

## Best Practice

# Die schnelle, faire und „geräuschlose“



**Martin Troß**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Troß & Partner in Saarbrücken. Ein bevorzugtes Tätigkeitsfeld ist die Planung und Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen für Unternehmen verschiedener Branchen.

**Die einvernehmliche und vor allem „geräuschlose“ Trennung von – aus Arbeitbersicht „problematischen“ – Mitarbeitern ist gerade in Krisenzeiten aktueller denn je. Durch den schnellen Abbau von Mitarbeiterkapazitäten erhoffen sich die Unternehmen eine sofortige und spürbare Entlastung auf der Personal-kostenseite.**

## 1 Situation

In diesem Zusammenhang sind in der jüngeren Vergangenheit in „Arbeit und Arbeitsrecht“ bereits verschiedene Berichte (z. B. Grüner, AuA 2/09, S. 101 ff.: „Personal abbauen“ und Ege, AuA 6/09, S. 340 ff.: „Mitarbeiter abfinden – Einführung eines Freiwilligen-Programms“) erschienen. Der nachfolgende Praxisbericht, der insbesondere das selektive Angebotsverfahren im Rahmen eines Freiwilligen-Programms beleuchtet, zeigt, ob bzw. wie die Umsetzung dieser problembehafteten Materie in der Praxis funktioniert.

Die heutige schnelllebige Zeit mit immer kürzeren Produktlebenszyklen, immer aufwändigeren Kommunikationsplattformen und einer enormen Verkürzung des Halbwerts einmal erworbenen Wissens erfordert ein hohes Maß an Belastbarkeit, Flexibilität und Stressresistenz. In diesem Zusammenhang verändern und verschieben sich im Zeitablauf nicht selten die Parameter, nach denen ein Mitarbeiter als „gut“, „durchschnittlich“ oder „schlecht“ beurteilt wird. Wenn die Parteien im Arbeitsleben bei Beginn der Zusammenarbeit manchmal wüssten, wie sich die gemeinsame Zukunft einmal gestaltet, könnte man so manches Frustrationserlebnis vermeiden.

So besteht aus Arbeitbersicht oftmals der Wunsch, das betreffende Arbeitsverhältnis mit einem oder mehreren Mitarbeitern – z. B. wegen nachhaltigen und irreversiblen Leistungs- und/oder Verhaltensdefiziten – kurzfristig zu beenden. Gerade diese Arbeitnehmer sind jedoch nicht selten unter Kündigungsschutzgesichtspunkten „unangreifbar“, so dass die betreffenden Beschäftigten in Ermangelung adäquater Handlungsalternativen notgedrungen zunächst weiter im Betrieb „geduldet“ werden.

Im Zeitablauf entwickelt sich dann eine z. T. spannungsgeladene Atmosphäre, die zu enormen Störungen oder sogar zu offenen Auseinandersetzungen führen kann; eine der Ursachen hierfür ist eine mangelnde oder mangelhafte Kommunikation zwischen den Arbeitsvertragsparteien.

Daraus entsteht eine unbefriedigende Situation sowohl für den Arbeitgeber als auch für die betreffenden Mitarbeiter, abgesehen davon, dass sich ein solches „Miteinander“ auf die künftige – trotz der bestehenden Vorbehalte oft noch jahrelange – „Zusammenarbeit“ nachhaltig negativ auswirkt. Der Arbeitgeber ist chronisch unzufrieden, beim Mitarbeiter entstehen eventuell psychische, physische und/oder psychosomatische Krankheiten. Als Folge wird die „innere Kündigung“ ausgesprochen, eine permanente beiderseitige Unzufriedenheit ist vorprogrammiert.

## 2 Rechtliche und kommunikative Probleme

Die vom Arbeitgeber angestrebte schnelle und unkomplizierte Trennung ist aus (oftmals sogar mehreren) gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen kündigungs- bzw. sonderkündigungsschutzrelevanten Gründen nicht oder zumindest nicht zeitnah realisierbar.

Auf der persönlichen, zwischenmenschlichen Ebene erfährt der Mitarbeiter im täglichen Ablauf oft jahrelang keine konstruktive Kritik an seinem Verhalten und/oder seinen Leistungen, so dass er davon ausgehen muss, alles sei „soweit o.k.“. Irgendwann ist es dann aus Sicht des Arbeitgebers zu spät, das bisher tolerierte Fehlverhalten glaubhaft zu kritisieren, da sich der Arbeitnehmer – durchaus zu Recht – darauf berufen könnte, dass es bisher keine Beanstandungen gegeben hat. Für diese missliche Situation ist demnach in nicht wenigen Fällen auch der Arbeitgeber zumindest teilweise mit verantwortlich.

### Praxistipp

Es kommt in der Praxis häufig vor, dass der Beschäftigte regelrecht „aus allen Wolken“ fällt, wenn man ihm die finale Trennungsabsicht kommuniziert, da er in der Vergangenheit keine oder keine ausreichende konstruktive Kritik an seinem (Leistungs-)Verhalten erfahren hat. Deshalb sollte der Vorgesetzte unbedingt im Rahmen einer strukturierten Mitarbeiterbeurteilung entsprechendes Fehlverhalten frühzeitig sachlich thematisieren und (schriftlich) dokumentieren. Schließlich muss der Mitarbeiter die Gelegenheit haben, die monierten Defizitbereiche zumindest mittelfristig zu korrigieren.

Durch die gestörte Kommunikation ist ein produktiver Arbeitsalltag im engeren Sinne nicht mehr bzw. nur noch sehr eingeschränkt möglich. Die eingeschränkte „Zusammenarbeit“ bleibt i. d. R. dem unmittelbaren Umfeld nicht verborgen, so dass bspw. auch die Kollegen ein dauerndes Unbehagen verspüren und nicht wissen, wie sie mit der Situation umgehen sollen.

# Trennung von Mitarbeitern

## 3 Der typische „Konfliktlebenszyklus“

„Stilles Leiden“: Eine häufig anzutreffende Entwicklung ist folgende: Der Konflikt bleibt jahrelang bestehen, ohne dass die Ursache gelöst oder zumindest aktiv angesprochen wird, obwohl der Arbeitgeber mit dem Arbeitsverhalten des betreffenden Mitarbeiters nachhaltig unzufrieden ist. Die Parteien quälen sich durch den Arbeitsalltag, eine Verbesserung der Situation scheint nicht möglich.

„Schuss aus der Hüfte“: Nachdem aus Arbeitgebersicht ein „finales Stadium der Leidensfähigkeit“ erreicht ist, erfolgt in einer Mischung aus Frustration und Hilflosigkeit ein „Schuss aus der Hüfte“. Dabei wird vorschnell und übereilt versucht, eine formale Trennung herbeizuführen. Dies geschieht meist zunächst über den Versuch, einen Aufhebungsvertrag zu schließen und mündet – da das in einer solchen Situation bzw. Konstellation häufig nicht gelingt – anschließend in den Ausspruch einer (mangels arbeitsrechtlich verwertbarer Fakten) schlecht vorbereiteten Kündigung aus verhaltens- oder auch aus personenbedingten Gründen.

### Praxistipp

Ca. 80 bis 90 % aller Arbeitsgerichtsstreitigkeiten werden im Laufe der prozessualen Auseinandersetzung über einen Vergleich beigelegt. Vor diesem Hintergrund sollte sich jedes Unternehmen genau überlegen, ob man den Weg einer formalen Auseinandersetzung überhaupt beschreiten will oder ob es (sowohl aus finanziellen als auch aus zeit- und aufwandsökonomischen Gründen) nicht deutlich günstiger ist, die beabsichtigte Trennung über eine konsensorientierte Vorgehensweise zu initiieren. Damit lässt sich von vorneherein und ohne den „Umweg“ über das Arbeitsgericht ein fairer und ressourcenschonender Vergleich anstreben.

Die vorstehend beschriebene, nicht selten praktizierte Vorgehensweise zeichnet sich insbesondere auch dadurch aus, dass die Situation eher eindimensional (also lediglich unter rein formalen arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten ohne Einbezug der persönlichen bzw. emotionalen Befindlichkeiten des Mitarbeiters) betrachtet wird.

„Verbrannte Erde“: Oftmals scheitert der sich aus einer solchen eindimensionalen Betrachtung ergebende Weg einer offenen Konfrontation auf prozessualen Wege. Beide Parteien „müssen“ dann schließlich nach offenem (bzw. öffentlichem) Schlagabtausch aufgrund eines entsprechenden Richterspruchs weiterhin zusammenarbeiten.

Eventuell gelingt auch im einen oder anderen Fall die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch einen entsprechenden Vergleich vor dem Arbeitsrichter. Dieser kommt jedoch i. d. R. nur dann zu Stande, wenn der Arbeitgeber (un)verhältnismäßig tief „in die Tasche greift“.

### Wichtig

Sofern die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses auf diesem Weg erfolgt, bleiben die Konflikte zwischen den Parteien weiterhin ungelöst. Jede Seite wird im Laufe der Zeit nur relativ unfreundlich auf den ehemaligen Arbeitgeber bzw. Mitarbeiter zu sprechen sein.

## 4 Alternative

Ein erfolgreicher praxiserprobter Ansatz ist deshalb weniger die (zeitintensive) formaljuristisch dominierte Vorbereitung einer prozessualen Auseinandersetzung (mit oftmals unkalkulierbarem Ausgang), sondern vielmehr die

- systematische,
- aktive und
- lösungsorientierte
- Konfrontation und Kommunikation mit den Beteiligten.

Hierzu zählen neben Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch der (unmittelbare) Vorgesetzte des betreffenden Mitarbeiters und – ganz wichtig – der Betriebs- oder Personalrat. Oberstes Ziel ist ein fairer Ausgleich der unterschiedlichen Interessen der Parteien, möglichst ohne arbeitsgerichtliche Auseinandersetzung.

Die entsprechende Kommunikation muss dabei konstruktiv kritisch, sach- und faktenorientiert und unter Vermeidung „emotionaler Entgleisungen“ geführt werden.

### Praxistipp

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der jederzeit respektvolle Umgang mit dem Mitarbeiter. Insbesondere der direkte Vorgesetzte ist häufig geneigt, im Trennungsgespräch zu emotional zu reagieren bzw. zu argumentieren. Eine intensive Vorbereitung des Vorgesetzten auf das Trennungsgespräch ist deshalb obligatorisch und hat sich in der Praxis bestens bewährt. Dies kann – sofern im Unternehmen bzw. im Personalbereich entsprechende Ressourcen vorhanden sind – durchaus selbst initiiert werden.

Die mit dieser Aufgabenstellung beauftragte unternehmensinterne Fach- bzw. Führungskraft agiert dabei je nach Situation abwechselnd als Vermittler, Mediator, Moderator und oftmals auch als konstruktiver Impulsgeber und „Treiber“. Neben

- fundierten arbeitsrechtlichen Kenntnissen sollte der betreffende Kompetenzträger insbesondere auch über die notwendige
- personale, kommunikative und nicht zuletzt auch
- emotionale Kompetenz und Erfahrung in der Schlichtung bzw. Klärung bestehender zwischenmenschlicher Konflikte verfügen.

Sofern diese Kompetenz nicht im Unternehmen vorhanden ist, kann man auch einen entsprechend qualifizierten und erfahrenen Externen in den Prozess mit einbinden. Das ist insbesondere dann interessant, wenn die persönliche Ebene der handelnden Personen durch zurückliegende Unstimmigkeiten, Reibereien oder aufgrund sonstiger Probleme vorbelastet ist. Auch gelingt es einem Externen in aller Regel schneller, mit dem Mitarbeiter eine sachliche Gesprächs- und Arbeitsatmosphäre herzustellen, da er die bisherigen Streitereien etc. nicht mitbekommen hat, also „unbelastet“ mit dem Beschäftigten sprechen kann.

## 5 Ablauf

Um das Ziel – also die einvernehmliche, schnelle und „geräuschlose“ Beendigung des Arbeitsverhältnisses – zu erreichen, sind die Arbeitsschritte notwendig, die in der **Checkliste** aufgeführt sind (Annahme: es werden Trennungsgespräche mit einer größeren Anzahl von Mitarbeitern geführt). Der Betriebsrat ist häufig sehr unsicher im Umgang mit einer Personalabbaumaßnahme. Zum einen sollen die Interessen der Arbeitnehmer so gut wie möglich vertreten werden, zum anderen ist der Betriebsrat nach den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu einer konstruktiven Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung zum Wohle des Unternehmens verpflichtet.

### Praxistipp

Hier hat es sich bewährt, in einer gemeinsamen Veranstaltung mit Geschäftsführung und Betriebsrat das vorgesehene Procedere ausführlich darzustellen und insbesondere auch die Vorteile der konsensorientierten Vorgehensweise gegenüber einer „normalen Kündigungsvariante“ zu erläutern. Der Betriebsrat erkennt in aller Regel schnell, dass die konsensorientierte Variante die für alle Beteiligten „am wenigsten grausame“ Art der Umsetzung einer Personalabbaumaßnahme ist, so dass man das bei dieser Thematik immer vorhandene Spannungspotenzial zwischen den Betriebsparteien bereits im Vorfeld deutlich verringern kann.

Eins ist klar – sofern der Arbeitgeber versucht, eine konsensorientierte „geräuschlose“ Abbaumaßnahme in Bezug auf die Kosten (sprich Abfindungsbeträge) mit Mindest- bzw. Dumpingkonditionen umzusetzen, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eher bescheiden.

### Checkliste

#### Ablauf

##### Intensive Vorbereitung:

- Analyse der Ausgangssituation: Informationen zu den Mitarbeitern, von denen sich getrennt werden soll bzw. Zusammenstellung der „Wunschliste“, also derjenigen Beschäftigten, von denen sich der Arbeitgeber gezielt trennen möchte
- auf Basis dieser Daten: intensive Abstimmung mit Vorstand/ Geschäftsführung und Personalbereich
- Klärung evtl. notwendig werdender formaler Schritte, z. B. in Bezug auf § 17 Kündigungsschutzgesetz („Massenentlassung“)
- Abstimmung über die aufgrund entsprechender Analyseergebnisse evtl. notwendig werdende Benennung von Ersatzkandidaten
- Einbindung der Mitarbeitervertretung in die Maßnahme
- Information der Belegschaft, dass entsprechende Trennungsgespräche geführt werden

##### Durchführung der Erstgespräche:

- so emotionsfrei und sachlich wie möglich
- paritätische Gesprächsrunde (i. d. R. vier Personen: Mitarbeiter und Betriebsrat sowie Vorgesetzter und [z. B.] externer Moderator)
- adäquate Gesprächsatmosphäre: Tageslicht, Softgetränke, kein Durchgangsverkehr
- klare Aussagen, dabei auch Benennung von aus Mitarbeitersicht negativen Aspekten (z. B. evtl. Sperre Arbeitslosengeld, Besteuerung der Abfindung etc.)
- stringente und gleichzeitig sensible Verhandlungsführung durch den Moderator
- Vereinbarung fairer Trennungsmodalitäten (nicht nur Mindestkonditionen, evtl. zusätzlich Angebot einer Bewerbungstrainings- bzw. Outplacementmaßnahme an die betroffenen Mitarbeiter)
- Folgegespräche mit Mitarbeitern und/oder deren Anwälten
- nach Abschluss der Trennungsgespräche „Entwarnung“ von Seiten der Geschäftsführung an die Belegschaft

### Praxistipp

Das heißt nicht, dass Abfindungsbeträge astronomische Höhen erreichen müssen, es sollte unternehmensseitig jedoch vorab ein freiwilliger (angemessener) Aufschlag auf die „Normalabfindung“ vorgenommen werden. Nur so gelingt es, die betroffenen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass sie auf diese Art und Weise des Umgangs miteinander letztendlich weiter kommen als bei einem formalen Streit. Ein solcher bringt neben einer hohen Rechtsunsicherheit für beide Seiten gerade auch für die Beschäftigten eine enorme nervliche und emotionale Anspannung mit sich.

Bei dem vorgeschlagenen Lösungsansatz profitieren nicht zuletzt auch die Arbeitnehmer, da ihnen der formale Streit – mit teilweise entwürdigenden Szenen und nervenaufreibenden Auftritten im Gerichtssaal – erspart bleibt. Die Betroffenen vermeiden durch die außergerichtliche einvernehmliche Einigung enorme emotionale Belastungen und können alle Energien auf ihre berufliche Neuorientierung verwenden. Diese beginnt in aller Regel noch während der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, da die überwiegende Anzahl der betreffenden Mitarbeiter einvernehmlich von der Arbeitsleistung bis zum Ablauf der regulären Kündigungsfrist freigestellt wird.

## 6 Fazit

Sofern die Vorbereitung und Umsetzung solcher Maßnahmen umsichtig und „richtig“ angepackt werden, gelingt es in den (aller)meisten Fällen, eine für das Unternehmen und die Beschäftigten gleichermaßen faire Trennungvereinbarung zu verhandeln, die den unterschiedlichen Interessen beider Seiten gerecht wird.

Das Procedere eignet sich sowohl für die beabsichtigte Trennung von einzelnen Mitarbeitern als auch von einer größeren Anzahl von Arbeitnehmern. Nach Möglichkeit sollte man jeweils auch den Betriebsrat des Unternehmens frühzeitig und aktiv in den Lösungsprozess mit involvieren. Von Seiten des Betriebsrats erfährt diese Art und Weise der Umsetzung einer Personalabbaumaßnahme in aller Regel eine deutlich höhere Zustimmung, als es bei der formaljuristisch dominierten Vorgehensweise der Fall wäre.

### Wichtig

Gerade auch für die Akzeptanz dieser konsens- und kommunikationsorientierten Vorgehensweise bei den Beschäftigten ist es von entscheidender Bedeutung, dass der mit der Umsetzung beauftragte interne oder externe Moderator authentisch ist, im Verlauf der Gespräche ausgewogen argumentiert und handelt, die berechtigten Belange des Mitarbeiters angemessen berücksichtigt und nicht zuletzt auch dessen Einstellungen, Werte und Denkweisen in den Lösungsprozess mit einbezieht. Hier haben die betreffenden Arbeitnehmer erfahrungsgemäß ein sehr feines Gespür, ob das Gegenüber „echt“ ist oder nur aus verhandlungstaktischen Gründen in eine entsprechende Rolle schlüpft.

Sofern es gelingt, den Mitarbeiter von genau dieser (für ihn eher „ungewöhnlichen“) Grundhaltung zu überzeugen, ist ein fairer Kompromiss, der dann wie beschrieben in der deutlich überwiegenden Mehrzahl der Gespräche in die einvernehmliche und für beide Seiten darstellbare und akzeptable Beendigung des Arbeitsverhältnisses führt, möglich bzw. wahrscheinlich.

Entsprechend gut vorbereitet und sensibel umgesetzt, lassen sich Erfolgsquoten von (teilweise deutlich über) 80 % und mehr erzielen. Anders ausgedrückt, verlassen durchschnittlich acht und mehr von zehn Mitarbeitern nach solchen Gesprächen einvernehmlich und ohne formaljuristische Auseinandersetzung „geräuschlos“ das Unternehmen. Dies klingt zwar fast zu schön, um wahr zu sein, es entspricht jedoch den praktischen Erfahrungswerten aus diversen Abbauprojekten, die der Verfasser unter der beschriebenen Grundausrichtung durchgeführt hat.