig. Manche Transferanbieter setzen gerne auf die kostengünstigere Telefonhotline. „Eine telefonische Beratung mag ja in seltenen Einzelfällen angebracht sein. In aller Regel ersetzt aber nichts das persönliche Gespräch“, sagt Gerhard Ubl. Häufige und regelmäßige persönliche Treffen zwischen Trainer

Es sind viele Rädchen, die eine Transfergesellschaft zum Laufen bringen. Da ist die TRAIN mit ihren Mitarbeitern und Beratern, da ist der Betriebsrat, da ist nicht zuletzt auch der Arbeitgeber. Das gemeinsame Ziel: Möglichst bald die Zukunft beginnen! Möglichst bald einen guten Arbeitsplatz für die Betroffenen finden! Die Beteiligten haben alle einen individuellen Blick auf das Modell Transfergesellschaft. In diesem Newsletter kommen sie zu Wort.

und Arbeitssuchendem sind daher bei TRAIN Standard. Als einziger Anbieter kann TRAIN nahezu lückenlos im ganzen Bundesgebiet Beratung anbieten - direkt dort, wo der Betroffene wohnt. Das dichte Netzwerk umfasst mehr als 300 Standorte.

Außerdem setzt das Unternehmen, das auf eine 13-jährige Erfahrung im Bereich Newplacement zurückblicken kann, auf einen kleinen Betreuungsschlüssel. „Im Schnitt betreut ein Berater bei uns 35 Mitarbeiter“, erklärt Gerhard Ubl. „Maximal! Auf diese Weise garantieren wir eine außergewöhnlich intensive Beratung! Und die haben Menschen in einer so schwierigen Situation einfach verdient.“

Denn bei der Beratung geht es eben nicht nur um die rein praktische Hilfe bei der Arbeitssuche. Klar, immer noch gibt es viele Betroffene, die in ihrem Leben erst eine Stelle hatten, die die formalen Kriterien einer professionellen Bewerbung heutzutage nicht kennen, die nie gelernt haben sich in einem Vorstellungsgespräch vorteilhaft zu verkaufen. Mit ihnen kann in solch einer intensiven Beratung wie bei TRAIN das Anschreiben Satz für Satz besprochen oder das Jobinterview in Rollenspielen immer wieder eingeübt werden. Aber darüber hinaus ist der Arbeitsplatzverlust auch eine emotionale Achterbahnfahrt, ein Auf und Nieder der Gefühle, ein Wechselbad zwischen Verzweiflung und Hoffnung.

„Hier ist der persönliche Berater entscheidend“, sagt Gerhard Ubl. „Deshalb achten wir bei der Auswahl unserer Trainer nicht nur auf den beruflichen Background, sondern vor allem auch auf die soziale Kompetenz. Natürlich sollte der Berater die jeweilige Branche mit ihren Jobprofilen kennen, Aber mindestens ebenso wichtig, ist es gut zuhören zu können und zu vermitteln, dass der Betroffene in dieser Extremsituation nicht allein ist.“

Große Wirkung

Ein Gastkommentar von Christiane Debler



Christiane Debler

ist stellvertretende Geschäftsführerin im Bereich Soziale Sicherung, Sozialrecht, Arbeitsmarkt und Personalpolitik beim Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)

Änderungen des Beschäftigungschancengesetzes

Mit dem Beschäftigungschancengesetz sind zum 1. Januar 2011 zahlreiche Änderungen bei den Transferleistungen (neu: §§ 110, 111 SGB III) in Kraft getreten.

Zunächst ist das vorrangige Ziel des Gesetzes, die Qualität und Transparenz zu verbessern und dadurch die Wirksamkeit der Transferinstrumente zu erhöhen, zu begrüßen. So soll eine schnellst- und bestmögliche Integration der Arbeitnehmer in ein neues Arbeitsverhältnis gewährleistet werden.

Allerdings bergen die neuen Vorschriften des Beschäftigungschancengesetzes und die Ausführungen in der Geschäftsanweisung Transferleistungen der Bundesagentur für Arbeit die Gefahr, dass der Handlungsspielraum der Betriebsparteien bei Verhandlungen von Transfer-Sozialplänen durch zusätzliche Verfahrensregeln beschränkt wird.

Es besteht nunmehr die Pflicht für die Betriebsparteien, sich vor Aufnahme der Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan durch die Agentur für Arbeit beraten zu lassen. Damit wird die Planungssicherheit im Transfergeschäft, ebenso wie die Verhandlungsautonomie eingeschränkt. Künftig ist dieser zeitliche Aspekt der Vorabberatungspflicht durch die Agentur für Arbeit bei Interessenausgleich- und Sozialplanverhandlungen mit einzuplanen. Eine abschließende Bewertung der Arbeitsagentur über das Vorhandensein der betrieblichen Voraussetzungen für eine Förderung liegt erst im Laufe des Transferprozesses vor, so dass die Kalkulierbarkeit für Unternehmen und Transferträger leidet. Diese mangelnde Kalkulierbarkeit wird zusätzlich verschärft durch die nachgelagerte Abrechnung und die Anwendung der Bundesdurchschnittskostensätze bei qualifizierten Maßnahmen.

Aus Sicht des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC) hat das Beschäftigungschancengesetz die Rahmenbedingungen für das ur-

sprüngliche Konzept des Transfer-Sozialplans in der chemischen Industrie nachteilig verändert:

Die geringere Verlässlichkeit bei der Umsetzung entsteht zum einen durch widersprüchliche Aussagen der Arbeitsagenturen vor Ort und die Unübersichtlichkeit und Vielzahl von Gesetzgebungsverfahren.

Zudem besteht die Sorge, dass ein Vertrauensverlust gegenüber dem



Konzept des Transfer-Sozialplans entstehen könnte und damit eine geringere Akzeptanz bei Arbeitnehmern, in eine Transfergesellschaft zu wechseln, da diese nunmehr im Verhältnis zur Arbeitsverwaltung den Status als Arbeitssuchende erhalten und die Zumutbarkeitsregelungen für Arbeitslose zur Anwendung kommen. Ebenso finden die Sanktionen der Sperrzeitenregelung für Arbeitslose auf die Bezieher von Kurzarbeitergeld Anwendung.

Diese Doppelstrukturen in der Vermittlung durch Transfergesellschaft oder Transferagentur einerseits und Arbeitsverwaltung andererseits führen zu Interessenkonflikten und zu zusätzlichen Kostenbelastungen. Probleme können auch die unterschiedlichen Zuständigkeiten der Agenturen für Arbeit (Wohnsitz des Arbeitnehmers gegenüber Firmensitz) bereiten. Die Bundesagentur für Arbeit erkennt zwar an, dass sie durch die Änderungen keinen gesetzlichen Auftrag erhält, beim Ausgestalten von Vereinbarungen der Betriebsparteien mitzuwirken. In der Praxis ist es aber nicht

auszuschließen, dass es durch ihren Einfluss auf die Vergabe der Mittel genau zu dieser Wirkung kommen könnte.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Neuregelungen des Beschäftigungschancengesetzes keinen Paradigmenwechsel von betriebsautonomer Regelung zu einem von der Bundesagentur für Arbeit fremdbestimmten System bedeuten dürfen.

Änderungen des Instrumentenreformgesetzes

Am 1. April 2012 ist das Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt (so genanntes Instrumentenreformgesetz) in Kraft getreten. Für den Bereich des Transfer-Sozialplans ist neben einer redaktionellen Umstellung der Vorschriften zum Kurzarbeitergeld die Einführung einer Trägerzulassung und einer erfolgsabhängigen Pauschale bei Transfermaßnahmen vorgesehen.

Der BAVC unterstützt seit jeher das Ziel einer Qualitätssicherung und -verbesserung im Bereich des Transfergeschehens. Die geplante Erweiterung der Träger- und Maßnahmenzertifizierung auf jeden Träger, der Arbeitsmarktdienstleistungen erbringen will und auf alle Maßnahmen, bei denen die Förderzusage in Form eines Gutscheins erteilt wird, ist aus Sicht des BAVC jedoch nicht notwendig. Die Erfahrungen mit dem bisherigen Verfahren nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) im Bereich der

beruflichen Weiterbildung sind nicht uneingeschränkt positiv. Es sollte daher eingehend geprüft werden, ob die Kriterien zur Trägerzulassung, die für den Bereich der beruflichen Weiterbildung entwickelt wurden, tatsächlich in dieser Form für den Bereich der Transfergesellschaften geeignet sind oder (teilweise) anders gestaltet werden müssen.

Dies gilt erst recht vor dem Hintergrund, dass eine Zertifizierung mit einer zusätzlichen Kostenbelastung verbunden ist, die entweder durch Einsparungen an andere Stelle (zum Beispiel Sachmitteleinsatz für die jeweilige Maßnahme) erwirtschaftet oder kostensteigernd an die BA als Auftraggeber weitergereicht werden muss. Auch sollte bei der Auswahl der Maßnahme nicht allein der Preis entscheiden. Es besteht dann die Gefahr, dass mit der Begründung, zwei zertifizierte Maßnahmen seien gleichwertig, immer der günstigere Anbieter ausgewählt werden muss. Die Auftraggeber (in diesem Fall die Betriebe und die Beschäftigten) müssen weiterhin die Möglichkeit haben, individuell auf ihre Situation bezogene Maßnahmen zu vereinbaren.

Die Einführung einer erfolgsabhängigen Pauschale bei Transfermaßnahmen in Höhe von 1.000 Euro pro Teilnehmer für eine Vermittlung in versicherungspflichtige Beschäftigung länger als sechs Monate ist grundsätzlich positiv zu werten, weil dadurch das vorrangige Ziel einer Job-to-Job-Vermittlung unterstrichen wird. Allerdings ist offen, wie eine Zuordnung von Vermittlungserfolgen vollzogen werden kann.

Das vom BAVC entwickelte Konzept des Transfer-Sozialplans, Arbeitnehmern bei notwendigen Umstrukturierungen den Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse zu ermöglichen, kann nur mit geeigneten gesetzlichen Rahmenbedingungen wirkungsvoll umgesetzt werden. Die Chemie-Arbeitgeber werden sich daher dafür einsetzen, dass diese auch in der Zukunft vorliegen, damit die Idee des Transfer-Sozialplans weiter fortbestehen kann.

Licht und Schatten beim Transferkurzarbeitergeld

Ein eigenständiges Instrument ist erforderlich



Jörg Kunkel

Abteilung
Arbeitsmarktpolitik
der IG BCE
Hauptverwaltung

Die Wirtschaft befindet sich in einem ständigen Strukturwandel. Arbeitsplätze werden gestrichen. Neue Beschäftigung entsteht. Sehr häufig verlieren langjährig Beschäftigte ihren Arbeitsplatz. Ihre gewohnte Umgebung verschwindet, die Perspektiven werden ungewiss und die soziale Identität wird vor große Herausforderungen gestellt. Transferagenturen (§ 110 SGB III) und Transferkurzarbeitergeld (§ 111 SGB III) können die notwendige Neuorientierung durch Coaching und Qualifizierung unterstützen und so die individuellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern, finden Egbert Biermann und Jörg Kunkel von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)



Egbert Biermann

Mitglied des
geschäftsführenden
Hauptvorstandes der
IG BCE

„Qualifizieren statt entlassen“ - diese Forderung entwickelten die Gewerkschaften in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts. Sie reagierten damit auf die Massenentlassungen in großen Industriebetrieben. Die Qualifikation der Beschäftigten passte häufig nicht zu den Anforderungen der neuen Arbeitsplätze, die oft in anderen Branchen angesiedelt waren. Die Geschichte des Beschäftigtentransfers zeigt, dass es immer um Notlösungen im Strukturwandel ging. Mit einem „reaktiven Aufbohren“¹ vorhandener Regelungen wurde dem aktuellen Handlungsdruck begegnet. Die Vorschriften zum Kurzarbeitergeld, mit dem Arbeitsplatzverluste aufgrund konjunktureller Schwankungen verhindert werden sollen, wurden auf das Transferkurzarbeitergeld (Transfer-Kug) übertragen, mit dem Arbeitsplatzabbau begleitet wird. Für zwei gegensätzliche Ziele gibt es vergleichbare Instrumente.

Mit einem „Transfersozialplan“ können die betrieblichen Sozialpartner den zu entlassenden Beschäftigten einen Arbeitsplatz bei einem „künstlichen Arbeitgeber“ und in einem „künstlichen Beschäftigungsverhältnis“ anbieten, um den Wechsel in eine neue Tätigkeit zu unterstützen. Die Bundesagentur für Arbeit fördert

diesen Beschäftigungsübergang mit dem Transfer-Kug.

Transferbeschäftigte bleiben Arbeitnehmer

Eine durch die Rechtsprechung entstandene Verunsicherung wurde vom Bundesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz² hatte im Jahr 2010 den Arbeitnehmerstatus von Transferbeschäftigten in Frage gestellt. Es vertrat die Ansicht, dass kein Arbeitnehmerstatus gegeben sei. Für die Beschäftigten bedeutete dies, dass sich mit Unterzeichnung des dreiseitigen Vertrages ihr Status verschlechtert und sie wichtige Schutzrechte verloren hätten. Insbesondere bei Beschäftigten mit langer Kündigungsfrist wären unverhältnismäßige Nachteile entstanden. Am 9. Mai 2011³ verwarf der 10. Senat des Bundesarbeitsgerichts (BAG) diese Position und bestätigte den Arbeitnehmerstatus von Transferbeschäftigten. Für das arbeitsmarktpolitische Instrument „Transfer-Kug“ ist diese Entscheidung von erheblichem Nutzen.

In den letzten Monaten hat es in diesem Feld der Arbeitsmarktpolitik eine Reihe von Änderungen gegeben. Aufgrund des so genannten „Beschäft-

tigungschancengesetzes“ traten am 1. Januar 2011 weitreichende Änderungen in Kraft, die es den Gewerkschaften schwer machten, weiter für das Instrument „Transfer“ zu werben. Hierzu gehörte vor allem die verpflichtende Arbeitslosmeldung von Transferbeschäftigten. Sie führte zur Einbeziehung in die Vermittlungsaktivitäten der Bundesagentur für Arbeit (BA) und löste die Zumutbarkeitsregelung aus. Letzteres bedeutete, dass Transferbeschäftigte schon nach sechs Monaten verpflichtet gewesen wären, jede Beschäftigung anzunehmen, deren Lohn oberhalb des Arbeitslosengeldes liegt. Nach Auffassung der BA sei es unbeachtlich, ob der Beschäftigte eine längere Kündigungsfrist in die Transfergesellschaft eingebracht hat. Dieser Sachverhalt konnte zwischenzeitlich entschärft werden. Im Juni 2011 wurde die Geschäftsanweisung der BA bezüglich der Zumutbarkeitsregeln für Transferbeschäftigte so geändert, dass nur noch eine Beschäftigung angenommen werden muss, deren Entlohnung oberhalb der Transfervergütung (Transfer-Kug und Aufstockzahlung) liegt und deren Beschäftigungszeit über die Dauer der Transfermaßnahme hinausgeht. Die BA modifizierte gleichzeitig ihre Position zu „vermittlungshemmenden Inhalten“ von

Transfersozialplänen. Hierzu gehören jetzt nicht mehr Aufstockzahlungen, die zusammen mit dem Transferkurzarbeitergeld mehr als 80 Prozent des letzten Lohnes ergeben, und „übermäßig lange Urlaubsansprüche“. Dies alles hat erheblicher gewerkschaftlicher Anstrengungen bedurft.

Qualifizierung auf gutem Niveau ermöglichen!

Eingeführt wurde auch die verpflichtende Beratung durch die Bundesagentur für Arbeit im Vorfeld von Verhandlungen. Alle Qualifizierungsmaßnahmen von Transferbeschäftigten sind mit der Bundesagentur für Arbeit abzustimmen, auch diejenigen, die vollständig vom Unternehmen finanziert werden. Es wurde festgelegt, nur noch die Kosten zu erstatten, die erforderlich und angemessen sind. Aufgrund dieser Formulierung sieht sich die Bundesagentur für Arbeit verpflichtet, die Durchschnittskostensätze als Maßstab zu nehmen. So sollen Kosten gesenkt werden. Wie im Weiterbildungsbereich, wo die BA seit Jahren diese Verfahrensweise praktiziert, wird die Qualität sinken und die Beschäftigungsbedingungen der Lehrenden und Berater sich ver-

Fortsetzung Seite 4

Fortsetzung von Seite 3

schlechtern. Wir halten eine angemessene Bezuschussung durch den Arbeitgeber für ein ausreichendes Instrument, um die Erforderlichkeit und Angemessenheit sicherzustellen. Die Transferagenturen (§ 110 SGB III) können mit dieser Verfahrensweise den gesetzlich definierten Höchstbetrag von 2.500 Euro gar nicht erreichen. Hätte der Gesetzgeber eine solche Verfahrensweise gewünscht, wäre dieser Höchstbetrag gestrichen oder reduziert worden. Ausdrücklich begrüßen wir die eingeführten Qualitätsnormen für Transfergesellschaften.

Zielvereinbarungen bleiben auf der Tagesordnung

Dem im Rahmen der Beratungen des Beschäftigungschancengesetzes eingebrachten DGB-Vorschlag, ein Zielvereinbarungssystem einzuführen, wurde leider nicht gefolgt. Unter Beachtung der Vertragsautonomie der betrieblichen Sozialpartner wäre ein solches System sinnvoll. So könnten aufgrund der Profile der Beschäftigten und vor dem Hintergrund der regionalen Arbeitsmarktsituation maßnahmespezifische Ziele definiert werden. Die Zusammenarbeit zwischen Transfergesellschaft und der zuständigen Agentur für Arbeit ist also weiterhin von der Vernunft der örtlichen Akteure abhängig. Der DGB-Vorschlag sollte beim nächsten Mal realisiert werden.

Erfolgspremien werden abgelehnt

Mit dem so genannten „Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt“ traten in diesem Jahr zwei weitere Veränderungen in Kraft. Beide lehnt die IG BCE ab. Eine Trägerzulassung, wie sie nun eingeführt wird, dürfte zu einem „bürokratischen Monster“ werden. Die negativen Auswirkungen einer solchen Regelung sind im Weiterbildungsbereich zu beobachten, denn dort ist dies schon heute üblich. Aus unserer Sicht hätten die durch das Beschäftigungschancengesetz eingeführten Qualitätsnormen ausgereicht.

Des Weiteren sind befristet bis Ende 2014 bei einer „Job-to-Job-Vermittlung“ Erfolgspremien zulässig. Diese Regelung zielt auf Transferagenturen, die während der Kündigungsfrist Beschäftigte betreuen und nach Möglichkeit vermitteln. Dies schmälert den zur Verfügung stehenden maximalen Zuschuss der Bundesagentur von 2.500 Euro. Denn er könnte nicht vollständig für transferbegleitende Maßnahmen oder zur Qualifizierung genutzt werden, da der Bonus auch aus diesem Finanzvolumen zu finanzieren ist. Auch Mitnahmeeffekte sind zu befürchten. Zahlreiche Transferunternehmen verfügen über Leiharbeitsfirmen, die eine Beschäftigung über den geforderten Zeitraum hinaus sicherstellen könnten. Ob solche Erfolgspremien vorgesehen werden, entscheiden die Betriebsparteien im Rahmen des Sozialplanes. Die betrieblichen Sozialpartner sollten eine solche Bonus-Regelung nicht vereinbaren.

Zum Berufserwerb Bezugszeit von Transfer-Kug verlängern

Die Gewerkschaften haben im Rahmen der Gesetzesberatung gefordert, den Bezugszeitraum des Transferkurzarbeitergeldes im Falle einer abschlussbezogenen Qualifizierung auf bis zu 24 Monate zu verlängern, weil diese Maßnahmen in der Regel länger als die bestehende maximale Bezugszeit des Transferkurzarbeitergeldes von 12 Monaten dauern.

Eine richtige Antwort auf die Fachkräfteverknappung. Auf diesen Vorschlag sind die Regierungsparteien aber leider nicht eingegangen. Wir werden aber dafür sorgen, dass das

Thema auf der politischen Agenda bleibt. Dieser Vorschlag ist volkswirtschaftlich sinnvoll, weil er Fachkräftepotenziale erschließt. Und er ist individuell für die Beschäftigten sinnvoll, weil eine gute Ausbildung auch ein wichtiger Teil von guter Arbeit ist.

teiligt sein, damit diese nicht alleine den Beitragszahlern der Arbeitslosenversicherung überlassen bleiben.

Es wäre dringend erforderlich ein solches Instrument zu entwickeln, welches auf diese speziellen Anfor-



Training für den Ernstfall: Transfergesellschaften bereiten intensiv auf den Bewerbungsprozess vor

Kein spezielles Instrument zur Gestaltung des Strukturwandels

Ein wirkungsvolles, eigenständiges Instrument, um den beständigen Strukturwandel zu begleiten und den Beschäftigten eine Perspektive zu geben, die von einer unvermeidbaren betriebsbedingten Kündigung betroffen sind, bleibt weiterhin notwendig. Die Unternehmen sollten weiterhin an den Folgekosten der Entlassung be-

derungen des Strukturwandels zugeschnitten ist. Nicht die schnellstmögliche Arbeitsaufnahme müsste vorrangig bewirkt werden, sondern die betroffenen Beschäftigten zu motivieren, ihre Potentiale zu erkennen und zu erschließen. Das Risiko der Betroffenen arbeitslos zu werden würde minimiert. Und gleichzeitig könnte ein sinnvoller Beitrag zur Fachkräfteversorgung der Volkswirtschaft geleistet werden.

1 Prof. Dr. Matthias Knuth, IAQ, auf der Fachtagung „Beschäftigungssicherung“ der Hans-Böckler-Stiftung am 18./19. Januar 2011 in Hannover
2 LAG Rheinland-Pfalz vom 30. November 2010, Aktenzeichen: 6TA 215/10
3 Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 9. Mai 2011, Aktenzeichen: 10 AZB 1/11.

Am seidenen Faden

Über den Erfolg von Umstrukturierungen entscheidet nicht selten das Verhandlungsgeschick der Partner, meint Rechtsanwalt Hans J. Pfitzner

Jede Umstrukturierung ist für alle Beteiligten mit enormem Stress und Druck verbunden – da passieren leicht Fehler. Ob ein Umstrukturierungsprozess zum gewünschten Erfolg führt, hängt neben vielen anderen Faktoren auch ganz maßgeblich von der arbeitsrechtlichen Ausgestaltung ab. In vielen Betrieben stellen die Personalaufwendungen mittlerweile den höchsten Kostenblock dar. Doch wer denkt, durch einen überstürzt durchgeführten Personalabbau könne man schnell und effektiv Kosten sparen, hat nicht selten „die Rechnung ohne den Wirt gemacht“.

Sobald die Schwellenwerte des § 17 Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) überschritten werden, das heißt bei größeren Unternehmen müssen mindestens fünf Prozent der Beleg-

schaft eines Betriebes nachteilhaft betroffen sein, spricht man von einer Betriebsänderung. Und das bedeutet: Verhandlungen über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan sind Pflicht. Ohne Betriebsrat geht dann gar nichts mehr. Dabei wird häufig übersehen, dass unter „nachteilhaft betroffenen Arbeitnehmern“ nicht nur diejenigen Arbeitnehmer verstanden werden, denen gekündigt werden soll, sondern auch alle Arbeitnehmer, die auf Veranlassung des Arbeitgebers einen Aufhebungsvertrag geschlossen haben oder sogar selber gekündigt haben. Auch alle Versetzungen, Abordnungen oder Lohnkürzungen zählen mit. Natürlich kann man sich nun streiten, ob tatsächlich der maßgebliche Schwellenwert zur Sozialplanpflichtigkeit überschritten ist oder nicht. Doch an dieser Stelle wird manchmal bereits der erste schwerwiegende Fehler begangen. Statt sich über viele Monate mit dem Betriebsrat zu streiten, ob nun lediglich 4,9 Prozent der Arbeitnehmer (keine Sozialplanpflicht) oder 5,1 Prozent der Arbeitnehmer (Sozialplanpflichtigkeit) betroffen sind, sollte man lieber konstruktiv und effektiv miteinander verhandeln. Denn die unklügste Strategie des Arbeitgebers ist es, dem Betriebsrat den Eindruck zu vermitteln, man wolle ihn über den Tisch ziehen oder man nehme ihn nicht ernst.

Manchmal muss sich eine Unternehmensleitung die Frage gefallen lassen, ob sie anwaltlich richtig beraten ist. Ich habe schon mehrfach Fälle erlebt, in denen externe Rechtsberater des Unternehmens sogar noch Öl ins Feuer gegossen haben, statt sich um eine rasche Konfliktbeilegung zu bemühen. Dem Mandanten wurde dadurch nicht selten ein Bärendienst erwiesen. Ein ursprünglich wenig kampfbereiter und auf gütliche Kooperation ausgerichteter Betriebsrat hat sich dann häufig erst zu einem gefährlichen Gegenspieler entwickelt. Das Unternehmen hätte sich wohl sehr viel Geld sparen können, wenn



es frühzeitig die Arbeitnehmervertretung im kooperativen Sinn eingebunden hätte.

Strategisch wohl überlegt sollte auch der Umgang mit dem Anwalt des Betriebsrats sein. Der Betriebsrat hat bei Umstrukturierungen einen Rechtsanspruch auf einen rechtsanwaltlichen Berater. Dem Betriebsrat von vornherein die Kostenübernahmeerklärung zu verweigern, macht insofern keinen Sinn, als dann der Betriebsrat in aller Regel seinen Rechtsanspruch gerichtlich durchsetzen wird. Wenn die Umstrukturierungsverhandlungen somit gleich mit einem Gerichtsprozess beginnen, ist der Damm gebrochen. Man darf sich dann als Unternehmen nicht wundern, wenn diesem Prozess viele weitere folgen.

Weitaus zielführender ist es, den Betriebsratsanwalt ebenfalls frühzeitig mit einzubinden. Natürlich ist es dessen Aufgabe, die Interessen seines Mandanten ordentlich zu vertreten. Gleichzeitig geht es aber auch darum, dem Betriebsrat recht-

liche Sicherheit zu geben und ihm zu zeigen, was möglich ist, aber eben auch, was nicht möglich ist. Parteien in Umstrukturierungsprozessen, die nicht oder nur schlecht beraten werden, tendieren auf beiden Seiten dazu, irrationale Entscheidungen zu treffen. Im Verlaufe der eigentlichen Verhandlungen sollte von keiner Seite zu keiner Zeit das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit vergessen werden. Nicht nur weil es ohnehin im Gesetz steht, sondern vielmehr auch, weil das alte, ideologische Lagerdenken überholt sein sollte und zudem leicht zu einem betriebswirtschaftlichen Fiasko führen kann. Nur allzu oft kommt es bei Umstrukturierungsverhandlungen zu sich selbsterfüllenden Prophezeiungen. Die Angst eines Vorstandes oder eines Geschäftsführers vor einem vermeintlich doch so aggressiven und vor allem gewerkschaftlich unterstützten Betriebsrat wird nicht selten mit Arroganz und Aggressivität zu überspielen versucht, was seinerseits dann zur Provokation der Arbeitnehmervertretung und zu entsprechenden Überreaktionen führt. Während noch im Vorfeld der Verhandlungen die konsensorientierten Mitglieder des Betriebsrats die Mehrheit darstellten, gewinnen nach dem ersten missglückten Auftritt des Arbeitgebers sehr schnell die „Hauden“ die Oberhand.

Bei Umstrukturierungen geht es im weiteren Verlauf der Verhandlungen auch um die Sozialauswahl. Wer das Unternehmen verlassen muss, richtet sich nach den Grundsätzen des Kündigungsschutzgesetzes. Arbeitsrechtlich erscheint vielen Arbeitgebern die Namensliste als das ultimative Ziel. Unter der Namensliste versteht man eine dem Interessenausgleich beigefügte Liste derjenigen Arbeitnehmer, denen gekündigt werden soll. Sofern die Arbeitnehmer in dieser Liste namentlich bezeichnet werden, werden die Betriebsbedingtheit der Kündigung und die Sozialauswahl gerichtlich nur noch sehr eingeschränkt überprüft. Der Arbeitgeber ist also mit anderen Worten arbeitsrechtlich fast alle Sorgen los. Dennoch kann aus strategischen Gründen das Fordern

Fortsetzung Seite 4



Rechtsanwalt Hans J. Pfitzner ist Gründer und Inhaber der Arbeitsrechtskanzlei Pfitzner, die sowohl Betriebsräte als auch Unternehmen vertritt. Der Artikel spiegelt seine Erfahrungen in der Beratung von Arbeitnehmervertretungen wider, die er in der Begleitung von etwa 150 Umstrukturierungen sammeln konnte.

Fortsetzung von Seite 5

einer Namensliste der falsche Weg sein. Viele Betriebsräte sind nämlich unter keinen Umständen dazu bereit, ihre Kollegen aus ihrer Sicht „ans Messer zu liefern“. Selbst dann nicht, wenn die Abfindung außergewöhnlich hoch ist. Oder, wie sich ein Betriebsratsvorsitzender einmal in Richtung des Arbeitgebers äußerte: „Die Namensliste bedeutet nichts anderes als den Verrat an unseren Kollegen und Sie bieten uns als Judaslohn nicht einmal 30 Silberlinge.“

Man kann zur Namensliste stehen wie man will. Fakt ist, dass die Namensliste nur von wenigen Betriebsräten akzeptiert wird. Strategisch-taktisch bleibt festzuhalten, dass allein das Fordern einer Namensliste häufig das Verhandlungsklima vergiften kann und das Gegenteil dessen erreicht wird, was ihr gesetzlicher Sinn sein sollte, nämlich die deutliche Verlängerung und Verhärtung der Verhandlungen. Natürlich kommt das Unternehmen nicht umhin, sich zum Thema Sozialauswahl Gedanken zu machen. Eine fehlerhafte Sozialauswahl kann nicht nur zu einer Vielzahl von Kündigungsschutzklagen führen, sondern auch den Einzelwiderspruch des Betriebsrats auslösen. Der Widerspruch eines Betriebsrats aufgrund fehlerhafter Sozialauswahl führt zur Pflicht des Arbeitgebers, den Lohn des Arbeitnehmers bis zur rechtskräftigen Entscheidung des Gerichtes weiter zu zahlen. Dies kann in Summe zu extrem hohen Belastungen führen.

Was kann ich also aus strategisch-taktischen Erwägungen heraus empfehlen? Die besten Erfahrungen habe ich mit einer Art „Gentlemen's Agreement“ gemacht. Das bedeutet, dass über die Sozialauswahl, die Sozialauswahlkriterien und auch über die einzelnen Namen gesprochen wird und man sich versucht auf einen „Modus Vivendi“ zu einigen. Dies geht natürlich nicht, ohne dass man dem Betriebsrat auch Zugeständnisse macht. Der große Vorteil liegt aber darin, dass sich der Betriebsrat ernst genommen fühlt und Widersprüche in der Praxis kaum vorkommen. Ein weiterer, entscheidender Bau-

stein zur Gestaltung eines erfolgreichen Interessenausgleichs und Sozialplanes stellt die Einrichtung einer Transfergesellschaft dar. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch das Transferkurzarbeitergeld gibt es zusätzliche finanzielle Mittel für den Sozialplanpot. Und wenn dann auch noch Kündigungsfristen in die Transfergesellschaft eingebracht werden, kann eine Transfergesellschaft generiert werden, die den Arbeitgeber nicht übermäßig finanziell belastet oder ihm sogar eine kostenneutrale Umsetzung erlaubt!

Doch auch hier werden immer wieder strategisch-taktische Fehler begangen. Statt bei den Arbeitnehmervertretungen für das Einrichten einer Transfergesellschaft werbend einzutreten, wird zum Teil eine Transfergesellschaft von vornherein abgelehnt. Besonders häufig festzustellen ist dies bei amerikanisch geprägten Unternehmen. Betriebswirtschaftlich ist eine solche Denkweise fehl am Platz, zumal auch die Wahrscheinlichkeit von Kündigungsschutzklagen und die damit einhergehenden Folgekosten deutlich gesenkt werden könnten. In anderen Fällen wird zwar das Einrichten einer Transfergesellschaft grundsätzlich positiv gesehen, dem Betriebsrat gegenüber lässt man allerdings verlauten, die Kosten, die durch das Installieren einer Transfergesellschaft dem Arbeitgeber entstünden, müssten den Arbeitnehmern von der Abfindung abgezogen werden. Das ist unnötig und vor allem auch kontraproduktiv. Die Akzeptanz ist doch ungleich höher, wenn von vornherein eine Abfindung diskutiert wird, bei der eventuelle Mehrkosten für eine Transfergesellschaft bereits mit eingerechnet sind - also aus Sicht des Arbeitnehmers die Transfergesellschaft als zusätzlicher Bonus „On Top“ angeboten wird. Zusammenfassend kann man also sagen: Der Grund warum die eine Umstrukturierung kostengünstig und in kürzester Zeit über die Bühne geht, während die andere ein Vermögen verschlingt und sich im Extremfall über eineinhalb Jahre erstreckt, liegt in den allermeisten Fällen nur an einem entscheidenden Faktor: an der richtigen Strategie!

FAQs zur Transfergesellschaft

Mit dem Einstieg in eine Transfergesellschaft verbinden sich für den Mitarbeiter eine Menge Fragen. Auf die wichtigsten gibt Projektassistentin Melina Ubl an dieser Stelle regelmäßig eine Antwort.



„Wie geht es nach dem Einstieg mit mir weiter?“

Wir informieren den Mitarbeiter, dass er in Kürze ein Schreiben erhalten wird, in dem wir ihn willkommen heißen und ihm die nächsten anstehenden Termine mitteilen. Zusätzlich erhält der Mitarbeiter bei seinem ersten Beratungstermin einen Ordner. Der Inhalt dieses Ordners sind eine Transfermappe sowie das Skript zum Orientierungs- und Bewer-

bungsseminar, an welchem der Mitarbeiter teilnehmen muss. Der Ordner mit Inhalt ist ein wichtiger Bestandteil der Transfergesellschaft.

„Habe ich die Möglichkeit, an Qualifizierungen teilzunehmen?“

Ja, der Transfermitarbeiter kann während seiner Laufzeit an Qualifizierungen teilnehmen. Was die Bezahlung angeht, gibt es dabei zwei Möglichkeiten: Entweder tritt der Mitarbeiter in Vorkasse und stellt dann der TRAIN die beantragte Summe in Rechnung. Dafür brauchen wir unbedingt den Überweisungsbeleg und eine Kopie der Originalrechnung. Oder das Institut schickt uns eine an die TRAIN adressierte Rechnung zu, dann begleichen wir direkt den genehmigten Betrag.

■ impressum

Kundenzeitschrift der
TRAIN Transfer und Integration GmbH
Infanteriestraße 8
80797 München

Postanschrift:
Ulmer Straße 45
86660 Tapfheim
Telefon 090709691-0
Telefax 090709691-20
E-Mail info@train-transfer.de
www.train-transfer.de

Redaktion:
Gerhard Ubl (V.i.S.d.P.),
Sandra Pfitzner, Melina Ubl

Satz und Layout:
Sandra Pfitzner

Druck:
bfz Hausdruckerei, München