

GELD & KARRIERE

www.waz.de/wirtschaft



Das Gespräch nach der Kündigung dient nicht der Abrechnung mit dem Arbeitgeber. Es geht darum, konstruktiv seine Gründe darzulegen und gegenseitig Verständnis aufzubauen.

FOTO: GETTY IMAGES/STOCKPHOTO

Austrittsgespräch als Chance sehen

Es kostet oft beide Seiten Überwindung. Doch ein ehrlicher Austausch über die Gründe einer Kündigung kann Missverständnisse ausräumen und wichtige Erkenntnisse bringen

Von Bettina Levecke

Essen. Wenn ein guter Mitarbeiter ohne ersichtlichen Grund kündigt, ist das für den Arbeitgeber ärgerlich. Denn es muss irgendetwas schiefgelaufen sein, wenn der Mitarbeiter gehen will – gerade wenn er es tut, obwohl der Arbeitgeber ihn schätzt. Immer mehr Arbeitgeber bitten deshalb um ein Gespräch. „Fast jedes dritte Unternehmen setzt mittlerweile auf diese Exit-Gespräche“, erklärt die Personalberaterin Regina Ruppert. Dabei kann der Mitarbeiter loswerden, was ihn gestört hat, und das Unternehmen kann daraus zu lernen.

Oft fehlt die Wertschätzung

Dagmar Walker, die als Anwältin beim Thema Kündigung berät, begrüßt das. Wer als Arbeitgeber überzeugen will, sollte auch mit dem Thema Kündigung vorbildlich umgehen, findet sie. Denn: „Firmen investieren oft viel Zeit und Geld in eine starke und positive Mitarbeitergewinnung.“ Sie vernachlässigten dann aber die Wertschätzung im letzten Abschnitt der Anstellung.

„Bleiben Vorgesetzte und Personal dagegen mit einem Mitarbeiter



„Exit-Gespräche sind ein sehr positives Signal und stärken die Arbeitgebermarke enorm.“

Dagmar Walker, Anwältin

im Gespräch, vermitteln sie: Die Kündigung ist dem Unternehmen nicht egal. „Exit-Gespräche sind ein sehr positives Signal und stärken die Arbeitgebermarke enorm“, sagt Walker. Den Worten müssten dann aber auch Taten folgen. Die Ergebnisse der Exit-Gespräche dürfen nicht einfach in der Schublade verschwinden.

„In einem Ausstiegsgespräch kann ein Unternehmen sehr viel über sich selbst erfahren“, sagt Angela Bittner, Kommunikationstrainerin aus München. Schließlich kündigen Menschen nicht immer aus persönlichen Gründen. Manche Mitarbeiter wollen gehen, weil sie Stress mit Kollegen oder Proble-

me mit Vorgesetzten hatten, weil sie unterfordert waren oder sich überfordert fühlten oder weil sie nicht zufrieden waren mit der Art, wie gearbeitet wurde.

Wichtig ist Bittner zufolge, dass aus dem Exit-Gespräch keine Abrechnung wird, sondern die Beteiligten sich wertschätzend Feedback geben. „Das Unternehmen kann sich beim Mitarbeiter bedanken und deutlich machen, dass es den Abschied bedauert.“ Schließlich besteht ja auch die Möglichkeit, dass ein Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt in seiner Karriere noch einmal zurückkehrt.

Gleichzeitig kann das Unternehmen fragen: „Was können wir verbessern?“ Durch die Ablösung seien Mitarbeiter viel eher bereit, ihren Blick hinter die Kulissen zu offenbaren. „Für Unternehmen können sich daraus sehr wertvolle Erkenntnisse ergeben“, sagt Walker.

Gehen Arbeitnehmer und Firma im Streit auseinander, kann ein Exit-Gespräch allerdings auch kontraproduktiv sein. „Das Timing ist wichtig, damit es keine Schlammschlacht wird“, sagt Ruppert, die auch Vizepräsidentin des Bundesverbands Deutscher Unterneh-

mensberater ist. Gerade kleineren Unternehmen empfiehlt sie, das Gespräch erst kurz vor dem Austritt aus der Firma zu führen, wenn das Arbeitszeugnis schon übergeben ist und der Mitarbeiter keine Nachteile mehr fürchten muss.

In Unternehmen mit Personalabteilung sollten Personalmanager die Exit-Gespräche führen, rät Ruppert. Grundsätzlich sei es leichter, Probleme anzusprechen, wenn man einer neutralen Person gegenüber sitzt – gerade, wenn es um Probleme mit dem Chef geht.

Fragebögen verteilen reicht nicht aus

„Wenn es da Schwierigkeiten gibt, hat es Sinn, um einen anderen Gesprächspartner zu bitten“, rät Walker. „Ideal ist ein Vier-Augen-Gespräch in einem großzügigen Zeitrahmen“, ergänzt Ruppert. Von Frage-Antwort-Bögen hält sie wenig.

Wer gekündigt hat, ist übrigens nicht verpflichtet, zu einem Exit-Gespräch zu erscheinen. Viele Mitarbeiter nehmen die Gelegenheit aber gern wahr, sagt Ruppert. „Gerade wer lange in einer Firma beschäftigt war, hat ein Interesse, darüber zu sprechen. Man fühlt sich ja oft noch mit der Firma verbunden“,

sagt Walker. Auch wenn es für den ausscheidenden Mitarbeiter selbst keine Vorteile mehr hat, könne das offene Gespräch zumindest Veränderungen für Kollegen bewirken.

Der Mitarbeiter sollte im Gespräch sachlich bleiben. „Das Exit-Gespräch ist keine Gelegenheit, um vom Leder zu ziehen“, warnt Ruppert. Wer die Chance nutzen möchte, tatsächlich Veränderungen zu bewirken, sollte sich auf das Gespräch gut vorbereiten. „Dabei sollte es nicht nur um negative Aspekte gehen“, sagt Walker. „Es ist auch wichtig zu sagen, was wirklich gut war.“

Gründe zu kündigen

- Die meisten wechseln ihren Job wegen **schlechter Bezahlung** (61,6 Prozent).
- 54 Prozent nennen als Grund ein **schlechtes Arbeitsklima**.
- Für 24,4 Prozent ist ein **langer Arbeitsweg** störend.
- Und 22 Prozent wünschen sich mehr **Weiterentwicklung**.

Jens Niehl



ALLES, WAS RECHT IST

Kündigung bei Betriebsübergang

Mein Arbeitgeber hat die Produktionsanlagen verkauft und will uns kündigen. Wer wolle, könne sich bei der neuen Firma bewerben, die unseren Standort mit allen Maschinen übernimmt und die gleichen Produkte produziert. Muss ich mich bei der neuen Firma bewerben? Kann ich gekündigt werden?

Im Falle eines Betriebsübergangs müssen sich Arbeitnehmer nicht beim neuen Arbeitgeber bewerben. Das Gesetz sagt vielmehr, dass gemäß § 613 a BGB das Arbeitsverhältnis fortbesteht.

Auch wenn ein Betriebsübergang nicht immer leicht zu erkennen ist, spricht in diesem Fall sehr viel für einen Betriebsübergang. Hierfür ist nicht erforderlich, dass eine gesamte „Firma“ bzw. Gesellschaft gekauft und fortgeführt wird. Es reicht aus, wenn die Fortführung der Betriebsorganisation wie zuvor ermöglicht wird und auch tatsächlich erfolgt. Der Erwerber muss sich sozusagen „in das gemachte Bett legen“, indem er die durch den Veräußerer geschaffene Betriebsorganisation weiter zu seinen Gunsten nutzt und daraus Nutzen zieht.

§ 613 a BGB stellt eine Schutzvorschrift zugunsten der Arbeitnehmer dar, die ihren Arbeitsplatz nicht verlieren sollen. Eine gesetzliche Folge des Übergangs ist, dass der Erwerber in alle zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs bestehenden Rechte und Pflichten des Arbeitsverhältnisses eintritt (Berücksichtigung bisheriger Betriebszugehörigkeit, vereinbarte Vergütung, Dauer der geschuldeten Arbeitszeit usw.).

Teilweise wollen Betriebsübernehmer mit den vom Betriebsübergang betroffenen Arbeitnehmern nachtei-

lige Vereinbarungen treffen. Da das Arbeitsverhältnis kraft Gesetzes fortzuführen ist, muss aber mit dem neuen Arbeitgeber auch keine Vereinbarung getroffen werden. Abweichende Regelungen zu Lasten des Arbeitnehmers sind unwirksam.

Arbeitnehmer können dagegen gerichtlich vorgehen. In der Praxis versuchen Betriebsübernehmer manchmal, die Belegschaft bzw. einen Teil der Belegschaft nicht übernehmen zu müssen. Die Betriebsveräußerer kündigen daher teilweise anlässlich des Betriebs-

übergangs. Solche Kündigungen sind allerdings unwirksam, wenn der Betrieb wie zuvor weitergeführt wird. Innerhalb von drei Wochen kann dagegen beim Arbeitsgericht vorgegangen werden.

Jens Niehl LL.M. ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Burgmer Rechtsanwälte in Düsseldorf.

@ Haben Sie Fragen an unsere Anwälte? Dann schreiben Sie uns an karriere@waz.de

DREI FRAGEN AN



Christa Beckers, Organisationsexpertin, Tecklenburg
FOTO: A.HAMMER

Schreibtisch richtig ordnen?

1 Aufgeräumt, ordentlich, chaotisch und überladen – welche Schreibtisch-Typen gibt es?

Es gibt Menschen, die brauchen viel Freiraum um sich herum und nehmen sich den auch. Diese Mitarbeiter haben oft leere, aufgeräumte Tische und kommen so sehr gut zu recht. Zum anderen gibt es Menschen, die ein offensichtliches Durcheinander nicht wirklich stört. Die haben oft ein wahnsinnig gutes Gedächtnis. Wenn man einen solchen Kollegen fragt: „Weißt du, wo dieser Bericht von vor drei Jahren ist?“, dann zieht er ihn aus dem untersten Stapel heraus. Und zum Dritten sind da diejenigen, die gerne einen freien Schreibtisch hätten, aber nicht wissen, wie sie das machen sollen. Da fehlt es oft an Methodenkenntnis, denn Büroorganisation wird in der Schule oder in der Ausbildung nicht gelehrt.

2 Wie kann ich effektiv für Ordnung sorgen, auch wenn ich das eigentlich nicht kann?

Oft geht es bei der Unordnung darum, dass man viele Sachen hat und nicht weiß, welche davon man wegwerfen soll. Da gebe ich den Tipp zu überlegen: Gibt es eine Vorschrift, dass ich das aufbewahren muss? Und wenn nicht: Könnte ein Unglück passieren, wenn ich das entsorge? Meist ist das nicht der Fall. Wenn ich ein System gefunden habe, das zu mir passt, dann ist das Zuordnen sehr einfach. Wenn ich beispielsweise dauernd den Telefonblock suche, sollte ich einen festen Platz finden, wo ich ihn immer hinlege. Sehr hilfreich ist es auch, einfach mal den Kollegen zu fragen: „Du hast immer einen so aufgeräumten Schreibtisch, wie machst du das?“

3 Kann Chaos auf dem Bürotisch nicht auch kreativ sein?

Das ist zwar eine schöne Ausrede, aber vor allem der dritte Typ, der sagt: „Ich bin zwar unordentlich, aber kreativ dabei“, muss sich selbst fragen, ob dem wirklich so ist. Denn Ideen kommen aus dem Unterbewusstsein – und das passiert nur, wenn ich einen entspannten Zustand habe. Sitze ich aber am Schreibtisch und merke: Es nervt mich, dass da diese vielen Dinge herumliegen, dann bin ich nicht entspannt. Also gehe ich in die Küche, hole mir eine Tasse Tee – und plötzlich habe ich die Idee. Da kommen die Ideen also oft an Orten, die nichts mit dem Schreibtisch zu tun haben.

ZAHL DER WOCHE

32 Prozent aller Neueinstellungen kommen über die Nutzung persönlicher Kontakte zustande. Bei Kleinbetrieben beträgt der Anteil sogar 47 Prozent. Das geht aus einer Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hervor. Kaum eine Rolle spielen hingegen soziale Medien. Nur ein Prozent finden so einen neuen Job.