

Teilstillegung bei der Lisan GmbH:

Kurzes Outplacement für qualifiziertes Klientel bringt hohen Vermittlungserfolg

aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigtentransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 29–35.

Kurzportrait

Die Lisan Fasern GmbH ist ein Großbetrieb in Stirnheim. Der Betrieb stellt Textilfasern her und gehört seit Herbst 1998 dem belgischen Chemiekonzern Data Chemie an. Im Dezember 1998 ordnete die Konzernspitze die Stilllegung des Trockenspinnbereichs an, was mit einer Verringerung der am Standort Beschäftigten um 25% verbunden war. Allen Mitarbeiter der Trockenspinnanlage, die nicht innerhalb des Betriebes umgesetzt bzw. denen keine Angebote zum Vorruhestand gemacht werden konnten, wurde die Kündigung ausgesprochen. In diesem Zusammenhang wurde ein Sozialplan erarbeitet, der neben Abfindungen Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen vorsah. Ca. 90% der von betriebsbedingten Kündigungen betroffenen Arbeitnehmer nahmen an einem 5 x 2 Stunden andauernden Bewerbungstraining teil, das nach §§ 254ff. SGB III gefördert wurde. Die Durchführung übernahm eine Outplacement-Beratung mit Standort in Augsburg. Von den 76 Teilnehmern der Maßnahme konnten zum Zeitpunkt der Untersuchung 50% in neue Beschäftigung vermittelt werden.

Der Betrieb

Unternehmensentwicklung

Bis zum 31.12.1993 wurde die Niederlassung Stirnheim als ein Tochterunternehmen der Gahlen AG geführt. Im Januar 1994 kam es zu einer Verselbständigung des Betriebes als GmbH, drei Monate später vollzog sich ein „Joint-Venture“ mit dem englischen Großkonzern Westwood, wobei auf Westwood 75% der Anteile fielen (Gahlen 25%). Das Joint-Venture „Westwood European Fibers“ setzte sich zusammen aus der Faserwerke Stirnheim GmbH, sowie einem Werk in Madrid und in Newcastle. Im Januar 1998 übernahm Westwood die verbleibenden Anteile von Gahlen, womit der Standort Stirnheim geschlossen in den Besitz des englischen Großkonzerns überging. Im Herbst 1998 ging Westwood zu 100% in den Besitz des belgischen Chemiekonzerns Data Chemie über. Der Grund der Übernahme lag darin, dass Data Chemie seine Faseraktivitäten aus dem heimischen Konzern ausgliedern wollte. Seit Januar 1999 werden diese Aktivitäten unter dem Namen Lisan an den Standorten Stirnheim, Madrid und Newcastle abgewickelt. Lisan unterliegt der Konzernführung von Data Chemie, verfügt jedoch über einen eigenen Vorstand und Aufsichtsrat. Derzeit gilt Lisan als der weltgrößte unabhängige Faserhersteller mit einem Jahresumsatz von ca. 4,5 Mrd. DM. Bis

Ende 1998 waren an allen drei Standorten insgesamt 18.500 Mitarbeiter beschäftigt. Die Produktion beläuft sich auf die Herstellung von Acryl- und Viskosefasern.

Personalstruktur

Am Standort Stirnheim waren zum 31.12.1998 insgesamt 812 Mitarbeiter beschäftigt. Hier-von verteilten sich zum Stichtag zwei Drittel der Mitarbeiter auf den gewerblichen Bereich, ein Drittel waren Angestellte. 50% der Gewerblichen (180-200 Mitarbeiter) können der Gruppe der Facharbeiter zugeordnet werden, 90 Mitarbeiter waren Handwerker. 250 Mitarbeiter (30%) waren im unteren Tarifbereich beschäftigt, wohingegen 90 Mitarbeiter (11%) übertarifliche Entgelte bezogen. Hinzu kamen 25 Teilzeitkräfte sowie 20 Auszubildende. Gemessen an der Eingruppierung erweist sich das Qualifikationsniveau innerhalb des Betriebes als relativ hoch. Der Betrieb ist derzeit nicht tarifgebunden, die Einkommen liegen ca. 15% unter dem Tarifvertrag der IG BCE.

Interessenvertretung

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung kann seit der Freisetzung aus der Gahlen AG als „fairer“ und „intensiver“ bezeichnet werden. Dem Betriebsrat gehörten zum Untersuchungszeitpunkt 11 Mitglieder an, wovon der Betriebsratsvorsitzende sowie sein Stellvertreter freigestellt waren. Der Betriebsrat verfügt über ein eigenes Büro und ist immer ansprechbar. Die Beziehungen des Betriebsrats zur Gewerkschaft sind mit „eng“ und „kooperativ“ zu umschreiben. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad betrug 55%.

Hintergründe und Strategien der Personalanpassung

Marktentwicklung

Weltweit stellt sich die Situation auf dem Acrylfasermarkt als kritisch dar. Die Gründe hierfür liegen sowohl in der rückläufigen Nachfrage nach dem Produkt aufgrund der Konkurrenz kostengünstiger herzustellender Ersatzfasern (z. B.: Polyester), als auch in der Auslagerung von Teilen der Produktion in sog. „Niedriglohnländer“ (Türkei, Fernost). Die hohen Überkapazitäten und die entsprechend niedrigen Preise auf dem Markt führten in der Vergangenheit auf seiten der Konzernspitze zu Überlegungen, einen Teil der Acrylkapazitäten bei Lisan still zu legen. Von dieser Entwicklung besonders betroffen war der Standort Stirnheim, da hier im Vergleich zu den Niederlassungen in Madrid und Newcastle eine weitaus weniger „attraktive“ Produktpalette gefertigt wurde.

Umstrukturierungen und personalwirtschaftliche Strategien in der Vergangenheit

Zu ersten Formen massiven Personalabbaus kam es bereits zu Zeiten der Gahlen AG. In den Jahren von 1975 bis 1982 wurde die damalige Belegschaft des Standortes Stirnheim von 2000 Mitarbeitern auf 1500 Mitarbeiter reduziert. Für die von der Personalanpassung betroffenen Mitarbeiter wurde ein Sozialplan erstellt, der für den gesamten Gahlen-Konzern galt. 1990 rutschte der Standort erneut in die „roten Zahlen“ ab. Im Zuge dieser Entwicklung kam es zu einer weiteren Reduzierung der Belegschaft um 250 Mitarbeiter.

Durch den Einstieg von Westwood erhöhte sich der Druck, kostengünstiger zu produzieren, was weitere Umstrukturierungsmaßnahmen zur Folge hatte. 1994 beauftragte die Konzern-

spitze eine englische Unternehmensberatung damit, „multifunktionale Arbeitsplätze“ innerhalb des Betriebes zu integrieren. Ziel dieses Gruppenarbeitskonzeptes war es, durch interne Weiterbildung einzelne Mitarbeiter dahingehend zu qualifizieren, flexibel an 5-6 Produktionsarbeitsplätzen einsetzbar zu sein. Der mit dieser Umstrukturierung einhergehende Personalabbau (ca. 60 Mitarbeiter) konnte weitgehend über die normale Fluktuation und „Vorruhestandsregelungen“ abgedeckt werden. Um neben den vorgenommenen Personalanpassungsmaßnahmen eine weitere Steigerung der Produktivität zu erzielen, wurde die tariflich festgelegte Arbeitszeit ohne Lohnausgleich von 37,5 Stunden auf 40 Stunden erhöht. Die Kündigungsfristen orientieren sich am Tarifvertrag der chemischen Industrie.

Die zum Untersuchungszeitpunkt aktuelle Zielvorgabe des Unternehmens bestand darin, bis Ende 1999 durch die Stilllegung der Trockenspinnanlage eine Reduzierung der Belegschaft um 200 Mitarbeiter zu erreichen. Aus Gründen der Kosteneinsparung ist bis Ende 2001 mit weiteren Personalanpassungsmaßnahmen zu rechnen.

Formen und Instrumente des aktuellen Personalabbaus

Von der Personalreduzierung durch die Entscheidung zur Stilllegung der Trockenspinnanlage waren insgesamt 200 Mitarbeiter betroffen. Ca. 30-40 Mitarbeiter fanden unmittelbar nach Bekanntwerden der Stilllegung eine Anstellung in anderen Betrieben, so dass sich die Zahl der von Entlassung Betroffenen auf 160 reduzierte. Diese Zahl konnte der Betriebsrat durch den Abbau von 15 Leiharbeitsstellen weiter verringern. Insgesamt wurden 83 Kündigungen ausgesprochen, wobei diese mit der Option auf Wiedereinstellung bei Bedarf versehen wurden. In 64 Fällen kam es zu „Vorruhestandslösungen“, fünf Mitarbeiter konnten innerhalb des Betriebes umgesetzt werden.

Im Sozialplan werden 79 Mitarbeiter namentlich aufgeführt. Für diese sind Abfindungen und die Teilnahme an Maßnahmen nach §§ 254ff. SGB III vorgesehen.

Interessenausgleich und Sozialplan

Verhandlungen mit Betriebsrat und Gewerkschaft

Der Betriebsrat wurde am 21.4.1999 durch die Geschäftsleitung über die Pläne zur Stilllegung der Trockenspinnanlage und den damit einhergehenden Personalabbau in Kenntnis gesetzt. Noch am selben Tag wurde die Belegschaft unter Einbezug des zuständigen Gewerkschaftssekretärs über die anstehende Stilllegung informiert. Beginn der Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan war der 10.6.1999. Im Interessenausgleich konnte der Betriebsrat durchsetzen, dass die Anzahl der zu Entlassenden durch den Abbau von Leiharbeit um 15 Mitarbeiter verringert wurde. Ferner einigte man sich darauf, dass für die verbleibenden Mitarbeiter bis zum 31.12.2000 Kündigungsschutz besteht. Während der Verhandlungen war es das oberste Ziel sowohl des Betriebsrats als auch der Geschäftsleitung, ein möglichst sozialverträgliches Ausscheiden der von Kündigung Betroffenen zu erreichen. Während der Verhandlungen war der Sozialplan eines benachbarten Pharmakonzerns für die betriebliche Arbeitnehmervertretung eine wichtige Bezugsgröße. Regelungen über Frühpensionierung und Härtefonds wurden hauptsächlich diesem Plan entnommen. Das Ziel der Gewerkschaft war es darüber hinaus, eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQG) für die von

Kündigungen betroffenen Mitarbeiter zu gründen. Dieser Vorschlag wurde von der Geschäftsleitung jedoch aus Kostengründen abgelehnt.

Information über Sozialplanzuschüsse

Durch bestehende Kontakte zu einer Outplacement-Beratung wurde die Geschäftsleitung noch vor den Verhandlungen über Fördermöglichkeiten nach §§ 254 ff SGB III informiert. Gleichzeitig sprach der Dienstleister die Gewerkschaft an und riet dazu, aktive Maßnahmen in die weiteren Verhandlungen einzubeziehen. Nach einiger „Aufklärungsarbeit“ (in Form von Präsentationen) durch den Dienstleister konnten letztendlich Betriebsrat und Gewerkschaft davon überzeugt werden, die Sozialplanmittel nicht nur zur finanziellen Abfederung der drohenden Arbeitslosigkeit einzusetzen, sondern daneben auch Eingliederungsmaßnahmen vorzusehen, um den Betroffenen die Möglichkeit einer schnellen Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt in Aussicht zu stellen. Als Erfolgsmaßstab wurde hierbei von Seiten der Geschäftsleitung die friedliche Abwicklung des anstehenden Personalabbaus angesetzt. Das oberste Ziel von Betriebsrat und Gewerkschaft war es demgegenüber, möglichst viele Mitarbeiter in Arbeit zu bringen.

Verhandlungen mit der Arbeitsverwaltung

Die Verantwortung für die Verhandlungen mit der Arbeitsverwaltung fiel komplett dem Dienstleister zu. Alle weiteren Verhandlungen wurden direkt mit dem zuständigen Landesarbeitsamt geführt. Kontrovers diskutiert wurde insbesondere die Relation Abfindung zu Maßnahmeanteil. In Kooperation mit dem Landesarbeitsamt konnte hier eine Lösung gefunden werden, in welcher nicht das Gesamtvolumen des Sozialplans, sondern die Relation für jeden Einzelfall zugrundegelegt wurde.

Einigung und Ergebnis

Nachdem das Landesarbeitsamt einen Vorabbescheid erteilt hatte, unterzeichneten die Betriebsparteien am 17.6.1999 den ausgearbeiteten Sozialplan. Insgesamt werden die Verhandlungen als „konstruktiv“ und „menschlich“ beschrieben. Auseinandersetzungen ergaben sich lediglich in Bezug auf die zu bestimmenden Versetzungs- und Auswahlrichtlinien. Der Betriebsrat wollte durchsetzen, dass an erster Stelle den neu eingestellten Mitarbeiter gekündigt werden sollte. Dem stimmte die Geschäftsleitung nicht zu. Um hier einen Kompromiss zu finden, kam es zur Anrufung der Einigungsstelle, wobei der Betriebsrat seine Forderungen nicht verwirklichen konnte. Der Betriebsrat stand während der gesamten Verhandlungen in engem Kontakt zur IG BCE. Die Belegschaft wurde über den aktuellen Stand der Verhandlungen auf Betriebsversammlungen und über Flugblätter informiert.

Der aufgestellte Sozialplan umfasst ein Mittelvolumen von 9 Mio. DM. Er sieht neben Vereinbarungen zum Vorruhestand Abfindungen und die Teilnahme an Outplacement-Maßnahmen vor. Darüber hinaus stellte das Unternehmen nicht-monetäre Leistungen für die Durchführung der Maßnahmen bereit. Die Abfindungsformel des Sozialplans lautet wie folgt:

Lebensalter x Betriebszugehörigkeit x Bruttomonatseinkommen geteilt durch Divisor¹. Die sich aus dieser Formel ergebenden Abfindungen wurden je unterhaltsberechtigtem Kind um DM 1.000 erhöht.

Aktive Arbeitsförderung

Instrumente und Finanzierung

Die Gesamtsumme der Maßnahme zur beruflichen Orientierung und Beratung wurde mit 276.500 DM festgelegt. Der finanzielle Aufwand pro Teilnehmer belief sich demnach auf 3.500 DM. Die Arbeitsverwaltung bewilligte gemäß §§ 254 ff SGB III einen Zuschuss in Höhe von 79.000 DM. Die verbleibende Differenz ging in die Gesamtkostenrechnung des Sozialplans mit ein. Mitarbeiter, die an dem Beratungsprogramm nicht teilnahmen, hatten bei der Bemessung der Abfindung keinen Anspruch auf Ausgleichszahlungen. Gefördert wurden einzig Personen, die das 55. Lebensjahr noch nicht überschritten hatten und als schwer vermittelbar galten. Das Landesarbeitsamt hat hinsichtlich der „Vermittelbarkeit“ eine Prüfung durch die örtlichen Arbeitsämter in Auftrag gegeben. Jedoch konnte keinem der namentlich aufgeführten Personen ein Angebot gemacht werden. Insgesamt wird die Zusammenarbeit mit dem Landesarbeitsamt von allen Seiten als schnell und kooperativ bewertet.

Der erforderliche Eigenanteil des Unternehmens bestand in der Bereitstellung von Räumlichkeiten mit PC und Internetanschluss. Das Unternehmen stellte die Teilnehmer der Maßnahme zudem zehn Stunden von der regulären Arbeitszeit frei. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, Informationen über freie Stellen bei dem zu diesem Zwecke eingerichteten „job-shop“ einzuholen.

Träger

Träger der Maßnahme ist eine Gesellschaft für Outplacement-Beratung. Das Unternehmen besteht seit 30 Jahren und ist Lizenznehmer der DMB Outplacement-Beratung, dem weltweit größten Anbieter in diesem Bereich. In der Vergangenheit konzentrierten sich die Aktivitäten des Unternehmens überwiegend auf die Beratung von Firmen und Konzernen bei bevorstehenden Positionswechseln von Managementkräften. Seit ca. zwei Jahren ist der Dienstleister bemüht, ein innovatives Konzept zu erproben, das auch Personen, die nicht dem Management zugehören, die Möglichkeit bieten soll, eine Outplacement-Beratung in Anspruch zu nehmen. Insbesondere in Bezug auf aktive Sozialplanmaßnahmen wird das Konzept als eine Alternative zum sonst Üblichen gesehen. In diesem Zusammenhang wurde ein Programm entwickelt, das durch individuelle, einzelfallbezogene Beratung bei den von Kündigungen Betroffenen noch während der regulären Arbeitszeit aktiv werden soll.

¹ Die Divisoren sind wie folgt gestaffelt:

- Divisor 90: bis zum vollendeten 34. Lebensjahr
- Divisor 80: vom beginnenden 35. Lebensjahr bis zum vollendeten 44. Lebensjahr
- Divisor 70: vom beginnenden 45. Lebensjahr bis zum vollendeten 55. Lebensjahr.

Inhalt, Organisation und Teilnahme

Die Outplacement-Maßnahmen bei Lisan hat der Dienstleister in einem 5 x 2 Stunden andauernden „Individualprogramm“ durchgeführt. Um die persönlichen Stärken der Teilnehmer besser herausarbeiten zu können, wurde von Gruppenkonzeptionen abgesehen. Für alle Teilnehmer wurde ein Lebenslauf erstellt sowie individuelles Interviewtraining erprobt. Im Betrieb kam es zur Einrichtung einer Bewerberzentrale (job-shop), die von drei ebenfalls gekündigten Mitarbeiter geleitet wurde². Ziel des „job-shops“ war, die Teilnehmer mittels Internet- und Zeitungsrecherche bei der Stellensuche zu unterstützen.

Von den insgesamt 79 im Sozialplan aufgeführten Mitarbeitern haben 76 an der Maßnahme teilgenommen. Die hohe Teilnahmebereitschaft wird dahingehend begründet, dass die Maßnahme sich vor allem auf individuelle Betreuung stützte und innerhalb des Bewerbungstrainings insbesondere die Stärken der Mitarbeiter herausgestellt wurden.

Rolle der Arbeitsverwaltung

Die Erfahrungen der Betriebsparteien mit dem Landesarbeitsamt können als ausgesprochen „positiv“ und „konstruktiv“ bezeichnet werden. Auch werden die Beziehungen zum örtlichen Arbeitsamt als „kooperativ“ beschrieben. Der Dienstleister war dem Landesarbeitsamt bekannt und wurde als seriös eingestuft. Eine aktive Beteiligung an den Verhandlungen zum Sozialplan gab es weder von Seiten des Landesarbeitsamtes noch von Seiten des Dienstleisters. Die Ausgestaltung der Maßnahmen fiel einzig in den Zuständigkeitsbereich des Dienstleisters.

Ergebnisbilanz

Auswirkungen auf den verbleibenden Betrieb

Insgesamt erweist sich die Personalsituation bei Lisan als weiterhin unstabil. Die ständigen Wechsel der Eigentumsverhältnisse und der meist damit einhergehende Personalabbau der Vergangenheit führten zu Unsicherheiten innerhalb der Belegschaft. Erschwerend kommt hinzu, dass die Zielvorgabe der Konzernspitze, die Stammbesellschaft bis 2001 auf 575 Personen zu reduzieren, weitere Zukunftsängste bei der Belegschaft hervorruft. Momentan lassen sich auf Seiten der höher qualifizierten Mitarbeiter Tendenzen erkennen, verstärkt nach einer anderen Anstellung Ausschau zu halten. Unterstützt werden diese Aktivitäten durch den im Betrieb eingerichteten „job-shop“, dessen Angebote nicht einzig von Teilnehmern der Maßnahmen, sondern auch von der restlichen Belegschaft wahrgenommen werden. Die Geschäftsleitung spricht in diesem Zusammenhang von dem „Janusgesicht“ der Maßnahme: Qualifizierte Mitarbeiter finden recht schnell woanders eine Anstellung, so dass zum Zeitpunkt der Untersuchung in verschiedenen Produktionsbereichen Neueinstellungen erwogen wurden.

² Diese drei Mitarbeiter wurden vom Dienstleister hinsichtlich des Umgangs mit Internet- und Zeitungsrecherchen gesondert geschult.

Verbleib der vom Personalabbau Betroffenen

Da die Outplacement-Maßnahmen zum Zeitpunkt der Untersuchung weiter laufen, kann über den Verbleib der Teilnehmer nicht abschließend geurteilt werden. Es liegen jedoch erste Zahlen vor, die darauf hinweisen, dass bisher ca. 50% der Teilnehmer in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden konnten. Der Dienstleister rechnet damit, dass die Vermittlungsquote in den zwei auf den Untersuchungszeitpunkt folgenden Monaten auf 70 Prozent ansteigt.

Bewertung

Dieses Fallbeispiel macht deutlich, wie wenig das Instrumentarium §§ 254 ff SGB III bekannt ist. Ohne die Informationspolitik und die Überzeugungsarbeit des Dienstleister wäre dieser Sozialplan aller Wahrscheinlichkeit nach einzig als „Abfindungssozialplan alter Schule“ unterzeichnet worden. Von Seiten der Gewerkschaft wurde zwar die Forderung nach einer aktiven Ausgestaltung des Sozialplans in Form einer BQG in die Verhandlungen eingebracht, jedoch wurde die Einbeziehung des Instrumentariums „Sozialplanzuschüsse“ lediglich als ein abgeschwächter Kompromiss des eigentlichen Vorhabens gewertet.

Da es bisher gelang, eine 50-prozentige Wiedereingliederungsquote der Teilnehmer in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen, muss die Maßnahme als Erfolg gewertet werden. Hierbei darf jedoch nicht übersehen werden, dass der Großteil der Teilnehmer über ein recht hohes Qualifikationsniveau verfügte, wodurch die Chancen auf eine Neuanschließung erheblich begünstigt wurden. Hinzu kommt, dass der regionale Arbeitsmarkt als weitgehend „entspannt“ bezeichnet werden kann. Ob eine Outplacement-Beratung von 5x2 Stunden auch in Regionen mit weitaus höheren Arbeitslosenquoten zu ähnlichen Ergebnissen führt, bleibt fraglich.