

Entlassungen

Beim Personalabbau einen Sozialplan bereithalten

Seit drei Jahren besteht in der Schweiz die gesetzliche Pflicht, einen Sozialplan nicht nur anzubieten, sondern einen solchen mit der Belegschaft zu verhandeln und zu vereinbaren. Je nach den konkreten Sachverhaltsumständen ein schwieriges Unterfangen. Doch auch hier gilt, eine gute Vorbereitung schafft Handlungsfreiheit.

› Brigitte Kraus-Meier, Dr. Pascal Scheiwiller

Es fehlen konkrete Vorschriften, was denn überhaupt Inhalt eines Sozialplans sein soll, und verlässliches Zahlenmaterial, wie hoch die Sozialplan-Entscheidungen im Durchschnitt ausfallen. Diese Orientierungslosigkeit verunsichert Unternehmen und führt oft dazu, dass dieses Thema vernachlässigt wird. Vergleichsangaben erhält man von Experten, welche sich schwerpunktmässig mit dieser Thematik befassen.

Weniger Abgangsentschädigungen

Eines steht fest, in den letzten fünf bis zehn Jahren wurden immer häufiger Sozialpläne erlassen und vereinbart, welche als Hauptleistung konkrete Unterstützungsmassnahmen vorsahen. War früher die Abgangsentschädigung das Kernelement eines Sozialplans, verringerte sich diese in den letzten Jahren deutlich. Einige Sozialpläne sehen sogar überhaupt keine Bezahlung von Abgangsentschädigungen mehr vor – und dennoch wurden diese Sozialpläne von den Mitarbeitern angenommen und als gut befunden.

Das funktioniert aber selbstverständlich nur dort, wo stattdessen andere Leistun-

gen in Form effektiver Unterstützung angeboten werden, wie zum Beispiel durch Coaching, Outplacement oder ein internes Jobcenter. Die Schwierigkeit, eine

! kurz & bündig

- › Unternehmen, welche mehr als 250 Mitarbeitende beschäftigen, müssen dann einen Sozialplan verhandeln und vereinbaren, wenn sie – basierend auf dem gleichen Betriebsentscheid – mindestens 30 Kündigungen aussprechen. Unerheblich ist der Zeitraum der Kündigungen, wenn es den gleichen Entscheid betrifft. Ansonsten gilt die Sozialplanpflicht bei mindestens 30 Kündigungen innert 30 Tagen.
- › Die gesetzliche Sozialplanpflicht besteht nun bereits seit dem Jahr 2014, über den Inhalt eines solchen Sozialplans gibt es aber kaum Vorschriften und oft fehlt einem Unternehmen die Erfahrung in der Verhandlung eines Sozialplans.

neue Stelle zu finden, liegt ja oftmals in der Motivation des Stellensuchenden und an der richtigen Herangehensweise. Ist der Betroffene durch die Kündigung entmutigt und/oder fehlt es ihm an Erfahrung, wie man sich auf dem Arbeitsmarkt bewegt, geht oft wertvolle Zeit verloren. Aus dieser Erkenntnis heraus engagieren sich die Arbeitgeber immer häufiger, den Mitarbeiter zu unterstützen, dass er möglichst gar nicht erst stellenlos wird. Dieses Engagement der Arbeitgeber lohnt sich für alle und ist für das Unternehmen trotzdem günstiger, als wenn es hohe Abfindungssummen bezahlen würde (vgl. Beitrag «KMU-Magazin», Ausgabe 11/2016, Seite 92). Zwar ist es einfacher, den Sozialplan vor allem mit finanziellen Entschädigungen zu bepacken. Den Betroffenen, dem Unternehmen und schliesslich der Gesellschaft nützt das aber kaum etwas. In Extremfällen führen hohe Abfindungssummen die Betroffenen sogar erst recht in eine Abwärtsspirale, denn nicht selten werden solche Summen in teure Konsumgüter investiert statt in die berufliche Neupositionierung. Der verantwortlich handelnde Arbeitgeber wird daher die Abfindungen reduzieren und die Unterstützung aufstocken.

Dies im eigenen Interesse, denn wer eine Anschlusslösung findet, kostet das Unternehmen weniger.

(K)eine Frage des Images

Immer wieder wird den Arbeitgebern weisgemacht, ein guter Sozialplan sei gut für das Image. Schön, wenn es so ist, doch das bleibt die Ausnahme, denn mit Sozialplänen kann man nicht «werben». Als zweites Argument wird immer wieder erwähnt, ein guter Sozialplan wirke positiv auf die verbleibenden Mitarbeiter. Ein totaler Irrglaube, falls die Hauptleistung in einer Abgangentschädigung besteht. Dann nämlich werden Begehrlichkeiten wach und manch einer von der Kündigung verschonter Mitarbeiter fragt sich, warum denn er, der er täglich für das Unternehmen weiter tatkräftig arbeitet, keine finanzielle Anerkennung erhalte.

Investiert der Arbeitgeber aber in konkrete Unterstützung der Entlassenen und sorgt damit dafür, dass diese nahtlos eine neue Stelle finden, dann wird sich dies sehr wohl positiv bei den Verbleibenden auswirken, denn sie werden das Engagement des Arbeitgebers anerkennen. Hohe Abfindungssummen dagegen wirken demotivierend bei den Verbleibenden. Und spätestens wenn man sich als Arbeitgeber überlegt, wie man denn erklären soll, dass zwar Kündigungen ausgesprochen werden müssen, aber man gleichzeitig hohe Abfindungen bezahlen würde, wird deutlich, dass dies kein guter Weg ist. Will man also tatsächlich was für sein Image tun, sollte man als Arbeitgeber alles daran setzen, dass die von der Kündigung Betroffenen in der Stellensuche schnell, professionell und erfolgreich unterstützt werden und so möglichst schnell eine Anschlusslösung finden.

Nach Abschluss einer Abbaumassnahme sollte auch immer zurückgeblickt und ausgewertet werden, wer eine neue Stelle gefunden hat, ob es zu einer Phase der Stellenlosigkeit gekommen ist und wie lange die gedauert hat. Die Leistungen des Sozialplans waren dann gut, wenn die Zeit der Stellenlosigkeit gesamthaft betrachtet kurz gehalten werden konnte und wenn es zudem nur zu wenig Kündigungsverlängerungen infolge Krankheit gekommen ist.

Es zeigt sich immer wieder, dass jene Unternehmen, welche die Betroffenen zu früh «loslassen», sie nicht unterstützen und ihnen ausschliesslich Abfindungen auszahlen, einen massiven Anstieg der Absenzrate während der Kündigungsfrist aufweisen, was wiederum zur Erstreckung der Kündigungsfrist führt. Die Investition in Unterstützungsleistungen ist

Anzeige



Bei Geschäftsreisen kann man auch anders sparen!

Carlson Wagonlit Travel unterstützt Sie bei der Optimierung Ihrer Geschäftsreiseausgaben. Da bleiben garantiert nur die Kosten streng verpackt. Und Ihre Mitarbeiter kommen entspannt und sicher ans Ziel.

www.carlsonwagonlit.ch

**Carlson
Wagonlit
Travel**

Abgangsentschädigungen

Bestimmende Faktoren

Die Höhe der Abgangsentschädigungen ist von verschiedenen Faktoren abhängig, wie zum Beispiel Dauer des Sozialplans, konkrete Unternehmenssituation, Unternehmensgrösse und Unternehmenskultur, Finanzlage des Unternehmens, Mitarbeiter-Kategorie der Betroffenen, Anzahl Betroffene sowie deren Job-Chancen sowie Verhandlungspartner.

Höhe der Abgangsentschädigungen

Es lässt sich nicht eine allgemeingültige Aussage über die «übliche» Höhe einer Sozialplan-Abgangsentschädigung machen. Je konkreter und umfassender die konkrete Unterstützungsleistung ist, desto kleiner fallen die Geldzahlungen aus. Sehr allgemein gesprochen lässt sich sagen, dass in jüngerer Zeit zwischen null bis vier Monatslöhnen, abhängig vom Dienstjahr, eine durchschnittliche Regelung darstellt. Abgangsentschädigungen von bis zu zehn Monatslöhnen gelten als sehr hoch. Entschädigungen von einem Jahressalär und mehr sind die absolute Ausnahme und kaum mehr anzutreffen.

Gruppen-Outplacement-Paket für Sozialpläne

Inhalt eines Outplacements

Der betroffene Mitarbeiter wird ab Kündigung von einem persönlichen Coach begleitet. Der Coach hilft zuerst bei der Verarbeitung der Kündigung, um so rasch als möglich den Neuorientierungsprozess starten zu können. Dieser besteht aus verschiedenen Schritten: Standortbestimmung, Zielstellenbestimmung, Vorbereitung der persönlichen Bewerbungsunterlagen, Training von Bewerbungssituationen, Stellensuche.

Der Coach hilft dem betroffenen Mitarbeiter nicht nur bei der Vorbereitung, sondern auch aktiv bei der Stellensuche im offenen und verdeckten Arbeitsmarkt. Gerade bei grösseren Abbauprojekten wird die Outplacement-Dienstleistung häufig durch interne oder externe Jobcenter begleitet. Dieses stellt sicher, dass die Stellensuche bei den regionalen Arbeitgebern konsolidiert und synchronisiert abläuft. Ausserdem können die meisten Schritte des Neuorientierungsprozesses in Gruppen durchlaufen werden. (Gruppen Outplacement)

Outplacement Kosten pro Person

Im Rahmen eines Sozialplans muss für tief bis mittel qualifizierte Mitarbeiter mit einem Gruppen-Outplacement-Budget von 4000 bis 8000 Franken gerechnet werden. Für hochqualifizierte Mitarbeiter oder die höhere Führungsebene kostet ein Einzel-Outplacement zwischen 15 000 und 25 000 Franken.

daher nicht (nur) eine Frage des guten Arbeitgeberimages, sondern schlichtweg eine rein finanzielle.

Vorsorglich verhandeln

Unternehmen, welche mehr als 250 Mitarbeitende beschäftigen, müssen dann

einen Sozialplan verhandeln und vereinbaren, wenn sie – basierend auf dem gleichen Betriebsentscheid – mindestens 30 Kündigungen aussprechen. Unerheblich ist der Zeitraum der Kündigungen, wenn es den gleichen Entscheid betrifft. Ansonsten gilt die Sozialplanpflicht bei mindestens 30 Kündigungen innert 30 Tagen.

Es ist also durchaus denkbar, dass man zwar die Quoren der Massentlassung nicht erfüllt und somit kein gesetzliches Konsultationsverfahren durchführen, aber dennoch einen Sozialplan verhandeln muss. Kurz gesagt, die Sozialplanpflicht trifft ein Unternehmen schneller als die gesetzliche Pflicht zur Durchlaufung des Verfahrens bei Massentlassung.

Verhandelt wird ein Sozialplan in erster Linie mit der Arbeitnehmervertretung, und wenn keine solche besteht, mit der Gesamtbelegschaft. Wenn das Unternehmen allenfalls direkt Partei eines Gesamtarbeitsvertrages (Hausvertrag) ist, muss die Geschäftsleitung mit den Gewerkschaften verhandeln. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Verhandlung mit einer Arbeitnehmervertretung sicher einfacher und effizienter gestaltet werden kann, als wenn der Sozialplan mit allen Mitarbeitenden verhandelt werden muss.

Mittelgrosse Unternehmen ab einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von mehr als 250 Personen sollten daher darauf achten, dass sie über eine gewählte Arbeitnehmervertretung verfügen. Der Gesetzgeber geht nämlich immer häufiger davon aus, dass eine Arbeitnehmervertretung besteht, und benachteiligt zunehmend Unternehmen, welche keine gewählte Vertretung der Mitarbeitenden haben.

Unbestritten ist die Tatsache, dass eine Arbeitnehmervertretung die Sozialplanverhandlung bedeutend vereinfacht. Denn eine Verhandlung mit ein paar Mitarbeitenden zu führen ist effizienter, als wenn man dies mit mehreren hundert Mitarbeitenden tun müsste. Ob man den Sozialplan ausserhalb einer konkreten Massentlassung vorbereiten und abschliessen soll, hängt von den konkreten Umständen ab. Vorverhandelt lässt sich ein Sozialplan schneller umsetzen. Wer davor zurückschreckt, einen Sozialplan zu verhandeln, der vielleicht gar nie zur Anwendung gelangt, kann auch eine Zwischenlösung anstreben. Mit einem sogenannten Rahmen-Sozialplan werden die

Leistungen an sich festgelegt, die detaillierte Ausgestaltung allerdings von einem konkreten Anwendungsfall abhängig gemacht. Auch diese Variante entlastet das Unternehmen, bei einer allfälligen Massentlassung zunächst noch einen Sozialplan aus dem Boden stampfen zu müssen, der dann – auf Druck der Arbeitnehmerseite – viel zu teuer wird.

Passgenaue Sozialpläne

Die gesetzliche Sozialplanpflicht besteht zwar nun bereits seit dem Jahr 2014, über den Inhalt eines solchen Sozialplans gibt es aber kaum Vorschriften und oft fehlt einem Unternehmen die Erfahrung in der Verhandlung eines Sozialplans. Das blosses Abschreiben eines bereits erlassenen Sozialplans genügt nicht und führt schliesslich nicht zu zufriedenstellenden Lösungen.

Ein Sozialplan wird nur dann von der Belegschaft angenommen, wenn er sinnvoll ist und entsprechend auch zum Unternehmen passt. Setzt der Arbeitgeber auf Unterstützungsleistung, so muss er gut erklären, warum er den austretenden Mitarbeiter begleitet, bis dieser eine neue Stelle gefunden hat, statt dass er hohe Abfindungssummen bezahlen würde. Noch

immer ist dieser Weg für viele neu und so kommt der begleitenden Kommunikation in der Verhandlung eine wichtige Bedeutung zu. Schlussendlich bietet der Weg

hin zu Unterstützungsleistungen und weg von Abgangszahlungen für alle den grössten Mehrwert und ist zudem finanziell betrachtet erst noch der günstigere. <<



Porträt



Brigitte Kraus-Meier

Inhaberin

Brigitte Kraus, lic. iur., Executive Master CCM, ist die Inhaberin von Konzis, der Agentur für Arbeitsrecht und Kommunikation. Sie ist Juristin sowie Unternehmenskommunikatorin und begleitet Unternehmen in Veränderungssituationen, insbesondere bei Betriebsübernahmen, Verlagerungen, Personalabbau und Neuausrichtung.



Dr. Pascal Scheiwiller

Managing Director

Dr. Pascal Scheiwiller trägt als Managing Director die Verantwortung für die Gesamtleitung der von Rundstedt & Partner in der Schweiz. Er ist damit für die strategische und operative Entwicklung des Unternehmens verantwortlich und treibt den Aufbau der neuen Geschäftsfelder voran.



Kontakt

info@konzis.ch, zurich@rundstedt.ch, www.konzis.ch, www.rundstedt.ch

Anzeige



**Challenging the Standards.
Marketing.**

Start: 30. Januar 2017
masmarketing.ch



Universität
Basel

MAS Marketing Management

Weiterbildung in Marketing, Marketing Management und Business Development. Ihr Weg zu professioneller Marketing Kompetenz.

Berufsbegleitend. Praxisnah. Fundiert. Integriert.

Weil 360-Grad Marketing-Know-How Sie weiterbringt.

MAS Marketing Management | Universität Basel

Sie möchten das Potential dieses MAS einschätzen?
Für den informativen Download oder für die Vereinbarung eines Beratungsgesprächs:
masmarketing.ch/auskunft-und-beratung