

Gernot Mühge

Geringqualifizierte Arbeiter, prekärer Arbeitsmarkt und dennoch hoher Vermittlungserfolg:

Die Gießereischließung der Großpumpen AG

aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigtertransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 59–62

Kurzportrait

Der Standort Oststadt der Großpumpen AG ist ein aus dem ehemals staatlichen "Kombinat Rührwerke" hervorgegangener Großbetrieb. Im Frühjahr 1998 kam es zu der in dieser Fallstudie untersuchten Stilllegung der örtlichen Gießerei, wobei 58 Arbeitnehmern gekündigt wurde. Für diese Mitarbeiter wurde am Standort ein Beratungs- und Vermittlungsbüro eingerichtet, welches die Betroffenen bei der Stellensuche intensiv unterstützte. Parallel dazu wurden den betroffenen Mitarbeiter verschiedene Qualifizierungen angeboten. Diese Maßnahmen, insbesondere die intensiven und engagierten Vermittlungsbemühungen durch eine "konzertierte Aktion" aus Mitarbeitern des Beratungsbüros, der Geschäfts- und Gießereileitung, des Betriebsrats sowie der zugehörigen Gewerkschaft, führten trotz erschwelter Bedingungen auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu einer Vermittlungsquote von etwa 85%.

Betrieb und Unternehmen

Das ehemalige „Kombinat Rührwerke“ stellt Pumpen, Rührwerke und Armaturen für die Abwasserbehandlung und für industrielle Anwendungen her. Nach der Privatisierung des Werkes durch die Treuhand im Jahre 1991 erfolgte ein drastischer Stellenabbau, der den Personalstand von ursprünglich über 1.800 Mitarbeitern auf etwa 750 gegen Ende des Jahres 1993 absenkte. Im Jahre 1993 erfolgte die Eingliederung in den Konzern „Großpumpen AG“, der in Deutschland etwa 5.000 Mitarbeiter beschäftigt. Unmittelbar vor der hier dargestellten Schließung der Gießerei hatte das Werk in Oststadt noch etwa 500 Beschäftigte.

Der Personalabbau der vergangenen Jahre war so gravierend, dass sämtliche Instrumente des „weichen“ Personalabbaus voll ausgeschöpft worden sind, es jedoch auch zu erheblichen Entlassungen gekommen ist. So ist der aktuelle Sozialplan bereits der vierte Sozialplan im Werk Oststadt. Aus Sicht der Personalleitung wird der drastische Personalabbau in den vergangenen Jahren als ein Prozess des "Gesundshrumpfens" eingeschätzt, der das Überleben des Betriebes sicherte. Dieser "musste nach der Wende wirtschaftlich auf solide Beine gestellt werden". Zwar ging der Umsatz in den letzten Jahren zurück, es gelang jedoch, die Produktivität pro Mitarbeiter zu erhöhen.

Nahezu alle Beschäftigten besitzen einen Facharbeiter- oder zumindest Teilfacharbeiterabschluss. Allerdings konzentrierten sich die wenigen ungelerten Arbeitskräfte in der Gießerei, deren Stilllegung im folgenden darzustellen ist.

Trotz der Schwierigkeiten durch die Personalüberhänge blieb das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat nach Aussagen beider Seiten durchgehend "vertrauensvoll". Die Größe des Betriebsrats beträgt neun Mitglieder, mit einem freigestellten Vorsitzenden. Die überwiegende Anzahl gehört der IG Metall an. Trotz eines "engeren Kontaktes" zur Gewerkschaft ist der Betriebsrat in seinem Selbstverständnis ein "deutlicher Belegschaftsvertreter": Die örtliche Situation sei wichtiger als gewerkschaftliche Positionen, die sich auch kontraproduktiv auf die Arbeit des Betriebsrats auswirken könnten, so der Vorsitzende.

Hintergründe und Strategien der Personalanpassung

Kapazitätsanpassung im Konzern

Vor ihrer Stilllegung bildete die Gießerei in Bezug auf die Personalpolitik und den Beschäftigtenabbau innerhalb des Standorts eine Ausnahme. Sie war zunächst nach der Privatisierung der einzige Betriebsteil, der vom Personalabbau, der quer über alle anderen Abteilungen ging, weitestgehend verschont blieb. Ihre Stilllegung stellte die erste Komplettschließung eines ganzen Betriebsteils dar, und sie beruhte nicht – wie der bisherige Personalabbau – auf Konsolidierungsstrategien für den ostdeutschen Standort, sondern hatte ihren Grund in weltweiten Überkapazitäten an Gießereien innerhalb des Konzerns. Gleichzeitig wurde auch eine weitere Gießerei am westdeutschen Standort der Konzernmutter geschlossen.

Wegen dieser Besonderheiten kam die Schließung nach Aussagen des Betriebsrats sehr überraschend für die Mitarbeiter, zumal kurz vorher noch einige Investitionen vor Ort durchgeführt worden waren. Da die Stilllegung auf der Ebene der Konzernleitung beschlossen war, sah die Arbeitnehmervertretung keinerlei Verhandlungsspielraum in bezug auf die Anzahl der entlassenen Mitarbeiter.

Personalwirtschaftliche Strategien

Aufgrund der gleichzeitigen Stilllegung einer weiteren konzerneigenen Gießerei in Westdeutschland waren die konzerninternen Umsetzungsmöglichkeiten schon rasch weitestgehend ausgeschöpft. Nur vier der insgesamt 64 in der Gießerei Beschäftigten konnten im Konzern umgesetzt werden, zwei Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand, und den übrigen 58 Mitarbeitern wurde betriebsbedingt gekündigt. Obwohl auch in der Gießerei die Belegschaft überwiegend aus Fach- oder zumindest Teilfacharbeitern bestand, wurde von der Personalleitung die Vermittelbarkeit der Mitarbeiter als problematisch eingeschätzt. Für die Mehrzahl der Mitarbeiter bestand das gesamte Berufsleben aus der Arbeit in der Gießerei und umfasste Tätigkeiten, die laut Personalleitung und Betriebsrat keinerlei Qualifikationen für Arbeiten außerhalb von Gießereibetrieben mit sich brachte. Etwa die Hälfte der Betroffenen war zwischen 25 und 45, die andere Hälfte zwischen 45 bis 55 Jahre alt. Lediglich zwei der Entlassenen waren über 55.

Interessenausgleich und Sozialplan

Verhandlungspartner waren der Standort-Betriebsrat und die Konzernpersonalleitung, unter Beteiligung der Personalleitung des Standorts. Die kurz zuvor erfolgte Stilllegung der Gießerei an einem westdeutschen Standort diente für die Ausgestaltung des Personalabbaus in Oststadt als Vorbild. Dies brachte für die Beschäftigten den Vorteil, dass der Sozialplan für ostdeutsche Verhältnisse eine überdurchschnittliche finanzielle Ausstattung besaß. So waren für alle 58 Betroffenen neben den aktiven Maßnahmen relativ hohe Abfindungen vorgesehen.

Schon bei der Stilllegung der westdeutschen Gießerei hatte man einen "aktiven Sozialplan" vereinbart, der ein Beratungs- und Vermittlungsbüro sowie Qualifizierungsmaßnahmen für die betroffenen Arbeiter vorsah. Dieser Sozialplan war noch vor der Einführung der Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGB III abgeschlossen worden. Auch der Oststädter Sozialplan war bereits unterzeichnet, als die Möglichkeit einer Förderung im Unternehmen bekannt wurde. Durch die dann nachträglich beantragten Zuschüsse kam es in Oststadt zu einer Ausweitung der Maßnahmen, wobei die Arbeitsverwaltung im einzelnen keinen Einfluss auf deren Ausgestaltung genommen hat.

Für die Finanzierung der Maßnahmen wurden vom Unternehmen insgesamt 1,3 Mill. DM bereitgestellt, was etwa $\frac{1}{4}$ des Gesamtvolumens des Sozialplans entspricht. Die Förderung durch das zuständige Landesarbeitsamt betrug 630.000 DM. Für jeden Betroffenen standen dementsprechend 33.000 DM als Mittel für Maßnahmen zur Verfügung, wovon etwa ein Drittel auf die Förderung nach §§ 254ff. SGB III zurückgeht.

Aktive Arbeitsförderung

Die Organisation und Durchführung der Maßnahmen für die Gießereiarbeiter orientierte sich in der Anfangsphase stark an der Praxis der Maßnahmen bei der westdeutschen Gießereischließung. So wurde die Berliner Zweigstelle der gleichen Unternehmensberatung beauftragt, für alle Mitarbeiter der Gießerei ein Qualifikationsprofil zu erstellen und Bewerbungstrainings durchzuführen. Auch an dem eigens eingerichteten und ausgestatteten Beratungsbüro waren zunächst sowohl Personalleitung als auch Unternehmensberatung mit je einem Mitarbeiter beteiligt.

Zur Durchführung der Maßnahmen wurde zunächst ein Koordinationsteam gebildet, das aus der zuständigen Personalleiterin, dem Betriebsratsvorsitzenden sowie dem Gießereileiter bestand. Die Zusammenarbeit untereinander wurde von allen Beteiligten als außerordentlich gut und vertrauensvoll eingeschätzt, sowohl Personalleitung als auch Betriebsrat sprachen von einer "Konzertierten Aktion", die durch das außerordentliche Engagement aller Beteiligten für jeden einzelnen Gießereiarbeiter geprägt war.

Die Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung war laut Betriebsrat und Personalleitung in dieser Phase, in der die Mitarbeiter für Bewerbungen trainiert sowie bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen unterstützt wurden, "sehr gut". In bezug auf die Vermittlungsaktivitäten des Beratungsbüros hatten jedoch sowohl Personalleitung als auch Betriebsrat schon im Vorfeld die Befürchtung, dass die Beratungsfirma nicht den gewünschten Vermittlungserfolg werde erreichen können – trotz ihrer angeblichen Kompetenz für die spezifische Situation in

Ostdeutschland. Eine Probezeit, in der die Agentur ihre Vermittlungskompetenz hätte unter Beweis stellen können, brachte laut einem Mitarbeiter der Personalabteilung "das Ergebnis: Null".

Deshalb trennte man sich von der Unternehmensberatung, und das Beratungsbüro wurde nun allein von der Personalleitung betrieben. Um die Gießereiarbeiter in neue Arbeit zu vermitteln, wurden regionale und überregionale Zeitungen sowie das Internet nach Stellenangeboten durchsucht, zusätzlich wurden zahlreiche Stellengesuche aufgegeben. Auch das örtliche Arbeitsamt wurde in die Vermittlung mit einbezogen, ohne dass hiervon jedoch eine Wirkung ausging. Weiterhin wurde eine große Anzahl von Betrieben direkt angesprochen, und die Mitarbeiter wurden bei ihren Bewerbungsgesprächen begleitet. Diese gesamten Aktivitäten führten zu einem beachtlichen Vermittlungserfolg, der vor allem darauf zurückgeht, daß sich neben dem Beratungsbüro auch der Betriebsrat, der Gießereileiter, die örtliche Gewerkschaft und die Personalleitung engagiert um die Vermittlung der Betroffenen bemühten.

Neben den Tätigkeiten des Beratungsbüros wurden für die Gießereiarbeiter einige Schulungen und Qualifikationen, etwa ein Gabelstaplerlehrgang angeboten; hier war jedoch die Bereitschaft zur Teilnahme geringer als erwartet.

Insgesamt haben 50 der 58 entlassenen Mitarbeiter an den Maßnahmen teilgenommen. Die Einstellung der Gießereiarbeiter zu den Maßnahmen war laut Betriebsrat „zunächst kritisch“. Die Zurückhaltung gegenüber den Maßnahmen konnte jedoch durch das Engagement der Beteiligten aufgebrochen werden, als „die Belegschaft sah, dass etwas getan wird“.

Ergebnisbilanz

Von den insgesamt 62 von der Schließung der Gießerei betroffenen Mitarbeitern gingen zwei in den „Vorruhestand“, vier wurden innerhalb des Konzerns versetzt. 23 Mitarbeiter wurden in eine Gießerei vermittelt, die in der näheren Umgebung neu aufgebaut wurde. Die Vermittlung der übrigen Mitarbeiter erfolgte über das gesamte Bundesgebiet, vor allem in Gießereien, aber auch in andere Bereiche mit meist einfacher Tätigkeit, etwa Taxifahrer oder Hausmeister. Dass nicht die Wiedereingliederung von sämtlichen Betroffenen gelang, lag laut Angaben des Betriebsrats an einzelnen Mitarbeitern selbst, die teilweise nach dem Erhalt der für Ostdeutschland hohen Abfindung überhaupt kein Interesse mehr an neuer Beschäftigung gezeigt hätten.

Bewertung

Das herausragende Merkmal des Gegenstands dieser Fallstudie ist der Umstand, dass es gelang, durch die Einrichtung eines Beratungsbüros acht bis neun von zehn entlassenen Mitarbeitern in neue Beschäftigung zu vermitteln, und dies trotz erschwelter Bedingungen durch die geringe Vermittelbarkeit von Gießereiarbeitern in einer von hoher Arbeitslosigkeit geprägten Region. Dieser große Erfolg geht zu einem Teil auf die Gründung einer neuen Gießerei in der Umgebung zurück, zu einem anderen aber auf das gemeinsame Engagement der Beteiligten, die in einer „konzertierten Aktion“ für „ihre Beschäftigten“ alle Möglichkeiten der Stellensuche, Vermittlung und Begleitung ausgeschöpft haben.