Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 84 (1992)

Heft: 3

Artikel: Grün Rot Orange statt Sterbeurkunden

Autor: Girod, Urs

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-355395

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

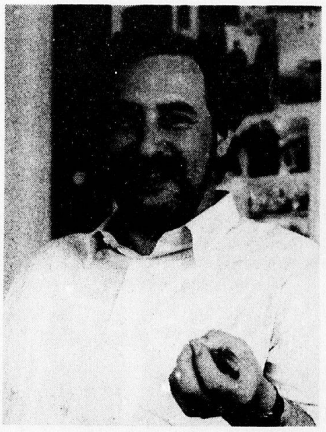
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Grün Rot Orange statt Sterbeurkunden

Die Manager entscheiden und entlassen. Die Gewerkschaften protestieren und handeln Sozialpläne aus. Die ArbeitnehmerInnen werden arbeitslos und verlieren das Vetrauen. – Statt in ausgeleierten Pfaden an Ort zu trampen, sollen die Gewerkschaften neue Modelle einführen.



Von Urs Girod, Bildungsbeauftragter SMUV

Die etwas seltsam anmutende Bezeichnung für das in diesem Zusammenhang erdachte Modell entstammt der allseits bestens bekannten Verkehrsampel im Strassenverkehr. Der Strassenverkehr ist bekanntlich, wie der Geschäftsgang eines Unternehmens auch, vollgespickt mit Überraschungen und Pannen. Manchmal befindet man sich in der grünen Phase auf freier Fahrt, dann wieder zeigt die Ampel auf Orange und später gar auf Rot.

Mehr voraus als in den Rückspiegel schauen

Zunächst müssen sich Geschäftsleitung und Personalvertretung darauf einigen, dieses flexible Modell im Betrieb einzuführen. Grundlage für dieses Modell stellt die Idee des permanenten Sozialplans dar, das heisst, dass nicht nur ein Sozialplan nach Bedarf ausgehandelt, sondern rechtzeitig verschiedene, phasengerechte Sozialpläne für möglichst unterschiedliche Eventualitäten gemeinsam entworfen werden.

Ferner vereinbaren – etwa auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung – Geschäftsleitung und Personalvertretung verbindliche Termine für Sitzungen, um periodisch Geschäftsgang, Marktsituation und so weiter zu analysieren, damit die entsprechende Phase – Grün, Orange oder Rot – festgelegt werden kann. Diese Analysen können einzelne Abteilungen oder Produktebereiche, aber auch den gesamten Betrieb mit einbeziehen. Ferner wird eine Zeitperiode – beispielsweise ein Jahr – in einzelne Tranchen von vier- bis sechsmonatiger Dauer unterteilt, und nach Ablauf einer Tranche geben sich die Parteien Rechenschaft über deren Verlauf sowie die zukünftigen Erwartungen beziehungsweise Zielsetzungen. Zu diesem Zeitpunkt einigt man sich auch auf konkrete Massnahmen, die zur Überwindung erwarteter Probleme einzuleiten sind. Nach Ablauf eines Geschäftsjahres werden periodisch weitere Entwicklungsschritte gesprochen und die damit verbundenen notwendigen Massnahmen – wie Personalrekrutierung, Qualifizierungsmassnahmen, Personalabbau beziehungsweise -umlagerung – geplant und eingeleitet.

Es braucht einen neuen Qualifikationsstandard und entsprechende Flexibilität, die zuvor aber durch gezielte Qualifizierungs- und andere Massnahmen entwickelt werden müssen.

Dieses Verfahren beteiligt die Personalvertretung an Unternehmensentscheidungen direkt, wobei es die weiterhin fehlenden echten Mitbestimmungsmöglichkeiten allerdings nicht ersetzen kann. Anderseits aber können sich Geschäftsleitung und Personalvertretung über die gegebene Situation einigen und entsprechende Massnahmen beschliessen sowie rechtzeitig durchführen. Der Betrieb erhält durch dieses Verfahren ein flexibles Instrument, das bei gutem wie bei schlechtem Geschäftsgang vorhandene Ressourcen nutzen kann. Welche Möglichkeiten der Geschäftsleitung und der Personalvertretung dabei offenstehen, ist aus den nachfolgend skizzierten Einzelphasen ersichtlich.

Was bedeutet «Grün»?

Der Geschäftsgang ist hier gut. Grundsätzlich besteht keine Notwendigkeit nach krisenbedingten Interventionen. Dennoch können sich nun Geschäftsleitung und Personalvertretung für die nächste Tranche darüber einigen, dass das Bandbreiten-, das heisst das flexible Arbeitszeitmodell, konkret eingeführt werden soll, damit ein bestimmter Saldo an Plusstunden pro Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer zur gezielten Kompensation bei rückläufigem Geschäftsgang verfügbar wäre und im Krisenfall nicht sofort Kurzarbeit gefahren werden muss.

In dieser Phase würde sich auch eine gezielte und gründliche Abklärung bezüglich vorhandener Ausbildungsdefizite aufdrängen. Entsprechende Qualifizierungsmassnahmen können für die Phase «Orange» vorbereitet werden. Grundsätzlich müssen also in dieser Phase rechtzeitig Massnahmen organisiert werden.

Eine erweiterte Fassung dieses Artikels hat Urs Girod in der «SMUV-Zeitung» 23, 1992, publiziert.

Ja, macht nur einen Plan, aber nicht so einen, sondern einen, den wir mitbestimmen.

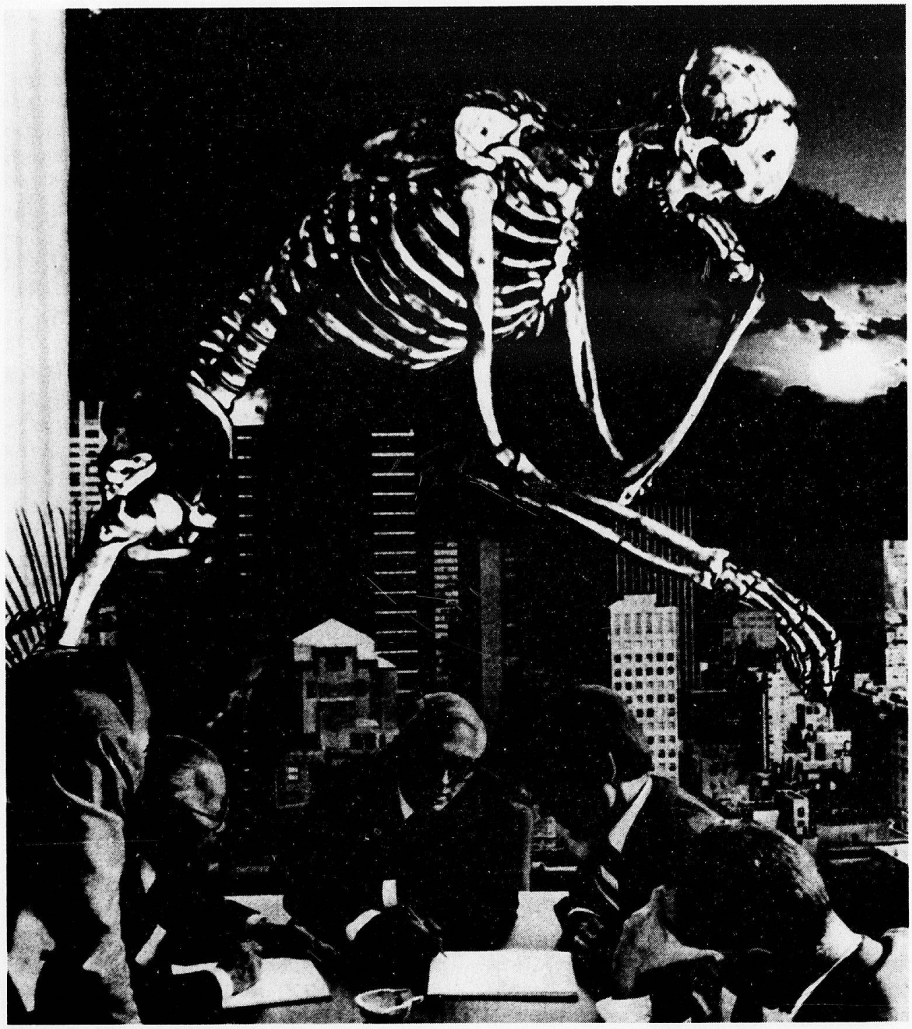


Foto: W. Erb

Was geschieht bei «Orange»?

Der Geschäftsgang ist rückläufig, die Lager sind voll, und Bestellungen lassen immer länger auf sich warten. Nunmehr haben sich Geschäftsleitung und Personalvertretung auf die zuvor konzipierten Massnahmen des Sozialplans «Orange» zu einigen. Man stimmt darin überein, der drohenden Kurzarbeit kreativ zu begegnen. Jetzt gilt es, individuelle und zukunftsgerichtete Weiterbildungsmassnahmen einzuleiten. Auch können nun ArbeitnehmerInnen zwischen gutgehenden und auf «Sparflamme» laufenden Betriebsteilen und Abteilungen ausgetauscht werden.

Zudem wird aber auch eine weitere zuvor vorbereitete Massnahme realisiert: entsprechend qualifizierte MitarbeiterInnen werden an interessierte Drittfirmen für mindestens drei Monate ausgeliehen, wobei die Lohnzahlung und die Erbringung der diesbezüglichen Sozial- und Nebenleistungen weiterhin von der Stammfirma erbracht werden. Über diese Ausleihung wird ein spezieller Vertrag abgeschlossen, den Geschäftsleitung und Personalvertretung zuvor gemeinsam erarbeitet haben. Allfällige Differenzen zwischen den in diesem Leihvertrag vereinbarten Personalkosten, die aus dem Dienstverhältnis mit der Stammfirma entstehen, werden von dieser übernommen.

Kreative Unternehmen beginnen die Gewerkschaften links zu überholen.

Selbst in dieser kritischen Phase handeln Geschäftsleitung und Personalvertretung in enger, vorbereiteter Kooperation.

Gerade eine solche Ausleihung erfordert von den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen neuen Qualifikationsstandard und entsprechende Flexibilität, die zuvor aber durch gezielte Qualifizierungs- und andere Massnahmen geweckt und entwickelt werden müssen. Womöglich lassen sich nun auch firmeninterne Versetzungen im Sinne eines «Dazulernens» realisieren oder es werden die zahlreichen, in der Phase «Grün» angesparten Plusstunden, Schicht, Wochenend- und Nachtarbeitszulagen «angezapft», die sich eventuell sogar zusammen mit einem Bildungsurlaub zu einem Langzeiturlaub kombinieren lassen. Hierfür haben Geschäftsleitung und Personalvertretung rechtzeitig spezielle Arbeitszeitunterbruchs-Verträge auszuarbeiten. Schliesslich könnte auch Kurzarbeit – verbunden mit Weiterbildungsmöglichkeiten – als eine von vielen möglichen Massnahmen der Phase «Orange» zur Anwendung gelangen.

Die Phase «Orange» würde also sozusagen eine kreative Nutzung aller verfügbaren und akzeptablen Möglichkeiten zur Wiedererlangung der betrieblichen

Markttauglichkeit und der individuellen Stabilisierung darstellen, ohne dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlassen werden müssen.

Was ist bei «Rot» zu tun?

Bei «Rot» kann der traditionelle Sozialplan – im Falle von Entlassungen – im Vordergrund stehen. Ein grundlegender Unterschied: der Sozialplan muss nicht erst ausgehandelt oder abgeschrieben werden! Er wurde vielmehr rechtzeitig vorbereitet und kann deshalb womöglich mit anderen erprobten Aktionen – etwa

Es werden rechtzeitig verschiedene, phasengerechte Sozialpläne für möglichst unterschiedliche Eventualitäten gemeinsam entworfen.

Langzeiturlaub, «Beruflich Weiterkommen», dem Ausleihen qualifizierter MitarbeiterInnen und so weiter – verknüpft werden. In dieser Phase wird natürlich auch die neue SMUV-Dienstleistung «Präventive Intervention» durchgeführt; denn sie ist ebenfalls ein fester Bestandteil des Sozialplans und dadurch auch finanziert.
Selbst in dieser kritischen Phase handeln Geschäftsleitung und Personalvertretung in enger, vorbereiteter Kooperation. Nichts wird dabei dem Zufall oder Sachzwängen überlassen. Das Problem wird im Sinne von Treu und Glauben «gemanagt»; weshalb es sich denn auch von selbst versteht, dass gerade zu diesem Zeitpunkt bereits wieder präventiv gedacht und gehandelt wird und antizyklische Massnahmen vorbereitet oder ausgelöst werden. So werden beispielsweise gezielte Qualifizierungsmassnahmen im Hinblick auf ein neues Produktionsverfahren, aber auch innerbetriebliche beschäftigungspolitische Massnahmen für die nächste zu erwartende Phase eingeleitet.

Unabdingbare Voraussetzungen in jedem Fall beachten!

Damit das vorstehend skizzierte Verfahren in der Praxis zur Anwendung gelangen und seine Tauglichkeit beweisen kann, müssen indessen die «Vier-P-Bedingungen» des Modells erfüllt sein:

P1 = Permanent phasengerechte Sozialpläne in Bereitschaft halten: Die Geschäftslage muss transparent sein und permanent thematisiert werden, damit sich der entsprechende Sozialplan auch rechtzeitig «auslösen» lässt.

P2 = Pausenlose gegenseitige Informationspflicht: Pausenlose Informationsbring- und -holpflicht zwischen der Geschäftsleitung und der Personalvertretung sind entscheidende Grundbedingungen für das Funktionieren des Modells.

P3 = Periodische Situationsanalyse: Geschäftsleitung und Personalvertretung analysieren periodisch den Geschäftsgang und prüfen mögliche Entwicklungen, um gemeinsam die aktuell geltenden Sozialplan-Phasen festlegen zu können.

P4 = Professionelle Steuerung: Das Modell bedarf einer beidseitig professionellen Steuerung. Es versteht sich von selbst, dass der Personalvertretung die dafür erforderliche Ausbildung und Zeit zur Verfügung gestellt wird.

Kreative gewerkschaftliche Lösungen realisieren!

Mit diesem Modell soll ein permanentes und kreatives gewerkschaftliches Krisenmanagement im Betrieb etabliert werden. Wie Erfahrungen aus vielen anderen Betrieben zeigen, werden heutzutage zahlreiche interessante Möglichkeiten und Massnahmen angewendet, um Krisen zu meistern oder zumindest so zu gestalten, dass die Direktbetroffenen selbst in schwierigen Situationen konkrete Entwicklungschancen wahrnehmen können. Oft werden diese kreativen Möglichkeiten indessen ohne Einbezug der Gewerkschaften gesucht und meist auch gefunden, das heisst kreative Unternehmen beginnen die Gewerkschaften «links zu überholen»! Als Gewerkschaft sind wir deshalb dringend darauf angewiesen, Konzepte wie das vorstehend dargelegte Modell in die Betriebe zu tragen und unsere Kolleginnen und Kollegen entsprechend vorzubereiten und zu schulen. Sozialpläne im traditionellen Sinn genügen heute nicht mehr! Das hier umschriebene Modell ist eine Ideenskizze. Doch seine Anwendung in der Praxis wird immer bessere Möglichkeiten und kreativere Lösungen entwickeln helfen! Das heisst, wir sind aufgerufen, unserer gewerkschaftlichen Sozialpolitik neues Leben einzuhauchen. Sonst sind unsere Sozialpläne allzu bald wirklich nur noch wirtschaftliche Sterbeurkunden.