

Personalwirtschaft

Magazin für Human Resources

Sonderdruck von

PERSONALINNOVATION GmbH

LEE HECHT

HARRISON



Personalmanagement
Herausforderung
Sozialplan

Herausforderung Sozialplan

Wirtschaftliche Krisenzeiten sind häufig auch Zeiten des Personalabbaus. Wer dabei Fehler vermeiden will, sollte den Interessenausgleich und den Sozialplan mit besonderer Aufmerksamkeit erstellen.



Bei Personalanpassungen geht es nicht nur um den Abbau von Personal, sondern auch um die Arbeitsbedingungen, die Produktivität und Loyalität der verbleibenden Mitarbeiter. Darüberhinaus ergeben sich schon bei den Planungen oft attraktive Alternativen zu Aufhebungsverträgen oder Kündigungen.

Nur eine frühzeitige und aktive Einbindung aller Beteiligten schafft Akzeptanz und Verständnis. Deshalb muss der Arbeitgeber vor den eigentlichen Verhandlungen den Betriebsrat umfassend informieren. Das gilt für die Unternehmensentscheidung als solche, ihre Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die Gründe und die Alternativen. Wird hier etwas außer Acht gelassen, führt das unter Umständen zu einer Verzögerung der Verhandlungen und allein schon dadurch zu einem wirtschaftlichen Schaden. Darüber hinaus sollte das Unternehmen vorab auch schon betriebsverfassungs- und tarifrechtliche Beschäftigungsgarantien oder einen besonderen Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer berücksichtigen. Denn solche Voraussetzungen erweisen sich häufig als Stolpersteine in den Verhandlungen.

Bei der geplanten Schließung eines Werkes in der Automobilzulieferindustrie beispielsweise ging die Beteiligung so weit, dass nach Bekanntgabe der Planungen mit dem Gesamtbetriebsrat letztendlich weder über zur Verfügung stehende Mittel noch über Instrumente verhandelt werden musste. Denn von Anfang an wurde offen über die finanziellen, zeitlichen und inhaltlichen Möglichkeiten gesprochen. Gemeinsam beriet man dann im Rahmen der Verhandlungen die Nutzung der Mittel. Alle Beteiligten waren vorbereitet und konnten ihre Vorstellungen austauschen. Das führte zu sehr effizienten, offenen und kurzen Verhandlungen.

Change Kommunikation – die Begleitung der Veränderung

Finger weg von der Salami-Taktik! Nur wer von Anfang an ehrlich, offen und verbindlich kommuniziert, kann die Beteiligten integrieren, Verständnis schaffen und Verunsicherung in der Belegschaft weitgehend vermeiden. Die Kommunikation ist das Gesicht des Veränderungsvorhabens. Dass sie bereits in der Planungsphase berücksichtigt wird,

hat deshalb zentrale Bedeutung. Sind Dramaturgie und Story klar, ist die Kommunikationsstrategie festgelegt und sind die zentralen Akteure eingebunden, dann sprechen alle Ebenen des Managements eine Sprache. Im Ergebnis gibt es klare und belastbare Aussagen sowie ein zielgerichtetes Zusammenwirken. Dann erst wird die Zugkraft entwickelt, eine Restrukturierung konsistent durchzuhalten und die Veränderung Wirklichkeit werden zu lassen. Eine missglückte Kommunikation trägt bei 80 Prozent aller gescheiterten Veränderungsprozesse zu deren Fehlschlagen bei.

Den positiven Impuls einer strategisch ausgelegten Change-Kommunikation haben wir im Rahmen der Restrukturierung des IT-Dienstleisters eines Versicherungskonzerns erlebt. Nach drei Monaten nachhaltiger Kommunikation zweifelte kein Mitarbeiter mehr daran, dass sich ihr Arbeitgeber verändern muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Negative Öffentlichkeit wurde vermieden, der Umbau konnte ohne wesentliche äußere Störungen umgesetzt werden. Die Ausfallquote in dieser Zeit war die geringste der Unternehmensgeschichte. Die Zielstruktur des

Unternehmens wurde bereits sechs Monate vor dem Zeitplan erreicht.

Vertrauen erhalten

Das Vertrauen der Mitarbeiter ist ein „weicher“ Faktor, der sich nur allzu schnell verspielen lässt. Vertrauen wird in langfristigen Prozessen aufgebaut, ein einziger Vertrauensbruch kann das Ansehen des Unternehmens und seiner Vorhaben nachhaltig schädigen. Schon Unachtsamkeiten oder eine fehlende Abstimmung reichen dazu aus.

Vertrauen sichert man als erstes mit Ehrlichkeit. Ein großes Dienstleistungsunternehmen, das bereits mehrere Veränderungswellen hinter sich hatte, klärte unmittelbar nach der entscheidenden Aufsichtsratssitzung alle Mitarbeiter über ein geplantes Outsourcing-Vorhaben auf. Alle wichtigen Fragen wurden auf der Grundlage der Planungen beantwortet: Wer ist betroffen? Wie wird der Prozess aussehen? Wann wird er umgesetzt? Wer beantwortet die Fragen der Mitarbeiter?

Beschäftigungssicherung

Bei der Konzeption des Sozialplans konzentrieren sich die Beteiligten oft allzu schnell ausschließlich auf die Höhe der Abfindungen. Die Beschäftigungssicherung aber wird kaum thematisiert. Dabei sind gerade diese Perspektiven für die Mitarbeiter wichtig – und Unternehmen werden ihrer sozialen Verantwortung stärker gerecht, wenn sie helfen, scheidende Mitarbeiter wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dies können sie in zweierlei Hinsicht tun:

Durch neue Arbeitszeitmodelle, Reduzierung der Lohnkosten, interne Versetzungen oder Kurzarbeit kann das Unternehmen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung ergreifen und Kündigungen vermeiden.

Freiwillige Wechsel können betriebsbedingte Kündigungen vermeiden und Druck vom Sozialplan nehmen. Dann ist es wichtig, die Mitarbeiter für eine Veränderung nach außen zu aktivieren. Vertrauliche Beratungsformen bieten sich an: Der Mitarbeiter kann sich informieren und seine Situation besprechen, ohne befürchten zu müssen, vom Arbeitgeber „gesehen“ zu werden. Der Belegschaft können betriebsbedingte Kündigungen dann

Kommunikationsregeln bei Sozialplanverhandlungen Info

1. **„Nenne Ross und Reiter!“** Es ist wichtig, von Anfang an, alle Aspekte zu kommunizieren. Sprich erst dann, wenn die Story reif ist und halte keine Informationen zurück.
2. **„Rechtfertige Dich nicht!“** Wichtig ist, dass die Beteiligten die Hintergründe verstehen und einsehen, dass sie als Entscheider ebenso gehandelt hätten.
3. **„Sprich auch über Werte!“** Das Ziel muss den Mittelpunkt der Kommunikation bilden – wichtig ist es, zu transportieren, mit welcher Haltung man es erreichen möchte.

tatsächlich als ultima ratio dargestellt werden. Angebote zum freiwilligen Wechsel in eine Transfergesellschaft oder eine Beratung im Rahmen einer Transferagentur sind ebenfalls zu prüfen.

Klug verhandeln

In der Verhandlungsphase wird die geplante Maßnahme selbst wie auch ihre Umsetzung im Rahmen der Interessenausgleichsverhandlung von den Betriebsparteien beziehungsweise Sozialpartnern eingehend diskutiert. Parallel dazu wird üblicherweise mit den Sozialplanverhandlungen begonnen, indem in die Diskussion eingestiegen wird, wie man die Härten für die betroffenen Arbeitnehmer abmildern kann. In der Praxis heißt das oft auch, dass die Betriebsparteien ihr Entgegenkommen in der einen Frage von einem Entgegenkommen in der anderen Frage abhängig machen. So lässt sich ein Betriebsrat beispielsweise eher einmal darauf ein, dem Interessenausgleich eine Liste der betroffenen Arbeitnehmer beizufügen und damit die Chancen späterer Kündigungsschutzklagen zu verringern, wenn die Regelungen des Sozialplans diese Arbeitnehmer aus seiner Sicht hinreichend absichern.

In Verhandlungen sollten alle Beteiligten Erfolge erzielen, um ihr Gesicht zu wahren. Es gilt bereits im Vorfeld verschiedene Szenarien zu entwerfen und zu kalkulieren, um anhand derer zu überlegen, was verhandelbar ist und was nicht. So lassen sich Ergebnisse kommunizieren und nicht Konflikte. Während der Verhandlungen muss der Kommunikation ausreichend Raum gegeben werden. Ideal ist, wenn die Informationen – möglichst in Abstimmung mit dem Betriebsrat – verbindlich und vollständig erfolgen.

Vorbildlich wurde der Prozess innerhalb einer Tochtergesellschaft eines Großkonzerns umgesetzt: Die letzte halbe Stunde jeder Verhandlungsrunde wurde von den Betriebsparteien im Beisein der Kommunikationsfachleute dazu genutzt, sich über die „Informationspolitik“ zu verständigen. Hier überlegten die Beteiligten gemeinsam: Welche Verhandlungserfolge sollten kommuniziert werden? Konnte es eine gemeinsame Stellungnahme geben, musste jeder seinen Standpunkt vertreten? Was bewirkte die Kommunikation bei den Mitarbeitern?

Last not least gilt es, Überraschungen bei Verhandlungsergebnissen zu vermeiden. Ansonsten braucht man eine „Verdauungsphase“, die die Umsetzung zeitlich und inhaltlich verzögert.

Nicht zu vergessen an der Stelle: Mangelnde Informationen über die laufenden Verhandlungen können die Belegschaft verunsichern!

Die Umsetzung

Neben den finanziellen Regelungen, den Vereinbarungen zu Stellenbesetzungsverfahren und ähnlichen Themen, sind die Transfermaßnahmen die für die Mitarbeiter sichtbarsten Auswirkungen der Sozialplanvereinbarungen. Sie müssen die kommunizierten und in Verhandlungen fixierten Versprechen einlösen.

Deshalb gilt es, die Qualität der Dienstleister auf den Prüfstand zu stellen. Hat der Transferanbieter die erforderlichen Kompetenzen und kann er diese durch Referenzen belegen? Hat der Dienstleister qualifizierte und lebenserfahrene Berater? Welche Zugänge hat der Transferanbieter zum regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt? Sollten diese Kriterien nicht erfüllt sein, läuft die Maß-

nahme schnell Gefahr, lediglich ein „Parkplatz“ zu werden.

Unternehmen und Betriebsrat sind auch im Transfer verantwortlich für die Mitarbeiter. Sie behalten eine wichtige Rolle bei der Steuerung. Die Einrichtung etwa eines Beirates, in dem Vertreter der Unternehmensleitung, des Betriebsrates und des Transferanbieters wichtige Entscheidungen abstimmen, ist deshalb empfehlenswert.

Auch wenn ein Unternehmen seine Kernkompetenzen bündelt, Unternehmensbereiche restrukturiert und/oder auslagert, muss es an die Zeit nach der Maßnahme denken. Leistungsträger müssen, beispielsweise durch die Einbindung in Zukunftsprojekte, gehalten werden. Führungskräfte müssen geschult werden, damit sie ihre künftigen Mitarbeiter binden können und auf neue Aufgaben vorbereitet sind. Die verbleibenden Mitarbeiter interessiert vordringlich, wie sich das Unternehmen entwickelt und wie ihre per-

sönliche Zukunft im Unternehmen aussieht. Über eines sollte man sich zudem im Klaren sein: Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie mit den scheidenden Kollegen umgegangen wurde.

Gibt es einen Königsweg?

Wie gezeigt, gibt es eine Fülle möglicher Instrumente, die im Sozialplan verankert werden können. In der Vorbereitungsphase gilt es deshalb, die jeweils passenden Ansätze zu entwickeln. Deshalb sollten zunächst diejenigen gefunden werden, die dem individuellen Fall, der jeweiligen Unternehmenskultur entsprechen.

Im Fall eines regional aufgestellten Finanzdienstleisters mussten 250 Stellen abgebaut werden. Das von einem externen Dienstleister vorgeschlagene Transfermodell beinhaltete folgendes: Zunächst gab es eine sechsmonatige Freiwilligenphase mit umfassender Betreuung der Wechselwilligen. Die

danach initiierte Transfergesellschaft hatte die Aufgabe, den verbliebenen Mitarbeitern durch Beratung, Qualifizierung und Vermittlung neue Perspektiven zu eröffnen. Der gesamte Prozess wurde von Kommunikationsmaßnahmen begleitet. So konnten die Vorgaben des Unternehmens erreicht und die Betriebsabläufe zu jeder Zeit sichergestellt werden. Den Mitarbeitern wurden Perspektiven außerhalb des Unternehmens eröffnet. Die genannten Punkte kann man als Indikatoren für eine erfolgreiche Sozialplangestaltung heranziehen. Jedoch ist eines klar: Jede Maßnahme, jeder Prozess ist anders – denn jedes Unternehmen ist einzigartig.



Autor

Stefan Detzel,

Geschäftsführer Personal Innovation und Lee Hecht Harrison, Speyer, stefan.detzel@personal-innovation.de

NACHGEFRAGT



Ingrid Deuchler, Rechtsanwältin mit dem Tätigkeitsschwerpunkt kollektives Arbeitsrecht, insbesondere Verhandlungen von Interessenausgleich und Sozialplänen. Bis 2007 war sie Partnerin von White & Case. Seitdem begleitet sie selbstständig Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen in Veränderungsprozessen.

Personalwirtschaft: Wann muss ein Unternehmen Sozialplanverhandlungen aufnehmen?

Ingrid Deuchler: Es ist zwischen freiwilligen und erzwingbaren Sozialplänen zu unterscheiden. Gemäß § 112 a BetrVG ist ein Sozialplan erzwingbar, wenn eine geplante Betriebsänderung in einem im Gesetz definierten Verhältnis zur Entlassung von Arbeitnehmern führt. In diesen Fällen muss ein Sozialplan verhandelt und abgeschlossen werden. In anderen Fällen der Betriebsänderung kann der Betriebsrat zwar im Rahmen von Interessenausgleichsverhandlungen auch den Abschluss eines Sozialplans fordern, aber im Falle der Nichteinigung nicht durchsetzen.

Welche Stolpersteine sollte ein Personalchef beachten?

Bevor die Verhandlungen über einen Interessenausgleich beginnen können, muss die Informationsphase abgeschlossen sein. Bis zum Abschluss eines Interessenausgleichs kann sich der Betriebsrat weigern, einen Sozialplan abzuschließen. Um keine Zeit zu verlieren, sollte man dem Betriebsrat bereits seine Vorstellung zu mög-

lichen Inhalten eines Sozialplans übermitteln. Darüber hinaus ist zu empfehlen, über die Informations- und Verhandlungsphase zumindest ein Ergebnisprotokoll zu führen. Das ermöglicht dem Einigungsstellenvorsitzende im Falle eines Scheiterns, die Verhandlungen nachvollziehen zu können.

Zusätzlich zu den Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan ist in jedem Fall die Betriebsratsanhörung gemäß § 102 BetrVG zeitlich einzuplanen. Gerade wenn die Verhandlungen einvernehmlich erfolgen, haben schon manche gedacht, die Betriebsratsanhörung bereits bei den Diskussionen über die betroffenen Arbeitnehmer erledigt zu haben. Das ist ein Trugschluss, der im Falle einer Kündigungsschutzklage zur Unwirksamkeit der ausgesprochenen Kündigung führt.

Abfindung und Outplacement-Beratung – sind in der jetzigen Krise beide Instrumente durchsetzbar?

Aktuell erliegen tatsächlich einige Verhandlungspartner der Versuchung, alle Mittel für Abfindungen auszugeben. Die Vorstellung dahinter ist, dass auch externe Anbieter bei einem schlechten Arbeitsmarkt wenig Vermittlungserfolge erzielen können. Dagegen haben sich Transfer Sozialpläne mittlerweile als guter Standard etabliert. Wir empfehlen gerade in der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation, Vermittlungsinstrumente in den Sozialplan aufzunehmen. Für Outplacement und Transfer gibt es attraktive staatliche Fördermöglichkeiten. (sti)