

Personalfreisetzung

- 1 Ursachen
- 2 Maßnahmen
- 3 Prozess
- 4 Kündigung



Warum?

Keine andere Tätigkeit im Unternehmen ist so schlecht angesehen wie die Personalfreisetzung. Selbst Angehörige der Vorstandsetagen verbinden damit häufig nur Entlassungen und fürchten sich vor dem Schock und der Hilflosigkeit, die dies bei Betroffenen und Kollegen auslöst. Gerüchte über Personalabbau führen schnell zu negativen Schlagzeilen in der Presse.

Kein Wunder also, dass viele nichts damit zu tun haben wollen. Doch die Personalfreisetzung hat wesentlich mehr Handlungsalternativen zu bieten als bloß Kündigungen. Dafür ist es aber nötig, sich frühzeitig mit kritischen Situationen auseinander zu setzen und sie als einen Teil der Unternehmenspolitik zu betrachten.

Ganz wird sie ihren Schrecken jedoch nie verlieren.

1 Ursachen der Personalfreisetzung¹

1.1 Worum geht es bei der Personalfreisetzung?

Ausgangspunkt der Personalfreisetzung ist eine – von der Personalplanung festgestellte – aktuelle oder drohende personelle Überdeckung. Konkret heißt das meistens, dass Firmen mehr Mitarbeiter beschäftigen als eigentlich zum Erstellen von Waren bzw. Dienstleistungen nötig sind (= quantitative Überdeckung). Des weiteren können qualitative (= bestimmte Qualifikationen sind überflüssig geworden), zeitliche und örtliche Überkapazitäten vorliegen.

Ausgangspunkt:
Personalplanung

Die Personalfreisetzung (= Personalfreistellung, -anpassung) hat hier die Aufgabe, Überdeckungen zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Schließlich kosten diese einiges und gefährden so das Wohlergehen des Unternehmens. Freisetzung bedeutet jedoch nicht automatisch Entlassung oder Personalabbau, vielmehr haben Firmen ein weites Spektrum an verschiedenen Handlungsmöglichkeiten. Aber dazu später.

Personalfreisetzung
vermeidet bzw.
reduziert personelle
Überdeckungen

1.2 Warum entstehen Personalüberhänge?

Personalüberhänge treten auf, weil der Personalbedarf sich ständig ändert – schneller als Menschen und Betriebe sich anpassen können. Einige Ursachen wie Mensch-Maschine-Substitution (= Maschinen übernehmen einfache Tätigkeiten, die vorher Menschen ausgeführt haben) oder geringerer Umsatz wegen sinkender Nachfrage etc. haben wir schon bei den Determinanten des Personalbedarfs kennen gelernt (siehe Modul Personalbedarf).

Generell sind bei der Freistellung drei Arten von Ursachen zu unterscheiden:

- unternehmensinterne Ursachen
 - unternehmensexterne Ursachen
 - mitarbeiterbezogenen Ursachen: haben nichts mit der betrieblichen Lage zu tun, sondern betreffen nur „auffällig gewordene“ Mitarbeiter
- } betriebliche Gründe

Die folgende Abbildung fasst mögliche Gründe noch einmal zusammen und erweitert sie:

unternehmens- interne Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> • zunehmende Technisierung und Rationalisierung (→ Maschinen ersetzen Menschen, andere Qualifikationen sind gefragt) • Reorganisationsprozesse, wo Ablauf- und Aufbauorganisation sich ändern • Verlagerung oder Umstellung der Produktion • Stilllegung des Betriebs • Managementfehler • ineffizienter Personaleinsatz und Verschwendung
unternehmens- externe Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> • rückläufiger Umsatz in Folge veränderter Nachfrage • zunehmender Wettbewerbsdruck • schlechte konjunkturelle Lage
mitarbeiter- bezogene Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten, z.B. Diebstahl von Betriebseigentum oder schlechte Leistungen • Gründe in der Person des Arbeitnehmers, z.B. Dauererkrankungen oder Alkoholismus am Arbeitsplatz

Abbildung 1
Ursachen der
Personalfreisetzung

In der Praxis sind oft viele Ursachen miteinander verbunden.

Ein Beispiel:

Der zunehmende Wettbewerbsdruck und Änderungen in der Nachfrage bringen viele Unternehmen in Bedrängnis. Sie treffen jedoch besonders diejenigen, die es versäumt haben, ihre Mitarbeiter flexibel einsetzbar zu machen oder die von der Produktion eines einzelnen Gutes abhängig sind.

Aus der Praxis...

warum in der Krise einige Unternehmen eingehen und andere nicht

Die Terroranschläge am 11. September 2001 führten bei den meisten Fluggesellschaften zu einem drastischen Umsatzrückgang. Doch die Krise traf die Unternehmen unterschiedlich stark.

Einigermaßen gesunde Firmen wie die Lufthansa konnten Entlassungen vermeiden. Aber auch sie mussten sich vorübergehend einschränken: sofortiger Einstellungsstopp, Überstunden abbauen, Urlaub vorziehen und Kurzarbeit.

Andere Anbieter hingegen gingen in Konkurs, weil sie schon vorher angeschlagen waren. So z.B. die Swissair. Deren Manager hatten sich schwere Fehler erlaubt: riskante Beteiligungen an anderen Fluggesellschaften, zu teure Pilotenverträge und einiges mehr.

(Quelle: Handelsblatt vom 01.10.01 und 11.01.02)

2 Maßnahmen der Personalfreisetzung²

Besteht eine Personalüberdeckung, besitzt die Personalfreisetzung wesentlich mehr Handlungsmöglichkeiten als nur Entlassungen oder Personalabbau.

Methoden der Personalfreisetzung kann man grob in zwei Gruppen unterteilen:

- partiell (= intern): ohne Abbau von Personal
- total (= extern): mit Abbau von Personal

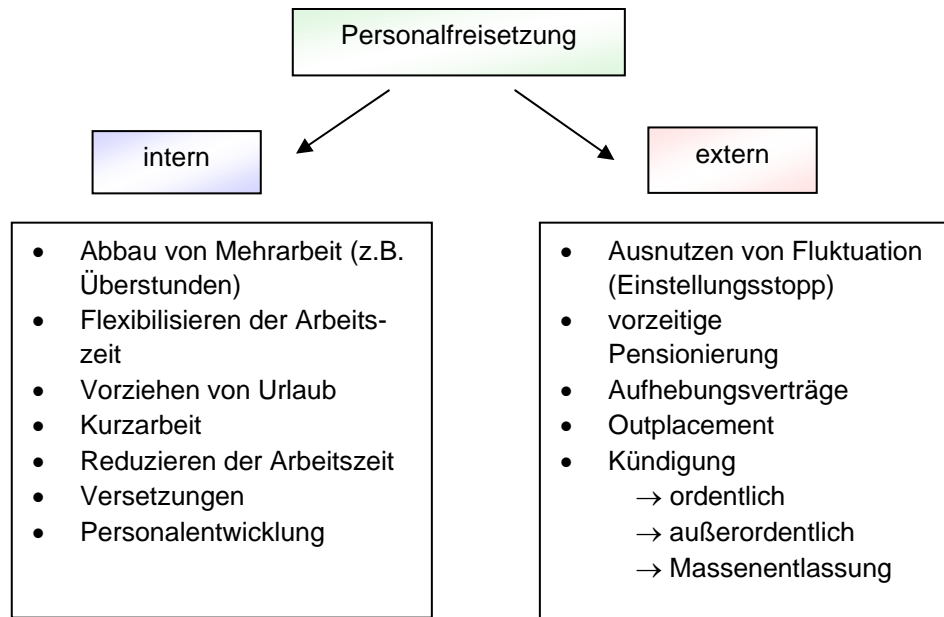


Abbildung 2
interne und externe
Möglichkeiten der
Personalfreisetzung

Eine Sonderrolle nehmen **personen- oder verhaltensbedingte** Kündigungen ein. Diese werden unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ausgesprochen. Es gibt kaum eine Alternative dazu.

2.1 Partielle Personalfreisetzung

Ziel ist es hier, den bereits vorhandenen Personalstamm (in zeitlicher, räumlicher und qualifikatorischer Hinsicht) flexibler einzusetzen. Das führt zu einer besseren Auslastung der vorhandenen Mitarbeiter und vermeidet Personalabbau. In Krisenzeiten sollte dies für das Unternehmen stets der erste Schritt sein.

Die einzelnen Maßnahmen reichen von relativ „sanften“ Methoden wie Überstunden reduzieren oder Urlaub vorziehen bis zu „schärferen“ wie Kurzarbeit.

ohne Abbau von
Personal

2.1.1 Kurzarbeit

Hier wird die betriebsübliche Arbeitszeit vorübergehend herabgesetzt bei gleichzeitiger Kürzung der Löhne. Dafür wird kein Personal entlassen. Kurzarbeit muss vom Betriebsrat und von der zuständigen Agentur für Arbeit genehmigt werden. Diese kann den Arbeitnehmern dann ein so genanntes Kurzarbeitergeld zahlen, das den Lohnausfall teilweise ausgleicht.

Kurzarbeit

2.1.2 Personalentwicklung

Maßnahmen der Personalentwicklung wie Weiterbildung, job rotation, job enrichment oder Umschulungen machen Mitarbeiter bei Änderungen in der Produktion auch an anderen Stellen im Betrieb einsetzbar. Sie vermeiden gleichfalls Entlassungen aufgrund veralteter Qualifikationen und Kenntnisse.

**Personal-
entwicklung**

2.2 Totale Personalfreisetzung

Greifen obige Maßnahmen nicht oder sind sie nicht möglich (z.B. aufgrund eines dauerhaften Auftragsrückgangs oder wegen Umstellung der Produktion), schließen sich Methoden der totalen Freisetzung an. Hier wird die Mitarbeiterzahl reduziert. Auch diese Methoden variieren in ihrer „Härte“ von leichteren Einschränkungen wie Einstellungsstopps über Aufhebungsverträge bis hin zu Massenentlassungen.

mit Abbau von
Personal

2.2.1 Ausnutzen von Fluktuation

Der Begriff „Fluktuation“ bezeichnet Veränderungen im Personalbestand, also Zu- und Abgänge von Mitarbeitern. Üblicherweise gibt man ihn in einer Fluktuationsrate³ an. Solche Veränderungen können von Seiten der Beschäftigten ausgehen (z.B. Neueintritt ins Unternehmen vs. Kündigung des Arbeitnehmers, Ruhestand, ...) oder vom Unternehmen initiiert werden (z.B. Übernahme von Auszubildenden vs. Aufhebungsvertrag, Entlassung, ...).

**Ausnutzen von
Fluktuation**

teilweiser oder gene-
reller Einstellungs-
stopp

Fluktuation kann man zur Personalfreistellung nutzen, indem man einen teilweisen oder generellen Einstellungsstopp verhängt. Damit besetzt man freiwerdende Stellen nicht mehr oder sorgt nur noch bei bestimmten Arbeitsplätzen (die zur Überwindung der Krise wichtig sind) für Ersatz.

2.2.2 Aufhebungsverträge

Aufhebungsverträge zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber vereinbaren eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Im Gegenzug zahlen Betriebe eine Abfindung.

Aufhebungsverträge

einvernehmliche Auf-
lösung des Arbeits-
verhältnisses

Vorteile für das Unternehmen:

- solche Verträge können gezielt einzelnen Mitarbeiter angeboten werden (bei Kündigungen wegen rechtlicher Vorschriften nicht möglich) → Qualifikations- und Altersstruktur lässt sich optimieren
- Unternehmensimage leidet nicht (da nach außen hin nicht publik)
- Motivation der verbleibenden Mitarbeiter wird nicht beeinträchtigt
- keine Rechtsstreitereien



2.2.3 Outplacement

Maßnahmen des Outplacements werden meist in Verbindung mit einem Aufhebungsvertrag vereinbart. Sie sollen dem betroffenen Mitarbeiter helfen, die psycho-sozialen Folgen der Entlassung zu bewältigen und unterstützen ihn bei der Suche und der Bewerbung um einen neuen Arbeitsplatz. Dazu gehören Bewerbungstrainings und die Vermittlung von Kontakten. Meist führen es externe Berater durch, der Betroffene selbst arbeitet aktiv mit.

Outplacement
Unterstützung bei
neuer Bewerbung

Vorteile:

- Imagegewinn nach innen und nach außen für das Unternehmen
- Abmilderung bzw. Verkürzung des Trennungsprozesses
- Vermeidung von Rechtsstreitereien
- „gutes Gewissen“ für den Entlassenden



Aus der Praxis...

Personalabbau bei den Fordwerken

Die deutsche Ford-Werke AG, die rund drei Viertel aller in Europa verkauften Ford-Modelle produziert, hat 2003 mit 1,12 Mrd. Euro den größten Verlust ihrer Firmengeschichte eingefahren. Als Gründe nennt deren Chef Bernhard Mattes „hohe Investitionen und Restrukturierungsaufwendungen sowie extrem schwierige Marktbedingungen“. Branchenkenner machen dafür auch eine zu dünne Produktpalette, fehlende emotionale Bindung der Kunden und Anlaufschwierigkeiten beim neuen Modell Focus C-Max verantwortlich.

Ziel war es, 2003 über freiwillige Pensions- und Abfindungsangebote 1 700 Stellen in Deutschland abzubauen, um so jährlich eine dreistellige Millionensumme einzusparen. Nur etwa 1 200 Beschäftigte machten von diesen Aufhebungsverträgen Gebrauch; die Bilanz 2003 wurde dadurch um 350 Mill. Euro belastet.

In Köln verhandeln deshalb Management und Betriebsrat über weitere Kostenreduzierungen. Der Vorstandsvorsitzende der Ford-Werke AG beteuerte, dass man ohne betriebsbedingte Kündigungen auskommen wolle.

Am belgischen Standort Genk läuft bereits eine Entlassungswelle.

(Stand 27.03.04. Quelle: Handelsblatt vom 16.01.04 und 23.01.04)

3 Der Prozess der Personalfreisetzung⁴

Den Prozess der Personalfreisetzung kann man in vier Phasen einteilen:

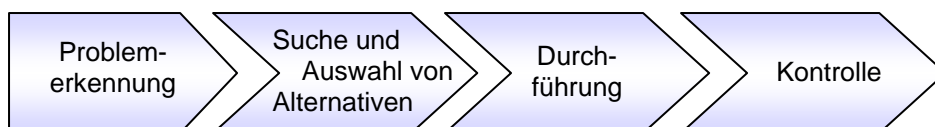


Abbildung 3
Der Prozess der
Personalfreisetzung
(vgl. Berthel/Becker:
Personalmanagement)

Phase 1: Problemerkennung

Phase 1

Problemerkennung

- ▶ Ziel ist es, Personalüberdeckungen im eigenen Unternehmen (bzw. Faktoren auf Absatz- und Beschaffungsmärkten, die dazu führen können) möglichst frühzeitig zu identifizieren und genau zu formulieren.
- ▶ Deshalb ist es wichtig, die Determinanten des Personalbedarfs zu kennen und eine sorgfältige Personalplanung durchzuführen (vgl. Modul Personalbedarf).
- ▶ Hilfsmittel dabei sind Marktbeobachtung sowie ein gut funktionierendes Informationssystem mit Daten aus dem Personalbereich (z.B. über Qualifikationen von Mitarbeitern oder Stellenpläne) und Daten aus den einzelnen Unternehmensbereichen (Ist- und Planzahlen aus dem Absatz, von Investitionen und aus der Produktion).
- ▶ Vorteile einer frühen Identifikation: mehr Handlungsmöglichkeiten; oft kann man Personalfreisetzung schon im Vorfeld vermeiden.

Exkurs...

Wie kann man Personalfreisetzung vermeiden?

Einige Beispiele:

- eine Abbaureserve schaffen (Leiharbeit, Hausfrauenschichten, Aufträge an Fremdfirmen etc.)
- flexible Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle einführen
- Personalentwicklung, z.B. job enrichment und job rotation → auch an anderen Stellen einsetzbare Mitarbeiter
- zukunftsorientierte Unternehmenspolitik mit Konzentration auf marktfähige Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile

Phase 2: Suche und Auswahl von Alternativen

Phase 2

Bewertungskriterien für Alternativen

Mögliche Alternativen aus dem Bereich der internen und externen Personalfreisetzung sind zu suchen und gegeneinander abzuwägen. Dabei spielen Kosteneinsparungen allein nicht die entscheidende Rolle. Zu beachten sind auch:

- ▶ zeitliche Aspekte: wann wirken die Maßnahmen?
- ▶ rechtliche Aspekte: welche Einschränkungen bzw. Fristen ergeben sich aus dem Kündigungsschutz? Wem darf z.B. gekündigt werden?
- ▶ ökonomische Aspekte: z.B. Kosten für Abfindungen
- ▶ Auswirkungen auf das Unternehmensimage
- ▶ Folgen für die Motivation der verbleibenden Belegschaft (Demotivation und Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter verhindern)

- Folgen für die betroffenen Mitarbeiter bei Personalabbau (finanzielle, psychische und soziale Probleme; wie kann man diese auffangen?)

Phase 3: Durchführung

Phase 3 Durchführung

Personalfreisetzung bedeutet für Unternehmen auch eine **strategische Herausforderung** – vor allem wenn die Belegschaft deutlich reduziert wird. Im Sinne des Change Managements (vgl. Modul Change Management) ist dies ein großer Wandel, den es zu gestalten gilt. Wichtig dabei:

- Mitarbeiter mit ins Boot holen, sie frühzeitig klar informieren (Wie steht es tatsächlich um die Firma? Was ist zu tun?) und zur Mithilfe motivieren, denn Widerstände und eine demotivierte „Restbelegschaft“ blockieren ein Lösen der Krise.
- Sich auf Kernkompetenzen konzentrieren – diese müssen erhalten bleiben, sonst sieht es in Zukunft düster aus (deshalb planbare Methoden wie Aufhebungsverträge etc. bevorzugen).

Bei der Durchführung außerdem zu beachten: Betriebsrat früh informieren und mit ihm zusammenarbeiten („Grabenkämpfe“ vermeiden); rechtliche Vorschriften wie Form der Kündigung, Fristen, Anhörungsrechte etc. einhalten.

Phase 4: Kontrolle

Phase 4 Kontrolle

- Waren die Maßnahmen erfolgreich?
- Gab es negative Folgen für das Betriebsklima oder Rechtsstreitereien?
- Was kann zukünftig verbessert werden?

Aus der Praxis... in der Krise eigene Mitarbeiter mobilisieren

Mitte der 90er Jahre befand sich das edelstahlverarbeitende Unternehmen Blanco GmbH & Co. KG (damals 450 Mill. DM Jahresumsatz) in einer finanziellen Schieflage: zwischen Zielrendite und Ergebnissituation war eine Lücke von 29 Mill. DM.

In dieser Situation griff der Chef und Teilerbe Frank Straub jedoch nicht zu den „üblichen“ Maßnahmen wie Kurzarbeit oder Aufhebungsverträge.

Stattdessen startete er regelrechte Informationskampagnen mit griffigen Namen wie „Blanco Blitz“ oder „Blanco pro 96“, in denen er den Mitarbeitern die Probleme des Unternehmens – dies waren Ergebnis, Wachstum, Kundenkontakt und Produktivität – anschaulich erklärte. So konnten die Mitarbeiter mobilisiert werden. Dadurch und durch die Neuausrichtung der Prozesse auf die Kunden, gelang es dem Unternehmen, die Verluste ohne Entlassungen zu überwinden.

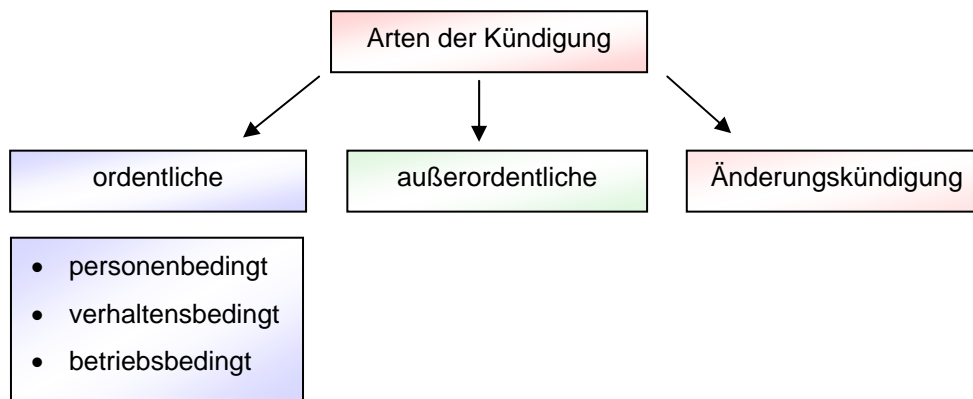
Heute wirft die Firma wieder satte Gewinne ab.

(Quelle: Handelsblatt vom 08.05.1998)

4 Die Kündigung⁵

Eine Kündigung ist eine einseitige empfangsbedürftige Willenserklärung. Sie kann sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer ausgesprochen werden und ist dabei an enge rechtliche Bestimmungen gebunden. Für Unternehmen stellt sie eines der häufigsten verwendeten Mittel beim Personalabbau dar.

Man unterscheidet drei Arten der Kündigung:



Kündigung
einseitige
empfangsbedürftige
Willenserklärung

Abbildung 4
Arten der Kündigung

4.1 Ordentliche Kündigung

Der Arbeitnehmer kann jederzeit ohne Angabe von Gründen das Arbeitsverhältnis ordentlich, d.h. unter Beachtung der gesetzlichen Kündigungsfristen⁶, kündigen. Der Arbeitgeber hingegen nur, wenn folgende Gründe vorliegen:

- **personenbedingte Gründe:** z.B. lang anhaltende Krankheit oder Alkoholumismus am Arbeitsplatz
- **verhaltensbedingte Gründe:** z.B. mangelnde Leistungen, wiederholtes Zuspätkommen, Beleidigungen oder Störung des Betriebsablaufes
- **betriebsbedingte Gründe:** dem Unternehmen geht es wirtschaftlich schlecht; dies kann externe (gespannte konjunkturelle Lage etc.) oder interne (Rationalisierungsmaßnahmen, Verlagerung der Produktion ins Ausland usw.) Ursachen haben.

Alle diese Gründe sind vom Arbeitgeber nachzuweisen und dem Betriebsrat zu melden. Bei Ursachen im Verhalten muss mindestens eine vergebliche Abmahnung vorausgegangen sein.

Eine betriebsbedingte Kündigung hat grundsätzlich sozial gerechtfertigt zu sein, d.h. unter den miteinander vergleichbaren⁷ Mitarbeitern eines Unternehmens werden diejenigen entlassen, die am wenigsten auf ihren Arbeitsplatz angewiesen sind.

ordentliche Kündigung
fristgerecht
> personenbedingt
> verhaltensbedingt
> betriebsbedingt

sozial gerechtfertigt

Kriterien bei der Sozialauswahl sind u.a.:

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Lebensalter
- Unterhaltsverpflichtungen

Kriterien der Sozialauswahl

Davon ausgenommen sind z.B. Schwerbehinderte, Auszubildende, Wehr- und Zivildienstleistende, Schwangere oder Mitglieder des Betriebsrates. Diese Gruppen besitzen einen weiterreichenden besonderen Kündigungsschutz.

Ein Sonderfall der ordentlichen betriebsbedingten Kündigung sind **Massenentlassungen**⁸, die bei der Landesagentur für Arbeit angezeigt werden müssen. Sie sind häufig die Folge von Betriebsänderungen (= nach §111 BetrVG z.B. Verlagerung/Stilllegung des ganzen Unternehmens oder wesentlicher Teile davon, grundlegende Produktionsänderungen).

Massenentlassungen

Unternehmensleitung und Betriebsrat müssen hier einen **Sozialplan** erstellen. Dieser enthält Maßnahmen, die die wirtschaftlichen Nachteile für Arbeitnehmer ausgleichen/abmildern sollen, z.B.

Sozialplan

- Ausgleichszahlungen bei Verdienstminderung oder Frühpensionierung
- Abfindungen
- Überbrückungsgelder

4.2 Außerordentliche Kündigung

Eine außerordentliche Kündigung erfolgt meist fristlos. Sie darf nur bei wichtigen Gründen ausgesprochen werden, die den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses unzumutbar machen. Dazu zählen z.B. Betrug bei der Anstellung, Straftaten gegen den Arbeitgeber oder eine schwere Störung des Betriebsfriedens.

Außerordentliche Kündigung
aus wichtigen Gründen

4.3 Änderungskündigung

Mit Hilfe der Änderungskündigung sollen einzelne vertragliche Arbeitsbedingung wie der Einsatz in einer bestimmten Abteilung verändert werden. Sie kommt zum Zuge, wenn dies auf anderem Wege durch z.B. Weisung oder einvernehmliche Vereinbarungen nicht gelingt. Dem Mitarbeiter wird gleichzeitig ein neuer Vertrag angeboten. Stimmt er den Neuregelungen nicht zu, ist damit das Arbeitsverhältnis beendet.

Änderungskündigung
verbunden mit neuem Vertrag

Literatur zum Thema

Berthel Jürgen / Becker Fred

Personalmanagement. Schäffer Poeschel Verlag. Stuttgart 2003

Jung Hans

Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag. München 2003

Olfert Klaus

Personalwirtschaft. Friedrich Kiehl Verlag. Ludwigshafen 2003

Kommentare

¹ Vgl. JUNG: Personalwirtschaft
BECKER / BERTHEL: Personalmanagement

² Vgl. BECKER / BERTHEL: Personalmanagement
JUNG: Personalwirtschaft
OLFERT: Kompakttraining Personalwirtschaft
AHLERS: Personalfreistellung, in BRÖCKERMANN: Personalmarketing

³ Fluktuationsrate

$$\text{Fluktuationsrate 1 (2)} = \frac{\text{Zahl der Abgänge (Zugänge)}}{\text{durchschnittliche Gesamtzahl der Beschäftigten}} \quad [\text{in \%}]$$

$$\text{Fluktuationsrate 3} = \frac{\text{Zahl der Abgänge} + \text{Zahl der Zugänge}}{\text{Gesamtzahl der Beschäftigten} \cdot 2} \quad [\text{in \%}]$$

⁴ Vgl. BECKER / BERTHEL: Personalmanagement

⁵ Vgl. JUNG: Personalwirtschaft
BECKER: Lexikon des Personalmanagements
OLFERT: Personalwirtschaft

⁶ Gesetzliche Kündigungsfristen

Ordentliche Kündigungen beenden ein Arbeitsverhältnis nicht sofort, sondern erst nach einer gewissen Frist. In der Tabelle sind die gesetzlichen Kündigungsfristen aufgeführt:

Dauer des Arbeitsverhältnisses*	Frist bei Kündigung durch den Arbeitgeber	Frist bei Kündigung durch den Arbeitnehmer
bis zu 2 Jahren	4 Wochen zum 15. oder zum Monatsende	4 Wochen zum 15. oder zum Monatsende
ab 2 Jahre	1 Monat zum Monatsende	
ab 5 Jahre	2 Monate zum Monatsende	
ab 8 Jahre	3 Monate zum Monatsende	
ab 10 Jahre	4 Monate zum Monatsende	
ab 12 Jahre	5 Monate zum Monatsende	
ab 15 Jahre	6 Monate zum Monatsende	
ab 20 Jahre	7 Monate zum Monatsende	

* Zeiten vor Vollendung des 25. Lebensjahres werden nicht gezählt. Bei Arbeitnehmern bis 27 gilt also nur die Grundkündigungsfrist von 4 Wochen zum 15. oder zum Monatsende.

⁷ „miteinander vergleichbar“ bezieht sich auf Merkmale des Arbeitsplatzes. Auch Personen, die unterschiedlich gute Leistungen erbringen, sind bei ähnlichen Aufgaben miteinander vergleichbar. Hier liegt der große Nachteil von Kündigungen für Unternehmen: sie können nicht gezielt schlechter qualifizierte Mitarbeiter entlassen.

⁸ Eine **Massenentlassung** liegt nach §17 KSchG vor, wenn der Arbeitgeber innerhalb von vier Wochen ...

- bei 21 bis 59 Mitarbeitern mehr als fünf
- bei 60-499 Mitarbeitern mindestens 10% oder mehr als 25
- ab 500 Mitarbeitern mehr als 30 kündigt.