

# ARBEIT

## Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

Herausgegeben von

Hermann Bartmann • Hermann Groß • Ursula Müller • Hartmut Neuendorf • Gerd Peter  
Rainer Skrotzki • Ivars Udris • Karl-Georg Zinn

**Heft 1/1998**

---

Editorial

*Ekkehardt Frieling*

Drei Jahre in der Praxis – oder welchen Sinn kann Jobrotation für Hochschullehrer haben?

*Friedemann W. Nerdinger*

Extra-Rollenverhalten in Organisationen

*Elke Ziegler, Margarete Boos, Ivars Udris*

Die Methode des vernetzten Denkens – dargestellt am Beispiel von Alltagstheorien  
des betrieblichen Absentismus

*Michael Schrader*

Bewältigung von Personalabbau durch Mobilitätsförderung

Tagungsbericht, Rezensionen

Michael Schrader

## **Bewältigung von Personalabbau durch Mobilitätsförderung\***

Ein Ansatz frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik

### **Abstract**

Der durch den wirtschaftlichen Strukturwandel erzwungene und in den letzten zehn Jahren stark beschleunigte Personalabbau in Betrieben und Unternehmen hat einen Umfang angenommen, der mit dem klassischen Konzept des „goldenen Handschlags“ nicht mehr zu bewältigen ist (1.). Statt der immer weiter vorverlegten Ausgliederung älterer ArbeitnehmerInnen (teilweise ab 50 Jahren) durch Sozialpläne sind in den letzten Jahren Konzepte und Ansätze frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik (2.) entwickelt und erprobt worden, die betrieblichen Personalabbau als Vermittlung in neue Arbeitsverhältnisse (Mobilitätsförderung) praktizieren. Dieser Beitrag stellt den Ansatz der Mobilitätsförderung vor und definiert Grundanforderungen (3.) an dessen Umsetzung. Er bezieht sich vor allem auf die Praxis neuer Ansätze frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik in den alten Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich (ÖSB).

### **1 Grenzen des „passiven“ Personalabbaus**

Die ersten Sozialpläne gab es in Deutschland Ende der 50er Jahre im Zusammenhang mit dem umfangreichen Personalabbau im Bergbau und der Eisen- und Stahlindustrie. 1972 wurde für alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten durch eine Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 111 - 113 Betriebsverfassungsgesetz) die Aufstellung von Sozialplänen im Falle von Massenentlassungen verpflichtend gemacht (Knuth/Vanselow 1995, 14).

---

\* Ich gebrauche die Begriffe „Mobilitätsförderung“ (Knuth/Vanselow 1995, 97), „Outplacement“ (Klöß 1995, 162) und „Jobtransfer“ (Herrmann 1996a) synonym zur Bezeichnung neuer Konzepte der Bewältigung betrieblichen Personalabbaus. Die Argumentation in Abschnitt 1 lehnt sich in wesentlichen Teilen an die Arbeiten von Knuth und Vanselow an.

## 1.1 Personalabbau als 'Brücke in den Ruhestand'

Seitdem hat sich eine Sozialplanpraxis entwickelt, in der die Worte „Sozialplan“ und „Abfindung“ weitgehend synonym benutzt werden. Vorrangiges Ziel von Sozialplänen war und ist es vielfach immer noch, v.a. ältere ArbeitnehmerInnen für den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu entschädigen und mit Hilfe von Abfindungen den oft mehrjährigen Übergang (z.B. 2 Jahre Kurzarbeit, 32 Monate Arbeitslosengeld, ab 60 Arbeitslosenrente) von der Beschäftigung in den Ruhestand finanziell abzusichern.

**Schaubild 1: Brücke in den Ruhestand**

Strukturbedingte Kurzarbeit	24 Monate - ab 55 Jahre und 4 Monate
Maximaler Bezug von Arbeitslosengeld	32 Monate - ab 57 Jahre und 4 Monate
"Arbeitslosenrente" ohne Abschlag - ab 60 Jahre	60 Monate - ab 60 Jahre

gültig bis zum 31.3.1997

Schaubild 1 verdeutlicht diese „Brücke in den Ruhestand“, bei der das Eintrittsalter in den Ruhestand männlicher Beschäftigter von normalerweise 65 Jahren durch eine Aneinandereihe verschiedener Maßnahmen um fast 10 Jahre vorverlegt werden konnte (Knuth 1997, 4). Wesentlicher Inhalt der Sozialpläne ist der Ausgleich der Einkommensverluste (Lohn, Rente) der vom Personalabbau betroffenen Beschäftigten. In der Stahlindustrie wurde - zum Teil durch die Einbeziehung auch von Phasen des Arbeitslosenhilfebezugs - der Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Arbeitsprozeß bis auf das 52. Lebensjahr vorverlegt.

## 1.2 Betriebliche, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Grenzen

Mit der Verstärkung des Personalabbaus in den letzten Jahren und dessen Ausweitung auch auf jüngere ArbeitnehmerInnen ist dieses klassische Modell des Personalabbaus<sup>1</sup> in mehrerlei Hinsicht an seine Grenzen gestoßen. Aus betrieblicher Perspektive haben sich die Problemlagen immer mehr zugespitzt. Die gesetzlich vorgeschriebenen Regelungen der Sozialauswahl bei Massentlassungen schränken die Möglich-

<sup>1</sup> Knuth/Vanselow (1995, 16) bezeichnen dieses Modell als Konzept des "goldenen Handschlags".



keiten des Erhalts oder der Schaffung einer ausgewogenen Personalzusammensetzung ein. So wird ein Teil des Personalabbaus dadurch erreicht, daß Auszubildende nicht übernommen oder jüngere Beschäftigte entlassen werden. Dies führt in Verbindung damit, daß in der Regel ganzen Jahrgängen das vorzeitige Ausscheiden per Sozialplan und Abfindung angeboten wird, zu einer Zusammendrängung der betrieblichen Personalstruktur auf Jahrgänge mittleren Alters und dem Verlust des an die älteren Beschäftigten gebundenen Erfahrungswissens (Knuth/Vanselow 1995, 18; Neumann/Spies 1995, 432). Gleichzeitig übersteigen die Sozialplankosten mit der Ausweitung des Personalabbaus auf immer jüngere Altersjahrgänge die Möglichkeiten vor allem kleinerer Betriebe, da für immer längere Zeitspannen die Transferzahlungen aufgestockt werden müssen. Aber auch bei verschiedenen Großbetrieben hat die Höhe potentieller Sozialplankosten zur erfolgreichen Suche nach neuen Lösungen geführt: bei VW zur Arbeitszeitverkürzung (Bergmann u.a. 1995, 135), bei der Digital Equipment GmbH in Villingen-Schwenningen zur Teilbetriebsübernahme durch die Belegschaft (Knuth/Vanselow 1995, 67f.) und bei der DASA in Hamburg-Wedel zur Gründung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (Maliszewski 1996, 35f.).

Auch aus arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Perspektive sind dringend neue Konzepte des Personalabbaus geboten, da fast „zwei Drittel der Gesamtkosten des ‘Vor-Vorruhestandes’“ (Knuth/Vanselow 1995, 17) zu Lasten der Sozialversicherungssysteme gehen und nur ca. ein Drittel durch die Unternehmen aufgebracht werden. Dies hat zu deutlichen - wiederum die Beschäftigung mindernden - Steigerungen der Lohnnebenkosten geführt (Knuth 1997, 3). Darüber hinaus wird das regional verfügbare Qualifikationspotential durch Massenentlassungen geschwächt: vor allem durch längere Phasen der Arbeitslosigkeit - v.a. auch jüngerer ArbeitnehmerInnen - und durch deren Weggang. Eine mögliche Folge ist dann wiederum, daß offene Stellen nicht oder schwerer besetzt werden und auch Betriebsansiedlungen oder -neugründungen unterbleiben. Zusätzlich steigen mit der Dauer von Arbeitslosigkeit die Kosten und der Umfang für Maßnahmen der Wiedereingliederung. Die durch Massenentlassungen sprunghaft steigende Zahl der Arbeitslosen auf deutlich mehr als 10 % hat vielerorts ein resignatives und auch beschäftigungsabweisendes Klima hervorgerufen.

### 1.3 Reaktionen des Gesetzgebers<sup>2</sup>

Hatte der Gesetzgeber in Deutschland lange die Ausgliederung älterer Beschäftigter als sozialverträglichen Umgang mit einem Arbeitsplatzdefizit sozialpolitisch und gesetzlich flankiert, ist er seit 1996 „nun intensiv bemüht, die bisherigen Arrange-

2 Siehe hierzu die Darstellungen der gesetzlichen Veränderungen und deren Kommentierung durch Knuth 1997 und Seligmann 1996.

ments des 'Vorruhestandes durch Sozialplan' zu unterbinden und Personalanpassungsmaßnahmen in andere Richtungen zu lenken" (Knuth 1997, 4). Im einzelnen sind folgende Einschränkungen und Veränderungen in Kraft getreten bzw. vorgesehen, die die „Inanspruchnahme der Arbeitslosen- und Rentenversicherung für 'passive' Muster der Personalanpassung" (ebd., 11) unterbinden sollen:

- Die Möglichkeit, aufgrund von Arbeitslosigkeit schon ab 60 Jahren, Rente ohne Abschläge zu beziehen, wird schrittweise bis zum Jahr 2004 abgebaut.
  - Der Anspruch auf die maximale Bezugsdauer von Arbeitslosengeld (32 Monate) wird seit dem 1.4.1997 erst nach Vollendung des 57. Lebensjahrs (vorher 55 Jahre) erworben. In Verbindung mit der Zurücknahme der Rente wegen Arbeitslosigkeit führt dies vor allem zu einem längeren Bezug von Arbeitslosenhilfe bei einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Das Nettoeinkommen der Betroffenen wird deutlich reduziert bzw. würde im Falle der Kompensation durch einen Sozialplan diesen erheblich verteuern.
  - Das Renteneintrittsalter von Frauen (60 Jahre) wird schrittweise dem der Männer angeglichen.
  - Ab 1998 müssen auch Arbeitslose, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, dem Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung stehen. Für sie gilt, wie für alle Arbeitslosen, der deutlich ausgeweitete Zumutbarkeitsbegriff. Schon nach 7 Monaten Arbeitslosigkeit muß eine Beschäftigung aufgenommen werden, wenn das Nettoeinkommen das Arbeitslosengeld nur geringfügig übersteigt.
  - Seit dem 1.4.1997 werden Teile der Abfindungen (bis maximal 50%) auf das Arbeitslosengeld angerechnet.
  - Leistungen aus Sozialplänen zur Aufstockung von Arbeitslosenhilfe werden seit dem 1.4.1997 vollständig angerechnet.
- Demgegenüber sollen aktivierende Formen des Personalabbaus gefördert werden:
- Das 1996 verabschiedete Altersteilzeitgesetz bietet ArbeitnehmerInnen ab 55 Jahren die Möglichkeit der Halbierung ihrer Arbeitszeit. Dabei müssen die Arbeitgeber das Nettoeinkommen auf 70% und die Beiträge zur Rentenversicherung auf 90% aufstocken. Diese Mehrkosten werden bei Ersatzeinstellungen von den Arbeitsämtern übernommen. Dieses Gesetz wurde 1997 in der deutschen Metallindustrie nach langen Verhandlungen und Auseinandersetzungen und mit Verbesserungen gegenüber dem Gesetz zugunsten der Beschäftigten tarifpolitisch umgesetzt.
  - Verschiedene Regelungen fördern ab 1998 stärker als bisher die aktive Nutzung strukturbedingter Kurzarbeit zur beruflichen Neuorientierung.
  - Die Förderung der beruflichen Bildung bei einem noch bestehenden Arbeitsverhältnis wird ab 1998 erleichtert.
  - Ab 1998 kann die Bundesanstalt für Arbeit „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ gewähren, die der Wiedereingliederung von ArbeitnehmerInnen mit



Vermittlungsproblemen dienen. Voraussetzung ist eine angemessene finanzielle Beteiligung des Betriebes an diesen Maßnahmen.

- Schwervermittelbare Personen, die sich im Status strukturbedingter Kurzarbeit befinden, können weiterhin (bis 2002) in geförderte Beschäftigungsmaßnahmen (Lohnkostenzuschuß über maximal 36 Monate in Höhe der eingesparten durchschnittlichen Aufwendungen für Arbeitslosengeld und -hilfe; maximal 80% des tariflichen Entgelts) zugewiesen werden. Förderfähig sind Arbeiten im Bereich der sozialen Dienste, der Jugendhilfe und der Umwelt, die ohne Förderung später ausgeführt würden. Zu den Arbeiten im Umweltbereich gehören auch die Sanierung und Aufbereitung von Industriebrachen.

## 2 Frühzeitige und betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik<sup>3</sup>

Die unter 1. aufgezeigten Grenzen des Personalabbaus durch dauerhafte Ausgliederung machen die Ergänzung und Weiterentwicklung der präventiven und kurativen (reaktiven) Instrumente der Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsförderung erforderlich. Während die kurative Arbeitsmarktpolitik mit ihren Instrumenten (Qualifizierung, Einstellungsbeihilfen, befristete Beschäftigung im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen etc.) das einzelne, arbeitslos gewordene Individuum anspricht, wendet sich präventive Arbeitsmarktpolitik dem Unternehmen als dem Ort zu, an dem Arbeitslosigkeit entsteht. Bei erkennbarem strukturellen Wandel in einzelnen Branchen werden vor allem Maßnahmen zur Verbesserung und Anpassung der Qualifikation der Beschäftigten initiiert und durchgeführt. Diese Interventionen finden vor Eintritt und Zuspitzung einer betrieblichen Krise statt.

### 2.1 Abgrenzung und Definition

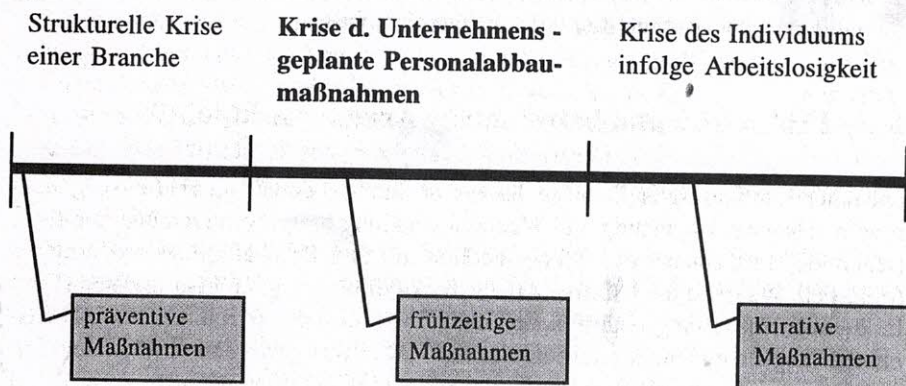
Frühzeitige und betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik versucht die Stärken der präventiven und kurativen Arbeitsmarktpolitik zu kombinieren. Sie setzt früher als kurative und später als präventive Arbeitsmarktpolitik ein (Schaubild 2) und wendet sich an den wirtschaftlich gefährdeten Betrieb. Ihre wesentliche Aufgabe ist es, in Unternehmen, in denen konkrete Umstrukturierungen anstehen und Personalabbaumaßnahmen

---

3 Die Abgrenzung und Definition frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik vollzieht in großen Teilen Argumentationen aus verschiedenen Konzeptpapieren der ÖSB-Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in Wien von 1997 nach. Diese Konzeptpapiere entstanden im Kontext eines gemeinsamen Antrages von mehr als zehn Beratungsfirmen bzw. -einrichtungen aus verschiedenen Mitgliedsländern der Europäischen Union (EU) an die EU zur Förderung eines europaweiten Austausch- und Transferprojektes mit dem Titel „Jobtransfer Europe“. Das Projekt startet mit Partnern aus neun europäischen Ländern am 1.1.1998.

men geplant sind, die Existenz des Betriebes zu sichern, Personalabbau zu verhindern bzw. zu reduzieren und von Entlassung betroffene MitarbeiterInnen auf neue Arbeitsverhältnisse zu orientieren. Dabei setzt sie eine situationsbezogene und zielgenaue Mischung von strukturellen Maßnahmen zur betrieblichen Reorganisation und personenbezogener Hilfen zur Mobilitätsförderung ein.

### Schaubild 24: Eingriffsformen von Arbeitsmarktpolitik



Die Praxis frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik erfordert früh einsetzende, kontinuierliche betriebliche und überbetriebliche Kommunikation, sowie einen tabufreien und auf Kooperation angelegten Umgang der Sozialpartner mit den Problemen, Auswirkungen und Konsequenzen unvermeidlicher struktureller Anpassung.

## 2.2 Anlässe und Konzepte

Die bisherige Praxis frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik legt eine Systematisierung nach Zeitpunkt und Inhalt der Interventionen nahe. Diese sind in Schaubild 3 zusammengefaßt:

4 Die Schaubilder 2 und 3 wurden in abgewandelter Form übernommen aus den in Fußnote 3 angesprochenen Konzeptpapieren der ÖSB-Unternehmensberatungsgesellschaft mbH aus Wien.



**Schaubild 3: Interventionsformen vom Arbeitsmarktpolitik**

Anlässe, Situationen	Interventionsformen
<b>1. Screening-Analysen</b>	<b>Aufbau von Frühwarnsystemen zur frühzeitigen Identifikation von Unternehmenskrisen</b> ⇒ Arbeitsmarktbeobachtung (z.B. Methode Prospect, ACTIVA 1996) ⇒ BeraterInnenverbund ⇒ Gesetzliche Regelungen zur Information von geplanten Personalabbaumaßnahmen (unterschiedlich in den europäischen Ländern)
<b>2. Krisenbewältigung ohne Personalabbau</b>	<b>Maßnahmen zur Unternehmensstabilisierung und -entwicklung</b> ⇒ Insolvenzprävention (Kredite, Bürgschaften etc.) ⇒ befristete, defensive Arbeitszeitflexibilisierung, Kurzarbeit ⇒ Reorganisationsmaßnahmen ⇒ Qualifizierungsmaßnahmen
<b>3. Personalabbau bei weiterbestehendem Unternehmen</b>	<b>Maßnahmen zur Unternehmensstabilisierung und -entwicklung und Maßnahmen zur Verbesserung der Reintegration in den Arbeitsmarkt</b> ⇒ Qualifizierung und Berufsorientierung ⇒ Existenzgründungsförderung ⇒ Auslagerung von Betriebsteilen
<b>4. Übergänge bei Insolvenz und Schließung</b>	<b>Maßnahmen zur Verbesserung der Reintegration in den Arbeitsmarkt</b> ⇒ Qualifizierung und Berufsorientierung ⇒ befristete Arbeitskräfteübernahme, um Firmenübernahme zu ermöglichen ⇒ Belegschaftübernahmen, Management buy out ⇒ Existenzgründungsförderung

Im Idealfall gelingt es, die Möglichkeiten der Früherkennung betrieblicher Problemlagen so weiterzuentwickeln, daß eine mögliche Krise durch rechtzeitige Maßnahmen der Reorganisation nicht manifest wird. Abhängig von den Auswirkungen der



jeweiligen akuten betrieblichen Krise stehen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, um die betriebliche Existenz zu sichern, Personalabbau z.B. durch befristete und defensive Arbeitszeitmodelle (Kurzarbeit) zu verhindern oder die Vermittlung abzubauenden Personals in neue Arbeitsverhältnisse vorzubereiten.

In den Mitgliedsländern der europäischen Union hat sich in den 90er Jahren eine sehr vielfältige, aber auch sehr unterschiedliche Praxis frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik entwickelt. So hat z.B. Frankreich schon Anfang der 80er Jahre Unternehmen, die Personal abbauen, gesetzlich zu mobilitätsfördernden Maßnahmen verpflichtet (Neumann/Spies 1995, 433). In Österreich wurde das Modell der „Arbeitsstiftung“ als Regelinstrument der Arbeitsmarktpolitik entwickelt (ÖSB o. J. und 1994/95). Auch die Niederlande (ACTIVA 1996, Bakker 1997) haben eigene Ansätze und Konzepte entwickelt. Während die wissenschaftliche Aufarbeitung der Praxis in den einzelnen Ländern in den letzten Jahren intensiver geworden ist, hat der europaweite Austausch über die länderspezifische Praxis frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik und deren Transfer erst begonnen.<sup>5</sup>

### 3 Mobilitätsförderung<sup>6</sup>

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Personalabbau bei weiterbestehenden Unternehmen sowie Übergängen bei Insolvenz und Schließung (siehe Schaubild 3) der frühzeitigen betrieblichen Arbeitsmarktpolitik und stellen ein in den letzten Jahren in einer ganzen Reihe von Betrieben und Krisensituationen umgesetztes Modell des Personalabbaus vor, das betriebsbedingte Kündigungen weitgehend vermeidet und durch freiwillige Formen des Ausscheidens ersetzt (Bakker 1997, Grundner-Jakubitz 1997, Herrmann 1996b u. 1997, Wunsch 1997). Ziele dabei sind die Reduzierung der negativen betrieblichen Begleiterscheinungen von Massenentlassungen und „passiven“ Sozialplänen (siehe 1.2.). Gleichzeitig soll allen Beschäftigten, die im jeweiligen Betrieb freigesetzt werden, ohne Phasen der Arbeitslosigkeit durch individuelle Beratung und Begleitung sowie - soweit nötig - durch gezielte Maßnahmen (Bewerbungstraining, Qualifizierung, Arbeitserprobung etc.) und weitere Hilfestellungen so lange und intensiv Unterstützung gegeben werden, bis diese neue Arbeitsverhältnisse gefunden und begonnen haben.

5 Dieser Austausch und die Möglichkeiten des Transfers sind Gegenstand des in Fußnote 3 angesprochenen Projektes „Jobtransfer Europe“.

6 Abschnitt 3 knüpft an einen Vortrag des Autors auf dem Workshop: "JobTransfer - unternehmensnahe Arbeitsmarktpolitik bei Betriebsschließungen und Massenentlassungen" am 20. Juni 1997 in Bottrop (Deutschland). Die Veranstaltung wurde von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) NRW mbH ausgerichtet.

### 3.1 Neue Sichtweise, neue Praxis: Aktivierte Sozialplanmittel

Die neue Praxis des Umgangs mit Personalabbau markiert einen radikalen Bruch mit der bisherigen Sichtweise und dem gewohnten Umgang mit Massenentlassungen und stellt vor allem an die betrieblichen Sozialpartner und deren Umgang miteinander neue Anforderungen. Knuth/Vanselow gehen von einer „Verantwortung des Personal abbauenden Unternehmens für das Arbeitsmarktschicksal der freizusetzenden Arbeitskräfte aus, (da es oft) nicht zuletzt die Verhältnisse des ‘abgebenden’ Unternehmens (sind), die die Chancen (auf dem Arbeitsmarkt) einschränken.“ (1995, 97, Ergänzungen M.S.) Bakker spricht davon, daß das Ziel Mobilitätsförderung „die Entwicklung der Einsetzbarkeit der überzählig erklärten Mitarbeiter“ (1997, 2) ist. Erreicht werden soll die „Beschäftigungsbefähigung“ (Kehlenbach/Stricker 1996, 402) der MitarbeiterInnen. Schaubild 4 stellt idealtypisch die alte und neue Praxis in der Umsetzung von Personalabbau gegenüber.

**Schaubild 4: Umgang mit Personalabbau**

Alte Praxis	Neue Praxis
„Passiver“ Sozialplan	„Aktivierte“ Sozialplanmittel
Beschäftigungsgarantie	Beschäftigungsbefähigungsgarantie
Brücke in den Ruhestand für ältere AN (ab 55, teilweise 52 Jahren)	Brücke zu neuem Arbeitsverhältnis
Abfindungen zur Vermeidung oder Verringerung von Einkommenseinbußen	Dienstleistungen zur Mobilitätsförderung (Bewerbungstraining, Vermittlungshilfen etc.)
Ansprüche nach Alter und Betriebszugehörigkeit	Ansprüche in Abhängigkeit von Vermittlungsschwierigkeiten
Kurzarbeit als Einstieg in eine Finanzierungskette (AIG, AlHi, "Arbeitslosenrente") zur Ausgliederung	Kurzarbeit als Einstieg in die berufliche Neuorientierung (Qualifizierung, Praktika, ArbeitnehmerInnenüberlassung)
Privatisierung und Vereinzelung	Vergemeinschaftung

\* AIG = Arbeitslosengeld  
AlHi = Arbeitslosenhilfe



## 3.2 Grundanforderungen

Das Zustandekommen und der Erfolg von Mobilitätsförderung als 'Brücke zu einem neuen Arbeitsverhältnis' ist an einige Bedingungen und Voraussetzungen geknüpft. Im folgenden werden 5 Grundanforderungen an dieses Modell erläutert, die aus den bisherigen praktischen Erfahrungen abgeleitet sind.

### 3.2.1 Einigung der Sozialpartner

Die Umsetzung von Maßnahmen frühzeitiger Arbeitsmarktpolitik im hier gemeinten Sinne ist an die Einigung und Kooperation der betrieblichen Sozialpartner gebunden (ÖSB o.J., 16). Dieser Einigungsprozeß kann nur gelingen, wenn die Arbeitnehmer und Arbeitgeber die sich aus dem grundlegenden Interessenkonflikt (Beschäftigungssicherung contra Personalabbau) ergebende Frontenbildung und den vielfach damit verbundenen Ersatz von Kommunikation durch Schuldzuweisungen überwinden. Zusätzlich gerät der notwendige Aushandlungs- und Einigungsprozeß unter enormen Zeitdruck, wenn möglicherweise Liquiditätsprobleme und/oder Überschuldung unmittelbares und rasches - zum Teil auch in gesetzlich vorgeschriebenen Fristen - Handeln erfordern. Die Chancen für einen erfolgreichen Einigungsprozeß steigen, wenn die betrieblichen Sozialpartner auf eine schon entwickelte und bewährte betriebliche Kommunikationskultur zurückgreifen können und der Zeitpunkt für den Beginn der Gespräche so früh gewählt wird, daß der Zeitraum für die Suche nach Lösungen und Alternativen nicht primär durch gesetzliche Vorschriften (Insolvenzrecht, Kündigungsfristen etc.) und Dritte (z.B. Banken) bestimmt wird. Vielfach bedarf es aber auch einer manifesten Krise, um die Bereitschaft der Beteiligten zur Verständigung über die nötigen Maßnahmen zu erreichen. Daß trotz Zeitdruck und verhärteter Fronten erfolgreiche Einigungen zustandekommen können, zeigen die Beispiele der Maschinenbaufabrik Burkhard & Winkler (Reutlingen) und der Niederlassung der Digital Equipment GmbH (München) in Villingen-Schwenningen (Knuth/Vanselow, 1995, 55f. u. 67f.). Hier war es letztendlich der ökonomische Druck auf die Arbeitgeberseite, der sich aus der Höhe der Abfindungen (Digital) bzw. aus erfolgreichen Kündigungsschutzklagen (Burkhard & Winkler) ergab, der zur Suche nach gangbaren Alternativen (Teilbetriebsübernahme, Übergang in eine neue Gesellschaft zur Mobilitätsförderung) ohne Kündigungen führte. In diesen Fällen waren der 'stumme Zwang' der gesetzlich verankerten Rechte der ArbeitnehmerInnen (betrieblicher Einigungszwang, Sozialplanpflicht, Sozialauswahl) der 'Hebel', um eine Einigung herbeizuführen. Hilfreich in dieser meist schwierigen Startphase kann die Unterstützung durch externe Beratung sein, die sowohl den Prozeß der Aushandlung und Einigung moderiert, als auch das in der Situation geforderte fachliche und rechtliche Wissen einbringt (ÖSB o.J., 17 - 19).

### 3.2.2 Institutioneller Rahmen

Mobilitätsförderung bedarf eines institutionellen Rahmens, der vor allem drei wesentliche Aspekte regeln muß: Rechtsform, Zeitstruktur, Fördertechnik. In Österreich wird dieser institutionelle Rahmen einheitlich „Arbeitsstiftung“ genannt (§§ 32, 34 des österreichischen Arbeitsmarktservicegesetzes). In Deutschland hat sich bisher kein einheitlicher Sprachgebrauch durchgesetzt. In Anlehnung an Arbeits-, Beschäftigungs- und Strukturförderungsgesellschaften (ABS), die in den neuen Bundesländern die Beschäftigten der Großbetriebe der ehemaligen DDR übernommen haben, wird vielfach von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BQG) gesprochen (Pfeiffer 1996, 17). Deren rechtliche Selbständigkeit ist aber nicht zwingend erforderlich. Deswegen verwende ich - synonym - als übergreifenden Begriff für die institutionelle Form der Mobilitätsförderung die Begriffe der „Arbeitsstiftung“ (ÖSB o.J., 13) und der „Arbeitsmarktagentur“ (Herrmann 1997).

Bei der Wahl der Rechtsform lassen sich grundsätzlich die rechtlich selbständige und die rechtlich unselbständige Form unterscheiden. Erstere ist möglich, wenn das personalabbauende Unternehmen weiterbesteht. Die MitarbeiterInnen, von denen sich das Unternehmen trennen will, werden dann in einer organisatorischen Einheit (Abteilung) zusammengefaßt. Selbst bei einer Betriebsschließung kann diese Lösung gewählt werden. Der Betrieb bleibt dann solange bestehen, bis die Projekte und Maßnahmen der Mobilitätsförderung (in Österreich bis zu vier Jahren, ÖSB 1994/95, 2) abgeschlossen sind. Eine Neugründung ist unvermeidlich, wenn das Altunternehmen Konkurs anmelden muß (Insolvenzstiftung, ÖSB o.J., 13). Sie wird in der Regel auch praktiziert bei betriebsübergreifenden Lösungen (Branchen- oder Regionalstiftung, ebd.; vgl. auch Mypegasus in Reutlingen, Knuth/Vanselow 1995, 55f., Herrmann 1996b, 19f.). Auch beim Weiterbestehen des Altbetriebs wird oft die Verselbständigung gewählt, um die soziale und emotionale Loslösung der MitarbeiterInnen vom Altbetrieb zu beschleunigen.

Arbeitsmarktagenturen haben als 'Brücke in ein neues Arbeitsverhältnis' ein eindeutiges Ziel. Sie benötigen einen klar definierten Anfang und ein ebenso klar festgelegtes Ende, das heißt, sie sind zeitlich befristet. Den Beginn markieren die Bildung der entsprechenden Organisationseinheit und der freiwillige Eintritt der MitarbeiterInnen, die das Unternehmen nicht mehr beschäftigen kann, in die Arbeitsstiftung. Die Dauer einer Arbeitsstiftung hängt einmal von den zur Verfügung stehenden Mitteln ab. In Österreich beträgt sie aufgrund der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen bis zu vier Jahre (s.o.). Andererseits bestimmt die faktische Entwicklung die Dauer der Arbeitsstiftung. Sie endet spätestens dann, wenn alle Beschäftigten eine neue Perspektive gefunden haben und der letzte Beschäftigte die Stiftung verlassen hat.

In Deutschland ist die zweijährige strukturbedingte Kurzarbeit (Knuth/Vanselow 1995, 87f.) ein wesentliches Element der Mobilitätsförderung. Deren Bewilligung ist an die Zusammenfassung der Beschäftigten in einer „betriebsorganisatorisch



eigenständigen Einheit“ (beE, §63 Abs. 4 Arbeitsförderungsgesetz (AFG)) und die Durchführung von Maßnahmen zur beruflichen Neuorientierung gebunden. Die beE kann sowohl innerhalb des Altbetriebes als auch in einer Neugründung angesiedelt werden.

### **3.2.3 Einbindung der Arbeitsverwaltung und weiterer Akteure**

Unerlässlich ist die frühzeitige Einbeziehung der zuständigen Arbeitsverwaltung (in Österreich: Arbeitsmarktservice). Diese(r) hat in der Entstehung und Durchführung einer Arbeitsmarktagentur (Arbeitsstiftung) eine Schlüsselfunktion hinsichtlich der Bewilligung von strukturbedingter Kurzarbeit, der Übernahme der individuellen Transferzahlungen (Kurzarbeitergeld, Arbeitslosengeld, Unterhaltsgeld) wie auch der Finanzierung möglicher Maßnahmen zur Qualifizierung und Beschäftigung. Darüberhinaus ist die schrittweise Einbeziehung weiterer lokaler Akteure (Kommune, Gewerkschaften, Kammern etc.) zur Vergrößerung der Akzeptanz und zur Mobilisierung zusätzlicher Mittel und Unterstützung sinnvoll.

### **3.2.4 Instrumente der Mobilitätsförderung**

Mobilitätsförderung hat den Abschluß neuer, unbefristeter Arbeitsverhältnisse zum Ziel. Sie bedeutet ein endgültiges Verlassen des alten Arbeitsplatzes und eine aktive Unterstützung des Einzelnen bei der beruflichen Neuorientierung sowie bei der Arbeitssuche durch individuelle Beratung, Betreuung und Unterstützung. Alle Instrumente und Maßnahmen der Mobilitätsförderung sind auf dieses Ziel: 'Abschluß eines neuen Arbeitsverhältnisses' ausgerichtet. Schaubild 5 gibt einen Überblick über die Instrumente der Mobilitätsförderung. Ihre erfolgreiche Durchführung setzt qualifiziertes Personal (VermittlungsberaterInnen) voraus mit guten regionalen Arbeitsmarktkenntnissen und Erfahrung in der Beratung von Gruppen und Einzelpersonen. Diese intensive Unterstützung ist wesentlich umfassender und aufwendiger als die Arbeitsvermittlung (Knuth/Vanselow 1995, 97), wie sie derzeit von den Arbeitsämtern aufgrund der zahlenmäßigen Relation von BeraterInnen und Arbeitsuchenden geleistet werden kann.

**Schaubild 5: Instrumente der Mobilitätsförderung**

Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes - Analyse der eigenen Situation (Lebenszyklus, Laufbahn) - Erarbeitung eines individuellen Plans</li> </ul>
Aktive Arbeitssuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewerbungstraining - Arbeitsmarktanalyse - Vermittlungshilfen - Fortschrittsgespräche</li> </ul>
Qualifizierung (intern/extern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzzeittrainings</li> <li>- Fortbildungen</li> <li>- Umschulungen in einen neuen Beruf</li> </ul>
Arbeitserfahrung (z.B. als Qualifizierung während Kurzarbeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktika</li> <li>- ArbeitnehmerInnenüberlassung</li> <li>- Probe- bzw. befristete Zweitarbeitsverhältnisse (ohne Kurzarbeitergeld) mit Rückkehrgarantie</li> </ul>
Betriebsgründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neugründungen</li> <li>- Outsourcing (Dienstleistungen für den Altbetrieb)</li> <li>- Übernahme des Altbetriebes oder einzelner Bereiche</li> <li>- Befristete Beschäftigung (z.B. Sanierung des Betriebsgeländes)</li> </ul>

**3.2.5 Kenntnis des lokalen Arbeitsmarktes und Anbahnung von Arbeitsverhältnissen**

Die Anbahnung neuer Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Mobilitätsförderung setzt gute Kenntnisse des lokalen bzw. regionalen Arbeitsmarktes voraus. Hierbei sind die vielfach vorhandenen betrieblichen Kontakte (Kunden, Lieferanten etc.) des personalabbauenden Unternehmens hilfreich. Deswegen sollten die Personen des Altbetriebs, die über die entsprechenden Außenkontakte verfügen, in die aktive Arbeitssuche eingebunden werden. Die Orientierung der MitarbeiterInnen auf den Arbeitsmarkt kann durch die Einrichtung eines internen Vermittlungsbüros, das Informationen über offene Stellen sammelt, aktiv potentielle neue Arbeitgeber sucht und zu diesen Kontakt aufnimmt, unterstützt werden (Kehlenbach/Stricker 1996, 403).



Sinnvoll ist auch eine unterstützende Pressearbeit. Besonders hilfreich in einer solchen Situation ist die Möglichkeit, auf betriebliche Kontakte und detaillierte lokale Arbeitsmarktkennntnisse zurückgreifen zu können, wie sie im Rahmen der „Methode Prospect“ (ACTIVA 1996) möglich sind. Dabei handelt es sich um regelmäßige telefonische Befragungen und Direktbesuche bei bis zu 750 Betrieben in der jeweiligen Region zur Ermittlung von offenen Stellen, der Entwicklung des Personalbestandes, geplanten Entlassungen, Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen etc. Neben den detaillierten Arbeitsmarktkennntnissen entstehen hierdurch sehr direkte und persönliche Kontakte in die Betriebe, die die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen vereinfachen. Im Rahmen der zweijährigen strukturbedingten Kurzarbeit, wie sie das deutsche Arbeitsförderungsgesetz vorsieht, hat die Praxis der Mobilitätsförderung „Zwischenstufen (und) Übergangsformen bei der Anbahnung neuer Arbeitsverhältnisse (entwickelt, die darauf abzielen), daß beide Seiten - aufnehmende Betriebe und arbeitssuchende Arbeitnehmer - während eines befristeten betrieblichen Einsatzes Erfahrungen miteinander sammeln, die ihnen am Ende der 'Probephase' eine fundierte Entscheidung über eine dauerhafte Einstellung erlauben“ (Knuth/Vanselow 1995, 101). Diese Übergangsformen (Schaubild 6) sind: A) Praktika, Kurzarbeit als Qualifizierung; B) ArbeitnehmerInnenüberlassung; C) Zweitarbeitsverhältnis.

### **Schaubild 6: Aktive Nutzung von Kurzarbeit zur Mobilitätsförderung und zur Anbahnung von neuen Arbeitsverhältnissen**

Strukturbedingte Kurzarbeit, bis 2 Jahre, Anerkennung von Betrieblichen Qualifizierungsgesellschaften (BQGs) als beE (§63 AFG, Abs.4)	Direkte Vermittlung aus Kurzarbeit durch die Arbeitsverwaltung (seit 23.6.1993)
	Zweitarbeitsverhältnis während der Kurzarbeit, Ruhen des originären Arbeitsverhältnisses, 3 Mon., Rückkehroption
	Vorbereitung von Existenzgründung während der Kurzarbeit
	Qualifizierung während der Kurzarbeit
	Praktika als Qualifizierung während der Kurzarbeit, Weiterbezug von Kurzarbeitergeld, bis zu 6 Monaten
	ArbeitnehmerInnenüberlassung, Kurzarbeitergeld ruht

Das Modell der ArbeitnehmerInnenüberlassung während strukturbedingter Kurzarbeit wird in Deutschland besonders erfolgreich von der Firma Mypegasus GmbH in Reutlingen, die aus dem Personalabbau der Maschinenfabrik Burkhard & Winkler entstanden ist, praktiziert (Herrmann 1996b, Knuth/Vanselow 1995, 55f.). Aus Sicht der Beschäftigten lohnt sich die Aufnahme einer Beschäftigung im Rahmen der ArbeitnehmerInnenüberlassung, da das Nettoeinkommen von 80% auf 100% aufgestockt wird. Gleichzeitig verlängert sich die Absicherung bei Mypegasus, wenn kein neues Arbeitsverhältnis zustandekommt, da die durch die ArbeitnehmerInnenüberlassung eingenommenen Mittel zugunsten der/des Beschäftigten eingesetzt werden.

### **3.3 Kosten und Finanzierung der Mobilitätsförderung**

Im Rahmen der Mobilitätsförderung muß die Finanzierung der folgenden drei wesentlichen Kostenbereiche sichergestellt werden: A) Transferzahlungen an die MitarbeiterInnen (z.B. Kurzarbeitergeld, Unterhaltsgeld, Arbeitslosengeld); B) Maßnahmekosten (Bewerbungstraining, Jobhunting, Qualifizierung, Existenzgründung; siehe Schaubild 6); C) Organisations- und Verwaltungskosten. Ein wesentlicher Teil der Transferzahlungen - so z.B. das Kurzarbeitergeld (KuG), das für maximal zwei Jahre ca. 2/3 des früheren Nettoeinkommens ausmacht - werden von der Arbeitsverwaltung übernommen. Teilweise ist auch die Förderung einzelner Maßnahmen (z.B. Qualifizierung) durch die Arbeitsverwaltung möglich. Alle anderen Kosten der Mobilitätsförderung (incl. der vielfach praktizierten Aufstockung der KuG-Zahlungen auf 80% oder mehr Prozent des alten Nettoeinkommens) müssen vom Altunternehmen im Rahmen des Interessenausgleichs auf- und eingebracht werden. Schaubild 7 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte der Finanzierung der Mobilitätsförderung und konkretisiert dies am Beispiel der Innovations- und Qualifizierungsgesellschaft (iQG) in Hamburg-Wedel, die aus der Schließung des dortigen DASA-Standortes hervorgegangen ist (Knuth/Vanselow 1995, 51). Ergänzt wird diese Übersicht um „Sonstige Einnahmen“. Hiermit sind Einnahmen z.B. aus den Verkäufen von Produkten und Dienstleistungen sowie aus ArbeitnehmerInnenüberlassung gemeint. Diese Gelder treten als dritte Säule der Finanzierung von Mobilitätsförderung neben den aktivierten Sozialplanmitteln und den AFG-Mitteln.



**Schaubild 7: Finanzierungsformen am Beispiel der iQG**

<b>Finanzierung</b>	<b>Innovations- u. Qualifizierungsgesellschaft (iQG) - Hamburg-Wedel (DASA)</b>
<b>1. Transferzahlungen: Kurzarbeitergeld</b>	<b>37 %</b>
<b>2. Privat-kollektive Mittel des Altunternehmens im Rahmen des Interessenausgleichs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsparung von Abfindungen bei erwerbswirtsch. Auffanglösungen (DITEC, Ausgründung Mypegasus)</li> <li>- Wegfall, Reduzierung von Auslaufgehältern</li> <li>- Verbesserung der Personalstruktur im abbauenden Unternehmen</li> <li>- Einsparung von Verfahrenskosten u. -risiken (keine Arbeitsgerichtsprozesse)</li> <li>- Entmonetarisierung von Leistungen (Überlassung von Maschinen, Gebäuden etc.)</li> </ul>	<b>58 %</b>
<b>3. Privat-individuelle Mittel der Beschäftigten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zinsen noch nicht ausgezahlter Abfindungen</li> <li>- Individuelle Sozialplanmittel</li> </ul>	<b>5 %</b>
<b>Zusätzliche öffentliche Mittel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifizierung</li> <li>- Existenzgründung</li> </ul>	<b>13 %</b>
<b>Sonstige Einnahmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einnahmen aus Profit Centern (v.a. in den ABS-Gesellschaften)</li> <li>- Einnahmen aus ArbeitnehmerInnenüberlassung</li> </ul>	

Summe 1 bis 3 = 100 Prozent

Letztendlich begrenzen das Volumen der im Interessenausgleich ausgehandelten aktivierten Sozialplanmittel Dauer und Umfang der Aktivitäten der Mobilitätsförderung. Vor allem bei Großbetrieben, bei denen die Standards individueller Abfindungen oft über 100 000 DM liegen (Neumann/Spies 1995, 432), stehen Mittel in beträchtlichem Umfang zur Verfügung. Mehrfach war die Gesamtsumme potentiell

ler Abfindungszahlungen der Grund für die Umsetzung von Alternativen zu Massenentlassungen. So konnte die Digital Equipment GmbH (München) bei der erfolgreichen Teilbetriebsübernahme ihrer Niederlassung in Villingen-Schwenningen durch 1.300 Beschäftigte die bei einer Massenentlassung fälligen Abfindungszahlungen von über 400 Mio. DM ungefähr halbieren (Knuth/Vanselow 1995, 68 u. 73). Aber auch bei den mittelständischen Unternehmen mit geringeren Sozialplanmitteln gibt es erfolgreiche Beispiele von Mobilitätsförderung, wie AEG Transformatoren und Schaltgeräte GmbH in Berlin (Wunsch 1997). Bei der Mypegasus GmbH, die 1994 insgesamt 519 Beschäftigte aus 5 mittelständischen Unternehmen übernahm, lagen zwischen April 1994 und Juni 1995 die Einnahmen aus ArbeitnehmerInnenüberlassung mit 4 Mio. DM über den Transferzahlungen der Bundesanstalt für Arbeit (3 Mio. DM Kurzarbeitergeld (KuG), Knuth/Vanselow 1995, 64). Ab 1998 kann die Bundesanstalt für Arbeit Sozialplanmittel, die zur Mobilitätsförderung eingesetzt werden, aufstocken, wenn sich das personalabbauende Unternehmen angemessen an den Gesamtkosten beteiligt (siehe 1.3.).

Zur Kostenseite gibt es aus der Praxis der Arbeitsstiftungen in Österreich (mittlerweile über 30) einige verallgemeinerte Aussagen (ÖSB 1994/95, 8). Hier geht man von ca. 3.600.- DM pro TeilnehmerIn für die sechswöchige Berufsorientierung aus. Individuelle Qualifikationskosten liegen je nach Umfang zwischen 4.300.- und 7.300.- DM. Die Kosten für das Stiftungsmanagement liegen pro 100 Personen bei rund 200.000.- DM. Die geschätzte Eintrittsquote liegt bei 30 bis 50% und die Verweildauer in der Stiftung bei 8 - 12 Monaten. Geht man von einer Nutzungsquote von 50% und einer einjährigen Verweildauer aus, ergeben sich Mobilitätsförderungskosten in Höhe von ca. 1.140.000.- DM (bei angenommenen durchschnittlichen Qualifizierungskosten von 5.800.- DM) für 100 TeilnehmerInnen bei einem Personalabbau von 200 Beschäftigten. Hierzu kommen dann noch die Kosten für die individuellen Transferzahlungen.

Der Erfolg der Mobilitätsförderung bemisst sich daran, in welchem Umfang es den Arbeitsmarktagenturen und den Arbeitsstiftungen gelingt, den freigesetzten MitarbeiterInnen den Weg in neue und feste Arbeitsverhältnisse zu bahnen. Hierzu gibt es bisher nur singuläre Aussagen. In Österreich liegen die Erfolgsquoten über 80% (ebd., 2). Im Gegensatz zu der geschätzten durchschnittlichen Eintrittsquote von 30 - 50% der abzubauenen Beschäftigten in die Arbeitsstiftungen in Österreich (ebd., 8), liegt diese Quote bei den in der Literatur dokumentierten Fällen in Deutschland teilweise wesentlich höher, z.B.: iQG in Hamburg-Wedel (DASA) 150 Eintritte von 236 (= 63,55%) (Knuth/Vanselow 1995, 44); Mypegasus (Burkhard & Winkler) 329 von 337 (= 97,62 %; ebd., 58).

Die vorläufigen Zahlen bezüglich der Wiederaufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses in den angesprochenen Beispielen bestätigen die ermutigenden Erfahrungen aus Österreich. Bei der iQG hatten im Juli 1995 (Start Ende 1994) 28 Personen ein neues Arbeitsverhältnis aufgenommen. Darüber hinaus standen drei bis vier



Kleinunternehmensgründungen mit mindestens 12 Arbeitsplätzen unmittelbar bevor (Knuth/Vanselow 1995, 52 u. 49). Der Standort Reutlingen von Mypegasus reduzierte innerhalb eines Jahres seine Belegschaft von 329 um die Hälfte. Unter anderem gab es zwei erfolgreiche Ausgründungen (35 und 5 Arbeitsplätze, ebd., 60 u. 62). Erfahrungen mit der Arbeitsmarktagentur bei Vetrotex (Aachen) belegen die Bedeutung betrieblicher Kontakte bei der Vermittlung in neue Arbeitsverhältnisse (Herrmann 1997).

## 4 Ausblick

Die Ansätze und Konzepte frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik sind eine vor allem in Österreich und Frankreich, zum Teil auch in den Niederlanden vielfach erprobte und wirksame Alternative zur klassischen Form des Personalabbaus durch Massenentlassungen, und - durch die Fokussierung auf die Anbahnung eines neuen Arbeitsverhältnisses - auch eine sinnvolle Weiterentwicklung reiner Qualifizierungsmaßnahmen und des Ansatzes der Qualifizierungsgesellschaften. Mobilitätsförderung und Maßnahmen betrieblicher Reorganisation helfen die strukturellen Folgen weltweiter Modernisierung und Globalisierung (Neumann/Spies 1995, 169f.) abzumildern. Sie erleichtern die nötigen betrieblichen Anpassungsprozesse, helfen, den Umfang von Personalabbau zu reduzieren und Arbeitslosigkeit zu vermeiden bzw. zu verkürzen, sowie die „Einsetzbarkeit“ (Bakker 1997, 2) der Beschäftigten zu erhalten.

Aus den bisherigen Erfahrungen lassen sich drei wesentliche Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Anwendung von Konzepten der Mobilitätsförderung ableiten: 1. Mobilitätsförderung muß gesetzlich unterstützt und flankiert werden. 2. Mobilitätsförderung ist immer an die Einigung der betrieblichen Sozialpartner gebunden. 3. Das Know-how für die Umsetzung von Mobilitätsförderung muß den jeweiligen betrieblichen Sozialpartnern kurzfristig und umfassend verfügbar gemacht werden. Zum erfolgreichen Transfer der entsprechenden Ansätze und Konzepte aus anderen europäischen Ländern nach Deutschland gehört auch die Auseinandersetzung mit der Skepsis gegenüber frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik, wie sie vielfach bei den Sozialpartnern und auch in der Politik zur Zeit noch anzutreffen ist.

## Literatur

ACTIVA (1996): Prospect Working Documents. Enschede

- Bakker, P.A.H. (1997): Nederlandse Sporwegen Mobility Policy produces visible Results: A Change begins with Freedom from the Past. Vortrag auf dem European Workshop: Innovative Methods to cope with Collective Redundancies. Brüssel: 10. - 12.02.1997
- Bergmann, Christine, Gerhard Bosch, Matthias Knuth (1995): Wenn Personalabbau droht - Perspektiven bieten! Beschäftigungspolitische Verantwortung der Unternehmen und die Schaffung von Brücken in die Arbeitswelt; in: Matthias Knuth, Achim Vanselow, 133-147
- Herrmann, Gerhard (1996a): Jobtransfer. Perspektive bei Personalabbau; in: G.I.B; info 4/96, 10-11
- Herrmann, Gerhard (1996b): Die Mypegasus Beteiligungsgesellschaft mbH als Modell zur Begleitung des Personalabbaus bei Krisenunternehmen; in: G.I.B; info 4/96, 19-20
- Herrmann, Gerhard (1997): Arbeitsmarktagenturen als Instrument zur Begleitung von Personalabbau. Vortrag auf dem Workshop: "JobTransfer - unternehmensnahe Arbeitsmarktpolitik bei Betriebsschließungen und Massenentlassungen" am 20. Juni 1997 in Bottrop (Deutschland)
- Grundner-Jakubitz, Peter (1997): Labour-Foundations in Austria - A Succesfull Response to Industrial Restructuring. Vortrag auf dem European Workshop: Innovative Methods to cope with Collective Redundancies. Brüssel: 10. - 12.02.1997
- Kehlenbach, Hans-Peter, Monika Stricker (1996): Neue Wege im Umgang mit Personalfreisetzung; in: Personalführung Heft 5/96, 400-404
- Klös, Hans-Peter (1995): Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitsmarktpolitik; in: Matthias Knuth, Achim Vanselow, 149-168
- Knuth, Matthias, Achim Vanselow (1995): Über den Sozialplan hinaus. Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen 17. Berlin
- Knuth, Matthias (1996): Über den Sozialplan hinaus - Aktivierung von Kurzarbeit und Sozialplan bei betrieblichen Beschäftigungskrisen; in: Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum NRW (Hg.): Jahrbuch 1995. Gelsenkirchen, 126-141
- Knuth, Matthias (1997): Sozialplanpolitik am Wendepunkte. Übersicht aktueller gesetzlicher Veränderungen. Unveröffentlichtes Manuskript. Gelsenkirchen
- Maag, Andrea (1996): Motivation und Akzeptanz als Basis für eine wirksame Beschäftigungsbefähigung. Herausgegeben von Case Germany GmbH. Düsseldorf
- Maliszewski, Bärbel (1996): Innovative Beschäftigungsförderung und Strukturentwicklung. Elf Beispiele aus der Praxis. Herausgeber Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 207. Düsseldorf
- Muth, Josef (1996): Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) der Case Germany GmbH in Neuss - Ein betrieblicher Ansatz zur Förderung der beruflichen Mobilität im Vorfeld von Entlassungen; in: G.I.B; info 4/96, 15-16
- Neumann, Godehard, Bernd-Georg Spies (1995): Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarktpolitik; in: WSI Mitteilungen 7, 431-438
- ÖSB-Unternehmensberatungsgesellschaft mbH (o.J.): Erfolgssinstrument Arbeitsstiftung. Fünf Jahre Entwicklung, Beratung und Management von Arbeitsstiftungen gemeinsam mit Arbeitsmarktservice Steiermark und Land Steiermark. Wien
- ÖSB-Unternehmensberatungsgesellschaft mbH und Arbeitsmarktservice Österreich (1995): Die Arbeitsstiftung. Wien, 1994/95



- Pfeiffer, Stefan (1996): Erwartungen der Arbeitnehmer und Finanzierungsprobleme bei Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften; in: G.I.B; info 4/96, 17-18.
- Seligmann, Michael (1998): Die AFG-Reform 97/98; Instrumente - Auswirkungen - Thesen; in: G.I.B. Arbeitspapiere 1. Bottrop
- Wunsch, Gabriele (1997): Innovative Konzepte zur Bewältigung von Massenentlassungen in Berlin. Vortrag auf dem European Workshop: Innovative Methods to Cope with Collective Redundancies. Brüssel: 10. - 12.02.1997

**Anschrift des Verfassers:**

Michael Schrader  
Alte Bahnhofstr. 60  
44892 Bochum