

Restrukturierung von Unternehmen

Balance zwischen Leistungsfähigkeit
und sozialem Ausgleich

PEAGMAGAZIN

PEAG Unternehmensgruppe Ausgabe 2014



PEAG UNTERNEHMENS
GRUPPE

Wir bewegen Personal.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wandel ist Alltag in den Betrieben. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Dieses alte Wortspiel bleibt dauerhaft gültig. Und wenn der normale Wandel nicht mehr reicht, ist gelegentlich auch eine gründliche Umstrukturierung des Unternehmens nötig. Daran lasse ich hier keinen Zweifel.

Entscheidend ist aber nicht nur, dass umstrukturiert wird. Ebenso wichtig ist das Wie. Klar – es ist nicht einfach und erfordert deshalb ökonomisch fähige und gleichzeitig sozial kompetente Unternehmer und Manager. Ich freue mich deshalb sehr, dass sich die PEAG in ihrem Symposium dem Thema Restrukturierung in Unternehmen gewidmet und es von verschiedenen Seiten beleuchtet hat: politisch, unternehmerisch, rechtlich, wissenschaftlich, aber auch aus theologischer Perspektive.

Ich verzichte hier auf Details; vielmehr möchte ich werben für eine ethisch-ökonomische Richtschnur, die eng verknüpft ist mit den Werten der Sozialen Marktwirtschaft und des Ehrbaren Kaufmanns. Mit ihnen lassen sich Konflikte und Änderungen in Betrieben sozialverträglich lösen, ohne dass dabei betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten außen vor bleiben. Wir sprechen von Corporate Social Responsibility, kurz: CSR. Es ist ein gutes Mittel zum Zweck.

Die Diskussion um Corporate Social Responsibility hat in den letzten Jahren nicht nur in NRW, sondern europa- und sogar weltweit eine hohe und zunehmende Bedeutung erlangt – und das, obwohl man den Begriff kaum fehlerfrei aussprechen kann, geschweige denn auf Anhieb versteht, was damit gemeint ist.

Im modernen Verständnis ist CSR Bestandteil der unternehmerischen Kernkompetenz; sie ist eng mit den strategischen Zielen des Unternehmens verbunden. Um eines klarzustellen: CSR ist keine Gutmensch-Veranstaltung und kein Sonntagsthema, das man von Montagmorgen bis Freitagabend wieder in die Schublade legt. Ich spreche hier vom Zusammenhang zwischen CSR und Wettbewerbsfähigkeit.

Durch die strategische Nutzung von CSR können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, Kosten senken und Risiken minimieren, ihre Reputation verbessern und eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft erreichen. Ich kann nur alle Unternehmen ermuntern, sich ernsthaft mit CSR auseinander zu setzen. Dann fallen auch Umstrukturierungen leichter – oder sind erst gar nicht nötig, weil Probleme partnerschaftlich frühzeitig erkannt und gelöst werden.

Ihr



Garrelt Duin

Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand
und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

Wir, die PEAG Holding GmbH, widmen uns – neben unserem Tagesgeschäft – intensiv den arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen und stehen somit im ständigen Dialog mit Entscheidern aller Akteursgruppen. Auf Schloss Landsberg veranstalten wir daher jährlich hierzu ein Symposium sowie eine Fachtagung, die sich jeweils intensiv mit aktuellsten Fragestellungen auseinandersetzen. Das Jahr 2014 haben wir unter das Thema „Restrukturierungen in Unternehmen“ gestellt. Lesen Sie nachfolgend, in welchen Zusammenhängen die unterschiedlichen Akteure diese Prozesse wahrnehmen und in ihren Bereichen umsetzen.

Leitartikel

Restrukturierung von Unternehmen

Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen

4

Zum Thema

Restrukturierung – wie viel Freiheit braucht die Wirtschaft?

Oliver Burkhard, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp AG

8

Auch die Kirche ist ein Unternehmen...

Monsignore Klaus Pfeffer, Generalvikar des Bistums Essen

10

Die Restrukturierung von Unternehmen

Dr. Dirk Andres, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht

13

Flexibles Arbeitsrecht – Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte

Prof. Dr. Bernd Schiefer, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

16

Interview

PEAG Symposium auf Schloss Landsberg am 15. Mai 2014

Prof. Dr. Ulrich Radtke, Rektor der Universität Duisburg-Essen

19

Nachgefragt

Prof. Dr. Margret Bochert (Universität Duisburg-Essen)

Otto Fricke (CNC AG)

Katrin Effner-Fischer (Mannesmannröhren-Werke Qualifizierungsgesellschaft mbH)

Dr.-Ing. Hans-Gerd Düsterwald (ThyssenKrupp Gerlach GmbH)

Hans-Christian Ackermann (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH)

Henning Viebahn (ThyssenKrupp Rothe Erde GmbH)

22

Standpunkte

Gerd Galonska (PEAG Holding GmbH)

Sven Kramer (PEAG Holding GmbH)

Dr. Benedikt Jürgens (PEAG HR GmbH)

26

Veranstaltungen

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK

PEAG Symposium und Fachtagung

29

Wir

Die operativen Gesellschaften der PEAG Unternehmensgruppe

30

In sprachlicher Hinsicht wird im vorliegenden Text nicht durchgehend zwischen männlicher und weiblicher Form unterschieden. Die männliche Form wird als Oberbegriff verwendet, der die weibliche Form mit einschließt.

Restrukturierung von Unternehmen

Balance zwischen Leistungsfähigkeit
und sozialem Ausgleich





Garrelt Duin

Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen

46 Jahre, geboren in Leer/Ostfriesland. Seit Juni 2012 Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen. Er ist Rechtsanwalt und hat Jura in Bielefeld und Evangelische Theologie in Göttingen studiert. Von 2010 – 2012 war er Vorsitzender des Regionalrates Ostfriesland. Von 2005 – 2012 gehörte er dem Deutschen Bundestag an, war dort bis 2009 Beauftragter für Industriepolitik der SPD-Bundestagsfraktion und von 2009 – 2012 deren wirtschaftspolitischer Sprecher. Von 2001 – 2006 hatte er den Vorsitz des Rates der Gemeinde Hinte inne. 2000 – 2005 war er Europaabgeordneter. 2005 – 2010 stand er an der Spitze der SPD in Niedersachsen und war von 2001 – 2011 Mitglied des SPD-Bundesvorstands.

Nordrhein-Westfalen hat eine lange Tradition als industrielles Kernland der Bundesrepublik. Die Industrie hat den ökonomischen Aufstieg und Wohlstand unseres Landes entscheidend geprägt.

Die Industrieunternehmen haben das Verhalten der Menschen und der Beschäftigten in unserem Land – ihre Werte und ihr Selbstverständnis, ihren Arbeits- und Lebensalltag – entscheidend beeinflusst. Das ist gerade hier in Essen sehr gut greifbar – aber sichtbar ist auch der strukturelle Wandel.

Seit Beginn der 1960er Jahre wandelt sich unser Land, ein langer Weg, der gerade im Ruhrgebiet deutliche Spuren hinterlassen und die Unternehmenslandschaft stark verändert hat. Auch die Gründungsgeschichte der PEAG reicht in die Zeit massiver struktureller Veränderungen in der Stahlindustrie zurück. Konkreter Anlass der Gründung im Jahr 1997 war der sozialverträgliche Abbau von über 6.000 Stellen aufgrund der ThyssenKrupp-Fusion.

Ein weiterer Beleg für den tiefgründigen Veränderungsprozess in der Unternehmenslandschaft lässt sich in den Beschäftigtenzahlen des Produktionssektors finden, die sich seit den 1970er Jahren auf 2,1 Millionen fast halbiert haben. Bei den Dienstleistungen hat sich die Zahl der Erwerbstätigen in derselben Zeit auf mehr als sechs Millionen Erwerbstätige verdoppelt.

Aber nicht nur dieser langwierige Strukturwandel, auch der rapide technologische Fortschritt und der damit verbundene verstärkte internationale Wettbewerb haben in den letzten Jahren ganz erhebliche Veränderungen in den Unternehmen ausgelöst. →



Vermeintlich bewährte Geschäftsmodelle und Strategien tragen nicht länger. Ganze Branchen, von der Stahlindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau, dem Zeitungsverlag bis hin zum Einzelhandel, sehen sich durch neue Konkurrenz, Überkapazitäten und Preiseinbrüche, durch Stagnation oder den Wegfall angestammter Märkte erheblich unter Druck gesetzt.

Die Erfahrung allerdings zeigt: Wenn es Unternehmen nicht oder nicht frühzeitig genug gelingt, äußere Veränderungen frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren, dann steigt das Risiko, mittelfristig in eine ernste Unternehmenskrise zu geraten. Der alte Spruch gilt immer noch: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

Jede Unternehmenskrise erhöht zwangsläufig den internen Veränderungsdruck und macht eine Restrukturierung meist zwingend erforderlich – meistens unter erheblichem Zeitdruck.

Ein weiterer Nachteil ist, dass eine Restrukturierung den unternehmerischen Handlungsspielraum deutlich einengt. Im Gegensatz dazu steigt der Erwartungsdruck aller Interessensgruppen gegenüber der Unternehmensleitung – sie wollen kurzfristige Maßnahmen und messbare Erfolge sehen, gerade bei börsennotierten Unternehmen.

Die hohe Kunst eines verantwortungsvollen und vorausschauenden Managements besteht dann darin, bei notwendigen Restrukturierungen eine Balance zu finden zwischen der Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiter.

Kurzgefasst: Eine bloße Fixierung auf die Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zum Nachteil der Mitarbeiter greift bei einer Restrukturierung definitiv zu kurz.

Vor diesem Hintergrund finde ich diese Information sehr aufschlussreich: Laut Fachliteratur und Praxiserfahrungen sind rund 80 Prozent aller Unternehmenskrisen durch Managementfehler entstanden. Konkret heißt das: Die verantwortlichen Manager haben zum Beispiel Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu spät erkannt und Gegenmaßnahmen zu spät eingeleitet.

Dazu passt, dass nur ein Drittel der Unternehmen bzw. der Führungskräfte effektive Gegenmaßnahmen bereits in einer strategischen Krise einleiten. Die Hälfte wird erst bei einer offenen Ergebniskrise aktiv, 20 Prozent erst bei einer Liquiditätskrise. Das ist leider häufig zu spät.

Meine These lautet daher: Je später das verantwortliche Management und Führungskräfte auf Umbrüche und Veränderungen reagieren, desto geringer ist die Chance, in einer zwangsläufigen Restrukturierung die beschriebene ausgewogene Balance aufrechtzuerhalten.

Führungskräfte sind daher bei Restrukturierungen dafür verantwortlich, frühzeitig und mit sozialem Augenmaß unternehmerische Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Die Realität zeigt allerdings, dass gerade bei Ergebniskrisen eine große Zahl von Unternehmen geradezu reflexhaft mit Kosteneinsparungen im Personalbereich reagiert. Nach einer Befragung der Unternehmensberatung Roland Berger aus dem Jahr 2013 bei 1.100 Vorständen und Geschäftsführern sehen drei Viertel der Führungskräfte den Schwerpunkt einer Restrukturierung in einem Kostensenkungs- oder Effizienzsteigerungsprogramm. So geraten dann häufig als erstes die Personalkosten ins Blickfeld.

„Gerade die Mitarbeiter sind und bleiben das wichtigste ‚Kapital‘ ihrer Unternehmen.“

Das finde ich zu einseitig und zu vorschnell. Gerade die Mitarbeiter sind und bleiben das wichtigste „Kapital“ ihrer Unternehmen. Vorrangig das Heil in Kosteneinsparungen und Arbeitsplatzabbau zu suchen, ist kurzfristig gedacht.

Die Zeiten eines rein zahlengetriebenen „Shareholder-Value-Ansatzes“ sind seit langem vorbei. Selbst Jack Welch, der ehemalige Chef des US-Konzerns General Electric und einer der „Erfinder“ des „Shareholder-Value“, musste in den letzten Jahren einräumen, dass die

„wichtigsten Interessengruppen die eigenen Mitarbeiter, die eigenen Kunden und die eigenen Produkte sind“.

Die sozialen Interessen der eigenen Mitarbeiter und ein möglicher Arbeitsplatzverlust müssen demnach in Phasen der Restrukturierung genauso im Blickpunkt stehen wie die reinen Kennzahlen.

Ein wichtiger Punkt bei operativen Restrukturierungen ist die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und deren Vertreter. Notwendig sind weiter eine offene und transparente Kommunikation und das gemeinsame Suchen nach Lösungen.

Ich will nicht Modebegriffe wie „Change Management“ überstrapazieren, aber dahinter muss doch gerade bei Restrukturierungen der Anspruch stehen, unternehmerische Veränderungen im Verbund mit den eigenen Beschäftigten herbeizuführen – und nicht gegen sie.

Natürlich sind operative Veränderungen beizeiten unumgänglich – alles andere wäre realitätsfremd. Aber selbst dann müssen die Sozialpartner alles daran setzen, das Unternehmen wieder leistungsfähig zu machen und die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Es geht um die Balance der beiden Seiten.

Dazu gehört bei Bedarf auch, frühzeitig personalpolitische Beratung von außen zu holen, um Mitarbeiter zu qualifizieren und weiterzubilden und so deren Jobs möglichst zukunftssicher zu machen.

Sollte trotz aller Bemühungen eine operative und kostenmäßige Restrukturierung notwendig werden, dann muss auch hier der Gedanke auf Verantwortung und sozialer Ausgewogenheit liegen. Konkret heißt das: Wenn es sich nicht verhindern lässt, dann müssen Arbeitsplatzverluste so gering wie nötig bleiben und so sozialverträglich wie möglich abgewickelt werden. Hier sind vorrangig die Sozialpartner gefordert.

Viele arbeitsmarktpolitische Instrumente bieten sich an. So verbessern Transfergesellschaften mit guter finanzieller Ausstattung die Qualifikation der Beschäftigten und erhöhen messbar deren Vermittlungschancen. Das haben wir in der Vergangenheit bei Nokia oder BenQ gesehen, die wider Erwarten ihre Stand-

orte in Nordrhein-Westfalen geschlossen haben. Die PEAG konnte hier mit ihren Transfer-Gesellschaften die Vermittlungsquoten auf bis zu 70 Prozent deutlich erhöhen – und so die Zukunftsaussichten der betroffenen Mitarbeiter deutlich verbessern.

Die Unternehmen sind zudem gefordert, zum Beispiel durch interne Stellenbörsen und Kooperationen mit anderen Unternehmen konkrete Arbeitsplatzalternativen für ihre Beschäftigten aufzuzeigen.

Der Versuch eines sozialen Ausgleichs für die Beschäftigten, verbunden mit der Schaffung neuer Zukunftsperspektiven, kann sich auch in umfassenderen Konzepten niederschlagen: Denken Sie zum Beispiel an Opel-Bochum. Hier hat die Adam Opel AG gemeinsam mit der Stadt Bochum und mit unserer Unterstützung frühzeitig vor Produktionsende die Entwicklungsgesellschaft „Bochum Perspektive 2022“ ins Leben gerufen.

Kernziele der Entwicklungsgesellschaft sind die Erarbeitung innovativer Nutzungsmöglichkeiten für die Opel-Flächen und die Ansiedelung neuer Unternehmen am Standort, um dadurch mittelbar neue Arbeitsplätze für die betroffenen Opel-Beschäftigten zu realisieren. Dieses Beispiel zeigt, dass eine vorausschauende, verantwortungsvolle Unternehmenspolitik ein entscheidender Faktor ist in dem Spannungsfeld „Restrukturierung und sozialer Ausgleich“.

Gerade das Management und die verantwortlichen Führungskräfte müssen versuchen, den Ansprüchen der eigenen Mitarbeiter und der Anteilseigner auch in Umbruchphasen gerecht zu werden. Die Balance zwischen betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialem Ausgleich muss immer wieder aufs Neue gesucht werden.

Ich wünsche mir daher, dass dies zukünftig noch häufiger gelingt und wir gemeinsam mit den Unternehmen daran arbeiten, unser Bundesland nicht zum billigsten, sondern zum besten Standort zu machen. Denn: Kostenersparnis um ihrer selbst Willen wird es mit uns nicht geben. ○



Restrukturierung – wie viel die Wirtschaft?



Oliver Burkhard

Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp AG, Essen

Oliver Burkhard absolvierte eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten und arbeitete zunächst beim Statistischen Bundesamt in Wiesbaden. Er studierte danach Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz. 1997 wechselte er zur IG Metall und war dort bis einschließlich 2012 in unterschiedlichen Positionen bis hin zum Tarifleiter beim IG Metall-Vorstand und anschließend als Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen tätig. Seit Februar 2013 ist Oliver Burkhard Mitglied des Vorstands, seit April 2013 Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp AG. Er ist zudem Beiratsvorsitzender der PEAG Holding GmbH.

Restrukturierung ist kein attraktives Thema für einen Gastbeitrag. Restrukturierung klingt vor allem nach Zwängen. Nach Sparzwang, Optimierungszwang, Performancezwang. Man fühlt sich ja regelrecht eingeengt, wenn man solche Worte nur liest. Warum also soll es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich mit Restrukturierung in einem Unternehmen konfrontiert sehen, besser ergehen? Damit die Restrukturierung nicht zur Zwangsjacke wird, brauchen Konzerne, die sich ändern wollen eine intakte Unternehmenskultur. Eine nachhaltige Veränderung und die meist so notwendige Leistungssteigerung kann es aus meiner Sicht nur auf Basis einer solchen Kultur geben. Dann bietet Veränderung neben allen Zwängen auch eine echte Chance. Für Unternehmen, für Mitarbeiter und nicht zuletzt für die HR-Community in diesen Unternehmen. Ich möchte deshalb vor allem über die Merkmale einer intakten Unternehmenskultur sprechen (und erklären, warum Restrukturierung dann erfolgreicher ist).

Bei ThyssenKrupp stand die Unternehmenskultur daher an oberster Stelle der To-Do-Liste für die erfolgreiche Veränderung. Mit unserem „Strategic Way Forward“ haben wir einen Weg markiert, dessen unterschiedliche Stationen zur erfolgreichen Veränderung des Konzerns führen. Die erste Station war das Leitbild. Darin haben wir Werte wie Offenheit, gegenseitige Wertschätzung, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität benannt. Diese Werte wollen wir im ThyssenKrupp-Konzern leben. Warum aber nehmen wir das so ernst?

Weil 70 Prozent aller Change-Projekte scheitern und wir nicht dazugehören wollen. Kein Wunder, Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderungen. Und den meisten fällt sie schwer. Umlernen ist grundsätzlich schwieriger als neu lernen.

Freiheit braucht

„Wir wollen nicht nur mehr tun, sondern es auch besser machen.“

Gleichzeitig wissen wir heute: Unternehmen, die sich verändern wollen, haben bessere Erfolgsaussichten, wenn sie ihre Mitarbeiter ernsthaft einbinden. Unternehmen, denen es gelingt, nachhaltiges Engagement bei ihren Mitarbeitern zu wecken, weisen ein höheres EBIT aus. Allein die Fakten sprechen also bereits dafür, den Kulturwandel ernst zu nehmen. Man könnte auch sagen: Wir haben bei ThyssenKrupp erkannt, dass wir nicht nur definieren müssen, was wir tun müssen, um erfolgreich zu sein, sondern auch, wie wir das tun wollen. Nämlich entsprechend unserem Leitbild, auf Basis gemeinsamer Werte. Im Übrigen glaube ich, dass moderne Unternehmen an dieser Stelle nicht Halt machen dürfen. Wir werden künftig auch auf die Frage, warum wir tun, was wir tun, eine richtig gute Antwort haben müssen.

Zunächst aber zum „Wie“. Ein Beispiel dafür ist die erste konzernweite Mitarbeiterbefragung, die wir in diesem Herbst durchführen. Wir wollen nicht einfach ein Leitbild ausgeben und auf möglichst getreue Umsetzung hoffen. Die Impulse dafür müssen in der Regel schließlich von der Führungsebene ausgehen. Statt zu hoffen, wollen wir es wissen. Wir fragen nach, ob der Kulturwandel angekommen ist, was aus Sicht der Mitarbeiter verbessert werden muss und schauen uns den ganzen Konzern bis ins Detail an. In einem festgelegten Nachfolgeprozess werden dann Veränderungen erfolgen. Ich kann mir durchaus auch vorstellen, dass solche Befragungsergebnisse in absehbarer Zeit eine Rolle spielen, wenn die Leistung von Führungskräften bewertet wird.

Das Beispiel deutet bereits auf eines hin, nämlich dass eine aktive Personalarbeit für Veränderungsprozesse unbedingt notwendig ist. Die HR-Trends 2014 (Kienbaum) zeigen jedoch, dass nur 57 Prozent aller Unternehmen überhaupt über eine Personalstrategie verfügen, die Teil der aktuellen Geschäftsstrategie ist. Dabei hält sich die Mehrheit der Personaler für ebenso wichtig wie das Controlling oder Finance. Schlecht nur, wenn sich das in der Strategie nicht niederschlägt. Allein auf Talent Management bezogen ein aus meiner Sicht gravierender Zustand.

Unter dem Stichwort „People Success“ ist aktive Personalarbeit bei ThyssenKrupp ein Element im strategischen Veränderungsprozess. Und auch dort leben wir den Kulturwandel. Bereits im ersten Jahr gab es Workshops mit über 10 Prozent der gesamten HR-Community, anschließende Dialogformate und in diesem Sommer die Konsolidierung der Ergebnisse.

Wir sind überzeugt: Eine aktive HR-Community erweckt ein Leitbild zum Leben. Und wer eine moderne Unternehmenskultur hat, der kann auch die Frage nach dem „Warum“ beantworten. Bei ThyssenKrupp wissen wir das. Wir wollen nicht nur mehr tun, sondern es auch besser machen. Wir wollen, dass nicht nur die Besten, sondern auch die Richtigen bei uns arbeiten. Denn wer mit den Richtigen vieles besser macht, der kann sich auch schnell verändern. Bevor die Restrukturierung notwendig wird. Und darauf wird es in Zukunft ankommen. ○

Auch die Kirche ist ein Unternehmen...

Von der Besonderheit kirchlicher Restrukturierungsprozesse

1. Von der Volkskirche zur Kirche der Überzeugten

„Ist die Kirche ein Unternehmen?“ Ich zögere nicht mit meiner Antwort auf diese Frage im Vorfeld unserer Tagung: Ja, die Kirche ist ein Unternehmen, eine sehr weltliche Organisation! Als Theologe und Priester weiß ich zwar, dass sie auch noch etwas anderes ist – aber ich halte es für problematisch, die geistliche und die organisationale Sichtweise voreilig zu vermischen. Das verführt dazu, verschiedene Wirklichkeitsebenen miteinander zu verwechseln – und manchmal auch dazu, irdische Realitäten zu verleugnen. Die Kirche steht natürlich für eine himmlische Wirklichkeit, insofern sie darauf vertraut, Zeichen und Instrument Gottes sein zu können. Aber sie ist niemals mit dieser himmlischen Wirklichkeit identisch. Das ist ein großer Unterschied – und diesen nicht zu beachten, hat gravierende Folgen.

Viele Katholiken – und wohl auch viele Protestanten – müssen jetzt schmerzhaft lernen, diese Unterscheidung ernsthaft zu verstehen und zu akzeptieren. Die Jahrzehnte der Nachkriegszeit hatten den Eindruck erwecken können, die Kirche habe einen Ewigkeitswert – und zwar in ihrer äußeren sozialen Gestalt. Die Volkskirche der Bundesrepublik lebte von einer hohen Übereinstimmung zwischen gesellschaftlichen Milieus und konfessionellen Kirchen, die in für heutige Verhältnisse unvorstellbaren Zahlen von Gottesdienstbesuchern, Taufen, Trauungen und kirchlichen Begräbnissen ihren Ausdruck fand. Das Kirchensteuer-System sorgte für einen finanziellen Rahmen, der die Kirchen zu gewaltigen Service-Unternehmen wachsen ließ. Im weltweiten Vergleich entstanden für die deutsche Kirche geradezu „himmlische Zustände“: Für alles war Geld vorhanden – vor allem für viel Personal. Mit einer fatalen Folge: Die institutionelle Kirche nahm mit ihrem Reichtum den einzelnen Gläubigen fast jegliche Verantwortung ab. Kein Zufall, wenn sich getaufte Katholiken nicht mit „der Kirche“ identifi-

zieren, sondern die institutionelle Organisation als „die Kirche“ betrachten – und sie selbst sehen sich als deren Service-Empfänger oder Konsumenten.

Diese Form der Kirche kommt an ihre Grenzen. In den nächsten Jahren steht ihr ein Gestaltwandel bevor, dessen Radikalität sich die wenigsten derzeit vorstellen wollen. Die gesellschaftlichen Entwicklungen, die von Pluralität und Individualität geprägt sind, erlauben näm-



Klaus Pfeffer

Generalvikar des Bistums Essen

Monsignore Klaus Pfeffer nahm sein Theologiestudium an der Ruhr Universität Bochum erst nach seiner Ausbildung im Pressebereich auf. Er absolvierte eine Fortbildung für Jugendpastoral und wurde Stadtjugendseelsorger in Duisburg. Vier Jahre später übernahm er die Leitung der Jugendbildungsstätte St. Altfrid in Essen-Kettwig, nach weiteren fünf Jahren kam die Leitung des Bischöflichen Jugendamts dazu. So wurde er Diözesanjugendseelsorger mit der Verantwortung für die Umstrukturierung der Jugendpastoral im Bistum Essen. Seit November 2012 ist Monsignore Klaus Pfeffer Generalvikar des Bistums Essen.

lich auf die Dauer keine volkikirchlichen Systeme, die auf selbstverständlicher Mitgliedschaft beruhen. Unsere Kirchen werden künftig Überzeugungsgemeinschaften sein – mit deutlich kleineren Mitgliedschaftszahlen und dem „Markt“ einer großen und differenzierten Fülle unterschiedlicher Sinnstiftungsanbieter ausgesetzt.

2. Restrukturierungen im Bistum Essen in den Jahren 2005 / 2006

Die Entwicklungen drohen die Kirche zu überrollen. Das Bistum Essen hat dies vor rund zehn Jahren erlebt. Damals war Bischof Dr. Felix Genn darauf aufmerksam gemacht worden, dass die wirtschaftliche Entwicklung besorgniserregend sei. Nachdem kurz zuvor mit dem Erzbistum Berlin erstmals einem deutschen Bistum die Zahlungsunfähigkeit drohte, reagierte Bischof Genn sehr schnell und beauftragte eine Unternehmensberatung mit der Überprüfung der wirtschaftlichen Situation des Bistums. Das Ergebnis war dramatisch: Ohne radikale Strukturveränderungen drohte dem Ruhrbistum ein finanzielles Fiasko. Die Folge war ein gravierender Einschnitt, der für das Bistum ein schwerer Schock bedeutete:

- Im Jahre 2006 wurden in der bischöflichen Verwaltung die Stellenumfänge nahezu halbiert; mit dem Studienhaus für Lehrerfortbildung schloss eine traditionelle Einrichtung.
- Bis 2009 wurde die Zahl der Kirchengemeinden als eigenständige Verwaltungseinheiten von 259 auf 43 gesenkt; 93 Kirchen wurden aufgegeben.
- Zeitgleich wurde die mittlere Verwaltungsebene, die in den elf Städten und Kreisen die Kirchengemeinden und diverse Einrichtungen verwaltete, aufgelöst; einzelne Einrichtungen wie Bildungswerke, Familienbildungsstätten und Jugendämter wurden in neue Rechtsträger überführt.
- Die Kindertageseinrichtungen wurden aus den Kirchengemeinden herausgelöst und – verbunden mit erheblichen Reduzierungen – in einem gemeinsamen Trägerverband zusammengefasst, um eine gemeinsame Steuerung und ein flexibleres Personalmanagement zu erreichen.

Diese Vielzahl von Um- und Restrukturierungen waren von verschiedenen kirchlichen Besonderheiten geprägt: Zwar ist die Kirche hierarchisch strukturiert, aber sie ist kein Konzern. Die praktische Umsetzung von bischöflichen Entscheidungen erfordert ein hohes Maß an Kommunikation. Denn innerhalb eines Bistums gibt es eine sehr komplexe Struktur unterschiedlicher und teilweise eigenständiger Rechtsträger. Zudem beinhaltet das kirchliche Arbeitsrecht ein hohes Maß an Beteiligung der Mitarbeitervertretungen.

Unabhängig von diesen rechtlichen Rahmenbedingungen weiß sich die Kirche ethischen Ansprüchen verpflichtet, die gerade in solchen Krisensituationen unter Beweis zu stellen sind. Ein transparenter und umfassender Dialog mit den Mitarbeitervertretungen führte so zu einer gemeinsamen Dienstvereinbarung, die einem Sozialplan und Interessenausgleich entsprach. Gegenstände der Vereinbarung waren Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeitregelungen, Abfindungsregelungen, Sonderzahlungen bei freiwilliger Stellenreduzierung oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Transfersozialplan in Zusammenarbeit mit der PEAG.

Die Maßnahmen damals haben das Bistum Essen tief erschüttert – auch wenn sie dazu geführt haben, dass die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit heute gesichert ist. Es gab unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch verständliche Unzufriedenheiten. Der Verlust von Sicherheiten wirkt auch heute noch nach.

3. Die gegenwärtige Situation: Vom Dialogprozess zum Zukunftsbild

Nach diesen schwerwiegenden Veränderungen zeigt sich längst eine neue Herausforderung: Die Maßnahmen von 2005 / 2006 reichen nicht aus! Unser Bistum muss vielmehr lernen, eine dauerhafte Desillusionierung zu akzeptieren: Viele hatten geglaubt, dass nach Abschluss aller Umstrukturierungsmaßnahmen eine Phase der Stabilität kommen würde, die die alten Sicherheiten wieder herstellt. Dieser Glaube entspricht dem im kirchlichen Raum verbreiteten Bedürfnis nach „Ordnung und Sicherheit“ – allerdings widerspricht er der Realität einer modernen Gesellschaft, die von dauerhafter Unsicherheit und kontinuierlichen Veränderungsprozessen geprägt ist. →

„Das Zukunftsbild beschreibt ein verändertes Selbstverständnis der katholischen Kirche in unserer Region.“

So zeichnen sich weitere strukturelle Veränderungen ab. Die zuletzt wirtschaftlich guten Jahre überdecken, dass die Zahl der Kirchensteuerzahler kontinuierlich sinkt. Ab 2017 ist mit einem deutlichen Rückgang der Einnahmen zu rechnen. In weiten Teilen der Kirche gibt es eine Überalterung des Personals. Hinzu kommen gravierende Glaubwürdigkeitsprobleme in verschiedenen Themenfeldern (sexuelle Gewalt, Finanztransparenz, inhaltliche Richtungskämpfe).

Bischof Dr. Franz-Josef Overbeck hat all dies zum Anlass genommen, unabhängig von strukturellen Maßnahmen einen Prozess der inhaltlichen Auseinandersetzung anzustoßen. Er soll eine Bereitschaft für einen radikalen Wandel der Gestalt der Kirche schaffen. Seit 2011 läuft dazu ein Dialogprozess, der auf vielen Ebenen geführt wird. In großer Offenheit werden Fragen diskutiert, die die Gläubigen bewegen. In den Jahren 2012 und 2013 gab es dazu eine Reihe von sechs großen Forumsveranstaltungen mit je 300 repräsentativen Vertretern des Bistums. Im Sommer 2013 führte dieser Prozess zur Veröffentlichung eines „Zukunftsbildes“, das die Inhalte der Auseinandersetzungen aufgreift und in sieben Stichworten eine Vision der künftigen Kirche im Bistum Essen skizziert. Die im Zukunftsbild beschriebenen Grundhaltungen bieten Kriterien für anstehende Ressourcenentscheidungen. Das Zukunftsbild beschreibt ein verändertes Selbstverständnis der katholischen Kirche in unserer Region:

- Es leitet eine Kehrtwende ein von einer Kirche, die vornehmlich von hauptberuflichem Engagement lebt, hin zu einer Kirche, die aus der Überzeugungskraft und dem Engagement aller ihrer getauften Mitglieder lebt.
- Es macht auf die zentrale Kraftquelle der Kirche aufmerksam, die in ihrer spirituellen Wurzel gründet und existentielle Glaubensprozesse verlangt, die „berühren“. Insofern verabschiedet es sich von einer Kirche, die überwiegend aus ritualisierter und gewohnheitsmäßiger Religiosität lebt.

- Es spricht sich für eine Kirche aus, die sich nicht auf einen Kern hochreligiöser Menschen begrenzt, sondern die Vielfalt der Menschen der gegenwärtigen Gesellschaft anspricht.
- Es betont den Anspruch des christlichen Glaubens, anderen Menschen sozial und caritativ zu dienen – und zwar durch konkrete Menschen.
- Es versteht Kirche als eine lernende, veränderungs- und dialogbereite Organisation.

Bundesweit stößt dieses Zukunftsbild auf ein hohes Interesse, weil es bemerkenswerte Positionen sowie prägnante und praxisbezogene Formulierungen enthält. Innerhalb des Essener Bistums haben die inhaltlichen Auseinandersetzungen der letzten Jahre zu einer großen Diskussionsbereitschaft geführt. Zugleich lösen sie Skepsis und Angst aus, weil zunehmend deutlich wird, wie dramatisch die Lage der Kirche ist. Aber so erhöht sich auch die Bereitschaft zu notwendigen Veränderungen. Unübersehbar ist eine gewisse „Spaltung“ unter den Katholiken: Neben der wachsenden Zahl derer, die sich den Veränderungsnotwendigkeiten stellen können, gibt es viele „Bewahrer“, die keine Bewegung zulassen wollen.

Das Zukunftsbild positioniert sich eindeutig für „eine Kirche, die neu wird“, wie Bischof Dr. Overbeck formuliert. Es steht für eine Kirche, die sich den Menschen zuwendet – und zwar weit über den eng begrenzten Rahmen einer binnenkirchlichen Welt hinaus. Es bietet keine Problemlösungen und verspricht keine Wiederkehr vergangener Kirchenzeiten. Es beschreibt auch nicht konkret, wie eine Kirche der Zukunft aussehen wird. Aber es bewirkt eine neue Diskussionskultur und regt zum Nachdenken an über die gegenwärtige kirchliche und gesellschaftliche Situation. Das ist schon viel – denn wenn die Realität nicht verleugnet und abgewehrt werden muss, dann wächst die Chance, möglichst viele Katholiken zu gewinnen, die in den nötigen Gestaltwandel der Kirche einwilligen und ihn auch mit gestalten. ○

Die Restrukturierung von Unternehmen

Neue Sanierungswege in der Praxis



Dr. Dirk Andres

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht,
AndresSchneider Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter

Rechtsanwalt Dr. Dirk Andres ist Partner der überregional tätigen Kanzlei AndresSchneider und wird von zahlreichen Insolvenzgerichten in Nordrhein-Westfalen zum Insolvenzverwalter bestellt. Darüber hinaus begleitet er Unternehmen bei allen Fragen der finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierung. Zu seinen bekanntesten Verfahren zählen die Heitkamp Bau Holding, die Hänsel Textil Gruppe sowie die Sanierung des bundesweit tätigen ITK-Systemhauses TELBA. Er ist Vorstand der Düsseldorfer Vereinigung für Insolvenz- und Sanierungsrecht e. V. und publiziert regelmäßig zu insolvenzrechtlichen Themen.

Der Gesetzgeber hat vor etwas mehr als zwei Jahren neue Möglichkeiten für die Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen geschaffen. Richtig eingesetzt, kann eine Gesellschaft unter Insolvenzschutz wieder auf die Erfolgsspur geführt werden. Frühzeitiges Handeln, eine umfassende Vorbereitung sowie eine professionelle Umsetzung sind wesentliche Faktoren dafür, dass die Sanierung gelingt.

Die Insolvenz war lange Zeit mit dem unvermeidbaren Ende eines Unternehmens verbunden. Erst langsam verliert sie ihren Schrecken und man versteht, dass es mit der Hilfe des Insolvenzrechts möglich ist, Unternehmen zu entschulden, zu sanieren und fit für die Zukunft zu machen. Viele erfolgreiche Beispiele aus der Praxis haben inzwischen bewiesen, dass dieser Weg für pleitegefährdete Firmen ein gangbarer ist: Centrotherm, Loewe und TELBA sind nur einige prominente Beispiele, die sich auf diese Weise saniert haben.

Sanierung mithilfe des Insolvenzrechts

Im März 2012 ist das Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) in Kraft getreten. Der Gesetzgeber hat damit neue Sanierungsinstrumente auf den Weg gebracht, mit dessen Hilfe die Sanierung von Unternehmen erleichtert und beschleunigt werden soll. So wurde durch das ESUG das Instrument der Insolvenz in Eigenverwaltung gestärkt. Nach dem Vorbild des angloamerikanischen Insolvenzrechts (Chapter 11) wurde darüber hinaus das Schutzschirmverfahren eingeführt. →

Der wichtigste Anreiz für viele Unternehmen ist hierbei die Tatsache, dass bei beiden Sanierungswegen die Geschäftsführung im Amt bleibt und die Sanierung in Eigenregie – professionell von einem externen Sanierungsexperten begleitet – durchführen kann. Darüber hinaus hält ein gerichtlich bestellter Sachwalter die Verbindung zum zuständigen Amtsgericht und überwacht die Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen von Antragstellung bis Aufhebung des Verfahrens.

Chancen und Risiken

Das ESUG bietet für die Sanierung von Unternehmen unter Insolvenzschutz eine große Chance. Grundlegende Voraussetzung für die Anwendung der neuen Sanierungsinstrumente ist allerdings, dass die angestrebte Rettung nicht von vorne herein ohne Aussicht auf Erfolg ist. Denn Eigenverwaltung und Schutzschirm können nur dann beantragt werden, wenn kein Überschreiten der Drei-Wochen-Frist vorliegt und im Falle des Schutzschirms die Zahlungsunfähigkeit nur droht, aber noch nicht eingetreten ist.

Um die Vorteile des ESUG nutzen zu können, müssen die Verantwortlichen also frühzeitig handeln. Denn man kann nur noch etwas bewegen, wenn im Unternehmen auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen und die wesentlichen Beteiligten wie Kunden, Liefe-

ranten und Mitarbeiter mitziehen und nicht bereits im Vorfeld durch Verzögerungstaktiken verärgert wurden.

Trotz der Möglichkeit Insolvenz in Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren durchzuführen, scheuen allerdings viele Unternehmen den Insolvenzantrag und stellen sich nach wie vor viel zu spät den dringenden Sanierungserfordernissen. Entweder unternehmen sie zu wenig, um der Krisensituation zu entkommen. Oder die erforderlichen Anpassungen, so ist zu beobachten, werden nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht umgesetzt. Manche wiederum erkennen die ersten Krisenanzeichen und eigene Fehler erst gar nicht.

Erkenntnisse aus der Praxis

Aktuellen Studien zufolge werden Eigenverwaltung und Schutzschirm zwar grundsätzlich angenommen, ein „Mentalitätswechsel“ zur „Insolvenzkultur“ – also dem Bewusstsein, ein Unternehmen aktiv auf dem Wege einer Insolvenz sanieren zu können – hat allerdings noch nicht stattgefunden, so Roland Berger, Beratungsgesellschaft.

Die Berater von MAZARS, die sich die bisherigen Eigenverwaltungen und Schutzschirmverfahren seit der ESUG-Einführung angeschaut haben, haben darüber hinaus herausgefunden, dass die Verwendung der neuen

„Die Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Sanierungsinstrumente überraschend oft scheitert. Mehr als jedes dritte untersuchte Verfahren dieser Art endete demnach letztlich in der Regelinsolvenz. Die Gründe liegen hier zumeist bei einem zu späten Handeln, einer nicht ausreichenden Vorbereitung sowie einer fehlenden professionellen Begleitung der Verfahren.

Fallbeispiel TELBA AG

Dass eine Sanierung mithilfe der neuen Instrumente funktioniert, zeigt das Beispiel der TELBA AG, eines der größten herstellerunabhängigen ITK-Systemhäuser in Deutschland. Innerhalb von sechs Monaten von Antragstellung bis Verfahrensaufhebung hat das Unternehmen die Insolvenz in Eigenverwaltung verlassen.

TELBA hatte im Juli 2013 Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung mit dem Ziel gestellt, sich mit den Mitteln des Insolvenzrechts in Eigenregie zu sanieren und dauerhaft fortzuführen. Durch die gerichtliche Anordnung der Eigenverwaltung verblieb die Unternehmensleitung beim Vorstand, der den Geschäftsbetrieb während der gesamten Sanierung ohne Einschränkung weiterführte. Während dieses Prozesses wurde er durch einen gerichtlich bestellten Sachwalter überwacht. Ein Restrukturierungsberater war beauftragt, die Sanierung des Unternehmens vorzubereiten und umzusetzen.

Die Restrukturierungsmaßnahmen umfassten Anpassungen im Bereich der Personalstruktur und des Vertriebsmanagements sowie die Optimierung von Unternehmensprozessen. Auf diese Weise konnte das Unternehmen bundesweit alle 13 Standorte sowie insgesamt rund 400 Arbeitsplätze über alle vier Konzern-

gesellschaften hinweg sichern. Bei allen drei Tochtergesellschaften mit rund 150 Mitarbeitern konnten Insolvenzverfahren verhindert werden. Aus dem Sanierungsprozess ging TELBA schließlich gestärkt hervor und konnte seine Marktpositionierung deutlich verbessern.

Mit den neuen Möglichkeiten auseinandersetzen

Das positive Ergebnis der TELBA-Sanierung zeigt, dass ein Unternehmen mit den notwendigen Vorbereitungen, einem umfangreichen Sanierungskonzept sowie einer koordinierten internen und externen Kommunikation mit allen wesentlichen Beteiligten in kurzer Zeit zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden kann. Jeder Geschäftsführer, Unternehmer und Manager sollte daher den Weg in die Insolvenz nicht von Grund auf ausschließen, sondern sich mit den Möglichkeiten des Insolvenzrechts frühzeitig auseinandersetzen.

Die Sanierung gelingt allerdings nur, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Aber auch selbst nach einem erfolgreichen Abschluss einer Eigenverwaltung oder eines Schutzschirmverfahrens gilt es, nicht so weiterzumachen wie vor der Krise. Um nach einem Turnaround den Turnback zu vermeiden, ist es unbedingt erforderlich, den neuen Kurs auch nachhaltig weiter zu verfolgen.

„Die Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“, sagte einmal sehr treffend der Schweizer Schriftsteller Max Frisch. Die Sanierungsinstrumente Eigenverwaltung und Schutzschirm bieten gute Möglichkeiten dafür. ○

Flexibles Arbeitsrecht – Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte

Neue Sanierungswege in der Praxis

Flexible Beschäftigungsformen werden für Unternehmen immer wichtiger. Manche beklagen dies. Nahezu stereotyp wird oftmals der Vorwurf erhoben, es handele sich um „prekäre“ Beschäftigungsformen. Abgesehen davon, dass einmal überprüft werden sollte, ob der Terminus „prekär“ in diesem Zusammenhang überhaupt Sinn macht, wird eine derart verkürzte Betrachtungsweise den tatsächlichen Umständen nicht gerecht.

Das Thema wird sehr kontrovers diskutiert. Die Diskussion ist z.T. wenig sachlich und häufig losgelöst von der betrieblichen Wirklichkeit. Allein die Begriffe verdeutlichen den Streit: „Prekäre Arbeitsverhältnisse“, „Prekariat“, „Fesseln des Arbeitsrechts“ etc. Im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung kann man sich nicht einmal darauf verständigen, ob von der (eher negativ besetzten) Leiharbeit oder (positiver) der Zeitarbeit gesprochen wird.

Die Diskussion kann an dieser Stelle nicht vertieft werden. Festhalten lässt sich aber Folgendes:

Flexible Beschäftigung ist nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Beschäftigten wichtig. Sie wirkt Arbeitslosigkeit entgegen und ist unbestritten ein Job-

motor. Flexible Arbeit ist auch aus Arbeitnehmersicht nicht misslich. Sie wird häufig gerade von den Arbeitnehmern gewünscht und ist in ihrem Interesse (Stichworte: work life balance, Sabbatical; Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Elternzeit; Vereinbarkeit von Pflege und Beruf etc.).

Beispielsweise ist die z.T. als „prekär“ diskreditierte Teilzeitarbeit ganz sicher nicht per se gut oder schlecht. Es kommt maßgeblich auf die Lebenslage an. Dabei darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass § 1 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) vom 21.09.2001 die Förderung der Teilzeitarbeit ausdrücklich vorsieht. Es erscheint geradezu paradox, wenn nunmehr Teilzeitarbeit in „Bausch und Bogen“ als prekär dargestellt wird (Schiefer, PuR 2014, 77).

Auch die Befristung von Arbeitsverträgen ist im Sinne der Flexibilität, aber auch aus Arbeitnehmersicht von besonderer Bedeutung. Sie dient unstreitig als Brücke in unbefristete Arbeitsverhältnisse. Insofern ist es unverständlich und auch aus Arbeitnehmersicht kontraproduktiv, wenn immer wieder die Abschaffung der „erleichterten Befristung“ gem. § 14 Abs. 2 TzBfG gefordert wird. Stattdessen sollte dieses Flexibilisierungsinstrument rechtssicherer ausgestaltet werden.

Dies gilt insbesondere im Hinblick auf das sog. Vorbeschäftigungsverbot. Hier ist auch im Anschluss an aktuelle Entscheidungen des BAG nach wie vor nicht abschließend geklärt, ob – zeitlich unbegrenzt – jede Vorbeschäftigung einer erleichterten Befristung entgegensteht oder aber die vom BAG vertretene Drei-Jahres-Grenze gilt. Im Anschluss an eine hiervon abweichende Entscheidung des LAG Baden-Württemberg muss wohl mit einer Verfassungsbeschwerde gerechnet werden. Der Gesetzgeber bleibt dringend gefordert, hier endlich Rechtssicherheit zu schaffen (Schiefer/Pöttering, DB 2013, 2928 ff.; Pöttering, PuR 2014, 1, 6).

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnt für die Beschäftigten stark an Bedeutung. Zugleich wird eine familienfreundliche Personalpolitik, die die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf einschließt, für immer mehr Unternehmen zu einem Wettbewerbsfaktor. Es gibt hier bereits zahlreiche kreative Ansätze, von Betriebskindergärten über die Förderung während und nach der Elternzeit bis hin zum Pflegesabbatical (Schiefer, PuR 2014, 116 ff.; ders., PuR 2012, 75 ff.; Sieg, PuR 2012, 147 ff.).

Am 01.01.2015 soll das neue Recht der „Elternzeit“ in Kraft treten. U.a. soll die Übertragbarkeit eines 24-monatigen Zeitraums auf die Zeit zwischen dem 3. und dem 8. Lebensjahr ohne Zustimmung des Arbeitgebers und in zwei Abschnitten ermöglicht werden. Hier besteht die Gefahr, dass gerade kleine Unternehmen „überfordert“ werden.

Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sollen die Möglichkeiten der Pflegezeit – und Familienpflegezeit unter einem Dach mit einem Rechtsanspruch zusammengeführt und weiter entwickelt werden (bisher: kein Rechtsanspruch auf Familienpflegezeit). Die 10tägige Auszeit zur Pflege naher Angehöriger (Akutpflege) nach dem Pflegezeitgesetz soll aufbauend auf der geltenden gesetzlichen Regelung mit einer Lohnersatzleistung analog des Kinderkrankengeldes gekoppelt werden. Die angedachte „Flexibilisierung“ ist grundsätzlich zu begrüßen. Auch insoweit müssen allerdings die berechtigten Interessen der Unternehmen ausreichend Berücksichtigung finden.

„Flexible Beschäftigung ist nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Beschäftigten wichtig.“



Prof. Dr. Bernd Schiefer

Rechtsanwalt/Fachanwalt für Arbeitsrecht
Geschäftsführer unternehmer nrw,
Schiefer Rechtsanwälte, Düsseldorf

Prof. Bernd Schiefer absolvierte das Studium der Rechtswissenschaften mit Promotion zum Dr. jur. Er ist seit 1990 ständiger Referent des Bildungswerks der nordrhein-westfälischen Wirtschaft e. V., Dozent für das Deutsche Anwaltsinstitut und Professor für Handels- und Arbeitsrecht an der Europa Fachhochschule Fresenius, Köln. Seit 1994 ist Prof. Bernd Schiefer in der Geschäftsführung der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e.V. Zudem ist er Fachanwalt für Arbeitsrecht und gründete 1995 die Kanzlei für Arbeitsrecht Schiefer Rechtsanwälte in Düsseldorf. Er ist Mitherausgeber der Düsseldorfer Schriftenreihe für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht und der Zeitschrift Personalrecht und Praxis (PuR) sowie Autor zahlreicher Lehrbücher, Kommentare und Fachbeiträge.

„Scheinwerkverträge“ sind zu missbilligen (Maier-Hunke, PuR 2014, 81). „Echte“ Werkverträge sind jedoch ein unverzichtbarer Gestaltungsfaktor der arbeitsteiligen Wirtschaft. Die Vielgestaltigkeit ihrer Einsatzmöglichkeiten spricht für eine strikte Zurückhaltung bei der geplanten Einschränkung der Vertragsfreiheit. Ohnehin liegen verlässliche Zahlen, die den angeblich breiten missbräuchlichen Einsatz von Werkverträgen belegen, nicht vor. Ein etwaiger Rechtsmissbrauch kann mit dem geltenden Recht unterbunden werden. Es besteht daher keinerlei Grund, das Instrument der Werkverträge zu verunglimpfen, in Frage zu stellen oder gesetzlich zu verändern. Dies gilt auch für die Fremdvergabe und das sog. Outsourcing, ohne die eine moderne Wirtschaft schlicht nicht funktionieren kann.

Der Koalitionsvertrag sieht eine Intensivierung der Prüftätigkeit der Kontroll- und Prüfinstanzen vor, eine „Konkretisierung“ der Informations- und Unterrichtsrechte des Betriebsrats sowie eine gesetzliche Festbeschreibung der von der Rechtsprechung entwickelten Abgrenzungskriterien zwischen ordnungsgemäßem und missbräuchlichem Fremdpersonaleinsatz vor. Gegebenenfalls soll auch eine Vermutungsregelung eingeführt werden, die an § 7 Abs. 4 SGB IV (Scheinselbstständigkeit) erinnert. Diese Regelung war einer der größten Flops in der Geschichte des deutschen Arbeits- und Sozialrechts. Dass eine solche Regelung „wieder ausgegraben“ werden soll, erscheint grotesk. Offenbar weigert man sich, aus der Geschichte zu lernen (Henssler, PuR 2014, 101).

Auch die Zeitarbeit ist ein wichtiges Flexibilisierungsinstrument, das entscheidend zum Erfolg des Wirtschaftsstandortes Deutschland und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beigetragen hat (s. demnächst Wolf, PuR 2014, Heft 7-8). Kaum ein Rechtsgebiet ist in der letzten Zeit in so unruhige See geraten. Derzeit ist kaum einzuschätzen, wohin die Reise geht.

Gemäß Koalitionsvertrag soll die Überlassungshöchstdauer auf gesetzliche 18 Monate festgelegt werden, wobei offen ist, ob dabei eine arbeitnehmer- oder

arbeitsplatzbezogene Betrachtung anzustellen ist. Außerdem sollen Zeitarbeitnehmer zukünftig nach neun Monaten hinsichtlich des Arbeitsentgelts mit den Stammarbeitnehmern gleichgestellt werden. Schließlich soll eine Klarstellung erfolgen, wonach Zeitarbeitnehmer bei den betriebsverfassungsrechtlichen Schwellenwerten grundsätzlich zu berücksichtigen sind. Hierbei wird übersehen, dass das BAG in zahlreichen aktuellen Entscheidungen (z.B. zu § 9 BetrVG, § 111 BetrVG etc.) bereits Fakten geschaffen hat.

Es besteht die Gefahr, dass ein wichtiges arbeitsmarktpolitisches Flexibilisierungsinstrument und eine wertvolle Brücke in die Beschäftigung nachhaltig beschädigt werden.

Fazit: Die Diskreditierung sogenannter atypischer Beschäftigungsverhältnisse wie Befristung, Zeitarbeit, Teilzeitarbeit etc. schreitet fort und findet in der aktuellen Debatte um Zeitarbeit und Werkverträge ihren vorläufigen Höhepunkt. Es bedarf hier – endlich – einer sachlichen und redlich geführten Diskussion.

Die arbeitsrechtlichen Vorhaben der großen Koalition, die im Koalitionsvertrag unter der Überschrift „Modernes Arbeitsrecht“ beschrieben werden, sind gerade in Bezug auf Zeitarbeit, Werkverträge etc. problematisch. Ein „modernes Arbeitsrecht“ stellt man sich wahrlich anders vor. Es ist zu befürchten, dass Wirtschaft und Arbeitsplätze stattdessen einem (gefährlichen) „Stresstest“ unterzogen werden (Schiefer/Pöttering, DB 203, 2928). ○

Prof. Dr. Ulrich Radtke

Rektor Universität Duisburg-Essen (UDE)



Sehr geehrter Professor Radtke, auf unserem diesjährigen Symposium beschäftigen wir uns mit dem Thema: Um- und Restrukturierungen von Unternehmen. Auch die Universitäten müssen sich immer wieder diesem Thema stellen. Wie kam es zu einer Fusion der beiden Universitäten in Duisburg und Essen?

Die Fusion der Universitäten/Gesamthochschulen Duisburg und Essen im Jahr 2003 war zwar ein Kraftakt, doch der Erfolg der heutigen Universität Duisburg-Essen (UDE) belegt, dass diese nicht nur notwendig, sondern auch sinnvoll war. Denn alleine hätten beide Universitäten für sich nicht dem harten Wettbewerb der heutigen Hochschullandschaft standgehalten. Die UDE hingegen ist heute nicht nur die jüngste Voll-Universität in Deutschland, sondern auch eine der zehn größten. Sie ist stark in Forschung und Lehre und nimmt auch ihren regionalen Auftrag wahr, in dem sie sich für Bildungsgerechtigkeit einsetzt.

Wie jede große Umstrukturierung war auch die Fusion natürlich nicht unumstritten. Die politische Ausgangssituation war schwierig; die Hochschulen in NRW waren unterfinanziert; es musste etwas passieren. Damals gab es Stimmen in NRW, die unter

finanziellen Gesichtspunkten eine Schließung von zumindest einer Hochschule empfahlen. Mit dem so eingesparten Geld wollte man die anderen unterfinanzierten Hochschulen in NRW unterstützen. Die betroffenen Lokalpolitiker brachten aber gute Gründe ein, warum gerade ihre Universität nicht geschlossen, sondern erhalten werden musste.

Eine Alternative zur kompletten Schließung einer Hochschule war die Fusion von zwei Universitäten. Der Vorteil lag auf der Hand: Man konnte Synergieeffekte schaffen und eine neue, moderne Hochschule auf ein sichereres Fundament stellen. Die Lösung, der sogenannte „Qualitätspakt“, betraf aber nicht nur die Universitäten Duisburg und Essen, sondern alle Universitäten in NRW. Sie alle mussten Stellen einsparen oder abgeben.

Die Idee – durch diese Fusion eine schlagkräftige Universität zu erzielen – war für die Universitätsmitglieder natürlich der entscheidende Aspekt und wurde zum primär treibenden Gedanken der Fusion. Der übergeordnete, finanzielle Aspekt mag dagegen bei der Landesregierung eine wichtige Rolle gespielt haben, war aber natürlich bei den Fusionsunterstützern in den Hochschulen kein Thema. Für sie spielte die Positionierung im Wettbewerb mit den anderen Universitäten eine große Rolle, denn bestimmte Reaktionen laufen (z.B. in chemischen Prozessen) erst dann ab, wenn es eine kritische Masse gibt. Übertragen auf die neue Universität heißt das, wenn man z.B. eine bestimmte Disziplin, die an den zwei Universitäten existiert, mit ihren Professuren zusammenlegt, erhält man damit eine sehr viel stärkere Institution. Und dieses gilt für jedes Fach, da fast jede Disziplin in der Nachbaruniversität ein Pendant hatte. Letztlich können wir so heute an der UDE mehr Großprojekte initiieren und betreiben als dieses früher an den beiden Vorgängerinstitutionen der Fall gewesen wäre. Die neuen Strukturen zielten also von Anfang an auf den Aufbau leistungsstarker Bereiche ab. So wurde auch Sorge getragen, dass es eine Weiterentwicklung inhaltlicher Schwerpunkte gab. Zu den Maßnahmen gehörten eine konsequente Stärkung der Forschung, die Weiterentwicklung von Kompetenz und Qualität in der Lehre sowie allgemeine Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung. Darüber hinaus wurde das Thema Diversität mit einem neuen Prorektorat für Diversity Management

aktiv und positiv angenommen. Durch eine Vielzahl weiterer Maßnahmen konnte sichergestellt werden, dass die Fusion von einer Mehrheit der Universitätsangehörigen als Chance begriffen wurde, und dass man sich in der neuen Struktur national wie international noch sichtbarer aufzustellen vermag. Alle Maßnahmen haben auch dazu geführt, dass wir uns auf eine stärkere Vernetzung in unser Region konzentrieren konnten wie z.B. mit unseren Partneruniversitäten Ruhr Universität Bochum und TU Dortmund in der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr).

Wenn Sie diese Umstrukturierung im Nachhinein betrachten: Was waren die größten Schwierigkeiten?

Es waren in erster Linie Lokalinteressen, welche anfänglich Schwierigkeiten bereitet haben. Im Ruhrgebiet hat man wiederholt den Eindruck, dass das Denken und Handeln zunächst auf sehr eigene Interessen ausgerichtet ist – und nicht unbedingt direkt auf einen übergeordneten Kontext.

Die zwei Universitätsstandorte Duisburg und Essen sind nur 20 km oder, bei guten Verkehrsverhältnissen, 20 Autominuten weit voneinander entfernt. Kein großes Problem eigentlich, wenn man bedenkt, dass an anderen Universitäten wie Hamburg, München oder Berlin einzelne Standorten zum Teil sehr viel weiter entfernt oder auch schwerer erreichbar sind. Es handelt sich also eher um ein mentales Problem. Jede Stadt im Ruhrgebiet möchte eben für sich erfolgreich sein und nicht alle sehen das kooperative Element so klar und deutlich.

Mit der Fusion der Gesamthochschulen/Universitäten Duisburg und Essen ist vorgelebt worden, dass man mit einer Kooperation wirklich mehr erreichen kann. Auch an der Universität sind die Widerstände eher psychologischer Natur gewesen und natürlich spielte die Angst, etwas zu verlieren, eine starke Rolle. Es gab an beiden Standorten Personen, die davon überzeugt waren, dass sie den stärkeren Standort repräsentierten, und der jeweils andere würde durch die Fusion Vorteile gewinnen. Insgesamt war die Fusion sicherlich aber ein heilsamer „Schock“, da vieles Tradierte in Frage gestellt wurde und neue Antworten gefunden werden mussten; dieser Prozess hat die Universität letztendlich beweglicher gemacht. Auch zukünftig darf bei uns der Stillstand nicht einkehren, produktive Unruhe tut gut.

Ein sehr erfolgreicher Prozess war diese Fusion. Müssen nicht jetzt auch andere Universitäten über Umstrukturierung als Chance für eine Weiterentwicklung nachdenken?

Ähnlich proaktive Strategien finden sich in der Tat immer häufiger. Frankfurt, Mainz und Darmstadt haben beispielsweise gerade bekannt gegeben, dass sie für eine stärkere Zusammenarbeit eintreten werden und sich öffnen wollen. Marburg und Gießen haben dies bereits getan. Es gibt unterschiedliche Initiativen, Verbünde und Wissenschaftsregionen, die sich in Deutschland herausbilden. Sie werden auch vom Wissenschaftsrat und der Politik favorisiert, weil man anhand dieser Vernetzungen erkennen kann, dass noch mehr sog. kritische Massen geschaffen werden können, um im immer stärker werdenden internationalen Wettbewerb bestehen. In Niedersachsen hat man versucht, die Universitäten Braunschweig, Hannover und Clausthal Zellerfeld als technische Universität Niedersachsen zu etablieren. Dieses hat aber nicht nur Zustimmung in den drei Universitäten gefunden. Sie liegen relativ weit auseinander und die Universitäten hatten auch nicht primär ein starkes eigenes Interesse an einer institutionalisierten Zusammenarbeit.

Ein wichtiger Aspekt bei diesen Verbänden ist aber, dass das Ziel ein gemeinsames ist, nur so kann eine Zusammenarbeit erfolgreich sein. Wenn die Politik da versucht, zu stark zu lenken, ist es oft kontraproduktiv. In unserer Universitätsallianz Ruhr haben wir diesen Schritt zur vertieften Kooperation aber schon sehr früh und, was sehr wichtig ist, freiwillig gemacht. Die Fusion zwischen Duisburg und Essen hat uns übrigens u.a. in die Lage versetzt, auch in diesem Bündnis auf Augenhöhe mitzuhalten. Und so ist es uns auch gelungen, noch erfolgreicher für uns attraktive Wissenschaftler/innen an unseren Standort zu holen. Denn nur so sind und werden wir konkurrenzfähig im Wettbewerb um die besten Köpfe, Studierende wie Wissenschaftler/innen. In den vergangenen sechs Jahren während meines ersten Rektorates haben wir z.B. mit der Berufung von über 200 sehr guten Professorinnen und Professoren fast die Hälfte des professoralen Lehrkörpers neu besetzt und somit eine neue Universität geschaffen.

Auch die enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen vor Ort ist ein guter Motor für Fortschritt in der Region, der von beiderseitigem Interesse ist. Die Wirt-

schaft profitiert von hochqualifizierten Akademikerinnen und Akademikern und unseren innovativen Forschungsergebnissen und wir durch die Rückkopplung mit der Wirtschaft, bei der wir gespiegelt bekommen, wie wir Lehre und Forschung noch verbessern können. Dies hat auch insofern eine positive Konsequenz, dass der Nachwuchs, der seine Zukunft außerhalb der universitären Forschung sieht, bei uns optimale Bedingungen vorfindet. Insgesamt hat sich unsere junge Universität trotzdem einen besonderen Blick auf die Förderung des Nachwuchses bewahrt. Wir „kaufen“ uns keine Nobelpreisträger ein, wir geben ihnen die Chancen, eine/r zu werden.

Wenn man den Blick immer nach außen richten muss – bleibt die einzelne Uni im internationalen Wettbewerb, als Verbund, dann noch erkennbar?

Das Beispiel der UDE zeigt gut, dass die Fähigkeit, ein gutes „Teammitglied“ zu sein, die eigenen Stärken fördert und nicht versteckt. Das ist im Fall der UA Ruhr sicherlich auch der Fall. Und wenn man sich auf dem internationalen Parkett umschaut, so ist der Gedanke „gemeinsam stärker“ längst etabliert. Das zeigt z.B. die „University of California“ mit u.a. Los Angeles, San Diego und Berkeley. Wenn man sich diese Universitäten anschaut, haben diese zwar eine gemeinsame Führungsstruktur, sind aber unter einem eigenen „Label“ immer noch sehr gut erkennbar.

So geht es uns auch mit der „Marke UDE“: Wir sind heute sichtbarer denn je. Letztes Jahr wurden wir im international renommierten Times Higher Education (THE) Ranking als eine der besten Universitäten unter 50 Jahren ausgezeichnet und als „rising star“ tituliert. Altersunabhängig gehört unsere Universität mit 25 anderen deutschen Universitäten zu den TOP 400 z.B. im THE World University Ranking; das ist für unsere junge Universität ein beachtlicher Platz. Auch wenn man solche Rankings mit Vorsicht genießen muss: Es ehrt und freut uns, dass wir mittlerweile auch international sichtbar sind. Dennoch: Wir werden es schon systembedingt schwer haben, gegen die privaten amerikanischen Top-Universitäten anzukommen, weil wir kaum private Mittel generieren und eine andere Studierendenstruktur haben. An den privaten Universitäten in den USA bewerben sich nur sehr gute Schulabgänger, und von denen suchen sich die Universitäten auch nur die 7-8 % der

Besten aus. Mit ihrem großzügigen Budget und Rücklagen von mehreren Milliarden Dollar können sie zudem natürlich auch ganz besonders herausragende Wissenschaftler/innen an die Universitäten locken. Diese wollen nicht einmal in erster Linie das Geld, sondern die besten Studierenden und gute Arbeitsbedingungen. Wir haben an den deutschen Universitäten eine sehr viel breitere Aufstellung von Studierenden, die manchmal auch sehr viel Zuwendung im Lehrbereich erfordert. Auch ist die Lehrbelastung für die Dozentinnen und Dozenten in Deutschland viel höher. Fazit: Aus vielerlei Gründen werden sich öffentliche deutsche Universitäten nie mit amerikanischen Eliteuniversitäten vergleichen lassen können. Gleichwohl leisten deutsche Wissenschaftler/innen aber herausragende Forschung, sind hervorragende Lehrkräfte und auch international gefragt: Ohne unsere Nachwuchswissenschaftler wäre so manches amerikanische Labor deutlich leerer.

Einen anderen Aspekt möchte ich aber auch noch ansprechen. An der Universität Duisburg-Essen sind unsere Studierenden besonders „divers“ aufgestellt – dieses bezieht sich auf eine hohe Internationalität, vielfach mit Migrationshintergrund, aber auch auf die soziale Zusammensetzung. Wenn man grundsätzlich davon ausgeht, dass hier in Deutschland von 100 Studierenden 77 sog. Akademikerkinder sind, so haben wir an der UDE eine andere Realität. Divergierende Bildungsbiografien und eine heterogene Studierendenschaft sind bei uns der Standard. Über die Hälfte unserer Studierenden sind Bildungsaufsteiger und 25 % haben einen Migrationshintergrund. Dieses sehen wir positiv – nur mit der Förderung dieser Potenziale kann Deutschland auch zukünftig international erfolgreich sein.

Sie sehen, wir sind eine junge und spannende Universität, wir befinden uns immer noch im Um- und Aufbruch und sind ein Modell nicht nur für die Fusion, sondern auch für die Zukunft in einer sich demographisch wandelnden Gesellschaft. Wir haben den richtigen Weg eingeschlagen und bewegen uns in Richtung einer vielversprechenden Zukunft. Ich ganz persönlich halte die UDE aktuell für die spannendste Universität Deutschlands und freue mich sehr darauf, diesen Weg weitere vier Jahre in meiner gerade angetretenen zweiten Amtszeit begleiten zu dürfen.

Ich danke Ihnen, Professor Radtke, für dieses Gespräch!

Prof. Dr. Margret Borchert

Lehrstuhl für Personal- und Unternehmensführung, Universität Duisburg-Essen



Restrukturierungen in Unternehmen kann man von zwei Seiten betrachten: als kontinuierliche Prozesse von Veränderungen und als Krisenszenario. Welche Tabus müssen gebrochen werden, dass wir diesen Prozess als positiven Prozess begreifen können?

Es gibt kein Tabu, wenn es darum geht zu entscheiden, ob und wann notwendige Restrukturierungen umgesetzt werden sollen. Neue unternehmerische Chancen erfordern von Zeit zu Zeit zwangsläufig strukturelle Anpassungen. Werden diese nicht konsequent in Angriff genommen, kann ein Unternehmen auf Dauer einfach nicht erfolgreich sein.

Hinsichtlich des „Wie“ von Restrukturierungen gilt es jedoch, die maßgeblichen Erfolgsvoraussetzungen zu schaffen. Dies bedeutet konkret: Das A und O liegt darin, die Stimmigkeit zwischen Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und den neuen Strukturen abzusichern. Restrukturierungen greifen nämlich zu kurz, wenn sie rein reaktiv sind, nicht zur Umsetzung attrak-

Otto Fricke

Partner der CNC AG

Mitarbeiter sind Menschen, die sich nicht nur aus monetären Erwägungen an einen Arbeitgeber binden. Die Kirche als Arbeitgeber vereint sicherlich eine größere Zahl von Mitarbeitern, die dieser Einschätzung folgen. Was passiert mit diesen Arbeitnehmern in der Krisenphase, wie geht Kirche mit ihnen um?

Die Kirchen müssen in Krisensituationen zeigen, dass sie an den Werten festhalten und die Kommunikation gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umstellen. Diese dürfen nicht befürchten dass „ihr“ Arbeitgeber sich auf den „reinen Weg der Marktwirtschaft“ begibt, sondern seine Sonderrolle beibe-



hält. Ein zweiter Aspekt ist dabei sehr wichtig: Es muss in der Krise eine Person geben, die auf der operativen Ebene als Verantwortliche wahrgenommen wird, da die Kirchenführer meistens diese Kommunikation nicht liefern können. ○

tiver Strategien dienen und die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen zu wenig berücksichtigen. Wie will man denn die Energien für eine Restrukturierung mobilisieren, wenn absehbar ist, dass die Strategie und die Kultur nicht in eine erfolgreiche Zukunft führen? Kein Trainer erstellt ausgefeilte Trainingsstrukturen für eine Champions-League-Teilnahme, die nicht erfolgversprechend erscheint. Insofern gilt: Bei Restrukturierungen ist zunächst ohne Tabus zu prüfen, ob Strategie und Kultur tragfähig für die Zukunft sind. Nur wenn Strategie und Kultur stimmen, machen Restrukturierungen wirklich Sinn. Restrukturierungen sind kein Selbstzweck, sondern dienen der Umsetzung von zukunftsfähigen Strategien in zukunftsfähigen Kulturen.

Aber: Auch mit stimmiger Strategie und Kultur sind Restrukturierungen kein Selbstläufer. Restrukturierungen produzieren nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer. Wird dies gelegnet, ignoriert oder schön geredet, entwickelt sich oft eine negative Eigendynamik: Alte Besitzstände werden verteidigt, man findet Gleichge-

sinnte, die Fronten verhärten sich, Restrukturierungsprozesse verlaufen schleppend und kosten viel Energie, die nicht für Marktprozesse zur Verfügung steht, bis die Restrukturierung schließlich scheitert. Widerstände gegen Restrukturierungen entstehen letztlich dadurch, dass Akzeptanzprobleme nicht hinreichend genug beachtet und gelöst werden. Insofern gilt auch: Das aktive Management von Widerständen und das Mitnehmen der Arbeitnehmer sind keine sozialromantischen Utopien, sondern zwingende ökonomische Notwendigkeit.

Übrigens: Neue Strategien entstehen oft auch „von unten“, weil pfiffige Arbeitnehmer tolle Ideen haben. Diese versickern aber oft in der Hierarchie, das lässt Engagement dann erlahmen. Gelingt es jedoch, durch eine intelligente Partizipation von Arbeitnehmern Energien für neue Strategien zu bündeln, werden unpopuläre Restrukturierungen und Krisen weniger wahrscheinlich! ○

Katrin Effner-Fischer

Geschäftsführerin der Mannesmannröhren-Werke Qualifizierungsgesellschaft mbH



Restrukturierungen in Unternehmen kann man von zwei Seiten betrachten: Als kontinuierlichen Prozesse von Veränderungen und als Krisenszenario. Welche Tabus müssen gebrochen werden, dass wir diesen Prozess als positiven Prozess begreifen können?

Um Restrukturierung als positiven Prozess begreifen und erleben zu können, müssen Werte und Gewohnheiten hinterfragt und aufgebrochen werden. Zwei, die den Menschen besonders nahe liegen, sind die Themen Beständigkeit und Sicherheit.

Genau diese Werte werden jedoch im Rahmen eines Veränderungsprozesses auf den Kopf gestellt: Es ist jedoch ein notwendiger Schritt, um Strukturen neu zu überdenken und eine kontinuierliche Bereitschaft zu entwickeln, sich auf Veränderungen von Arbeitsprozessen, Arbeitsumfeld und Strategien einzulassen. Nur so lassen sich bestehende Probleme lösen, nur so entwickelt sich die Bereitschaft, neue Prozesse positiv zu gestalten und zu begleiten. →

Wichtig ist, dass der Mehrwert für sich und das Unternehmen deutlich zu Tage tritt und erkannt wird.

Es ist ein großer Schritt, einen Bereich aufzugeben, der einem vertraut und gewohnt ist. Es ist nicht jeder bereit, sich auf etwas Neues einzulassen, das noch nicht greifbar ist. Wenn der Restrukturierungsprozess aber

unumkehrbar ist, führt allein eine gute und verlässliche Kommunikation und Begleitung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Ziel, damit neue Strukturen erfolgreich umgesetzt und gelebt werden können. ○

Hans-Gerd Düsterwald

Mitglied der Geschäftsführung
der ThyssenKrupp Gerlach GmbH



Welche Erfahrungen haben Sie als Führungskraft in Zeiten von Umstrukturierungen gemacht? Was hat Sie besonders beeindruckt, was hat Sie herausgefordert?

Als Führungskraft habe ich die Erfahrung gemacht, dass man vor seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielgerichtet und authentisch auftreten muss. Neben klaren Botschaften über den Zeitraum der Umstrukturierung ist es wirklich entscheidend, in der eigentlichen Umsetzung genau das zu tun, was man angekündigt hat. Betroffene Aussagen und Zusagen müssen eingehalten werden. „Tue was du sagst, sage was du tust“ – so bleibt man auch in schwierigen Zeiten glaubwürdig.

Man sollte die Herausforderungen und Zumutungen für den Einzelnen nicht verschweigen, aber auch die langfristigen Perspektiven für das Unternehmen und die Mitarbeiter aufzeigen. Die Führungskraft muss dabei möglichst viele Mitarbeiter einbinden und für das gemeinsame Ziel gewinnen. Das schafft man nur, wenn die kommunizierten Pläne auch umgesetzt und konsequent weiterentwickelt werden.

Ich habe selbst einmal miterlebt, wie ein Vorsitzender einer Geschäftsführung ein Unternehmen durch die Motivation der gesamten Mannschaft aus einer sehr kritischen Lage befreien konnte. Das Unternehmen steht heute gut da. Dieses ehrliche, glaubwürdige Auftreten des Geschäftsführers ist mir bis heute ein Vorbild. ○

Henning Viebahn

Bereichsleiter Personal- und Sozialwesen
der ThyssenKrupp Rothe Erde GmbH

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, inwieweit sich das Deutsche Arbeitsrecht flexibilisieren könnte, in welche Richtung würde dieser gehen?

Um das in ein, zwei Sätze zu kleiden: Vieles wird durch Richterrecht entschieden, und manches davon dient nicht der Rechtssicherheit für „Praktiker“.

Ein kleines, aktuelles Beispiel: Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) untersagt eine sachgrundlose

Befristung, sofern schon mit demselben Arbeitgeber ein Arbeitsverhältnis bestanden hat. Dabei ist im Gesetzestext keine zeitliche oder sonstige Einschränkung vorgesehen, d. h. jedes Arbeitsverhältnis, egal wie lange es zurück liegt und welche Dauer es hatte, führt zur Unzulässigkeit einer sachgrundlosen Befristung.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat vor geraumer Zeit dazu entschieden, dass – kurz zusammengefasst – eine sachgrundlose Befristung üblicherweise statthaft ist, wenn das Ende des vorherigen Arbeitsverhältnisses länger als drei Jahre zurück liegt. Nunmehr hat das LAG Baden-Württemberg aber entschieden, dies sei eine unzulässige Rechtsfortbildung und einer Klage stattgegeben, in der das vorherige Arbeitsverhältnis ca. drei

Hans-Christian Ackermann

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, inwieweit sich das Deutsche Arbeitsrecht flexibilisieren könnte, in welche Richtung würde dieser gehen?

Lassen Sie mich die Frage so beantworten: Ich würde mir aktuell weniger eine Flexibilisierung, sondern mehr eine klarere, berechenbarere und damit praxisnähere Gestaltung bzw. Handhabung bestimmter Bereiche wünschen. Hierzu zählen für mich insbesondere die Bereiche des Befristungsrechts sowie der Inhalts- oder AGB-Kontrolle allgemeiner Arbeitsbedingungen.

Bei befristeten Arbeitsverträgen haben wir aktuell eine sehr formalistische Rechtsprechung. Nehmen Sie etwa die Abgrenzung einer reinen (unschädlichen) Verlängerung einer sachgrundlosen Befristung von einer inhaltlichen (und damit befristungsschädlichen) Neuregelung. Es wird kaum einem Praktiker einleuchten, dass es aus Sicht des BAG einen Unterschied macht, wenn die Parteien neben der Verlängerung regeln, dass „alle sonstigen Vereinbarungen unberührt bleiben“. Hieraus abzuleiten, dass die Parteien damit auch alle sonstigen Regelungen wieder auf den „Prüfstand“ gestellt haben – was gegen eine reine Neuregelung

spricht –, ist jedenfalls ohne weitere Anhaltspunkte überaus praxisfern. Es handelt sich vielmehr um eine „Standardklausel“, ohne dass die Parteien über diese Punkte inhaltlich nachgedacht hätten.

Daneben bestehen nach wie vor erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Reichweite von Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalten bei (flexiblen) Vergütungsbestandteilen. Mittlerweile haben sich zwar bestimmte Größenordnungen (ca. 25 – 30 % des Gesamtentgelts) herauskristallisiert, unklar bleibt aber weiterhin, was für Spitzenverdiener gilt. Was ist der entscheidende Unterschied zwischen laufenden Leistungen und einmaligen Jahres- oder Bonuszahlungen? Warum ist für das BAG eine Regelung, wonach eine Leistung sowohl als „freiwillig“ als auch „jederzeit widerruflich“ beschrieben wird, unklar? Für mich ist das nicht unklar – ein Anspruch besteht hier nicht bzw. kann auch später entfallen. ○

Monate bestand und länger als drei Jahre zurück lag. Auch wenn m. W. Revision eingelegt wurde, kann ich nur sagen, zunächst bin ich „... so klug als wie zuvor.“

Mein Eindruck ist bisweilen, dass das Arbeitsrecht seitens des Gesetzgebers nicht den Stellenwert hat, den es verdient und den die Unternehmen brauchen. Bereits im Gesetzgebungsverfahren müssten die Anregungen der beteiligten gesellschaftlichen Gruppen (Unternehmensverbände, Gewerkschaften, Sozialverbände etc.) stärker gewürdigt werden. Dieser Prozess verläuft zurzeit m. E. suboptimal und krankt auch daran, dass es kein einheitliches Arbeitsgesetzbuch in Deutschland gibt – das wäre mein Wunsch! ○



Gerd Galonska

Sprecher der Geschäftsführung
der PEAG Holding GmbH



Unternehmen stehen im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderungen. Wie kann man diesen kontinuierlichen Restrukturierungsprozess von außen begleiten, Herr Galonska?

Zuerst sollte eine Unternehmensführung selbst zur Erkenntnis kommen, dass eine permanente Anpassung der eigenen Strukturen und Abläufe zum täglichen Brot gehört und nicht jeweils in einen Ausnahmezustand führen muss. Wer sich frühzeitig auf externe Entwicklungen und Veränderungen einlässt, sie analysiert, um entsprechend im eigenen Unternehmen darauf reagieren zu können, wird mögliche Krisen im Vorfeld abdämpfen, ja sogar vermeiden können. Insbesondere kann finanziell ausgelöster Arbeitsplatzabbau gravierende Folgen für die weitere Unternehmensentwicklung haben. Gerade in Zukunft wird aber der Faktor Arbeit/Mensch der entscheidende Wettbewerbsaspekt sein.

Die notwendige Analyse der vorhandenen Potenziale, der richtige Personaleinsatz und die zielorientierte Qualifizierung der Mitarbeiter sind wichtige Stellschrauben, um notwendige Anpassungen zukunftsorientiert

und sozialverträglich umzusetzen. Analyse-Tools, Mitarbeiterbefragungen, Matchingverfahren für Stellenbesetzungen und zielgerichtete Rekrutierung von Mitarbeitern helfen dabei, die richtige Richtung einzuschlagen und notwendigen Veränderungen Rechnung zu tragen. Dienstleister wie PEAG HR sind in der Lage, hierbei die Unternehmen mit neuesten Methoden kompetent zu unterstützen. Dazu helfen auch die vorhandenen Erfahrungswerte aus anderen Projekten und erprobte Tools, um den betrieblichen Blickwinkel bei Umstrukturierungsprozessen zu erweitern.

Die Flexibilisierung der Organisation ist ein wichtiges betriebswirtschaftliches Ziel, wenn es um notwendige Restrukturierungen im Unternehmen geht. Durch Zeitarbeit z.B. können Beschäftigungspuffer geschaffen werden, die dem Unternehmen helfen, temporäre Schwankungen im Veränderungsprozess ohne interne Personalreduzierungen auszugleichen. Wenn dies auch mit Equal Payment für die Zeitarbeitnehmer wie bei PEAG Personal geschieht, führt es auch nicht zu einer Verdrängung von Stammarbeitsplätzen, wie oftmals öffentlich diskutiert. Auch ein betriebsinterner Personalaufbau durch Zeitarbeit ist durch die Übernahme eingearbeiteter Zeitarbeits-Fachkräfte möglich und wird bei PEAG Personal seit Jahren erfolgreich praktiziert.

Notwendige Restrukturierungen im Unternehmen haben zum Teil auch harte betriebswirtschaftliche Gründe. Dann steht oftmals der klassische Stellenabbau unvermeidbar im Vordergrund. Auch hier können Dienstleister wie PEAG Transfer durch Arbeitsmarktinstrumente wie Gruppenplacement und Transfergesellschaften helfen, sozialverträglich, zukunftsorientiert und erfolgreich den Prozess für alle Seiten zu gestalten. Gerade diese Instrumente geben den Betriebsparteien einen großen Gestaltungsspielraum, um auf die individuellen persönlichen und betrieblichen Belange eingehen zu können.

Wenn den eigenen betrieblichen und personellen Möglichkeiten Kapazitätsgrenzen gesetzt sind, ist man wohl beraten, frühzeitig erfahrene Dienstleister mit einzubeziehen. Die externe Betrachtung hilft, eigene Sichtweisen und Entscheidungen zu überprüfen. Auch die

dazu notwendige betriebliche Kommunikation nach innen und außen kann durch externe Dienstleister unterstützt werden.

Im Gegensatz zu technischen oder betriebswirtschaftlichen Problemstellungen, die gelöst werden müssen, ist die Tendenz der Unternehmen, Personalthemen „intern“ zu klären, sehr hoch. Zieht man für außerge-

wöhnliche Finanz- und Steuerthemen selbstverständlich Fachleute zu Rate, herrscht bei besonderen Personalthemen immer noch der Glaube vor, dies mit eigenen Bordmitteln selbst klären zu können.

Hier möchte ich dafür werben, auch bei Personalthemen in der Restrukturierung die Kompetenz und Instrumente von erfahrenen Dienstleistern zu nutzen. ○

Sven Kramer

**Sprecher der Geschäftsführung
der PEAG Personal GmbH,
stellvertretender Bundesvorsitzender
des Interessenverbands Deutscher
Zeitarbeitsunternehmen (iGZ)**

Es wird viel über Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen gestritten. Ohne sie werden Unternehmen es jedoch schwerer haben, sich erfolgreich am Markt zu behaupten! Herr Kramer, wie sehen Sie das?



Flexible Beschäftigungsformen spielen eine sehr bedeutende Rolle für Unternehmen, um sich am Markt zu behaupten und schwankenden Auslastungen zu begegnen. Zu den klassischen Formen flexibler Beschäftigung zählen innerhalb eines Unternehmens Überstunden und Befristungen. Damit ist den Unternehmen aber nicht immer geholfen, daher spielen externe Arbeitsmarktinstrumente wie Zeitarbeit und Werkverträge eine immer bedeutendere Rolle. Wenn dabei Flexibilität mit sicheren Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmer und die Unternehmen einhergeht, also das Flexicity-Prinzip[●] eingehalten wird, halte ich den Einsatz von

Zeitarbeit und Werkverträgen für sinnvoll, ja, für eine erfolgreiche deutsche Wirtschafts- u. Arbeitsmarktpolitik sogar für absolut notwendig.

Noch immer fokussiert sich die kritische Arbeitsmarktdiskussion auf „die Zeitarbeit“. Dabei haben gerade in dieser Branche die Sozialpartner ihre Hausaufgaben längst erledigt. Der Mindestlohn ist seit Sommer 2013 vereinbart. Er regelt selbst einfachste Tätigkeiten, für die eine Einarbeitungszeit von wenigen Tagen erforderlich ist. Auch hier wird bereits ein Stundenlohn von 8,50 € erreicht. →

[●]Flexicity-Prinzip: "Modell der Arbeitsmarktpolitik, das den Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern organisiert. (Während Arbeitgeber ein Interesse daran haben, Personal flexibel einstellen und entlassen zu können, wollen Arbeitnehmer Beschäftigungssicherheit.)"

Bei 2/3 der in Deutschland beschäftigten Zeitarbeitskräfte handelt es sich jedoch um qualifizierte Fachkräfte mit einem abgeschlossenen Berufsabschluss. Diese Fachkräfte erhalten natürlich erheblich mehr. Und durch die Branchenzuschlagstarifverträge (TVBZ) ist sichergestellt, dass Equal Payment nach 9 Monaten ununterbrochener Einsatzzeit bei einem Kundenbetrieb erreicht wird. Der Gesetzgeber will hier etwas regulieren, was längst durch die Tarifparteien reguliert ist.

Die Wiedereinführung der Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten bereitet mir aber viel mehr Sorge. Eine Umfrage des iGZ-Mittelstandsbarometers hat ergeben, dass über 30 % der zuletzt gut 800.000 Zeitarbeitskräfte hiervon betroffen wäre. Wenn keine weitgehenden Tariföffnungsklauseln zugelassen werden, sind über 240.000 Arbeitsplätze akut gefährdet! Das kann nicht ernsthaft im Interesse der großen Koalition bzw. Regierung liegen. Dieser geplante „Wahnsinn“ muss gestoppt werden! ○

Dr. Benedikt Jürgens

Geschäftsführer der PEAG HR GmbH



Bei Restrukturierungsprozessen denkt man zuerst immer an die Risiken. Bergen sie aber auch Chancen, Herr Dr. Jürgens?

In der Tat sind die meisten Restrukturierungsprozesse mit Risiken verbunden. Restrukturierungen werden in der Regel durch eine Krise ausgelöst und führen dazu, dass Aufgabenfelder konzentriert, Abteilungen zusammengelegt und ganze Bereiche stillgelegt oder ausgegliedert werden. Mit diesen Maßnahmen werden verschiedene Ziele wie Kostensenkung, Prozessoptimierung oder die Umsetzung eines veränderten Geschäftsmodells verfolgt. Risiken ergeben sich dabei natürlich für die Mitarbeiter, die sich um ihre Arbeitsplätze sorgen.

Aber auch andere Stakeholder wie Investoren, Banken, Kunden oder Lieferanten werden Restrukturierungsprozesse aufmerksam verfolgen. Ob die Risiken von den Betroffenen mitgetragen werden, hängt im Wesentlichen davon ab, ob die Ziele nachvollziehbar und die beschlossenen Maßnahmen zumindest grundsätzlich als sinnvoll wahrgenommen werden. Es kommt letztlich darauf an, ob hinter den als notwendig deklarierten Veränderungen eine überzeugende Vision erkennbar ist und wie sie vermittelt wird.

Die Bereitschaft, sich zu verändern und sich auf den damit verbundenen Lernprozess einzulassen, wird durch eine emotionale Labilisierung ausgelöst. Die Chance einer jeden Krise und der damit verbundenen Verunsicherung besteht darin, bisher Selbstverständliches in Frage zu stellen und Einstellungen und Verhalten zu ändern. Natürlich können massive externe Erschütterungen auch zu Lähmung und Erstarrung führen. Das geschieht vor allem dann, wenn die Betroffenen sich selbst überlassen bleiben.

Damit das nicht geschieht, muss ihnen das Gefühl gegeben werden, dass sie trotz der Bedrohung nicht allein gelassen und ernst genommen werden. Sie benötigen Zeit und Raum, um ihre Emotionen zu artikulieren und die Vorgänge zu reflektieren. Eine Krise kann in einen konstruktiven Lernprozess münden, wenn sie durch eine gut vorbereitete und einfühlsame Kommunikation sowie durch sorgfältig geplante Abläufe aufgefangen wird. Dann sind die Voraussetzungen gut, dass die Organisation und ihre Mitglieder gestärkt aus der Restrukturierung hervorgehen. ○

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK



Die PEAG Unternehmensgruppe lädt jeweils einmal im Monat nach Berlin zur PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK ins Café Einstein, Unter den Linden, ein. Dabei diskutieren Experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaft und Wissenschaft über aktuelle

Herausforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Ziel der Debatten ist es, aktuelle Arbeitsmarktthemen öffentlich zu beleuchten, im Gespräch mit Experten konkret Lösungsansätze anzudenken und zur Umsetzung anzuregen. Nachfolgend eine Auswahl unserer Diskutanten:

Heinrich Alt, Garrelt Duin, Prof. Michael Hüther, Prof. Horst Hippler, Hubertus Heil, Johannes Jakob, Prof. Jochen Kluge, Uta Kupfer, Dr. Gesine Löttsch, Prof. Joachim Möller, Cem Özdemir, Prof. Bert Rürup, Karl Schiewerling, Dr. Ulrich Schneider, Guntram Schneider, Ottmar Schreiner, Dr. Michael Stahl, Dr. Hans-Jürgen Urban, Johannes Vogel, Claus Weselsky, Detlef Wetzels, Prof. Michael Burda, Otto Fricke, Elke Hannack, Brigitte Pothmer, Carsten Linnemann, Gerhard Handke, Dr. Ralf Stegner, Dr. Peter Schwark, Christian von Stetten, Prof. Marcel Fratzscher.

PEAG Symposium und Fachtagung auf Schloss Landsberg

Zu unserem PEAG Symposium und unserer PEAG Fachtagung laden wir einmal im Jahr, jeweils im Frühjahr und Herbst, Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft, Wissenschaft, Recht und Kirche ein, um mit ihnen gemeinsam arbeitsmarktpolitische Zukunftsthemen intensiv zu erörtern.



Mit dieser Ausgabe haben wir erstmalig ein Magazin veröffentlicht, das sich aus den Beiträgen der Referenten, einer Reihe von Interviews und Gastbeiträgen interessanter Fachleute zusammensetzt. Wir wollen somit das Thema in seiner Komplexität von unterschiedlichen Standpunkten her aufarbeiten. Auch im nächsten Jahr werden wir uns einem Thema widmen, das in seiner Vielschichtigkeit die intensive Betrachtung aller Akteursgruppen benötigt, um zu nachhaltigen Lösungsansätzen zu kommen.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Magazin einen spannenden Einblick ermöglicht zu haben. Gerne dürfen Sie uns eine persönliche Rückmeldung zu diesem Magazin geben.



Wir PEAG Unternehmensgruppe:

Die operativen Gesellschaften



Wir bewegen Personal.

PEAG Holding GmbH

Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon 0231 56785-0
info@peag-online.de
www.peag-online.de

Hauptstadtbüro:

Dorotheenstraße 37
10117 Berlin
Telefon 030 3012908-14



Wir vermitteln Personal.

- Outplacement
- Transferagenturen
- Transfergesellschaften
- Job-to-Job Vermittlung

PEAG Transfer GmbH

Postfach 10 30 54
44030 Dortmund

Besucheradresse:
Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon 0231 56785-0
info@peag-transfer.de
www.peag-online.de



Wir eröffnen Perspektiven.

- Arbeitnehmerüberlassung –
Fachkräftepool
- Beschäftigungssicherung
- Altersteilzeitmodelle
- Onsite Management

PEAG Personal GmbH

Schifferstraße 196
47059 Duisburg
Telefon 0203 48805-0
info@peag-personal.de
www.peag-online.de



Wir entfalten Potenzial.

- Personalstrategie
- Personalauswahl
- Kompetenzentwicklung
- Karrierecoaching

PEAG HR GmbH

Schifferstraße 196
47059 Duisburg
Telefon 0203 48805-300
info@peag-hr.de
www.peag-online.de

Die Geschäftsführungen



Angelika Preiß
Geschäftsführerin der
PEAG Transfer GmbH

Gerd Galonska
Sprecher der
Geschäftsführung der
PEAG Holding GmbH

Sprecher der
Geschäftsführung der
PEAG Transfer GmbH

Geschäftsführer der
PEAG HR GmbH

Oliver Claßen
Geschäftsführer der
PEAG Personal GmbH

Sven Kramer
Geschäftsführer der
PEAG Holding GmbH

Sprecher der
Geschäftsführung der
PEAG Personal GmbH

Sprecher der
Geschäftsführung
PEAG HR GmbH

Geschäftsführer der
PEAG Transfer GmbH

Dr. Benedikt Jürgens
Geschäftsführer der
PEAG HR GmbH

Impressum

Herausgeber PEAG Holding GmbH, Märkische Straße 8-10,
44135 Dortmund, Telefon: 0231 56785-171, Telefax: 0231 56785-172,
Email: info@peag-online.de, Internet: www.peag-online.de

Verantwortlich für den Inhalt Gerd Galonska (Sprecher der Geschäftsführung),
Sven Kramer (Geschäftsführer) **Redaktion** Kathrin Kummerow

Fotos Bistum Essen, Universität Duisburg-Essen, PEAG, fotolia.de

Gestaltung ostarek kreation **Druck** ThyssenKrupp Steel Europe AG,
Digital-/Printmedien