

Sozialplan in sechs Wochen

PRAXIS. Zufrieden ist niemand, als Gardner Denver 120 Mitarbeiter abbaut. Gemeinsam erreichen die Beteiligten aber vernünftige Resultate – in Rekordzeit.

Von **Peter Gutmann, Steffen Scheuer**
und **Thomas Bittruf**

Eigentlich ist im südbadischen Schopfheim die Welt in Ordnung. Die Menschen sind tüchtig bei der Arbeit, genießen die Landschaft und fahren am Wochenende schon mal zum Bummeln nach Basel. Umgekehrt zieht Schopfheim auch Touristen an und in den letzten Jahren sogar verstärkt Unternehmen. Der US-Konzern Gardner Denver betreibt hier ein Produktionswerk mit hauseigener Gießerei, in der für

rund 40 Prozent. Wöchentlich verschlechtert sich die wirtschaftliche Situation. Die amerikanische Konzernzentrale analysiert die Zahlen genau. Das Unternehmen ist börsennotiert. Verspätete Reaktionen auf Probleme bedeuten sofortigen Vertrauensverlust bei den Investoren und damit eventuell Finanzierungsprobleme.

Es besteht kein Zweifel, dass akuter Handlungsdruck besteht. Eine Erholung der Schlüsselmärkte ist für die nächsten zwei Jahre nicht in Sicht. Der Beschluss der Konzernführung für Schopfheim lautet daher: 20 Prozent Personal abbauen

aus der Zentrale tauscht nun seinen bequemen Platz auf der Zuschauertribüne gegen die harte Trainerbank. Keine leichte Aufgabe, hat er doch im Zweifel die Interessen des Gesamtkonzerns gegenüber dem Standort zu vertreten. Gleichzeitig kommt er mit in die Verantwortung für die Umsetzung der Vorgaben, muss nun auf Zeitplan und Budget achten.

Dass ein Verfahren dieser Dimension nicht ohne fremde Hilfe zu meistern ist, versteht sich von selbst. Das Unternehmen beauftragt die internationale Anwaltskanzlei Baker & McKenzie, um den rechtlichen Rahmen auszuloten und einen Sozialplan vorzubereiten. Zudem muss den Beschäftigten und dem Betriebsrat ein Akteur zur Seite stehen. Er soll deren Interessen im Verfahren abbilden, den Sozialplan praktisch begleiten und eine Transfergesellschaft installieren. Erfahrung damit hat die Firma Gedis, Gesellschaft für Personalentwicklung und Personalservice mbH.

Und so hat sich mit „HR Europe“, Anwälten und Beratern eine Konstellation zusammengefunden, die bereits früher eine ähnliche Aufgabe zu meistern hatte. Die Akteure erinnern sich: Trotz unterschiedlicher Interessen verlief die Zusammenarbeit reibungslos, zügig und harmonisch. Es besteht also ein gewisses Grundvertrauen. Das Vertrauen vor Ort muss allerdings noch erworben werden.

Vertrauen aufbauen

Vor allem der Betriebsrat ist in einer Zwangslage. Er wird am Ende über den Arbeitsplatzabbau verhandeln müssen. Wer in der Verantwortung steht, wird aber

Die Konzernführung beschließt, 20 Prozent des Personals abzubauen. Ein Schock sowohl für die Belegschaft als auch die Geschäftsführung vor Ort.

den Eigen- und Fremdbedarf produziert wird. Die 800 Mitarbeiter sind stolz auf die hochwertigen Pumpen und Kompressoren, die in aller Welt gefragt sind. Das Unternehmen steht auf festen Beinen, bis im September 2008 die Großbank „Lehman Brothers“ in die Pleite schlittert. Das anschließende Beben an der New Yorker Wall Street lässt auch den Boden im fernen Schopfheim erzittern.

Standort in Bedrängnis

Der südbadische Standort kommt ins Wanken. Das Geschäft mit der Druckmaschinenindustrie bricht ein. Es macht rund ein Viertel der Produktion aus. Insgesamt verzeichnet Gardner Denver in Schopfheim einen Auftragsrückgang von

und der Verkauf der Gießerei. Das Verfahren soll zügig und professionell über die Bühne gehen, der Betriebsablauf nicht gestört werden. Ein Schock für Geschäftsführung und Belegschaft vor Ort. Solch gravierende Einschnitte gab es noch nie und es besteht keine Erfahrung im Umgang mit einer solchen Situation.

Externe Hilfe benötigt

Geschäftsführung und Personalverantwortliche wenden sich deshalb an die HR-Europazentrale des Konzerns und bitten um Unterstützung. Dort ist man breiter aufgestellt, hat Erfahrung in unterschiedlichen Krisensituationen und ist nicht durch das Alltagsgeschäft vor Ort im Aktionsradius eingegrenzt. Ein Personaler

auch verantwortlich gemacht. Kein gutes Gefühl für einen Arbeitnehmervertreter in dieser Situation. In solchen Verfahren zeigt sich, wie wichtig das Verhältnis zwischen Berater und Betriebsrat ist. Dabei haben es die Berater nicht immer leicht, ist der Betriebsrat doch willkürlich zusammengesetzt, mit unterschiedlichen Strömungen und persönlichen Loyalitäten. Als große Unbekannte steht im Hintergrund die Gewerkschaft. Die Metallbranche ist gut organisiert, die Gewerkschaft hat Gewicht.

Und: Arbeitsplatzabbau gehört nicht zum Tagesgeschäft des Betriebsrats. Daher besteht häufig die Gefahr der Blockade. Das Spiel auf Zeit ist auf den ersten Blick eine vernünftige Abwägung aus der Perspektive der Beschäftigten. Auch in Schopfheim läuft die Diskussion, ob nicht jeder gewonnene Monat ein guter Monat ist.

Ein Ansatz, der den Interessen und Zielen des Konzerns natürlich zuwiderläuft. Umso wichtiger, dass die Berater von Gedis von Anfang an dabei sind. Beim ersten Kontakt ist kein Vertreter der Arbeitgeberseite anwesend. Der Betriebsrat fasst Vertrauen zu seinen Beratern. Sie sehen sich nicht als „Kündigungserleichterungsinstrument“, sondern wollen Möglichkeiten für die Beschäftigten aufzeigen. Der Vertrauensaufbau gelingt den Beratern auch dank anderweitiger Referenzen: Nicht selten schicken sie Betriebsräte oder die IG Metall direkt ins Rennen.

Auch Baker & McKenzie kennt die Probleme im Umgang mit dem Betriebsrat. Der Arbeitgebervertreter ist prädestiniert dazu, ein Feindbild abzugeben. Doch genau dies gilt es zu vermeiden. Auch sie sind auf ein Vertrauensverhältnis zum Betriebsrat angewiesen, müs-

sen als verlässlicher Gesprächspartner akzeptiert sein. Mitunter eine Gratwanderung. Insbesondere wenn es gilt, unter hohem Zeitdruck die nötigen abstrakteren Regelungen eines Sozialplans zu entwickeln und zu verhandeln.

Details ausarbeiten

Die Vorgabe des Konzerns dabei ist klar: Die Regelung muss wasserdicht und

hen und bewerten können. Nicht zuletzt müssen alle Regelungen so ausgestaltet sein, dass den Mitarbeitern im Umgang mit Behörden und Sozialversicherungsträgern keine Nachteile erwachsen.

Diese Details müssen verhandelt, ausdiskutiert und schließlich exakt formuliert werden. Nichts darf im Ungefähren bleiben, alles muss klar und eindeutig geregelt sein. Eine Anforderung, die



© GARDNER DENVER

Genauigkeit ist Pflicht im Betrieb von Gardner Denver. Auch beim Erstellen des Sozialplans war auf Details zu achten.

nicht angreifbar sein. Das Unternehmen will eine belastbare Lösung. Alle Maßnahmen sind so zu beschreiben, dass das Unternehmen zum Stichtag eine verlässliche Kalkulationsgrundlage hat. Die Juristen sollen den Weg aufzeigen und Methoden entwickeln, die zum Ziel führen. Einer der schlimmsten Irrwege dabei ist den Verantwortlichen klar: Verbalkompromisse darf es nicht geben. Rechtsansprüche, die der Sozialplan für Mitarbeiter begründet, sollen auch exakt diejenigen Fälle treffen, für die sie gedacht sind. Gleichzeitig sind alle Regelungen so transparent zu formulieren, dass die Mitarbeiter diese selbst verste-

gelegentlich unbequem ist. Bei Baker & McKenzie brennt oft nach Mitternacht noch Licht.

Kernstück Transfersgesellschaft

Der aufzustellende Sozialplan wird von Betriebsrat, Anwälten, Beratern und örtlicher Geschäftsleitung in Schopfheim unter Moderation von HR Europe verhandelt und verfolgt zwei Ziele: Er soll befriedend wirken und eine „Nachteilsbegrenzungsfunktion“ erfüllen. Kernstück des Sozialplans ist deshalb eine Transfersgesellschaft. Ein Instrument, das nicht immer den besten Ruf genießt, denn es hat zwei Gesichter. Verständlicherwei-

se steht auch für viele Beschäftigte in Schopfheim der Versorgungsaspekt im Vordergrund. Doch hinter dieser kurzfristigen Zielsetzung wird leicht der perspektivisch wichtigere Aspekt aus den Augen verloren: In der Verbindung aus materieller Absicherung und Hilfe bei der Weiterentwicklung soll allen Mitarbeitern eine klare persönliche Perspektive eröffnet werden.

Daher hat das Unternehmen den Anspruch, dass eine gute Betreuung der freigesetzten Mitarbeiter stattfindet und keiner in ein „Motivationsloch“ fällt.

Die Qualifizierung baut auf bestehenden Stärken auf. Nicht jeder braucht einen Excel-Kurs. Und aus einem Boxer will niemand eine Ballerina machen.

Schwerpunkt soll der Vermittlungsaspekt sein. Die Transfergesellschaft soll Orientierung geben, keinesfalls aber falsche Vorstellungen wecken.

Deshalb werden Qualifizierung und das Bewerbertraining mit Bedacht eingesetzt. Mitarbeitern wird bei der Aufbereitung ihrer Unterlagen, dem Formulieren von Anschreiben und der Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche und Assessments geholfen. Gelegentlich muss ein Beschäftigter für notwendige Veränderungen hinsichtlich eines neuen Jobs sensibilisiert werden, andere wiederum brauchen Rat bei der Frage, für welches Angebot sie sich entscheiden sollen. Immer ist die Beratung individuell, detailliert und ergebnisorientiert. Die Qualifizierung baut auf bestehende Stärken auf, statt völlig neue und andersartige Qualifikationen anzustreben. Nicht jeder Mitarbeiter braucht einen Excel-Kurs und aus einem Preisboxer will niemand eine Ballerina machen. Die Maßnahmen sollen nachweislich positive Effekte erzeugen. Überzogene Qualifizierung führt aber keineswegs zu besserer Vermittlung.

Daher wird auf eine intensive Analyse der Stellenmärkte sowie eine Standort-

bestimmung und ein Profiling für jeden Einzelnen Wert gelegt, um auf dieser Basis die günstigste Bewerbungsstrategie zu finden. Die Beschäftigten in der Transfergesellschaft sollen sich so einen Wettbewerbsvorteil im Bewerbungsprozess verschaffen. Dies ist gleichzeitig auch ein Argument gegen zeitliche Verzögerung und Hinhaltetaktik.

Die Ausstattung der Transfergesellschaft ist angemessen: Bei einer Aufzahlung auf 85 Prozent des bisherigen Gehalts gilt eine Laufzeit, die von der Beschäftigungsdauer abhängt. Wer kür-

zer als fünf Jahre dabei ist, für den gelten sechs Monate. Alle anderen Betroffenen können zwölf Monate Leistungen in Anspruch nehmen. Von 120 infrage stehenden Arbeitsplätzen sind bis dato 20 über Fluktuation, Aufhebung und Altersteilzeit bereits reduziert. Am Ende macht ein einziger der verbliebenen 100 Mitarbeiter bei der Transfergesellschaft nicht mit. Seine Vertragskonditionen sind so gut, dass er sich schlechter stellen würde.

Alle Ziele erreicht

Das Resultat der vertrauensvollen Zusammenarbeit ist ein Sozialplan in Rekordzeit. Vom ersten Treffen der Beteiligten über die Verhandlungen des Interessenausgleichs bis zur Unterschrift unter den fertig ausgearbeiteten Sozialplan sind gerade einmal sechs Wochen vergangen. 99 Beschäftigte finden in der Transfergesellschaft neben der reinen Versorgung eine professionelle Betreuung. Bei Human Resources auf Europa-Ebene stellt man fest: Zeitplan, Budget und Qualitätsstandards sind in allen Bereichen eingehalten. Der Konzernzentrale in den USA kann man zudem vermelden, dass im Betrieb keine Unruhe

herrscht. Die Betriebsversammlung hat das in Rekordzeit ausgehandelte Ergebnis gar als optimal bewertet. Der Sozialplan erfüllt seine Befriedigungsfunktion. Ein weiteres Indiz der erfolgreichen Arbeit: Anwalt und Betriebsräte können sich die Hände schütteln und gehen mit gutem Gewissen auseinander.

Fazit nach drei Monaten

Schopfheim mag ein untypischer guter Fall sein ohne Probleme, ohne Erliegen des Betriebs, ohne Streit und Streik, ohne Verletzungen und entwürdigende Angriffe. Der Abbau von 120 Arbeitsplätzen ist kein Grund, die Sektkorken knallen zu lassen. Im Gegenteil. Kein vernünftiger Mensch findet daran Gefallen. Aber in Schopfheim haben die Beteiligten aus einer schlechten Situation die unter den gegebenen Umständen vernünftigste Lösung für alle erreicht. Mit einer professionellen und auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit, bei der alle ihre eigene Rolle kannten und die des Gegenübers anerkannten.

Die ersten Ergebnisse stimmen zuversichtlich. Nach drei Monaten ist eine leicht überdurchschnittliche Vermittlungsquote von 20 Prozent erreicht. Darunter vier Mitarbeiter, die sich für die Selbstständigkeit entschieden haben. Auch wenn die abschließenden Ergebnisse noch in der Schwebe liegen ist den Beteiligten schon jetzt klar: Wir würden es wieder so machen. ■

Peter Gutmann

Director Human Resources Southern EMEA, GardnerDenver

Dr. Steffen Scheuer

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Baker & McKenzie

Thomas Bittruf

Geschäftsführer der Gedis Gesellschaft für Personalentwicklung und Personal-service mbH