

Wenn Unternehmen in der Krise den Antrag nach § 11 AK-O stellen

In Einrichtungen, die einen Antrag nach §11 der Ordnung der Arbeitsrechtlichen Kommission (AK-O) stellen, verbreiten sich schnell Unruhe und Unsicherheiten in der Mitarbeiterschaft. So kann ein Teufelskreis aus Motivationsverlust und verminderter Leistungsbereitschaft entstehen, was die wirtschaftliche Lage der Einrichtung weiter verschärft. In dieser Situation kann die Mitarbeitervertretung (MAV) eine Schlüsselrolle zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern einnehmen, in der sie durch geeignete Kommunikationsstrategien für Transparenz sorgt, Bedenken ausräumt und somit den Prozess erfolgreich unterstützt.

Einrichtungen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, haben bereits in der Vergangenheit, aber vor allem auch aktuell, unter den Vorzeichen einer schwierigeren Finanzierung nach Möglichkeiten gesucht, von den tariflichen Regelungen der Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) abzuweichen. Die Antwort darauf war und ist, wenn auch nur befristet, immer häufiger der §11 der AK-O. Der Dienstgeber kann hier die Absenkung der Löhne der Beschäftigten, eine Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit oder eine Reduzierung des Erholungsurlaubs beantragen, um eine zumeist vorliegende existenzbedrohende wirtschaftliche Situation zu überwinden. Diese Anträge sind in enger Abstimmung zwischen der Unternehmensführung und der MAV zu erarbeiten und direkt an die Geschäftsstellen der Regionalkommissionen zum weiteren Verfahrensvorgang zu richten. Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, dass Anträge, die von der MAV abgelehnt wurden, am Ende auch nicht als erfolgreich beschieden wurden.

In den Nebenbestimmungen der genehmigten Anträge wird in der Regel gefordert, dass die MAV regelmäßig über die wirtschaftliche und finanzielle Situation in der Einrichtung zu informieren ist. Des Weiteren, dass ein mit Vertretern des Trägers und der MAV paritätisch besetzter Wirtschaftsausschuss einzurichten und einem Mitglied der MAV während der Laufzeit des Beschlusses ein Gaststatus im Aufsichtsgremium der Einrichtung zu gewähren ist. Schließlich hat der Dienstgeber in einem gewissen Zeitraum auch auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Arbeitsrechtliche Kommission der MAV eine exponierte Stellung zuweist, der diese auch als Vertreter der Mitarbeiterschaft, um deren Belange es hier eindeutig geht, nachzukommen hat.

Auf die Antragsstellung können negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter folgen.

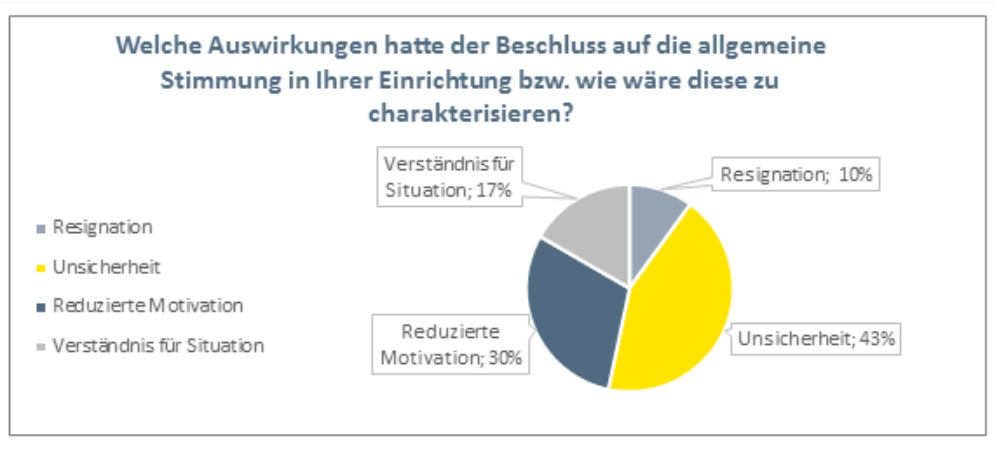


Abbildung 1. Welche Auswirkungen hatte der Beschluss auf die allgemeine Stimmung in Ihrer Einrichtung bzw. wie wäre diese zu charakterisieren (Mehrfachantworten möglich).

Wenn Unternehmen in der Krise den Antrag nach § 11 AK-O stellen

Durch eine Befragung von MAV-Mitgliedern, die bereits Erfahrungen mit der Antragsstellung nach §11 AK-Ordnung aufweisen können, wurden die Auswirkungen des Antrags auf die Einrichtungen untersucht. Die Quintessenz dieser Befragung ist, dass der Antrag bzw. der Beschluss massiven Einfluss auf die allgemeine Stimmung in der Einrichtung hat: 83% der befragten Personen sahen dabei negative Konsequenzen wie Unsicherheiten, Motivationsverluste oder Resignation. Nur 17% sahen auch Verständnis für diese Maßnahme in der Mitarbeiterschaft (Abb.1.). Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die richtige Kommunikation und Transparenz gegenüber den einrichtungsinternen Interessensgruppen elementar wichtig ist, um den bevorstehenden Sanierungsprozess nicht zu gefährden.

Die größten Gefahren für antragsstellende Einrichtungen sind eine andauernde Verringerung des Leistungsvermögens der Mitarbeiter oder eine Erhöhung des Absentismus, was wiederum durch verminderte Erlöse und einen höheren Personalaufwand zu einer Verschärfung der Krise führen würde. In Abbildung 2 ist diese Negativspirale dargestellt: In Folge einer verschärften wirtschaftlichen Situation ist die Einrichtung gezwungen, einen Antrag nach §11 AK-Ordnung zu stellen. Die daraus resultierenden Maßnahmen, wie Arbeitsverdichtung und Rationalisierungen, führen unter den Mitarbeitern zu negativen Konsequenzen bei Einsatzbereitschaft und Motivation. In der Folge sind eine Erhöhung des Krankenstands und eine Verringerung der Leistungsbereitschaft zu erwarten: Ein Teufelskreis entsteht.

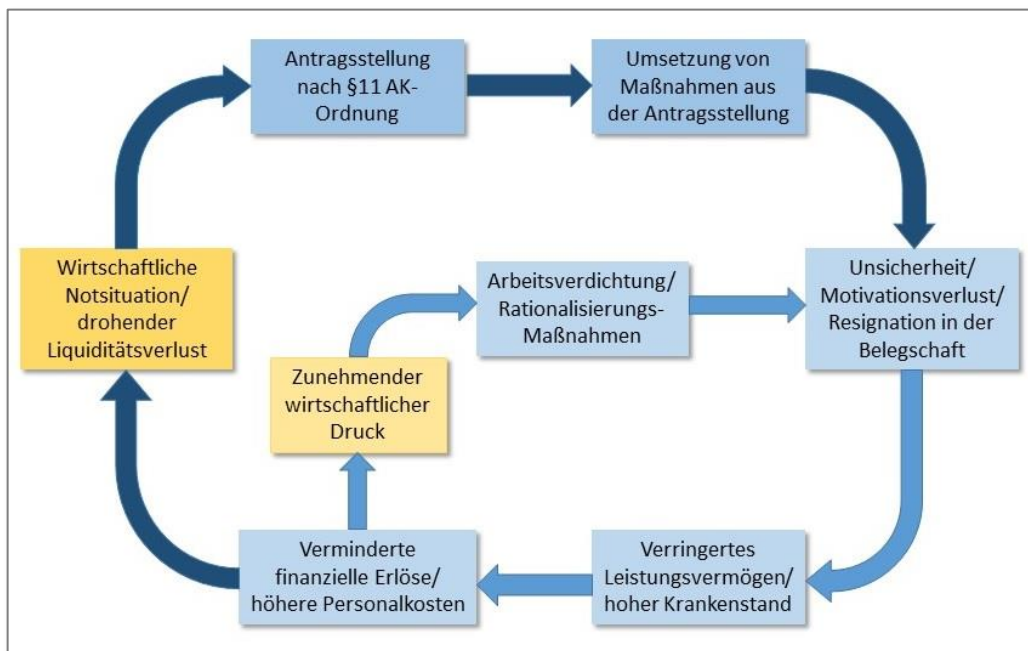


Abbildung 2 Ursache-Wirkungsdiagramm – Maßnahmen und deren Folgen zur Verringerung des wirtschaftlichen Drucks oder Überwindung einer Notsituation.

Der Fokus der Unternehmensführung liegt im Sanierungsprozess auf der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit und der Sicherung der Liquidität. Die Umsetzung von zumeist Ad-Hoc-Maßnahmen wirken hierbei auf die Verbesserung der aktuellen Erlössituation und der Senkung von Kosten.

Wenn Unternehmen in der Krise den Antrag nach § 11 AK-O stellen



Durch den Antrag nach § 11 AK-O kann mit Hilfe der darin geforderten Maßnahmen Zeit und „Luft“ für die wirtschaftliche Erholung gewonnen werden, was aber zugleich mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeiterschaft verbunden ist und zu dem oben beschriebenen Konsequenzen führen kann. Um ein Scheitern des Sanierungsprozesses zu vermeiden, kann die Unternehmensführung die exponierte Stellung der MAV nutzen um die Informations- und Kommunikationsanforderungen der internen Interessensgruppen zu befriedigen und somit Ruhe in die Organisation zu tragen. Die MAV wiederum sollte die Unternehmensführung bei der Ansprache der Mitarbeiter unterstützen, diese sowohl über aktuelle als auch zukünftige Entwicklungen auf dem Laufenden halten und auf der anderen Seite deren Interessen gegenüber der Führung nachhaltig vertreten.

Kommunikation in beide Richtungen ist wichtig, um das Vertrauen nicht zu gefährden.

Zurzeit wird bei der internen Kommunikation vornehmlich auf altbewährte Instrumente, wie Newsletter/Rundschreiben (59%), Mitarbeiterversammlungen (32%) oder Intranet (9%) zurückgegriffen. Dabei besteht auf Seiten der Mitarbeiter oft ein höherer Klärungsbedarf: Sorgen wollen angesprochen und Fragen geklärt werden. Deshalb sind Instrumente, die eine beidseitige Kommunikation zulassen zu empfehlen. Regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, in denen sich die MAV besonders in der Genehmigungs- und Umsetzungsphase eines Antrags offen den Fragen der Belegschaft stellt, sollten während des Prozesses unbedingt dazugehören. Auch moderne Instrumente wie Social Media, Blogs oder Foren, die in das bestehende Intranet integriert werden, können für die Kommunikation genutzt werden, um die Belegschaft so regelmäßig in gesundem Maße über aktuelle Entwicklungen zu informieren.

Arbeiten die Geschäftsführung und die MAV im gesamten Prozess Hand in Hand und wird die Mitarbeiterschaft transparent und regelmäßig mit den nötigen Informationen versorgt, sind dies die besten Voraussetzungen, um als Einrichtung sowohl den Prozess der Antragsstellung als auch die Konsequenzen dieser zu bewältigen und gestärkt in eine erfolgreiche Zukunft zu blicken.

Für weiterführende Informationen wenden Sie sich bitte an die Autoren:

Christian Stienhans, Berater bei der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in Münster
eMail: c.stienhans@bpg-muenster.de – Telefon: 0251/ 4 18 32 71

David Große Dütting, Freier Mitarbeiter bei der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
in Münster