

Firmenübernahmen und -fusionen stellen Herausforderungen für Personalmanagement und Weiterbildung dar. Bei der Akquisition der Mydrin Ags GmbH durch die National Starch & Chemical GmbH musste ein Standort geschlossen werden. Den betroffenen Mitarbeitern wurden statt Abfindungen umfangreiche Qualifizierungen angeboten.

Transfer-Sozialplan mit Qualifikationskonzept

Sozialpläne sowie die Qualifizierung von Arbeitslosen zur Vorbereitung auf eine Vermittlung an den Arbeitsmarkt sind an sich nichts Neues. Der innovative Charakter dieses Projektes bestand jedoch in der Verbindung eines Sozialplanes mit abgestuften Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsleistungen. Die Lösung eines integrierten Gesamtpaketes von Restrukturierungs- und Eingliederungsmaßnahmen, die den Transfer-Sozialplan kennzeichneten, fußte dabei auf den neuen gesetzlichen Möglichkeiten des strukturellen Kurzarbeitergeldes gemäß §§ 175 ff SGB III und der Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen gemäß §§ 254 ff SGB III.

Die Betriebsparteien hatten sich im vorliegenden Fall auf die Anwendung der §§ 254 ff SGB III geeinigt, obwohl die Kofinanzierung von Sozialplanmaßnahmen durch das jeweils zuständige LAA im Vergleich zur Gewährung von strukturellem Kurzarbeitergeld immer noch eher ein Schattendasein fristete. Für das Modell der Kofinanzierung gemäß §§ 254 ff SGB III durch das LAA sprachen jedoch vier Argumente:

Erstens blieb der Mitarbeiter in das Unternehmen eingegliedert und stand

damit auch während seiner Qualifizierung dem Arbeitgeber in gewissem Umfang zur Verfügung. Dies ist insbesondere für Betriebsstilllegungen vorteilhaft, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Zweitens erfolgte die Bewerbung der Mitarbeiter aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus in eine neue Position, was die Chancen am Arbeitsmarkt eindeutig erhöhte. Drittens wurde die Konzentration der Sozialplan- und Fördermittel auf die förderungsbedürftigsten Mitarbeiter ermöglicht und viertens erschien die Erreichung einer hundertprozentigen Vermittlung aller Mitarbeiter, das erklärte Ziel von Geschäftsleitung und Betriebsrat, über die Anwendung der §§ 254 ff SGB III größer als bei der Anwendung der §§ 175 ff SGB III.

Transfer-Sozialplan

Die neu geschaffene Plattform des strukturellen Kurzarbeitergeldes wäre lediglich dann vorteilhafter gewesen, wenn Restrukturierungen einen raschen Personalabbau mit der Überführung der betroffenen Mitarbeiter in eine neue betriebsorganisatorische Einheit erforderlich gemacht hätten. Durch den abgekürzten Verbleib des Mit-

AUTOREN



Frank Adesam,
freier Trainer und
Berater, Lampertheim



Walter Hofmann,
Institut für ange-
wandte Betriebs-
pädagogik (IfaBP),
Viernheim



Dr. Michael Jaeger,
Human Resources
Project Manager,
Deutsche Unilever
GmbH, Hamburg

arbeiters im Unternehmen konnte sich das Unternehmen rasch von Personalkosten und administrativem Betreuungsaufwand befreien.

Der von den Betriebsparteien abgeschlossene Transfer-Sozialplan enthielt dementsprechend anders als der klassische Abfindungssozialplan im Kern nicht mehr den goldenen Handschlag. Als oberste Zielsetzung rückte er vielmehr die Verhinderung von Arbeitslosigkeit durch nahtlose Vermittlung aller von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter in ein neues Beschäftigungsverhältnis durch ein abgestuftes System von Qualifizierungs-, Beratungs- und Vermittlungsmaßnahmen in den Mittelpunkt.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden in dem Transfer-Sozialplan die folgenden Elemente verankert:

- ▶ Entmonetarisierung des Sozialplanes durch Splitting des Sozialplanbudgets in ein Budget für Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsleistungen (25 Prozent des Gesamtbudgets) und ein Budget für Geldabfindungen (75 Prozent des Gesamtbudgets),
- ▶ Nutzung öffentlicher Fördermittel des Landesarbeitsamtes gemäß §§ 254 ff

Sozialgesetzbuch III zur Kofinanzierung des Budgets für Dienstleistungen,
 ► Konzentration der Mittel des Budgets für Dienstleistungen auf die Mitarbeiter, deren Chancen am Arbeitsmarkt am schlechtesten sind. Bei der konkreten Ausgestaltung hatten sich die Betriebsparteien auf eine Dreiteilung der Belegschaft geeinigt.

Die im Transfer-Sozialplan vereinbarte zwangsweise Beteiligung der Mitarbeiter an den Kosten der für sie erbrachten Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsmaßnahmen stellte neben der Kostenneutralität für das Unternehmen ein hervorragendes Instrument für die motivierte Teilnahme des Personals an den Eingliederungsmaßnahmen dar.

Qualifikationsmodell

Die theoretische Grundlage für die Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsmaßnahmen stellte das von der ISH Bildungs- und Beratungsgesellschaft mbH in Hamburg entwickelte Modell m.o.v.e dar.

- m. = Motivation
- o. = Orientierung
- v. = Vermittlung
- e. = Existenzgründung

Es wurde als Gruppenoutplacement bei betriebsbedingtem Arbeitsplatzabbau konzipiert und verfolgt das Ziel, Arbeitslosigkeit zu vermeiden, indem es die betroffenen Mitarbeiter noch vor Ablauf der Kündigungsfrist in ein neues Beschäftigungsverhältnis vermittelt oder hinsichtlich ihrer Existenzgründung unterstützt (vergleiche



Die Mitarbeiter bereiten sich auf den Bewerbungsprozess vor

Buck). Bei der Umsetzung des m.o.v.e.-Konzeptes wurde ein für jeden Mitarbeiter maßgeschneidertes Qualifizierungsprogramm entworfen, das sich an den Vermittlungsaussichten entsprechend seiner Qualifikation orientierte.

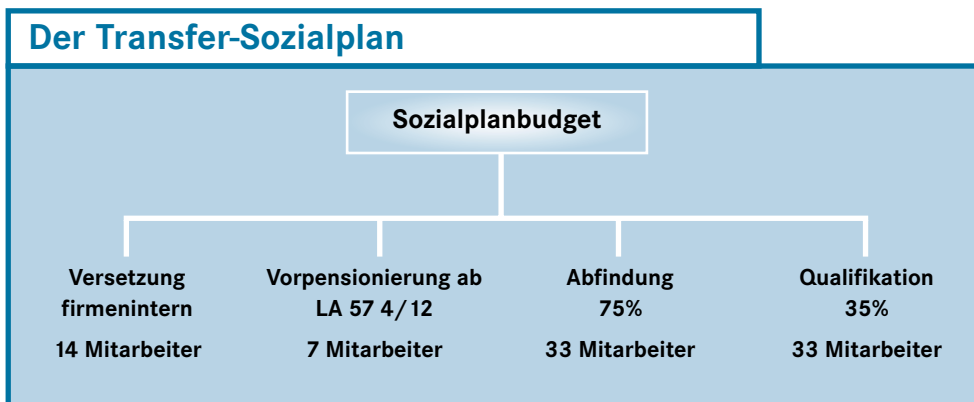
Im März 1999 wurde für jeden Mitarbeiter ein Potenzialprofil auf der Grundlage eines standardisierten Profilbogens unter Verwendung von Daten aus den Personalakten sowie von im Oktober 1998 geführten Erstgesprächen erstellt. Wichtig war dabei, dass nicht nur Ausbildung und Berufserfahrung, sondern auch Potenzial und Neigung in diesem Bogen dokumentiert wurden. Nicht die Frage, was ein Mitarbeiter bereits getan hatte, sondern die Frage, was er tun könnte, eröffnete im gemeinsamen Gespräch in einigen Fällen völlig neue Perspektiven. So wurden beispielsweise drei Mitarbeiter, die vorher in der Produktions-

beziehungsweise Wartungsabteilung eingesetzt waren, auf die Idee gebracht, sich zum PC-Service-Techniker umschulen zu lassen.

Chronologie des Projektablaufes

Im April, Mai und Juni 1999 kam es zur Durchführung des ersten Teils der Orientierungseminare für alle Mitarbeiter zur Förderung der beruflichen Neuorientierung und Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess: Die Bausteine „m“ und „o“ des m.o.v.e.-Konzeptes wurden eingesetzt. In dieser Phase des Kennenlernens galt es zudem, Vertrauen aufzubauen, die Trennungssituation aufzuarbeiten und eine Klärung des Berater-Klienten-Kontraktes im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe vorzunehmen. Dadurch kam es zur individuellen Beratung für jeden Mitarbeiter, weiter zur Klärung von Fragen aus dem Orientierungsseminar und zur Anpassung der Bausteine „m“ und „o“ des m.o.v.e.-Konzeptes an den Einzelfall. Weiter kam es zur Durchführung des ersten Existenzgründerseminars für fünf Mitarbeiter, dem Baustein „e“ des m.o.v.e.-Konzeptes sowie zur ersten Welle von Initiativbewerbungen an 270 Chemieunternehmen in der Region.

Im August, September und Oktober 1999 kam es zur Durchführung des zweiten Teils der Orientierungseminare für alle Mitarbeiter. Sie



Abgestufte Qualifizierungsleistungen

Leicht vermittelbare Mitarbeiter	Beratung		
Durchschnittlich vermittelbare Mitarbeiter	Beratung	Vermittlung	
Schwieriger vermittelbare Mitarbeiter	Beratung	Vermittlung	Qualifizierung

dienten zur Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch, dem Baustein „v“ des m.o.v.e.-Konzeptes. Weiter wurden zwei eintägigen Trainings zum Thema „Die telefonische Bewerbung“ sowie Einzelberatungen für Existenzgründer durchgeführt. Es fand im Anschluss die zweite Welle von Initiativbewerbungen an 400 Unternehmen aller Branchen in der Region statt.

Im Zeitraum von April 1999 bis März 2000 kam es zur Kontaktaufnahme zu Bildungsträgern und Unternehmen zwecks Organisation der externen Qualifizierungsmaßnahmen. Quartalsweise wurden Reviewmeetings aller Projektbeteiligten zur Steuerung und Überwachung des Projektverlaufes gestartet. Auch das Bewerbungsbüro war über die gesamte Dauer des Projektes mit folgendem Dienstleistungsangebot kontinuierlich besetzt:

- ▶ Unterstützung beim Erstellen von auf aktuelle Stellenangebote zugeschnittene Bewerbungen, Zielgruppenbewerbungen und Initiativbewerbungen,
- ▶ Direktansprache von Unternehmen und aktive Unterstützung bei der Stellensuche (postalisch, telefonisch, persönlich),
- ▶ Nachfassen bei angesprochenen oder angeschriebenen Unternehmen,
- ▶ Sondierung des regionalen und überregionalen Zeitungsmarktes sowie des elektronischen Stellenmarktes,
- ▶ permanente Kontaktpflege zu interessanten Arbeitgebern,
- ▶ Spezielles Bewerbercoaching.

Thesen für das Gelingen eines Transfer-Sozialplanes

Die Betriebsparteien müssen erstens das Konzept gemeinsam tragen und in enger Abstimmung mit der Arbeitsverwaltung sowie externen Bildungsträgern abstimmen. Nur so ist eine ausreichende Akzeptanz

tanz durch die Mitarbeiter sowie eine professionelle und reibungslose Umsetzung zu Gewähr leisten.

Zweitens bedarf die Auswahl und das Management der an der Projektdurchführung beteiligten externen Personen äußerster Sorgfalt. Insbesondere muss die Chemie zwischen den Trainern vor Ort und den zu betreuenden Mitarbeitern stimmen. Die Mitarbeiter befinden sich in einer angespannten Situation, in der nur hundertprozentiges Vertrauen zum Erfolg führen kann. Dem Unternehmen sollte daher bei der Auswahl der Berater ein Vetorecht eingeräumt werden. Ähnlichen Erfahrungen aus anderen Outplacementprojekten werden im Materialienreader zum Workshop „Präventive betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik am Beispiel Outplacement“ dargestellt.

Der Prozess bedarf drittens einer kontinuierlichen Begleitung wie das Beispiel eines Mitarbeiters belegt, der eine sechsmonatige Weiterbildung zum PC-Servicetechniker kurz vor Beginn der Qualifikation mit der Begründung absagen wollte, er habe ein Haus gebaut und sei deshalb auf seine Schichtzulagen angewiesen. Ohne die massive Einwirkung des Betriebsrates, der Trainer, der Geschäftsleitung und des Geschäftsführers der ISH GmbH hätte dieser Mitarbeiter seine weitere Zukunft vermutlich auf dem Altar von ein paar hundert Mark geopfert. Sein erstes Tagschichtgehalt bei dem neuen Arbeitgeber entsprach schließlich dem letzten Gehalt bei seinem alten Arbeitgeber inklusive der Schichtzulagen. Die Weiterbildung hat sich also bezahlt gemacht.

Viertens sorgen frühe Erfolge am wirkungsvollsten für eine breite Akzeptanz. Die Vermittlung eines 52-jährigen Maschinenschlossers nach erfolgter Zusatzqualifikation im Bereich CAD bereits im Mai

1999, dem zweiten Monat der Umsetzungsphase, hat dazu beigetragen, Vorbehalte auf breiter Front abzubauen.

Fünftens ist eine ausreichende organisatorische Unterstützung der externen Parteien, beispielsweise durch Einrichtung eines eigenen Bewerberbüros mit moderner EDV-Ausstattung und angemessene Sekretariatsbetreuung sicherzustellen. Die Verbesserung der Employability wurde im vorliegenden Fall insbesondere durch die folgenden drei Komponenten erreicht (siehe Blanke):

These 1: Qualifizierungsleistungen

Die Verbesserung der Employability wurde zur Voraussetzung für die Gewährung von über reinen Beratungs- und Vermittlungsleistungen hinausgehende längerfristige Weiterbildungsmaßnahmen gemacht, die nicht alle Mitarbeiter erhalten haben. Für diese galten die folgende Grundprinzipien:

Das Ziel der Qualifizierung musste sich an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes orientieren und dazu beitragen, die berufsspezifische Handlungskompetenz des Einzelnen zu erweitern. Weiter musste Vermittlung vor Qualifikation gehen.

Das aus Trainersicht positivste Moment des Prozesses bestand darin, Menschen in einer schwierigen Situation so begleitet zu haben, dass nicht nur kurzfristig Arbeitslosigkeit vermieden wurde. Vielmehr konnte die berufliche Entwicklung mancher Betroffenen langfristig in eine derart aussichtsreiche Bahn gelenkt werden, dass sich für sie rückblickend die Standortschließung nahezu als Glücksfall darstellte, weil diese ihnen die Chance zur nachhaltigen Steigerung des eigenen Arbeitsmarktwertes geboten hatte.

These 2: Das Postulat der nahtlosen Vermittlung

Durch das bereits dargelegte permanente Coaching der beiden Trainer seit April vergangenen Jahres wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass eine nachgewiesene Korrelation zwischen erhöhter Arbeitsmarktfähigkeit und kontinuierlicher Prozessbegleitung bis zur endgültigen Vermittlung in eine neue Anstellung besteht (vergleiche Haari).

These 3: Permanente Begleitung der Mitarbeiter

Das Prinzip des nahtlosen Transfers in ein neues Beschäftigungsverhältnis hat dazu beigetragen, die Mitarbeiter für den Arbeitsmarkt attraktiv zu halten. Das erklärte Ziel, Mitarbeiter gar nicht erst arbeitslos werden zu lassen, sondern im Rahmen eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses für die umgehende Vermittlung zu qualifizieren, erhält durch die Statistik Nachdruck, die eine signifikante Verschlechterung der Vermittlung in ein neues Arbeitsverhältnis nach einer Arbeitslosigkeit von mehr als zwölf Monaten nachweist. Nach einer Studie des LAA Hessen erzielen kurzfristige Arbeitslose mit einer Arbeitslosigkeitsdauer von bis zu zwei Monaten mit 70,4 Prozent eine deutlich höhere Eingliederungsquote als Arbeitslose mit einer Arbeitslosigkeitsdauer von 12 bis 23 Monaten, deren Eingliederungsquote bei 45,1 Prozent liegt.

Mitarbeiter und Unternehmen gewinnen gemeinsam

Die Quote der in neue Beschäftigungsverhältnisse transferierten Mitarbeiter betrug zum Zeitpunkt der Werksschließung 97 Prozent. Dabei wurden in alle betroffenen Mitarbeiter durchschnittlich drei Monate an Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifikationsmaßnahmen investiert. Die durchschnittlichen Gesamtkosten aller Eingliederungsmaßnahmen betragen pro Mitarbeiter inklusive der Lohnfortzahlungskosten 20.000 Mark.

Für das Unternehmen brachte die Anwendung des Transfer-Sozialplan-Konzeptes im vorliegenden Fall leichte Kostenvorteile von knapp fünf Prozent, da vorzeitig



LITERATUR

▶ Buck, Gruppenoutplacement: Wettbewerbsvorteile am schwierigen Arbeitsmarkt, in: Gross (Hrsg.), Karrieren in der Krise, Bonn 1997.

▶ Materialienreader zum Workshop: Präventive betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik am Beispiel Outplacement, am 27./28. März 1998.

▶ Blancke u.a., Employability als Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Individuum, Tübingen 1999.

▶ Haari, Was leistet das Gruppen-Outplacement?, in: Grundlagen der Weiterbildung 10 (1999) 4, S. 170-173.

▶ Studie des LAA Hessen „Erfolgsbeobachtung beruflicher Weiterbildung in Hessen“ vom 25.5.1998, S. 9,10.

in neue Beschäftigungsverhältnisse wechselnde Mitarbeiter ihren Anspruch auf die Geldabfindung aus dem Transfer-Sozialplan nur in voller Höhe erhielten, wenn sie zeitnah zur Unternehmenskündigung ausschieden.

Zudem wurden über die reinen Kostenvorteile hinaus die folgenden Effekte erzielt:

- ▶ Wahrung des positiven Firmenimage innerhalb des Konzerns sowie in der Öffentlichkeit,
- ▶ Verhinderung von Arbeitskämpfmaßnahmen durch Einbindung des Betriebsrates und der Gewerkschaft,
- ▶ Keine Kündigungsschutzklagen,
- ▶ Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation,
- ▶ Sicherstellung einer reibungslosen Produktion bis zur endgültigen Werkschließung,
- ▶ Einhaltung der Sicherheits-, Qualitäts- und Kostenstandards,
- ▶ Gewährleistung eines effizienten Transfers der Produktion an andere Standorte.