

► „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 hatte.“

Manche Unternehmen bieten Mitarbeitern, von denen sie sich trennen wollen, eine Outplacement-Beratung an. Stellen die Firmen den Berater selbst, ist er dem Arbeitssuchenden oft nicht zur Diskretion verpflichtet. Unabhängig davon unterscheiden sich die Leistungen stark. Die Billigvariante der Outplacement-Beratung beschränkt sich mehr oder weniger auf Hilfe bei Bewerbungsschreiben. 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.

3

Ein Kompromiss

„Im Arbeitsrecht gibt es relativ wenig, vor dem man ganz sicher geschützt ist oder das



Friedrich Reinelt,
Arbeitsrechtler:

„Das Arbeitsrecht gibt einen Rahmen vor. Vieles ist aber Verhandlungssache.“

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 enden mit einem Abwicklungsvertrag. Der Arbeitnehmer holt damit oft bessere Bedingungen heraus, aber er geht. Bei Schmidt war es anders. Der 49-jährige Systemadministrator arbeitete

für ein Jahresgehalt von 60.000 Euro bei einem mittelständischen 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. Der Richter bewertete die betrieblichen Gründe der Kündigung als vorge-schoben. 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 besser gestellt werden müsse. Der Mitarbeiter 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 sein Wissen auszubauen: „Man sagte ihm mehrmals, dass er mit entsprechender Weiterbildung auch mehr Gehalt erzielen könne.“ (hk)

*Dr. Michael Schweizer ist freier Journalist in München.

** Name geändert

„Die Leute arbeiten wie die Weltmeister“

Umstrukturierung ist für Mitarbeiter ein Schreckenswort. Wie es anders geht, sagt die Management- und Karriereberaterin Annette Glitz.

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. Wenn man ehrlich informiert und dann Arbeitsgruppen gründet, die die Umstrukturierung gestalten sollen, arbeiten die Leute wie die Weltmeister.



„Unternehmen informieren zu wenig und zu spät, wenn Umstrukturierungen anstehen.“

CW: Davon hört man aber nicht so oft.

GLITZ: In meiner Festanstellungszeit 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 ein. Es gibt wesentlich weniger Widerstand, als wenn das Unternehmen mauert.

CW: Woran liegt es, wenn doch gemauert wird?

GLITZ: Meist an den Chefetagen. Dort sind die Absichten und Ziele der Veränderung bekannt. Die Manager 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 sollten zum Beispiel interne Prozessbegleiter in der Personalabteilung ausbilden, die den Mitarbeitern helfen, den Wandel voranzubringen.