



# Kündigungen in Japan – Gegenwart und Debatte über Reformen

Das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales (MHLW) erwägt eine mögliche Reform des Kündigungsschutzsystems, um arbeitsrechtliche Konflikte schneller zu lösen. Im Gespräch ist ein System, das die Abfindung bei Entlassungen regelt.

Von Sayako Tsukamoto

## Gegenwart: Hürden und Optionen

Viele Arbeitgeberrechtsanwälte vertreten die Ansicht, dass die Hürden für eine Kündigung in Japan sehr hoch sind. Doch eine Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) von 2019 kommt zu einem anderen Ergebnis: Im Vergleich zum Durchschnitt der 37 untersuchten

Länder ist es in Japan – zumindest auf dem Papier – vergleichsweise einfach, Festangestellten zu kündigen.

Gemäß §16 Arbeitsvertragsgesetz (AVG) sind nur zwei Voraussetzungen zu erfüllen: Es müssen objektive sachliche Gründe vorliegen und die Kündigung muss nach vorherrschender gesellschaftlicher Meinung angemessen sein. Das gesetzlich vorgeschriebene Verfah-

ren verlangt die Einhaltung einer Kündigungsfrist von mindestens 30 Tagen oder die Entrichtung einer Ersatzzahlung in Höhe des Durchschnittsentgelts von mindestens 30 Tagen. Die Einschaltung des Betriebsrats wie in Deutschland ist nicht erforderlich.

In der Praxis kann es in Japan dennoch schwierig sein, einem Arbeitnehmer zu kündigen:

- Da die Voraussetzungen für eine Kündigung abstrakt formuliert sind, ist die Sammlung von Präzedenzfällen wichtig, um festzustellen, ob die jeweiligen Voraussetzungen erfüllt sind oder nicht. Die Gerichte neigen bisher dazu, äußerst streng (arbeitnehmerfreundlich) bei der Beurteilung vorzugehen.
- Aufgrund der abstrakt formulierten Voraussetzungen für eine Kündigung haben die Richter einen großen Ermessensspielraum. Das macht es schwierig, im Voraus zu sagen, wie die Beurteilung der Gültigkeit der Kündigung ausfallen wird. Da die Höhe der Vergleichssumme nicht klar festgelegt ist und Gerichtsverfahren sich ein bis mehrere Jahre hinziehen können, ist der Ausgang – einschließlich der Kosten – für den Arbeitgeber schwer abzuschätzen. Das System scheint auf den ersten Blick nicht übermäßig kompliziert, aber tatsächlich gehen die Unternehmen aus solchen Gerichtsverfahren nur selten als Sieger hervor.

Einer der häufigsten Gründe, aus denen Arbeitgeber Rechtsanwälte zu Rate ziehen, sind Kündigungen wegen unzureichender Leistung. Es ist sehr schwierig, den Richtern, die mit den Tätigkeiten, der Geschäftslage und dem Fachgebiet des Unternehmens nicht vertraut sind, einen Eindruck von der mangelnden Kompetenz der zu kündigenden Person zu vermitteln. Daher gibt es in der Praxis sehr viele Fälle, in denen eine Kündigung für nicht gültig befunden wurde, weil nicht genügend Beweise vorlagen, um die Richter zu überzeugen.

Dennoch ist es für ein Unternehmen äußerst wichtig, Beweise für die mangelnde Befähigung oder unangemessene Arbeitseinstellung von Angestellten parat zu haben. Der Grund: Diese Beweise

## Verfahren im Fall einer unwirksamen Kündigung



Quelle: Erstellt auf Grundlage der Zusammenfassung zum Bericht des Ministeriums für Gesundheit, Arbeit und Soziales, „Rechtstechnische Aspekte der Abfindungszahlung bei unwirksamen Kündigungen“ (2022)

sind nicht nur bei Gerichtsprozessen nützlich, sondern bereits bei den vorausgehenden Verhandlungen mit dem Arbeitnehmer. Sowohl bei einem Verständigungsverfahren in Arbeits-sachen (*rodo-shinpan*) als auch bei einem Gerichtsverfahren wird üblicherweise versucht, gemeinsam mit dem Richter einen Vergleich zu schließen. Das Gericht kann die vom Arbeitgeber vorgelegten Beweise nutzen, um den Arbeitnehmer zu überzeugen.

Arbeitgeber sollten bei ihrem Vorgehen folgende Punkte beachten:

- Konkrete Worte und Taten, die auf mangelnde Kompetenz oder eine schlechte Arbeitseinstellung hindeuten, sind zu dokumentieren. Dazu gehören neben E-Mails an Vorgesetzte auch Beschwerden von Kunden sowie Aufzeichnungen über Versäumnisse bei der Arbeit und die Art und Häufigkeit von Fehlern. Hilfreich ist es, wenn aus den Aufzeichnungen hervorgeht, dass die Schuld bei der Person selbst liegt und nicht beim Umfeld. Eine Methode ist, die Leistung der betroffenen Person mit der Leistung von Kolleginnen und Kollegen zu vergleichen, deren Arbeit zufriedenstellend ist.
- Der betroffenen Person sollten mindestens sechs, aber vorzugsweise zwölf Monate Gelegenheit gegeben werden, die Arbeitsleistung zu verbessern.
- Wenn Angestellte überdurchschnittlich gut beurteilt wurden, erschwert dies die Kündigung. Darauf ist bei der Abgabe von Leistungsbeurteilungen zu achten.
- Das Unternehmen sollte genaue Aufzeichnungen über Weiterbildung und sonstige Maßnahmen führen. Es ist auch üblich, über einen gewissen Zeitraum hinweg einen PIP („Performance Improvement Plan“) zu vereinbaren.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass falls der gekündigte Arbeitnehmer den Rechtsstreit vor Gericht bringt, dies – unabhängig vom Ausgang – für den Arbeitgeber einen erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand nach sich zieht. Aus diesem Grund wird in der Praxis dem Mitarbeiter üblicherweise nahegelegt, aus dem Unternehmen auszuschneiden. Auch in einem solchen Fall spielen die über die Zeit hinweg gesammelten Beweise eine wichtige Rolle.

## Debatte über Reformen

Es gibt in Japan keine festgelegten Standardsätze für Vergleichszahlungen bei Kündigungsstreitigkeiten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Stattdessen sind freiwillige Zahlungen der Unternehmen üblich, deren Höhe jedoch stark variieren kann. Es dauert außerdem häufig lange, bis Streitigkeiten über die Höhe einer Abfindungszahlung beigelegt sind – was die Hürde für eine Kündigung erhöht.

Vor diesem Hintergrund hat ein Beratungsgremium des Ministeriums für Gesundheit, Arbeit und Soziales (MHLW) am 11. April 2022 einen Bericht über die rechtstechnischen Aspekte eines Mechanismus veröffentlicht. Dieser würde es Unternehmen in Fällen, in denen die Kündigung für ungültig befunden wird, ermöglichen, den Arbeitsvertrag durch eine Geldzahlung zu beenden.

Der Mechanismus könnte ausschließlich auf Antrag des Arbeitnehmers ausgelöst werden. Er würde dem Arbeitnehmer in dem Fall, dass die Kündigung oder Nichtverlängerung des Arbeitsvertrags für ungültig befunden wurde, ermöglichen, in einem Prozess oder einem Verständigungsverfahren eine finanzielle Entschädigung zu fordern. Nach Feststellung der Unwirksamkeit der Kündigung könnte dann der Arbeitsvertrag durch Zahlung einer „Abfindung für die Aufhebung des Arbeitsvertrags“ (oder Abfindung plus Lohnnachzahlung) des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer beendet werden.

Darüber hinaus wurde eine Methode zur Berechnung der Abfindung vorgeschlagen. Diese berücksichtigt Faktoren wie die Höhe des Gehalts, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Alter, die Situation des Arbeitnehmers im Zusammenhang mit der Kündigung sowie die (Un-)Gerechtfertigkeit der Kündigung.

Das System zielt darauf ab, dem Arbeitnehmer künftig mehr Optionen einzuräumen und gleichzeitig sowohl eine rasche Konfliktlösung zu ermöglichen als auch die Vorhersehbarkeit des Ausgangs zu erhöhen. Selbst wenn die Abfindung bei Kündigungen eingeführt werden sollte, dürfte dies also nicht dazu führen, dass es einfacher wird, Arbeitnehmern zu kündigen. Das neue System hätte jedoch auch Vorteile für Arbeitgeber, da es die Streitbeilegung beschleunigt und die Vorhersehbarkeit erhöht.

Der genannte Bericht geht nur auf die rechtlichen Aspekte ein – die eigentliche Diskussion, ob das System tatsächlich eingeführt wird oder nicht, steht noch aus. Es bleibt zu hoffen, dass die Einführung des Systems eine Reform der traditionellen Beschäftigungspraktiken in Japan einleiten und damit indirekt zur Erhöhung der Produktivität der Unternehmen beitragen wird. ■



**Sayako Tsukamoto**

ist Partnerin und Rechtsanwältin mit japanischer Volljuristzulassung bei City-Yuwa Partners in Tokio.

✉ [sayako.tsukamoto@city-yuwa.com](mailto:sayako.tsukamoto@city-yuwa.com)