



Arbeitsrecht und Personal

▷ Ende des Arbeitsverhältnisses

Karl-Heinz List

Faire Trennung bei Personalreduzierung

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Karl-Heinz List

Faire Trennung bei Personalreduzierung



Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: September 2010

Copyright © 2010 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmerische Entscheidung	3
1.1	Kündigung oder Aufhebungsvertrag?	3
1.2	Kündigung als letztes Mittel	3
1.3	Betriebsbedingte Kündigung	5
1.3.1	Schriftform	5
1.3.2	Kündigung und Kündigungsschutz	5
1.3.3	Betriebsbedingte Gründe	6
1.3.4	Kündigungsverbot	7
1.3.5	Rechtfertigung der Kündigung	7
1.3.6	Sozialauswahl	8
1.3.7	Anhörung des Betriebsrats	8
1.3.8	Zugang der Kündigung	9
1.3.9	Sozialplan	10
2	Aufhebungsvertrag	11
2.1	Trennung im gegenseitigen Einvernehmen	11
2.2	Vorteile für den Arbeitgeber	11
2.3	Abfindung	12
2.4	Sperrzeit für Arbeitslosengeld / Ruhen des Anspruchs	12
2.5	Weiterbeschäftigung	12
3	Das Kündigungsgespräch	14
3.1	Wer führt das Gespräch?	14
3.2	Informationen für das Gespräch	14
3.3	Der Chef – hilflos?	14
3.4	Verantwortung	15
3.5	Visualisierung	15
3.6	Der Chef als Überbringer der schlechten Nachricht	16
3.7	Ich-Botschaften	16
4	Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit	18
4.1	Anzeigepflichtige Entlassungen	18
4.2	Förderungsfähige Maßnahmen	18

4.3	Transfergesellschaften	19
5	Trennungsberatung	20
5.1	Unterstützung beim Neuanfang	20
5.2	Wie findet ein Unternehmen den richtigen Berater?	20
5.3	Einzelberatung und Gruppentraining	21
5.4	Trennung aus anderen Gründen	23
5.5	Mitarbeiter informieren, die im Unternehmen verbleiben	24
6	Arbeitszeugnis	26
6.1	Schulnoten	26
6.2	Ein neues Verfahren	27
6.3	Soll-Ist-Vergleich	28
6.4	Kriterien für die Beurteilung von Leistung und Arbeitsverhalten	29
6.5	Aufgabenbeschreibung	30
6.6	Leistungsbeurteilung	31
6.7	Arbeitsablauf Zeugniserstellung	33
6.8	Arbeitszeugnis erstellen: Beispiel	34
6.9	Zeugnisentwurf formulieren	41
7	Vorlagen, Mustertexte, Checklisten	44
7.1	Aufhebungsvertrag	45
7.2	Checkliste fristgemäße Kündigung	47
7.3	Kündigungsschreiben fristgerechte Kündigung	48
7.4	Kündigungsschreiben (mit Abfindungsanspruch)	49
7.5	Checkliste Kündigungsgespräch	51
7.6	Workshop: Kündigungsgespräche professionell führen	52
7.7	Gruppentraining: Beruflicher Neuanfang	53
7.8	Checkliste „Faire Kündigung“	55
8	Literatur	57

Vorwort

Auslöser für Personalabbau haben mit der Konjunktur, dem Wettbewerb, den globalen Märkten oder auch mit einem veränderten Konsumverhalten zu tun. Das sind alles Gründe, die nicht von den Mitarbeitern¹ zu verantworten sind. Gleichwohl ist ein Unternehmer in unserer Wirtschaftsordnung frei in seiner Entscheidung, Kapital und Arbeitskräfte so rationell wie möglich einzusetzen. Der unternehmerischen Freiheit sind allerdings durch das Kündigungsschutzgesetz Grenzen gesetzt. Betriebsbedingte Kündigungen sind immer das letzte Mittel.

Im 2009 erschienenen amerikanischen Spielfilm „Up in the air“ reist der Laufbahnübergangsberater Ryan Bingham (Georg Clooney) 322 Tage im Jahr quer durch die Vereinigten Staaten von Amerika, um im Auftrag von Unternehmen die „Hiobsbotschaft“ zu übermitteln: „You are fired!“ Ganz professionell formuliert er in wenigen Sätzen die schlechte Nachricht und vergisst nicht zu erwähnen, dass der Rauschmiss gleichzeitig der Beginn einer neuen Karriere sei. Dann übergibt er den Gekündigten ein Dossier mit den Informationen über das Prozedere sowie über die Höhe der Abfindung und fordert dann die Betroffenen auf, ihr Büro zu räumen. Auf die Gefühlsausbrüche der Betroffenen reagiert er kühl und distanziert. Nur bei den Kinobesuchern feuern die Spiegelneuronen: Sie fühlen mit den Gefeuerten und fühlen sich selbst auch nicht gut dabei.

Dieses Spielfilm-Szenario hat mit der Wirklichkeit nicht viel zu tun. Oder doch? Zwar führen externe Berater hierzulande keine Kündigungsgespräche, aber es finden dennoch in hiesigen Unternehmen nicht immer persönliche Gespräche statt. Die Mitarbeiter erfahren aus der Zeitung oder aus dem Fernsehen, dass ihre Jobs wegrationalisiert werden oder sie finden ihre Kündigung schlichtweg im Briefkasten. Ich kenne einen Fall, in dem die betroffenen Mitarbeiter bei einer Weihnachtsfeier darüber informiert wurden, dass für ihre Abteilung bald Schluss ist. Ein Gespräch mit dem Chef hat auch nach der Feier nie stattgefunden.

1 Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, wird in Rahmen dieses Leitfadens Doppelungen wie „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ zugunsten des generischen Begriffs „Mitarbeiter“ verzichtet.

Was soll das sein, eine „faire Kündigung“? Wird hier nicht eine schlimme Sache einfach schön geredet? Nein. „Fair“ bedeutet bei einer Kündigung, dass die Trennung menschlich anständig über die Bühne geht, also mit Respekt vor der Person und deren Leistung. Dazu gehört ein individuelles Trennungsgespräch, bei dem der Vorgesetzte die Gründe erläutert, offen und ohne Umschweife und dem Mitarbeiter die Möglichkeit einräumt, darauf zu reagieren, verbal und nonverbal. Das Unternehmen sollte ausscheidenden Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass man sie nicht im Regen stehen lässt, sondern in dieser neuen Situation unterstützt, wie zum Beispiel durch einen externen Berater oder durch Unterstützung bei der Stellensuche.

Der Autor

1 Unternehmerische Entscheidung

1.1 Kündigung oder Aufhebungsvertrag?

Der Auslöser betriebsbedingter Kündigungen ist eine unternehmerische Entscheidung. In unserer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung ist ein Unternehmer grundsätzlich frei in seiner Entscheidung, Kapital und Arbeitskräfte so rationell wie möglich einzusetzen. Der Gesetzgeber hat der unternehmerischen Freiheit durch das Kündigungsschutzgesetz Grenzen gesetzt. Der Arbeitgeber muss soziale Gesichtspunkte beachten (Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltsverpflichtungen, Schwerbehinderung); bei Massenentlassungen muss er außerdem mit dem Betriebsrat über einen Sozialplan verhandeln, bei dem es um Abfindungen für den Verlust des Arbeitsplatzes geht, um Weiterbildung oder um eine Weiterbeschäftigung in einer Auffanggesellschaft.

1.2 Kündigung als letztes Mittel

Das Kündigungsschutzgesetz geht vom Ultima-Ratio-Prinzip aus, d. h. die Kündigung ist das letzte Mittel. Eine ordentliche Kündigung ist unwirksam, wenn

1. keine personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Gründe vorliegen,
2. eine Weiterbeschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz möglich ist,
3. keine Sozialauswahl gemacht worden ist: Wer jung ist, noch nicht lange in der Firma tätig ist und keine Unterhaltspflichten hat, muss zuerst gehen (Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltsverpflichtungen).

Der Kündigungsschutz gilt auch für leitende Angestellte, aber nicht für die gesetzlichen Vertreter des Unternehmens, wie z. B. für den GmbH-Geschäftsführer oder die Vorstände einer Aktiengesellschaft. Das Kündigungsschutzgesetz findet keine Anwendung in Kleinbetrieben mit weniger als sechs Mitarbeitern.

Das Prinzip „Kündigung als letztes Mittel“ bedeutet auch, dass vorher zu prüfen ist, ob

- Überstunden oder Leiharbeitnehmer abgebaut werden können,
- die Arbeit gestreckt werden kann,
- Kurzarbeit möglich ist (nur dann, wenn der Betriebsrat sie verlangt).

Eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung kann sinnvoll sein, kann aber gegen den Willen des Arbeitgebers von der Belegschaft oder vom Betriebsrat nicht durchgesetzt werden.

In der Praxis spielt die Anwendung dieses Prinzips vor allem bei betriebsbedingten Kündigungen eine große Rolle. Der Arbeitgeber ist demnach verpflichtet, eine Kündigung durch andere Maßnahmen zu vermeiden, z. B. durch Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz, wenn ein solcher Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Das trifft auch für schlechter bezahlte Arbeitsplätze zu. Der Arbeitgeber muss also zunächst dem Arbeitnehmer ein Angebot über die Weiterbeschäftigung zu veränderten Bedingungen machen. Der Arbeitnehmer hat dann eine Überlegungsfrist von drei Wochen, in der er entscheiden kann, ob er das Angebot annehmen will. Lehnt der Arbeitnehmer das Angebot ab, spricht der Arbeitgeber die Kündigung aus. Der Arbeitnehmer hat aber auch die Möglichkeit, das Angebot unter Vorbehalt anzunehmen. Dann spricht der Arbeitgeber keine Beendigungskündigung, sondern eine Änderungskündigung aus. Die Firma kündigt das alte Arbeitsverhältnis (eine Kündigung von einzelnen Teilen des Arbeitsvertrages, wie z. B. des Gehalts ist nicht zulässig) und bietet gleichzeitig die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unter veränderten Bedingungen an.

Der häufigste Grund für eine Änderungskündigung ist die Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz mit schlechteren Bedingungen (weniger Gehalt, anderer Standort, anspruchslosere Arbeit). Eine Änderungskündigung, die der Arbeitnehmer unter Vorbehalt annimmt, muss – wie jede andere Kündigung auch – sozial gerechtfertigt sein. Darauf bezieht sich der Vorbehalt des Arbeitnehmers. Er kann nämlich vor dem Arbeitsgericht überprüfen lassen, ob die Änderungskündigung sozial gerechtfertigt ist. Möglicherweise hätte die Firma die Änderungskündigung

dann nicht aussprechen dürfen, wenn es Kollegen mit vergleichbaren Tätigkeiten gibt, die eine Änderungskündigung sozial weniger hart getroffen hätte.

Nach deutschem Arbeitsrecht sind Kündigungen immer das letzte Mittel, die Ultima Ratio. Ein Arbeitgeber muss prüfen, ob eine Weiterbeschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz und in einem anderen Betrieb des Unternehmens möglich ist.

1.3 Betriebsbedingte Kündigung

1.3.1 Schriftform

Bei Kündigungen ist die Schriftform nach § 623 BGB zwingend vorgeschrieben:

Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Kündigung oder Auflösungsvertrag sowie die Befristung bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

Die Schriftform gilt sowohl für Arbeitgeber- als auch für Arbeitnehmerkündigungen. Ein Fax oder ein Telegramm genügt nicht, weil für die Gültigkeit die eigenhändige Unterschrift eines Bevollmächtigten notwendig ist.

1.3.2 Kündigung und Kündigungsschutz

Kündigung heißt: Ein Vertragspartner löst den Vertrag einseitig auf. Die Kündigung eines Arbeitnehmers muss der Arbeitgeber hinnehmen – vorausgesetzt natürlich, dass die Kündigungsfrist eingehalten wird. Die einseitige Auflösung – auch von Seiten der Firma – gehört zur Vertragsfreiheit. Da aber ein Arbeitnehmer der wirtschaftlich schwächere Vertragspartner ist, hat der Gesetzgeber ihm einen gewissen Schutz gegeben. Das Gesetz verlangt vom Arbeitgeber, dass er formale Bedingungen erfüllt (Anhörung des Betriebsrats, Schriftform) und eine Rechtfertigung für seine Kündigung hat. Die Kündigung selbst wird dadurch nicht verhindert. Selbst wenn der Betriebsrat einer ordentlichen Kündigung widerspricht, bleibt sie wirksam. Das gilt auch für den Kündigungsgrund. Der Arbeitnehmer hat allerdings die Möglichkeit, die Rechtfertigungsgründe durch das Arbeitsgericht überprüfen zu lassen. Bei einer außerordentlichen Kündigung (wichtiger Grund nach § 626 BGB, wie z. B. Unterschlagung) kann der Betriebsrat

lediglich seine Meinung dazu darlegen und „Bedenken“ äußern. Eine rechtliche Wirkung hat das aber nicht.

In Unternehmen bis zu zehn Arbeitnehmern gilt der Kündigungsschutz nicht.

1.3.3 Betriebsbedingte Gründe

Eine betriebsbedingte Kündigung ist in der Regel eine ordentliche Kündigung.

Mit „ordentlich“ ist die fristgemäße Kündigung von befristeten und unbefristeten Arbeitsverträgen gemeint. Ein Arbeitgeber kann das nicht willkürlich und auch nicht ohne Grund tun. Hierzulande gilt nicht das Hire-und-Fire-Prinzip – wir haben ein Kündigungsschutzgesetz. Dort heißt es in § 1 Absatz 1:

Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses gegenüber einem Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis in demselben Betrieb oder Unternehmen ohne Unterbrechung länger als 6 Monate bestanden hat, ist unwirksam, wenn sie sozial ungerechtfertigt ist.

Eine Kündigung ist „sozial ungerechtfertigt“, so steht es im Kündigungsschutzgesetz, wenn soziale Gesichtspunkte nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt worden sind.

Es handelt sich um Gründe, die nicht aus dem Verhalten oder der Person des Arbeitnehmers resultieren, sondern vom Unternehmen zu vertreten sind, wie zum Beispiel

- Rationalisierung,
- Umsatzrückgang,
- Auftragsmangel,
- Einstellen des Geschäftsbetriebes,
- Gewinnrückgang,
- Sinkende Rentabilität.