

<b>Branche</b>	Spezialchemie
<b>Leistungsprofil</b>	Bauchemie, Fein- und Industriechemie, Performance Materials, Coatings & Füllstoffsysteme, Site Services
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	44.000
<b>Beschäftigte am Standort</b>	6.700
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl"

# DEGUSSA GMBH (INFRACOR GMBH)

EINE TOCHTER DER RAG

## MARL

### Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Anfang 2001 durch Fusion neu gegründete Degussa AG ist ein multinational tätiges Unternehmen der Chemieindustrie und beschäftigt an über 300 Produktions- und Vertriebsstandorten insgesamt rund 44.000 Mitarbeiter. In seiner Marktstrategie konzentriert sich der Konzern konsequent auf Innovationsführerschaft in der Spezialchemie. Harter Kosten- und Preiswettbewerb erforderten in der Vergangenheit weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen, die auch mit Personalabbau verbunden waren. Dieses sozial verträglich bewältigt zu haben, ist eine der wichtigsten Gemeinschaftsleistungen von Unternehmen und Betriebsrat gewesen.

Um auch für die Zukunft gewappnet zu sein, wurde zwischen den Betriebsparteien die Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl" erarbeitet und vereinbart. Deren Ziel ist es,

- dem Standort Marl nachhaltige Zukunftsperspektiven und
- den Mitarbeiter/innen langfristige Arbeitsplatzsicherheit zu verschaffen.

In der Zukunftsvereinbarung wurde ein personalpolitisches Instrumenten- und Maßnahmenpaket vereinbart, mit denen diese Ziele unterstützt werden sollen.

Die getroffene Standortvereinbarung umfasst drei Regelungsbereiche: Allgemeine Maßnahmen, besondere Maßnahmen, sowie Unterstützung von Standort- und Zukunftssicherung.

Allgemeine Maßnahmen sind Maßnahmen, die unmittelbar zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung umgesetzt werden können. Dazu zählt u.a. die Zusammenlegung sämtlicher Personalfunktionen in ein einheitliches Personalmanagement, die Überprüfung sämtlicher Fremdfirmenleistungen, die substituierbar sind und Beschäftigungsmöglichkeiten für Personalüberhänge schaffen können sowie die Überarbeitung der vorhandenen Schichtsysteme.

Besondere Maßnahmen sind standardisierte Maßnahmen für Restrukturierungsprojekte, dazu zählt beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Aufgrund der befriedigenden bis guten konjunkturellen Lage mussten bisher jedoch keine besonderen Maßnahmen getroffen werden.

Der dritte Regelungsbereich der Standortvereinbarung betrifft die Unterstützung von Standort- und Zukunftssicherung. In diesem Zusammenhang soll der Standort durch erhebliche Investitionen gestärkt werden und 20% der Auszubildenden unbefristet übernommen werden.

## Personalpolitischer Instrumentenkoffer

Die Zukunftsvereinbarung gilt für alle Unternehmen des Gemeinschaftsbetriebes Marl. Sie beruht auf dem Prinzip, auch in Zukunft etwaige Personalanpassungen ohne betriebsbedingte Kündigungen zu realisieren. Unabhängig vom konkreten Personalbedarf wird zudem eine Quote von 20% aller Auszubildenden in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu übernehmen, angestrebt.

Neben diesen beiden generellen Vereinbarungen bündelt die Zukunftsvereinbarung alle personalpolitischen Instrumente, die geeignet sind, eine möglichst hohe und langfristige Sicherheit für Beschäftigte und Unternehmen zu erreichen. Produktivitätssteigerung und langfristige Arbeitsplatzsicherheit sind als gleichwertige Ziele definiert. Die hierfür geeigneten Instrumente wurden in verschiedenen betrieblichen Vorläuferprojekten gemeinsam entwickelt, erprobt und bewertet. Die in der Zukunftsvereinbarung gebündelten Maßnahmen stellen damit auch die Quintessenz erfolgreicher Restrukturierungserfahrungen dar.

Es handelt sich sowohl um Maßnahmen für den "normalen" Geschäftsverlauf als auch um Maßnahmen für negative Entwicklungen bei wirtschaftlichen Problemen. Während erstere von der Personalabteilung ohne besondere Abstimmung mit dem Betriebsrat eingesetzt werden können, müssen letztere durch den Betriebsrat "freigeschaltet" werden. Dabei geht es aber ausschließlich um die Frage, ob die neue Situation von beiden Seiten gleich eingeschätzt wird, der Einsatz bestimmter Werkzeuge aus dem vorhandenen Set auch gerechtfertigt ist. Über die Werkzeuge als solche besteht Einigkeit.

### Die Instrumente im normalen Geschäftsbetrieb:

**Koordinierte Personalplanung und -führung.** Alle Personalmaßnahmen der Unternehmen im Gemeinschaftsbetrieb erfolgen nach den gleichen Maßstäben. Die Infracor GmbH und der Betriebsrat haben hier eine Koordinierungsfunktion.

**Eigen- und Fremdsteuerung.** Eigenbeschäftigung geht immer vor Fremdbeschäftigung. Interessen einzelner Bereiche müssen gegenüber diesem übergeordneten Leitsatz zurückstehen.

**Qualifikationsmatrix.** Von allen Beschäftigten werden Qualifikationsprofile erstellt, die sowohl zertifizierte, als auch am Arbeitsplatz erworbene sowie individuell erworbene Kompetenzen abbilden. Dadurch soll auch die Personaleinsatzplanung optimiert werden.

**Ein- und Umgruppierung.** Ohne nachteilige Auswirkungen für den derzeitigen Stelleninhaber werden alle Arbeitsplätze durch eine paritätisch besetzte Kommission neu bewertet.

**Teilzeitorientierung.** Teilzeit ist ein Instrument, um Auftrags-



schwankungen ohne Personalabbau aufzufangen. Im Rahmen einer Teilzeitorientierung durch das Unternehmen wurde ermittelt, wie viele Beschäftigte im Fall der Fälle bereit wären, ihre Arbeitszeit temporär zu reduzieren.

**Langzeitkonten.** Vor dem Hintergrund des Auslaufens der Altersteilzeit und der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters wurden Langzeitkonten eingeführt, welche perspektivisch ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben weiterhin möglich machen.

**Altersteilzeit.** Die Möglichkeit zur Altersteilzeit vor deren Auslaufen wurde weitgehend möglich gemacht.

**Sabbaticals.** Es wurden weitreichende Möglichkeiten zur Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses eingeführt, wie z. B. das Ruhen des Arbeitsverhältnisses bis zu 12 Monate oder der Austritt mit Wiedereinstellungsgarantie nach maximal 48 Monaten auf einem gleichwertigen Arbeitsplatz.

### Spezielle Instrumente bei wirtschaftlichen Problemen:

Bei unerwartet negativem Geschäftsverlauf können die beiden folgenden Instrumente zum Tragen kommen:

**Flexibilisierung der Arbeitszeit.** Die Arbeitszeit kann auf bis zu 35 Stunden pro Woche reduziert und auf bis zu maximal 40 Stunden erhöht werden. Die Frage des Entgelts in dieser Phase wird jeweils gesondert vereinbart.

**Kürzung der Leistungszulage.** Die Leistungszulage kann ganz oder teilweise gekürzt werden, aber nicht rückwirkend. Die Betriebsparteien müssen sich hierauf einigen.

### NEW DEALS

Die Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl" enthält somit ein breites Spektrum an Maßnahmen. Die Verständigung auf diese Instrumente in einem "Werkzeugkoffer" stellt sicher, dass bei Bedarf eine schnelle Reaktion möglich ist. Dies hat zu einer erheblichen Verkürzung der betrieblichen Entscheidungszeiten und -wege geführt. Rasches Handeln auf nicht vorhersehbare Ereignisse ist so möglich, was allen Beteiligten zu Gute kommt.