

Mitarbeiter im Mittelpunkt

Der Wind auf dem Beschäftigungsmarkt ist rauer geworden: Personalabbau und Qualifikationsanpassungen gehören beinahe zur Tagesordnung. Die Anforderungen an Arbeitnehmer wie Arbeitgeber sind massiv gestiegen. Wo's kriselt, ist das Bedürfnis nach einem intakten Sozialplan allgegenwärtig, auch wenn dieser nicht im Gesetz verankert ist. Es gibt aber noch weit mehr Massnahmen.

VON MARTIN ZWAHLEN

Das einzige Konstante ist der Wandel. Will ein Unternehmen auf Dauer dem wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Wandel gewachsen sein, so muss es sich und seine Mitarbeitenden stets auf mögliche Veränderungen einstellen, oder noch besser: diese selber bewirken. Diese Worte von Jean-Luc Nordmann, dem ehemaligen Direktor für Arbeit, Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) sind aktueller denn je. Gerade in der derzeit aussergewöhnlichen und angespannten Situation zeigt sich zum einen die Bedeutung einer gut funktionierenden Sozialpartnerschaft, zum andern aber auch, wie wertvoll ein Hilfsmittel sein kann, welches sachlich Alternativen, Handlungsfelder, mögliche Vorgehensweisen und Instrumente aufzeigt.

70% Arbeitskraft, 30% Kapital- und Materialeinsatz

«Mindestens 70% des Sozialproduktes in den ökonomisch entwickelten Ländern werden durch menschliche Arbeitskraft erwirtschaftet. Lediglich knappe 30% sind auf Kapital- und Materialeinsatz zurückzuführen.» Die Aussage von Professor Dr. A. Mielke, Universität Zürich, unterstreicht die Bedeutung eines jeden einzelnen Individuums.

«Im Unterschied zu den Gesetzen unserer Nachbarländer besteht in der Schweiz kein Obligatorium eines Sozialplans im Falle grösserer Entlassungen.»



Mitarbeitende haben ein Anrecht auf offene Kommunikation – auch wenn es kriselt.

Oftmals rückt aber das liebe Geld bedrohlich weit nach vorne, wenn sich die Frage stellt, einen vernünftigen Sozialplan aufzustellen. Doch in empfehlenswerten Sozialplänen ist nicht primär Geldleistung anzustreben. Vielmehr sind Wege zu suchen, wie von Restrukturierungen betroffene Mitarbeitende allenfalls reduziert im Betrieb weiterarbeiten oder möglichst rasch und nachhaltig wieder zu einer neuen Stelle kommen können. Investitionen in die Weiterbildung, die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit, aber auch der Nutzen von Netzwerken zur Wiederintegration – möglichst in enger Zusammenarbeit mit den regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) – sind besonders nachhaltig.

Eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit derartigen Fragen, die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit und die Pflege sozialpartnerschaftlicher Beziehungen tragen dazu bei,

den notwendigen Wandel nicht für alle jeweils Beteiligten zur Krise werden zu lassen. Dabei bringen neue Perspektiven im HR-Prozess frischen Wind in die Personalabteilung.

Sozialplan nicht gesetzlich verankert

Im Unterschied zu den Gesetzen unserer Nachbarländer besteht jedoch in der Schweiz kein gesetzliches Obligatorium eines Sozialplanes im Falle grösserer Entlassungen. Um diese Lücke zu schliessen, enthalten zahlreiche Gesamtarbeitsverträge Regelungen über die Aushandlung eines Sozialplanes. Damit obliegt es den Sozialpartnern, die menschlichen und wirtschaftlichen Härten für die von den Abbaumassnahmen betroffene Belegschaft zu vermeiden oder zumindest abzufedern. Ein Sozialplan bietet auch Raum für die Entwicklung von konkreten wirtschaft-

lichen Perspektiven zur Aufrechterhaltung der Arbeitsverhältnisse. Die Praxis zeigt, dass bei einer echten Sozialpartnerschaft tragfähige Lösungen gefunden werden können.

Ausgewogene und gut abgestimmte Sozialpläne, bei welchen der Grundsatz «Arbeit vor Geld» im Vordergrund steht, senken für ein Unternehmen gar Kosten und helfen mit, sozial schwierige Situationen der betroffenen Mitarbeitenden zu lindern und die Zukunftschancen – für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber – zu erhöhen.

Beidseitig Chancen erhöhen

In der Tat lohnt sich das rechtzeitige Bereitstellen eines Sozialplans und der nötigen finanziellen wie organisatorischen Mittel, um eine faire Lösung zu ermöglichen. Verantwortungsvolle Firmen dienen dabei als gute Beispiele. Vorbildlich verhielt sich etwa eine mittelgrosse Unter-

Bild: insblende

«Das rechtzeitige Bereitstellen eines Sozialplans und der nötigen finanziellen und organisatorischen Mittel lohnt sich, um eine faire Lösung zu ermöglichen.»

nehmung der Nahrungsmittelbranche, die vor Jahren ihre Betriebe in der Deutsch- und Westschweiz zusammenlegte. Die Konzentration, allein schon aufgrund der Mentalitätsunterschiede eine komplexe Ausgangslage und daher äusserst anspruchsvoll zu kommunizieren, war mit Rationalisierungsinvestitionen und Stellenreduktionen verbunden.

Schon Monate vor der Zusammenlegung beschloss das (deutsche) Mutterhaus, grosszügige Prämien für wichtige Funktionsträger auszurichten, damit diese bis zum Tag X aktiv dabei blieben, um so einen optimalen Betriebsablauf aufrechtzuerhalten. Die dadurch vermiedenen Einnahmenseinbußen wurden direkt ins Coaching und in Beiträge an frühzeitige Umschulungen weniger qualifizierter MitarbeiterInnen gesteckt. Weitsicht und rechtzeitige Planung (bereits in «guten» Zeiten) haben bei diesem Beispiel die Chance geboten, betriebswirtschaftlich zu maximieren und gleichzeitig Anstand, Wertschätzung und Verantwortung zu praktizieren. Entsprechend positiv fielen das Medienecho und die Reaktionen von Öffentlichkeit und Behörden aus, sogar in der Westschweiz, wo damals eine traditionsreiche Betriebsstätte aufgegeben wurde.

Einige Jahre später feierte das gleiche Unternehmen sein 100-Jahr-Jubiläum – mit erstklassiger Präsenz in Zeitungen, Radio und TV. Es versteht sich (fast) von selbst, dass auch seine Markenprodukte in der Konsumentengunst weit oben stehen und häufig eine Marktführerposition einnehmen.

Spezielle Optik: Auflösungsvereinbarung statt Kündigung?

Nicht immer braucht es einen Sozialplan. Oft sind – gerade in kleinen

Betrieben – nur wenige Stellen von Strukturänderungen betroffen. Da stellt sich für Arbeitnehmer häufig die Frage: Mein Arbeitgeber will sich von mir trennen. Er schlägt mir vor, dass ich selbst kündige, oder dass wir eine Auflösungsvereinbarung machen. Welche Vor- und Nachteile kann das für mich haben?

Die Kündigung durch den Arbeitnehmer selbst hat den Vorteil, dass dies dann auch im Arbeitszeugnis so erwähnt wird, den Nachteil, dass er von der Arbeitslosenversicherung Einstelltag bekommt, weil er die Arbeitslosigkeit selbst verursacht hat. Diese Lösung ist deshalb dann zu wählen, wenn man ziemlich sicher ist, eine andere Stelle zu finden.

Ausser durch Kündigung kann man Arbeitsverträge auch durch eine gegenseitige Vereinbarung wieder auflösen. Dabei ist man nicht an vertragliche oder gesetzliche Kündigungsfristen gebunden, sondern kann diese abkürzen, oder verlängern. Zudem können in der Vereinbarung weitere Punkte geregelt werden wie z.B.

- Freistellung
- Abgangsentschädigung (kein Anspruch wenn BVG versichert)
- Unterstützung bei der Stellensuche (Coaching)
- Wortlaut des Arbeitszeugnisses
- Information der Mitarbeiter/Kunden

Ausgewogenheit ist Pflicht

Damit eine solche Vereinbarung gültig ist, muss sie aber ausgewogen sein, das heisst, sie darf nicht einseitig zulasten des Angestellten von den vertraglichen oder gesetzlichen Fristen abweichen.

Der Vorteil einer solchen Vereinbarung für den Angestellten liegt darin, dass er gewisse zusätzliche Leistungen, wie z.B. eine längere Kün-

«Wenn das Klima zwischen den Parteien ziemlich angespannt ist, kann es sinnvoll sein, für die Verhandlung einen neutralen Gesprächsleiter beizuziehen.»

BERATERVERBUND SWISSCONSULTANTS.CH

Die CTS Group ist Mitglied des interdisziplinären Beraterverbunds Swissconsultants.ch. Er besteht aus 350 Fachleuten aus den Gebieten Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Mergers and Acquisitions, Informatik, Marketing, Werbung, Public Relations, Vorsorgeplanung, Rechtsberatung,

Versicherungsberatung, Human Resources, Personalschulung, Sozialwissenschaften und Immobilienberatung.

Mehr Infos zu diesem Thema und über Swissconsultants.ch? Am schnellsten per Fax 062 916 50 05 oder unter www.swissconsultants.ch.

digungsfrist, bekommt. Als Nachteil ergibt sich, dass die automatische Fristverlängerung bei Krankheit während der Kündigungsfrist wegfällt. Das kann aber in der Vereinbarung anders geregelt werden und falls der Arbeitgeber eine Krankentaggeldversicherung hat, die über das Vertragsende hinaus Leistungen erbringt, ist dieser Nachteil ohnehin gering. Bei der Arbeitslosenversicherung führt eine solche Vereinbarung dann nicht zu Einstelltagen, wenn der Arbeitnehmer nachweisen kann, dass der Arbeitgeber ihm gekündigt hätte, wenn er nicht diese Vereinbarung unterzeichnet hätte.

Risiken mindern

Für den Arbeitgeber liegt der Hauptvorteil darin, dass das Risiko eines Gerichtsverfahrens, weil der Angestellte die Kündigung nicht akzeptiert, viel geringer ist. Auch die Wahrscheinlichkeit einer Verlängerung der Kündigungsfrist durch Krankheiten kann erheblich gesenkt werden. Sogar eine Auflösung während einer Sperrfrist (z.B. wegen Krankheit oder Schwangerschaft) ist möglich, wenn die Lösung insgesamt für den Angestellten nicht schlechter als der gesetzliche Anspruch ausfällt.

Dazu kommt ein psychologischer Faktor: Für die Betroffenen ist es ein wesentlicher Unterschied, ob sie eine Kündigung zugeschickt erhalten, an der sie nichts ändern können, oder ob der Arbeitgeber sich mit ihnen an einen Tisch setzt und über die Konditionen einer Auflösung verhandelt. Ein Unternehmen kann durch gutes «Trennungsmanagement» viel Aufwand und Ärger vermeiden, Betriebsklima und Image als Arbeitgeber verbessern, muss aber bereit sein, dem Angestellten in gewissen Punkten mehr zu geben als ihm laut Vertrag zustehen würde. Besonders empfeh-

lenswert sind solche Vereinbarungen bei langjährigen Arbeitsverhältnissen und Angestellten in schwierigen gesundheitlichen oder sozialen Situationen.

Wenn das Klima zwischen den Parteien bereits ziemlich angespannt ist, kann es sinnvoll sein, für die Verhandlung einen neutralen Gesprächsleiter (Mediator) beizuziehen.

Unternehmerische Weitsicht gefragt

Damit Sozialpläne – so gut sie auch sind – erst gar nicht zur Anwendung kommen, ist unternehmerische Weitsicht gefragt: Mit Unterstützung der Personalverantwortlichen oder HR-Spezialisten müssen Konzepte für Krisenzeiten erarbeitet werden. Eine gute Vorbereitung – in guten Zeiten – verhindert einen allzu harten Aufprall in schlechten Zeiten. ■■■■

Martin Zwahlen absolvierte an der Universität Bern das Rechtsstudium und liess sich zum bernischen Fürsprecher patentieren. An der IDHEAP in Lausanne erlangte er den «Master of public administration». Des Weiteren eignete er sich ein breites Wissen in Verhandlungsführung, Mediation, Kommunikation, Akut-Situationen im Personalbereich, Mobbingberatung, Arbeitsrecht und innerbetrieblicher Mediation, Verhandeln im Grenzbereich und Klärungshilfe an. Bevor Martin Zwahlen bei der CTS Group einstieg, machte er halt bei der Bundesverwaltung, war Mitglied eines Gemeindeparlamentes, Dozent an Höheren Fachschulen, selbstständig erwerbender Anwalt und Mediator, Geschäftsführer des Dachverbandes Mediation (SDM) sowie Trainer in den Bereichen Konflikt- und Trennungsmanagement und Verhandlungstechnik und Moderation von schwierigen Sitzungen und Verhandlungen.

martin.zwahlen@ctsgroup.ch
www.ctsgroup.ch