

Personalabbau ohne Kündigungen

Wenn andere Lösungen der Personalanpassung ausgeschöpft sind, kommt es oft zu betriebsbedingten Kündigungen. Wenn sich Personalreduzierungen bereits mittelfristig absehen lassen oder nur auf freiwilliger Basis möglich sind, bietet sich ein „Outplacement on the Job“ als innovative Option an.



Nach der Klärung der mittelfristig wegfallenden Perspektiven im Betrieb werden die Möglichkeiten eines Outplacements on the Job erläutert. Nach Möglichkeit erfolgt anschließend bereits ein erster Austausch mit dem verantwortlichen Outplacementberater, der aufzeigt, welche neuen Möglichkeiten grundsätzlich bestehen, so dass negative Emotionen aufgrund von Perspektivlosigkeit von vornherein vermieden werden. Aber auch wenn sich der Personalüberhang erst langfristig abzeichnet, so dass frühzeitig entsprechend gehandelt werden kann, bietet ein berufsbegleitendes Outplacement die Möglichkeit eines sanften Personalabbaus ohne betriebsbedingte Kündigungen.

Flexibler Einsatz medialer Kommunikation

Auch betroffenen Mitarbeitern kommt eine solche Lösung meist sehr gelegen; darauf angesprochen, geben die meisten Betroffenen zu, sich in ihrem Arbeitsumfeld schon lange nicht mehr richtig wohl zu fühlen. Einige berichten auch von zu hohem Leistungsdruck und gestiegenen Anforderungen. Andere wiederum sehen sich zu wenig gefordert oder gar nicht mehr gebraucht. Eine für alle Beteiligten wenig befriedigende Aussicht, wobei letztere in der Regel dennoch kaum eigeninitiativ ihre Arbeitsplatzsicherheit aufge-

ben, ohne eine entsprechende Alternative.

Hier setzt das Konzept „Outplacement on the Job“ an, das gerade auch als e-Outplacement durch den flexiblen Einsatz medialer Kommunikation geeignet ist für einen berufsbegleitenden Einsatz – on the Job. Da grundsätzlich aber sowohl die klassische Form des Einzel-Outplacements als auch die weitgehend virtuelle Form des ePlacement in Frage kommt, werden nachfolgend synonym die Begriffe Outplacement beziehungsweise Placement verwendet.

Anstatt nicht mehr benötigte Mitarbeiter zu parken oder abzuwarten, bis die Arbeitsstelle auch faktisch verloren geht, macht das Unternehmen beim Outplacement on the Job frühzeitig, das heißt unmittelbar nach der Freisetzungsentcheidung den Schritt in die Offensive: Eine erfolgreiche Vermittlungsarbeit des beauftragten Outplacement-Anbieters vorausgesetzt, wird eine spätere betriebsbedingte Kündigung damit im Regelfall überflüssig. Aber auch wo sich ein Personalüberhang erst mittelfristig abzeichnet oder gar Mitarbeiter vor Kündigung geschützt sind, bieten sich interessante Perspektiven durch das Angebot eines berufsbegleitenden Einsatzes von Outplacement. Bei der praktischen Umsetzung des Outplacement on the Job gilt es jedoch einige arbeitsrechtliche Gegeben-

heiten zu beachten, auf welche nachfolgend hingewiesen werden soll.

Da wäre zum einen die Interessenlage. Grundsätzlich sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer darin übereinstimmen, dass eine berufliche Veränderung, sprich die Beendigung des bestehenden und die Begründung eines neuen anderweitigen Arbeitsverhältnisses sinnvoll oder aber alternativlos wäre. Allerdings: Insbesondere bei langjährigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses hat der Arbeitnehmer verständlicherweise ein gesteigertes Interesse, den Bestandsschutz nicht vorschnell aufzugeben. Eine rechtlich bindende Zustimmung zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird er daher erst dann in Betracht ziehen, wenn er den neuen Arbeitsvertrag in der Tasche hat.

Arbeitsvertragliche Gestaltung von Vereinbarungen

Dies führt zu rechtlichen Umsetzungsproblemen, da niemand einen solchen Erfolg der Placementmaßnahme im Voraus garantieren kann. Selbst bei einem statistisch wahrscheinlichen Vertragsabschluss kann dessen genauer Zeitpunkt nicht vorhergesagt werden, so dass sowohl auf der Arbeitnehmerseite, als auch auf Seiten des Arbeitgebers der Wunsch nach einer möglichst eindeutigen vorherigen Festlegung vorhanden sein wird. Vor diesem Hintergrund beste-

hen grundsätzlich zwei mögliche arbeitsrechtliche Gestaltungsvarianten:

- die Umwandlung des Arbeitsvertrags in einen auflösend bedingten Vertrag,
- der Abschluss eines Aufhebungsvertrags mit langer Angebotsbindungsfrist.

Umwandlung des Arbeitsvertrags

Eine beide Parteien bindende Vereinbarung über das bevorstehende Outplacement sowie über die Einzelheiten der im Erfolgsfall anstehenden Arbeitsvertragsauflösung kann durch Umwandlung des Arbeitsvertrags in einen auflösend bedingten Vertrag herbeigeführt werden. Die auflösende Bedingung wäre dabei der Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags. Im Wesentlichen sollten aus einer derartigen arbeitsvertraglichen Vereinbarung ganz klar die Pflichten beider Seiten hervorgehen; das heißt neben der Pflicht des Arbeitgebers zur Finanzierung der Outplacementbetreuung ist auch eine Mitwirkungsverpflichtung des Arbeitnehmers empfehlenswert. Nach Erfolg der Outplacementmaßnahme, im Regelfall dadurch, dass es zu einem neuen Arbeitsvertrag mit einem anderen Arbeitgeber kommt, wird damit das bestehende Arbeitsverhältnis automatisch, das heißt ohne dass weitere rechtliche Erklärungen oder Vereinbarungen nötig wären, aufgelöst.

Neben der auflösenden Bedingung, also dem Beginn des neuen Arbeitsverhältnisses, sind darüber hinaus gegebenenfalls weitere Leistungen des bisherigen Arbeitgebers festzulegen, wie beispielsweise die Zahlung einer Abfindung oder die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses mit einer bestimmten Benotung.

Eine im Interesse beider Parteien nahe liegende Ergänzung der Vereinbarung ist der Anspruch des Arbeitnehmers auf Rückkehr zum alten Arbeitsverhältnis, sollte es zu einer Auflösung des neu eingegangenen Arbeitsverhältnisses, zum Beispiel in den ersten sechs Monaten seines Bestehens, das heißt während der Wartezeit (vergleiche § 1 Abs. 1 KSchG, „Rückfahrtschein“) kommen. Dann jedoch

sollte auch der Abfindungsanspruch erst eintreten, wenn der „Rückfahrtschein“ durch Zeitablauf ungültig geworden ist. Durch diese beiderseits fest geschriebene Pflicht zur Kooperation mit dem Ziel der externen Neuplatzierung wird gerade der Mitarbeiter seine Mitwirkungspflicht im Regelfall ernst nehmen, als wenn die Teilnahme eher freiwilligen Charakter aufweist.

Ein weiterer Vorteil ist die abschließende Festlegung auf die Voraussetzungen, und die rechtlichen und finanziellen Folgen einer Vertragsbeendigung: Zwar ließe sich grundsätzlich nicht ausschließen, dass der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber kurz vor Eintritt der Bedingung, das heißt im Fall eines möglichen greifbaren Erfolgs des Placements, über die bislang vereinbarten Beendigungskonditionen nochmals verhandeln (wollen), doch würde dies von der jeweiligen Gegenpartei als unlauteres Nachkarten empfunden.

Rückfahrticket als Sicherheit

Wer das fertige Paket nochmals aufschneiden möchte, hätte daher verhandlungspsychologische Widerstände zu überwinden. Diesen Vorteilen einer Umwandlung des Arbeitsvertrags in einen auflösend bedingten Vertrag stehen allerdings einige rechtliche Nachteile gegenüber. Insbesondere ist eine solche Vereinbarung nur wirksam bei Vorliegen eines sachlichen Grundes für den Automatismus der Vertragsbeendigung, der sich infolge der auflösenden Bedingung ergibt (§ 21 in Verbindung mit § 14 Abs.1 TzBfG).

Als Zwischenergebnis lässt sich daher festhalten, dass für die vertragliche Umwandlung eines bislang unbefristeten und unter Kündigungsschutz stehenden Arbeitsverhältnisses in ein auflösend bedingtes Vertragsverhältnis entsprechend der hier diskutierten Placementvereinbarung ein Sachgrund im Sinne von § 14 Abs. 1 TzBfG zwar rechtlich vonnöten, aber nicht mit der erforderlichen Rechtssicherheit vorhanden ist. Hier hilft allerdings die oben angesprochene Mög-

lichkeit der Vereinbarung eines „Rückfahrtscheins“: Geht der Arbeitnehmer zum Monatsanfang ein neues Arbeitsverhältnis ein, endet gemäß der Placement-Vereinbarung das alte Arbeitsverhältnis zum Ablauf des Vormonats; zugleich beginnt die dreiwöchige Frist zur Erhebung einer Befristungskontrollklage (§ 17 Satz 1 in Verbindung mit § 21 TzBfG).

Unter diesen Umständen bestünde normalerweise ein Anreiz für den Arbeitnehmer, die Wirksamkeit des vertraglich vereinbarten Beendigungsautomatismus gerichtlich überprüfen zu lassen, und sei es auch nur, um die Dreiwochenfrist zu wahren. Hat der Arbeitnehmer allerdings einen Rückfahrtschein in der Tasche, braucht er die Befristungskontrollklage nicht, um seine Chancen auf Rückkehr zum alten Arbeitgeber zu erhalten. Dies wiederum lässt das Risiko der Vereinbarung einer rechtlich unwirksamen auflösenden Bedingung als hinnehmbar erscheinen.

Abschluss eines Aufhebungsvertrags mit langer Angebotsbindungsfrist

Alternativ zu der dargestellten Variante kommt auch der vorläufige Verzicht auf eine zweiseitige vertragliche Regelung in Betracht: Wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer ein rechtsverbindliches Angebot zum Abschluss eines Aufhebungsvertrags unterbreitet, ist er an dieses Angebot gemäß § 145 BGB rechtlich gebunden, nur dass diese Bindung unter Berücksichtigung der vom Gesetz für relevant erklärten „regelmäßigen Umstände“ (§ 147 Abs. 2 BGB) ohne weitere diesbezügliche Erklärungen nach einigen Tagen, jedenfalls aber nach ein bis zwei Wochen endet.

Dem Arbeitgeber als dem Antragenden steht es aber frei, die Dauer der Bindung

an seinen Antrag im Prinzip beliebig zu verlängern. So wäre es zum Beispiel möglich, dass der Arbeitgeber zugleich mit der - rechtlich nicht unbedingt näher zu regelnden - finanziellen beziehungsweise (auch) durch Freistellungen bewirkten Förderung der Placement-Maßnahme dem Arbeitnehmer ein Aufhebungsvertragsangebot mit zum Beispiel zwei- oder dreijähriger Bindungsfrist unterbreitet. Dann hätte es allein der Arbeitnehmer in der Hand, durch ein schlichtes, allerdings notwendigerweise schriftliches (§ 623 BGB) „Ja“ zu dem Angebot den Aufhebungsvertrag rechtlich perfekt zu machen.

Aber auch diese Variante hat Vor- und Nachteile, die es zu beachten gilt. Im Gegensatz zu der eingangs beschriebenen Variante einer auflösenden Bedingung ist sie befristungsrechtlich unproblematisch, da sie lediglich den Arbeitgeber rechtlich bindet. Jedoch ist zu bedenken, dass durch die in dieser Konstellation fehlende rechtliche Verpflichtung zur engagierten Mitarbeit im Rahmen des Neuplatzierungsprozesses eine gewisse Eigenmotivation des Mitarbeiters vorhanden sein muss. Entscheidet sich der Arbeitgeber dazu, einen Aufhebungsvertrag mit langer Bindung anzubieten, sollte im Angebot näher konkretisiert werden, zu welchem Zeitpunkt die Annahme des Angebots den Arbeitsvertrag beendet. Sinnvoll dürfte in den meisten Fällen eine Beendigung zum Ende des laufenden Monats sein, da der Arbeitnehmer eine Erklärung mit so erheblicher Tragweite erst möglichst kurz vor Beginn der Arbeitsaufnahme im Rahmen des neuen Arbeitsverhältnisses abgeben wollen wird, und Arbeitsaufnahmen sind meist zum Monatsanfang vorgesehen.

Abschließend ist festzuhalten, dass es die betrieblichen und tariflichen Gegebenheiten abzuwägen gilt, welche rechtliche Variante vorzuziehen ist. Aus personalpolitischer Sicht jedoch bietet sich mit Placement on the Job ein in dieser Form neuartiges, leistungsfähiges Instrument zum sozialverträglichen Personalabbau. Ins-

besondere wenn sich personelle Veränderungen frühzeitig abzeichnen und/ oder eine Freistellung während der Kündigungsfrist vermieden werden soll, erscheint die berufsbegleitende Variante des Outplacements als prädestiniertes Modell.

Betriebliche und tarifliche Gegebenheiten abwägen

Auf der Ebene der vom Büro aus agierenden Mitarbeiter bietet sich darüber hinaus die telefon- beziehungsweise internetgestützte Variante („ePlacement“) als flexible und kostensparende Alternative zum klassischen Einzel-Outplacement an, während eine gewerblich angelernte Klientel meist besser mit Gruppen-Transfermaßnahmen, zum Beispiel nach Dienstschluss oder in eigens dafür freigestellten Zeiten erreicht wird. Sind dagegen Angehörige des mittleren oder gehobenen Managements von einer sich abzeichnenden Freisetzung betroffen, eignen sich sowohl klassisches Einzel-Outplacement vor Ort als auch die ePlacement-Variante. Letztere dürfte bei dieser Klientel immer dann das Mittel der Wahl sein, wenn die zeitliche Flexibilität im Mittelpunkt steht.

Unabhängig davon, welche Mitarbeiter-schicht betroffen ist, erfordert diese sensible Thematik weiterhin viel Fingerspitzengefühl auf Seiten der Personalentscheider, um notwendige Anpassungsprozesse ohne Beschädigung von Arbeitgeber oder Arbeitnehmer durchführen zu können. Placement on the Job bietet dafür eine neuartige Alternative zur bisherigen Praxis der Personalanpassung.

Mehr zum Thema

Böhnke, Christian und Martin Hensche: ePlacement on the job. In: ePlacement-Consulting- Outplacement 3.0 als effizientes und sozialverträgliches HR-Instrument in Zeiten volatiler Märkte, VPRM-Verlag, Troisdorf 2012, S. 119-124.



Autor
Christian M. Böhnke,
Managing Partner,
JobHUNT-INC.COM,
Hamburg, christian.boehnke@
jobhunt-inc.com