

Strukturwandel und Sozialplan: «Arbeit vor Geld»

Der Weg von der Hochkonjunktur zu wirtschaftlich härteren Zeiten ist oft ein kurzer. Plötzlich stehen strukturelle Veränderungen bevor, die entsprechend Einfluss auf die Beschäftigung innerhalb eines Unternehmens nehmen. Jetzt trifft der Strukturwandel auf die Sozialpartnerschaft. Dabei zeigt sich, wie ausgeprägt Anstand, Wertschätzung und Verantwortungsgefühl sind.

VON CHRISTOPH SCHORER

Strukturwandel, schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, aber auch Missmanagement haben zur Folge, dass Personalrestrukturierungsmassnahmen zu einem alltäglichen Phänomen geworden sind. Wo Kündigungen ausgesprochen werden, führen diese oft zu sozialen Schwierigkeiten für die Mitarbeitenden, zu Imageverlust der Unternehmen und zu verminderter Arbeitsmoral der verbleibenden Belegschaft. In solchen Situationen ist es für Arbeitgeber und Mitarbeitende von Nutzen, wenn ein sorgfältig ausgearbeiteter Sozialplan vorhanden ist.

Kein Giesskannenprinzip

Ein fortschrittlicher Sozialplan soll auf dem Grundsatz «Arbeit vor Geld» basieren. Dies bedeutet, dass mit allen Mitteln versucht werden soll, die Betroffenen möglichst schnell wieder in die Arbeitswelt zu integrieren. Wo dies trotz gebündelter Anstrengungen nicht möglich ist, soll eine soziale Abfederung vorgesehen werden. Das «Giesskannenprinzip», bei welchem Geld ausgeschüttet, aber kaum auf die individuelle soziale Situation und die Arbeitsmarktfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden eingegangen wird, sollte verhindert werden.

Um dem Grundsatz «Arbeit vor Geld» gerecht zu werden, müssten den bedürftigen Mitarbeitenden ein professionelles Coaching ermöglicht werden. Meist verfügt eine Firma aber nicht über die notwendigen fachlichen Ressourcen, um dies selber anbieten zu können. Vernetzte Dienstleistungsunternehmen eignen sich besonders gut für diese Aufgabe, da sie über die notwendigen Netzwerke verfügen und über branchenspezifische Besonderheiten Bescheid wissen. Gruppen-Outplacements sind effizient und finanziell tragbar. Die betroffenen Mitarbeitenden vertrauen zudem eher in externe Fachleute als in eine Firma, die ihnen die Kündigung ausgesprochen hat. Besonders jene Mitarbeitenden, welche auf dem Arbeitsmarkt aus eigener Kraft kaum reelle Chancen haben, brauchen Unterstützung, beispielsweise in Form eines individuellen und systematisch geführten Case Managements.

Positive Effekte für beide Seiten

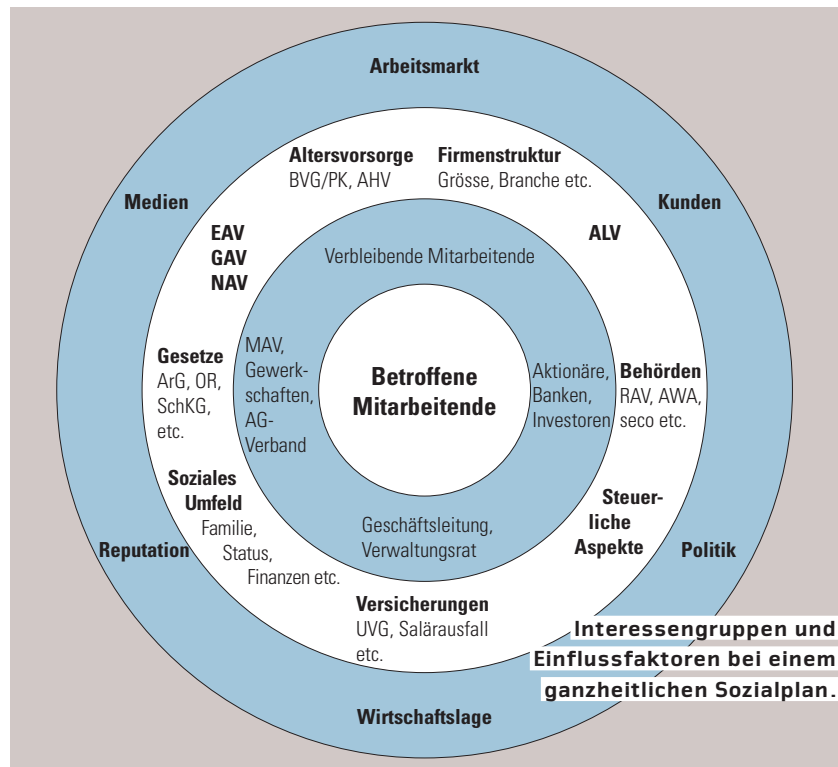
Ausgewogene und gut abgestimmte Sozialpläne, bei welchen der Grundsatz «Arbeit vor Geld» im Vordergrund steht, senken für ein Unternehmen gar Kosten und helfen mit, sozial schwierige Situationen der betroffenen Mitarbeitenden zu lindern

BERATERVERBUND SWISSCONSULTANTS.CH

Der interdisziplinäre Beraterverbund Swissconsultants.ch besteht aus 350 Fachleuten aus den Gebieten Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Mergers and Acquisitions, Informatik, Marketing, Werbung, Public Relations, Vorsorgeplanung, Rechtsberatung, Versiche-

rungsberatung, 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.



und die Zukunftschancen – für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber – zu erhöhen. Diese positiven Effekte sollen kurz erläutert werden:

Vorteile für Mitarbeitende

- Leistungen aus dem Sozialplan mildern die oft schwierige finanzielle Situation und können zur moralischen und fachlichen Unterstützung des Mitarbeitenden beitragen.
- Den Betroffenen wird geholfen, sich schneller und besser auf dem Arbeitsmarkt zu reintegrieren.
- Weniger Unsicherheiten für Betroffene, Klarheit im Falle einer Entlassung.
- Der Fokus der Mitarbeitervertretung kann auf optimale Betreuung der Betroffenen gerichtet werden. Besteht bereits ein Sozialplan, werden die Ressourcen der MAV in schwierigen Zeiten nicht noch zusätz-

lich durch Sozialplanverhandlungen mit der Geschäftsleitung gebunden.

- Ein frühzeitig erstellter Sozialplan ist vorteilhaft: Oft ist das Verhältnis der Sozialpartner in Zeiten von Stellenabbau angespannt und somit keine gute Grundlage für die Ausarbeitung konstruktiver Sozialpläne. Die Geschäftsleitung wird in diesen Phasen unter Druck seitens des Verwaltungsrates und der Kapitalgeber stehen, die MAV wird einem Erwartungsdruck der Mitarbeitenden (und allenfalls einer Gewerkschaft) ausgesetzt sein. Rechtzeitig vorzubeugen und Vorschläge bereitzuhalten, lohnt sich für beide Seiten.

Vorteile für Arbeitgeber

- Das Image der Unternehmung gegenüber Öffentlichkeit, Medien, Behörden und Kunden leidet bei einem notwendig gewordenen Stellenabbau

weniger. Dieser Sachverhalt erleichtert auch die Rekrutierung künftiger Leistungsträger.

■ Das Arbeitsklima (für verbleibende Mitarbeitende) leidet weniger. Ist die Situation für entlassene Mitarbeitende geklärt, kann schneller wieder zum Alltag übergegangen werden.

■ Die Gefahr, dass zu haltende Leistungsträger mitsamt ihrem wichtigen Know-how für die Firma verloren gehen, verringert sich.

■ Die vereinbarten Massnahmen ermöglichen eine bessere Vorbereitung von Entlassungen, wodurch negative Folgen auch schneller bekämpft werden können (Reintegration, Coaching). Dies wirkt sich bei guten Sozialplänen kostensenkend aus.

■ Dadurch, dass gewisse Massnahmen gewährleistet sind, mag das Aussprechen einer Kündigung auch für den Arbeitgeber erträglicher sein (zum Beispiel, wenn eine Frühpensionierung ermöglicht wird).

Die Zeit nutzen

Wird ein Sozialplan frühzeitig erstellt, ergeben sich zusätzliche Vorteile:

■ Die Kosten sind im Voraus eher bestimmbar und können bei einer Planung eines Stellenabbaus herangezogen werden. Ohne Sozialplan sind Kosten oft schlechter abschätzbar, da Verhandlungen mit den Sozialpartnern noch bevorstehen. Revisionsfirmen, Banken und Investoren werden auf möglichst genaue Schätzungen insistieren!

■ Besteht ein fairer Sozialplan, sinkt das Risiko eines aufreibenden Arbeitskampfes, der die Firma weiter

schwächt und gar die verbleibenden Arbeitsplätze gefährden kann.

■ Verhandlungen über Folgen bei Entlassungen mit MAV/Gewerkschaften entfallen oder werden dadurch erheblich vereinfacht. Dies gilt besonders dann, wenn ein bestehender GAV Verhandlungen bei Entlassungen vorsieht.

■ Verhandlungen auf freiwilliger Basis stärken die Position des Arbeitgebers und garantieren meist konstruktive und offenere Zusammenarbeit mit der MAV.

Breite Auswirkungen

Sozialpläne haben Auswirkungen auf verschiedenste Bereiche: so beispielsweise auf der zwischenmenschlichen Ebene (z.B. Vertrauensverhältnis; Grundsatz von Treu und Glauben, Kommunikationsgrundsätze), auf der Ebene der Sozialwerke (z.B. Pensionskasse, ALV), im Bereich Aus- und Weiterbildung und in vielen weiteren Gebieten. Anhand eines Beispiels soll die Vielschichtigkeit der Fragen gezeigt werden, die ein einzelner Punkt in einem Sozialplan auslösen kann, respektive auslösen muss:

Eine Firma will für Mitarbeitende mit mehr als 35 Dienstjahren eine Abgangsentschädigung von neun Monatslöhnen prüfen. Diese – wohl eher überdurchschnittliche – Leistung ist auf allen Ebenen auf mögliche Konflikte hin zu prüfen.

■ Was bewirkt dies steuerlich für die Mitarbeitenden?

■ Wird sich die ALV evtl. auf den Standpunkt stellen, mit Versiche-

rungsleistungen sei in einem solchen Falle noch zuzuwarten?

■ In welchen Rang würden solche Forderungen bei einem Konkurs der Firma (im Kollokationsplan) fallen?

■ Was für Sozialabgaben (AHV, ALV etc.) sind bei einer solchen Entschädigung zu entrichten? Wer bezahlt die Arbeitnehmerbeiträge? Zu welchem Zeitpunkt?

■ Kann die Firma diese Abgangsentschädigung überhaupt leisten?

■ Macht eine solche Entschädigung überhaupt Sinn?

■ Wie wird die ganze Angelegenheit auf dem neuen Lohnausweis dargestellt?

■ Wie wird diese Lösung von austretenden Mitarbeitenden wahrgenommen, wie ist die Wahrnehmung der Verbleibenden?

Es gilt also, insbesondere bei innovativen Lösungen, die Konsequenzen in allen Bereichen sorgfältig abzuklären.

Im Fokus: Interessengruppen und Einflussfaktoren

Neben diesen fachlichen Fragen, die sich durch eine grosse Palette von Sachgebieten bewegen, gilt es auch zu beachten, dass ein Sozialplan den verschiedenen Interessen ausgesetzt ist und unter grossem direkten oder indirekten Einfluss von verschiedenen Faktoren steht.

Selbstverständlich stehen die von einer Restrukturierung oder einer Betriebsschliessung betroffenen Mitarbeitenden im Mittelpunkt der Sozialplanüberlegungen. Dies bedeutet aber nicht, dass sonst keine weiteren Interessengruppen vorhanden sind. Folgende Hauptinteressenten stehen im Vordergrund:

- betroffene Mitarbeitende
- verbleibende Mitarbeitende
- Mitarbeitervertretungen/Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände
- Geschäftsleitung/Verwaltungsrat
- Aktionäre, Banken, Investoren, Börse

Neben den verschiedenen Interessen und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gibt es auch Einflüsse, die sich auf den Sozialplan auswirken:

■ Gesetzliche Vorschriften: Obligationenrecht (Konsultationspflicht, Verfahren bei Massenentlassungen usw.), Mitwirkungsgesetz, Arbeitsgesetz, SchKG, Datenschutzgesetz, bilaterale Verträge mit der EU etc.

■ Einzelarbeitsverträge, Firmenreglemente, GAV, Normalarbeitsvertrag

■ Soziale und psychologische Aspekte der betroffenen Mitarbeitenden (familiäre, finanzielle Situation sowie Status- und Wertschätzungsfragen)

■ Portfolio der Mitarbeitenden (Berufsgattungen, Ausbildung, Altersstruktur, Herkunft der Mitarbeitenden etc.)

■ Steuerliche Aspekte (steuerliche Auswirkungen der Sozialplanleistungen, Lohnausweis)

■ Altersvorsorge (BVG/Pensionskasse; evtl. Teilliquidation mit Fragen der Verteilung freier Mittel/Reserven, AHV)

■ ALV (Arbeitslosenversicherung), Insolvenzversicherung

■ Andere versicherungstechnische Fragen (UVG, Salärausfallversicherung etc.)

■ Struktur und Grösse der Firma, Branche, Wirtschaftsstandort

■ Behörden: seco, KIGA/AWA, RAV etc.

■ Evtl. Börse (bei börsenkotierten Unternehmen ist zudem auf die Ad-hoc-Publizität zu achten; rechtzeitige und adäquate Information der Börse)

Einflussfaktoren im weiteren Sinne

Neben den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen gibt es noch weitere Faktoren, die einen Einfluss auf den Inhalt eines Sozialplans haben können. Im Vordergrund stehen dabei:

- Medien
- Reputation
- Kunden
- Politik
- Wirtschaftslage
- Arbeitsmarkt

Generell lohnt es sich, rechtzeitig vorzubeugen und sich für unvermeidliche Umstrukturierungsmassnahmen zu rüsten. So fällt es meistens wesentlich leichter, faire Verhandlungen zu führen und einem Imageverlust vorzubeugen. Praktizierte Faktoren wie Anstand, Wertschätzung und Verantwortungsgefühl tragen wesentlich dazu bei, allseits akzeptable Lösungen zu finden – jeweils mit der Prämisse «Arbeit vor Geld». ■■■■

Christoph Schorer, lic. phil., verfügt über langjährige HRM-Erfahrung im In- und Ausland, in Privatwirtschaft und Verwaltung. Heute ist er Geschäftsführer der CM Integra GmbH in Burgdorf.
christoph.schorer@cmintegra.ch

Sozialplan mit den zwei Grundpfeilern «Reintegration» und «Soziale Abfederung».

