

## **Gute Lösung, aber kein Problem:**

### **Call-Center-Boom absorbiert Personal aus aufgelösten Telefonannahmestellen des Friedrich-Versandes – kein Bedarf für Maßnahmen**

*aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigentransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 126–132*

#### **Kurzportrait**

Die Friedrich-Gruppe mit Sitz in Bad Eisheim gehört zu den Marktführern im inländischen Versandhandel. Verbesserte Technologien und Veränderungen der Kostenstrukturen auf dem Telefonmarkt ermöglichten es dem Versandhaus, die bislang etwa 80 regionalen Bestellannahmebüros in 8 überregionale "Power Center" zusammenzufassen. Die Umstrukturierung der telefonischen Bestellannahme hatte einen Personalabbau von 800 Mitarbeiterinnen zur Folge. Bereits im Vorfeld des Sozialplanes wurde den Mitarbeiterinnen die Möglichkeit eingeräumt, sich zwischen einer vollen Abfindung und einer verringerten Abfindung zugunsten von Qualifizierungsmaßnahmen zu entscheiden. Die Mitarbeiterinnen entschieden sich bis auf wenige Ausnahmen gegen die Maßnahmen, vor allem, da im gleichzeitig stattfindenden Boom von Call Centern gute Möglichkeiten bestanden, auch ohne begleitende Hilfen oder Qualifizierungen rasch eine Anschlussbeschäftigung zu finden. Die bereits mit dem Landesarbeitsamt verhandelte, geplante Förderung nach §§ 254 ff. SGB III kam aufgrund der geringen Nachfrage nicht zustande. Der Fall zeigt, wie entscheidend für die Implementierung des Instruments der Ausschluss des Wahlrechts zwischen Maßnahme und Abfindung ist.

#### **Das Unternehmen**

##### *Unternehmensgeschichte und -struktur*

Beim Friedrich-Versand handelt es sich um ein traditionsreiches Großunternehmen, das neben dem Versandhandel auch im Einzelhandel tätig ist. Die Friedrich AG bildet mit ihren etwa 90 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland die international tätige Friedrich-Gruppe mit insgesamt 28.000 Mitarbeitern, davon 18.000 bei der Konzernmutter. Gegründet im Jahr 1927 als Familienunternehmen, lag die Leitung des Konzerns bis ins Jahr 1994 in den Händen der Gründerfamilie, die auch für den "kooperativen" Stil des Management im Konzern prägend war. Seit dem Ausscheiden der Familie aus der Leitung des Unternehmens verliert nach Aussagen von Betriebsrat und Personalleitung die Tradition des Unternehmens an Bedeutung, wobei der Wandel zum stärker bürokratischen Management durch die aktuelle Fusion mit Brunnenversand zur Brunnen Friedrich AG weiter beschleunigt werden wird.

### *Personalstruktur*

Das Personal des Großversandhauses besteht zu mehr als 70% aus Angestellten, die mit einer Ausbildung im kaufmännischen Bereich überwiegend gut qualifiziert sind. Etwa 60% der Beschäftigten sind Frauen, ein Drittel der Mitarbeiter(innen) arbeitet Teilzeit. Der Anteil der Arbeiter - vor allem un- bzw. angelernte Lagerarbeiter und Versandkräfte - liegt unter 30%. Die wenigen ausländischen Beschäftigten, die lediglich 5% des gesamten Personalbestandes ausmachen, arbeiten im gewerblichen Bereich.

### *Personalwirtschaftliche Strategien*

Die Personalpolitik des Versandhauses wird seit Anfang der 90er Jahre durch eine kontinuierliche Senkung des Personalbestandes bestimmt. Allein in den Jahren 1994 bis 1998 wurden etwa 3.500 Stellen abgebaut, weitestgehend unter Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen. Das vorrangige Instrument des fortlaufenden Personalabbaus war der „Vorruhestand“, bei gleichzeitigen Einstellungsstops und internen Umsetzungen. Die deutliche Ausweitung der Teilzeitarbeit hat die Reduzierung des Beschäftigungsvolumens abgefangen. Die Teilzeitquote stieg von 21% im Jahr 1994 auf 33% (1998).

Darüber hinaus wurde seit 1996 ein wesentlicher Teil des Personalüberhangs durch intensive Nutzung der Altersteilzeit ausgeglichen. Nach Aussagen der Personalleitung nimmt das Unternehmen mit insgesamt 650 älteren Mitarbeiter(innen) in Altersteilzeit einen bundesdeutschen Spitzenrang ein.

Neben der kontinuierlichen Reduzierung des Mitarbeiterbestandes über einen langen Zeitraum, die weitestgehend über "weiche" Instrumente abgewickelt wurde, kam es erstmalig zu einem Bruch mit dieser Personalpolitik durch die Eröffnung des Versandzentrums Gera im Jahre 1995, auf das Funktionen des vormals einzigen Versandzentrums Bad Eisleben übertragen wurden. Die Investition in den neuen Ländern zog umfangreiche betriebsbedingte Kündigungen für die Eislebener Beschäftigten nach sich, sowie eine drastisch verringerte Nachfrage nach Saisonkräften im Weihnachtsgeschäft.

### *Interessenvertretung*

Die intensiven Bemühungen der Personalleitung, den Personalabbau weitestmöglich ohne betriebsbedingte Kündigungen durchzuführen, hat in der vergangenen Jahren zu einem beständigen, "einvernehmlichen Klima" zwischen Betriebsrat und Personalleitung geführt. Die anhaltend gute Atmosphäre zwischen den Betriebsparteien hat eine feste Verwurzelung in den Traditionen des Unternehmens und geht auf den kooperativen Stil der Gründerfamilie zurück. So hat die ständige Konfrontation mit einzelnen Personalabbaumaßnahmen in den vergangenen zehn Jahren die Betriebsparteien veranlasst, einen „vorsorglichen“ Sozialplan abzuschließen, der bei allen Personalabbaumaßnahmen zur Anwendung kommen muss und lediglich auf den jeweiligen Fall präzisiert wird. Es gelang dem Gesamtbetriebsrat, durchzusetzen, dass unter diesen Sozialplan auch die personellen Veränderungen fallen, die nach dem BetrVG nicht sozialplanpflichtig sind, so dass auch für kleinere Betriebsstätten und Personalreduzierungen die vollen Leistungen des Sozialplans gelten.

Der in dieser Fallstudie untersuchte Personalabbau in den Bestellannahmebüros wurde auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats verhandelt, der aus insgesamt 16 freigestellten Mitgliedern besteht. Der Betriebsrat ist weitestgehend gewerkschaftlich in der HBV organisiert, einzelne sind Mitglieder der DAG. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Personal ist branchenspezifisch eher gering und liegt nach Aussagen des Gesamtbetriebsrats zwischen 12 und 15%, auch hier vertritt die HBV den überwiegenden Teil der Mitarbeiter(innen).

## **Hintergründe und Strategien der Personalanpassung**

### *Umstrukturierung des Bestellwesens*

Bis Anfang der 90er Jahre besaß das Versandhaus Friedrich ein dichtes Netz von 170 Bestellannahmebüros, um den Kunden die telefonische Bestellung zum Ortstarif zu ermöglichen. In den frühen 90er Jahren wurde aufgrund verbesserter technischer Möglichkeiten auf dem Telefonmarkt die Anzahl dieser Büros halbiert, ohne jedoch den Personalbestand in der Bestellannahme nennenswert zu verringern. Durch die noch immer hohe Anzahl der Büros in der Fläche ging diese erste Umstrukturierung nicht mit Entlassungen einher, da die durch die Schließungen betroffenen Mitarbeiter(innen) – vor allem Frauen in Teilzeitverhältnissen – zu den noch bestehenden Büros überwechseln konnten.

Eine drastische Veränderung brachte die in den Jahren 1996/1997 begonnene Zusammenfassung der 80 verbliebenen Bestellannahmen in acht überregionale Call Center, die in einer eigens gegründeten Gesellschaft geführt werden. Die Zusammenfassung wurde im August 1999 abgeschlossen. Die Ursache dieser Umstrukturierung lag in neuen Kostenstrukturen auf dem Telefonmarkt, die es Unternehmen ermöglichen, günstige Telefongespräche unabhängig vom Standort anzubieten. Die Notwendigkeit, zahlreiche Bestellannahmen in der Fläche aufrechtzuerhalten, um den Kunden telefonische Bestellungen zum Ortstarif zu ermöglichen, war für das Großversandhaus nicht mehr gegeben.

Die telefonische Bestellannahme wird heute in den neuen Annahmезentren als "Massenabfertigung" mit verringerter Entlohnung geleistet; Kunden, die nicht nur eine Bestellung aufgeben wollen, sondern darüber hinaus speziellere Fragen etwa zu konkreten Produkten haben, werden von dort gezielt an eigens geschulte Mitarbeiter(innen) in sogenannten "Kompetenzzentren" weitergeleitet.

### *Struktur der Betroffenen*

Die regionalen Bestellannahmebüros beschäftigten ursprünglich zwischen fünf und zwanzig Mitarbeiterinnen, die für ihre Arbeit keinerlei besondere Qualifizierung benötigten. Gearbeitet wurde – mit Ausnahme von einzelnen Leiterinnen der Büros – ausschließlich in Teilzeitverhältnissen. Das erzielte Einkommen der Telefonistinnen war für ein Haupteinkommen eines Haushalts zu gering, die Mitarbeiterinnen arbeiteten nach Aussagen der Personalleitung in großer Mehrheit als „Zuverdienerinnen“. Die gesamte Umstrukturierung betraf genau 800 Frauen, von denen 681 schrittweise gekündigt wurden. 119 Mitarbeiterinnen, deren Wohnort in zumutbarer Entfernung zu den neuen, zentralen Call Centern lag, konnten dorthin umgesetzt werden.

## **Interessenausgleich und Sozialplan**

### *Innovation der Sozialplanstrategie*

Schon im Vorfeld der Zusammenfassung der Bestellannahmebüros entstand in der Personalleitung der Gedanke, in Zukunft einen Teil der Sozialplanmittel für aktive Maßnahmen zur Wiedereingliederung umzuwidmen. Ausgangspunkt dieser Idee war die Wahrnehmung einer Schieflage in der bisherigen Friedrich-Sozialplanpraxis. Nach Meinung der Personalleitung wurden die Älteren, die den Weg über Arbeitslosigkeit in den „Vorruhestand“ gingen, überproportional begünstigt. Mitarbeiter im Alter um die 50 erzielten eine geringere Abfindung und hatten schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt, somit ein erheblich erhöhtes Risiko in Bezug auf ihre langfristige Einkommensentwicklung. Als sich 1997 die Anrechnung der Abfindung auf die Arbeitslosenhilfe ankündigte, wurde in der Personalleitung der Entschluss gefasst, zukünftige Sozialpläne mit aktiven Maßnahmen auszustatten.

### *Verhandlungsprozess*

Die Implementierung von aktiven Maßnahmen wurde von der Personalleitung mit weitreichendem Engagement verfolgt; auch der Gesamtbetriebsrat war von den Vorteilen sofort überzeugt. Da das Instrument der Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen noch recht neu war, gab es auf beiden Seiten erheblichen Informationsbedarf, so dass beide Betriebsparteien sich vom Landesarbeitsamt getrennt beraten ließen. Danach einigten sich Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat auf ein Sozialplankonzept, das den betroffenen Arbeitnehmerinnen zu einem frühen Zeitpunkt ein Wahlrecht zwischen drei Alternativen einräumte. Ihnen wurde freigestellt, (1) nur die monetäre Abfindung in Anspruch zu nehmen, oder (2) auf die gesamte Abfindung zu verzichten zugunsten von Maßnahmen, oder schließlich (3) zusätzlich zu einer entsprechend kleiner dimensionierten Maßnahmeförderung 70% der Abfindungssumme zu erhalten. Die Mitarbeiterinnen mussten sich vor der Ratifizierung des Sozialplans für eine der Möglichkeiten entscheiden, um dann in einer entsprechenden Namensliste für eine der drei Optionen festgelegt zu sein.<sup>1</sup>

Da dieses Verfahren einige Zeit in Anspruch nahm, konnte der "Transfersozialplan" erst abgeschlossen werden, nachdem bereits 450 Beschäftigte das Unternehmen verlassen hatten. Der neue Sozialplan galt nur noch für die letzten 225 Mitarbeiterinnen, die bis zum Tag der Arbeitsaufnahme der neuen Call Center die auslaufende, alte Bestellannahme aufrechterhalten mussten. Aber auch diese Geltung war eine weitgehend nur formelle: Die betroffenen Mitarbeiterinnen hatten sich nahezu geschlossen auf den Teil der Namensliste setzen lassen, für den die volle Abfindung ohne Maßnahmeteil gezahlt wurde. So blieb es bei einer Innovation auf dem Papier, ohne praktische Wirkung. Im Nachhinein räumte die Personalleitung ein, dass sie zum Zeitpunkt der Erstellung des Sozialplans und des Maßnahmekonzepts das Wahlverhalten der Beschäftigten unzutreffend eingeschätzt hatte.

---

<sup>1</sup> Eine dem Abschluss des Sozialplans vorgelagerte Entscheidung der Mitarbeiterinnen war nötig, damit die Förderung seitens der Arbeitsverwaltung nicht wegen § 255 Abs. 1, Satz 3 SGB III (förderungsschädliche Einräumung eines individuellen Wahlrechts) ausgeschlossen wurde.

## **Beabsichtigte aktive Arbeitsförderung**

### *Maßnahmekonzeption*

Wenn es zur aktiven Förderung gekommen wäre, hätte sie nach dem folgenden Konzept stattfinden sollen, für das die räumliche Verteilung der einzelnen Mitarbeiterinnen auf das gesamte Bundesgebiet ausschlaggebend war: Die Mitarbeiterinnen sollten sich die konkreten Maßnahmen selbst in Zusammenarbeit mit dem Friedrich-Versand und unter Mithilfe ihres örtlichen Arbeitsamtes suchen. Bezüglich der Inhalte war, so die Personalleitung, etwa an EDV-Kurse oder dergleichen gedacht, wobei die endgültige Entscheidung für einen bestimmten Maßnahmetyp jeweils von der Mitarbeiterin selbst getroffen werden sollte. Die Maßnahmen sollten innerhalb des Zeitraums der Beschäftigung, aber während der arbeitsfreien Tage der teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen stattfinden. Die Teilnahme hätte also – neben dem Verzicht auf zumindest einen Teil der Abfindung – sehr viel eigenes Engagement sowie den Einsatz von Freizeit verlangt.

### *Akzeptanz*

Die Werbung für die Maßnahmen in der Belegschaft oblag den Leiterinnen der einzelnen Bestellannahmen, die in einer gemeinsamen Veranstaltung informiert wurden. Es stellte sich rasch heraus, dass die Bereitschaft, auf Teile der Abfindung zugunsten der Finanzierung von Kursen oder Schulungen zu verzichten, extrem gering war. Nur acht von 225 Mitarbeiterinnen entschieden sich für die Option, 30% der Abfindung für Maßnahmen zu verwenden, die nach §§ 254ff. SGB III gefördert worden wären. Auf die gesamte Abfindung zu verzichten, war niemand bereit.

Aus Sicht der Personalleitung war für die nahezu geschlossene Ablehnung der Sozialplanmaßnahmen seitens der Telefonistinnen eine ganze Reihe von Gründen verantwortlich:

- Der Personalabbau fand zeitgleich zu einem allgemeine Boom von Call Centern statt. Die Mitarbeiterinnen schätzten die Schwierigkeiten, auch ohne arbeitsmarktpolitische Hilfen rasch einen neuen, ähnlichen Job zu finden, (zu recht) als gering ein.
- Die Mitarbeiterinnen waren allesamt Teilzeitkräfte und „Zweitverdienerinnen“ in ihrem Haushalt. Für diese Gruppe ist Arbeitslosigkeit nicht existenzbedrohend, dabei aber ein Verzicht auf Abfindungsgelder sehr unattraktiv.
- Die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen, während ihrer Freizeit Kurse zu besuchen, war gering.
- Die allgemeinen Qualifizierungsangebote der Arbeitsämter, die den Mitarbeiterinnen ohne Eigenbeteiligung zustehen, überschritten sich mit den Möglichkeiten der Sozialplanmaßnahmen und standen den Mitarbeiterinnen kostenlos zur Verfügung.

### *Rolle der Arbeitsverwaltung*

Das geringe Beteiligungsinteresse führte schließlich bei der Gesamtbetrachtung des Sozialplans zu einer krassen Schieflage zwischen Abfindungen und den Mitteln für Maßnahmen, so dass das zuständige Landesarbeitsamt in diesem Punkt keine "angemessene Verteilung" mehr konstatieren und damit keine Förderung mehr in Aussicht stellen konnte. Von den

3,2 Mio. DM des gesamten Sozialplanvolumens wären lediglich DM 23.000 für Maßnahmen verausgabt worden, dies entspricht einem Anteil der Maßnahmen am finanziellen Gesamtvolumen von 0,74%. Nach Ansicht des zuständigen Referenten beim LAA werden in dieser Frage zwar die betrieblichen Umstände berücksichtigt, aber "5% für Maßnahmen müssen schon sein", so der Referent. Für die acht Mitarbeiterinnen, die sich letztlich für Maßnahmen entschieden hatten, wurden entsprechende Schulungen in Zusammenarbeit mit der örtlichen Arbeitsverwaltung und verschiedenen Bildungsträgern durchgeführt, jedoch ohne die erwünschte Förderung durch das Landesarbeitsamt.

Die Personalleitung des Friedrich-Versandhauses zeigte sich in der Anfangsphase angenehm überrascht von der Kompetenz und Kooperationsbereitschaft der Arbeitsverwaltung. Insgesamt hat das Landesarbeitsamt die Entstehung und Entwicklung des Sozialplanes ständig begleitet, es gab einen intensiven Schriftverkehr zwischen Versandhaus und LAA. Eine besondere Fördersituation für die Arbeitsverwaltung auf Landesebene entstand durch die räumliche Streuung der zu schließenden Bestellannahmen auf das gesamte Bundesgebiet. Hierdurch war das LAA zu einem gezwungen, Teilnehmerinnen verschiedener Landesarbeitsamtsbezirke zu fördern, zum anderen war die Einbeziehung der örtlichen Arbeitsverwaltung erforderlich, um die potenziellen Teilnehmerinnen aus den örtlichen Bildungsangeboten geeignete Angebote zu vermitteln.

### **Ergebnisbilanz**

Der genaue Verbleib der Mitarbeiterinnen ist weder der Personalleitung noch dem Betriebsrat bekannt. Beide Seiten vermuten jedoch, dass ein großer Teil der Beschäftigten rasch eine neue Stelle in einem ähnlichen Tätigkeitsfeld bekommen haben wird. Eine die Bestellannahmen betreuende Mitarbeiterin der Personalleitung hatte erfahren, dass die gesamten Beschäftigten von drei ehemaligen Telefonannahmebüros sofort in ein neu entstehendes Call Center überwechseln konnten; überhaupt gab es sehr viele Anfragen an die Mitarbeiterinnen, auch in Leitungsfunktionen neuer Call Center überzuwechseln, die jedoch teilweise abgelehnt worden sind. Auch der Verbleib der Mitarbeiterinnen, die an Maßnahmen teilgenommen haben, wurde von der Personalleitung und dem Betriebsrat nicht verfolgt, beide vermuten auch hier, dass der Übergang in neue Beschäftigung schnell erfolgt ist.

### **Bewertung**

Trotz einer engagiert betriebenen „aktiven Ausrichtung“ des Sozialplans erwies sich die Konzeption als Misserfolg, da die ausscheidenden Mitarbeiterinnen zur Teilnahme nicht bereit waren. Der Versuch, das „Wahlrechtsverbot“ zu umgehen, führte zum Scheitern der Konzeption, da die Teilnahme an Maßnahmen der Arbeitsförderung zu Lasten auch nur eines Teils der Abfindung für die Teilnehmerinnen nicht attraktiv war. Für die meisten Mitarbeiterinnen bestanden gute Möglichkeiten, in einem der zeitgleich zahlreich entstehenden neuen Call Center eine Stelle zu finden. Darüber hinaus war wohl auch die Vorstellung unrealistisch, Teilzeitkräfte könnten in ihrer Freizeit an Fördermaßnahmen teilnehmen, denn in der Regel ist der Wunsch nach Teilzeit in familiären Verpflichtungen begründet, die auch während einer Fördermaßnahme nicht beiseite zu schieben sind. Schließlich kann man davon aus-

gehen dass die Umsetzung von Sozialplanmaßnahmen in einer räumlich verteilten Filialorganisation grundsätzlich schwierig sein wird, da Informationsfluss und Motivierung kaum einheitlich gestaltet werden können.

Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht ist der Ausgang dieses Sozialplanfalls nicht zu bedauern, da offensichtlich kein dringender Förderungsbedarf bestand: Es gelang den Mitarbeiterinnen, im Call Center-Arbeitsmarkt rasch aus eigener Kraft eine Anschlussbeschäftigung zu finden.