Sozialplanmaßnahmen im Dienstleistungsbereich:

Der Personalabbau bei der Dampfschiff GmbH

aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigentransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 53–58.

Kurzportrait

Die Dampfschiff GmbH, ein mittleres Unternehmen mit Sitz in Spreedorf, führt Gütertransporte verschiedenster Art auf dem Wasserwege durch. Aufgrund massiver wirtschaftlicher Probleme musste im Sommer 1999 ein Sanierungskonzept erarbeitet werden, das den Abbau von etwa 140 der vorhandenen knapp 400 MitarbeiterInnen in mehreren Wellen im Jahr 2000 vorsah. Betroffen waren vorwiegend „fahrende“ Mitarbeiter, d.h. Matrosen, Steuermänner und Kapitäne, außerdem Verwaltungsangestellte und Servicepersonal. Die Betriebsparteien einigten sich in den Sozialplanverhandlungen auf die Beantragung von Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGB III, die auf drei Monate und damit für dieses Instrument vergleichsweise lang angelegt sind. Schon zu Beginn der Maßnahmen konnten mit Hilfe des beteiligten Dienstleisters 30 Personen neue Beschäftigungsverhältnisse finden. Damit ist der untersuchte Fall ein Beispiel dafür, wie unter Nutzung von Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen eine große Zahl von Betroffenen vor Arbeitslosigkeit geschützt werden kann.

Das Unternehmen

Die Dampfschiff GmbH ist die größte Tochter der Dampfschiff Holding AG. Sie verfügt über mehrere Standorte in der Bundesrepublik und Tochterunternehmen im europäischen Ausland. Der gesamte Konzern ging zu Beginn des Jahres 1993 von der Treuhandanstalt in den Besitz von 22 mittelständischen Unternehmern, in erster Linie Partikulieren¹, über. Man kann vermuten, dass das unternehmerische Interesse dieser Eigentümer nicht in erster Linie darin bestand, den von ihnen kontrollierten Konkurrenten aufblühen zu lassen. Bis zum Jahre 1999 stieg die Zahl der Gesellschafter auf 60. Im Oktober 1999 wurde der Dampfschiff-Konzern in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die Zahl der Aktionäre lag im Frühjahr 2000 bei etwa 500. Die Flotte bestand aus noch 51 Schiffen.

Personalentwicklung und -struktur

Schon unter der Treuhandanstalt wurde die Zahl der Arbeitsplätze der Dampfschiff GmbH Anfang der 90er Jahre von 1.000 auf knapp 400 verringert, um unter den verschärften Marktbedingungen nach dem Fall der Mauer wettbewerbsfähig zu bleiben. Bis zum Jahre 1994 stieg die Zahl der Beschäftigten durch die gute Auftragslage auf über 500 Personen an, musste aber

¹ Partikuliere = selbständige Binnenschiffer mit eigenem Schiff

im Laufe der letzten Jahre mittels Sozialplänen wieder reduziert werden. Im Herbst 1999 bestand die Belegschaft aus 295 Arbeitnehmern als fahrendem Personal², 17 Arbeitnehmern in sog. Schiffsservicestellen³ und 68 Verwaltungsangestellten.

Die betroffenen MitarbeiterInnen sind zwar gut ausgebildet, aber durch vorwiegend lange Betriebszugehörigkeiten und die besondere Arbeitssituation durch die fahrende Tätigkeit haben sie Probleme bei Bewerbungen und der Jobsuche. Das Alter korrespondiert mit der Qualifikationsstufe: Steuermänner ohne Patent ca. 36 Jahre, Steuermänner mit Patent ca. 41 Jahre, Kapitäne ca. 50 Jahre. Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist infolge des Personalabbaus in der Vergangenheit mit 46 Jahren sehr hoch.

Interessenvertretung

Der Betriebsrat bestand im Herbst 1999 aus neun Mitgliedern, davon zwei freigestellten. Er verfügt über eigene Räumlichkeiten. Das Verhältnis zur Arbeitgeberseite war immer entspannt und kooperativ. Da es aufgrund der besonderen Beschäftigungsform kaum möglich ist, zu Betriebsversammlungen zusammenzukommen, gibt es Teilbelegschaftsversammlungen und einmal jährlich eine Personalversammlung. Informationen werden über ein Infoheft und über Satellit weitergegeben. Schiffer in erreichbarer Nähe werden auch von Mitgliedern des Betriebsrates aufgesucht. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei der zuständigen Gewerkschaft ÖTV liegt bei etwa 60%. Zuständig ist ein Gewerkschaftssekretär aus Stuttgart, der bis auf die Standorte Bremen und Duisburg alle Binnenreedereien betreut. Zu diesem wie zu einem Kollegen aus Spreedorf besteht seit Anfang der 90er Jahre enger Kontakt. Um sich in die neuen Rahmenbedingungen nach der Einigung einzuarbeiten nimmt der Betriebsrat alle Weiterbildungsangebote intensiv wahr.

Die Initiative bezüglich der Unternehmensstrategie liegt beim Betriebsrat, was aus der Tradition und Eigentümerstruktur des Unternehmens zu erklären ist. So kam es zu der einzigartigen Konstellation, dass der Betriebsrat im Sommer 1999 zusammen mit einem Wirtschaftsberatungsunternehmen das Sanierungs- und Personalabbaukonzept erarbeitete, dem das Management dann weitgehend zustimmte. Andererseits kam die Initiative für Sozialplanmaßnahmen vom Management, und der Betriebsrat war anfangs skeptisch.

Hintergründe und Strategien der Personalanpassung

Marktentwicklung

Die Bedeutung der Binnenschifffahrt nimmt sowohl in Europa wie auch in der BRD ab. 1960 gab es in der BRD noch 32.000 Beschäftigte, inzwischen sind es sechs- bis siebentausend. Dies liegt unter anderem an Effizienzsteigerungen durch höhere Ladekapazitäten, neue Schiffstypen usw., aber vor allen Dingen daran, dass die typischen Massentransportgüter wie

² Dabei sind zu unterscheiden: Bootsjungen, Matrosen, Seemänner ohne Patent, Seemänner mit Patent, Kapitäne mit einer unterschiedlichen Anzahl von Patenten. Die Zahl der Patente ist abhängig von der Art und Zahl der befahrenen Wasserstraßen.

³ Hier werden Reparatur- und Wartungsarbeiten an den Schiffen durchgeführt.

Kohle, Erze usw. stark zurückgegangen sind. Heute werden in der Hauptsache Chemiegüter und Containerfrachtgut transportiert.

Durch die Investitionspolitik im Bereich der Verkehrs-Infrastruktur ist mit einer weiteren Verschlechterung für die Binnenschifffahrt zu rechnen. Zudem kam es bei der Dampfschiff GmbH nach der Wende zu massiven Umsatzeinbußen aufgrund struktureller wirtschaftlicher Einflüsse und infrastruktureller Probleme: Die ostdeutschen Wasserstrassen sind in einem insgesamt schlechten Zustand und weisen nur geringe Wassertiefen auf. Dementsprechend war die Flotte der Dampfschiff GmbH in der Vergangenheit ausgerüstet und musste mit erheblichem finanziellen Aufwand modernisiert werden, um auf westlichen Wasserstraßen konkurrenzfähig zu werden. Im Übergang hielt man sich mit Preisen unterhalb der Kostendeckung im Markt und finanzierte die Defizite durch den Verkauf oder die Verschrottung⁴ von Schiffen. Doch inzwischen ist der Markt gesättigt. Erschwerend kam die anhaltende Trockenheit mit niedrigen Wasserständen im Jahr 1999 hinzu, die das Unternehmen bis kurz vor die Insolvenz trieb.

Personalwirtschaftliche Strategien

Zusammen mit einer privaten Agentur, die schon seit Jahren auf die Beratung von Arbeitnehmervertretern spezialisiert ist, erarbeitete der Betriebsrat ein Sanierungskonzept, das den Abbau von etwa 140 Stellen in mehreren Wellen vorsah. Die Stellen von 47 Kapitänen, 28 Steuermännern mit Patent, 41 Steuermännern ohne Patent, 26 Verwaltungsangestellten sollten abgebaut werden, um mit 34 Kapitänen, 44 Steuermännern mit Patent, 60 Steuermännern ohne Patent, 37 Planstellen für Matrosen/Bootsleute und 63 Verwaltungsangestellten auf 34 Schiffen weiterzuarbeiten. Die Zahlen zeigen, in welche strukturelle Schiefelage die Reduzierung der Flotte geführt hatte: Zuletzt hatte man 81 Kapitäne für 51 Schiffe gehabt.

Im Übergang wurden seit 1999 Leasingkräfte angeboten. Dies hat sich allerdings als insgesamt zu teuer für die Interessenten erwiesen und wird deshalb kaum in Anspruch genommen.

Formen und Instrumente des aktuellen Personalabbaus und Kriterien der Auswahl für betriebsbedingte Kündigungen oder Aufhebungsangebote

Um einer Verschlechterung der Altersstruktur vorzubeugen und damit auch die Qualifikationsstruktur den betrieblichen Erfordernissen anzupassen, wurde die Sozialauswahl der zu entlassenden Seeleute altersgruppenspezifisch vorgenommen. Für die Sozialauswahl wurden vier Altersgruppen gebildet, und zwar: unter 35 Jahre, 35 bis 44 Jahre, 45 bis 54 Jahre und 55 Jahre und älter. Innerhalb jeder Gruppe werden Punkte für die Zahl der Dienstjahre, Lebensalter und Unterhaltsverpflichtungen vergeben.

Vor Abschluss des Interessenausgleichs und Sozialplans wurde im Herbst 1999 ein sogenannter „Teilsozialplan“ abgeschlossen. Da lange nicht feststand, welcher Art die Umstrukturierungen würden sein müssen, war die zu regelnde Betriebsänderung nicht genau bestimmbar. Da jedoch zur Rettung des Unternehmens Sofortmaßnahmen ergriffen werden mussten, sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, über den Teilsozialplan schnell aus

⁴ Für die Verschrottung von Schiffen kann eine Verschrottungsprämie von der EU beantragt werden.

dem Unternehmen auszuscheiden. 40 der ca. 140 Betroffenen nahmen diese Möglichkeit wahr, überwiegend weil sie andere Beschäftigungsmöglichkeiten fanden.

Außerdem wurde eine Altersteilzeitregelung für 18 ältere Arbeitnehmer abgeschlossen. Durch diese Regelung bekommen Arbeitnehmer ab Vollendung des 55. Lebensjahres die Gelegenheit, über einen Zeitraum von höchstens sechs Jahren die Hälfte der tariflichen Arbeitszeit zu arbeiten. Das Altersteilzeitverhältnis soll andauern, bis der Arbeitnehmer die Möglichkeit hat, Rente ohne Abschlag zu beanspruchen. Die Bezüge werden auf 80% des Nettobetrages des bei regelmäßiger Arbeit zustehenden Entgeltes aufgestockt.

Interessenausgleich und Sozialplan

Der eigentliche Interessenausgleich und Sozialplan über das Sanierungskonzept wurde im Januar 2000 abgeschlossen und sieht vor, dass die Betroffenen in drei Wellen aus dem Unternehmen ausscheiden und entsprechend versetzt mit den Sozialplanmaßnahmen beginnen.

Jede/r ausscheidende ArbeitnehmerIn bekommt einen Sockelbetrag von 5.000 DM bei einer Kündigungsfrist von unter drei Monaten oder von 10.000 DM bei einer Kündigungsfrist von über drei Monaten. Dazu gesellt sich ein individueller Erhöhungsbetrag, der 1.000 DM für jeden Monat der Kündigungsfrist beträgt. Wer vor Ablauf der Kündigungsfrist ausscheidet, bekommt einen Zuschlag nach der Formel:

$$\text{Tarifliche monatliche Grundvergütung} \times \text{Verkürzung des Arbeitsverhältnisses in Monaten} \times 0,7$$

Alle Betroffenen können darüber hinaus an Sozialplanmaßnahmen teilnehmen. Die Idee, Zuschüsse nach §§ 254ff. SGBIII zu beantragen, kam vom Management. Zum einen können, wie gerade gezeigt, keine sehr hohen Abfindungen gezahlt werden, zum anderen war dem Management bewusst, dass die meisten der Betroffenen bei richtiger Unterstützung wahrscheinlich sehr schnell neue Beschäftigungsverhältnisse eingehen können, da alle eine gute Qualifikation aufweisen. Der Betriebsrat stand der Ausrichtung auf aktive Maßnahmen zunächst kritisch gegenüber, da er diese Vorgehensweise nicht kannte. Er konnte aber schnell von deren Sinn überzeugt werden und unterstützt die Geschäftsleitung durch Information der Belegschaft über die Maßnahmen.

Die Verhandlungen verliefen insgesamt kooperativ. Seitens des Betriebsrates waren zwei Vertreter der ÖTV beratend tätig, außerdem ein Wirtschaftsberatungsunternehmen, der Weiterbildungsträger und ein Rechtsanwalt, der auf die Interessenvertretung von ArbeitnehmerInnen spezialisiert ist. Dem Arbeitgeber stand ebenfalls ein beratender Rechtsanwalt zur Seite. Zu einer etwa einmonatigen Verzögerung kam es durch den die Geschäftsleitung kontrollierenden Beirat, der aufgrund der für das Unternehmen teuren Altersteilzeitregelung nicht bereit war den Sozialplan zu unterschreiben. Dadurch waren weitere Verhandlungen und einige Änderungen bezüglich des Altersteilzeitregelung notwendig.

Die Belegschaft wurde durch den Betriebsrat ständig auf dem Laufenden gehalten und meldete zwischendurch ihren Unmut durch schriftliche Beschwerden, als es um den Vorschlag des Managements ging, auf 20% des Lohns zu verzichten und die maximale Arbeitszeit von 14 auf 18 Stunden zu verlängern. Ansonsten steht die Belegschaft hinter dem Unternehmen.

So gestand sie der Geschäftsleitung eine einmonatige Verschiebung der Lohnzahlung zu, um dem Unternehmen einen finanziellen Puffer zu bieten.

Aktive Arbeitsförderung

Genutzte Förderinstrumente und Erfahrungen mit der Arbeitsverwaltung

Es werden Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGBIII genutzt. Nach einer ersten Kostenaufstellung betragen die Gesamtkosten knapp 2,6 Mio. DM, von denen das Unternehmen knapp 1,8 Mio. DM trägt⁵. Über das Sozialplanvolumen insgesamt kann noch nichts gesagt werden, da die endgültige Zukunft des Unternehmens zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht feststand. Für die Zeit der Weiterbildung müssen Reise- und Übernachtungskosten vom Unternehmen getragen werden. Außerdem werden Räumlichkeiten und Infrastruktur (Büroeinrichtung, Computer) zur Verfügung gestellt. Die ArbeitnehmerInnen werden während ihrer Kündigungsfrist für drei Monate von der Arbeit freigestellt.

Träger, Organisation, Inhalt

Zur Durchführung der Maßnahmen wurde ein großer, auch vielfach im öffentlichen und EU-Auftrag tätiger Dienstleister aus Spreedorf mit einer langjährigen Erfahrung in den Bereichen Jobtransfer, Jobrotation und Ausbildungsverbünde angesprochen, der über etwa 60 MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher Ausbildung verfügt. Von ihnen arbeitet ein Teil auf Honorarbasis.

Das angebotene Maßnahmebündel beginnt am 1.2.2000 und endet zu Beginn des Jahres 2001, da die Durchführung in drei Wellen erfolgt. Es umfasst jeweils ein dreiwöchiges Berufsorientierungstraining, drei eintägige Etappenworkshops und eine Outplacement-Beratung für die restliche Zeit der Kündigungsfrist. Die Trainings (Berufsorientierung) werden in Gruppen von 15-17 Beschäftigten durchgeführt. Für jede Gruppe stehen jeweils zwei TrainerInnen zur Verfügung, die gemeinsam die TeilnehmerInnen bei der Berufsorientierung beraten und unterstützen. Dazu gehören auch Beratungsgespräche zum Thema Selbständigkeit und die Arbeit in anderen Sparten der Schifffahrt, z.B. Vergnügungsfahrten. Die Gruppentreffen dienen hauptsächlich der Auswertung der bisherigen Aktivitäten. Zu Fragen, die die Beschäftigten nicht selber lösen können, werden Informationen bereitgestellt und gemeinsam bearbeitet. Außerdem dienen diese Treffen dem Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen moralischen Unterstützung. Während der Freistellungsphase innerhalb der Kündigungsfrist wird die Outplacement-Beratung angeboten. Wenn bis zum Ablauf der Kündigungsfrist noch kein neuer Arbeitsplatz gefunden wurde, können sich die Beschäftigten weiter beraten lassen. Seit Februar 2000 steht den ArbeitnehmerInnen täglich ein Berater im Gebäude des Unternehmens zur Verfügung. Das Outplacement beinhaltet außerdem ein gezieltes Marketing für die Bewerber, indem sie Unternehmen vorgestellt werden. Angesprochen werden mögliche zukünftige Arbeitgeber aus dem Unternehmenspool, der vom Outplacement-Berater aufgebaut wur-

⁵ Bei dieser Berechnung wird von 100 TeilnehmerInnen ausgegangen. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung hatten von diesen allerdings schon 30 eine neue Beschäftigung, sodass sich die Kosten reduzieren.

de, und andere Unternehmen, die speziell für einzelne Bewerber ausgewählt werden. Es soll hier eine enge Zusammenarbeit mit dem örtlichen Arbeitsamt stattfinden.

Akzeptanz durch die Belegschaft

Nach Aussage des Weiterbildungsträgers kommen die Maßnahmen bei den Betroffenen gut an. Dies hängt nicht zuletzt mit den guten Aussichten zusammen, die die TeilnehmerInnen haben. Die meisten TeilnehmerInnen zeigen sich flexibel, auch räumlich – das „fahrende“ Personal arbeitete ja ohnehin nicht ortsgebunden – und sie sind sehr aufgeschlossen für neue Perspektiven wie z.B. Selbständigkeit, weil dieses in ihrer Branche eine normale Existenzform ist.

Die Rolle der Arbeitsverwaltung und ggf. anderer öffentlicher Stellen

Nach Aussage der Betriebsparteien zeigte sich das örtliche Arbeitsamt wenig kompetent in dieser speziellen Branche. Daher wurde von dieser Seite keine weitere Hilfe erwartet. Der Kontakt zum Landesarbeitsamt dagegen war unkompliziert und konstruktiv. Die Zusage über Fördermittel kam relativ schnell, zumal man mit einem etablierten Weiterbildungsträger zusammenarbeitete. Eine Mitarbeiterin des Landesarbeitsamtes suchte die Reederei zu beratenden Gesprächen auf.

Ergebnisbilanz

Bei Durchführung der Fallstudie hatten die Maßnahmen gerade begonnen, so dass der Erfolg noch nicht abschließend bewertet werden kann. Die meisten Betroffenen haben offensichtlich ohnehin gute Arbeitsmarktchancen, obwohl sie aus einer niedergehenden Branche kommen, da sie gut ausgebildet, flexibel und risikofreudig sind. Über 40 der insgesamt 140 Betroffenen schieden vor der Entscheidung über die Durchführung von Sozialplanmaßnahmen über den vorgeschalteten Teilsozialplan aus, da sie bereits neue Stellen gefunden hatten. 30 der für Sozialplanmaßnahmen vorgesehenen fanden neue Beschäftigungsverhältnisse durch die vom Träger eingerichtete Jobbörse, noch bevor die Kurse begonnen hatten.

Gesamtbewertung

Über die Wirkung der Maßnahmen lässt sich in diesem „frischen“ Fall noch nichts sagen. Der geplante Ablauf zeigt einmal mehr, wie flexibel Sozialplanmaßnahmen auch an einen zeitlich gestuften Personalabbau angepasst werden können. Da hier ein gut ausgebildetes und auf dem Arbeitsmarkt nachgefragtes Klientel betroffen ist, stellt sich die Frage, ob die Sozialplanmaßnahmen mit drei Monaten nicht überdimensioniert sind, und ob nicht etwa eine kurze Outplacement-Maßnahme gereicht hätte. Andererseits ist auch bereits aus dem „Auftakt“ offensichtlich, dass der hier tätige Träger niemanden „festhält“, so dass sich die wirklich benötigte Maßnahmedauer im Ergebnis zeigen wird.