

Human Resources

Was bei Personalsparmassnahmen zu beachten ist

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Kapital eines Unternehmens. Und trotzdem kann es Zeiten geben, in denen die Geschäftsleitung Personalsparmassnahmen beschliessen muss. Die Möglichkeiten sind vielfältig und so ist es nicht immer einfach, die richtige Massnahme zu treffen. In diesem Beitrag greifen wir einige Personalsparmassnahmen heraus und zeigen auf, wie diese umzusetzen sind.

Brigitte Kraus-Meier

Sparmassnahmen auf der Personalseite können minimal sein oder aber die Betroffenen empfindlich treffen. Immer gilt es abzuwägen, ob die Kosteneinsparung tatsächlich notwendig ist. Bei der Abwägung sollte man sich die Frage stellen, ob es eine mildere Massnahme gibt, um das gesteckte Ziel zu erreichen. Denn wenn immer ein Arbeitgeber etwas streichen muss, kommen in der Belegschaft Unstimmigkeiten auf, was genau betrachtet wiederum Geld kostet. Schliesslich sollte man sich als Arbeitgeber auch immer die Grundsatzfrage stellen, ob die Sparmassnahme vorübergehender Natur ist oder ob sie dauernd gelten soll. Wird die Massnahme nur für eine beschränkte Dauer ergriffen, so muss dies ganz klar auch so kommuniziert werden und der Endtermin sollte schon bei Einführung der Sparmassnahme möglichst datumsgenau festgelegt sein.

Kurzfristig und einmalig

Juristisch unbedenklich ist die Anordnung von ein bis zwei Wochen Ferien, wenn sich abzeichnet, dass das Unternehmen auf eine sehr kurzfristige Auftragslücke zusteuert. Der Arbeitgeber darf die Ferien anordnen, doch hat

er auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeitenden gebührend Rücksicht zu nehmen. Klar, dass ein Familienvater mit schulpflichtigen Kindern anders zu behandeln ist als ein junger, ungebundener Mitarbeiter, der sich immer über Ferien freut und auch spontan den Rucksack packt. Wie lange im Voraus die Ankündigung für den Zwangs-Ferienbezug sein muss, hängt vom Einzelfall ab und kann nicht mit einer für alle Sachverhalte gültigen Wochenzahl beantwortet werden. Ferien über Festtage können grundsätzlich auch kurzfristig angeordnet werden, demgegenüber ist die Ferienanordnung mitten im Jahr, fern von Schulferien, früher anzukündigen. Wo vorhanden, kann der Arbeitgeber natürlich auch die Kompensation von Überstunden anordnen. Hier spielt es aber eine wesentliche Rolle, wie die Verträge und das Personalreglement formuliert sind. Hat der Arbeitgeber die alleinige Befugnis, die Kompensation der Überstunden zu bestimmen, so ist auch eine kurzfristige Anordnung bedenkenlos. Hat der Arbeitgeber aber keine solche Befugnis schriftlich in den Verträgen oder im Reglement vorgesehen, muss der Mitarbeiter mit der Kompensation einverstanden sein. Gibt der Mitarbeiter die Zustimmung nicht, muss der Arbeitgeber diesen Entscheid akzeptieren und die Überstunden später und im Einvernehmen mit dem Mitarbeitenden kompensieren lassen oder sie

schliesslich (mit Zuschlag) auszahlen. Das Unternehmen tut also gerade in diesem Punkt gut daran, das Reglement so abzufassen, dass der Spielraum offen ist und die Kompensation eben auch kurzfristig vom Arbeitgeber angeordnet werden kann.

Überstunden sammeln

Es gibt sie, jene Mitarbeitenden, die Überstunden sammeln wie Cumulus- und andere Sparpunkte – scheinbar ohne Motivation und doch sehr eifrig, um sie dann später in einem beliebigen Moment einzulösen. Überstundensaldi sind ein erheblicher Faktor bei den Personalkosten und so macht es Sinn, die eigene Überstundenregelung von Zeit zu Zeit zu hinterfragen und gegebenenfalls vertraglich anzupassen. Abgesehen von den vertraglichen Regelungen muss ganz klar festgehalten werden, dass die Handhabung von Überstunden in erster Linie eine Führungssache ist und es sehr wohl darauf ankommt, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeitenden leitet. Mit einer guten Führung kann das Risiko, dass überhöhte Überstundensaldi auf den Tisch kommen, eingegrenzt werden. In vertraglicher Hinsicht ist man relativ frei, wie man Überstunden regeln will. Aber man muss es zwingend schriftlich regeln, denn sonst gilt die ge-

gesetzliche Regelung und diese ist für den Arbeitgeber wenig vorteilhaft. Zum einen weil bei der gesetzlichen Regelung der Arbeitnehmer und nicht etwa der Arbeitgeber das Wahlrecht hat, ob er die Überstunden kompensieren oder auszahlen lassen will. Und zum anderen, weil bei der Auszahlung jede Überstunde um einen Viertel teurer wird, denn gemäss gesetzlicher Regelung sind Überstunden mit einem Lohnzuschlag von mindestens 25 Prozent auszuzahlen. Es lohnt sich daher, gerade diesen Punkt einer genauen Analyse zu unterziehen, denn in der vertraglichen Regelung der Überstunden liegt ein grosses Sparpotenzial. So ist beispielsweise auch denkbar, dass man eine gewisse Bandbreite als im Lohn inbegriffen deklariert und Mehrarbeit im Sinne von Überstunden erst beim Überschreiten dieser Grenze gezahlt wird. Oder genau umgekehrt, dass bis zu einer Obergrenze Überstunden akzeptiert, darüber hinaus aber nicht anerkannt werden. Ein Einschnitt in die Überstundenberechtigung muss in jedem Fall auf die Unternehmenskultur abgestimmt werden. Und bei der Umsetzung muss die Personalkommunikation wohl gewählt werden. Will man eine für die Arbeitnehmenden schlechtere Regelung einführen, so sind bei der Umsetzung gewisse Zeitabfolgen zu beachten, so dass die Einführung der neuen Überstundenregelung auch wirklich rechtmässig und durchsetzbar ist.

Personalabbau

Die einschneidendste und massivste Personalsparmassnahme ist der Personalabbau. Dieser ist wohl immer die letzte aller möglichen Sparmassnahmen. Die Umsetzung ist besonders schwierig, weil es nicht damit getan ist, Sparziele zu formulieren. Beim Personalabbau sind Menschen betroffen, für die viel mehr mit einer Arbeitsstelle verbunden ist als das reine Erwerbseinkommen. Es sind die emotionalen und sozialen Aspekte, die einem Mitarbeiter gleichzeitig mit der Kündigung genommen werden. Das kann man auch mit einer beträchtlichen Abfindung nicht wirklich ausgleichen. Muss das Unternehmen gar so viele Kündigungen aussprechen, dass eine Massenentlassung vorliegt, gilt es viele juristische Leitplanken zu beachten. Entscheidend ist

aber gerade auch bei dieser Massnahme die Kommunikation. Kann die Belegschaft die Notwendigkeit des Abbaus nicht nachvollziehen, ist mit Protestaktionen der Mitarbeitenden zu rechnen, bis hin zu Arbeitskämpfmassnahmen. In der Schweiz zwar noch nicht häufig, verbreiten sich solche Arbeitnehmer-Protestaktionen doch zunehmend.

Nichts ist gratis, auch nicht der Personalabbau. Und auch wenn das Arbeitsgesetz keine Pflicht zur Erstellung eines Sozialplans vorsieht, so ist es doch in den meisten Fällen üblich. Die Ausgestaltung eines Sozialplans kann aber je nach Situation sehr unterschiedlich erfolgen. Dies ist mitunter von der Branche und von der aktuellen Unternehmenssituation abhängig. Ist das Unternehmen finanziell derart angeschlagen, dass der Abbau gerade noch den Konkurs verhindern vermag, kann man kaum eine grosszügige Sozialplanlösung erwarten. Ist der Stellenabbau ein strategischer Unternehmensentscheid, wird ein Sozialplan eher etwas ausführlicher ausfallen. Es gilt daher, die Situation und die möglichen Kosten von allfälligen Einzelabfindungen oder von Sozialplanleistungen einzuschätzen und in die Massnahme mit einzurechnen. Birgt der Personalabbau nämlich nach dieser Gesamtrechnung kein wesentliches, langfristiges Sparpotenzial, sollte man unbedingt davon absehen und sanftere Kostenmassnahmen prüfen – die im Übrigen meistens auch sehr viel schneller umgesetzt werden können.

Vorübergehend

Neben Personalsparmassnahmen, die unbeschränkt oder zumindest für eine lange Zeitdauer wirken, sind auch vorübergehende Kostensparmassnahmen zu prüfen. Allen voran die Kurzarbeit, mit welcher ein Unternehmen einen mittelfristigen Auftragsrückgang abfedern kann. Hier muss man aber als Arbeitgeber tunlichst darauf achten, dass man die Mitarbeitenden in Kurzarbeit – wegen ihrer Abwesenheit – viel stärker an das Unternehmen bindet. Der Kommunikationsaufwand muss während der Phase der Kurzarbeit erhöht werden, um die Mitarbeitenden emotional halten zu können. Und schliesslich sollte der Lohn während Kurzarbeit nur in Ausnahmefällen zu

100 Prozent bezahlt werden. Denn wer kommt schon gerne wieder 100 Prozent arbeiten, wenn er während der Kurzarbeit beim gleichen Lohn deutlich kürzere Arbeitszeit hatte. Und wie lässt sich Kurzarbeit in einem solchen Fall überhaupt plausibel erklären?

Allen Massnahmen gemeinsam ist, dass sie bei der Belegschaft zunächst auf Ablehnung und Unverständnis stossen. Es gilt daher, die Argumente für die Massnahme im Voraus genau zu prüfen und vorzubereiten und sich ständig zu hinterfragen, ob die angestrebte Sparmassnahme auch tatsächlich den erhofften Nutzen bringt. Hat man sich dann aber einmal dazu entschlossen, soll die Massnahme auch stringent umgesetzt werden. Denn wenn nicht, verursacht sie viel Wirbel im Unternehmen und führt zu schlechterer Produktivität sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Damit kann das erklärte Sparpotenzial schnell aufgebraucht sein. ■

Porträt



Brigitte Kraus ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich. Die Agentur vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und wendet sich an Unternehmen für die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen. Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Fachperson in Unternehmenskommunikation und war Arbeitsrichterin am Bezirksgericht Zürich. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

Kontakt



Brigitte Kraus-Meier
lic. iur., Executive Master CCM
Inhaberin
konzis
Recht und Kommunikation
Wilfriedstrasse 12, 8032 Zürich
Tel. 044 380 66 80
Fax 044 380 66 81
info@konzis
www.konzis.ch

