

## Soziale Verantwortung

# Sozialpläne zum Vorteil aller Beteiligten sorgfältig umsetzen

Ganzheitliche Sozialpläne helfen mit, sozial schwierige Situationen von betroffenen Mitarbeitenden zu lindern und die Zukunftschancen für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber zu verbessern. Die siebte Publikation der Schriftenreihe des interdisziplinären Beraterverbands *Swissconsultants.ch* trägt den Titel «Strukturwandel trifft Sozialpartnerschaft» und befasst sich als Arbeitsinstrument mit Umstrukturierungen und ihren Auswirkungen auf Personal und Betrieb mit dieser Thematik.

*Christoph Schorer*

*Othmar Schär*

*Urs Thierstein*

Strukturwandel, schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, aber auch Missmanagement haben zur Folge, dass Personalrestrukturierungen zu einem alltäglichen Phänomen geworden sind. Sind in einem Unternehmen Personalabbau-Massnahmen unvermeidlich, gilt es, deren zahlreiche negative Folgen zu mildern und Türen für eine aussichtsreiche Zukunft zu öffnen.

## Massnahmen ergreifen

Wo Kündigungen ausgesprochen werden, führen diese oft zu sozialen Schwierigkeiten bei den Mitarbeitenden, zu Imageverlust der Unternehmen und zu verminderter Arbeitsmoral der verbleibenden Belegschaft. Auch die finanziellen Folgen können für alle Beteiligten schwerwiegend sein. Deshalb drängen sich in solchen Momenten unterschiedliche Massnahmen auf. Zum Massnahmenkatalog gehören beispielsweise eine

adäquate interne Kommunikation, eine klare Geschäftsstrategie, Gelegenheit zur persönlichen Begegnung mit Entscheidungsträgern, faire Anstellungsbedingungen und ein sorgfältig ausgearbeiteter Sozialplan.

## Tragfähige Lösungen suchen

Müssen Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen durchgeführt werden, entsteht für die Firma neben den hohen Kosten auch ein bedeutender ideeller Schaden. Das Betriebsklima kann ungünstig beeinflusst werden, die Mitarbeitenden werden verunsichert und deren Loyalität zum Unternehmen und der Geschäftsleitung wird einer Belastungsprobe ausgesetzt. Die Gefahr ist gross, dass qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeitende in einer Zeit, in der das Unternehmen auf deren Leistung besonders angewiesen wäre, eine neue Stelle suchen.

Können Entlassungen nicht vermieden werden, geht es darum, den Schaden für Mitarbeitende und Firma im Rahmen zu halten. Neben der sozialen Verantwortung, die eine

Firma gegenüber den betroffenen Angestellten hat, muss bei den verbleibenden Mitarbeitenden das verloren gegangene Vertrauen zurückgewonnen werden.

Zu dem finanziell und sozial kostspieligen Instrument der Entlassung gibt es schliesslich Alternativen, die sich stark Kosten senkend auswirken können. Darunter fallen beispielsweise eine Stellenplafonierung (flexibler Stellenstop), ein zeitlicher Aufschub von Wiederbesetzungen, aber auch die Förderung von Teilzeitarbeit und von unbezahlten Urlauben. Erst wenn alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind, sollten Entlassungen in Erwägung gezogen werden. In solchen Situationen ist es für Arbeitgeber und Mitarbeitende von Nutzen, wenn ein sorgfältig ausgearbeiteter Sozialplan vorhanden ist. Dieser bietet Vorteile, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen.

## Plus für den Sozialplan

Wird ein Sozialplan frühzeitig erstellt, ergeben sich zusätzliche Vorteile:

- 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 Sozialpartnern noch anstehen. Revisionsfirmen, Banken und Investoren werden auf möglichst genauen Schätzungen bestehen.
- Besteht ein fairer Sozialplan, sinkt das Risiko eines aufreibenden Arbeitskampfes, der die Firma weiter schwächt und sogar 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 Gesamtarbeitsvertrag (GAV) Verhandlungen bei Entlassungen vorsieht.
- Verhandlungen auf freiwilliger Basis stärken die Position des Arbeitgebers und garantieren meist eine konstruktive und offenere Zusammenarbeit mit der MAV.

## Betriebswirtschaftliches

Soll ein Sozialplan erarbeitet werden, müssen im Interesse aller Beteiligten gewisse Rahmenbedingungen eingehalten werden. Darunter fallen folgende Aspekte:

1. Finanzierbarkeit: Die Mittel für die vereinbarten Verpflichtungen müssen vorhanden sein.
2. Die verbleibenden Arbeitsplätze dürfen nicht durch übertriebene finanzielle Verpflichtungen gefährdet werden.
3. Die «Sanierbarkeit» und die «Übernahmefähigkeit» einer Firma dürfen durch einen überladenen Sozialplan nicht gefährdet werden. Potenzielle Käufer oder Geldgeber – die überlebenswichtig sein

## Vorteile für Arbeitnehmer auf einen Blick

- Leistungen aus dem Sozialplan mildern die oft schwierige finanzielle Situation der Mitarbeitenden und können massgeblich zur moralischen und fachlichen Unterstützung beitragen.
- Den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird geholfen, sich schneller und besser auf dem Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Der Weg in die berufliche Zukunft soll erleichtert werden.
- Weniger Unsicherheiten für Betroffene, Klarheit im Fall einer Entlassung.
- Der Fokus der Arbeitnehmervertretung kann auf optimale Betreuung der Betroffenen gerichtet werden. Besteht bereits ein Sozialplan, werden die Ressourcen der Mitarbeitervertretung (MAV) in schwierigen Zeiten nicht noch zusätzlich durch Sozialplanverhandlungen mit der Geschäftsleitung gebunden.
- Oft ist das Verhältnis der Sozialpartner in Zeiten von Stellenabbau angespannt und somit keine gute Grundlage für die Ausarbeitung sinnvoller und konstruktiver Sozialpläne. Die Geschäftsleitung wird in diesen Phasen unter Druck seitens des Verwaltungsrats und der Kapitalgeber stehen, die MAV wird einem Erwartungsdruck der Mitarbeitenden (und allenfalls einer Gewerkschaft) ausgesetzt sein.

## Vorteile für Arbeitgeber auf einen Blick

- 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. Damit, dass die Situation für entlassene Mitarbeitende klar ist, 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 Kosten senkend 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).

können – dürfen nicht durch unbezahlbare Sanierungskosten von einer Investition abgehalten werden.

## Weichen frühzeitig stellen

Die Überlegungen, ob ein Sozialplan erarbeitet werden soll oder nicht, gehören bereits in guten Zeiten zur Unternehmenspolitik einer fortschrittlichen Unternehmung.

Einen Sozialplan braucht es nicht erst in einer Krise. Dann ist es für konstruktive, ganzheitliche und weitsichtige Lösungen meist zu spät. Die Sozialpartner sind gereizt, die notwendigen finanziellen Mittel sind oft kaum vorhanden, die Zeit drängt. In der Praxis hat dies zur Folge, dass verhältnismässig teure Pläne verhandelt werden, welche für die effektiv bedürftigen Mitarbeitenden trotzdem ungenügende Massnahmen darstellen. Für andere Mitarbeitende wiederum

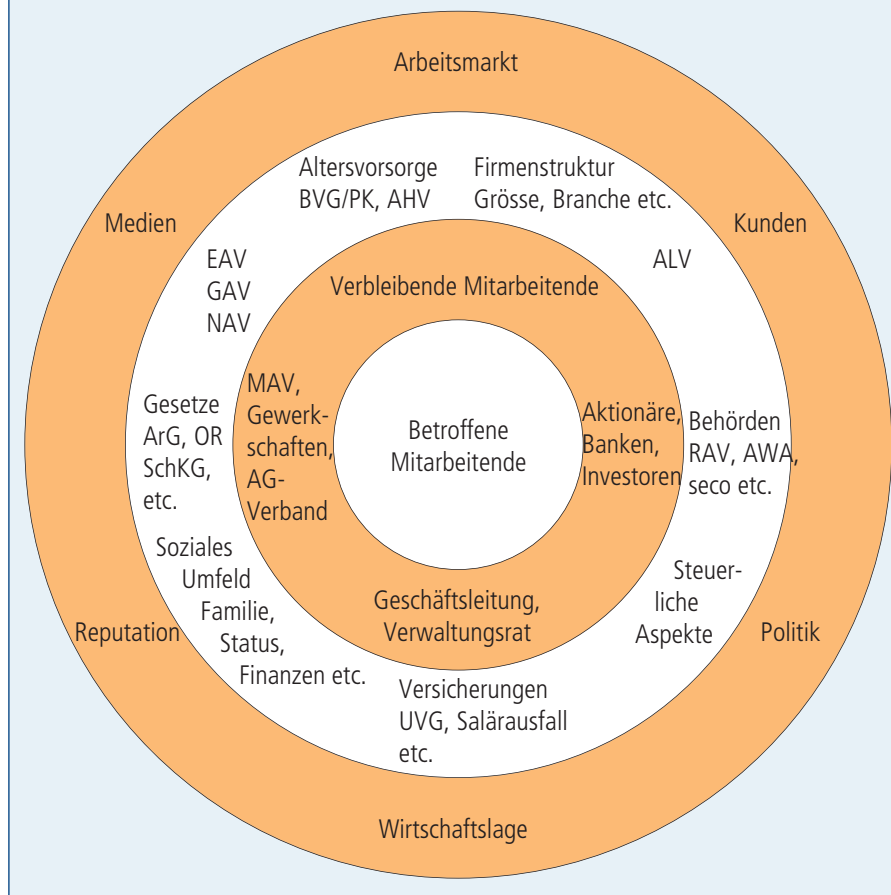
kann dies den goldenen Fallschirm bedeuten, was nicht Sinn und Zweck eines Sozialplans sein darf. Um bei einem Konkursfall bestehen zu können, muss der Sozialplan schon eine Zeit lang bestanden haben und muss verhältnismässig sein. Dies ist ein weiterer Grund, Sozialpläne noch in «guten Zeiten», also frühzeitig, zu erstellen. Ein derartig «stehender Sozialplan», der über keine Befristung verfügt, soll aber innert nützlicher Frist kündbar sein.

## Einflussfaktoren

Sozialpläne wirken sich auf verschiedenste Bereiche aus. Neben den zahlreichen fachlichen Fragen, die sich bedingt durch eine grosse Palette von Sachgebieten stellen, gilt es auch zu beachten, dass ein Sozialplan unterschiedlichen Interessen ausgesetzt ist und unter grossem direkten oder indirekten Einfluss verschiedener Faktoren steht (siehe Grafik). Neben den betroffenen Mitarbeitenden, die im Mittelpunkt stehen, gehören weitere Akteure zu den Hauptinteressenten (siehe die beiden inneren Kreise der Grafik): Verbleibende Mitarbeitende, Sozialpartner, Aktionäre, Banken usw. Zu den verschiedenen Interessen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kommen auch unterschiedlichste Einflüsse, die sich auf den Sozialplan auswirken (äussere Kreise der Grafik):

- Gesetzliche Vorschriften: Obligationenrecht (Konsultationspflicht, Verfahren bei Massenentlassungen usw.), Mitwirkungsgesetz, Arbeitsgesetz, SchKG, Datenschutzgesetz, bilaterale Verträge mit der EU usw.
- Einzelarbeitsverträge, Firmenreglemente, GAV, Normalarbeitsvertrag
- Soziale und psychologische Aspekte der betroffenen Mitarbeitenden (familiäre, finanzielle Situation sowie Status- und Wertschätzungsfragen)
- Portfolio der Mitarbeitenden (Berufsgat-

## Interessensgruppen und Einflussfaktoren bei einem Sozialplan



tungen, Ausbildung, Altersstruktur, Herkunft der Mitarbeitenden usw.)

- Steuerliche Aspekte (Auswirkungen der Sozialplanleistungen, Lohnausweis)
- Altersvorsorge (BVG/Pensionskasse, AHV)
- ALV (Arbeitslosenversicherung), Insolvenzversicherung
- Andere versicherungstechnische Fragen (UVG, Salärausfallversicherung usw.)
- Struktur und Grösse Firma, Branche, Wirtschaftsstandort
- Behörden, KIGA/RAV, seco
- Eventuell Börse

Die Vielzahl der aufgezeigten Einflussfaktoren führt dazu, dass die optimale Mischung an Massnahmen, die sich aus dem Sozialplan ergibt, von Firma zu Firma unterschiedlich ist. So stehen beispielsweise im Bereich der öffentlichen Verwaltung andere Prioritäten im Vordergrund als bei einem kleinen Industriebetrieb, der um sein Überleben kämpft. Es gibt also keinen «Muster-sozialplan», der für alle Branchen bzw. Firmen optimal angewendet werden kann.

## Zwei wichtige Grundpfeiler

In der Schweiz hat sich trotz fehlender gesetzlicher Verankerung eine Sozialplanpraxis durchgesetzt. Die heute vorhandenen Sozialpläne sind alle ähnlich strukturiert. Viele Elemente blieben in den vergangenen



Jahrzehnten unverändert, obwohl sich Arbeitsmarktumfeld, Bildungswesen und Unternehmenskulturen in einer globalisierten Arbeitswelt stark verändert haben.

Die Autoren plädieren dafür, dass bei einem fortschrittlichen Sozialplan eine Konzentration der verfügbaren Mittel bei der Reintegration und bei der sozialen Abfederung stattfinden soll. Dieses Konzept basiert auf

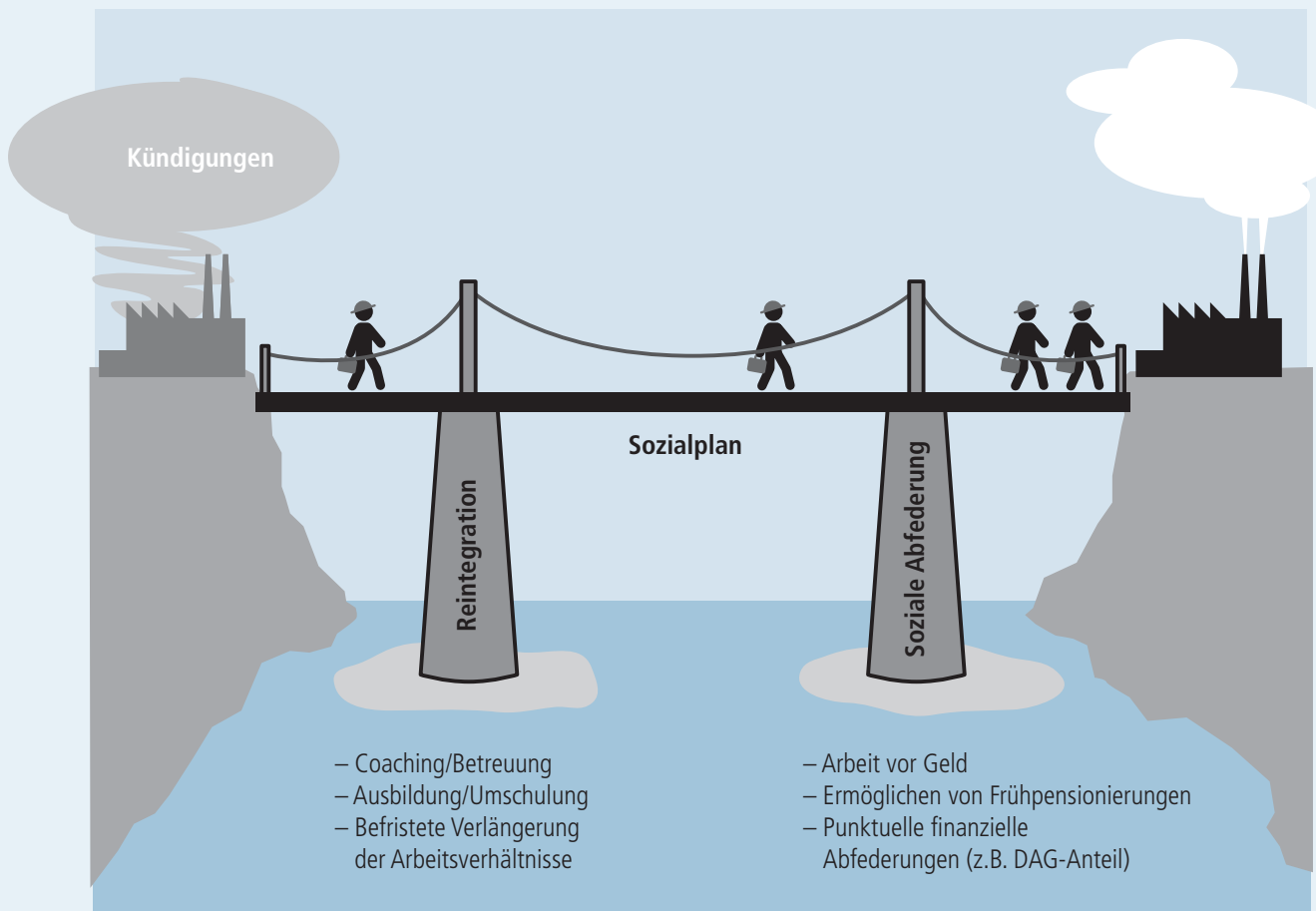
dem Grundsatz «Arbeit vor Geld». Mit allen Mitteln muss versucht werden, dass die Betroffenen möglichst schnell wieder in die Arbeitswelt integriert werden. Wo dies trotz den gebündelten Anstrengungen nicht möglich ist, soll eine soziale Abfederung vorgesehen werden. Das «Giesskannenprinzip», bei welchem Geld ausgeschüttet, aber kaum auf die individuelle soziale Situation und die Arbeitsmarktfähigkeit der betroffenen Mit-

arbeitenden eingegangen wird, hat ausgedient (siehe Abbildung).

## Reintegration

Reintegrationsmassnahmen sollen eine möglichst schnelle Wiedereingliederung in die Arbeitswelt ermöglichen. Darunter fallen professionelle Coachings (Gruppen-Out-

### Sozialplan mit den Grundpfeilern «Reintegration» und «soziale Abfederung»





placement; individuelle Beratung), Ausbildung/Umschulung, aber auch Unterstützung durch Arbeitgeber bezüglich Arbeitszeit bei Stellensuche, Benutzung von Infrastruktur, Zusammenarbeit mit Behörden.

Wichtig ist auch die prompte Erstellung von aussagekräftigen Arbeitszeugnissen. Eine Verlängerung des Arbeitsverhältnisses erhöht die Chance zur Wiedereingliederung.

## Soziale Abfederung

Die soziale Abfederung hilft betroffenen Mitarbeitenden in schwierigen Situationen. Als Grundsatz gilt: Arbeit vor Geld; die befristete Verlängerung der Arbeitsverhältnisse anstelle von Abfindungen ist auch Teil der sozialen Abfederung. Weiter steht bei diesem Grundpfeiler die Frühpensionierung bei älteren Mitarbeitenden, bei denen Wiedereingliederung aussichtslos ist, im Vordergrund. Weitere punktuelle finanzielle Abfederungen und die Unterstützung von Härtefällen gehören ebenfalls dazu.

## Sachverstand

Zur Ausarbeitung eines Sozialplanes braucht es breite, aber auch tiefe Kenntnisse aus

verschiedensten Fachbereichen. Soll ein Sozialplan erstellt werden, empfiehlt es sich, das notwendige Know-how verschiedener Gebiete wie Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Steuern, beizuziehen. Weiter werden gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie ein fundiertes Verständnis für Wirtschaftsfragen im Allgemeinen von Nutzen sein. Entwicklungen am Arbeitsmarkt und soziologische Aspekte (Mitarbeiterportfolio, Situation ausserhalb Firma, Demografie) sind ebenfalls in die Überlegungen einzubeziehen. Neben all diesen Aspekten wird es ohne Einfühlungsvermögen, Dialogbereitschaft und Verhandlungsgeschick kaum möglich sein, einen sinnvollen und breit abgestützten Sozialplan zu erarbeiten.

## Mit Fairness begegnen

Eine wichtige Grundvoraussetzung für einen guten Sozialplan ist die Einsicht der Arbeitgeber, dass sie ihre soziale Verantwortung wahrnehmen müssen. Gefragt sind verantwortungsvolle, ganzheitlich denkende Sozialpartner, die nicht nur ihre eigenen kurzfristigen Interessen vertreten, sondern das Gesamtinteresse von Unternehmen und Mitarbeitenden im Auge behalten. Sollen die angestrebten Unternehmensziele erreicht werden, kann dies nur mit Mitarbei-

## Porträt



Hauptautor Christoph Schorer absolvierte die HWV in Olten mit Abschluss zum Betriebsökonom HWF/FH. Anschliessend legte er das Schweizerische Nachdiplomstudium HRM an der Fachhochschule Olten ab. Nach Erfahrungen im Bankensektor (BEKB und UBS) führten ihn seine beruflichen Tätigkeiten über das Internationale Komitee des Roten Kreuzes zum Bundesamt für Gesundheit, wo er als Personalbereichsleiter und stellvertretender Leiter des Bereichs Personal und Organisation wirkte. Im Anschluss daran wurde er Leiter Human Resources bei der Ascom Transmission AG. Nach langjähriger Tätigkeit als Leiter Human Resources und Mitglied des Managements der Keymile AG in Bern ist er heute Geschäftsführer der Firma CM Integra GmbH in Burgdorf, die im Bereich der Arbeitsintegration und der Sozialplanpraxis tätig ist.

Das Schriftenreihen-Buch «Strukturwandel trifft Sozialpartnerschaft» wurde von Christoph Schorer unter Mitarbeit von Othmar Schär und Urs Thierstein verfasst. Die Kernkompetenzen der schärpartners ag und CTS Group AG liegen im Bereich Human Resources. Beide sind Mitglieder des interdisziplinären Beraterverbands Swissconsultants.ch, der aus 340 Fachleuten aus den Gebieten Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Mergers and Acquisitions, Informatik, Marketing, Werbung, Public Relations, Vorsorgeplanung, Rechtsberatung, Versicherungsberatung, Human Resources, Personalschulung, Sozialwissenschaften und Immobilienberatung besteht.  
[www.swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch)

tenden gelingen, die Vertrauen haben, sich mit der Firma identifizieren und wissen, dass man sie auch in schlechteren Zeiten fair behandelt. Das «Humankapital» ist und bleibt einer der wichtigsten Schlüssel zum Erfolg einer Unternehmung. Dazu gehört aber unmittelbar die Einsicht bei Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften, dass sie eine betriebswirtschaftliche Mitverantwortung übernehmen müssen.

Um konkurrenzfähig und überlebensfähig zu bleiben, muss eine Unternehmung Gewinne erzielen können. Die Zukunft der verbleibenden Mitarbeitenden kann nur durch optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen gesichert werden.



## Fazit

Ausgewogene und gut abgestimmte Sozialpläne 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: Eine Win-Win-Situation für Unternehmen und betroffene Mitarbeitende, die in der heutigen Zeit des dauernden Strukturwandels von grossem Vorteil ist. ■



## Literatur

Das Schriftenreihen-Buch «Strukturwandel trifft Sozialpartnerschaft» ist ein wertvoller Leitfaden für Sozialpläne, insbesondere bei KMU. Dabei werden wichtige Aspekte bei der Erstellung eines Sozialplans erläutert und aus der Optik des Praktikers betrachtet. Im Vorwort beziehen drei prominente Persönlichkeiten Stellung zum aktuellen Thema: Jean-Luc Nordmann, Direktor für Arbeit, Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), Dr. Serge Gaillard, sein Nachfolger und vorher Leiter des Sekretariats des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds, Bern, sowie Johann Niklaus Schneider-Ammann, Präsident und Delegierter der Ammann Group Holding, Langenthal, Präsident Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swiss-

mem), Nationalrat FDP. Die Publikation richtet sich an verantwortungsvolle Personalfachleute, Arbeitnehmervertretungen sowie Geschäftsleitungen von Unternehmen, bei welchen auch mittel- und langfristige Überlegungen von Bedeutung sind. Autoren: Christoph Schorer, unter Mitarbeit von Othmar Schär und Urs Thierstein. Das Buch «Strukturwandel trifft Sozialpartnerschaft» kann für CHF 20.– (exkl. Versandkosten) bei der Geschäftsstelle von Swissconsultants.ch bestellt werden: Telefon 062 916 50 00, Telefax 062 916 50 05, info@swissconsultants.ch. Es stellt einen praxisnahen Leitfaden zum Erstellen eines Sozialplanes dar. [www.swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch)

## Fragen

### Christoph Schorer

Geschäftsführender Partner  
CM Integra GmbH  
Berufliche Perspektiven  
Lyssachstrasse 7, 3400 Burgdorf  
Tel. 034 427 40 41  
christoph.schorer@cmintegra.ch



### Othmar Schär

Geschäftsführer  
scharpartners ag  
Personaldienstleistungen  
Lyssacherstrasse 7, 3401 Burgdorf  
Tel. 034 427 30 30  
info@schaer.ch, www.schaer.ch



### Urs Thierstein

Partner, CTS Group AG  
Partners for Human Solutions  
Zürich/Aarau/Bern/Vallon  
Tel. 0800 809 890  
management@ctsgroup.ch  
www.ctsgroup.ch



Anzeige

HOFER BSW



## Mehr Kreativität bei Versicherungsfragen.

«Studien belegen, dass 90 % aller Personen mindestens einmal pro Tag «out of home» sind – nicht nur zum Vergnügen, sondern vor allem auf dem Weg zur Arbeit. Hektik und Stress führen oft zu Überforderung und schliesslich zu unliebsamen Absenzen im Betrieb. Die Visana stellt für diese Fälle Instrumente zur Verfügung, die in Leistung und Effizienz ihresgleichen suchen. Ein Blick bzw. ein Klick bringt auch Sie weiter.» [www.visana.ch](http://www.visana.ch)

**visana**  
business