

Wenn der Job wackelt

› Umstrukturierungen sind meist mit Kündigungen verbunden. Hier drei Beispiele mit Tipps für Betroffene.

von Michael Schweizer 11.08.2011



Wenn umstrukturiert wird, gerät so mancher Job in Gefahr.

Foto: p!xel 66/Fotolia.de

Das Wochenende ließ sich gut an. Kurt Maier**, der für ein bekanntes Unternehmen als Netzwerk-Manager Großkunden betreute, bekam freitags einen Vertrag vorgelegt, nach dem er bei gleichem Gehalt und in gleicher Position in eine neue Tochterfirma wechseln sollte. Da es in dem Konzern einige [Umstrukturierungen](#)₁ und viele [Kündigungen](#)₂ gegeben hatte, glaubte der Diplomingenieur der Elektrotechnik, er solle dorthin versetzt werden, wo er auf Dauer gebraucht werde, und unterschrieb noch am selben Tag.

» Fall eins: Ein Konzern trickst

Das böse Erwachen kam, als Maier erfuhr, dass es sich bei seinem Wechsel um eine [Auslagerung](#)₃ handelte und der Konzern die Tochter im Jahr 2012 schließen will. Als Maier den Vertrag unterschrieb, war er 49 Jahre alt. Hätte er abgelehnt, wäre er wahrscheinlich in den Genuss einer [Betriebsvereinbarung](#)₄ gekommen, derzufolge Mitarbeitern, die mindestens 50 Jahre alt und seit mindestens 25 Jahren im Unternehmen sind, kaum mehr betriebsbedingt gekündigt werden kann. Der Konzern muss ihnen einen anderen [Arbeitsplatz](#)₅ anbieten; sind sie doch zum Ausscheiden bereit, können sie auf eine hohe [Abfindung](#)₆ pokern. Maier gehörte dem Konzern aber nun rechtlich gar nicht mehr an. Seiner zu erwartenden [Kündigung](#)₇ wegen Betriebsschließung hätte er wenig entgegenzusetzen können. Allerdings fand er anderweitig eine neue Stelle. Birgit Zimmer-Wagner, die mit ihrem Frankfurter Unternehmen [Bewerber Consult](#)₈ unter anderem Business-Coaching für Einzelne anbietet, hatte ihm empfohlen, von Kunden, die er betreut hatte, schnell [Referenzen](#)₉ einzuholen, mit denen er sich bewerben konnte: "Taktisch ist es immer gut, als Erster aktiv zu werden."

Für viele Umstrukturierungs-Betroffene ist die Rechtslage günstiger, als sie für Maier gewesen wäre. Der Frankfurter [Rechtsanwalt Friedrich Reinelt](#)₁₀, der vor allem Mitarbeiter, angestellte [Führungskräfte](#)₁₁ und Betriebsräte vertritt, rät, gegen eine [betriebsbedingte Kündigung](#)₁₂ in jedem Fall [Kündigungsschutzklage](#)₁₃ einzureichen: "Der [Arbeitgeber](#)₁₄ muss vernünftig begründen, warum gerade dieser konkrete Arbeitsplatz betriebsbedingt wegfallen soll. Das ist äußerst schwierig und gelingt oft nicht. So hat der Arbeitnehmer, wenn er klagt, zumindest Chancen auf eine gute Abfindung." Reinelt hat eine Umstrukturierung bei [France Telecom](#)₁₅ auf Arbeitnehmerseite begleitet und dazu beigetragen, dass bei [Viatel](#)₁₆ ein Betriebsrat eingeführt wurde.

Schwächer ist die Position des [Mitarbeiters](#)¹⁷, wenn er auf einer "Namensliste" steht. Arbeitgeber wünschen sich solche Listen mit Mitarbeitern, denen sie betriebsbedingt kündigen dürfen, weil sie vor Gericht dann nicht mehr den Wegfall jedes einzelnen Arbeitsplatzes ausführlich begründen müssen. "Im Allgemeinen rate ich den [Betriebsräten](#)¹⁸, die ich vertrete, ab, sich auf eine solche Liste einzulassen", sagt Reinelt. "Im Einzelfall, wenn die Lage des Unternehmens sehr kritisch ist, kann die Liste ein Mittel sein, noch möglichst viele Arbeitsplätze zu retten."

» Fall zwei: Verzögerter Ausstieg

Wer sich gegen seine Kündigung nicht wehrt oder gar mit einem [Aufhebungsvertrag](#)¹⁹ sein Arbeitsverhältnis ohne Kündigung beendet, der riskiert, dass ihm das Arbeitslosengeld 1 zunächst gesperrt wird und dann ruht (siehe Kasten "Rechte und Fristen"). So erging es Franz Müller**, Key-Account-Manager bei einem großen IT-Unternehmen. Da der 60-Jährige noch arbeiten wollte, störte er sich außerdem daran, dass die [Arbeitsagentur](#)²⁰ ihm unter Hinweis auf die Freiwilligkeit seines Ausscheidens das Bewerber-Coaching verweigerte, das sie als Ermessensleistung finanzieren kann.



Birgit Zimmer-Wagner hilft Bewerbern mit ihrer Firma Bewerber Consult bei der Jobsuche.

Foto: Bewerber Consult

Müller entdeckte in seinem Aufhebungsvertrag einige rechtlich fragwürdige Passagen und überzeugte das IT-Unternehmen, ihn auf ein Jahr befristet wieder einzustellen, um ihm dann ordentlich zu kündigen. Danach hätte er ohne [Sperrzeit](#)²¹ 24 Monate lang [Arbeitslosengeld](#)²² 1 bekommen. Inzwischen hatte er jedoch eine feste Stelle bei einem seiner früheren Kunden gefunden. "Er hatte super Referenzen, Projektbeispiele und Erfolgsgeschichten", sagt Birgit Zimmer-Wagner. "Darauf mussten wir ihn hinweisen, es war ihm nicht so klar, was er alles [geleistet](#)²³ hatte."

Manche Unternehmen bieten Mitarbeitern, von denen sie sich trennen wollen, eine [Outplacement-Beratung](#)²⁴ an. Stellen die Firmen den Berater selbst, ist er dem Arbeitssuchenden oft nicht zur Diskretion verpflichtet. Unabhängig davon unterscheiden die Leistungen sich stark. Die Billigvariante der [Outplacement-Beratung](#)²⁵ beschränkt sich mehr oder weniger auf Hilfe bei [Bewerbungsschreiben](#)²⁶. Eine umfassende halbjährige Betreuung ohne Vermittlungsgarantie kostet ungefähr 15.000 Euro. Sehr viel teurer ist ein Outplacement mit Vermittlungsgarantie, das sich über zwei bis drei Jahre erstrecken kann.

» Fall drei: Ein Kompromiss

Rechte und Pflichten

Kündigungsschutzklage: Wer sich gegen eine betriebsbedingte Kündigung gerichtlich wehren will, muss binnen drei Wochen, nachdem sie ihm schriftlich zugegangen ist, Kündigungsschutzklage beim zuständigen Arbeitsgericht erheben. Tut er das nicht, kann ihm das Arbeitslosengeld 1 bis zu zwölf Wochen gesperrt werden. Es wird später nicht nachbezahlt. Wer gegen seine Kündigung geklagt hat, bekommt nach dem fristgerechten Ende seines Arbeitsverhältnisses auch dann sofort Arbeitslosengeld 1, wenn er sich nach der Klage mit dem Arbeitgeber auf einen Abwicklungsvertrag geeinigt hat. Ein solcher Vertrag regelt die Modalitäten einer Kündigung; ein Aufhebungsvertrag dagegen beendet ein Arbeitsverhältnis

einvernehmlich ohne Kündigung.

Kündigungsfrist: Arbeitgeber und Arbeitnehmer können ein Arbeitsverhältnis laut Paragraph 622 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) mit einer Frist von vier Wochen zum 15. oder Letzten eines Kalendermonats kündigen. Besteht das Arbeitsverhältnis mindestens zwei Jahre, verlängert sich die Kündigungsfrist für den Arbeitgeber in sieben Stufen. Nach 20 Jahren beträgt sie sieben Monate zum Ende eines Kalendermonats.

Manche Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sehen andere Kündigungsfristen vor, die auch die Arbeitnehmer länger binden und sie andererseits ab einem bestimmten Alter besser schützen. Sollen für die Arbeitnehmer längere Kündigungsfristen gelten als für den Arbeitgeber, ist dies unwirksam

Abfindung: Da es beim Verlust des Arbeitsplatzes kein Recht auf Abfindung gibt, ist auch deren Höhe nicht gesetzlich geregelt. Arbeitsgerichte in Bayern gehen von einem halben Bruttomonatsgehalt pro Jahr Betriebszugehörigkeit aus. Hessische Arbeitsgerichte unterscheiden stärker nach dem Alter der entlassenen Arbeitnehmer.

Manche Unternehmen bieten Arbeitnehmern eine höhere Abfindung an, wenn sie einen Aufhebungsvertrag unterschreiben und das Unternehmen verlassen, ohne dass es ihnen gekündigt hat. Dann kann aber nicht nur das Arbeitslosengeld 1 bis zu zwölf Wochen gesperrt werden, sondern zusätzlich wird die Abfindung darauf angerechnet: Das Arbeitslosengeld ruht bis zu einem Jahr und wird nur nachbezahlt, solange der Gekündigte noch arbeitslos ist. Eine Abfindung nach Kündigung, Kündigungsschutzklage und Einhaltung der Kündigungsfrist wird dagegen nicht auf das Arbeitslosengeld angerechnet und führt auch zu keiner Sperrzeit.



Foto: Friedrich Reinelt

"Im [Arbeitsrecht](#)²⁷ gibt es relativ wenig, vor dem man ganz sicher geschützt ist oder das man auf keinen Fall abwenden kann", sagt Rechtsanwalt Reinelt. "Obwohl das Recht einen Rahmen vorgibt, ist vieles Verhandlungssache." Das zeigt auch der Fall von Felix Schmidt**. Ungefähr neun von zehn [Kündigungsschutzklagen](#)²⁸ enden mit einem Abwicklungsvertrag. Der Arbeitnehmer holt damit oft bessere Bedingungen heraus, aber er geht.

Bei Schmidt war es anders. Der 49-jährige [Systemadministrator](#)²⁹ arbeitete für ein Jahresgehalt von 60.000 Euro bei einem [mittelständischen](#)³⁰ IT-Systemhaus. Zusammen mit einer betriebsbedingten Kündigung erhielt er ein Abfindungsangebot. Er klagte gegen die Kündigung und dokumentierte dem Richter, dass er zwar wahrscheinlich wieder eine feste Stelle finden würde, aber zu wesentlich niedrigerem [Gehalt](#)³¹. Der Richter bewertete die betrieblichen Gründe der Kündigung als vorgeschoben. In Wirklichkeit gehe es dem Unternehmen darum, den Mitarbeiter loszuwerden, bevor er 50 Jahre alt sei und dann bei einer späteren Kündigung in der [Sozialauswahl](#)³² besser gestellt werden müsse.

Der [Mitarbeiter](#)³³ musste weiterbeschäftigt werden, allerdings wurde sein Gehalt auf 55.000 Euro gesenkt. Birgit Zimmer-Wagner riet dem Mann, der nicht studiert hat, mit Blick auf künftige [Bewerbungen](#)³⁴ sein [Wissen](#)³⁵ auszubauen: "Man sagte ihm mehrmals, dass er mit entsprechender [Weiterbildung](#)³⁶ auch mehr Gehalt erzielen könne."

**Kündigungsgespräche richtig führen:**

Wer einem Mitarbeiter die Entlassung mitteilt, sollte darauf achten, dass es ein Gespräch auf Augenhöhe ist. Andrea Schottelius gibt sechs Tipps zur Gesprächsführung.

Foto: Fotolia, Bilderbox

**Tipp 1:**

Achten Sie darauf, dass vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter keiner seiner Kollegen von der Kündigung erfährt.

Foto: Gernot Krautberger/Fotolia.com

**Tipp 2:**

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor: Welche Faktoren machen die Kündigung unumgänglich? Wie können Sie auf mögliche Einwände reagieren?

Foto: Tom Davison/Fotolia.com



Tipp 3:

Seien Sie ehrlich: Beschönigen Sie nicht die Situation, sondern geben Sie Ihrem Mitarbeiter ein konstruktives Feedback.

Foto: Fotofrank/Fotolia.com



Tipp 4:

Berücksichtigen Sie auf jeden Fall, dass es bei einer Kündigung nicht nur um eine Fach- oder Führungskraft einer bestimmten Abteilung geht, sondern um einen Menschen mit allen seinen sozialen und gesellschaftlichen Bezügen. Das ist gerade dann wichtig, wenn man den Mitarbeiter nicht immer geschätzt hat.

Foto: Fotolia.com/Yuri Arcurs

**Tipp 5:**

Geben Sie ihm genügend Zeit für seine Reaktionen wie Wut oder Tränen: Bieten Sie gegebenenfalls ein weiteres Gespräch in ein paar Tagen an, wenn der Mitarbeiter sich wieder gesammelt hat.

Foto: Diego Servo/Fotolia.com

**Tipp 6:**

Seien Sie auch in den nächsten Tagen stets offen für weitere Fragen des gekündigten Mitarbeiters.

Foto: Fotolia, endostock

» Die Leute arbeiten wie die Weltmeister

»

»



Foto: Annette Glitz

Umstrukturierung ist für Mitarbeiter ein Schreckenswort. Wie es anders geht, sagt die Management- und Karriereberaterin [Annette Glitz](#)³⁷.

CW: Was machen Unternehmen, die sich umstrukturieren, am häufigsten falsch?

GLITZ: Sie informieren zu wenig und zu spät. Alle Mitarbeiter müssen möglichst schnell erfahren, was passieren soll und wann es passieren soll.

CW: Dann bricht aber früher als nötig Unruhe aus.

GLITZ: Die Alternative sind Gerüchte, und zwar um so größere und teils auch abwegigere, je weniger man informiert hat. Dann suchen sich gerade die besten Mitarbeiter, die auch anderswo gefragt sind, einen neuen Job und gehen. Das kann ein Unternehmen, das ohnehin mit Problemen zu kämpfen hat, nicht gebrauchen.

CW: Es genügt also, rechtzeitig Bescheid zu sagen, wenn Jobs gestrichen werden?

GLITZ: Nein, man muss Betroffene zu Beteiligten machen. In der Regel geht es ja nicht nur um Wegfall, sondern auch um [Veränderungen](#)³⁸. Wenn man ehrlich informiert und dann Arbeitsgruppen gründet, die die Umstrukturierung gestalten sollen, arbeiten die Leute wie die Weltmeister.

CW: Davon hört man aber nicht so oft.

GLITZ: In meiner Feststellungszeit habe ich es leider auch immer anders erlebt. Aber wo heute solche Arbeitsgruppen zur mitarbeiterbeteiligten Veränderung eingerichtet werden, sind die Ergebnisse unglaublich gut. Die Leute bringen enormes [Kreativpotenzial](#)³⁹ ein. Es gibt wesentlich weniger Widerstand, als wenn das Unternehmen mauert.

CW: Woran liegt es, wenn doch gemauert wird?

GLITZ: Meist an den [Chefetagen](#)⁴⁰. Dort sind die Absichten und Ziele der Veränderung bekannt. Die [Manager](#)⁴¹ auf dieser Ebene sind in das Umstrukturierungsthema oft bestens eingearbeitet. Sie denken aber nicht daran, dass sie ihr Wissen weitergeben müssen.

CW: Wenn sie sich dabei von Unternehmensberatern helfen lassen, kriegen die Mitarbeiter Angst.

GLITZ: Den großen Beratungsfirmen wird manchmal vorgeworfen, dass sie nur neue Kästchen ins Organigramm zeichnen. Gute Organisationsentwicklung verläuft aber nicht nur von oben nach unten. [Berater](#)⁴² sollten zum Beispiel interne Prozessbegleiter in der [Personalabteilung](#)⁴³ ausbilden, die den Mitarbeitern helfen, den Wandel voranzubringen.

¹ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Umstrukturierungen.html>

² <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigungen.html>

³ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/auslagerung.html>

⁴ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/b/Betriebsvereinbarung%20.html>

⁵ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/Arbeitsplatz.html>

⁶ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/Abfindung%20.html>

⁷ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/t/Trennung.html>

⁸ <http://www.bewerber-consult.de/>

⁹ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/r/Referenzen.html>

¹⁰ <http://www.reinelt-arbeitsrecht.de/>

- 11 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/r/Fuehrungskraft.html>
- 12 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/b/betriebsbedingte-Kuendigung.html>
- 13 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigungsschutzklage.html>
- 14 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/Arbeitgeber.html>
- 15 http://www.orange.com/de_DE/
- 16 <http://www.viatel.com/>
- 17 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 18 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/betriebsrat.html>
- 19 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/Aufhebungsvertrag.html>
- 20 <http://www.arbeitsagentur.de/>
- 21 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/s/Sperrzeit.html>
- 22 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/Arbeitslosengeld.html>
- 23 <http://www.computerwoche.de/management/compliance-recht/1939358/>
- 24 <http://www.computerwoche.de/karriere/karriere-gehalt/1876541/>
- 25 <http://www.computerwoche.de/management/compliance-recht/1926400/index6.html>
- 26 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/b/Bewerbung.html>
- 27 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/a/Arbeitsrecht.html>
- 28 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigungsschutzklage.html>
- 29 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/s/Systemadministrator.html>
- 30 <http://www.computerwoche.de/mittelstand/>
- 31 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/g/Gehalt.html>
- 32 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/s/Sozialauswahl.html>
- 33 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 34 <http://karrierewiki.computerwoche.de/index.php?title=Hauptseite>
- 35 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/w/Wissen.html>
- 36 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/w/Weiterbildung.html>
- 37 <http://www.glitz-management-consulting.de/>
- 38 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/v/Veraenderung.html>
- 39 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kreativitaet.html>
- 40 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/c/chef.html>
- 41 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Manager.html>
- 42 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/b/Berater.html>
- 43 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/p/Personalabteilung.html>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in Computerwoche unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von Computerwoche aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.