

Inhaltsübersicht

1. Allgemeines
2. Begriff und Hintergrund
3. Individualrechtliche Fragen
4. Kollektivrechtliche Fragen
 - 4.1 Tarifrecht
 - 4.2 Betriebsverfassungsrecht
5. Rechtsprechungs-ABC
 - 5.1 Änderungskündigung
 - 5.2 Benachteiligung Schwerbehinderter
 - 5.3 Beratungskosten des Betriebsrats
 - 5.4 Betriebsstilllegung
 - 5.5 Druckindustrie
 - 5.6 Einigungsstelle
 - 5.7 Existenzbedrohende Lage
 - 5.8 Freistellung
 - 5.9 Kündigungsgrund
 - 5.10 Kündigungsverbot
 - 5.11 Leiharbeitnehmer
 - 5.12 Merkmale
 - 5.13 Personenbedingte Kündigung
 - 5.14 Prozessoptimierung
 - 5.15 Sanierungskonzept
 - 5.16 Schließung einer BKK
 - 5.17 Sparkassen
 - 5.18 Verkürzte Kündigungsfristen
 - 5.19 Weiterbeschäftigung

Information

1. Allgemeines

Der Arbeitgeber muss dafür sorgen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Die extremsten Folgen unrationeller Arbeit sind Betriebsschließung und Betriebsstilllegung. Das kann in vielen Fällen durch Rationalisierung verhindert werden. Sie sorgt im Idealfall dafür, dass Fehler der Vergangenheit behoben und eine nachhaltige, zukunftsfähige Entwicklung eingeleitet wird.

Praxistipp:

Wer als Arbeitgeber Rationalisierungsmaßnahmen durchführt, sollte sich nicht allein auf deren betriebswirtschaftliche Seite konzentrieren. Sicher - die Zahlen sind wichtig und müssen stimmen. Wer rationalisiert, sollte in jedem Fall Experten einbeziehen, die die Arbeitsprozesse steuern und optimieren können. Eine Rationalisierung muss auch praktisch rund laufen. Schließlich, und das ist mindestens ebenso wichtig, ist es angezeigt, rechtzeitig einen Arbeitsrechtler zu engagieren, um die Rationalisierungsfolgen für betroffene Mitarbeiter rechtlich auszuloten und zu lösen. Er kann helfen, teure

- und nur noch über das Arbeitsgericht lösbare - Fehler schon frühzeitig zu vermeiden.

Neben den betriebswirtschaftlichen hat eine Rationalisierung auch immer arbeitsrechtliche Folgen: Änderungskündigungen, Entlassungen, Versetzungen u.v.m. Individualrechtliche Fragen sind aber nicht alles, auf das Arbeitgeber eine Antwort finden müssen. Auch kollektivrechtliche Fragen stehen an. So gibt es in einigen Branchen regelrechte Rationalisierungstarifverträge, die dem Arbeitgeber einiges an Maßnahmen aufgeben, um die Folgen der Rationalisierung für seine Mitarbeiter aufzufangen und zu neutralisieren. Das ist in nicht tarifgebundenen Betrieben Sache von Arbeitgeber und Betriebsrat, für die das BetrVG in den §§ 111 ff. im Zuge von Betriebsänderungen eigene Vorgaben enthält.

2. Begriff und Hintergrund

Der Begriff "Rationalisierung" wird vom ZEIT-Lexikon betriebswirtschaftlich definiert als "zweckmäßige Gestaltung von Arbeitsabläufen mit dem Ziel, das Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu optimieren, insbesondere durch effektiveren Einsatz von Arbeitskräften und Sachmitteln". Der Begriff ist lateinischen Ursprungs. "Ratio" steht - übersetzt - für Vernunft, Verstand.

Eine fortlaufende Rationalisierung ist erforderlich für die

- Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit,
- Steigerung der Produktivität,
- Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen.

Sie kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen - unter anderem durch:

- Mechanisierung, zum Beispiel durch optimierten Einsatz von Maschinen;
- organisatorische Maßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Koordination verschiedener Teilprozesse;
- Wertanalysen, zum Beispiel durch einen optimierten Einsatz von Energie, Material und Rohstoffen.

Das BAG definiert Rationalisierung als "Maßnahmen", "die die zweckmäßige Gestaltung der Arbeitsvorgänge zum Ziel haben, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu steigern (...). Diese Maßnahmen können im technischen, betriebsorganisatorischen oder wirtschaftlichen Bereich liegen" (BAG, 03.03.1993 - 10 AZR 5/92, s. auch LAG Baden-Württemberg, 10.05.2001 - 21 Sa 111/00). Soweit ein Tarifvertrag von Rationalisierung oder Rationalisierungsmaßnahmen spricht, muss eine **tarifbezogene Auslegung** dieser Begriffe erfolgen (LAG Hessen, 10.08.1995 - 3 Sa 1465/94).

Arbeitsrechtlich ist eine Rationalisierung meistens mit Personalabbau verbunden. Die Arbeitsprozesse werden für die Zukunft so strukturiert und verdichtet, dass die Arbeit nach Beendigung der Rationalisierung von weniger Leuten geschafft wird.

3. Individualrechtliche Fragen

Rationalisierung bedeutet Veränderung. Soll sie erfolgreich sein, ist nach der Rationalisierung etliches anders als vorher. Neben geänderten Arbeitsmethoden und -prozessen erfahren auch die Arbeitsplätze einen Wandel. Möglicherweise werden Art, Ort und Zeit der Arbeit geändert, möglicherweise erfolgt auch ein Eingriff in den Arbeitsplatzbestand:

- Soweit nur Art, Ort und Zeit der Arbeit geändert werden sollen, kann diese Änderung über das Direktionsrecht erfolgen. Der Arbeitgeber weist seinen Mitarbeiter an, in Zukunft anders, auf einem anderen Arbeitsplatz oder zu anderen Arbeitszeiten zu arbeiten.
- Eine Veränderung der Arbeitsbedingungen kann auch über eine Versetzung erfolgen.
- Wird eine einseitige Maßnahme des Arbeitgebers nicht mehr durch sein Direktionsrecht gedeckt, muss er in den Bestand des Arbeitsvertrags eingreifen. Dafür stellt ihm das Arbeitsrecht **zwei Wege** zur Verfügung:
 - ◆ Soll das Arbeitsverhältnis in seinem Bestand erhalten und nur in seinem Inhalt geändert werden, kann der Arbeitgeber eine Änderungskündigung aussprechen.

- ◆ Soll das Arbeitsverhältnis in seinem Bestand nicht erhalten bleiben und beendet werden, kann der Arbeitgeber eine Beendigungskündigung aussprechen.

Kündigungen, die im Zuge einer Rationalisierung erfolgen, sind in der Regel **betriebsbedingte Kündigungen**. Die Rationalisierung ist das dringende betriebliche Erfordernis, das zum **Verlust des Arbeitsplatzes** führt.

Selbstverständlich können die Parteien des Arbeitsvertrags **anstehende Änderungen** und Veränderungen auch **einvernehmlich regeln**: Sie können

- eine Änderungsvereinbarung schließen, mit der sie in gegenseitigem Einvernehmen Art, Ort und Zeit der Arbeit sowie andere Arbeitsbedingungen ab einem bestimmten Zeitpunkt ändern;
- eine Beendigungsvereinbarung schließen, mit der sie das "wegrationalisierte" Arbeitsverhältnis zu einem bestimmten Zeitpunkt im gegenseitigen Einvernehmen auflösen.

Praxistipp:

Arbeitnehmer fühlen sich oft als Opfer arbeitgeberseitiger Willkür, wenn sie bei einer Rationalisierung auf der Strecke bleiben. Dass im Zuge einer Rationalisierung überflüssige Arbeitsplätze abgebaut werden, lässt sich in vielen Fällen nicht vermeiden. Das ist einfach so. Daher ist es nur sinnvoll, Arbeitnehmer aktiv in die anstehenden Prozesse einzubinden und auch zu versuchen, die Beendigung von Arbeitsverhältnissen einvernehmlich zu gestalten. § 1a KSchG - betriebsbedingte Kündigung mit Abfindungsangebot - zeigt den Weg dazu.

Sind **viele Arbeitnehmer** von rationalisierungsbedingten Entlassungen betroffen, müssen die §§ 17 ff. KSchG - anzeigepflichtige Entlassungen - beachtet werden. **Weitere Informationen** zu den individualrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitgebers im Zuge einer Rationalisierung sind in den Stichwörtern Änderungskündigung - Allgemeines ff., Kündigung - betriebsbedingt: Allgemeines ff., Versetzung - Allgemeines ff.

4. Kollektivrechtliche Fragen

In **mitbestimmten und/oder tarifgebundenen Betrieben** und Unternehmen ist Rationalisierung **nicht allein Sache des Arbeitgebers**. Rationalisierungsmaßnahmen sind vielfach mit veränderten Arbeitsbedingungen, stellenweise sogar drastischen Einschnitten ins Entgeltgefüge und schließlich auch mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden. Hier abzuhelpfen und abzumildern ist **Aufgabe der Tarif- und Betriebspartner**. Ihre Mittel: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen.

4.1 Tarifrecht

Tarifverträge enthalten Rechtsnormen, die

- den Inhalt,
- den Abschluss und,
- die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie
- betriebliche und
- betriebsverfassungsrechtliche Fragen

ordnen können (§ 1 Abs. 1 TVG). Ebenso können **arbeitsrechtliche Folgen einer Rationalisierung** tariflich geregelt werden - unter anderem:

- Abfindungszahlungen an gekündigte Arbeitnehmer
- Arbeitsplatzsicherung für bestimmte Arbeitnehmer/Arbeitnehmergruppen
- Bedingungen für die Gestaltung neuer Arbeitsbedingungen
- Entgeltsicherung für bestimmte Arbeitnehmer/Arbeitnehmergruppen
- Kündigungen (Änderungs- und Beendigungskündigung)
- Punkte für die Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen

- Versetzungen
- Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten und -ansprüche
- zusätzliche Maßnahmen zur Abfederung sozialer Härten

Soweit ein Rationalisierungstarifvertrag für die Beteiligten verbindlich ist und keine Öffnungsklausel enthält, gelten seine Rechtsnormen nach § 4 Abs. 1 Satz 1 TVG "unmittelbar und zwingend zwischen den beiderseits Tarifgebundenen".

4.2 Betriebsverfassungsrecht

Arbeitgeber, die eine Rationalisierung planen, müssen ihren Betriebsrat zunächst ganz allgemein - § 80 Abs. 2 BetrVG - und einen betroffenen Arbeitnehmer nach § 81 Abs. 2 BetrVG über "Veränderungen in seinem Arbeitsbereich" unterrichten. Ansonsten gilt:

- Werden im Zuge der Rationalisierung Versetzungen (s. dazu § 95 Abs. 3 BetrVG) erforderlich, hat der Betriebsrat nach § 99 Abs. 1 BetrVG mitzubestimmen - vorausgesetzt, der Arbeitgeber führt ein Unternehmen "mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern".
- In Unternehmen mit mehr als 20 wahlberechtigten Mitarbeitern muss der Betriebsrat auch dann mitbestimmen, wenn der Arbeitgeber im Zuge der Rationalisierung Einstellungen, Eingruppierungen oder Umgruppierungen vornimmt, § 99 Abs. 1 BetrVG .
- Will der Arbeitgeber Mitarbeiter kündigen, muss er sowohl vor einer Änderungs- als auch vor einer Beendigungskündigung seinen Betriebsrat anhören, § 102 BetrVG .

Im Übrigen gilt - auch und gerade - für Rationalisierungen:

"In Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer den Betriebsrat geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten" (§ 111 Satz 1 BetrVG).

Betriebsänderungen i.S.d. § 111 Satz 1 BetrVG sind nach § 111 Satz 3 Nr. 1 bis Nr. 5 BetrVG insbesondere

- die Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile,
- die Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Teilen,
- der Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben,
- die grundlegende Änderung von Betriebsanlagen, -organisation oder -zweck,
- die Einführung grundlegend **neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren**.

Arbeitgeber und Betriebsrat sind gehalten, wegen einer geplanten Betriebsänderung über einen Interessenausgleich zu verhandeln, § 112 BetrVG (s. dazu auch das Stichwort Kündigung - betriebsbedingt: Interessenausgleich). Das Gleiche gilt für einen Sozialplan, mit dem wirtschaftliche Nachteile, die Arbeitnehmern durch die Betriebsänderung entstehen, ausgeglichen oder gemildert werden, § 112 BetrVG). Kommt über den Sozialplan keine Einigung zustande, "entscheidet die Einigungsstelle über die Aufstellung eines Sozialplans" (§ 112 Abs. 4 Satz 1 BetrVG). Ihr Spruch ist bindend (§ 112 Abs. 4 Satz 2 BetrVG).

5. Rechtsprechungs-ABC

An dieser Stelle werden einige der interessantesten **Entscheidungen** zum Thema Rationalisierung **in alphabetischer Reihenfolge** nach Stichwörtern geordnet hinterlegt:

5.1 Änderungskündigung

Eine **Veränderung der wirtschaftlichen Lage** des Arbeitgebers kann eine Änderungskündigung zwar i.S.d. §§ 1 , 2 KSchG sozial rechtfertigen. Die soziale Rechtfertigung dieser Änderungskündigung setzt allerdings einiges voraus. Zunächst ist der **Arbeitgebereingriff in das Verhältnis Leistung/Gegenleistung** nur dann gerechtfertigt, wenn seine Beibehaltung zu betrieblich nicht mehr auffangbaren Verlusten führen würde, die voraussehbar eine Reduzierung der Belegschaft oder gar eine **Schließung des Betriebs** zur Folge haben.

Des Weiteren muss der Arbeitgeber einen umfassenden, alle im Vergleich mit der beabsichtigten Änderungskündigung milderen Mittel ausschöpfenden Sanierungsplan haben, mit dem er seinen Eingriff in die Arbeitnehmerrechte begründen kann. Schließlich ist von ihm zu verlangen, *"dass er die Finanzlage des Betriebs, den Anteil der Personalkosten und die Auswirkung der erstrebten Kostensenkung für den Betrieb und für die Arbeitnehmer darstellt und darlegt, warum andere Maßnahmen nicht ausreichen oder nicht in Betracht kommen"* (BAG, 20.06.2013 - 2 AZR 396/12).

5.2 Benachteiligung Schwerbehinderter

Der Tarifvertrag über sozialverträgliche Begleitmaßnahmen im Zusammenhang mit der Umgestaltung der Bundeswehr – TV UmBw – bestimmt in § 17 Abs. 1 Satz 1 : "**Ansprüche** aus Abschnitt I dieses Tarifvertrags **enden** mit Ablauf des Kalendermonats vor dem Kalendermonat, in dem die/der Beschäftigte die Voraussetzungen nach dem SGB VI für den **Bezug einer ungekürzten Vollrente** wegen Alters oder einer entsprechenden Leistung einer Versicherungs- oder Versorgungseinrichtung im Sinne des § 6 Abs. 1 Nr. 1 SGB VI oder der Zusatzversorgung erfüllt."

Der TV UmBw sieht in § 11 – Härtefallregelung – eine **monatliche Ausgleichszahlung** in Fällen vor, in denen Beschäftigten kein Arbeitsplatz angeboten werden kann. Mit diesen Mitarbeitern kann dann eine Ruhensregelung vereinbart werden – aber was ist mit schwerbehinderten Arbeitnehmern, die **früher in Rente** gehen können? "Der in § 17 Abs. 1 Satz 1 TV UmBw vorgesehene Anspruchsausschluss ist unwirksam, soweit er **bei schwerbehinderten Beschäftigten** die Ausgleichszahlung gemäß § 11 bereits ab dem Zeitpunkt entfallen lässt, ab dem diese vor Erreichen der Regelaltersgrenze die Möglichkeit zum Bezug einer ungekürzten Altersrente (§§ 37, 236a SGB VI) haben. § 17 Abs. 1 Satz 1 TV UmBw benachteiligt schwerbehinderte Menschen wegen ihrer Schwerbehinderung" (BAG, 05.09.2019 – 6 AZR 533/18).

5.3 Beratungskosten des Betriebsrats

"1. Hat ein vom Betriebsrat beauftragtes Beratungsunternehmen gegenüber dem Betriebsrat in einem Zivilprozess vor der ordentlichen Gerichtsbarkeit einen Zahlungstitel wegen seiner Honorarforderung erstritten und zur Durchsetzung des Zahlungstitels einen **Pfändungs- und Überweisungsbeschluss** hinsichtlich des Freistellungsanspruchs des Betriebsrats nach § 40 Abs. 1 BetrVG gegenüber dem Arbeitgeber erwirkt, kann sich der **Arbeitgeber als Drittschuldner** gegenüber dem Beratungsunternehmen darauf berufen, der Betriebsrat habe die durch die Einschaltung des Beratungsunternehmens entstandenen Kosten nicht für erforderlich halten dürfen. Die Entscheidung in dem Zivilprozess entfaltet insoweit für den an diesem Prozess nicht als Partei beteiligten Arbeitgeber keine präjudizielle Bindungswirkung. 2. Für den Anspruch des Betriebsrats gegen den Arbeitgeber auf **Freistellung von Honorarkosten** eines Beratungsunternehmens aus § 40 Abs. 1 BetrVG gilt die dreijährige Verjährungsfrist nach § 195 BGB . Die Verjährungsfrist beginnt nach § 199 Abs. 1 BGB frühestens mit dem Schluss des Jahres, in dem die Forderung, von der zu befreien ist, gegenüber dem Betriebsrat fällig wird" (BAG, 18.11.2020 - 7 ABR 37/19 - Leitsätze - zur Beauftragung eines Beratungsunternehmens durch den Betriebsrat wegen eines vom Arbeitgeber beschlossenen Effizienzprogramms mit Personalabbau).

5.4 Betriebsstilllegung

Rationalisierung heißt, Arbeitsvorgänge zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit zweckmäßig zu gestalten. Die wirtschaftliche Betätigung des Arbeitgebers soll zukunftsorientiert und nachhaltig gesichert werden - was einen Fortbestand des Betriebs/Unternehmens voraussetzt. Das ist bei einer dauerhaften Einstellung der unternehmerischen Aktivitäten nicht der Fall - womit die völlige Betriebsstilllegung aus dem Begriff Rationalisierung ausgenommen ist (BAG, 28.07.1999 - 4 AZR 175/98).

5.5 Druckindustrie

Unter "Rationalisierung im Sinne von § 3 Ratio-TV [für die gewerblichen Arbeitnehmer der Druckindustrie BaWü] sind alle Maßnahmen zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs unter Einschluss von Änderungen im Fertigungs- und Verteilungsprozess zu verstehen, die zur Einsparung menschlicher Arbeitskraft führen". Entlässt der Arbeitgeber Mitarbeiter, beruht deren Entlassung auch dann auf "einer Rationalisierungsmaßnahme i.S.v. § 3 Ratio-TV, wenn der gekündigte Arbeitnehmer bei an sich bestehender Weiterbeschäftigungsmöglichkeit die fachlichen Anforderungen der geänderten Arbeitstechniken erfüllt" (

5.6 Einigungsstelle

Die Betriebspartner können nach § 112 Abs. 4 BetrVG die Einigungsstelle anrufen, wenn zwischen ihnen bei einer Betriebsänderung keine Einigung über den Sozialplan zustande kommt. Haben Arbeitgeber und Betriebsrat schon eine Betriebsvereinbarung geschlossen, in der sich der Arbeitgeber verpflichtet hat, den Standort noch für einige Jahre zu sichern, wird es bei einer Weigerung des Betriebsrats, über eine frühere Schließung zu verhandeln, mit der gerichtlichen Einsetzung einer Einigungsstelle für die vom Arbeitgeber beabsichtigte vorgezogene Stilllegung schwierig. Zum einen schließt die Standortsicherungsvereinbarung eine frühere Schließung aus. Zum anderen ist die Einigungsstelle für Verhandlungen über eine vorzeitige Schließung offensichtlich unzuständig (LAG Köln, 11.05.2017 - 8 TaBV 32/17).

5.7 Existenzbedrohende Lage

Ist die ordentliche Kündigung in einem Arbeitsverhältnis ausgeschlossen, geht der Arbeitgeber damit ein **hohes Risiko** ein. Er muss dieser speziellen Bindung bei Beantwortung der Frage, welche Vertragsänderung er seinem Mitarbeiter zumuten kann, Rechnung tragen. Ein wichtiger Grund i.S.d. § 616 Abs. 1 BGB liegt hier daher nur vor, wenn der Arbeitgeber mit Änderung der Arbeitsbedingungen das Ziel verfolgt, seiner konkreten **Insolvenzgefahr** aus dem Weg zu gehen. "In einer existenzbedrohenden Lage kann der Arbeitgeber grundsätzlich auch von seinen ordentlich unkündbaren Arbeitnehmern einen **Sanierungsbeitrag** verlangen und im Wege der außerordentlichen Änderungskündigung durchsetzen. Allerdings muss er hierfür darlegen, dass die Sanierung mit den Eingriffen in die Arbeitsverträge steht und fällt und alle gegenüber der beabsichtigten Änderungskündigung milderen Mittel ausgeschöpft sind" (BAG, 20.10.2017 - 2 AZR 783/16(F) - mit Hinweis auf BAG, 01.03.2007 - 2 AZR 580/05).

5.8 Freistellung

§ 8a Abs. 7 Satz 1 des SWR-Vorruhestandstarifvertrag erlaubte es dem Arbeitgeber, Mitarbeiter, die das 57. Lebensjahr vollendet haben, und deren Arbeitsplatz in einem bestimmten Zeitraum wegfällt, von der Arbeitspflicht freizustellen. Der tariflich vorgesehene Wegfall des Arbeitsplatzes ist ein Grund, der in der Regel zum Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung nach § 1 KSchG berechtigt. Dabei hängt die soziale Rechtfertigung dieser Kündigung nicht davon ab, "ob der Wegfall des Beschäftigungsbedürfnisses durch eine vom Arbeitgeber getroffene Rationalisierung veranlasst ist. Ihm steht es nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts bis zur Willkürgrenze frei, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, die den Bedarf an Beschäftigung entfallen lassen" (BAG, 27.02.2002 - 9 AZR 562/00).

5.9 Kündigungsgrund

Bei der Besetzung von Produktionsmaschinen ist der Personalbedarf in der Regel an den objektiven Notwendigkeiten ausgerichtet. Daher ist hier bei einer Kündigung aus Rationalisierungsgründen zu prüfen, ob die Änderung der Arbeitsorganisation zu einer Verringerung des Personalbedarfs führt und die Erledigung der Arbeit mit der reduzierten Mitarbeiterzahl ohne überobligationsmäßige Leistungen der verbliebenen Mitarbeiter möglich ist. Im Dienstleistungsbereich erfolgt die Festlegung der Personalstärke "im Wesentlichen aufgrund einer 'freien', gestaltenden Entscheidung". Je dichter die Organisationsentscheidung zur Festlegung des Personalbedarfs an die Entscheidung Kündigung rückt, "umso mehr muss der Arbeitgeber durch Tatsachenvortrag verdeutlichen, dass ein Beschäftigungsbedürfnis für den Arbeitnehmer dauerhaft entfallen ist" (LAG Hamm, 22.09.2003 - 8 (19) Sa 1656/02).

5.10 Kündigungsverbot

Nach § 613a Abs. 4 BGB sind Kündigungen, die wegen eines Betriebsübergangs ausgesprochen werden, unwirksam. Aber: Kündigungen, die ein Arbeitgeber ausspricht, um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch Rationalisierungsmaßnahmen zu garantieren, sind nicht nach § 613a Abs. 4 BGB als wegen des Betriebsübergangs ausgesprochene Kündigungen unwirksam. Und das gilt sogar auch dann, wenn der Betriebsinhaber seinen Betrieb nach Abschluss des Rationalisierungskonzepts veräußern will und der mögliche Erwerber nur bereit ist, einen nach Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen leistungsfähigen Betrieb zu übernehmen (BAG, 18.07.1996 - 8 AZR 127/94).

5.11 Leiharbeitnehmer

Arbeitgeber nutzen häufig die Möglichkeit, anstelle von Stammmitarbeitern Leiharbeitnehmer einzusetzen. Das bietet sich insbesondere an, wenn Ausfallzeiten oder Produktionsspitzen abgedeckt werden müssen. Werden die Leiharbeitnehmer dagegen regelmäßig mit nur wenigen Unterbrechungen (z.B. während der Werksferien und/oder zum Jahresende) eingesetzt, ist das ein Punkt, der bei der betriebsbedingten **Kündigung von Stammmitarbeitern** zu berücksichtigen ist. Diese Kündigungen können nämlich unwirksam sein, wenn sich für die zu kündigenden Stammmitarbeiter **alternative Beschäftigungsmöglichkeiten** auftun, weil der Arbeitgeber die Leiharbeiter nicht nur temporär einsetzt, sondern mit ihnen "ein nicht schwankendes, **ständig vorhandenes (Sockel-)Arbeitsvolumen** abdeckt" (LAG Köln, 02.09.2020 – 5 Sa 14/20 u. 5 Sa 295/20 – mit der weiteren Begründung, dass man die Arbeitsplätze, auf denen die Leiharbeiter beschäftigt werden, als "freie" Arbeitsplätze i.S.d. Kündigungsschutzrechts ansehen muss).

5.12 Merkmale

"Entscheidendes Merkmal einer Rationalisierungsmaßnahme ist in allen Fällen, dass durch sie die Leistung des Betriebs oder der Dienststelle infolge einer zweckmäßigeren Gestaltung von Arbeitsabläufen verbessert werden soll, indem der menschliche Aufwand an Arbeit oder auch an Zeit und Energie, Material und Kapital herabgesetzt wird (...). Nicht erfasst werden personalwirtschaftliche Maßnahmen, die lediglich den Personalbedarf an geänderte Gegebenheiten anpassen und dadurch unter Umständen auch zu höheren Personalbelastungen führen. In diesen Fällen soll durch die Personalmaßnahme keine Leistungssteigerung der Dienststelle herbeigeführt werden. So ist die Streichung eines Personalpostens zur Anpassung des Personalbestandes an den vorhandenen Arbeitsanfall keine Rationalisierungsmaßnahme" (LAG Hamm, 31.05.2007 - 17 Sa 1857/06).

5.13 Personenbedingte Kündigung

Die Ordnung zur Sicherung von Arbeitnehmern bei "Rationalisierungsmaßnahmen und anderen Einschränkungen - insbesondere der Aufgabe von Tätigkeitsfeldern" zu den Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche Deutschlands sieht unter bestimmten Voraussetzungen Abfindungsansprüche für Arbeitnehmer vor, die aus dem Arbeitsverhältnis - sei es durch Kündigung, sei es durch Aufhebungsvertrag - ausscheiden. Die Sicherungsordnung betrifft aber nur die Fälle einer betriebsbedingten Kündigung wegen "Rationalisierungsmaßnahmen und anderen Einschränkungen" - nicht die Beendigung wegen Gründen, die in der Person des Arbeitnehmers liegen. Bei einer Kündigung aus Krankheitsgründen gibt es keine Abfindung (BAG, 19.04.2012 - 6 AZR 677/10 - mit dem Hinweis, dass sich die Kontrolle der arbeitsvertraglich in Bezug genommenen Sicherungsordnung nach den §§ 305 ff. BGB wie bei Tarifverträgen nur auf eine reine Rechtskontrolle bezieht) und § 307 BGB nicht anzuwenden ist).

5.14 Prozessoptimierung

Bei einer Rationalisierung stehen häufig Betriebsänderungen an. Was eine Betriebsänderung ist, sagt § 111 BetrVG . Dabei muss nicht jede Maßnahme des Arbeitgebers, die sich auf die im Betrieb vorhandenen Arbeitsplätze auswirkt, gleich eine Betriebsänderung i.S.d. § 111 Satz 3 Nr. 1 bis Nr. 5 BetrVG sein. "Wird in einem Betrieb ein System durchgeführt, das die Strukturierung, Vereinheitlichung und Optimierung von Arbeitsprozessen sowie deren Rationalisierung zum Ziel hat, kann das mit einer Betriebsänderung i.S.v. § 111 BetrVG einhergehen. Es kommt insoweit aber auf die konkreten Maßnahmen und deren betriebliche Umsetzung an" (BAG, 22.03.2016 - 1 ABR 12/14 Leitsatz - zur Einführung eines "H-Operating Systems").

5.15 Sanierungskonzept

Das bloße Berufen auf ein Sanierungskonzept des Arbeitgebers führt nicht dazu, dass Arbeitnehmer damit schon einen Nachteilsausgleich i.S.v. § 113 Abs. 3 BetrVG verlangen können. Ein Sanierungskonzept **bestimmt bloß Art und Inhalt** geplanter Betriebsänderungen. Im Rahmen der BetrVG-Betriebsänderung legt das Sanierungskonzept auch den Gegenstand der Verhandlungen fest, die Arbeitgeber und Betriebsrat führen müssen. Ganz wichtig: "Das **Beteiligungsrecht des Betriebsrats** knüpft nach § 111 BetrVG an geplante Betriebsänderungen an und nicht bereits an die Erstellung des Plans." Solange eine **Planung nicht konkret umgesetzt** wird, sind "die hierfür Verantwortlichen regelmäßig weder aus Rechtsgründen noch

faktisch gehindert, den sich aus den Verhandlungen über den Interessenausgleich ergebenden Alternativen nachzugehen" (BAG, 18.07.2017 - 1 AZR 546/15 - mit Hinweis auf BAG, 20.11.2001 - 1 AZR 97/01).

5.16 Schließung einer BKK

Der Personalrat hat nach § 75 Abs. 3 Nr. 13 BPersVG "mitzubestimmen über .. die Aufstellung von Sozialplänen einschließlich Plänen für Umschulungen zum Ausgleich oder zur Milderung von wirtschaftlichen Nachteilen, die dem Beschäftigten infolge von Rationalisierungsmaßnahmen entstehen." Zwischen Rationalisierungsmaßnahme und Sozialplan besteht schon nach dem Wortlaut des § 75 Abs. 3 Nr. 13 BPersVG eine enge Verknüpfung. Kennzeichen einer Rationalisierung ist grundsätzlich die Verbesserung der Leistungen einer Dienststelle durch eine zweckmäßigerer Gestaltung der Arbeitsabläufe: "Die [vollständige] Schließung einer Betriebskrankenkasse durch das Bundesversicherungsamt ist nicht als Rationalisierungsmaßnahme zu werten, welche die Mitbestimmung des Personalrats bei Aufstellung eines Sozialplans auslöst" (BVerwG, 28.11.2012 - 6 P 11.11).

5.17 Sparkassen

Nach § 1 Abs. 1 RatSchTV Ang (öffentlicher Dienst, Sparkassen) sind Rationalisierungsmaßnahmen vom "Arbeitgeber veranlasste erhebliche Änderungen der Arbeitstechnik oder wesentliche Änderungen der Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer rationelleren Arbeitsweise, wenn die Maßnahmen für die Angestellten zu einem Wechsel der Beschäftigung oder zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen". "Entscheidendes Merkmal einer Rationalisierungsmaßnahme ist in allen Fällen, dass durch sie die Leistung des Betriebes oder der Dienststelle infolge einer zweckmäßigeren Gestaltung von Arbeitsabläufen verbessert werden soll, indem der menschliche Aufwand an Arbeit oder auch an Zeit und Energie, Material und Kapital herabgesetzt wird" (LAG Hamm, 31.05.2007 - 17 Sa 1857/06).

5.18 Verkürzte Kündigungsfristen

Die gesetzlichen Kündigungsfristen sind in § 622 Abs. 1, Abs. 2 und Abs. 3 BGB geregelt. Von den gesetzlichen **abweichende Kündigungsfristen** dürfen gemäß § 622 Abs. 4 BGB in einem Tarifvertrag vereinbart werden. Die Tarifpartner sind dabei nicht mal gehalten, sich nach den Vorgaben des § 622 Abs. 2 BGB und seiner **Staffelung** zu richten. Sie können also zusätzliche Beendigungstermine (hier: der 15. eines Kalendermonats) und selbst **kürzere einheitliche Kündigungsfristen** vorsehen, deren Dauer (hier: drei Wochen) nicht nach der Betriebszugehörigkeit gestaffelt ist. Die Tarifpartner dürfen sogar in einem Rationalisierungstarifvertrag für Änderungskündigungen von den in ihrem Manteltarifvertrag geregelten Kündigungsfristen abweichende kürze vereinbaren (BAG, 18.10.2018 - 2 AZR 381/18).

5.19 Weiterbeschäftigung

§ 4 des Tarifvertrags über den Rationalisierungsschutz von Arbeitnehmern der Postbank - TV Ratio Postbank - sieht in § 4 ein Weiterbeschäftigungsangebot des Arbeitgebers für freie Arbeitsplätze vor. Die Zumutbarkeitsregelung in § 5 Abs. 4 lit. a) TV Ratio Postbank sagt: "Für Arbeitnehmer mit einer Wochenarbeitszeit von mindestens 35,0 Stunden ist eine zusätzliche tägliche Fahrzeit von zwei Stunden, für Arbeitnehmer mit einer Wochenarbeitszeit von weniger als 35,0 Stunden ist eine zusätzliche tägliche Fahrzeit von 1,5 Stunden zumutbar. Hierbei darf für Arbeitnehmer mit einer Wochenarbeitszeit von mindestens 35,0 Stunden eine tägliche Gesamtwegezeit von drei Stunden, für Arbeitnehmer mit einer Wochenarbeitszeit von weniger als 35,0 Stunden eine tägliche Gesamtwegezeit von zwei Stunden für Hin- und Rückfahrt nicht überschritten werden. Maßgebend sind die Wegezeiten auf der Basis der Benutzung regelmäßig verkehrender öffentlicher Verkehrsmittel von der dem Wohnsitz nächstgelegenen bis zu der der Arbeitsstätte nächstgelegenen Haltestelle".

Bei dieser Regelung ist zu beachten, dass der TV Ratio Postbank nicht generell Änderungskündigungen verbietet, die sich nicht im Rahmen seines § 5 halten. Die vom TV Ratio Postbank erfassten Arbeitnehmer haben nach dessen § 4 TV-Ratio bloß dann Anspruch auf eine Weiterbeschäftigung innerhalb der von § 5 TV Ratio Postbank gezogenen **Zumutbarkeitsgrenzen**, wenn für sie ein entsprechender Arbeitsplatz i.S.d. § 4 TV Ratio Postbank frei ist. Wehrt sich ein Arbeitnehmer gegen eine Änderungskündigung, muss er vortragen, dass für ihn die Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung auf einem nach § 5 Abs. 4 Buchst. a) TV Ratio Postbank räumlich **zumutbaren freien Arbeitsplatz** bestand. Ohne diesen freien Arbeitsplatz ist seine

Änderungskündigung nicht nach § 134 BGB i.V.m. § 5 Abs. 4 Buchst. a TV-Ratio rechtsunwirksam (BAG, 29.01.2015 - 2 AZR 1005/13) .