

Personalrechtliche Sparmassnahmen

Kündigungen und Lohnkürzungen müssen plausibel begründet sein

In wirtschaftlich angespannten Zeiten prüft jedes Unternehmen verschiedene Sparmöglichkeiten. Eines meist relativ grossen Budgetposten bilden die Personalkosten. Klar, dass sich ein Unternehmen Gedanken macht, welche Sparmassnahmen in diesem Bereich Sinn machen und effektiv sind. Nimmt man den Mitarbeitenden durch Sparmassnahmen effektiv etwas weg, so müssen diese Schritte rechtlich sauber vorbereitet und kommunikativ gut vollzogen werden.

Brigitte Kraus

Personalkosten lassen sich theoretisch gut drücken. Da die Belegschaft durch solche Massnahmen direkt betroffen ist, sollte man sich vorher vor Augen führen, wie die geplante Kostenbremse auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ankommt. Die Sparmassnahme muss Sinn machen sowie notwendig und zulässig sein. Und schliesslich muss es die Geschäftsleitung schaffen, die Sparmassnahme plausibel zu begründen, so dass die Belegschaft die Notwendigkeit einsieht und die Massnahme akzeptiert. Manch ein Unternehmen vergisst bei seinen Budgetstraffungen die Menschen, welche diese zu tragen haben.

Ein Rechtsgeschäft

Der Arbeitsvertrag nach Schweizerischem Obligationenrecht OR ist ein zweiseitiges Rechtsgeschäft, bei welchem die Vertragsparteien in wechselseitiger Beziehung stehen. Der Mitarbeiter stellt dem Arbeitgeber seine Arbeitskraft zur Verfügung. Dafür zahlt

der Arbeitgeber dem Mitarbeitenden einen im Voraus vereinbarten Lohn. Dies sind die beiden wesentlichsten Vertragsmerkmale. Damit ein Vertrag zustande kommt – sei dies schriftlich oder auch nur mündlich – müssen sich die Vertragsparteien zumindest darüber einigen. Eine einseitige Abänderung dieses Vertrags ist nicht möglich. Zur Rechtsverbindlichkeit benötigt jede wesentliche Abänderung des Vertrags, sofern sie zulasten der Gegenpartei erfolgen soll, die Zustimmung des Vertragspartners. Praktisch

ausgedrückt heisst dies, wenn der Arbeitgeber beispielsweise den Lohn des Mitarbeitenden kürzen will, darf er dies nur tun, wenn der Mitarbeiter dazu sein Einverständnis erteilt. In der Praxis scheitern oft viele Arbeitgeber daran, dass sie dieses Einverständnis nicht oder nicht richtig, respektive nicht rechtzeitig einholen. Das Unternehmen muss sich bewusst sein, wo der Sparhebel angesetzt werden soll, wie dies rechtlich richtig abzulaufen hat und wie diese Massnahme kommuniziert wird.

Rechtliches bei Lohnkürzung

- Nur mit Einverständnis des Mitarbeitenden.
- Rechtzeitig ankündigen.
- Klar aussprechen, dass Vertrag zu den vorgegebenen Bedingungen auf Ablauf der Kündigungsfrist aufgehoben wird.
- Gleichzeitig Offerte für Fortführung des Arbeitsverhältnisses, zu reduziertem Lohn, unterbreiten.
- Ist eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von der Massnahme betroffen, kann die Einwilligung auch stillschweigend erteilt werden.

Einseitige Anordnung

Selbstverständlich muss der Arbeitgeber nicht für jede Massnahme die Einwilligung der Belegschaft einholen. Alles, was er im Rahmen seines Weisungsrechts einseitig erlassen darf, kann er auch gegen den Willen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchsetzen. Dazu gehört beispielsweise die Anordnung des Ferienbezugs. Vom Gesetz her hat der Arbeitgeber zwar auf die Wünsche des Arbeitnehmers Rücksicht zu nehmen. Doch gerade in wirtschaftlich schwierigen

Zeiten steht dem Arbeitgeber ein relativ grosser Handlungsspielraum offen und er kann Ferien auch kurzfristig anordnen. Wie viel im Voraus dies mindestens sein muss, lässt sich leider nicht mit einer festen Wochenzahl sagen. Es kommt, wie so oft, auf den Einzelfall an. Ratsam ist es, jeweils auf die Schulferien Rücksicht zu nehmen, sofern möglich. Auch die Kompensation von Überstunden kann grundsätzlich einseitig angeordnet werden, wenn die vertraglichen Bestimmungen (Personalreglement, Arbeitsvertrag) nicht etwas Gegenteiliges vorsehen. Grundsätzlich nie einer Zustimmung bedarf es für Massnahmen, die den Arbeitnehmenden besserstellen, was allerdings beim Ergreifen von Sparmassnahmen wohl kaum der Fall sein wird.

Lohnkürzungen

Ein heisses Eisen sind die sogenannten Lohnkürzungen – unerheblich, ob nur vorübergehend oder dauernd. Unvergessen sind die Schlagzeilen grosser, namhafter Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter via E-Mail aufforderten, auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten. Im Ansatz sind solche Überlegungen nicht falsch, doch die Umsetzung muss stimmen. Zunächst muss festgelegt werden, welche Bereiche betroffen sind und in welchem Mass die Lohnkürzung stattfinden soll. Wenn klar ist, dass die Lohnkürzung so oder so vollzogen werden muss, kann das Unternehmen nur den formellen Weg der Änderungskündigung gehen, wenn es sich rechtlich korrekt verhalten will. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber den betroffenen Mitarbeitenden mitteilt – dies unbedingt schriftlich – dass der bestehende Vertrag, wie er vorliegt, gekündigt wird, dass aber gleichzeitig ein

Kommunikationsregeln bei Personalsparmassnahmen

- Frühzeitig ankündigen.
- Klar verständlich und nachvollziehbar erläutern, warum die Massnahme notwendig ist und was geschehen würde, wenn diese nicht ergriffen würde.
- Sich in die direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Fragen hineinversetzen.
- Schriftliches F & A (Fragen und Antworten) zu den gängigsten Fragen erstellen, um auf Fragen vorbereitet zu sein und eine einheitliche Sprachregelung zu garantieren.
- Klar, einfach, gut verständlich.
- Regelmässig.
- Nach Umsetzung der Massnahme Kommunikation aufrechterhalten.

neuer Vertrag mit gleichen Bedingungen, aber mit einem reduzierten Lohn (Umfang in Prozent oder als Festbetrag nennen) angeboten wird. Zu beachten ist, dass die Lohnkürzungsmassnahme nicht per sofort angeordnet wird, sondern frühestens auf den Zeitpunkt nach Ablauf der auf das entsprechende Vertragsverhältnis massgebenden Kündigungsfrist. Sind mehrere oder gar alle Mitarbeitenden von dieser Massnahme betroffen, so wählt man aus praktischen Gründen die längste Kündigungsfrist, so dass die Lohnkürzung für alle auf den gleichen Zeitpunkt wirksam wird.

Die Einwilligung zu einer Lohnkürzung muss nicht zwangsläufig ausdrücklich er-

folgen. Sofern der Arbeitsvertrag für Vertragsänderungen nicht eine spezielle Form, beispielsweise Schriftlichkeit, vorsieht, so kann die Einwilligung auch stillschweigend oder konkludent (aus dem Handeln folgernd) geschehen. Um den administrativen Aufwand für ein Unternehmen im Rahmen zu halten, ist denkbar, dass in die ursprüngliche Kündigung (Schreiben hinsichtlich Änderungskündigung) eine Formulierung reingenommen wird, wonach ohne ausdrücklichen Gegenbericht bis zu einem bestimmten Datum davon ausgegangen wird, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mit der Lohnkürzung einverstanden ist und das Arbeitsverhältnis fortführen will. Es empfiehlt sich, hier eine relativ kurze Beden-



Stellenabbau: Für die Betroffenen bricht eine Welt zusammen; sie verlieren dadurch nicht nur die finanzielle Grundlage, sondern auch ein wichtiges soziales Umfeld.



frist zu wählen, damit die Geschäftsleitung schnell im Klaren darüber ist, welche Mitarbeitende allenfalls nicht einverstanden sind.

Entlassungen

Stellenabbau ist nicht beliebt, doch manchmal führt kein Weg daran vorbei. Hierbei sollte man aber nicht wie ein emotionsloser Rotstift vorgehen, der beliebig Stellen streicht. Für die Betroffenen bricht eine Welt zusammen, sie verlieren nicht nur die finanzielle Grundlage, sondern auch ihr soziales Gefüge und damit Freunde und die Freude an der Arbeit. Es ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter ins Büro zu bitten, um dann die Kündigung auszusprechen. Wichtig bei einem Kündigungsgespräch ist, dass kein Zweifel an der Entschlossenheit und Notwendigkeit dieser Massnahme entsteht. Der Mitarbeitende darf nicht das Gefühl erhalten, der Vorgesetzte sei selber nicht so sicher, ob er das Richtige tue. Eine solche, meist unbeabsichtigte und oft falsch verstandene, gut gemeinte Haltung schadet dem Mitarbeiter mehr, als dass sie ihm nützt. Dem Betroffenen soll aber sofort aufgezeigt werden, wie man ihn unterstützt, an welche externen Stellen er sich wenden

kann und wer intern seine Ansprechperson bei Fragen ist.

Langfristig planen

Sind die Sofort-Sparmassnahmen vollzogen, sollte das Unternehmen die Anstellungsbedingungen auf Optimierungsmöglichkeiten hin überprüfen. Gespart werden kann beispielsweise bei Pausenzeiten, Überstunden, Feiertagsbrücken und bei Boni. Bei allen Sparmassnahmen gilt es zu bedenken, dass man mit der verbleibenden Belegschaft weiter machen will. Man muss sich bewusst sein, dass die Sparmassnahmen nicht etwa die Zuversicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Zukunft des Unternehmens stärkt. Auch wenn man die Notwendigkeit dieser Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsplätze gut kommuniziert, so sind die Mitarbeitenden doch verunsichert. Denn sie sind es, die weniger Geld in der Tasche haben, oder die miterleben mussten, wie ein Kollege entlassen wurde. Die Kommunikation darf daher nicht einfach aufhören: Sie muss aufrechterhalten bleiben, bis glaubhaft versichert wurde, dass das Unternehmen wieder auf soliden Beinen steht.

Es lohnt sich, die Kadenz der Information zu erhöhen, über den Bestelleingang zu

◀ Wichtig bei einem Kündigungsgespräch ist, dass kein Zweifel an der Entschlossenheit und Notwendigkeit dieser Massnahme entsteht.

orientieren und aufzuzeigen, wann die nächste Information erfolgt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessieren sich nämlich immer dann um das Wohlbefinden des Unternehmens, wenn ihr eigenes davon abhängt. In schlechten Zeiten ist der Informationshunger der Belegschaft hoch und er muss mit gut verdaubaren, wohl portionierten und lecker angerichteten Informationshapen gestillt werden. Klarheit, Regelmässigkeit, Offenheit und Proaktivität sind die besten Ratgeber für eine gelungene interne Kommunikation. Man sollte erst gar nicht daran denken, Unangenehmes verheimlichen zu wollen. Und man sollte auch offen gestehen, wenn man derzeit etwas noch nicht genau weiss. Die Mitarbeitenden werden es durch Engagement und Loyalität danken. ■

Porträt



Die Agentur Konzis vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und richtet sich an Unternehmen und Organisationen bei der Umsetzung von personalrechtlichen Massnahmen. Die Inhaberin Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Unternehmenskommunikatorin. Sie verfügt über rund zwölfjährige Erfahrung in der Rechtsberatung von Unternehmen und war während vielen Jahren nebenberuflich als Arbeitsrichterin am Bezirksgericht in Zürich tätig.

Kontakt



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

