

# Wenn alle Stricke reißen

Reisewarnungen, Stornierungen, Kurzarbeit. Nach monatelanger Corona-Krise bleibt immer mehr Unternehmern nur noch eins: **betriebsbedingte Kündigungen**. Was es zu beachten gibt.

EVELYN SANDER

**W**ir machen uns klein“, erklärte Daniel Kraus, Chef von Wikinger Reisen, bereits Anfang April. Der Wanderreisen-Spezialist ging in Kurzarbeit, 71 von 155 Mitarbeitern wurde betriebsbedingt gekündigt. „Die gesamte Touristikbranche erlebt eine nie für möglich gehaltene Zäsur“, sagte Kraus. Zu den Entlassungen will er sich aktuell nicht weiter äußern. Auch andere Touristiker halten sich bei dem Thema bedeckt.

„Kündigungen sind immer noch ein Tabuthema“, sagt Coach Anja Schauenburg, die sich auf Personalumbauprojekte und Trennungsmanagement spezialisiert hat. „Wir müssen endlich offener damit umgehen“, appelliert die gelernte Touristikerin. Kein Thema sei für ein Unternehmen so brisant und so emotional. „Und kein Thema kann die Unternehmenskultur so nachhaltig schädigen“, weil es das Vertrauen bleibend erschüttern kann, weiß die Chefin der Agentur Personalumbauer.

**NICHT NUR** in der pandemiegebeutelten Touristik, branchenübergreifend herrscht bei 41 Prozent der Arbeitnehmer Unsicherheit, was die Krise für sie selbst und

die Kollegen bedeutet. Das schlägt sich auch auf die Stimmung nieder: 36 Prozent haben Zukunftsängste und sind besorgt, dass auf Kurzarbeit Entlassungen folgen könnten. Mehr als ein Drittel stellt drastische Budgetstopps im Unternehmen fest und vermutet, dass der Gürtel enger geschnallt wird, ergab eine Umfrage der auf Outplacement und Personalumbau spezialisierten Agentur Rundstedt.

Doch trotz Corona-Krise: Personal zu entlassen ist nicht einfach. Das Kündigungsschutzgesetz (siehe Kasten rechts) sowie viele andere rechtliche und soziale Aspekte müssen berücksichtigt werden. „Betriebsbedingt zu kündigen ist eine Kunst“, sagt Arbeitsrechtler Alexander Birkhahn. Zwar könne die Corona-Krise außerbetriebliche Gründe für den Wegfall der Beschäftigung schaffen, weil Buchungen fehlen. Allerdings müsse der Arbeitgeber vor Gericht den Nachweis erbringen, dass die Beschäftigung auch dauerhaft wegfällt. Birkhahn: „Das ist ausgesprochen schwer, weil keiner weiß, wie lange die Pandemie noch dauern wird.“

Ein weiterer Knackpunkt für Arbeitgeber ist die vorgeschriebene Sozialaus-

## Kleingedrucktes zur Kündigung

### Was ist eine betriebsbedingte Kündigung?

Der Arbeitgeber kündigt das Arbeitsverhältnis aufgrund betrieblicher Erfordernisse, zum Beispiel weil Filialen geschlossen werden, das Unternehmen umstrukturiert oder aufgrund finanzieller Engpässe Kosten einsparen muss. Eine vorherige Abmahnung des Mitarbeiters ist nicht nötig.

### Wann greift das Kündigungsschutzgesetz?

Das Gesetz gilt nur für Unternehmen mit mehr als zehn Vollzeitmitarbeitern und schützt jeden Mitarbeiter, der länger als sechs Monate im Unternehmen arbeitet. Für bestimmte Mitarbeiter wie Schwangere, Kollegen in Elternzeit oder Schwerbehinderte gilt zudem ein Sonderkündigungsschutz.

### Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

Greift das Kündigungsschutzgesetz, darf der Arbeitgeber nur betriebsbedingt kündigen, wenn der konkrete Arbeitsplatz weggefallen ist und sämtliche denkbaren dem Arbeitnehmer zumut-

baren Job-Alternativen im Betrieb ausscheiden. Vor der Kündigung muss eine Sozialwahl stattfinden: Dafür bildet der Arbeitgeber Vergleichsgruppen mit Clustern aus den Mitarbeitern, die eine ähnliche Position oder einen vergleichbaren Rang haben. Diese ermittelten Betroffenen sind anhand ihrer Schutzwürdigkeit miteinander zu vergleichen. Kriterien sind dabei Lebensalter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten und Vorliegen einer Schwerbehinderung. Die Auswahl sollte vertretbar und nachvollziehbar sein.

### Welche rechtlichen Möglichkeiten haben die Betroffenen?

Der Arbeitnehmer kann innerhalb einer Frist von drei Wochen eine Kündigungsschutzklage einreichen. Verzichtet er darauf, steht ihm eine Abfindung zu, wenn der Arbeitgeber eine solche angeboten hat. Als Faustformel gilt, dass die Höhe der Abfindung ein halbes Monatsgehalt pro Jahr der Betriebszugehörigkeit beträgt.

wahl. „Leistungsfähigkeit spielt vor dem Gesetz keine Rolle“, sagt Birkhahn. Kriterien sind stattdessen Lebensalter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten und eine Schwerbehinderung. Ältere Mitarbeiter dürfen eher bleiben als jüngere. Und wenn man gerade die jungen Talente behalten will? Dafür gebe es durchaus Möglichkeiten.

### JUNGE TALENTE BEHALTEN MIT DER OLYMPIAREGEL

Zum einen hilft dabei die Leistungsträgerklausel, auch „Olympiaregel“ genannt. In diesem Fall muss das Unternehmen nachweisen, dass es ein besonders betriebliches Interesse an der Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers gibt. Das könne eine besondere Qualifikation sein – beispielsweise Kundenkontakte, Sprach- oder IT-Kenntnisse. „Es ist sinnvoll, denjenigen schon in der Vorstufe der Sozialauswahl herauszunehmen, weil er ja nicht mit den anderen vergleichbar ist“, sagt Birkhahn. Diese Möglichkeit der Leistungsträgerklausel sei jedoch nur in Ausnahmefällen umsetzbar.



ANDREAS HERZAU

„Das Thema Kündigung muss raus aus der Schmutzdecke: Es sollte zur guten Unternehmenskultur gehören, sich anständig und fair von Mitarbeitern zu trennen.“

**Anja Schauenburg**  
Geschäftsführerin, Der Personalbauer

Damit es bei Kündigungen nicht immer die Jüngsten im Betrieb treffen muss, hat das Bundesarbeitsgericht eine weitere Möglichkeit zugelassen: „Für die Sozialauswahl kann man Altersgruppen bilden, die zum Beispiel zehn Jahre umfassen“, erklärt Fachanwalt Birkhahn. Damit wären die 20- bis 30-jährigen oder 40- bis 50-jährigen Mitarbeiter in einer Gruppe. So könne innerhalb des Betriebs einem Älteren zugunsten eines Jüngeren gekündigt werden. Birkhahn: „Arbeitgeber haben dadurch Gestaltungsspielraum.“

Und wenn schließlich feststeht, wer gehen muss, schlägt die Stunde der Führungskräfte. Wie soll man die Botschaft verpacken, wie reagieren die Mitarbeiter, wie geht man mit deren Reaktionen um?

„Die größte Herausforderung ist die Emotionalität aller Beteiligten. Da sind viele überfordert“, bestätigt Krisenmanagerin Anja Schauenburg. Manche Gekündigte schweigen einfach, andere schimpfen drauflos. „Schwierig ist es für Führungskräfte, wenn jemand weint“, sagt sie. Entgegen dem natürlichen Impuls dürfe man sich nicht zu einem „Ich hätte das nicht so entschieden“ hinreißen lassen. Das wecke nur falsche Hoffnungen. Besser ist es, befreundete Kollegen zu organisieren, die den Betroffenen nach Hause begleiten.

**KEINE LÖSUNG** sei es, unangenehme Kündigungsgespräche einfach auszulagern und Firmen damit zu beauftragen. Im Gegenteil: Das schadet dem Image und →

dem Betriebsklima. „Für einen Chef, der sich nicht traut, seinen Leuten persönlich zu kündigen, möchte niemand arbeiten.“

Grundsätzlich macht auch bei Kündigungen der Ton die Musik. Da gibt es viel Luft nach oben. „Diese Gespräche laufen häufig aus dem Ruder“, weiß Psychologin Manuela Richter, die in einer Doktorarbeit erstmals nachgewiesen hat, worauf es in Trennungsgesprächen ankommt. Sie hat unterschiedliche Szenarien mit den Probanden durchgespielt.

In manchen Gesprächen wurden sie respektvoll behandelt, erhielten aber eine unbefriedigende Erklärung der Kündigungsgründe oder keine Abfindung. In



anderen Gesprächen bekamen sie eine hohe Abfindung oder eine transparente Auflistung der Gründe, wurden aber vom Chef nicht wertgeschätzt.

**DAS ERGEBNIS:** Die Leute waren deutlich verärgelter, wenn sie zwar viel Geld, aber keinen Respekt oder keine Erklärung bekommen haben. „Die Dinge, die eben nicht bezahlbar sind, sind also am wertvollsten für die Gekündigten“, sagt Psychologin Richter. Ein fairer Umgang ist wichtiger als sachlich korrekte Argumente.

Entscheidend sei das Verhalten der Führungskräfte. Wenn einzelne Mitarbeiter verschont bleiben, weil sie mit dem Chef befreundet sind, komme das gar nicht gut an, weiß Coach Schauenburg. Auch wenn bei einer 20-Prozent-Sparvorgabe nur Mitarbeitern gekündigt und keine Führungskraft entlassen wird, sei das ein schlechtes Signal. Gerade bei Fragen der Gerechtigkeit schaut die Belegschaft genau hin. „Wenn der Prozess fair und nachvollziehbar ist und offen kommuniziert wird, ist es für alle leichter, mit der Kündigung umzugehen“, so die Expertin.

GETTY IMAGES/STOCKPHOTO



Interview mit  
**Alexander Birkhahn**  
Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Geschäftsführender Gesellschafter  
bei Dornbach, Koblenz

## „Corona ist kein Grund“

**fvw** Was raten Sie Unternehmern, die sich von Mitarbeitern trennen müssen?

**Alexander Birkhahn** Sobald eine Firma über zehn Vollzeitmitarbeiter hat, wirkt bei betriebsbedingten Entlassungen das Kündigungsschutzgesetz. Und hier liegt der Teufel im Detail: Die Sozialauswahl muss passen, Chefs sollten vorher mögliche Job-Alternativen anbieten und die Kündigung begründen können.

**Reicht die Corona-Krise als Begründung?**

Nein, reine Umsatzeinbußen sind keine ausreichende Begründung. Vor dem Arbeitsgericht müssen Unternehmer beweisen können, dass die betroffene Position tatsächlich zu 100 Prozent weggefallen ist.

**Viele Unternehmen nutzen derzeit Kurzarbeit. Sind unter diesen Umständen betriebsbedingte Kündigungen möglich?**

Ja und nein. Kurzarbeit und betriebsbedingte Kündigungen schließen sich eigentlich aus. Bei Kurzarbeit erwartet man eine vorübergehende Flaute. Wer Mitarbeiter entlassen will, geht von einer dauerhaften Änderung aus. Eine Kündigung darf sich also nicht allein auf Gründe stützen, die zur Kurzarbeit geführt haben. Es müssen weitere hinzukommen, zum Beispiel der Wegfall eines Hauptkunden.

**Wie oft kommt es zum Rechtsstreit?**

Wir gehen heutzutage eigentlich immer von einer Klage aus, weil die meisten Beschäftigten eine Rechtsschutzversicherung haben. Bei Gericht wird dann über die entsprechende Abfindung für den Arbeitnehmer verhandelt.

## CHEFS MÜSSEN EINE ZUKUNFTSVISION HABEN

Zudem bräuchten Mitarbeiter eine Antwort auf die Frage, warum welche Position wegfällt und welche Ziele damit verfolgt werden. „Diese Veränderungsbotschaft muss sich durch den gesamten Prozess ziehen, damit der Stellenabbau für alle nachvollziehbar ist.“ Die Verbleibenden brauchen eine klare Vision für das Unternehmen nach dem Umbau. Ansonsten leide die Motivation.

Doch allzu oft werden die Bleibenden kaum beachtet – nach dem Motto: Sollen sie doch froh sein, dass sie einen Job haben. „Das ist ein großer Fehler“, betont die Krisenexpertin. Auch die Bleibenden hätten Ängste, fragen sich, wer jetzt die Arbeit der Kollegen erledigen soll und ob es auch sie bald trifft. Sie entwickeln sich oft zu den „schärfsten Kritikern im Unternehmen“, weiß Schauenburg. Um negative Folgen für die Unternehmenskultur zu verhindern, sollten Führungskräfte vor allem mit Offenheit und Wertschätzung auf sie zugehen. „Es geht darum, Vertrauen wieder aufzubauen.“

**fvw**