

# Personalabbau in der Praxis der MEM-Industrie



## Raphael Spring

Der Autor ist bis Ende Januar 2010 als Ressortleiter Arbeitgeberpolitik bei Swissmem tätig. In dieser Funktion begleitete er zahlreiche Personalabbauverfahren. Als Rechtsanwalt und Mediator spezialisiert er sich seit Jahren auf emotional schwierige arbeitsrechtliche Konflikte, die gleichzeitig rechtlich und menschlich angegangen werden müssen. Ab Februar dieses Jahres ist er u. a. als selbständiger Rechtsanwalt in Zürich tätig.

Bild: zVg

Swissmem, der Branchenverband der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, hat im Verlauf der aktuellen Krise zahlreiche Personalabbauverfahren begleitet und diverse Schulungen zum Thema durchgeführt. Man darf feststellen, dass in dieser Industrie alle Unternehmen ein Interesse daran haben, allfällige Personalabbauverfahren fair, korrekt und sozialverträglich zu gestalten. Dass dies auch gelingt, ist keine Selbstverständlichkeit und wird zu wenig zur Kenntnis genommen. Es ist Zeichen einer hochstehenden Konfliktkultur, die auch international ihresgleichen sucht.

Personalabbauverfahren aus wirtschaftlichen Gründen sind grundsätzlich immer schmerzhaft, da sie für Unternehmen und Mitarbeitende mit Verlusten verbunden sind. Sie hinterlassen Spuren in den Unternehmensgeschichten und in den Biografien der Mitarbeitenden. Sie sind oft Auslöser von weiteren Problemen. Bei einem gekündigten Mitarbeitenden kann dies z. B. eine persönliche Lebenskrise sein. Auch beim *ungekündigten Mitarbeitenden* wird sich manches ändern, wenn sich sein Arbeitsumfeld ändert. Er wird auch genau beobachten, wie das Unternehmen mit den ausscheidenden Mitarbeitenden umgeht und daraus für sich und seine Tätigkeit Schlussfolgerungen ziehen.

Man muss sich der *Tragweite eines Personalabbaus* deshalb bewusst sein. Gleichzeitig muss man aber auch relativieren: Krankheiten, Unfälle, Einsamkeit, Todesfälle und manches mehr sind oft heftigere Schicksalsschläge. Sie alle gehören zum Leben.

Personalabbauverfahren gehen einher mit Konflikten zwischen den Beteiligten, die in solchen Verfahren verständlicherweise unterschiedliche Interessen haben.

**Wenn man diese Tatsache nicht verdrängt, sondern die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten erkennt und ernst nimmt, lassen sich Lösungen finden.**

Nur äusserst selten sind die Interessen so gelagert, dass einvernehmliche Lösungen nicht zu finden sind.

Entscheidend für den Verlauf eines Personalabbauverfahrens ist folglich immer auch die Fähigkeit zur Kommunikation in Konfliktsituationen. Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, sich gegenüber den Mitarbeitenden zu erklären und auf deren Fragen Antworten zu geben, kann es ihr Verständnis erwarten.

## Hindernisse in der Kommunikation

Gerade in der Unternehmenskommunikation gilt es aber einige *Herausforderungen* zu meistern. Es lohnt sich deshalb, diese Hindernisse näher zu betrachten:

- Ein Personalabbau ist primär eine *negative Tatsache*, die das Ansehen von Unternehmen und Geschäftsleitung bei Kunden, Lieferanten, Anlegern und Mitarbeitenden beeinträchtigen kann. Man kommuniziert solche Tatsachen in aller Regel ungern und eher zurückhaltend.
- Ein Personalabbau wird aber nur durchgeführt, wenn dieses Vorgehen für das Unternehmen in seiner jeweiligen Situation als *unumgänglich* oder gar *vorteilhaft* erscheint, z. B. wenn auf diese Weise seine Zukunftsaussichten verbessert werden. Bei dieser Betrachtung kann ein Abbau somit durchaus auch eine positive Tatsache sein. Für betroffene Mitar-

beitende ist das aber kein Trost. Das Unternehmen kommuniziert somit auch dies nur ungern und zurückhaltend.

- Die Kommunikation mit der Belegschaft und die Auseinandersetzung mit deren Interessen erfordern zudem *Zeit* und *Managementkapazität*, d. h. Ressourcen, die in Zeiten des Umbruchs rar sind. Auch dieses Ressourcenproblem erschwert die Kommunikation mit der Belegschaft.
- Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben gleichzeitig oft das Gefühl, dass sie in dem Moment, in dem ihre *Führung* in der Krise besonders gefragt ist, die Führungsverantwortung nicht auf Arbeitnehmende und Arbeitnehmervertretung abwälzen dürfen. Sie gehen davon aus, dass die Belegschaft zu dem Zeitpunkt primär Führung statt Kommunikation erwartet.
- Für einen Verwaltungsrat oder eine Geschäftsleitung, die von der Notwendigkeit eines Personalabbaus überzeugt ist und alle Alternativen geprüft hat, ist oft nicht klar, was der *Austausch* mit Arbeitnehmervertretung oder Arbeitnehmenden überhaupt noch *bringen soll*. Mitunter empfinden sie es auch als *Misstrauensvotum*, wenn Arbeitnehmervertretung oder Arbeitnehmerverbände ihren Entscheid zunächst hinterfragen. Auch dies kann die Kommunikation erschweren.

### Verpflichtung zur Kommunikation

Das Gesetz lässt den Unternehmen in diesen Fragen aber keine Wahl, wenn die Anzahl der Kündigungen im Verhältnis zur Betriebsgrösse die in Art. 335d OR festgelegten Schwellenwerte übersteigt. Dann ist es eine *Massenentlassung* im Sinne des Gesetzes.

**Der Arbeitgeber muss die Arbeitnehmervertretung resp. die Arbeitnehmenden über**

Bild: iStockphoto.com/George Clerk



Personalabbauverfahren gehen einher mit Konflikten zwischen den Beteiligten. Wenn man deren unterschiedliche Interessen ernst nimmt, lassen sich Probleme aus dem Weg räumen.

die Absicht des Personalabbaus vorgängig und rechtzeitig informieren und ihnen die Gelegenheit geben, Vorschläge zu unterbreiten, «wie Kündigungen vermieden oder deren Zahl beschränkt sowie ihre Folgen gemildert werden können».

Die Eröffnung dieses Konsultationsverfahrens muss der Arbeitgeber dem kantonalen Amt mitteilen. Später muss er die von der Arbeitnehmervertretung erhaltenen Vorschläge ernsthaft prüfen, bleibt in seinem Entscheid aber frei. Auch seinen Entscheid und die Kündigungen muss er dem kantonalen Amt anzeigen. Gesamtarbeitsverträge – wie jener der MEM-Industrie – kennen weitere Regelungen, so z. B. die Verpflichtung, auch die Arbeitnehmerverbände frühzeitig zu informieren.

Die rechtlichen Schwierigkeiten dieser Verfahren sind meist bescheiden. Verfahrensfehler hätten aber auch rechtliche Konsequenzen.

### Bewährung in der Praxis

Für die meisten Unternehmen ist der Verlauf eines Konsultationsverfahrens rückwirkend eine *positive Überraschung*. Bleibende negative Eindrücke sind die Ausnahme. Sie haben ihre Ursache meist ausserhalb des Unternehmens, d. h. in erster Linie bei den Gewerkschaften, die manchmal eine unerwünschte oder schädliche Publizität verursachen. Im Allgemeinen sind die Arbeitnehmerverbände der MEM-Industrie aber *realistisch* und *lösungsorientiert*. Dass sie den Arbeitnehmenden in dieser Situation eine gewisse Sicherheit vermitteln können, liegt sogar durchaus im Interesse des Arbeitgebers.

Oft ist im Nachgang zu hören, dass das Verfahren zwar aufwendig gewesen sei, dass die Ängste und Befürchtungen aber letztlich unbegründet gewesen seien. Vielmehr habe das Verfahren Geschäftsleitung, Arbeitnehmervertretung und Arbeitnehmende auch zusammengeschweisst und man habe gegenseitig an *Vertrauen* und *Verständnis* gewonnen.

**In manchen Unternehmen entsteht danach gar das Bedürfnis, diese neu erlebte Gesprächskultur zu institutionalisieren.**

Dass es unseren Unternehmen, d. h. deren Geschäftsleitungen, Arbeitnehmervertretungen und Arbeitnehmenden, sowie den Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden meist gelingt, gut miteinander zu kommunizieren, ist keine Selbstverständlichkeit. Es ist eine echte Stärke, auf die der Werkplatz Schweiz auch in der Krise – oder eben gerade in der Krise – durchaus stolz sein darf. ■

Raphael Spring