

Michael Lorenz
Uta Rohrschneider

Neuorientierung für Führungskräfte

Berater in eigener Sache

2. Auflage



Springer Gabler

Neuorientierung für Führungskräfte

Michael Lorenz • Uta Rohrschneider

Neuorientierung für Führungskräfte

Berater in eigener Sache

2., vollst. überarb. Auflage



Springer Gabler

Michael Lorenz
Gummersbach
Deutschland

Uta Rohrschneider
Gummersbach
Deutschland

ISBN 978-3-658-05141-9
DOI 10.1007/978-3-658-05142-6

ISBN 978-3-658-05142-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

1. Auflage: © orell füssli 2009

2. Auflage: © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1	Berufliche Veränderungen sind heute Alltag	1
1.1	<i>Führungskraft</i> – eine nicht nur arbeitsrechtliche Definition	2
1.1.1	Der Vorteil einer breiten Einsetzbarkeit	2
1.1.2	Verfügen Sie über personenbedingte Schutzrechte?	3
1.1.3	Vertragliche Bindung	4
1.1.4	Vorsicht Beförderung: Arbeitsrechtliche Folgen von Positionsveränderungen	4
1.2	Erste Anzeichen rechtzeitig erkennen	6
1.2.1	Kommunikations- und Informationsverhalten	8
1.2.2	Formaler Umgang und Zusammenarbeit	9
1.2.3	Einschränkungen und ungewöhnliche Entwicklungen in der beruflichen Karriere	9
1.3	Wenn das Unternehmen im Umbruch ist	10
1.3.1	Kündigungen erfolgen auch, wenn keine <i>rein sachlichen</i> Gründe vorliegen	12
1.4	Wenn Sie sich verändern möchten	13
	Literatur	14
2	Ungewollte Veränderungen: Den Schock verarbeiten und wieder handlungsfähig werden	15
2.1	Mit Veränderungen richtig umgehen	17
2.1.1	Reaktionen auf den Arbeitsplatzverlust	19
2.1.2	Sich selbst mit der Situation arrangieren	23
2.2	Professionelle Unterstützung	25
2.2.1	Den richtigen Rechtsanwalt finden	25
2.2.2	Persönliches Coaching	28

2.2.3	Den richtigen Coach finden	30
2.2.4	Der Coachingprozess	32
2.3	Nehmen Sie Ihr Leben in die Hand	33
3	Wenn das Selbstbild ins Wanken gerät	37
3.1	Standortbestimmung: Wo stehe ich heute?	39
3.1.1	Vom <i>Ist</i> zum <i>Soll</i>	40
3.1.2	Wofür nutze ich meine Zeit?	40
3.2	Zielfindung: Was ist wirklich wichtig?	41
3.2.1	Ziel-Abgleich – Stimmigkeit erreichen	44
3.2.2	Wichtige Variablen, um Ziele zu erreichen	46
3.3	Mein Stärken-/Schwächenprofil	49
3.4	Selbstbild versus Fremdbild	50
	Literatur	53
4	Selbstmanagement	55
4.1	Vom Ziel zur Handlung: Fangen Sie vorne an!	56
4.2	Setzen Sie Prioritäten	56
4.3	Aktivitäten planen	61
4.4	Blick nach vorne: Ziele, Strategie und Planung	63
4.5	Organisieren Sie Ihre Zeit	64
5	In schwierigen Situationen richtig handeln	69
5.1	Cash-Management: Den persönlichen Lebensstandard absichern ...	69
5.1.1	Ihre finanzielle Situation	70
5.1.2	Unterstützung bei der Einschätzung und Planung der finanziellen Situation	71
5.2	Veränderungen in der Familie meistern	71
5.3	Aus der persönlichen Haltung Energie schöpfen	73
5.3.1	Keine Veränderung ohne Entscheidung	75
5.4	Stress- und Belastungsmanagement: Was hilft?	76
5.4.1	Stress entsteht auch in Situationen, die gar nicht gefährlich sind	77
5.4.2	Anti-Stresstipps für Geist und Seele	78
5.4.3	Anti-Stresstipps für den Körper	79
6	Das A und O: Gesprächsstrategien und –kompetenz	81
6.1	Mit Eigenmarketing zum Erfolg	81
6.1.1	Der Eigenmarketing-Mix	82
6.2	Überzeugungskraft gewinnen: Halten Sie Ihren Kurs!	83

6.3	Ihre Verhandlungspartner	85
6.3.1	Wer ist mein Gegenüber?	86
6.3.2	Die verschiedenen Gesprächstypen des Modells	86
6.4	Die eigenen Interessen und Ziele fest im Blick	90
6.4.1	Es gibt immer mehr als eine Lösung: Alternative Lösungen erarbeiten, flexibel verhandeln	93
6.4.2	Wenn Profis mehr erreichen: Externe Unterstützung für schwierige Situationen	94
6.4.3	Interessen realisieren, nicht Positionen durchsetzen	95
6.4.4	Die eigene Verhandlungsstrategie entwickeln	97
6.4.5	Strategien in Handlungen umsetzen	98
6.4.6	In der Sache hart, zu den Menschen anständig	99
6.5	Verhandlungen zum Erfolg führen	101
6.5.1	<i>Spielregeln</i> des Gesprächs am Anfang klären	101
6.5.2	Nicht nur auf die Worte hören: Informationen in der nonverbalen Kommunikation	102
6.5.3	Fragen und Argumentieren	102
6.5.4	Richtig verhalten in schwierigen Gesprächssituationen	104
6.6	Was tun, wenn keine Einigung in Sicht ist?	105
6.6.1	Wenn es zu Konflikten kommt	106
6.7	Das Erreichte sichern	107
7	Der Weg in die Zukunft: Frühzeitig die richtigen Kontakte knüpfen ...	109
7.1	Jetzt bekommt Ihr persönliches Netzwerk eine neue Bedeutung ...	110
7.2	Was leisten Personalberater bzw. Headhunter?	112
7.2.1	Wie gehen Sie vor?	112
7.3	Das eigene Stellengesuch	114
7.3.1	Jobbörsen im Internet	115
7.3.2	Das eigene Stellengesuch in einer Tages- oder Fachzeitschrift	116
7.3.3	Auch Unternehmen suchen: Die Homepages von Unternehmen	118
7.4	Outplacement-Beratung: Professionelle Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung	118
7.4.1	Outplacement – eine sinnvolle Unterstützung	118
7.4.2	Haben Sie Anspruch auf eine Outplacement-Beratung?	120
7.4.3	Maximaler Nutzen: die eigene Zukunft aktiv gestalten	121
7.4.4	Beratungsleistungen individuell gestalten	122
7.4.5	Wie verläuft eine Outplacement-Beratung?	123
7.4.6	Den richtigen Outplacement-Berater finden	124
7.4.7	Begleitung auf Zeit	126

8 Aus Misserfolg lernen und Grenzen durchbrechen	129
8.1 Mit ausbleibendem Erfolg umgehen und richtig reagieren	129
8.1.1 Umgang mit Ablehnung und Kritik	130
8.1.2 Die eigene Employability erhalten und steigern	131
8.1.3 Neue Wege gehen	135
8.2 Blockaden überwinden	136
8.2.1 Die Lächel-Technik	136
8.2.2 Glaubenssätze verändern	137
8.2.3 <i>Best moments</i> verankern	138
8.2.4 Mental trainieren	140
8.3 Die eigenen Grenzen stetig erweitern	141
8.3.1 Die Veränderungsformel	141
8.3.2 Die Taktiken des Schweinehundes und wie sie überwunden werden	143
8.4 Der Neustart: Die ersten 100 Tage im neuen Job	144
8.4.1 Integration und Führung als neue Führungskraft	144
8.4.2 Die 3-Monats-Bilanz	146
9 Ausblick	149
9.1 Adressen Headhunter	150
Weiterführende Literatur	153

Die Autoren

Michael Lorenz und **Uta Rohrschneider** sind Diplom-Psychologen und sind die Geschäftsführer der grow.up. Managementberatung GmbH. Sie verfügen über umfassende und langjährige Erfahrung in Fragen der Human Resources Strategy, der Personalentwicklung, der Management-Diagnostik und -Qualifikation. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Prozessbegleitung und Moderation von strategischen Neuausrichtungs- und Umstrukturierungsprozessen sowie die Ausrichtung von Servicebereichen. Weitere Schwerpunkte liegen in Trainings und Workshops für Manager und Führungskräfte in den Themenfeldern Management, Führung, Persönlichkeitsentwicklung und Vertrieb sowie in der Konzeption, Implementierung und Projektleitung bei Personalentwicklungsprojekten. In individuellen Coachings begleiten sie Manager und Führungskräfte bei persönlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Führungs- und Positionierungsfragen. Beide Autoren haben zahlreiche Artikel und Bücher zu den Themenfeldern Management, Führung und Human Resources veröffentlicht.

grow.up. Managementberatung GmbH,
Quellengrund 4,
51647 Gummersbach,
Deutschland

Berufliche Veränderungen sind heute Alltag

1

Zusammenfassung

Zu Beginn möchten wir mit Ihnen Ihre Aufmerksamkeit schärfen, um ein Gefühl für das Erkennen erster Anzeichen für Umstrukturierungen oder Personalmaßnahmen mit Ihnen zu entwickeln sowie Ihnen entsprechende Reaktionsmöglichkeiten aufzeigen. Wir möchten Ihnen konkrete Hinweise geben, wann Sie aufhorchen sollten und es Zeit wird, sich über die eigene Positionierung im Unternehmen klar zu werden und noch einmal zu prüfen, wie Sie vertraglich dastehen.

Des Weiteren schauen wir mit Ihnen auf vollkommen unerwartete Beförderungen in Zeiten der Unternehmensschieflage. Diese sind u. a. im Hinblick auf die Veränderungen Ihrer Arbeitnehmerrechte kritisch zu sehen.

50-jährige Betriebszugehörigkeit: Was früher durchaus üblich war, weicht heute einer hohen Personalfluktuation in Unternehmen. Wirtschaftlicher Erfolgsdruck, weitere Umsatzsteigerungen, hohe Dividendenausschüttung oder die Implementierung neuer Technologien sind nur einige Gründe für personelle Veränderungen in einem Unternehmen. Darüber hinaus wird die steigende Fluktuationsrate dadurch erklärt, dass die Mitarbeiter den Fokus stärker auf ihre individuelle Entwicklung und Entfaltungsmöglichkeit legen. Ein Arbeitsplatzwechsel stellt für viele eine Horizonterweiterung dar und ist auch im Gegensatz zu früheren Jahren immer mehr gesellschaftlich anerkannt.

Unabhängig davon, ob die Trennung vom Unternehmen aus freien Stücken geschehen oder vom Unternehmen ausgegangen ist, sie deutet darauf hin, dass Erwartungen auf einer Seite oder beiden Seiten nicht erfüllt wurden. Hinzu kommen äußere Rahmenbedingungen, die auf die Situation einwirken und sie häufig zuspitzen. Ist der Trennungswunsch ausgesprochen, müssen auf beiden Seiten die Veränderungen bearbeitet werden. Für den Mitarbeiter bezieht sich dies nicht nur

auf noch ausstehende Verhandlungen mit dem Unternehmen, sondern auch auf die Neuausrichtung der eigenen Person sowie der persönlichen und beruflichen Ziele auf die veränderte Situation.

1.1 **Führungskraft – eine nicht nur arbeitsrechtliche Definition**

In einer Trennungssituation wird schnell deutlich, dass Sie sich über Ihre Stellung im Unternehmen Klarheit verschaffen müssen. Für die Verhandlungen mit Ihrem Arbeitgeber ist es von großer Bedeutung, wie Ihre Positionierung unter arbeitsrechtlicher Sicht zu bewerten ist. Führungskräfte finden wir auf den unterschiedlichsten Positionen und mit den verschiedensten Titeln. Ihr Titel spielt bei der Bewertung dessen, was in Ihren Trennungsverhandlungen wichtig ist, aber keine Rolle, wenn es z. B. um die Frage geht, ob das Betriebsverfassungsrecht auf Ihren Fall Anwendung findet oder nicht. Vor diesem Hintergrund ist es im Grunde genommen unerheblich, was die gängige Wirtschafts- und Managementliteratur unter einer *Führungskraft* versteht. Wirklich entscheidend ist die arbeitsrechtliche Betrachtung Ihrer Positionierung im Unternehmen.

Den von Personalverantwortlichen üblicherweise verwendeten Begriff der *Führungskraft* sucht man in der arbeitsrechtlichen Begriffssystematik vergeblich. *Führungskraft* ist hier kein von der Gesetzgebung oder Rechtsprechung verwendeter, greifbarer Fachbegriff. Es handelt sich vielmehr um eine *unjuristische* Beschreibung eines Mitarbeiters, der, abhängig von Größe und Organisationsstruktur des jeweiligen Arbeitgebers, Führungs- und Leitungsaufgaben wahrnimmt. Um den allgemeinen Begriff der *Führungskraft* zu definieren, ist es daher aus arbeitsrechtlicher Sicht zunächst sinnvoll, sich mit den gesetzlichen Regelungen zu Mitarbeitern in leitender/führender Position zu befassen.

1.1.1 **Der Vorteil einer breiten Einsetzbarkeit**

Als Arbeitnehmer in einer Führungsposition sollten Sie sich grundsätzlich die Frage stellen, ob vom Arbeitgeber Umstrukturierungs- und Personalreduktionsmaßnahmen kurz- und mittelfristig zu erwarten sind und ob sich diese auf Ihr eigenes Arbeitsverhältnis auswirken könnten. Dies ist z. B. möglich, wenn branchenbezogen zu erwarten ist, dass bestimmte Produktionslinien eines Unternehmens nicht fortgeführt werden und dies in naher Zukunft zur endgültigen Schließung eines klar abzugrenzenden Betriebsteils führt. Liegt Ihre Tätigkeit in diesem Bereich, sollten

Sie, soweit möglich, über eine Ausweitung Ihrer Einsetzbarkeit im gesamten Unternehmen nachdenken. Ist für Sie eine vielseitige Einsetzbarkeit gegeben, ergibt sich für Sie im Rahmen einer Betriebsteilschließung das gute Argument, auch auf anderen Positionen des Unternehmens eingesetzt werden zu können.

Ein möglichst breit gefächelter Einsatzbereich einer Führungskraft kann eine drohende Kündigung des Vertragsverhältnisses also erheblich reduzieren. Dem Arbeitgeber wird, soweit das Kündigungsschutzgesetz zur Anwendung kommt, der von ihm geforderte Beweis des Wegfalls des konkreten Arbeitsplatzes erheblich erschwert. Darüber hinaus besteht auch bei einer möglichst vielseitigen Verwendung als Führungskraft eine gute Position, wenn der Arbeitgeber beabsichtigt, eine umfassende Personalreduktion auf allen Betriebsebenen durchzuführen. In diesem Fall ergeben sich nämlich mannigfache Angriffspunkte, um die konkret ausgesprochene Kündigung des Arbeitgebers zu hinterfragen, gegebenenfalls zu Fall zu bringen bzw. eine für den Arbeitnehmer akzeptable einvernehmliche Regelung mit einer finanziellen Abfindung zu erzielen.

1.1.2 Verfügen Sie über personenbedingte Schutzrechte?

Neben der dargestellten Bewertung Ihrer Position, die sich im Wesentlichen aus betrieblichen Merkmalen ergibt, ist es wichtig zu prüfen, ob es in Ihrer Person liegende Schutzgründe gibt. Hierbei ist neben der Bewertung als besonderer Know-How-Träger unter anderem an gesetzliche Sonderschutzrechte unter Berücksichtigung der Regelungen für Schwerbehinderte, Mütter, Eltern sowie Mitglieder von betriebsverfassungsrechtlichen Organen zu denken. Gerade diese mit der Person des Arbeitnehmers verbundenen *Argumente*, stellen bei Personalmaßnahmen des Arbeitgebers einen erheblichen Schutzfaktor für die Position des jeweiligen Arbeitnehmers dar. Sie sind zum Teil geeignet, eine beabsichtigte Personalmaßnahme des Arbeitgebers zu verhindern.

Die arbeitsrechtliche Betrachtung macht deutlich, wie wichtig es ist, schon vor Bekanntwerden drohender Personalmaßnahmen die eigene Position einer arbeitsrechtlichen Betrachtung zu unterziehen.

Hierfür sollten Sie, soweit Unklarheiten oder Zweifel über die taktische Vorgehensweise bzw. die konkrete Einstufung Ihrer Position bestehen, in jedem Fall ein beratendes Gespräch mit einem entsprechend ausgebildeten und erfahrenen Arbeitsrechtler suchen.

Nur so können Sie vor Durchführung der Personalmaßnahme die noch gegebenen Reaktionsmöglichkeiten in vollem Umfang ausschöpfen (Stellen eines Schwerbehindertenantrages oder eines Antrages auf Gleichstellung zu einem Schwerbehinderten, gegebenenfalls Installation eines Betriebsrates im Unternehmen etc.).

1.1.3 Vertragliche Bindung

Neben den genannten Aspekten stellt sich im Hinblick auf das Erkennen erster Anzeichen für eine Personalmaßnahme die grundsätzliche Frage, in welcher Vertragsart Ihre Beziehung als Arbeitnehmer zum Arbeitgeber geregelt ist. Handelt es sich um einen befristeten oder unbefristeten Vertrag? Soweit das Vertragsverhältnis auf einem gesetzlich zulässigen befristeten Arbeitsvertrag beruht, besteht für den Arbeitgeber ohne Vorlage eines gesonderten Kündigungsgrundes die Möglichkeit, das Vertragsverhältnis zum vereinbarten Beendigungszeitpunkt enden zu lassen, ohne dass es einer Kündigung oder einer einvernehmlichen Regelung bedarf.

Liegt ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vor, muss der Arbeitgeber grundsätzlich zur Beendigung eine Kündigung aussprechen. Es stellt sich daher die Frage, welche Kündigungsfrist der Arbeitnehmer bei Beendigung des Vertragsverhältnisses mindestens einzuhalten hat.

Hierbei ist in erster Linie von Bedeutung, welche Regelung die Parteien in ihrem Arbeitsvertrag vorgesehen haben. Die hier getroffene Regelung ist grundsätzlich verbindlich, soweit sie nicht gegen den Arbeitnehmer besser stehende, gesetzliche bzw. tarifvertragliche Regelungen verstößt oder sich aus anwendbaren Tarifverträgen eine Unkündbarkeit des Arbeitnehmers ergibt.

Wenn diese Fragen für Sie geklärt sind, bedürfen die nächsten Punkte der Klärung. Was bedeuten die sich andeutenden Veränderungen aus arbeitsrechtlicher, vertraglicher Sicht für Sie? Könnten sich die im Unternehmen ankündigenden Änderungen auf ihr konkretes Arbeitsverhältnis auswirken?

Dabei ist zu unterscheiden, ob Sie als Arbeitnehmer direkt betroffen sein könnten, Ihnen mithin selbst eine Kündigung oder Änderungskündigung, Versetzung oder Umsetzung droht, oder ob die Kündigung anderer Mitarbeiter des Unternehmens sich auf Ihre arbeitsrechtliche Stellung auswirkt.

Um hier eine Bewertung vornehmen zu können, stellen sich zunächst die Fragen:

- Wie ist meine Position im Unternehmen meines Arbeitgebers gesichert?
- Welche Rechte stehen mir zu?

1.1.4 Vorsicht Beförderung: Arbeitsrechtliche Folgen von Positionsveränderungen

Nicht jede auf den ersten Blick als Beförderung einzustufende Veränderung einer Position stellt bei genauer Betrachtung einen Vorteil für den Arbeitnehmer dar. Gerade die zwischen Personalverantwortlichen und Führungskraft unter dem

Gesichtspunkt einer Beförderung einvernehmlich vereinbarte Übernahme einer Funktion in einem Tochterunternehmen bei vollumfänglichem Übergang des Arbeitsverhältnisses auf dieses Tochterunternehmen kann für Sie als Arbeitnehmer erhebliche Probleme beinhalten.

Informationen zum Thema Kündigungsschutz finden Sie auf der Website www.bundesrecht.juris.de. Ferner können Sie sich im Kommentar *Kündigungsschutzgesetz mit Nebengesetzen* (2009) informieren.

Ein Arbeitnehmer sollte außerdem wachsam sein, wenn ihm vollkommen unerwartet eine Beförderung auf eine Geschäftsführer- oder Vorstandsposition angeboten wird. Die Übernahme der Geschäftsführung einer GmbH bzw. die Berufung zum Vorstand einer Aktiengesellschaft beinhalten neben dem sicherlich *schmückenden Titel* und der neu gewonnenen Reputation einen sofortigen Verlust vieler Arbeitnehmerrechte. Grund hierfür ist die vom Gesetzgeber vorgegebene Einordnung der GmbH-Geschäftsführer und AG-Vorstände als *Organe* einer Gesellschaft. Organe verfügen nur über eine eingeschränkte Arbeitnehmerstellung. Dieser mit dem Einstieg in die Geschäftsführer- bzw. Vorstandsebene einhergehende Verlust von Arbeitnehmerschutzrechten kann unter Umständen einen unmoralisch agierenden Arbeitgeber dazu verleiten, mit einer gezielten *Beförderung* zum Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens, nach Wahrung einer gewissen Schamfrist, die Kündigung des Vertragsverhältnisses auszusprechen.

Mit dieser *Wertschätzung* kann der Arbeitgeber einen aufgrund seiner Arbeitnehmerschutzrechte möglicherweise schwer oder unkündbaren Arbeitnehmer freisetzen. Dies ist dann möglich, ohne einen unter Berücksichtigung des Kündigungsschutzgesetzes nachzuweisenden Kündigungsgrund nennen zu müssen oder ohne aufgrund einer einvernehmlichen Regelung eine erhebliche Abfindung zahlen zu müssen.

Des Weiteren sollten Sie plötzlichen Anfragen von so genannten *Headhuntern* mit erheblicher Aufmerksamkeit begegnen, gerade bei einer bestehenden Schieflage im Unternehmen und insbesondere dann, wenn die Frage einer einvernehmlichen Trennung mit der Geschäftsleitung bereits erörtert wurde. Neben dem bereits dargestellten *Wegloben* von Arbeitnehmern auf Vorstands- oder Geschäftsführerpositionen im eigenen Unternehmen besteht auch die Gefahr des *Weglobens* durch eigens zu diesem Zweck engagierte Headhunter. Die Gefahr beim Wechsel des Arbeitsplatzes ist, dass der im bestehenden Vertragsverhältnis aufgebaute Schutz vor Kündigungen, die aus der Betriebszugehörigkeit bereits erwachsene Stellung, nicht *mitgenommen wird*. Als Arbeitnehmer geben Sie sich so schutzlos in ein neues Vertragsverhältnis (im Hinblick auf das Kündigungsschutzgesetz besonders in den ersten sechs Monaten). Das kann heißen, dass Sie als Arbeitnehmer, aufgrund Ihrer langen Beschäftigungszeit beim bisherigen Arbeitgeber, über einen

sehr komfortablen Kündigungsschutz verfügen, nach einem Wechsel in ein anderes Unternehmen innerhalb der Probezeit aber mit einer Frist von vier Wochen freigesetzt werden können.

Diesem Risiko können Sie begegnen und sich selbst schützen. Bei einem gezielten Abwerbungsversuch sollten Sie im Rahmen der Ausgestaltung des neuen Arbeitsvertrages eine Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes vom Beginn des Arbeitsvertrages an oder eine Verlängerung der gesetzlichen Kündigungsfristen vereinbaren. Diese Erweiterung des Kündigungsschutzes ist zulässig und bei schriftlicher Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nachweisbar und wirksam.

Auch wenn die aufgezeigten Fälle sicher krasse Ausnahmen darstellen und nicht jede angekündigte Beförderung in die Position des Geschäftsführers ein Anzeichen für eine drohende Kündigung des Vertragsverhältnisses sein muss, sollten Sie trotzdem wachsam sein. Denken Sie grundsätzlich daran, im Rahmen des anzupassenden Arbeitsvertrages ein *Rückkehrrecht* in die arbeitnehmerrechtliche Position oder aber bei Tätigkeit für ein Tochter- oder Drittunternehmen ein Rückkehrrecht zum bisherigen Arbeitgeber zu vereinbaren.

1.2 Erste Anzeichen rechtzeitig erkennen

Zitat (Betroffener) H.E.:

Ein schockierendes Erlebnis kann sein, wenn man zum ersten Mal erlebt, wie sich das Unternehmen und/oder der Chef von einem Kollegen trennt, man selbst aber die Trennung seitens des Unternehmens nicht wirklich für gerechtfertigt hält. Im Normalfall macht man sich aber nicht allzu lange Gedanken darüber, denn die eigene Leistung (und nicht nur der Einsatz) stimmen ja.

Wenn dir aber dann aus heiterem Himmel gesagt wird, dass man sich von dir trennen möchte, trifft einen das wie ein Blitz. Das erste Mal, da mir dies in meiner Karriere passierte, war ich völlig unvorbereitet, überrascht und extrem betroffen. Ich hatte einen *netten* Chef, der mir die widrige Situation erklärte und philosophische Ausführungen machte, warum in jedem Wechsel auch eine Chance liegt – im Nachhinein gebe ich ihm Recht, in der Situation half es aber ziemlich wenig. Als extrem hilfreich hingegen erwies es sich, ein gutes halbes Jahr Zeit zu bekommen, d. h. aus *ungekündigter Stellung* heraus die Suche starten zu können. Ich kann mir vorstellen, dass man bei seinem ersten Jobwechsel durchaus erstaunt feststellt, dass sich der persönliche Marktwert schneller entwickelt hat, als man glaubte – und vor allem als auf dem alten Gehaltszettel stand. Ich realisierte bei meinem ersten Wechsel nach 6 ½ Jahren tatsächlich fast 40 % Gehaltssteigerung – okay, ein bisschen Poker war dabei.

Das schwierigste während dieser Zeit war, das gewohnte Engagement für die alte Firma zu bremsen, da die Zukunftsperspektive ja nicht mehr vorhanden war.

Hört man den von einer Kündigung Betroffenen zu, fällt schnell auf, dass die Kündigung fast immer überraschend kam. Dies auch dann, wenn es Warnzeichen oder Hinweise im Vorfeld gab. In diesen Situationen ist es ein wenig wie bei schweren Erkrankungen: Uns selber trifft es nicht – das passiert nur anderen.

Selbst wenn die Zeichen erkannt werden, heißt das noch nicht, dass sie richtig interpretiert werden – wir wollen die Bedrohung häufig einfach nicht sehen. Vielleicht, weil sie zu groß ist.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen dafür sensibilisieren, gerade in kritischen Unternehmenssituationen auf leise Signale zu hören. Sie sollen helfen, Situationen richtig einzuschätzen und frühzeitig zu handeln. Das Schlimmste an einer *überraschenden* Kündigung ist das Gefühl, nicht selber aktiv handeln zu können, ausgeliefert zu sein und nur noch reagieren anstatt agieren zu können. Auch wenn das in Wirklichkeit nicht so ist (wie dieses Buch verdeutlichen wird), überwiegt dieses Gefühl häufig. Damit Sie diese Situation nicht erleben müssen, sollten Sie sich frühzeitig auf mögliche Veränderung hinsichtlich Ihres Beschäftigungsverhältnisses einstellen. Für Ihre berufliche Zukunft gilt: Je früher Sie wirksam handeln, desto besser.

Zitat Betroffener H.O.:

Als in großem Stil Entlassungen anstanden, zunächst nur auf den unteren Ebenen, wurde von der Geschäftsführung auch uns beiden Geschäftsbereichsleitern eröffnet, dass irgendwann einer von uns beiden gehen müsse. Von dieser Ankündigung bis zur finalen Entscheidung vergingen dann ca. 11 Monate.

Für die nachfolgenden Ausführungen gilt, dass nicht jedes einzelne Ereignis kritisch zu betrachten ist. Aufmerksam sollten Sie werden, wenn bestimmte Dinge häufiger passieren, wenn bestimmte Handlungen oder bestimmte Einschränkungen nur Ihnen gegenüber gelten oder wirksam werden. Es geht eher um die Beachtung einer Häufung von bisher so nicht aufgetretenen Vorkommnissen und um die richtige Einschätzung Ihrer Situation und Positionierung, wenn diese sich im Vergleich zu Ihren Kollegen ändert. Sollte die Trennungsentscheidung durch das Unternehmen schon ausgesprochen sein, sind nachfolgende Ausführungen vielleicht hilfreich, um den Verlauf noch einmal zu reflektieren und zu erkennen, wann und womit der Prozess eigentlich begonnen hat, auch, wenn Sie die Ereignisse zum damaligen Zeitpunkt so noch nicht eingeschätzt haben. Eine Auseinandersetzung mit dem Verlauf des Trennungsprozesses gibt Ihnen gegebenenfalls auch neue Informationen, die Sie für die noch ausstehenden Verhandlungen mit Ihrem Arbeitgeber nutzen können.