

Statusvereinbarungen bei Change-Prozessen:

Ein faires Vertragsmanagement entwickeln

Die berufliche Position von leitenden Angestellten steht in Reorganisationsprozessen häufig zur Disposition. Werden Leitende von Aufhebungsvereinbarungen oder Kündigungen verschont, sind sie oft damit einverstanden, eine neue Aufgabe im Betrieb zu übernehmen. Dr. Christoph Abeln erklärt, was beide Seiten beachten sollten, wenn sie eine tragfähige und vertraglich abgesicherte Lösung anstreben.

Führungskräfte in großen Unternehmen vertrauen in der Regel darauf, dass sich ihre Verträge nicht ändern, auch wenn sie im

Der leitende Angestellte hat aus seiner Sicht dann oft nur die Wahl, entweder die Verschlechterung der Vertragskonditionen zu akzeptieren oder aber über eine Beendigung des Vertragsverhältnisses nachzudenken. Hinzu kommt, dass er in der Regel nicht weiß, wie das Unternehmen mit vergleichbaren Mitarbeitern verfahren ist. Er hat in der Regel keinen Gesprächspartner, an den er sich vertrauensvoll wenden kann. Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Sprecherausschuss darüber, wie mit leitenden Angestellten im Fall von Trennungen oder Veränderungsprozessen umge-

gangen werden kann, sind selbst in Konzernen eher die Ausnahme. Das folgende Beispiel kann daher als typisch angesehen werden.

Besitzstände klären

Herr C. ist seit mehr als 24 Jahren in der S-Bank auf der zweiten Führungsebene als Direktor Firmenkundengeschäft tätig. Er berichtet direkt dem Vorstand, hat einen eigenen Fahrer und erhält Jahresbezüge in Höhe von 250 000 Euro. Die Kündigungsfrist seines Arbeitsvertrages beträgt zwölf Monate zum Monatsende. Aufgrund einer Firmenübernahme soll sein bisheriger Auf-

gabenbereich von einem leitenden Angestellten wahrgenommen werden, der aus der übernehmenden Organisation kommt.

Da Herr C ein verdienter und geschätzter Mitarbeiter ist, wird ihm ein neuer Aufgabenbereich im Unternehmen angeboten. Er übernimmt den neuen Bereich gern und bereitwillig. Darüber, ob sich mit der neuen Position auch die Konditionen des Anstellungsvertrages ändern, wird nicht gesprochen. Erst nach neun Monaten tritt die Geschäftsleitung mit dem Wunsch an ihn heran, neue Vertragskonditionen zu vereinbaren. Die Veränderungen würden in vielen Punkten eine Verschlechterung des bisherigen Vertrages bedeuten. Die Garantie-

Tantieme soll wegfallen. Die Hälfte des bisherigen Gehaltes soll nur noch über Zielvereinbarungen erreichbar sein. Zum Inhalt und zu den möglichen Zielen der Zielvereinbarungen kann die Geschäftsleitung jedoch (noch) nichts sagen. Ferner soll Herr C seinen Anspruch auf eine eigene Sekretärin und einen eigenen Fahrer verlieren. Er soll auch nicht mehr direkt dem Vorstand berichten.

Herr C ist durch das Verhalten der Bank verunsichert und enttäuscht. Denn aus seiner Sicht beabsichtigt die Bank eine Vertragsänderung, die nicht mehr vom Direktionsrecht des Anstellungsvertrages gedeckt ist, da dieser Vertrag eine einseitige Zuweisung eines neuen Aufgabenbereichs ausschloss. Hätte Herr C. vor Übernahme der neuen Tätigkeit gewusst, dass mit dieser eine Vertragsanpassung einhergehen soll, so hätte er der Übernahme nicht ohne weiteres zugestimmt. Die Bank hätte die Vertragsanpassung dann nur unter den Voraussetzungen einer Änderungskündigung erreichen können. Hierfür hätte neben einem Kündigungsgrund im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes die Kündigungsfrist von zwölf Monaten eingehalten werden müssen. Zudem hätte die *Mitarbeitervertretung* in Form des Sprecherausschusses beteiligt werden müssen.

Lösungen aushandeln

Nach der Beratung durch einen Anwalt wird Herrn C klar, dass er sich auf die geänderten Konditionen nicht einlassen muss. Die wichtigsten Punkte sind für ihn, dass die Festbezüge nicht reduziert werden, denn dies würde für ihn zu einer Verschlechterung des ruhegeldfähigen Gehaltes führen. Auch mit dem Vorschlag zu den variablen Gehalts-



Dr. Christoph Abeln ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Fachanwälte für Arbeitsrecht Abeln und Steinkühler, Berlin.

Bei **Change-Prozessen** und Reorganisationsen empfiehlt es sich, einen veränderten Status vertraglich zu klären und abzusichern.

Rahmen von Umstrukturierungen eine andere Position oder einen neuen Aufgabenbereich übernehmen. Oft tritt die Unternehmensleitung erst Monate nach der Übernahme eines neuen Aufgabenbereichs an den Leitenden heran und möchte den Vertrag der neuen Tätigkeit anpassen - häufig mit wesentlich schlechteren Konditionen. Da die alte Position entweder ersatzlos weggefallen oder anderweitig vergeben ist, gibt es für die Führungskraft kein Zurück mehr.

bestandteilen ist Herr C. nicht einverstanden, zumal noch nicht einmal feststeht, wie die Zielvereinbarungen lauten sollen. Herr C. führt die Gespräche mit dem Vorstand der Bank über die zukünftigen Vertragskonditionen selbst, holt sich jedoch Rat bei einem Anwalt. Nach mehreren Monaten der Unsicherheit über den Vertragsstatus kann schließlich eine Besitzstandsvereinbarung abgeschlossen werden, die den entgegengesetzten Interessen Rechnung trägt. Sie betrifft im Wesentlichen vier Punkte:

1. Wahrung des bisherigen Rechtsstatus entsprechend der bisherigen Hierarchieebene, insbesondere weitere Verantwortlichkeit nur gegenüber dem Vorstand.
2. Beibehaltung des bisherigen örtlichen Dienstsitzes und Verpflichtung zur Weiterbeschäftigung auf der Grundlage der

Eigentlich hätte dem Unternehmen schon vor den Verhandlungen klar sein müssen, dass Herr C. zu einer einseitigen verschlechternden Änderung seines Vertragsstatus nicht bereit sein würde. Dies schon deshalb, weil sein Anstellungsvertrag eine sehr lange Kündigungsfrist beinhaltete. Hätte das Unternehmen frühzeitig mit der Veränderung des Aufgabenbereiches auch den zukünftigen Vertragsstatus geklärt, so hätte das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter keinen Schaden genommen. Unter personalentwicklungspolitischen Gesichtspunkten war die Vorgehensweise des Unternehmens daher taktisch unklug.

Regelrecht 'kaltgestellt'

Allerdings kann man sich auch den Fall vorstellen, dass die Verunsicherung des Mitarbeiters aus Unternehmenssicht beabsichtigt ist, nämlich dann, wenn dieses den Leitenden nicht weiterbeschäftigen will, ohne eine Abfindung zahlen zu müssen. Dann erwartet das Unternehmen, dass der Mitarbeiter die 'Signale' versteht und das Unternehmen auf eigene Initiative verlassen wird.

Manchmal werden Führungskräfte, die auf die Veränderungswün-

sche des Unternehmens nicht eingehen und auf der Wahrung ihrer Position bestehen, vom Unternehmen regelrecht 'kaltgestellt'. Das Unternehmen zahlt ihnen die Grundvergütung fort, weist ihnen aber keine Aufgaben mehr zu, die ihren Verträgen entsprechen. In anderen Fällen wird Führungskräften die Änderungskündigung zugestellt - zum Teil unter rechtswidrigen Voraussetzungen. Eine problemorientierte Kommunikation und professionelle rechtliche Vorbereitung der personalpolitischen Entscheidungen finden nicht statt. Jegliche Grundsätze einer fairen Gesprächs- und Verhandlungsführung werden außer Acht gelassen. Meist kommt es in solchen Fäl-

len im Rahmen der Auseinandersetzung zu einer Abfindungszahlung.

Führungskräfte können sich gegen diese Vorgehensweise des Unternehmens schützen, wenn sie bereits im Arbeitsvertrag das Recht festschreiben lassen, dass im Falle einer Kündigung aus betrieblichen Gründen eine Abfindung in Höhe einer bestimmten Höhe zu zahlen ist.

In anderen Fällen steckt hinter dem Angebot eines ungünstigen Vertrages im Rahmen von Change-Prozessen keine böse Absicht, sondern Nachlässigkeit. Beispielsweise verwenden manche Unternehmen standardisierte Verträge, die eine Kündigungsfrist von vier Wochen oder eine Rückkehrgarantie zur Muttergesellschaft beinhalten, ohne dass die Position oder die Konditionen näher definiert sind. In so einem Fall empfiehlt es sich für den Mitarbeiter, den Vertrag von einem Anwalt prüfen zu lassen und die entsprechenden Punkte nachzubessern.

Vertragsänderungen nehmen zu

Change-Prozesse werden in den kommenden Jahren gerade bei Großunternehmen aufgrund der Marktentwicklung dramatisch zunehmen. Deutsche Banken beschäftigen beispielsweise im Verhältnis zur Einwohnerzahl doppelt so viele Mitarbeiter wie amerikanische Banken. Dies bedeutet, dass sich bestimmte Branchen und deren Mitarbeiter in Zukunft auf tief greifende Veränderungsprozesse einstellen müssen.

Manager und leitende Angestellte, aber auch die Unternehmen werden von diesen Prozessen oftmals überrollt. Eine personalentwicklungstechnisch faire Abwicklung scheint häufig nicht möglich. Unfaire und schlecht kommunizierte Vertragsveränderungen können jedoch das Vertrauensverhältnis zwischen dem leitenden Angestellten und dem Unternehmen zerstören.

Unternehmen sollten deshalb ein faires Vertragsmanagement betreiben. Auf der anderen Seite sollten leitende Angestellte jede Vertragsänderung rechtlich überprüfen lassen, da manche 'Fehler' von Unternehmensseite nicht beabsichtigt sind. Leitende Angestellte und Manager sollten außerdem bereits in ihren Verträgen die Konditionen für etwaige Statusvereinbarungen oder Trennungsvereinbarungen in der Zukunft festhalten.

Als unfair empfundene Vertragsänderungen können auf Dauer das Vertrauensverhältnis zwischen leitenden Angestellten und Unternehmen beschädigen.

- neuen Tätigkeit für drei Jahre (eigener Fahrer, Teilnahme an Veranstaltungen des engeren Führungskreises).
3. Vereinbarung einer Garantiegratifikation unter Berücksichtigung einer Anrechnung auf die betriebliche Altersversorgung.
4. Keine variablen Gehaltsbestandteile ohne entsprechende verbindliche Zielvereinbarung.