

Personalabbau ohne Kündigung

Die BASF Coatings AG wollte bei einer Teilbetriebsschließung am Standort Köln die Mitarbeiter nicht einfach in die Arbeitslosigkeit entlassen. Deshalb gründete sie die Personalentwicklungsgesellschaft GmbH (PEG), die den betroffenen Mitarbeitern eine zeitlich befristete Anstellung und neue Berufschancen eröffnen soll. Eine erste Zwischenbilanz fällt positiv aus.

Für den Personalabbau ohne Kündigung wurde bisher der Aufhebungsvertrag eingesetzt. Im Jahr 1999 - spätestens ab dem 7.4.1999 - verliert das bekannte Instrument Aufhebungsvertrag mit Abfindung an Bedeutung. Die steuerliche Vorteilsbehandlung der Abfindung ist gestrichen, das Arbeitsamt mindert bei Erhalt einer Abfindung erheblich das Arbeitslosengeld. Wie trotz dieser Einschränkungen unter Nutzung neuer Möglichkeiten des § 175 SGB III eine Betriebsänderung ohne Kündigungen und Kündigungsschutzklagen umgesetzt werden konnte, schildert folgendes Beispiel: Die BASF Coatings AG entwickelte mit Hilfe der externen Beratungsfirma GMC Glasow Management Consulting GmbH (Mitglied im Verbund Outplacement Partners) einen innovativen Sozialplan für eine Teilbetriebsschließung der Tochter BASF deco GmbH, der gleichzeitig auch gewachsene Standards auf der Basis eines bestehenden Rahmensozialplans der BASF Coatings AG berücksichtigt.

Standort-Konzentration

Die BASF Coatings AG verfügte über mehrere Standorte zur Produktion von Industrielacken in Europa. Unter anderem bestand ein Lohnfertigungsvertrag für diese Produkte mit der Tochtergesellschaft BASF deco GmbH in Köln. Seit Jahren vollzieht sich im Markt Industrielacke ein tiefgreifender technologischer Wandel. An die Stelle des früheren klassischen Produktes auf Lösemittelbasis sind neue und

sehr verschiedene Lacksysteme getreten. Lacke auf Wasserbasis, Pulverlacke und Elektrottauchlacke gewinnen zunehmend an Bedeutung. Neuartige Lacksysteme mit UV- und Elektronenstrahlhärtung setzen sich für industrielle Anwendungen immer stärker durch. Diese Auffächerung der Produkte bedingt zwangsläufig Anpassung und Veränderung von Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsstrukturen. Erforderliche Investitionen amortisieren sich nur im Rahmen größerer Produktionseinheiten. Im Rahmen eines neuen europäischen Standortkonzeptes beendete BASF Coatings AG die Lohnfertigung in Köln, um die Produktion an anderen Standorten, im wesentlichen Münster, zu konzentrieren. Für den Standort Köln-Bickendorf

bedeutete dies ein Wegfall von circa 150 Arbeitsplätzen.

Vorbereitende Aktivitäten

Unternehmensleitung und Betriebsrat haben sich frühzeitig zusammengesetzt, um eine sozialverträgliche Lösung zu erreichen. Sie erzielten schnell Einigkeit darüber, daß der gültige Rahmensozialplan des Unternehmens nur die Ausgangsbasis, jedoch nicht die alleinige Lösung darstellen konnte. Nach neuen Wegen war zu suchen. Die Sozialplanmittel sollten nicht dafür eingesetzt werden, Arbeitslosigkeit finanziell abzufedern. Die betroffenen Mitarbeiter sollten vielmehr in der Weise sozial abgesichert werden, daß sie über Eingliederungsmaßnahmen

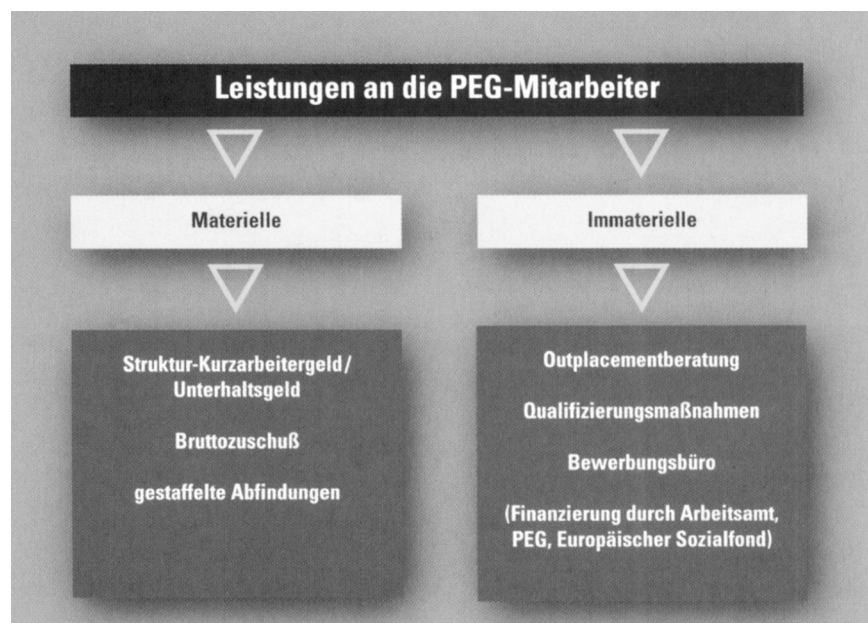


Abbildung 1: Leistungsstruktur der Personalentwicklungsgesellschaft

(Outplacement, Beratung, Qualifizierung, Training, Existenzgründung et cetera) eine berufliche Perspektive erhalten. Arbeitslosigkeit sollte vermieden werden. Dieses war von Anfang an Ziel der Unternehmensleitung.

Die Ziele und Maßnahmen standen also weitgehend fest. Es kam darauf an, ein Konzept unter Einbeziehung der neuen Möglichkeiten nach § 254 ff SGB III und § 175 SGB III zu erstellen. Anfang Februar 1998 legte die Bundesanstalt für Arbeit in einem internen Treffen fest, daß nicht beide Förderungsmöglichkeiten in einem Projekt genutzt werden dürfen. In vorbereitenden Gesprächen mit hohen Entscheidungsebenen der Arbeitsverwaltung stieß das Vorhaben auf Wohlwollen. Das Landesarbeitsamt NRW und das Arbeitsamt Köln sahen offensichtlich eine Chance, proaktive Arbeitsmarktpolitik nach den neuen Bestimmungen einzusetzen. Jetzt ging es darum, die Maßnahmen in ein gesellschaftsrechtliches Modell zu gießen: Die Alternative bestand darin, entweder externe Träger (Verbände, Drittfirmen) heranzuziehen oder selbst eine Firma zu gründen.

Die folgenden Verhandlungen der Sozialpartner zu Interessenausgleich und Sozialplan waren in hohem Maße durch gegenseitiges Vertrauen und menschliche Akzeptanz der Verhandlungspartner geprägt, aber auch durch konstruktive Auseinandersetzung in der Sache. Im März 1998 konnte eine Übereinkunft erzielt werden, die einem Großteil der älteren Betroffenen den Übergang in den Ruhestand eröffnete; zusätzlich wurde für einige Stellen die Möglichkeit der Versetzung innerhalb der BASF-Gruppe geregelt.

Vom direkten Verlust des Arbeitsplatzes waren nunmehr rund 65 Kollegen betroffen. Für den Arbeitsplatzverlust und die Festlegung der Abfindung finden Regelungen aus dem Rahmensozialplan von 1984 Anwendung, die für dieses Modell angepaßt wurden. Das Hauptziel 'Vermeidung von Arbeitslosigkeit' sollte im Rahmen einer für diese Aufgabe eigens gegründeten Firma verfolgt werden: Diese Firma erhielt die Bezeichnung

Personalentwicklungsgesellschaft (PEG). Das Vorhaben enthält viele Elemente des Transfer-Sozialplans des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC), der im Juni 1998 veröffentlicht wurde.

Innovative Vereinbarungen

Anstelle des altbewährten Standards des Rahmensozialplans wurde folgendes Vorgehen beschlossen:

1. Den von Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeitern wird mit der Auflösung des alten Arbeitsverhältnisses ein befristeter Arbeitsvertrag mit der PEG angeboten. Die PEG meldet Struktur-Kurzarbeit nach § 175 SGB III an. In Abstimmung mit dem Arbeitsamt wird der individuelle Qualifizierungsbedarf der neuen Mitarbeiter ermittelt, festgelegt und die Qualifizierung begonnen (vergleiche Abbildung 2). Der innovative Ansatz der Beratungsgesellschaft bestand darin, auch die Fähigkeit, sich erfolgreich zu bewerben unter den Qualifikationsbedarf zu fassen; das Konzept dieser Maßnahmen wurde von der Arbeitsverwaltung als förderfähig anerkannt. Natürlich kann daneben wie bislang auch fachlich qualifiziert werden.

Diese Trainings- und Beratungsmaßnahmen begannen im Oktober 1998. Die beratende Gesellschaft nahm nicht nur die Integration der PEG in die Förderungsmöglichkeiten des SGB III vor, sondern auch die direkte Betreuung der Betroffenen in Gruppen- und Einzelberatungen. Diese können je nach Lebensalter, Ausbildung und persönlicher Berufsplanung wenige Tage umfassen, in Einzelfällen auch mehrere Monate. Die Beschäftigten in dieser Auffanggesellschaft beziehen Kurzarbeitergeld, das durch Mittel des Mutterunternehmens aufgrund tarifvertraglicher Regelung auf circa 90 Prozent der aktuellen Bezüge aufgestockt wird.

2. Erst mit dem Austritt aus der PEG nach Abschluß der Qualifizierungsmaßnahmen erhalten die Mitarbeiter die alte

Abfindung gemäß Sozialplanregelung, die gegenüber der alten Sozialplanregelung in der Höhe gestaffelt wurde.

3. Die Personalentwicklungsgesellschaft soll mit einer leistungsfähigen Infrastruktur ausgestattet werden, wobei auch kompetente externe Berater eingeschaltet werden sollen.
4. Mit Beendigung der Qualifizierungsmaßnahmen stellt die Gesellschaft ihre Tätigkeit ein.

Der neue Arbeitsvertrag könnte auf maximal 24 Monate befristet angeboten werden. Um einem möglichen Mißbrauch des Modells entgegenzuwirken, wurde zunächst ein Arbeitsvertrag auf sechs Monate befristet angeboten.

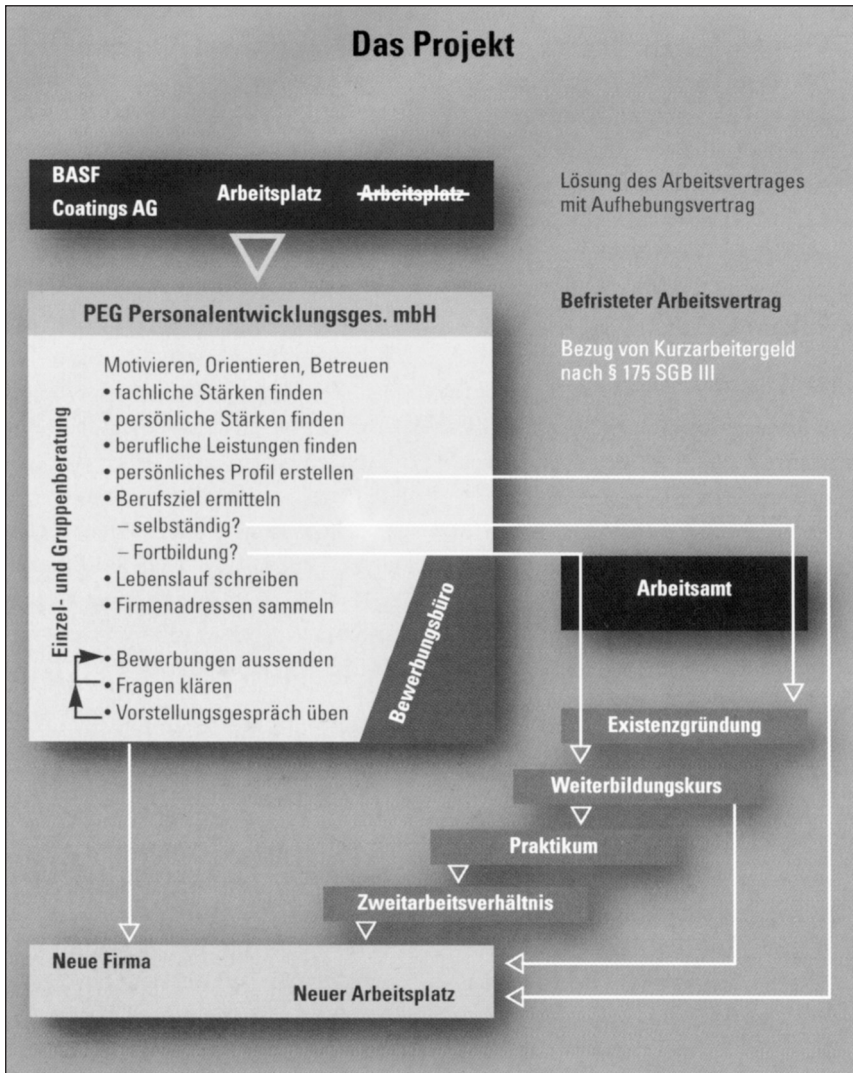
Begleitende Maßnahmen

Bei der Vorbereitung dieses Projektes wurden unter anderen folgende Schwerpunkte berücksichtigt:

1. Information der Belegschaft: Die Vertreter der Unternehmensleitung, der Betriebsrat und die beteiligte Beratungsgesellschaft informierten die Belegschaft in Betriebs- und Abteilungsversammlungen umfassend und frühzeitig. Die verantwortlichen Mitarbeiter standen persönlich Rede und Antwort und warben für das Vorhaben.

Die externen Berater haben die Arbeitsweise und Abläufe in der PEG vor den Betroffenen erläutert und klar gemacht, daß Eigenaktivität Voraussetzung für den Erfolg ist. Vertreter des Arbeitsamtes boten Rat und tatkräftige Unterstützung an.

Mitarbeiter des Mutterunternehmens und externe Berater haben die geplanten Betreuungs- und Beratungsleistungen mit Vertretern des Arbeitsamtes inhaltlich abgestimmt. Die Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) wurde so ermöglicht. Die extern durchgeführte Outplacement-Beratung in der PEG konnte als



65 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz; davon nahmen 41 einen Wechsel in die PEG vor. Durch die sehr frühzeitige Ankündigung des Vorhabens und die frühe vorbeugende Einbindung der Arbeitsverwaltung konnten viele Betroffene schnell und selbständig ein neues Arbeitsverhältnis finden. Die Betreuung der PEG selbst führte bereits zu einzelnen Arbeitsverträgen. Dieser Erfolg beruht unter anderem auf dem Ansatz, daß in dem Projekt auf die Förderung der Eigeninitiative mit Hilfe zur Selbsthilfe gesetzt wird. Kein Betroffener wartete nur passiv ab, daß von außen der neue Arbeitsvertrag geliefert wird.

Abbildung 2: Den von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeitern wurde Hilfe zur Selbsthilfe angeboten.

Anschub- und Motivations-Phase mit den Leistungen des Arbeitsamts im Hinblick auf Direktvermittlung in offene Stellen, Existenzgründung und Weiterbildung ganzheitlich integriert werden (siehe Abbildung 1).

2. Externe Räumlichkeiten und funktionale Ausstattung der PEG: Die Betreuung der vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen sollte an einer anderen Adresse erfolgen, um die Entwicklung des verbliebenen Unternehmens nicht zu belasten. Die PEG bezog neue angemietete Räume. In dem neu ausgestatteten Bewerbungsbüro betreuen neben der externen Beratungsfirma zwei qualifizierte Helfer (einer davon ehemaliger Betriebsratsvorsitzender) die Mitarbeiter.

Positive Zwischenbilanz

Die PEG ist am 29.07.1998 als GmbH und 100prozentige Tochter der BASF Coatings gegründet worden. Zwar standen Beteiligungen anderer Unternehmen und Verbände zur Diskussion. Wegen der besseren Steuerungsmöglichkeit entschied sich das Unternehmen für eine eigene Gesellschaft. Im September 1998 startete die PEG ihre Aktivitäten. Im Oktober 1998 begann die erste Gruppenberatung für sieben Betroffene. Anschließend wurde die persönliche Betreuung in Einzelberatung weitergeführt. 41 ehemalige BASF-Mitarbeiter haben den PEG-Arbeitsvertrag unterzeichnet. Kündigungsschutzklagen kamen nicht vor. Von den ursprünglich circa 125 betroffenen Stellen verloren ja



Autoren:
Friedrich Hartmann,
Outplacement-
berater und Partner
GMC Glasow
Management
Consulting,
Hamburg



Wilhelm
Hummerjohann,
Abteilungsleiter
Personal- und
Sozialwesen
BASF Coatings AG,
Münster



Susanne
Hüntemann,
Projektmitarbeiterin
PEG Personal-
entwicklungsgesellschaft
mbH,
Köln