

# Strategie gegen Massenentlassungen

**BETRIEBSVERFASSUNGSRECHT** Will ein Arbeitgeber hunderte Mitarbeiter entlassen, steht der Betriebsrat oft vor einer völlig neuen Aufgabe. Mit geschickten Maßnahmen kann er dem Vorhaben entgegenwirken.

VON HEIKO PETER KRENZ

Sofern Betriebsräte über keine oder nur über geringe Erfahrungen im Umgang mit Massenentlassungsprozessen verfügen, befinden sie sich gegenüber dem Arbeitgeber schon zum Beginn anstehender Verhandlungen erheblich im Nachteil. Eine gute strategische Vorbereitung kann dabei helfen, das Chancenungleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat auszugleichen. Auf die Einzelheiten der komplexen arbeitsrechtlichen Aspekte von Massenentlassungsprozessen wird hier nur am Rande eingegangen.<sup>1</sup>

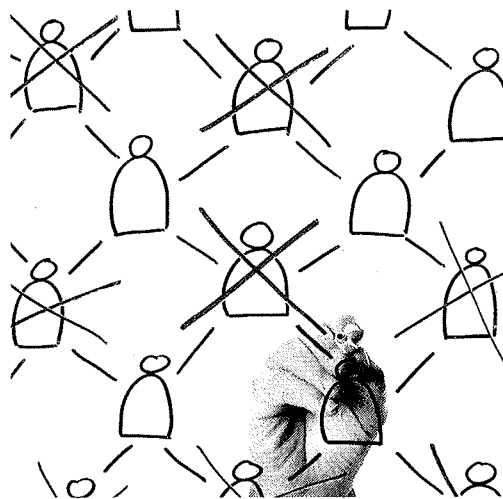
## Rechtsgrundlagen für Massenentlassungen

Der rechtliche Schwerpunkt bei Massenentlassungsprozessen liegt auf den Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen (§§ 111, 112, 112a BetrVG). Arbeitgeber und Betriebsrat sollen nach den Vorgaben des Gesetzgebers darüber verhandeln, wie die Massenentlassung im Einzelnen durchgeführt wird und hierüber im Idealfall einen Interessenausgleich abschließen.<sup>2</sup> In einen Interessenausgleich werden beispielsweise die Anzahl der Kündigungen, die Kündigungszeitpunkte, Regelungen zur Sozialauswahl und Bestandschutzklauseln für die verbleibende Belegschaft vereinbart.<sup>3</sup> In einem Sozialplan werden finanzielle Kompensationsleistungen für die mit Massenentlassungen verbundenen Arbeitsplatzverluste geregelt, beispielsweise Abfindungen, Outplacement, Transfergesellschaftsleistungen.<sup>4</sup>

Angesichts anstehender Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über Massenentlassungen ist dem Betriebsrat dringend eine professionelle Vorbereitung anzuraten. Sollten keinerlei Erfahrungen mit Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen bestehen, bietet sich die kurzfristige Durchführung einer internen Schulung (Inhouse-Schulung) unter Einbeziehung aller Betriebsratsmitglieder zu diesem Thema an.<sup>5</sup>

## Situationsanalyse durch den Betriebsrat

Unabdingbar ist es, vor der Aufnahme von Verhandlungen eine Situationsanalyse vorzunehmen. Es ist nachvollziehbar, dass Betriebsräte grundsätzlich gegen Entlassungen sind. Un-



## DARUM GEHT ES

1. Eine gute Vorbereitung für Verhandlungen über Massenentlassungen ist unabdingbar.
2. Betriebsräte können hier strategisch vorgehen.
3. Wichtig sind dabei eine realistische Einschätzung der Ausgangslage, eine Klärung der Ziele von Verhandlungen und die Planung konkreter Schritte als Kernstück der Strategiearbeit.

Geklärt werden muss, ob die anstehenden Entlassungen überhaupt wirtschaftlich geboten sind.

1 Vgl. hierzu Göritz, Hase, Rupp, Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan, S. 30 ff.

2 Sofern die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen, kann an die Stelle des Betriebsrats als Verhandlungspartner des Arbeitgebers auch der Gesamtbetriebsrat (§ 50 BetrVG) oder der Konzernbetriebsrat (§ 58 BetrVG) treten. Zur Überprüfung der Mitbestimmungspflichtigkeit einer Massenentlassung vgl. Göritz, Hase, Rupp, a.a.O., S. 170 ff.

3 Vgl. ErfK/Kania, §§ 112, 112 a BetrVG, Rn. 1; Schaub/Schindele, Kurzarbeit, Massenentlassung, Sozialplan, S. 110, Rdnr. 555.

4 Vgl. die gesetzliche Definition des Sozialplans unter § 112 Abs. 2 Satz 4 BetrVG.

5 Dadurch setzt sich der gesamte Betriebsrat mit den entscheidenden Fragen zumindest einmal umfänglich auseinander, was für das Vorgehen und die Entscheidungen des Betriebsrats als Gremium unabdinglich ist.

## FLEXIBEL BLEIBEN

Gute Vorbereitung ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Betriebsräte sollten diese Strategieempfehlungen aber nicht statisch verstehen. Vielmehr ist eine kontinuierliche Situationsanalyse und Überprüfung der Erreichbarkeit der Ziele vorzunehmen sowie die Erfolgsträchtigkeit der konkreten Schritte einer ständigen Überprüfung zu unterziehen. Dadurch gelingt es dem Betriebsrat, auf sich ändernde Umstände flexibel und zielgerichtet zu reagieren, um erfolgreich zu verhandeln.

## DREI-PUNKTE-PLAN

Zur strategischen Vorbereitung gehört, dass sich der Betriebsrat über folgende Punkte ein klares Bild verschafft:

1. Wie sieht die gegenwärtige Lage aus (Situationsanalyse des Betriebsrats)?
2. Welche Ziele werden angestrebt (Zielanalyse des Betriebsrats)?
3. Welche konkreten Schritte sind zum Erreichen der Ziele notwendig (konkrete Schritte des Betriebsrats)?

geachtet dessen muss die aktuelle Lage aber realistisch eingeschätzt werden, um darauf aufbauend die richtige Verhandlungsstrategie festzulegen.

### Wirtschaftliche Grundlagen ermitteln

Zu klären ist, ob die anstehenden Entlassungen wirtschaftlich geboten sind und wenn ja, ob das auch in dem geplanten Umfang der Fall ist. Der Arbeitgeber muss aufgefordert werden, die wirtschaftlichen Kennzahlen offenzulegen, die zu der unternehmerischen Entscheidung geführt haben, Massenentlassungen auszusprechen.<sup>6</sup> Ernsthafte Verhandlungen mit dem Arbeitgeber „ins Blaue hinein“ aufzunehmen, ohne dass der Arbeitgeber seine unternehmerischen Überlegungen nachvollziehbar dargelegt hat, sind zu vermeiden. Durch hartnäckige Hinweise des Betriebsrats, dass die wirtschaftlichen Kennzahlen nicht mit der Anzahl der zu entlassenden Arbeitnehmer im Einklang stehen, lassen sich Arbeitgeber durchaus dazu bewegen, den Entlassungsumfang zu reduzieren.

### Zeitfenster abschätzen

Daneben ist abzuschätzen, welches Zeitfenster für die Verhandlungen zur Verfügung steht. Dabei gilt der Grundsatz, dass die Verhandlungen solange wie möglich geführt werden sollten. Der Zeitfaktor spielt eine immens wichtige Rolle! Prinzipiell gilt die Faustformel: Je länger ein Prozess dauert und je höher die Bereitschaft des Arbeitgebers ist, sich auf eine inhaltliche Auseinandersetzung einzulassen, desto größer werden die Chancen des Betriebsrats, die Entscheidung des Arbeitgebers zugunsten der Belegschaft zu beeinflussen. Außerdem führen lange Verhandlungen dazu, dass die zur Kündigung anstehenden Mitarbeiter länger beschäftigt werden und dass sich Kündigungsfristen infolge einer längeren Beschäftigung verlängern. Es passiert immer wieder, dass Arbeitgeber aufgrund der noch andauernden Verhandlungen mit dem Betriebsrat ins Auge gefasste Kündigungstermine verschieben müssen.<sup>7</sup>

### Zielanalyse durch den Betriebsrat

Nachdem mit der Situationsanalyse die Ausgangslage untersucht wird, muss sich der Be-

triebsrat in einem zweiten Schritt darüber klar werden, welche Ziele er mit den Verhandlungen verfolgt.

### Erreichbare Ziele realistisch einschätzen

Besonders wichtig ist es, die Erreichbarkeit der Ziele realistisch einzuschätzen. Abhängig von der getroffenen Situationsanalyse kommt eine Ablehnung der gesamten Maßnahme in Betracht. Hat sich der Arbeitgeber auf die Durchführung der Massenentlassung jedoch unumstößlich festgelegt, wird dieses Ziel durch den Betriebsrat kaum erreichbar sein. Alternativ könnte ein kollektiver und solidarischer Gehaltsverzicht der Kollegen zur Reduzierung der Anzahl der zu entlassenden Mitarbeiter führen oder sogar zur Rettung sämtlicher Arbeitsplätze. Das setzt allerdings das Einverständnis der Belegschaft voraus und kann nicht durch Arbeitgeber und Betriebsrat einseitig vorgegeben werden.

Sollte sich die Massenentlassung nicht abwenden lassen, zählen das Reduzieren des Massenentlassungsumfangs, das Aushandeln höherer Abfindungen, das Verschieben des Ausspruchs der Kündigungen oder die Vereinbarung von befristetem Kündigungsschutz für

**»Es gilt der Grundsatz, dass die Verhandlungen solange wie möglich geführt werden sollten.«**

HEIKO PETER KRENZ

die Restbelegschaft erfahrungsgemäß zu den realistischen Zielen. Derartige Regelungen münden in dem Abschluss eines Interessenausgleichs und Sozialplans, sodass das Erreichen solcher Vereinbarungen mit entsprechenden Inhalten als Verhandlungserfolg eingestuft werden darf.

<sup>6</sup> Verfügt der Betriebsrat nicht über ausreichende wirtschaftliche Sachkenntnisse, die wirtschaftlichen Darlegungen des Arbeitgebers zu überblicken, steht ihm ein Anspruch zu, einen Sachverständigen hinzuzuziehen, vgl. § 80 Abs. 3 BetrVG, § 111 Satz 2 BetrVG.

<sup>7</sup> Die infolge langwieriger Verhandlungen damit einhergehende Verunsicherung der Belegschaft über den Ausgang der Verhandlungen ist angesichts derartiger Erfolge vernachlässigbar.



Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und mit ihm über Massenentlassungen zu beraten.

### Aufbau von Verhandlungsmasse

Ziele sind erreichbar, indem Verhandlungsmasse aufgebaut wird. Grundlage jeglichen Verhandeln ist: Fordere immer mehr, als du eigentlich haben willst. Um eine gegenseitige „Gewinnsituation“ schaffen zu können – sofern man angesichts anstehender Massenentlassungen diesen Begriff überhaupt verwenden will – lassen beide Seiten in den Verhandlungen regelmäßig nach, um ein für beide Seiten zumindest vertretbares Ergebnis zu vereinbaren. Für den Betriebsrat bedeutet das, „überzogene“ Forderungen in den Verhandlungen zu erheben, um in jedem Fall ein zumindest akzeptables Ergebnis zu erzielen.

### Konkrete Schritte des Betriebsrats

Das Planen konkreter Schritte ist das Kernstück der Strategiearbeit des Betriebsrats. Es ist zu klären, welche Methoden und Instrumente dem Betriebsrat für ein erfolgreiches Vorgehen zur Verfügung stehen. Vorliegend soll es exemplarisch darum gehen, wie Einfluss auf den Umfang und den Zeitpunkt der Massenentlassung genommen werden kann.<sup>8</sup>

### Verringern (verhindern) der Massenentlassung

Im Prinzip strebt jeder Betriebsrat an, eine Massenentlassung zu verhindern. Faktisch liegt das aber nicht im Einflussbereich des Betriebsrats. Häufig sind es eher politischer

Druck, Strategieänderungen auf Arbeitgeberseite oder allenfalls gewerkschaftlicher Druck, wodurch der Arbeitgeber dazu bewegt wird, von einer Massenentlassung abzusehen. Insofern ist ein Gefühl für das „Machbare“ erforderlich. Im Ergebnis liegt es in der alleinigen Entscheidungsgewalt des Arbeitgebers, auf Kündigungen zu verzichten. Durchaus realistisch ist dagegen eine Verringerung der Massenentlassungen. Es kommt vor, dass Arbeitgeber als Ziel einen höheren Stellenabbau vorgeben, als tatsächlich benötigt, sodass der Umfang des Stellenabbaus heruntergehandelt werden kann. Gegebenenfalls lassen sich zum Abbau anstehende Mitarbeiter konzernweit oder in andere Unternehmen vermitteln. Immer zu beachten ist, dass Leiharbeitnehmer vor der Stammebelegschaft abzubauen sind.<sup>9</sup>

### Verschieben der Massenentlassung

Um den Zeitpunkt der Massenentlassung nach hinten zu verschieben, damit Kündigungen später ausgesprochen werden, bietet sich an, im Vorfeld von inhaltlichen Verhandlungen über den Interessenausgleich und Sozialplan umfangreiche Informationen beim Arbeitgeber anzufordern. Hintergrund hierfür ist die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers, den Betriebsrat über geplante Massenentlassungen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Massenentlassungen mit dem Betriebsrat nach § 111 Satz 1 BetrVG zu beraten. Erfüllt der Arbeitgeber diese Verpflichtung

### HINWEIS

Mehr zum Thema Interessenausgleich und Sozialplan auf Seite 19 in diesem Heft.

<sup>8</sup> Da es um ein sehr komplexes Thema geht, kann hier nur ein Überblick über einzelne Schritte vorgestellt werden. Weitere Punkte wären z. B. die Klärung des taktisch-strategischen Vorgehens in den Verhandlungen, die Wahrung und Herstellung der Geschlossenheit des Betriebsrats und der Belegschaft während der Verhandlungen und die Kommunikation mit der Belegschaft während des Verhandlungsprozesses.

<sup>9</sup> BAG v. 15.12.2011 – 2 AZR 42/10.

nicht, begeht er eine Ordnungswidrigkeit nach § 121 Abs. 1 BetrVG oder sogar eine Straftat, indem er die Arbeit des Betriebsrats behindert (§ 119 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). Außerdem besteht für den Betriebsrat grundsätzlich auch die Möglichkeit, die Durchführung der Massenentlassung durch eine einstweilige Verfügung beim Arbeitsgericht wegen Verletzung seiner Informations- und Beratungsrechte zu verhindern.<sup>10</sup> Dem Betriebsrat stehen also ausreichend Instrumente zur Verfügung,<sup>11</sup> damit der Arbeitgeber die Informationsanforderungen des Betriebsrats zunächst abarbeitet (Informationsphase), bevor dieser in die eigentlichen Verhandlungen über den Abschluss eines Interessenausgleichs und Sozialplans eintritt (Verhandlungsphase).<sup>12</sup> Besondere Vorsicht ist geboten, wenn der Arbeitgeber bereits zu Beginn des Prozesses sämtliche Verhandlungstermine festlegen will. Lässt sich der Betriebsrat darauf ein, ist der Zeitplan für den Abschluss der Verhandlungen praktisch festgelegt. Der Arbeitgeber wird voraussichtlich versuchen, im letzten Termin den „Sack zuzubinden“ und ein Scheitern der Verhandlungen ankündigen, sofern ein Interessenausgleich und Sozialplan in diesem letzten Termin nicht abgeschlossen wird. Der Betriebsrat findet sich dann häufig im „Würgegriff“ des Terminplans wieder und steht unnötigerweise unter Druck. Das bedeutet: Auf einen von vornherein (abschließend) festgelegten Terminplan sollte besser verzichtet werden.

### Zeit gewinnen

Der Betriebsrat gewinnt dagegen wertvolle Zeit und fordert damit zugleich die ordnungsgemäße Erfüllung seiner Beteiligungsrechte ein, indem er einen detaillierten und umfangreichen Fragenkatalog über sämtliche offenen Fragen erstellt, der dem Arbeitgeber zur Beantwortung zu überreichen ist.

Wenn der Betriebsrat überhaupt nicht informiert wird oder wenn der Arbeitgeber wichtige Fragen aus einem Fragenkatalog unbeantwortet lässt, liegt ein eindeutiger Rechtsverstoß vor. Zu unterscheiden ist zwischen dem Arbeitgeber, der die Informationen nicht herausgeben will und dem Arbeitgeber, der nicht kann. Was letzteren Fall betrifft, so sehen es sogar Arbeitgebervertreter als misslich an, wenn der Arbeitgeber seine Planung nicht verständlich darstellen, erklären und begründen kann. Kritische Fragen des Betriebsrats

### FRAGENKATALOG

#### Inhalte könnten (nicht abschließend) folgende Punkte sein:

- Darstellung des unternehmerischen Konzepts
- Mitteilung der maßgeblichen Unternehmenszahlen
- detaillierte Unterrichtung über die geplanten Änderungen
- Angaben über den Umfang der Personalreduzierung
- Angaben über Zeitpunkt und Zeitraum der Personalreduzierung
- Vorlage von Stellenorganigrammen alt/neu
- Übergabe einer Liste der zu kündigenden Mitarbeiter inkl. sämtlicher Sozialdaten (damit ist eine Übersicht über die zu kündigenden Arbeitnehmer gemeint, nicht die Namensliste i.S.v. § 1 Abs. 5 KSchG)
- Information über die beabsichtigte Durchführung der Sozialauswahl
- Benennung der mit der Personalreduzierung verbundenen organisatorischen Umstrukturierungen im Unternehmen
- Benennung der zu versetzenden Mitarbeiter
- Erläuterung der zukünftigen Struktur des Unternehmens
- Erläuterung der zukünftigen Personalplanung
- Bereitschaft des Arbeitgebers zum Abschluss eines Interessenausgleichs und Sozialplans
- Bereitschaft zur Zahlung von Outplacementleistungen, Abfindungen und Mobilitätsbeihilfen
- Mitteilung des zur Verfügung stehenden Abfindungsetats/Sozialplanetats
- Vorlage der Stellungnahmen von Unternehmensberatern, Rechtsanwaltskanzleien

zur Machbarkeit einer geplanten Umstrukturierung sollten nachvollziehbar beantwortet werden können.<sup>13</sup> ◀

**Dr. Heiko Peter Krenz,**  
Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Kanzlei Dr. Krenz, Berlin.  
[buero@krenz-kanzlei.de](mailto:buero@krenz-kanzlei.de)

<sup>10</sup> Die Möglichkeit der (einstweiligen) Verhinderung einer Massenentlassung wegen Verletzung der Betriebsratsrechte wird von den Arbeitsgerichten unterschiedlich beurteilt. Vgl. hierzu unter Verweis auf die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte Arens/Diwel/Wichert, Handbuch Umstrukturierung und Arbeitsrecht, § 2, Rdnr. 113.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu auch Göritz, Hase, Rupp, a.a.O., S. 173 ff. sowie die dort aufgeführten Möglichkeiten der Druckausübung auf betriebspolitischer Ebene.

<sup>12</sup> Göritz, Hase, Rupp, a.a.O., S. 176 mit ergänzenden Ausführungen zum Vorgehen des Betriebsrats.

<sup>13</sup> Vgl. sogar Bauer, NZA Beilage 1/2009, S. 5.