

## Kündigung

# Auch für KMU kann ein Sozialplan durchaus Sinn machen

Das Schweizer Arbeitsrecht kennt keine Pflicht, bei Entlassungen einen Sozialplan aufzustellen. Trotzdem sprechen viele Gründe für die Erarbeitung eines solchen Sozialplans, gerade auch bei Unternehmen, die nicht mit Gewerkschaften in einer Sozialpartnerschaft stehen. Ein Sozialplan ist eine vertrauensbildende Massnahme, die überdies kostensenkend wirkt.

Brigitte Kraus  
Regula Mäder Steiner

Ein Sozialplan regelt im Wesentlichen die Geld- und Sachleistungen des Arbeitgebers bei wirtschaftlich bedingten Kündigungen. Für die Betroffenen sehr wertvoll sind tatsächliche

Unterstützungsleistungen bei der beruflichen Neupositionierung. Eine gesetzliche Pflicht zur Vorlage eines Sozialplans gibt es nicht. Gesamtarbeitsverträge, wenn man denn als Arbeitgeber einem solchen untersteht, stellen allerdings meistens gewisse Bedingungen zu Sozialplan-Verhandlungen auf.

## Sinn eines Sozialplans

Es ist üblich, dass bei wirtschaftlich bedingten Entlassungen den Gekündigten gewisse Geld- oder Sachleistungen oder gar eine Mischform aus beidem zugesprochen werden. Finanzielle Leistungen hängen oft vom Alter

## In zehn Schritten zum verhandelten Sozialplan

1. Zusammenstellung einer kompetenten Arbeitgeber-Verhandlungsdelegation

2. Einladung des Arbeitgebers an die Arbeitnehmervertretung (ANV), resp. die Gewerkschaften oder an die gesamte Belegschaft, gemeinsam einen Sozialplan zu entwickeln

3. Erstes Meeting: Regeln für die Verhandlung festlegen

4. Zweites Meeting: Positionen gegenseitig bekannt geben

5. Erster Entwurf des Sozialplans: Arbeitgeber als Verfasser

6. Drittes Meeting: Präsentation Entwurf Sozialplan und Stellungnahme der Parteien

7. Bereinigung des Entwurfs

8. Viertes Meeting: Präsentation Sozialplan und Vereinbarung über Inhalt

9. Vernehmlassung der Schlussfassung gemäss Vereinbarung per E-Mail

10. Gemeinsame Präsentation des Sozialplans: Paritätische Projektgruppe präsentiert gemeinsam der gesamten Belegschaft den vereinbarten Sozialplan

und Dienstjahr ab. Häufig bieten Arbeitgeber auch tatsächliche Unterstützung im Zusammenhang mit der beruflichen Neupositionierung an (vgl. Out- und Newplacement). Wer

wie lange und wie in den Genuss solcher Leistungen kommt, muss schriftlich geregelt werden. Arbeitgeber machen sich meist viele Gedanken, wie sie die Entlassenen unterstützen,

scheuen sich aber davor, dies in einem öffentlichen Dokument niederzuschreiben. Dabei kann mit einem Sozialplan auf emotionaler Ebene sehr viel Vertrauen wieder gutgemacht

## Out- und Newplacement

Outplacement oder Newplacement, so die immer häufiger verwendete positive Formulierung, meint pragmatisch ausgedrückt die Unterstützungsleistung, die einem Arbeitnehmenden zuteil wird, wenn er aus einem Unternehmen ausscheidet und eine neue Arbeitsstelle oder eine neue berufliche Herausforderung sucht. War Outplacement früher vorwiegend Kadermitarbeitenden vorbehalten, richtet sich Newplacement heute an alle Mitarbeitenden. Allen gemeinsam ist, dass die Unterstützung nahtlos an die eröffnete Kündigung anschliessen soll, um so die Phase der Lähmung möglichst kurz zu halten. Oberstes Ziel ist stets die Vermeidung der Arbeitslosigkeit, indem der Betroffene schon früh betreut wird und die Stellensuche von Beginn weg richtig anpackt. Eine neue Stelle suchen und finden muss der Betroffene allerdings immer selber. Newplacement ist der beratende Weggefährte dorthin.

Die Art der Unterstützung hängt von verschiedenen Faktoren ab wie beispielsweise von der Unternehmensgrösse, den finanziellen Möglichkeiten, der Hierarchiestufe und von der Arbeitsmarktintegrität der betroffenen Mitarbeitenden. Für den Erfolg der gewählten Unterstützungsmassnahmen sind zwei Faktoren zentral: Zeit und Nähe. Je früher die Unterstützung angesetzt wird und je persönlicher sie erfolgt, desto höher sind die Chancen einer raschen Neupositionierung. Was und bis wohin der Arbeitgeber die individuelle Beratung unterstützen will, hängt allein in seinem Ermessen. Nicht die teuerste Out-/Newplacement-Dienstleistung ist die beste, sondern jene, die richtig ansetzt (und daher meist günstiger ist). Wie ein Newplacement aussehen kann, wird nachfolgend in fünf Schritten aufgezeigt:

### 1. Standortbestimmung

Zu Beginn der beruflichen Neuorientierung steht die Auseinandersetzung mit der aktu-

ellen Situation. Oft wird bei einer Veränderung vernachlässigt, dass der Abschluss mit dem Bisherigen die Voraussetzung dafür ist, die Offenheit für eine neue Situation aufbringen zu können. Mit der Standortbestimmung werden das Verhalten sowie die Neigungen und Fähigkeiten durchleuchtet. So werden insbesondere das Fremd- und Eigenbild einander gegenübergestellt und der eigene Kommunikationsstil analysiert. Die genaue Standortbestimmung bildet den Grundstein für die berufliche Neuausrichtung. Unerlässlich ist dabei der scheinbare Schritt zurück, der Schritt in die Vergangenheit. Denn nur wenn die Vergangenheit verarbeitet ist, ist «der Kopf gedreht» in Richtung Zukunft, und der Betroffene kann seine Stellensuche mit Elan anpacken.

### 2. Stärken- und Chancenanalyse

In diesem Teil der beruflichen Neuorientierung werden die Ergebnisse aus der Standortanalyse bewertet und ein persönliches Kompetenzprofil formuliert mit den eigenen Bedürfnissen und Zielen. Bewährte Fragetechniken kommen zum Einsatz wie beispielsweise:

- Welchem Berufswunsch würde man ohne finanzielle oder persönliche Verpflichtungen nachgehen?
- Kann man sich beruflich an die aus Frage 1 resultierenden Berufsbilder realistischerweise hinzubewegen?
- Welche Möglichkeiten und Chancen sind im heutigen und zukünftigen Arbeitsmarkt vorhanden?
- Welches sind die Stärken?
- Welche Ziele möchte und kann man mit der Neuorientierung verfolgen?

### 3. Professionelle Bewerbungsunterlagen

Form und Inhalt von Bewerbungsunterlagen sind Modeströmungen unterworfen.

Um mit dem ersten schriftlichen Eindruckspunkten zu können, muss man die Regeln kennen und das Dossier entsprechend aufbereiten. Es gilt also, eine aussagekräftige, marktkonforme und überzeugende Bewerberdokumentation zu erstellen. Denn schliesslich ist das Bewerbungsdossier das Marketinginstrument in eigener Sache schlechthin.

### 4. Such- und Bewerbungsstrategie

Der sauberen Analyse des Arbeitsmarktes kommt heute besondere Bedeutung zu. Auf den Internetplattformen werden Tausende von freien Stellen angeboten, was sehr rasch unübersichtlich und verwirrend wirkt. Eine klare Suchstrategie zu haben, ist daher unumgänglich. Diese wird im Newplacement individuell für den Einzelnen entwickelt.

### 5. Bewerbungsgespräche

Das Bewerbungsgespräch wird in 1:1-Situationen simuliert und der Stellensuchende so auf die Vorstellungstermine mit potenziellen Arbeitgebern vorbereitet. Trainiert werden Fragen wie:

- Was muss man über Inhalt und Ablauf eines Bewerbungsgesprächs wissen?
- Welche Interviewtechniken und Fragen gibt es?
- Was ist in Sachen optische Wirkung, Auftreten und Körpersprache zu tun?
- Wie läuft ein Assessment ab und wie bereitet man sich optimal darauf vor?

Diese fünf Schritte sind der Weg, um die Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung erfolgreich anzugehen und positiv abzuschliessen. Denn es ist erwiesen, dass Personen, welche ein New Placement nutzen, rascher wieder im Arbeitsmarkt integriert sind.

## 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. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

Seit 2009 ist Regula Mäder Steiner Firmeninhaberin von Career Centre GmbH New Placement und selbstständige Beraterin für alle Themen rund um die berufliche Neuorientierung. Nach einer kaufmännischen Grundausbildung absolvierte sie an der Fachhochschule Nordwestschweiz das Studium zum «Bachelor of Science in Betriebsökonomie», welches sie mit dem Nachdiplomstudium in Personalmanagement, ebenfalls an der FHNW, ergänzte. Sie verfügt über 15 Jahre HR-Erfahrung in der lokalen und internationalen Finanzdienstleistungsbranche. Von 2004 bis 2009 baute sie für die grösste Schweizer Lebensversicherung den Bereich «Berufliche Neuorientierung» auf und zeichnete sich sowohl für die Implementierung als auch für die operative Umsetzung des Sozialplans verantwortlich.

werden, das durch die Kündigungen in der gesamten Belegschaft teilweise verloren ging. Die Gekündigten erhalten ein verbindliches Schriftstück, in welchem genau definiert wird, wer welche Leistungen beanspruchen kann. Ein freiwilliger Sozialplan demonstriert Verbindlichkeit und Gleichbehandlung, das wiederum führt zu mehr Sicherheit bei den Betroffenen. Jene Mitarbeitenden, welche keine Kündigung erhalten, können ebenfalls im Sozialplan nachlesen, wie sich der Arbeitgeber gegenüber den Kollegen, die das Unternehmen verlassen müssen, verhält. Gerade bei den Verbleibenden wirkt ein Sozialplan vertrauensbildend – und

das ist wichtig, denn sie sind die Zukunft des Unternehmens.

Es ist daher ratsam, die Sozialplanleistungen der gesamten Belegschaft bekannt zu geben. Die Verbleibenden (von der Kündigung nicht Betroffenen) erfahren es so oder so – also sollte die Information direkt und unverfälscht vom Arbeitgeber kommen. Die Arbeit lohnt sich im Übrigen auch im Hinblick auf die Zukunft. Denn hat man einmal einen Sozialplan erarbeitet, kann man diesen auch ein weiteres Mal wieder aufleben lassen. Der Umfang eines Sozialplans hängt vom Einzelfall und vor allem von den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens ab. Ein Sozialplan bedeutet aber nicht zwingend, dass ein Unternehmen viel zahlen muss.

## Verhandeln oder proklamieren?

Der Arbeitgeber muss zunächst eruieren, wer seine potenziellen Verhandlungspartner sind. Ist es die betriebseigene Arbeitnehmervertretung, sind es Gewerkschaften oder ist es die Belegschaft als Gesamtes. Je nach Ansprechpartner ist das Vorgehen unterschiedlich. Wenn nicht durch einen Gesamtarbeitsvertrag eine Pflicht zur Verhandlungsführung stipuliert ist, so ist ein Unternehmen frei zu entscheiden, ob ein Sozialplan verhandelt oder einseitig, ohne Verhandlung, verkündet wird. Grundsätzlich kann man aber sagen, wo die Arbeitnehmerschaft gewohnt ist mitzureden, sollte ein Sozialplan auch miteinander entwickelt werden. Denn nur in der Verhandlung kann sich der Arbeitgeber die Arbeitnehmervertretung zunutze machen und gleichzeitig richtungsweisend lenken.

Ein straffer Zeitplan und klare Regeln für die Verhandlungsführung sind dabei von zentraler Bedeutung. Diese kann sehr wohl der Arbeitgeber aufstellen. Bevor man sich nicht über die Art und Weise der Zusammenarbeit geeinigt hat, sollte man keinesfalls in die Verhandlung über einzelne Leistungen einsteigen. Eine erste Sitzung sollte daher allein dem Ziel gewidmet sein, die Rahmenbedingungen für die kommende Verhandlung zu evaluieren und darüber einen Konsens zu finden, beispielsweise wie werden die Gesprä-

che geführt, wer kommuniziert wann, an wen, welches ist der zeitliche Horizont.

## Geld oder Hilfe?

Der einfache Weg für ein Unternehmen ist der finanzielle. Das ist etwas, was die Arbeitnehmenden kennen, und was sich gut vergleichen lässt. Fast jeder kennt jemanden, der schon mal aus wirtschaftlichen Gründen entlassen wurde und eine finanzielle Entschädigung erhalten hat. Einen schwierigeren, aber zweifelsohne nachhaltigeren Weg beschreiten jene Unternehmen, welche effektive Unterstützungsleistungen in den Vordergrund stellen (Outplacement, Newplacement). Klar, man kann sich als Arbeitgeber auf den Standpunkt stellen, dass man für die Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses für die Mitarbeitenden keine Verantwortung mehr übernehmen muss und es einem daher egal sein kann, wie diese eine neue Arbeitsstelle finden.

Diese Argumentation verkennt allerdings, dass es denselbigen Arbeitgeber weit weniger kostet, wenn der entlassene Mitarbeitende nahtlos eine neue Stelle antritt und nicht etwa beispielsweise die Kündigungsfrist infolge Arbeitsunfähigkeit erstreckt wird. Abgesehen von der rein finanziellen Betrachtungsweise kann ein Arbeitgeber Positives daraus schöpfen, wenn er die Verantwortung in die neue berufliche Positionierung mitträgt. ■

## 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



### Regula Mäder Steiner

Inhaberin  
Career Centre GmbH New Placement  
Schartenrainstrasse 12  
5400 Baden  
Tel. 079 216 16 63  
www.ccnewplacement.ch

