

**Arbeitsgemeinschaft  
Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl**

**Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und  
Beschäftigungsgesellschaften«**

**Transfergesellschaften  
weiterentwickeln**

**Arbeitspapier 11**

**- Positionspapier -**

**Transfergesellschaften weiterentwickeln**

**Betrieblicher und strukturpolitischer Ansatz**

**Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften«**

*Hans-Böckler-Stiftung*

*Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl*

# Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)«

Sprecher	Heinz-Jürgen König	BQV – Beruf und Zukunft
Mitglieder	Rainer Barcikowski Rainer Betten Jürgen Deffke Peter Holtmanns Michael Kieckbusch Karl-Heinz Kihn Dr. Klaus-Peter Otto Wolfgang Ramthun Peter Schnittfeld Siegfried Stuke Herbert Wittek	IG Metall-Vorstand · Zweigbüro Thyssen Krupp Stahl AG Thyssen Umformtechnik + Guss GmbH Krupp Thyssen Nirosta GmbH Salzgitter AG / PPS GmbH Saarstahl AG AG der Dillinger Hüttenwerke EKO Stahl AG Sozialforschungsstelle Dortmund Mannesmann Röhrenwerke AG EKO Stahl AG
Redaktion	André Eberhardt Erich Sass	pragma gmbh

## **Impressum:**

### **Herausgeber:**

Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefon: 0211 7778-185  
Telefax: 0211 7778-188  
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Claudia Beer  
Best.-Nr.: 11011  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Februar 2000  
DM 19,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Konzeption von bestehenden Transfergesellschaften</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Aufgabenbereiche</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Organisation und Trägerschaft</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Förderung und Finanzierung</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Absicherung von Qualitätsstandards</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Fallbeispiele</b>	<b>19</b>
<b>2.6.1 PPS Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH</b>	<b>19</b>
<b>2.6.1 EKO Stahl GmbH</b>	<b>20</b>
<b>2.6.3 Beschäftigungsgesellschaft Dornier</b>	<b>23</b>
<b>2.6.4 HV TransFair – Personaleinsatz bei der HypoVereinsbank</b>	<b>24</b>
<b>3. Bestehende regionale Vernetzungsstrukturen in NRW</b>	<b>27</b>
<b>4. Unterstützungsstrukturen für Transfergesellschaften auf der Landesebene</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Chancen und Risiken einer übergreifenden Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Bestehende Unterstützungsstrukturen</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Zusätzliche Unterstützungsstrukturen</b>	<b>33</b>
<b>5. Literatur</b>	<b>37</b>
<b>6. Anhang: Verbesserung der Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften in NRW</b>	<b>39</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>43</b>

## Vorwort

Obwohl die Belegschaftsstärke in den letzten Jahren drastisch gesunken ist, muß davon ausgegangen werden, daß sich – zwar mit abnehmender Geschwindigkeit – der Abbau von Arbeitsplätzen in der Eisen- und Stahl-industrie und in den ihr nachgelagerten Produktionszweigen fortsetzen wird. Dies vollzieht sich vor dem Hintergrund anhaltender Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland und besonders hoher Arbeitslosigkeit in den Stahlregionen.

Für die vom Arbeitsplatzabbau betroffenen Arbeitnehmer wird es angesichts der Konkurrenz um Arbeitsplätze immer schwieriger, einen Anschlussarbeitsplatz zu finden. Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik haben bisher keine befriedigenden Antworten auf diese Entwicklung gefunden. Reaktive Maßnahmen dominieren, das heißt *die einschlägigen Instrumente setzen bisher überwiegend nach dem Eintreten der Arbeitslosigkeit ein.*

In dieser Situation wird es notwendig, alle Kräfte und Erfahrungen zu bündeln, um die Unternehmen und die Belegschaften im Strukturwandel zu unterstützen. Dort, wo der Abbau von Arbeitsplätzen nicht zu vermeiden ist, kommt es darauf an, betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern *eine neue, andere berufliche Perspektive zu ermöglichen.*

Proaktive Beschäftigungspolitik ist gefordert, das heißt in diesem Zusammenhang, daß im Umstrukturierungsfall ein Unternehmen nicht nur die verbleibenden Arbeitsplätze zukunftsfähig zu gestalten hat, sondern ebenfalls – möglichst antizipatorisch – die Folgen für die unmittelbar bedrohten Arbeitnehmer sozialverträglich zu regeln hat. Die Forderung »*Beschäftigungspläne statt Sozialpläne*« verweist zutreffend auf die Verantwortung des Unternehmens für die soziale Sicherung der Betroffenen. Diese Forderung korrespondiert auch mit dem horizontalen Politikansatz der europäischen Kommission zu einer aktiven Beschäftigungspolitik.

Mit dem Wegbrechen alter Instrumente steht die Frage der Entwicklung neuer Konzepte im Vordergrund. Die deutsche Stahlbranche hat sich bisher dadurch ausgezeichnet, daß die Umstrukturierungen mit einem enormen Beschäftigungsabbau sozialverträglich durchgeführt wurden. *Der Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen hat Tradition – und ist Verpflichtung für die Zukunft.*

Die zentralisierte Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Unternehmen und betrieblichen Interessenvertretern bietet die Möglichkeit der Entwicklung neuer Modelle einer proaktiven Beschäftigungspolitik; die Umsetzung muß dann allerdings dezentral erfolgen.

Transfergesellschaften werden u. E. in diesem Zusammenhang eine herausragende Bedeutung erlangen. Dabei darf es allerdings nicht darum gehen, leichtfertig Personalanpassung zu betreiben und sich durch eine (passive) Warteschleife vor dem Arbeitsamt den »Mantel der Sozialverträglichkeit« umzuhängen. Richtig verstandene Initiativen von Transfergesellschaften müssen vielmehr eingesetzt werden im Rahmen eines »*Bündnisses für Arbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*« und aktiv werden, indem sie konkret Hilfe zur Selbsthilfe leisten sowie Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Vermittlung in (neue) Arbeit fordern und fördern.

Die hier vorgelegte Ausarbeitung des Fachausschusses »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften: Transfergesellschaften weiterentwickeln«, arbeitet die bisherigen Erfahrungen mit derartigen Aktivitäten auf, soll jedoch gleichzeitig den Ausblick auf neue Konzeptionen liefern.

Es geht im Kern darum, *verlässliche Brücken von Arbeit in Arbeit* zu schaffen, dafür Transfergesellschaften zu gründen bzw. bestehende Transfergesellschaften in ihrem Zusammenwirken zu optimieren sowie Mindeststandards für diese Dienstleister zu definieren bzw. verbindlich zu machen. Ein Instrument dazu könnte das Modell der *Service-Agentur* darstellen, das hilft, entsprechende regionale Netzwerkstrukturen aufzubauen, zu koordinieren und zu optimieren.



(R. Reppel)



(R. Barcikowski)

# 1. Einleitung

Der Strukturwandel wird sich fortsetzen. Er führt zu weitreichenden gesamtwirtschaftlichen Umstrukturierungsprozessen, in denen Großbetriebe zu weltweit operierenden Mega-Konzernen fusionieren und sich dabei zunehmend auf die Kernbereiche ihres wirtschaftlichen Handelns konzentrieren. Geschäftsfelder außerhalb dieser Kernbereiche werden abgespalten. Kleinere und mittlere Unternehmen gewinnen so hinsichtlich der Schaffung neuer Arbeitsplätze eine immer größere Bedeutung. Die Umorientierung weg von der Produktion und hin zu Dienstleistung und Kommunikation ist unverkennbar. Innerbetriebliche Umstrukturierungsprozesse, wie z. B. die Einführung von Gruppenarbeit und die Konzentration der Betriebe auf ihre Kernaufgaben, führen einerseits zum Abbau von Arbeitsplätzen, insbesondere im Bereich der an- und ungelernten Arbeitskräfte, andererseits aber auch zum Mangel an ausgebildeten Facharbeitern nicht nur in den stark expandierenden Branchen, wie zum Beispiel der Kommunikationstechnik und der elektronischen Datenverarbeitung, sondern auch in der industriellen Fertigung.

Diese Wandlungsprozesse so zu gestalten, daß die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten bleibt und den Beschäftigten eine größtmögliche soziale und finanzielle Sicherheit geboten wird, bedeutet eine Herausforderung, die mit den herkömmlichen Mitteln der Arbeitsmarktpolitik und der Wirtschaftsförderung allein nicht zu bewältigen ist.

In der Montanindustrie besteht eine lange Tradition, notwendige Anpassungsprozesse ohne betriebsbedingte Kündigungen zu gestalten. Hierzu sind in der Vergangenheit immer wieder entsprechende Vereinbarungen zwischen den Betriebspartnern getroffen worden.

In der Eisen- und Stahlindustrie, die bei der Entwicklung von Sozialplänen zur sozialverträglichen Personalanpassung eine Vorreiterrolle gespielt hat, sind in den vergangenen Jahrzehnten arbeitsmarktpolitische Instrumente entwickelt worden, die stark durch die Montanmitbestimmung geprägt waren. In den letzten Jahren sind auch in anderen Branchen neue Wege einer sozialverträglichen Personalanpassung beschritten worden. Nachdem ein Ausscheiden über Vorrhestandsregelungen, aufgrund der demographischen Struktur der Belegschaften in der Eisen- und Stahlindustrie, und über Abfindungsregelungen, aufgrund der hohen Kostenbelastung für die Unternehmen und den derzeit ungeklärten gesetzlichen Rahmenbedingungen, an Bedeutung verlieren, nimmt die Arbeit von Transfergesellschaften<sup>1</sup> in solchen Umstrukturierungsprozessen an Bedeutung zu. Diese, oft zeitlich befristeten und rechtlich selbständigen Organisationsformen, werden in Krisen- oder auch Insolvenzfällen, und nachdem alle anderen Möglichkeiten der präventiven und frühzeitigen Beschäftigungsinervention<sup>2</sup> ausgeschöpft sind, gegründet, um freigesetzte oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte aufzufangen, neu zu orientieren, zu qualifizieren und in neue, möglichst zukunftssichere Arbeitsverhältnisse zu vermitteln. Unter dem Stichwort »Aktivierung von Sozialplanmitteln« leistet auch die Arbeitnehmerseite einen zunehmenden Beitrag zu diesen beschäftigungsfördernden Maßnahmen.

1 Als »Transfergesellschaften« sollen hier alle Organisationen bezeichnet werden, die sich zeitlich befristet oder auf Dauer mit der Beratung, Qualifizierung, Vermittlung oder Beschäftigung von arbeitslosen bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmern befassen. Andere Bezeichnungen, wie z. B. »Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft« erscheinen nicht mehr zeitgemäß.

2 Vergl. dazu Hans-Böckler-Stiftung Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)«: Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Düsseldorf 1999, S. 99 ff.

In den einzelnen Regionen haben diese Gesellschaften eine Reihe von arbeitsmarktlchen Instrumenten entwickelt und erprobt. Diese in den Transfergesellschaften eingesetzten Instrumente sowie einige ausgewählte Praxisbeispiele werden in Kapitel 2 dieses Arbeitspapiers vorgestellt.

Um den Strukturwandel in den Regionen unter Vermeidung sozialer Härten voranzubringen, reicht die Arbeit einzelner Transfergesellschaften nicht aus. Vernetzungen auf regionaler Ebene und branchenübergreifende Ansätze sind notwendig. In Kapitel 3 sollen – bezogen auf das Land Nordrhein-Westfalen – erste Ansätze einer solchen Vernetzung vorgestellt werden.

Zur weiteren Vernetzung der Transfergesellschaften liegen bereits einige Vorschläge vor, die in dieses Papier eingeflossen sind. Dabei handelt es sich im einzelnen um:

- den Entwurf eines Modellprojekts »Agentur Neue Arbeit« vom Zweigbüro der IG Metall, April 1999<sup>3</sup>;
- einen Vorschlag des Arbeitskreises »Transfergesellschaften«, einer gemeinsamen Erklärung des nordrhein-westfälischen Handwerkstages, der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern, der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e.V., des IG Metall Bezirks NRW, der HBV Landesleitung NRW, des DGB Landesbezirks NRW und der Landesregierung NRW, März 1999<sup>4</sup>;
- das Arbeitspapier »Praxis des Job-Transfers in NRW« der G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, als Information zur Sitzung der Arbeitsgruppe »Transfergesellschaften« des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW am 12. 03. 1999<sup>5</sup>;
- das Arbeitspapier »Transfergesellschaften zur Unterstützung betrieblicher Personalanpassungsprozesse« der G.I.B. vom Februar 1999<sup>6</sup>.

In Kapitel 4 dieses Papiers macht der Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)« einen eigenen Vorschlag zur intensiveren, branchenübergreifenden Zusammenarbeit der bestehenden Transfergesellschaften. Es wird vorgeschlagen, den Arbeitskreis »Transfergesellschaften« auf der Landesebene stärker zur politischen Abstimmung und Orientierung zu nutzen. Zusätzlich soll als neuer Service der Erfahrungsaustausch zwischen Transfergesellschaften verstärkt, sollen neugegründete Transfergesellschaften beraten und durch Übertragung vorhandenen operationalen Wissens aus den aktiven Transfergesellschaften unterstützt und der Qualitätsstand der eingesetzten arbeitsmarktpolitischen Instrumente gesichert werden. Dies kann in Form einer Service-Agentur realisiert werden (oder: die vorhandenen Einrichtungen können für diese Aufgabe durch eine Service-Agentur [Arbeitstitel] unterstützt werden.) Die vielfältigen Fragestellungen, die mit dieser Initiative zusammenhängen, werden in diesem Abschnitt aufgelistet und zur Diskussion gestellt.

Der Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften« hofft, mit diesem Arbeitspapier einen konstruktiven Beitrag zur Gestaltung der künftigen Arbeitsgesellschaft und zur Diskussion um das Bündnis für Arbeit zu leisten.

3 Im folgenden zitiert als: IG Metall 1999.

4 Im folgenden zitiert als: Gemeinsame Erklärung 1999.

5 Im folgenden zitiert als: G.I.B.: Praxis des Job-Transfers 1999.

6 Im folgenden zitiert als: G.I.B.: Transfergesellschaften 1999.

## 2. Konzeption von bestehenden Transfergesellschaften

### Rückblick

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften wurden in Westdeutschland auf gewerkschaftlichen Druck bereits in den 80er Jahren konzipiert und erprobt.<sup>7</sup> Die in den Krisenbranchen dieser Zeit, bei der Eisen- und Stahlindustrie, bei den Werften, in der Elektroindustrie und im Bergbau freigesetzten Beschäftigten wurden in betriebsorganisatorische Einheiten überstellt (betrieblicher Arbeitskräftepool oder selbständige Gesellschaft), auf die auch vom Unternehmen zurückgegriffen werden konnte. Darüber hinaus wurden Beschäftigte bereits aus den Konzernen in externe Beschäftigungsverhältnisse vermittelt, zum Teil nachdem sie zuvor Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen konnten (z. B. bei Grundig).

Auf der Erfahrung dieser Einrichtungen basierend entstanden in Ostdeutschland zu Beginn der 90er Jahre die sogenannten ABS-Gesellschaften (Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturrentwicklung), die in erster Linie zur Organisation von Kurzarbeit Null und als Träger von ABM-Maßnahmen fungierten.<sup>8</sup> Nicht zuletzt die positiven Erfahrungen, die hier z. T. gesammelt werden konnten, führten zwischenzeitlich dazu, daß Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften bzw. Transfergesellschaften auch in Westdeutschland, vor allem in der Eisen- und Stahlindustrie, zunehmend ein anerkanntes Instrument zur sozialverträglichen Flankierung von betrieblichen Umstrukturierungsprozessen mit Beschäftigungsabbau geworden sind. Im folgenden sollen anhand von Praxisbeispielen<sup>9</sup> aus dem Bundesgebiet und aus Österreich die bisher gemachten Erfahrungen mit Qualifizierungs- bzw. Transfergesellschaften und anderen beschäftigungserhaltenden sowie beschäftigungsschaffenden Maßnahmen im Hinblick auf besonders wirksame beschäftigungsfördernde und vermittelnde Instrumente dargestellt werden. Dabei sollen die Eckpunkte in der Konzeption einer Transfergesellschaft besondere Berücksichtigung finden.

Hier sind zu nennen:

- Aufgabenbereiche: Orientierung, Vermittlung / Outplacement, Qualifizierung, Arbeitnehmerüberlassung, Existenzgründung ...
- Organisation und Trägerschaft
- Förderung / Finanzierung
- Absicherung von Qualitätsstandards
- Öffentlichkeitsarbeit

### 2.1 Aufgabenbereiche

Die Durchführung der Aufgaben einer Transfergesellschaft als Interventionsinstrument bei Unternehmenskrisen wird von einer Vielzahl von Einflußfaktoren bestimmt. Als »interne« Faktoren lassen sich zum Beispiel Interventionszeitpunkt, Zusammensetzung und Status der betroffenen Zielgruppen, Engagement und Fachkompetenz der beteiligten Akteure, Maßnahmenkataloge sowie die finanzielle, personelle und räumliche Aus-

7 Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Wenn Personalabbau droht – Beschäftigungshilfen bei betrieblichen Krisen, Düsseldorf 1998, S. 95.

8 Vgl. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitische Potentiale und Perspektiven von Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturrentwicklung (ABS), Gelsenkirchen 1992.

9 Vgl. Hans-Böckler-Stiftung Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)«: Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, 1999, S. 20 ff.

stattung der Transfergesellschaft nennen. Hinzu kommen »externe« Faktoren, wie zum Beispiel die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen, die jeweilige regionale Arbeitsmarktlage, die Wirtschaftsstruktur der Region etc., die jede einzelne Unternehmenskrise »einzigartig« erscheinen lassen. Es ist daher notwendig, die spezifische Problemstellung einer Unternehmenskrise zu erkennen, um den Einsatz der arbeitsmarkt- und personalpolitischen Instrumente in Abhängigkeit der jeweils anzutreffenden Faktoren auszurichten. Um den Transfer der von Personalabbau betroffenen Personen in neue Beschäftigung zu unterstützen, stehen der Transfergesellschaft folgende Instrumente zur Verfügung:

### **Orientierung**

Vor dem Einsetzen umfangreicher Weiterbildungs- bzw. Umschulungsmaßnahmen sollten die Teilnehmer eine berufliche Neuorientierungsphase durchlaufen. Sogenannte »Berufsorientierungsseminare« (Arbeits-Stiftung) haben sich als positive Einstiege in die Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt erwiesen. »*Ein noch so hochwertiges Qualifizierungsangebot wird nicht akzeptiert oder verbessert nicht den späteren beruflichen Erfolg, wenn die Teilnehmer nicht auf das damit verbundene Berufsziel hinarbeiten. Weiterbildung, die über die Ergänzung oder Zertifizierung der vorhandenen beruflichen Fertigkeiten hinausgeht und in eine andersgeartete Tätigkeit führen soll, setzt eine berufliche Neuorientierung voraus.*«<sup>10</sup>

Das Ziel einer beruflichen Neuorientierung ist die gemeinsame Erarbeitung eines individuellen Berufswegeplanes. Dieser wird unter Berücksichtigung des neuen Berufswunsches des Teilnehmers und seiner weiteren Lebensplanung erstellt.

### **Maßnahmen zur Unterstützung der beruflichen Neuorientierung:**

- Psychische Bewältigung des Arbeitsplatzverlustes
- Lebenszyklusanalyse / Laufbahnbilanz
- Selbst-Fremdbild-Übungen / Stärken-Schwächen-Analysen
- Begabungs- und Interessentests
- Persönlichkeits- und Sozialtrainings
- Information über relevante Berufsbilder
- Kurzpraktika
- Mobilitätsförderung

### **Vermittlung / Outplacement**

Die Vermittlung der vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen in neue Beschäftigung muß in jeder Phase, d. h. auch z. B. vor Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, Priorität genießen. Neben der Durchführung einer aktiven Bewerbungskampagne (Analyse des »offenen« Arbeitsmarktes, Erstellen von Bewerbungen, aktives Bewerbungstraining etc.) haben sich im Rahmen der Vermittlungsbemühungen vor allem Praktika in Fremdfirmen, Arbeitnehmerüberlassung, die Anbahnung von Zweitarbeitsverhältnissen sowie die Maßnahmen im Rahmen der Montaninitiative (»Gemeinschaftsinitiative zur Vermittlung von Montanarbeitnehmern«) als weitere Elemente einer erfolgreichen Vermittlung herauskristallisiert. Der Vorteil solcher Arbeitsverhältnisse »auf Probe« besteht in der Möglichkeit eines eher unverbindlichen gegenseitigen Kennenlernens, bevor ein langfristiger Arbeitsvertrag geschlossen wird. Darüber hinaus lassen sich Zweitarbeitsverhältnisse und Arbeitnehmerüberlassung zur Reduzierung der Personalkosten nutzen, da in der Zeit des Verleihs der Anspruch auf Kurzarbeitergeld ruht.

10 Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Wenn Personalabbau droht – Beschäftigungshilfen bei betrieblichen Krisen, Düsseldorf 1998, S. 72.

Neben den klassischen Elementen der Vermittlung erlangt die *Outplacement-Beratung* als intensivierte Form der Vermittlung immer größere Bedeutung. Bei diesem Instrument werden durch externe Qualifizierungsberater die individuellen Potentiale und Arbeitsmarktchancen der Teilnehmer bewertet. Auf der Grundlage einer hierbei als realistisch eingeschätzten beruflichen Perspektive unterstützen anschließende persönliche Trainings die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Organisiert wird die Outplacement-Beratung als individuelle oder als Gruppen-Beratung. Meist trifft man bei der praktischen Umsetzung auf ein Mix dieser beiden Formen. Dabei ist es sinnvoll, mit der Orientierung auf neue Arbeitsplätze bereits in der Kündigungsphase, d. h. noch im Altbetrieb zu beginnen. Hier haben sich sogenannte »Arbeitsmarkt-Agenturen« als wirksame Instrumente erwiesen. Das optimale Ziel einer Outplacement-Beratung ist erreicht, wenn das alte Arbeitsverhältnis der betroffenen Mitarbeiter erst dann aufgelöst wird, wenn bereits ein neuer Arbeitsplatz gefunden wurde. So lässt sich bei den Suchbewegungen der Betroffenen auf den Arbeitsmarkt u. a. das »Stigma Arbeitslosigkeit« vermeiden.

Die einzelnen Schritte einer (Gruppen-)Outplacement-Beratung lassen sich wie folgt darstellen:

- Kündigungs- und Orientierungsgespräch
- Auswertung des beruflichen Werdegangs
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Erarbeitung eines persönlichen Profils des Teilnehmers, um eine eigene strategische Position auf dem Arbeitsmarkt zu entwickeln (systematische Sondierung des Arbeitsmarkts)
- Training von Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen
- Weitere Beratung auch im Fall einer Arbeitsaufnahme (innerhalb der Probezeit)

### ***Qualifizierung***

Um die für einen Transfer in neue Beschäftigung oft notwendigen Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen dem Bildungs- und Qualifikationsniveau der Teilnehmer entsprechend ausrichten zu können, muß zunächst der individuelle Bedarf anhand einer *Qualifikationsanalyse* ermittelt werden. Diese gibt Auskunft über die jeweilige Berufsausbildung, die Berufserfahrung auch aus früheren Arbeitsverhältnissen, im Unternehmen zusätzlich erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten, bisherige Weiterbildungen etc. Wurde im Alt-Unternehmen keine Personalstatistik mit den entsprechenden Informationen geführt, müssen diese zunächst zusammengetragen werden.

Grundsätzlich sollte zunächst das bereits vorhandene Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer durch punktuelle Weiterqualifikation gestärkt bzw. aufgefrischt werden (z. B. durch EDV-Kurse, Sprachen etc.). Geprüft werden sollten in diesem Zusammenhang auch »außerinstitutionelle Qualifizierungsmaßnahmen«, die durch Trainings »on the job« oder durch »learning by doing« geprägt sein können. Sollte jedoch aufgrund der Arbeitsmarktlage die Aussicht bestehen, daß dieses Vorgehen für einen erfolgreichen Transfer unzureichend ist (keine Integrationsmöglichkeit im erlernten Beruf o. ä.), müssen umfangreiche Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen einsetzen, die den Teilnehmer auf andere/neue Wirtschaftsbereiche umorientieren sollen. Eine ausschließliche »Förderung der Beschäftigungsfähigkeit« wie im Fall der Case Germany GmbH<sup>11</sup>, ohne die Möglichkeit der berufsfachlichen Qualifizierung für auf dem Arbeitsmarkt nachgefragte Tätigkeiten, ist für die Betroffenen dagegen wenig hilfreich.

11 Vergl. Muth, Josef: Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung – Arbeitsmarktpolitischer Teil, Gelsenkirchen 1998, S. 26 ff.

Wird Qualifizierung im Rahmen von Kurzarbeit durchgeführt, trägt das Kurzarbeitergeld zum Unterhalt der Teilnehmer bei. Allerdings müssen die Qualifizierungsangebote bei struktureller Kurzarbeit ausschließlich auf den externen Arbeitsmarkt orientiert sein, um den Bezug von Kurzarbeitergeld über die im Normalfall 6 Monate andauernde Förderung hinaus zu erhalten.

### **Arbeitnehmerüberlassung**

Ein weiteres Instrument zur Anbahnung eines neuen dauerhaften Arbeitsverhältnisses ist die eingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung. Die Arbeitnehmerüberlassung stellt eine Zwischenform zwischen betrieblichen Praktikum und Zweitarbeitsverhältnis dar. Auch bei der Arbeitnehmerüberlassung besteht die Möglichkeit des Kennenlernens einer neuen Arbeitsstelle oder eines neuen Arbeitgebers ohne verbindliche Entscheidung in Form eines langfristigen Arbeitsvertrages. Arbeitnehmer und potentieller neuer Arbeitgeber erhalten so zunächst ohne Risiko die Gelegenheit, sich langsam an ein neues Arbeitsverhältnis anzunähern. Da während der Zeit der Überlassung die Kurzarbeit unterbrochen wird, entfällt die Zahlung von Kurzarbeitergeld und verbleibende Personalkosten lassen sich einsparen. Noch nicht verbindlich geklärt ist jedoch die Frage nach den Rückkehrmöglichkeiten aus dem Verleih zurück in die Kurzarbeit für den Fall, daß kein neues Arbeitsverhältnis zustande gekommen ist.

Die bisherige Praxis der Bundesanstalt für Arbeit sieht lediglich eine einmalige Rückkehr vor, die jedoch auch nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen werden kann.

### **Existenzgründung**

Transfergesellschaften sollten ein spezielles Instrumentarium für Existenzgründungswillige bereit halten. Hierzu gehört eine ausführliche Existenzgründungsberatung, die ggf. Ausgründungspotentiale aufspürt. Unterstützt werden sollte diese Stelle von externen Institutionen (z. B. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft) oder Beratern, die bei persönlicher Eignung des Teilnehmers eine individuelle Gründungsberatung durchführen.

Ziel dieser Beratung muß die Unterstützung des Gründungswilligen bei der Suche nach Informationen (z. B. zu den Bedingungen der öffentlichen Förderung) und der Erarbeitung eines tragfähigen Unternehmenskonzeptes sein.

Durch folgende arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumente werden potentielle Existenzgründer unterstützt:

- Überbrückungsgeld (nach § 57 SGB III)
- Zusätzliche Zuschüsse zur Kranken- und Pflegeversicherung sowie zur Altersvorsorge
- Einstellungszuschuß bei Neugründungen (nach §§ 226f. SGB III)
- (Anspruch auf Arbeitslosengeld wird nicht »verbraucht«. Scheitert die selbständige Existenz können Restansprüche innerhalb von 4 Jahren nach Entstehen des Anspruchs geltend gemacht werden)

### **Unterstützung der regionalen Strukturentwicklung**

Durch die Entwicklung, Erprobung und ständige Anpassung arbeitsmarktpolitischer Instrumente, welche die negativen Auswirkungen des Strukturwandels auf die Arbeitnehmer verhindern sollen, tragen die Transfergesellschaften zur regionalen Strukturentwicklung bei. Die Aktivierung und Motivierung der vom Strukturwandel betroffenen Beschäftigten und entsprechende Qualifikationsangebote unterstützen neu entstehende Unter-

nehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal. Die Förderung von Existenzgründungen und Management-Buy-Out trägt dazu bei, daß sich auf den vormals großindustriell genutzten Flächen neue, kleine und mittlere Unternehmen ansiedeln.

## 2.2 Organisation und Trägerschaft

Die Gründungsphase einer beschäftigungsfördernden Einrichtung wird oftmals zunächst von der Frage nach der geeigneten Rechtsform bestimmt. Hier hat sich nach Auffassung von Arbeitsmarktexperten in der Vergangenheit die Gesellschaft mit beschränkter Haftung bewährt. »*Die Aufbringung des erforderlichen Gründungskapitals von 50.000 DM stellt im Verhältnis zu den finanziellen Größenordnungen, die zur Finanzierung der übergehenden Arbeitsverhältnisse und der Maßnahmen bewegt werden müssen, überhaupt kein Problem dar. Schwieriger gestaltet sich in der Praxis die Frage, wer als Gesellschafter fungiert und dadurch Verantwortung für die Arbeitsförderungsgesellschaft übernimmt.*«<sup>12</sup>

Diese Frage wurde in den ausgewerteten Praxisbeispielen mit verschiedenartigen Lösungsansätzen zu beantworten versucht. Es wird jedoch deutlich, daß, um einen möglichst großen Transfer der von Arbeitsplatzverlust Betroffenen in neue Beschäftigungsfelder zu erreichen, eine gute und frühzeitige Kooperation mit den verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteuren (örtliches Arbeitsamt, Politik, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Kirchen, ortsansässige Unternehmen etc.) unerlässlich ist. Um diese notwendige Vernetzung in der Region sicherzustellen, erscheint es daher sinnvoll, die wichtigsten regionalen Akteure auch als Gesellschafter der beschäftigungsfördernden Einrichtung einzubinden.<sup>13</sup> Weitere Organisationen, Verbände und öffentliche Stellen sowie Persönlichkeiten aus der Region, die nach ihrem Beruf oder ihrer Stellung in der Wirtschaft oder im öffentlichen Leben besonders geeignet erscheinen und darüber hinaus mit arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen vertraut sind, können mit ihren Erfahrungen, Kontakten und ihrem Einfluß für eine Unterstützung gewonnen und durch einen Sitz im Beirat einbezogen werden. Die Anzahl der Beiratsmitglieder wird zunächst durch die Gesellschafterversammlung festgelegt. Eine Erweiterung ist jedoch in der Regel jederzeit möglich. Der Beirat kann u.a. dazu genutzt werden, eine ständige Verbindung zwischen personalabgebenden Unternehmen und der beschäftigungsfördernden Einrichtung sicherzustellen, indem sich beispielsweise Führungskräfte der Altunternehmen im Beirat oder auch als Gesellschafter engagieren. Ein paritätisch zusammengesetzter Beirat hat neben den im Gesellschaftsvertrag zugewiesenen Rechten und Pflichten auch weitgehende Aufgaben. Er kann als Interessenvertretung der Wirtschaftsverbände und der Arbeitnehmervertreter fungieren und durch den Einsatz vertrauensbildender Maßnahmen Einfluß auf die gesellschaftspolitische Akzeptanz der beschäftigungsfördernden Einrichtung ausüben. Der Beirat hat darüber hinaus die wichtige Aufgabe, die Tätigkeit der Geschäftsführung und damit die geschäftlichen Verhältnisse der Einrichtung zu überwachen. Hierzu steht dem Beirat u. a. das jederzeitige Auskunftsrecht über sämtliche Angelegenheiten der Einrichtung zur Verfügung.

Die Rollen der in einer solchen pluralen Gesellschaftsstruktur eingebundenen Akteure sind vielfältig. Die betroffenen Gewerkschaften z. B. müssen als bedeutende arbeitsmarktpolitische Akteure einbezogen werden. Nur

12 Knuth, Matthias / Stolz, Günter: Handlungsleitfaden Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, Gelsenkirchen 1998, S. 44 ff.

13 Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Wenn Personalabbau droht – Beschäftigungshilfen bei betrieblichen Krisen, Düsseldorf 1998, S. 99.

mit ihrer Beteiligung kann es gelingen, Vorbehalte in den Belegschaften zu beseitigen. Die Sicherung tarif- und arbeitsrechtlicher Standards gehört dabei zu den vorrangigen Aufgaben. Ebenso trägt die Evaluation der Maßnahmen zur Sicherung von gewerkschaftlich definierten Qualitätsstandards in einer Transfergesellschaft zur Vertrauensbildung bei. Durch die Mitarbeit der Gewerkschaften schon bei der inhaltlichen Ausrichtung der Transfergesellschaft wird u.U. eine spätere Evaluation auch für die betroffenen Arbeitnehmer transparenter.

Die beteiligten Unternehmen können ihre Kenntnisse und ihre Bedarfseinschätzungen bei der Entwicklung von bedarfs- und arbeitnehmergerechten Qualifizierungen einbringen, d. h. sie können ihre Mitwirkung an einer Transfergesellschaft auch als Fortsetzung der eigenen Personalpolitik verstehen. Durch eine derartige Beteiligung (expandierender) Unternehmen könnte eine Transfergesellschaft als »Brücke zwischen wegfallenden und neu entstehenden Arbeitsplätzen« fungieren.<sup>14</sup>

Die Arbeitsverwaltung hat durch eine Beteiligung an der Transfergesellschaft die Möglichkeit einer ständigen Qualitätskontrolle und Evaluation der bestehenden Maßnahmen. Die eingesetzten Fördermittel lassen sich besser steuern und eine Sicherung und Verbesserung von Standards arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und Instrumente kann vorangetrieben werden.

Wichtige, in der Region verankerte Persönlichkeiten (z. B. der Sprecher einer Bürgerinitiative zur Erhaltung des Standortes etc.) sollten innerhalb der Gesellschaftsstruktur die Rolle eines »Sprachrohrs« übernehmen. So wäre gewährleistet, daß regionale Besonderheiten bei der Umsetzung des Konzepts und der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen der Transfergesellschaft hinreichend Berücksichtigung finden und gleichzeitig weitere regionale Strukturen und Initiativen gebündelt werden.

Eine rechtlich selbständige Qualifizierungs- bzw. Transfergesellschaft, die sich organisatorisch vom personalabbauenden Unternehmen löst, ohne dieses letztendlich aus der Verantwortung zu entlassen, kann in gleicher Weise arbeitsmarkt- und personalpolitische Interessen unterstützen. D. h., mit dieser Organisationsform können sowohl für das personalabbauende Unternehmen als auch für die betroffenen Mitarbeiter Vorteile verbunden sein (siehe Tabelle 1).

Positive Erfahrungen in der Organisation einer beschäftigungsfördernden Einrichtung wurden in Österreich mit der Form der Arbeitsstiftung gemacht (Unternehmensstiftung, Branchenstiftung, Insolvenzstiftung, Regionalstiftung). Die institutionelle Grundlage der Arbeitsstiftung ist im österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetz verankert. Sie stellt dort ein Instrument der Regional- und Struktorentwicklung (personal- und strukturpolitisch getragener »Poolgedanke«) dar. Eine solche Stiftungskonstruktion empfiehlt sich vor allem dort, wo die Einrichtung als permanentes arbeitsmarktpolitisches Angebot der Region entwickelt werden soll.

14 Vgl. Knuth, Matthias / Stoltz, Günter: Handlungsleitfaden Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, Gelsenkirchen 1998, S. 46 f.

**Tab. 1: Vorteile und zusätzliche Handlungsmöglichkeiten einer rechtlich selbständigen beschäftigungsfördernden Einrichtung**

Vorteile für das Unternehmen	Vorteile für die betroffenen Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Unternehmen bekennt sich zu seiner sozialen Verantwortung und vermeidet so Imageverluste</li> <li>• Betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit zum Bezug von Strukturkurzarbeitergeld</li> <li>• Möglichkeit eines schnellen, anlaßbezogenen und sozialverträglichen Übergangs bei unumgänglichem Personalabbau</li> <li>• Vermeidung von Konflikten – organisationsbezogen und juristisch</li> <li>• Vermeidung von Demotivation oder inneren Rückzug in der Kündigungsphase</li> <li>• Einsparung von Personalkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lösung vom Altbetrieb und somit auch die Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt wird erleichtert</li> <li>• Die berufliche Perspektive genießt Priorität vor den Erfordernissen des Betriebsablaufs</li> <li>• Möglichkeit einer intensiveren und u. U. auch professionelleren arbeitsmarktpolitischen Förderung</li> <li>• Vermeidung von Sperrfristen und Anrechnung von Abfindungen</li> <li>• Die Höhe der Abfindungszahlung bleibt auch bei Konkurs des Altbetriebes bestehen</li> </ul>

Um die zahlreichen arbeitsmarktpolitischen Instrumente, die einer Transfergesellschaft zur Verfügung stehen, gezielt und effizient einsetzen zu können, bedarf es eines professionellen und in der Leitung einer solchen beschäftigungsfördernden Gesellschaft fachlich ausgewiesenen, eigenständigen Managements.

Die Personaldecke einer Transfergesellschaft muß immer ausreichend (d. h. problemadäquat) groß sein. Die Erfahrungen aus den untersuchten beschäftigungsfördernden Einrichtungen haben gezeigt, daß sich die vielfältigen Aufgaben einer Transfergesellschaft nicht ausschließlich von ehrenamtlichen oder nur zeitweise »abgestellten« Funktionsträgern, die ihre Tätigkeit neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft durchführen müssen, bewältigen lassen. Deshalb sollte z. B. die Geschäftsführung immer von hauptberuflichen Vollzeitkräften ausgeführt werden.

Operative Erfahrung der Mitarbeiter sowie eine administrative Kernmannschaft sind weitere wichtige Voraussetzungen für den Erfolg einer Transfergesellschaft. Muß darüber hinaus zusätzliches Know-how über externe Fachkräfte (z. B. Berater oder auch Trainer) »eingekauft« werden, so ist es sinnvoll, diese mit zeitlich begrenzten Honorarverträgen themenbezogen und erfolgsorientiert einzusetzen. Diese externen Fachkräfte müssen überprüfbare Qualitätsanforderungen erfüllen. Sie müssen die erforderlichen (Zusatz-)Qualifikationen (z. B. im Bereich Gruppendynamik oder Gesprächsführung) nachweisen.

Durch die skizzierte Organisationsform wird einem unnötigen Aufblähen der internen Struktur entgegengewirkt. Neben der Kostenersparnis bleibt der gesamte Apparat der Gesellschaft flexibler und kann auf sich verändernde Rahmenbedingungen schneller reagieren.

## 2.3 Förderung und Finanzierung

Unter dem in der Regel bestehenden hohen Zeitdruck (Existenzgefährdung des Unternehmens), ist es wichtig, die erforderlichen vielfältigen arbeitsmarktpolitischen Instrumente schnell umzusetzen. Eine einvernehmliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Gewerkschaft und Betriebsrat ist für die erfolgreiche Arbeit einer Transfergesellschaft unbedingt notwendig. Um den Übergang der von Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeiter in neue Beschäftigungsfelder zu beschleunigen und sie so schnell wie möglich wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern, müssen alle internen, d. h. betrieblichen Stellen (z. B. Personalabteilung, Ausbildungsbereich), und auch alle externen Stellen (örtliche Arbeitsverwaltung, andere Unternehmen der Region, kommunale Stellen, etc.) frühzeitig über die anstehende Personalanpassung informiert und in das Konzept der Transfergesellschaft eingebunden werden. Nur durch eine gute Kooperation dieser verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteure ist eine erfolgreiche Arbeit einer Transfergesellschaft und damit eine gezielte Förderung der Betroffenen möglich.

Als ebenso vielschichtig wie die Organisation einer Transfergesellschaft kann sich deren Finanzierung darstellen. Dies ist um so bedeutender, da die einmal verhandelten Konditionen des Personalübergangs vom Altbetrieb zur Transfergesellschaft (z. B. in Verbindung mit einem Finanzierungsanteil des Unternehmens) nachträglich schwer zu korrigieren sind. Hier können die Unternehmen aus ihrer Verantwortung nicht entlassen werden. Es muß dafür Sorge getragen werden, daß dann, wenn sich die vereinbarten Konzepte als nicht erfolgreich erweisen, die Möglichkeit erneuter Verhandlungen besteht.

An den Verhandlungen eines tragfähigen Finanzierungskonzeptes sind Experten zu beteiligen, die bereits Erfahrung mit Transfergesellschaften gesammelt haben, alle in Frage kommenden Finanzierungsmöglichkeiten kennen und diese aktivieren können. Zu der finanziellen Ausstattung einer Transfergesellschaft können Finanzierungsanteile der Unternehmen als »Problemverursacher« sowie öffentliche Mittel der Arbeitsverwaltung, Bundes- und Landesmittel, Mittel des europäischen Sozialfonds etc. gehören. Auch die betroffenen Mitarbeiter können an der Finanzierung der Gesellschaft beteiligt werden. Inhilic der österreichischen Arbeitsstiftung ist eine finanzielle Beteiligung in Form eines Solidarbeitrags aller im Unternehmen Beschäftigten denkbar. Die Teilnehmer der Stiftung müssen darüber hinaus einen Teil ihrer Abfindungssumme (Zinsen) in die Gesellschaft einbringen. *»Die Nachteile des Arbeitsplatzverlustes, die durch Abfindungen gemildert werden sollen, treten mit dem Übergang in die Arbeitsförderungsgesellschaft überwiegend noch gar nicht ein, sondern erst beim Ausscheiden aus derselben. Deshalb wurde in manchen Fällen der Weg beschritten, daß die Arbeitnehmer als ›Eintrittskarte‹ in die Arbeitsförderungsgesellschaft ihre Abfindung als zinsloses Darlehen auf einem Treuhandskonto parken müssen.«<sup>15</sup>*

Wird eine Weiterentwicklung der Transfergesellschaft in Richtung einer strukturpolitisch wirksamen Institution angestrebt, bestände ebenfalls in Anlehnung an die österreichische Arbeitsstiftung die Möglichkeit, weitere private Finanzmittel durch Mitgliedsbeiträge der Unternehmen aus der Region zur Finanzierung der Transfergesellschaft heranzuziehen. Über die Kostenstruktur einer Transfergesellschaft informiert Tabelle 2.

Die Finanzierung einer Transfergesellschaft bzw. die der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wird durch Probleme der derzeitigen Förderungsmodalitäten erschwert. Die Art der Förderung wird durch unterschiedliche

15 Knuth, Matthias / Stolz, Günter: Handlungsleitfaden Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, Gelsenkirchen 1998, S. 41.

und oftmals nicht problemadäquate Richtlinien bestimmt (z. B. feste DM-Fördersätze pro Teilnehmer einer Maßnahme, Priorität der Förderung kollektiver Maßnahmen etc.). Hinzu kommen weitere, oftmals nicht nachvollziehbare Einschränkungen bei der Förderung von Maßnahmen (z. B. keine »Aufstiegsförderung«). Lange Beantragungszeiten sowie anfallende Sperrfristen erschweren zusätzlich die erfolgreiche Durchführung von auf den Arbeitsmarkt ausgerichteten Qualifizierungsmaßnahmen. Um den Transfer der von Beschäftigungsabbau Betroffenen in neue Beschäftigung zu beschleunigen, ist ein Umdenken innerhalb der derzeitigen Förderpraxis notwendig.

**Tab. 2: Kosten einer Transfergesellschaft<sup>16</sup>**

<b>Kostenart</b>	<b>Kostenhöhe</b>	<b>Kostenträger<sup>17</sup></b>
• Lohnleistungen in Zeiten struktureller Kurzarbeit	60% bzw. 67% des letzten Nettolohnes	Bundesanstalt für Arbeit (Kug)
• Sozialversicherungsbeiträge für die Zeit der Kurzarbeit	Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteile auf der Basis von 80% des Bruttolohnes	1. Unternehmen, Sozialplan 2. in Ausnahmefällen: Bundesanstalt für Arbeit
• Lohnleistungen für Urlaub und bezahlte Feiertage. (In diesen Zeiten wird Kug nicht gewährt)	Voller Lohn, wenn nicht gesonderte Regelungen zwischen den Sozialpartnern vereinbart wurden	Unternehmen, Sozialplan
• Qualifizierung	Qualifizierungskosten pro Unterrichtsstunde und Teilnehmer bzw. Teilnehmerin	1. Unternehmen, Sozialplan 2. Bundesanstalt für Arbeit 3. ggf. Landesmittel
• Projektleitung, Overhead	mit der Transfergesellschaft zu vereinbaren	1. Unternehmen, Sozialplan 2. ggf. Landesmittel
• Sonstiges (z. B. Miete, Steuerberater)	Abhängig z. B. von der Bereitstellung von Räumlichkeiten	1. Unternehmen, Sozialplan

16 Tabelle entnommen aus Transfergesellschaften 1999, S. 9.

17 Eine Beteiligung der Arbeitnehmer in Beschäftigung bzw. der Teilnehmer an Transfermaßnahmen an den Kosten einer Transfergesellschaft ist in dieser Aufstellung nicht berücksichtigt worden. Allerdings sollte diskutiert werden, ob solch eine finanzielle Beteiligung – ähnlich wie in den österreichischen Arbeitsstiftungen – nicht sinnvoll ist.

## **2.4 Absicherung von Qualitätsstandards**

Die Gründung einer Transfergesellschaft kann sich nur dann als wirksames arbeitsmarktpolitisches Instrument erweisen, wenn die dort angebotenen Maßnahmen den Interessen der Betroffenen, aber auch den Erfordernissen des Arbeitsmarktes entsprechen. Aus der langjährigen Erfahrung im Umgang mit der Arbeitslosigkeit sind in den Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften, aber auch in den Kommunen, bei freien Trägern, in der Arbeitsverwaltung und in den Unternehmen eine Reihe entsprechender Konzepte und Instrumente entwickelt und zum Teil auch dokumentiert worden<sup>18</sup>. Hier steht die Geschäftsführung und der Beirat einer Transfergesellschaft in der Verantwortung, geeignete Maßnahmen, im Sinne einer »best practice«, auszuwählen, deren Erfolg ständig zu überprüfen und sie gegebenenfalls an die konkrete Situation anzupassen. Insbesondere Gewerkschaften und Betriebsräte müssen ein besonderes Interesse daran haben, daß den Teilnehmern ein Höchstmaß an Qualität in der Orientierung, Qualifizierung und Vermittlung angeboten wird. Es erscheint sinnvoll, zur Evaluation der Angebote neutrale, externe Berater oder Forschungsinstitute hinzuzuziehen. Wie in anderen Bereichen der Wirtschaft gängige Praxis, ist anzustreben, daß sich Transfergesellschaften zertifizieren lassen.

## **2.5 Öffentlichkeitsarbeit**

Wird aufgrund von Umstrukturierungs- bzw. Flexibilisierungsprozessen oder im Rahmen einer Unternehmenskrise die Gründung einer Transfergesellschaft erwogen, so haben sich öffentliche Aktionen (z. B. der Belegschaft) im Vorfeld als nützlich erwiesen, um u. a. Akzeptanz und Interesse in der Bevölkerung, aber auch bei anderen Unternehmen der Region zu schaffen. Dieses *öffentliche Interesse* kann u. U. dazu führen, die zuständigen politischen Stellen zu einem schnelleren Handeln zu veranlassen. Dies ist um so bedeutender bei Branchen oder Unternehmenszweigen, bei denen Krisen oder Stilllegungen nicht ebenso als gesellschaftspolitisches Ereignis angesehen werden, wie dies beispielsweise beim Bergbau der Fall ist.

Die Zielvorgabe einer Transfergesellschaft, einen ungebremsten Personalabbau bei Unternehmenskrisen zu verhindern, um so u. a. den betreffenden regionalen Arbeitsmarkt vor noch höherer Arbeitslosigkeit zu bewahren, steht im arbeitsmarktpolitischen und damit auch im öffentlichen Interesse und sollte daher bei einer (auf Imageverbesserung ausgerichteten) Öffentlichkeitsarbeit stets unterstrichen werden.

Als wichtiger Erfolgsfaktor einer Transfergesellschaft hat sich die »interne Öffentlichkeitsarbeit« erwiesen, d. h. allen Teilnehmern müssen schon zu Beginn der Maßnahmen die zentralen Zielsetzungen hinreichend vermittelt werden. Nur durch eine frühzeitige und umfassende Information aller Beteiligten (Teilnehmer und Mitarbeiter) lassen sich Mißverständnisse und Konzeptionsdebatten vermeiden. Um einen ständigen Informationsfluß zu gewährleisten, sollte daher eine *betriebliche Anlaufstelle* geschaffen werden, welche die nötige Informationsverbreitung realisieren kann.

<sup>18</sup> So sind zum Beispiel die Erfahrungen und Ergebnisse einer Reihe von Quattro und Adapt Projekten auf einer von der G.I.B. herausgegebenen CD-Rom dokumentiert worden. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH (Hrsg.): Quattro & Adapt Projekte und Ergebnisse, CD-Rom, Bottrop 1999).

## **2.6 Fallbeispiele**

Wenn im folgenden der Einsatz einiger der oben beschriebenen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen an vier Fallbeispielen beschrieben wird, ist mit der Auswahl der Beispiele kein Anspruch auf eine Repräsentativität verknüpft. Sie wurden gewählt, um unterschiedliche Möglichkeiten und Probleme des Job-Transfers zu illustrieren. Während es sich bei der PPS Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH um Transfermaßnahmen handelt, die eher der Umstrukturierung und Sicherung des Altunternehmens dienen, wurde das Beispiel der Eko Stahl AG aufgenommen, um die vielfältigen Probleme darzustellen, die mit dem Transformationsprozeß in Ostdeutschland verknüpft sind. Auf die Beschreibung anderer sektoraler oder regionaler Trägergesellschaften in den neuen Bundesländern wurde hier verzichtet. Deren unterschiedliche Erfahrungen mit Transfermaßnahmen sind an anderer Stelle bereits hinreichend beschrieben worden.<sup>19</sup> Mit der Beschäftigungsgesellschaft Dornier und HV TransFair (Hypo Vereinsbank) werden zwei Fallbeispiele jenseits der altindustriellen Stahlproduktion eingebracht. Dies geschieht in der Hoffnung, daß Erfahrungen aus anderen Industrie- oder Dienstleistungsbereichen für die anstehenden Umstrukturierungsprozesse in der Eisen- und Stahlindustrie fruchtbar gemacht werden können.

### **2.6.1 PPS Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH<sup>20</sup>**

Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und zum Erhalt personalwirtschaftlicher und sozialer Standards wurden bei der Salzgitter AG neue personalwirtschaftliche Instrumente genutzt und die PPS Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH als 100prozentige Tochter der Salzgitter AG gegründet.

Als Ziele des Unternehmens werden »Erhalt und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der SZAG und ihrer Beteiligungsunternehmen«, »Erschließung neuer Produktions- und Marktfelder zur Sicherung bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze«, »Personalgestaltung und Erbringung von Dienstleistungen für den Salzgitter-Konzern und Dritte« sowie »Sozialverträgliche Durchführung notwendiger Personalanpassungsmaßnahmen« beschrieben.

Folgende Bereiche gingen vom Altunternehmen in die PPS über:

- Berufliche Bildung
- Zentrale Anlagentechnik
- Transportzentrale
- Sozialbetrieb
- Arbeitsmedizin
- Arbeitssicherheit
- Werkschutz
- Grafischer Betrieb

Mit der Ausgliederung dieser marktfähigen Bereiche wurden über einen Haustarifvertrag mit größeren Flexibilisierungsmöglichkeiten und einen Altersteilzeittarifvertrag Personal- und Personalnebenkosten reduziert.

19 Vergl. dazu: Maliszewski, Bärbel: Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiativen in den neuen Bundesländern – Ein Produkt aus dem ADAPT Projekt CRETA »Aktive Beschäftigungspolitik in Betrieb und Region«, Düsseldorf, o. Jg.

20 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf einen Vortrag von Michael Kieckbusch – Geschäftsführer der PPS – bei der Hans-Böckler-Stiftung am 20. 01. 1999.

Durch den Einsatz der Mitarbeiter in drei Personalpools (Industriepool, Facharbeiterpool, Dienstleistungspool) wurde ein flexibler Personaleinsatz im Altbetrieb aber auch Arbeitnehmerüberlassung an Drittbetriebe möglich. Die Abwicklung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen für Betriebsangehörige in einem zusätzlichen Transferbetrieb (Kurzarbeit, Altersteilzeit) und externe Arbeitslose (Qualifizierung, Einstellungen, Maßnahmen für Schwerbehinderte und Langzeitarbeitslose) gehört außerdem zum Tätigkeitsprofil der PPS.

Die Belegschaft der PPS<sup>21</sup> setzt sich aus früheren Mitarbeitern der Salzgitter AG (übergegangene Bereiche, aus Rationalisierungsmaßnahmen) und neuen Mitarbeitern zusammen. Während die ehemaligen SZAG-Mitarbeiter Bestandsschutz genießen und die aktuellen SZAG Verdienstsicherungsregelungen auf sie Anwendung finden, werden die neuen Mitarbeiter mit neuen tarifvertraglichen Regelungen eingestellt. Diese enthalten unter anderem eine leistungsbezogene Entlohnung und flexibilisierte Arbeitszeitregelungen. Die im Bereich »Berufliche Bildung« ausgebildeten Mitarbeiter bleiben (zunächst) Mitarbeiter der PPS zu deren tarifvertraglichen Bedingungen.

Für den Kernbereich Stahl der Salzgitter AG ergeben sich aus der Tätigkeit der PPS eine Reihe von Kostenreduzierungen:

- Flexibilisierung des starren Personal-Fixkostenblock
- Einsparungen durch Reduzierung von Fremdvergaben
- Erbringung von Leistungen für den Stahlbereich, den Konzern und Dritte
- Effizienzsteigerung durch den flexiblen Einsatz von Beschäftigten an mehreren Arbeitsplätzen, die Abdeckung von Mehrarbeitsspitzen und die Vermeidung von beschäftigungslosen Zeiten
- Reduzierung von Lohnnebenkosten bei neuen Mitarbeitern

Mit der Gründung der PPS ist es gelungen, Rationalisierungsmaßnahmen in der Stahlindustrie ohne den Einsatz betriebsbedingter Kündigungen durchzuführen. Die Salzgitter AG hat sich mit diesem Tochterunternehmen außerdem ein Instrument geschaffen, auf künftige Rationalisierungsanforderungen schnell und flexibel reagieren zu können. Die Transferleistungen der PPS beziehen sich nicht vorrangig auf den betriebsexternen Arbeitsmarkt. Die beschriebenen Maßnahmen tragen aber dazu bei, die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für den Betrieb in der Region zu verbessern, dort bestehende Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen.

### **2.6.2 EKO Stahl GmbH<sup>22</sup>**

Die Beschäftigungspolitik der EKO Stahl GmbH muß vor dem Hintergrund der ökonomischen Probleme der ehemaligen DDR und der deutschen Vereinigung betrachtet werden. Der mit diesem Transformationsprozeß verbundene ökonomische Systemwechsel führte u.a. zu gravierenden Einschnitten in der nun mit dem Weltmarkt konfrontierten und nicht konkurrenzfähigen ostdeutschen Stahlindustrie. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist eine weitgehende Deindustrialisierung Ostdeutschlands mit massivem Personalabbau in den industriellen Kernsektoren. Die allgemeine internationale Krise der Stahlindustrie sowie die nun zusätzlich bestehende innerdeutsche Konkultanzsituatton (z. B. zum Ruhrgebiet) führten auch nach Überwindung der

21 Belegschaftsstand am 30. 09. 1998: 2.204 Mitarbeiter.

22 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Unternehmerische Beschäftigungspolitik – das Beispiel der EKO Stahl GmbH, 1999, Manuskripte 260.

schwerwiegendsten Wiedervereinigungsprobleme zu weiteren Personalanpassungsmaßnahmen innerhalb der Unternehmen der ostdeutschen Stahlindustrie.

Die oben beschriebenen Entwicklungen mündeten darin, daß auch die Stahlproduktion in Eisenhüttenstadt von der Schließung bedroht war. Einzig die erhebliche ökonomische Abhängigkeit der Stadt und der Region vom Eisenhüttenkombinat Ost (EKO)<sup>23</sup> führte bei der Treuhand und der damaligen Bundesregierung zu der Einsicht, den Stahlstandort Eisenhüttenstadt zu erhalten und mit öffentlichen Mitteln als wirtschaftliches »Tor zum Osten« auszubauen.

Durch die 1994 durchgeführte Privatisierung von EKO<sup>24</sup> kam man diesem Ziel näher. Allerdings mußten, um zusätzliche öffentliche Hilfen in Anspruch nehmen zu können, weitere Kapazitäten abgebaut werden. Ziel war es hierbei, die Personalstärke ohne betriebsbedingte Kündigungen zu verringern. Um den nötigen Personalabbau in diesem Sinne sozialverträglich zu gestalten, wurden folgende arbeitsmarkt- und personalpolitische Instrumente genutzt:

- Ausgliederungen ehemaliger Bereiche oder Abteilungen als selbständige (aber von EKO abhängige) Unternehmen
- Vorzeitige Pensionierungen
- Gründung der GEM (Gemeinnützige Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsförderung der Region Eisenhüttenstadt mbH)
- Unterstützung des QCW (Qualifizierungs-Centrum der Wirtschaft)
- In Planung: Stahlstiftung nach österreichischem Muster

Durch die Ausgliederung und Verselbständigung ganzer Geschäftsbereiche und Abteilungen des ehemaligen Kombinatsstammbetriebs EKO, wurden in der Zeit von 1990 bis Juni 1996 in 51 neu gegründeten oder schon bestehenden Unternehmen die Arbeitsplätze von 2167 ehemaligen EKO-Beschäftigten gesichert. Die EKO Stahl GmbH unterstützt diese Ausgliederungen von zukunftsfähigen Geschäftsfeldern durch Verträge, die den rechtlich selbständigen Unternehmen in der Startphase eine »Grundauslastung« garantieren. Ohne diese Kooperationsverträge wären viele neugegründete Unternehmen nicht überlebensfähig.

Durch vorzeitige Pensionierungen ab dem 55. Lebensjahr konnten bis 1995 ca. 2000 ehemalige Beschäftigte der EKO Stahl GmbH in den Vorruhestand gehen. Die EKO-Stahl GmbH gestaltete die vorzeitige Verrentung seiner Beschäftigten durch Altersübergangsregelungen und Alterssozialpläne, trotz fehlender Betriebsrente, ausgewogener als vergleichbare Unternehmen aus der Region.

Am 19.04.1991 wurde die gemeinnützige Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsförderung der Region Eisenhüttenstadt mbH gegründet (GEM). Mit ihr sind folgende Ziele verbunden:

- Maßnahmen der Arbeitsförderung für Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohte der Stadt und Region
- Auffangfunktion für EKO-Mitarbeiter

23 Noch Ende der achtziger Jahre war jeder dritte Werktätige in Eisenhüttenstadt im Werk beschäftigt und jeder zweite von ihm wirtschaftlich abhängig.

24 Der belgische Konzern Cockerill Sambre übernimmt EKO am 08. 12. 1994.

Die GEM erhielt von der EKO Stahl GmbH vielfältige personelle und materielle Unterstützung. Im einzelnen bestand die Hilfe u.a. aus folgenden Punkten:

- Das Management wurde gestellt.
- Büroinventar und Technik wurden der GEM überlassen.
- Räume und Gebäude wurden mietfrei zur Verfügung gestellt.

Auch nachdem die Personalanpassungsmaßnahmen der EKO-Stahl GmbH zum größten Teil abgeschlossen sind, wird die GEM weiter als Auffanggesellschaft für von Personalabbau betroffene Beschäftigte aus der gesamten Region genutzt. Diese führen in erster Linie gemeinnützige, nichtprofitable Arbeiten in den Bereichen Landschafts- und Biotopschutz, Schulrenovierungen, Beseitigung von Hochwasserschäden etc. durch.

Die Tätigkeitsfelder der bis zum Jahre 2001 befristeten GEM liegen in der Durchführung von:

- Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
- Beschäftigungswirksame Maßnahmen nach § 249h AFG
- Kurzarbeit (Arbeitszeit Null)
- Sonderförderung »Ältere Arbeitnehmer« (THU)
- Arbeitsbegleitende Qualifizierung (max. 20 %)

Seit dem 12. Dezember 1990 existiert das Qualifizierungs-Centrum der Wirtschaft (QCW), das in seiner ursprünglichen Konzeption vornehmlich Jugendlichen durch berufsvorbereitende Lehrgänge eine berufliche Perspektive aufzeigen sollte. Inzwischen ist das QCW der größte Ausbilder der Region und bietet Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen aus folgenden Bereichen an:

- gewerblich-technische Industrie- und Handwerksberufe
- kaufmännische Qualifizierung
- sozialpflegerische Qualifizierung und Projekte
- Berufe des Gastgewerbes
- Projekte mit ausländischen Partnern

Seit Gründung des QCW (1990) bis Ende 1997 wurden ca. 7000 Teilnehmer in Bildungsmaßnahmen weiterqualifiziert. Die EKO Stahl GmbH leistet einen wichtigen Beitrag zur Arbeit des QCW durch die Bereitstellung von Infrastruktur und Know-how. Darüber hinaus ist die EKO Stahl GmbH seit dem 01. Januar 1997 alleiniger Gesellschafter des QCW.

Am 01. Januar 1995 wurde ein zusätzliches »Ausbildungszentrum Schweißtechnik« als ein hundertprozentiges gemeinnütziges Tochterunternehmen des QCW gegründet.

Um auch in Zukunft den von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeitern effektiv und schnell helfen zu können, wird über die Gründung einer Stahlstiftung nach österreichischem Muster zwischen der Geschäftsführung der EKO Stahl GmbH und dem Betriebsrat verhandelt. Nicht zuletzt wegen der Höhe des finanziellen Beitrages, den die EKO-Beschäftigten an die Stiftung abführen müßten, sind die Gespräche bislang ohne Ergebnis geblieben. Hinzu kommen die im deutschen Stiftungs- und Steuerrecht deutlich schlechteren Modalitäten, die den Aufbau einer Stahlstiftung nach österreichischem Vorbild erschweren.

Tabelle 3 informiert abschließend über die bei der EKO Stahl GmbH angewandten personalpolitischen Instrumente,

**Tab. 3: Sozialverträglicher Personalaufbau in der EKO Stahl GmbH vom 1.1.1990 bis 31.12.1997<sup>25</sup>**

Belegschaftsstand 1.1.1990	11.405 MA (ohne Azubi)
Ausgliederungen (Ausgründung, Übernahme von Geschäftsfeldern durch bestehende oder neu gegründete Firmen)	2.176 MA
Aufhebungsverträge (mit Abfindung laut Sozialplan)	3.113 MA
Vorzeitige Pensionierung (Vorruestand, Altersübergangsregelung, Alterssozialpläne)	2.016 MA
Fluktuation (Eigenkündigung, Aufhebungsvertrag auf Wunsch des Arbeitnehmers, verhaltens- und personalbedingte Kündigungen durch Arbeitgeber, sonstige Abgänge)	3.429 MA
Abgänge insgesamt	10.734 MA
Zugänge gesamt (Ersatzbedarf, befristeter und unbefristeter Mehrbedarf, befristete und unbefristete Übernahme Jungfacharbeiter)	1.991 MA
Personalreduzierung gesamt	8.743 MA
Belegschaftsstand 31.12.1997	2.662 MA (ohne Azubi)

### **2.6.3 Beschäftigungsgesellschaft Dornier**

Aufgrund der einschneidenden Strukturkrise in der deutschen Luft- und Raumfahrt sowie in der Verteidigungsindustrie mußten auch bei Dornier Personalkapazitäten reduziert, Standorte geschlossen, konzentriert oder verlagert, nicht mehr relevante Geschäfte eingestellt und neue zivile Geschäftsbereiche aufgebaut werden<sup>26</sup>. So waren im Standort Friedrichshafen 1750 Mitarbeiter von Personalmaßnahmen (davon 1125 Entlassungen) betroffen<sup>27</sup>.

Um besondere Fähigkeiten aus der Luft- und Raumfahrttechnik zu bewahren und auf andere Marktbereiche zu übertragen und um die Beschäftigung zu erhalten und auszubauen, wurde 1994 die BST Beratung und Systemtechnik GmbH von früheren Dornier-Mitarbeitern gegründet. Sie ist als Holding mit drei Tochterfirmen (BST-Personalbetreuung GmbH, BST-Verkehrstechnik GmbH, SD&E GmbH) organisiert.

25 Daten entnommen aus Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Unternehmerische Beschäftigungspolitik – das Beispiel der EKO Stahl GmbH, 1999, S. 17.

26 Vergl. Bartel, Hans-Joachim: Eine Beschäftigungsgesellschaft in der Strukturkrisenindustrie am Beispiel Dornier – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz »Alternativen zum Personalabbau« am 24. 11. 1998 in Frankfurt.

27 Vergl. ebd.

Die BST Beratung und Systemtechnik GmbH finanziert sich durch

- Mittel der Arbeitsverwaltung (Strukturkurzarbeitergeld, Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen),
- Mitarbeiterentgelte, die durch vorfristiges Ausscheiden (Nichteinhaltung der Kündigungsfristen) von DASA/Dornier an BST gehen,
- Zinsen aus den Sozialplanabgaben der Mitarbeiter (Sonderkonto) und der Einspeisung von Sozialplanmitteln zur Auszahlung des Strukturkurzarbeitergeldes,
- Einnahmen aus laufenden Geschäften und der Arbeitnehmerüberlassung,
- Einnahmen aus Zuwendungen von der Kommune, dem Land, dem Bund und der EU
- und einer Anschubfinanzierung der DASA/Dornier.

Mitarbeiter, die in die BST eintreten, behalten die Vorzüge des Tarifvertrages sowie ihr Nettogehalt während der Kurzarbeit. Sie erhalten ein befristetes Arbeitsverhältnis, werden qualifiziert und bei Existenz- und Ausgründungen beraten.

Die Dornier Friedrichshafen profitiert von der BST durch die Möglichkeit des Personalabbau, ohne Kündigungsfristen einhalten zu müssen, wobei auch die Übernahme von unkündbaren Mitarbeitern in die BST möglich ist. Die rechtliche Bindung der Mitarbeit an Dornier entfällt. Kündigungsprozesse und Sozialauswahl konnten vermieden werden. Außerdem stehen ehemalige Mitarbeiter als Leiharbeiter für Restarbeiten zur Verfügung.

In der BST-Personalbetreuung GmbH finden alle Angebote der Beratung, der Qualifikation und der Vermittlung statt. In der Tochtergesellschaft BST-Verkehrstechnik GmbH steht die Entwicklung neuer Projekte und Produkte (z. B. Kfz Prüftechnik, HiTec-Sportartikel, Multimedia, Ultra Light Flugschule) sowie die Erschließung neuer Märkte im Vordergrund. Durch Entwicklung und Weitergabe von technischem und betrieblichem Know-how im Leistungszentrum werden Existenzgründungswillige bei Ausgründungen unterstützt.

Die Abkehr von großindustriellen Produktionsweisen und die Ausdifferenzierung in unterschiedliche Geschäftsfelder bei gleichzeitiger Nutzung vorhandener Potentiale erscheint als eine wichtige, für die Region bedeutsame und auch auf andere Branchen übertragbare arbeitsmarktstrategische Entscheidung.

#### **2.6.4 HV TransFair – Personaleinsatz bei der HypoVereinsbank**

Um die notwendigen innerbetrieblichen Flexibilisierungsprozesse bei der Bayrischen HypoVereinsbank schnell, kostengünstig, sozialverträglich und ohne betriebsbedingten Stellenabbau zu unterstützen, ist mit dem Personaleinsatzbetrieb HV TransFair 1997 ein Betrieb geschaffen worden, welcher Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze in den verschiedenen Geschäfts- und Dienstleistungsbereichen sowie den Konzernunternehmen wegfallen, übernimmt und anderen Betriebseinheiten (temporär) zur Verfügung stellt.

Zu den Aufgaben von TransFair gehören außerdem die Anpassung von Qualifikationen, die Unterstützung betrieblicher Einheiten bei der Umsetzung von Projekten, die Beratung von Führungskräften bei der personellen Umsetzung von organisatorischen Veränderungen, die Steuerung der Übernahme von Auszubildenden, aber auch die Orientierung von Mitarbeitern auf den externen Arbeitsmarkt, bzw. die Unterstützung von Existenzgründungen, wenn sie dies wünschen.<sup>28</sup>

28 Vergl. Haberkern, Karl-Heinz: TransFair –, Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz »Alternativen zum Personalabbau« am 24. 11. 1998 in Frankfurt.

Kernstück des TransFair-Modells sind sogenannte »Task-Force-Teams«, in denen zur Zeit etwa 500 Mitarbeiter gegen individuelle Verrechnung flexibel und befristet in den verschiedenen Betriebseinheiten eingesetzt werden. Zur Mitarbeit in der Task-Force können sich Mitarbeiter direkt bewerben. Neben der Möglichkeit für das Unternehmen, auf betriebliche Erfordernisse schnell und flexibel reagieren zu können, stellt das Modell einen neuartigen Qualifizierungsansatz dar (*»training with the jobs«*).

Das TransFair-Modell wird von den Mitarbeitern akzeptiert, weil die Dienstverträge bestehen bleiben, Betriebsvereinbarungen weiterhin gelten, alle Zusatzleistungen erhalten bleiben und ihre Mobilität durch unbürokratische Leistungen gefördert wird. Da das Modell nicht als »*Abschiebebahnhof für ausrangierte Mitarbeiter*«<sup>29</sup> konzipiert ist, die Mitarbeiter vollwertige Angestellte der Bank bleiben und auch kein »*Lohndumping durch die Hintertür*«<sup>30</sup> stattfindet, wird es auch von der Mitarbeitervertretung mitgetragen.

29 Vergl. ebd., S. 8.

30 Ebd.

### **3. Bestehende regionale Vernetzungsstrukturen in NRW**

In Nordrhein-Westfalen sind Ansätze zum Aufbau regionaler Strukturen zur Entwicklung gemeinsamer arbeitsmarktpolitischer Initiativen und zur Unterstützung von Betrieben in Krisensituationen entstanden. In diesen regionalen Kompetenznetzwerken arbeiten Transfergesellschaften, kommunale Träger, Bildungseinrichtungen und Unternehmen, sowie die Interessenvertretungen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in unterschiedlichen Konstellationen zusammen.

In folgenden sieben Regionen haben sich in NRW bereits verschiedene Träger zu regionalen Kompetenznetzwerken zusammengeschlossen (Stand: September 1999):

- Ostwestfalen-Lippe
- Östliches Ruhrgebiet (Dortmund, Unna, Hamm)
- Emscher / Lippe
- Niederrhein (Duisburg, Kreis Wesel, Kreis Kleve)
- MEO (Mülheim, Essen, Oberhausen)
- Bergische Städte (Wuppertal, Solingen, Remscheid)
- Bonn / Rhein-Sieg-Kreis

In weiteren acht Regionen sollen im Verlauf des Frühjahrs 2000 regionale Kompetenznetzwerke ihre Arbeit aufnehmen.

## **4. Unterstützungsstrukturen für Transfergesellschaften auf der Landesebene**

Auch in Zukunft werden Transfergesellschaften eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des Strukturwandels spielen. Als zeitlich befristete, aber rechtlich selbständige Organisationsformen können sie nur dann Mobilitätsprozesse wirksam unterstützen, wenn sie es verstehen, innerhalb kürzester Zeit – auch in betrieblichen Krisensituationen – sich selbst zu konstituieren und den Betroffenen ihr arbeitsmarktpolitisches Know-how anzubieten.

Hier erscheint es sinnvoll, bereits vorhandenes Wissen und operative Erfahrung noch besser zu bündeln und den neu entstehenden Transfergesellschaften schnell und unbürokratisch zur Verfügung zu stellen. Vorschläge zu einer solchen Unterstützungsstruktur sind bereits von verschiedenen Stellen gemacht worden.

So schlägt der Arbeitskreis »Transfergesellschaften« des nordrhein-westfälischen Handwerkstages, der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern, der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e.V., des IG Metall Bezirks NRW, der HBV Landesleitung NRW, des DGB Landesbezirks NRW und der Landesregierung NRW in seiner gemeinsamen Erklärung den Aufbau von »Regionalen Kompetenznetzwerken«<sup>31</sup> vor. In diesen sollen von den Kammern, den Arbeitgeberverbänden, den Gewerkschaften, den Arbeitsämtern, den Wirtschaftsförderungsorganisationen, den Regionalstellen »Frau und Beruf« / den kommunalen Gleichstellungsbeauftragten benannte Ansprechpartner/innen für Personal-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftförderungsfragen zusammenarbeiten und beratend tätig werden.<sup>32</sup>

In der IG Metall ist ein Modellprojekt zur Übernahme von Managementfunktionen bei betrieblichen Umstrukturierungsprozessen entwickelt worden. Dieses unter dem Arbeitstitel »Agentur Neue Arbeit« vorgeschlagene Modell soll die Betriebspartner bei der Formulierung von Interessenausgleichen und Sozialplänen unterstützen, Transfergesellschaften bei der Programmentwicklung sowie bei der Konzeption von Maßnahmen beraten, aber auch zentrale Dienstleistungen für Einzelmaßnahmen, Managementdienstleistungen für regionale Maßnahmen und die Qualifizierung von Maßnahmen auf der lokalen Ebene anbieten. Darüber hinaus sollen Einzelmäßignahmen zeitlich befristet mit verschiedenen Angeboten, wie z. B. Beratung bei Ausgründungen, Kurzarbeit Null, Qualifizierungen, Mobilitätshilfen, unterstützt werden.<sup>33</sup>

Der Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)« teilt die Einschätzung, daß eine betriebsübergreifende Unterstützung beim Aufbau neuer Transfergesellschaften notwendig ist. Insbesondere die Betriebspartner kleinerer und mittlerer Betriebe benötigen einen Wissenspool, auf den sie in Umstrukturierungsprozessen zurückgreifen können.

Eine solche Unterstützungsstruktur muß sich auf die speziellen Probleme von Transfergesellschaften, besonders im operationalen Bereich konzentrieren. Auf keinen Fall darf eine behördennähnliche Organisation entstehen. Außerdem muß eine neu zu schaffende Unterstützungsstruktur dazu beitragen, das Profil von Transfer-

31 Vergl. auch Kap. 3.

32 Vergl. Gemeinsame Erklärung 1999, S. 3 ff.

33 Vergl. IG Metall 1999, S. 4 ff.

gesellschaften zu schärfen. Insbesondere eine Abgrenzung von traditionellen Maßnahmen der Beschäftigungsförderung, wie z. B. »Hilfen zur Arbeit« und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen ist anzustreben.

Es erscheint noch nicht ausreichend geklärt, welche Ziele eine solche Unterstützungsstruktur haben sollte, welche Aufgaben sie übernehmen kann, wie sie organisiert und finanziert werden könnte und auf welche räumliche oder auch branchenspezifische Einheit sie Bezug nehmen sollte.

Zu diesen offenen Fragen werden wir im folgenden einige Vorschläge unterbreiten und mögliche Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen darstellen.

## 4.1 Chancen und Risiken einer übergreifenden Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften

In der folgenden Übersicht werden die Chancen, einer übergreifenden Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften, aber auch mögliche Risiken, die sich aus einem solchen Angebot ergeben können, aufgelistet.

**Tab. 4: Chancen und Risiken einer übergreifenden Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften**

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unter hohem Zeitdruck (akute Existenzgefährdung des Unternehmens) ist das Management mit der Existenzsicherung ausgelastet und ist mit der Umsetzung der vielfältigen arbeitsmarktpolitischen Instrumente überfordert. Hier kann ein erfahrener, in der Führung einer Transfergesellschaft fachlich ausgewiesenes Management schnell eingreifen und operative Unterstützung leisten.</li> <li>• Durch die Verpflichtung von mobilen »Transfergesellschafts-Managern« können für die Leitung einer Transfergesellschaft unerlässliche Kenntnisse und Erfahrungen der Personalführung und -entwicklung, des Arbeits- und Sozialrechts (inkl. des Arbeitsförderungsrechts), der aktiven Arbeitsmarktpolitik sowie auch der regionalen Strukturpolitik komprimiert »eingekauft« werden.</li> <li>• Erfahrung und Know-how von bereits existierenden Transfergesellschaften / Initiativen steht kurzfristig und gebündelt zur Verfügung.</li> <li>• Fördermittelkonkurrenz kann u.U. vermieden werden.</li> <li>• Qualitätssicherung / Standards der Maßnahmen können festgelegt und evaluiert werden.</li> <li>• Mobilitätsorientierte Lösungen sind auch für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) möglich.</li> <li>• Bei branchenübergreifenden Lösungen können Erfahrungen und Wissen verschiedener Branchen einfließen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht die Gefahr, daß die von externen Moderatoren ausgehandelten Vereinbarungen (z. B. arbeitsrechtliche Ausgestaltung des Übergangs vom alten Betrieb in die Transfergesellschaft etc.) durch die örtlichen Akteure nicht nachvollziehbar sind und es so zu Konflikten bei der Umsetzung kommen kann.<sup>34</sup></li> <li>• Externe Fachkräfte sollten nur in der Phase des Aufbaus oder bis zur Erreichung vereinbarter Ziele bei einer Transfergesellschaft bleiben. So wird verhindert, daß sich Strukturen festsetzen.</li> <li>• Regionale Besonderheiten können nicht ausreichend berücksichtigt werden.</li> <li>• Wichtige, in der Region verankerte Persönlichkeiten werden nicht ausreichend eingebunden.</li> <li>• Die beschäftigungspolitische Verantwortung der Unternehmen wird auf die vernetzten Strukturen existierender Transfergesellschaften verlagert.</li> </ul>

34 »So wichtig professionelle Beratung ist, so unerlässlich ist es auch, die jeweilige Lösung selbst durch alle Höhen und Tiefen »durchzuverhandeln«. Nur so erreicht man ein Ergebnis, das problemadäquat ist und von den örtlichen Akteuren voll getragen wird« (Knuth / Stolz, S. 49).

## **Aufgaben**

Folgende Aufgaben können von einer übergreifenden Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften erfüllt werden:

- **Erfahrungsaustausch**

Die in den Transfergesellschaften und in anderen Bereichen entwickelten arbeitsmarktpolitischen Instrumente müssen ständig auf ihre Praxisrelevanz überprüft, ihre Standards gesichert und gegebenenfalls angepaßt werden. Dazu ist ein ständiger Austausch der relevanten Akteure notwendig. Neu entstehende Transfergesellschaften benötigen in der Aufbauphase operative Unterstützung. Diese kann im Austausch von entwickelten Maßnahmen und erfahrenem Personal bestehen. Im zu schaffenden Netzwerk von Transfergesellschaften, Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden, Behörden, Bildungsträgern etc. können die regionalen Qualifizierungsbedarfe ermittelt und so eine zielgerichtete Orientierung, Ausbildung und Vermittlung der Teilnehmer gewährleistet werden.

- **Unterstützung des regionalen Strukturwandels**

Auf regionaler Ebene sind verlässliche Strukturen notwendig, welche die berufliche Neuorientierung der Arbeitnehmer fördern und die Unternehmen in ihrer Personalpolitik unterstützen. Durch Förderung von Existenzgründungen und Management-Buy-Out kann die Ansiedlung von neuen, zumeist kleinen und mittleren Unternehmen forciert werden. Es bedarf einer Zusammenarbeit aller relevanten Akteure, um diese Wandlungsprozesse so zu gestalten, daß sie den Erfordernissen der Regionen, der Unternehmen aber auch den Interessen der betroffenen Arbeitnehmer gerecht werden.

- **Lobbying und Politikberatung**

Davon ausgehend, daß der Strukturwandel sich als ständiger Prozeß fortsetzen wird, werden Transfergesellschaften in Zukunft eine noch stärkere Rolle in diesen Wandlungsprozessen spielen (müssen). Deshalb ist es notwendig, daß diese Gesellschaften über eine vernetzte Struktur ihre Interessenvertretung gegenüber politischen Entscheidungsträgern und der Arbeitsverwaltung, aber auch gegenüber Bildungsträgern und anderen Akteuren des Arbeitsmarktes sichern und so die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit verbessern. Ein gemeinsames Auftreten der Transfergesellschaften dürfte ihren gesamtgesellschaftlichen Stellenwert erhöhen.

Eine solche Interessenvertretung sollte außerdem die Politik bei der Initiierung neuer Gesetzesvorhaben und deren Umsetzung – auch über die Beratungen zum Bündnis für Arbeit hinaus – unterstützen.

Die genannten Aufgaben stehen zueinander nicht in einem Konkurrenzverhältnis, d. h. eine entsprechend fortentwickelte Unterstützungsstruktur könnte alle Aufgaben in gleicher Weise erfüllen. Allerdings ist zu entscheiden, welchen Anteil die einzelnen Aufgabenbereiche an der künftigen Gesamtkonzeption haben sollen. Von dieser Gewichtung sind weitere Entscheidungen, wie die der Organisationsform, der Finanzierung, der Aufgabenstellung etc. abhängig.

## **4.2 Bestehende Unterstützungsstrukturen**

Der im Rahmen des Bündnisses für Arbeit in NRW entstandene Arbeitskreis »Transfergesellschaften« bietet (neuen) Transfergesellschaften und Unternehmen in Krisensituationen keine direkte Beratung und Begleitung.

Es stellt sich die Frage, wer einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den Transfergesellschaften realisieren könnte.

Die Chancen und Risiken eines landesweiten Zusammenschlusses werden im folgenden kurz aufgelistet:

**Tab. 5: Arbeitskreis »Transfergesellschaften«**

<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bündelung eines großen operativen Wissens</li><li>• Vermeidung von Konkultanzsituationen zu bereits bestehenden Beratungseinrichtungen</li><li>• Möglichkeit eines ständigen Dialoges zwischen Politik, Arbeitsverwaltung, Praktikern aus den Transfergesellschaften und den Unternehmen</li><li>• Bessere Koordination der regionalen Angebote</li><li>• Direkter Einbezug der Beteiligten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unbeweglichkeit eines zu großen Apparates</li><li>• Fehlende gemeinsame Zielsetzung, fehlende gemeinsame Durchsetzungskraft bei der Verfolgung von Zielen</li><li>• Unzureichende Einbeziehung wichtiger lokaler und regionaler Akteure</li><li>• Mögliche Abstimmungsprobleme zwischen Arbeitskreis und zusätzlichen Angeboten (Service-Agentur)</li></ul>

Die operative Unterstützung von Betrieben in Krisensituationen und neuen Transfergesellschaften wird in NRW durch verschiedene landesweite Beratungseinrichtungen, wie die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.), das Institut Arbeit und Technik (IAT), die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (GfW) und das Landesarbeitsamt geleistet. Insbesondere die G.I.B. ist eine wichtige Anlaufstelle in Fragen der operativen Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen.

### **4.3 Zusätzliche Unterstützungsstrukturen**

Der Fachausschuß schlägt vor, die bestehenden Unterstützungsstrukturen um weitere Angebote zu ergänzen. Neben dem Arbeitskreis »Transfergesellschaften« und den vorhandenen Angeboten der landesweiten Beratungseinrichtungen können neu entstehende Transfergesellschaften durch eine noch enger an ihren Bedürfnissen ausgerichtete operative Unterstützung gefördert werden. Diese soll in Form einer auf Landesebene agierenden und auf Dauer angelegten »Service-Agentur« geleistet werden. Ein Beirat (Steuerkreis), welcher aus Vertretern der Unternehmen und der Gewerkschaften besteht, soll die Arbeit der »Service-Agentur« begleiten. Die Aufgabenstellung dieser zusätzlichen Unterstützungsstruktur muß an den direkten praktischen, wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Interessen der beteiligten Transfergesellschaften und der Unternehmen ausgerichtet werden, wobei eine private Gewinnneigung ausgeschlossen sein muß. Das Entstehen einer zusätzlichen administrativen Überbauorganisation ohne operativen Handlungsspielraum muß vermieden werden. Um diesen Praxisbezug zu gewährleisten, erscheint es sinnvoll, die »Service-Agentur« an eine bestehende Transfergesellschaft (z. B. BQV Dortmund) anzugegliedern.

### **Räumlicher Bezug und sachliche Ausrichtung**

Der Fachausschuß schlägt vor, die Arbeit der »Service-Agentur« auf die Landesebene auszurichten. Sie sollte branchenübergreifend tätig werden. Es erscheint sinnvoll, sie zunächst in einem Bundesland einzurichten. Bei Erfolg wird sie eine Signalwirkung für andere Bundesländer entwickeln.

Die Arbeit der Service-Agentur soll bestehende regionale Vernetzungsstrukturen nicht ersetzen, sondern diese unterstützen. Darüber hinaus sollte überlegt werden, wie auch auf der Bundesebene, in der Zusammenarbeit zwischen Bundesanstalt für Arbeit, Bundesministerium und den Sozialpartnern ein Forum zur Unterstützung von Transfergesellschaften und zum Wissenstransfer geschaffen werden kann.

**Tab. 6: Landesweiter, branchenübergreifender Ansatz**

<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landesweite Streuwirkung und Nähe zur Landespolitik bei gleichzeitiger Nähe zu lokalen und regionalen Trägern</li> <li>• Ausrichtung auf die branchenübergreifenden Aufgabenstellungen und Probleme von Transfergesellschaften</li> <li>• Ausrichtung auf den regionalen und bundesweiten Arbeitsmarkt</li> <li>• Förderung eines branchenübergreifenden, an den Grenzen des landesweiten Arbeitsmarktes orientierten Erfahrungsaustausches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz zu bestehenden Landeseinrichtungen (in NRW: G.I.B., Astra, interministerieller Arbeitsstab für Strukturwandel und Arbeit, Landesentwicklungsgeellschaft, IAT, GfW ...).</li> <li>• Konkurrenz zu bestehenden lokalen und regionalen Vernetzungsstrukturen</li> <li>• Interessenvielfalt, bzw. Interessengegensätze der Beteiligten</li> <li>• Mangelnde Möglichkeiten der Teilhabe für kleinere lokale oder regionale Träger</li> </ul>

### **Service-Agentur**

Die neu zu schaffende »Service-Agentur« kann in der Gesellschaftsform einer GmbH organisiert sein. Ihre MitarbeiterInnen müssen über operative Erfahrungen aus Transfergesellschaften verfügen, um in der Lage zu sein, in befristeten Projekten neue Transfergesellschaften in ihrer Aufbauphase zu unterstützen. Wichtig erscheint, daß der Praxisbezug dieser Projektentwickler jederzeit gegeben ist. Die hauptberuflich tätigen Mitarbeiter in Managementfunktionen müssen betriebswirtschaftlich denken und handeln und über eine möglichst große Nähe zu den Kunden, d. h. zu freisetzenden Unternehmen, zu aufnehmenden Unternehmen und zu den MitarbeiterInnen in den Transfermaßnahmen verfügen. Eine solche Kundenakzeptanz kann nur erreicht werden, wenn es dem Management der »Service-Agentur« gelingt, die personalpolitischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Vorteile der Service-Angebote zu vermitteln.

Die Arbeit der »Service-Agentur« sollte durch einen Beirat begleitet werden. Dieser sollte aus Vertretern der Unternehmen und der Gewerkschaften bestehen.

### **Aufgaben**

Folgende möglichen Aufgabenkomplexe der »Service-Agentur« sollen kurz beschrieben werden:

### **Beratung von Anpassungsfällen und Transfergesellschaften**

Die »Service-Agentur« sieht ihre Aufgabe nicht in der operativen Durchführung von Einzelmaßnahmen vor Ort, sondern im Erfahrungsaustausch mit den bestehenden und in der Beratung neu entstehender Transfergesellschaften. Dies geschieht durch Überlassung von entwickelten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, aber auch durch einen zeitlich befristeten Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern aus Transfergesellschaften zur Unterstützung von Gesellschaften in der Gründungsphase. Der gegenseitige Erfahrungsaustausch soll dazu beitragen, das Qualitätsniveau der Angebote ständig zu verbessern und diese an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Auch in die Verhandlungen um Abfindungen und Interessensausgleiche oder im Insolvenzfall, mit Banken und Insolvenzberatern können vorhandene Erfahrungen eingebracht werden.

### **Entwicklung von Programmen**

Davon ausgehend, daß sich Umstrukturierungsprozesse in der Gesamtwirtschaft, aber auch in den einzelnen Unternehmen fortsetzen werden, sind Unterstützungsstrukturen notwendig, die diesen Strukturwandel für die Arbeitnehmer sozial verträglich machen. Damit die notwendigen Flexibilisierungs- und Personalanpassungsmaßnahmen der Unternehmen nicht allein auf Kosten der Arbeitnehmer durchgeführt werden, müssen arbeitsmarktpolitische Instrumente ständig fortentwickelt bzw. neu entwickelt werden. Hier soll die »Service-Agentur« zusammen mit den zuständigen Vertretern aus Politik, den Gewerkschaften und der Arbeitgeber dazu beitragen, allgemeingültige und verlässliche Standards zu entwickeln, nach denen die Teilnehmer auf neue Arbeitsfelder orientiert und für diese qualifiziert werden. Dazu gehört auch die Entwicklung neuer innovativer Ansätze, die Durchführung von Modellprojekten sowie die Auswertung ausländischer Erfahrungen mit ähnlichen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten. Auch für die finanzielle Absicherung der Teilnehmer an Transfermaßnahmen sollten allgemeingültige Regelungen erarbeitet werden.

Zur Ermittlung (regionaler) Qualifikationsbedarfe sollte die »Service-Agentur« zusammen mit den Bildungsträgern, der Arbeitsverwaltung, den Unternehmen und anderen Beteiligten regionale Bedarfsanalysen erstellen und so eine zielgerichtete und paßgenaue Neuorientierung der Betroffenen zu gewährleisten. Hier ist mit der Prospect-Methode der Firma Activa, Enschede, bereits ein entsprechendes Instrument des Arbeitsmarktmonitoring, welches derzeit auch in NRW erprobt werden soll, entwickelt worden.

### **Qualifizierung von Personal in Transfergesellschaften**

Neben gut entwickelten Programmen brauchen die Transfergesellschaften auch gut qualifiziertes Personal. Bei der Qualifizierung der MitarbeiterInnen kann die »Service-Agentur« Hilfestellungen leisten. Diese kann auch in der Erstellung, Erprobung und ständigen Anpassung von Aus- und Fortbildungsmodulen bestehen.

### **Beratung bei der Vergabe von Aufträgen**

Transfergesellschaften arbeiten in ihren Qualifizierungsmaßnahmen und zum Teil auch in ihren Orientierungs- und Vermittlungsangeboten mit Bildungsträgern, externen Beratern und anderen Trägern zusammen. Um den Teilnehmern eine höchstmögliche Qualität der Angebote zu garantieren, erscheint es sinnvoll, in der »Service-Agentur« Informationen über die verschiedenen Angebote zu sammeln, diese zu bewerten und die Transfergesellschaften bei der Vergabe entsprechender Aufträge zu beraten.

### **Evaluation, Sicherung von Standards, Qualitätskontrolle**

Um die bestehenden und gemeinsam erarbeiteten Standards arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und Instrumente zu sichern und zu verbessern, bedarf es einer ständigen Qualitätskontrolle und der Evaluation bestehender Maßnahmen. Es sollte im Interesse der Betriebspartner, der Arbeitsverwaltung, aber auch der Trans-

fergesellschaften und der beauftragten Bildungsträger liegen, daß die vorgehaltenen Angebote den zuvor festgelegten Qualitätsanforderungen entsprechen. Nur so kann den beteiligten Arbeitnehmern eine ihren Bedürfnissen entsprechende und an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes ausgerichtete Neuorientierung angeboten werden.

Es sollte geprüft werden, ob die notwendigen Evaluationen von der »Service-Agentur« selbst übernommen oder an unabhängige Forschungsinstitute oder Landesberatungsstellen vergeben werden.

### ***Regionale Strukturentwicklung***

Zur Entwicklung neuer, gegen die Risiken des Arbeitsmarktes resistenterer, regionaler Arbeitsmarktstrukturen bedarf es der Neugründung von kleineren und mittleren Unternehmen, vor allem in den expandierenden Branchen der Dienstleistung, der Kommunikation und der Datenverarbeitung. Hier kann die »Service-Agentur« Angebote, die Prozesse des Management-Buy-Out und der Existenzgründung beratend begleiten, unterstützen.

### ***Öffentlichkeitsarbeit***

Um den Strukturwandel zu unterstützen, ist es notwendig, das Image von Transfergesellschaften zu verbessern. Solange sie als reine Auffanggesellschaften zur Überbrückung von Zeiten der Arbeitslosigkeit oder bis zum (Vor-)Ruhestand angesehen werden, können sie ihre wichtige Funktion der Neuorientierung und der Qualifizierung nur unzureichend erfüllen. Hier kann die »Service-Agentur« bestehende Transfergesellschaften in ihrer Öffentlichkeitsarbeit unterstützen und zu einem allgemeinen Imagewandel arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen beitragen.

### ***Förderung und Finanzierung***

Die Förderung und Finanzierung der Arbeit der »Service-Agentur« hängt eng mit ihren Aufgaben zusammen.

So wie diese Aufgaben letztlich aus einem Mix verschiedener Aufgabenbereiche bestehen werden, wird sich auch die Finanzierung der Arbeit aus verschiedenen Töpfen speisen müssen. Ziel muß es sein, die Kosten möglichst gering zu halten und im wesentlichen auf den Betrieb der »Service-Agentur« zu begrenzen. Alle Service-Leistungen (Unterstützung beim Aufbau neuer Transfergesellschaften) sollen von den begünstigten Unternehmen finanziert werden.

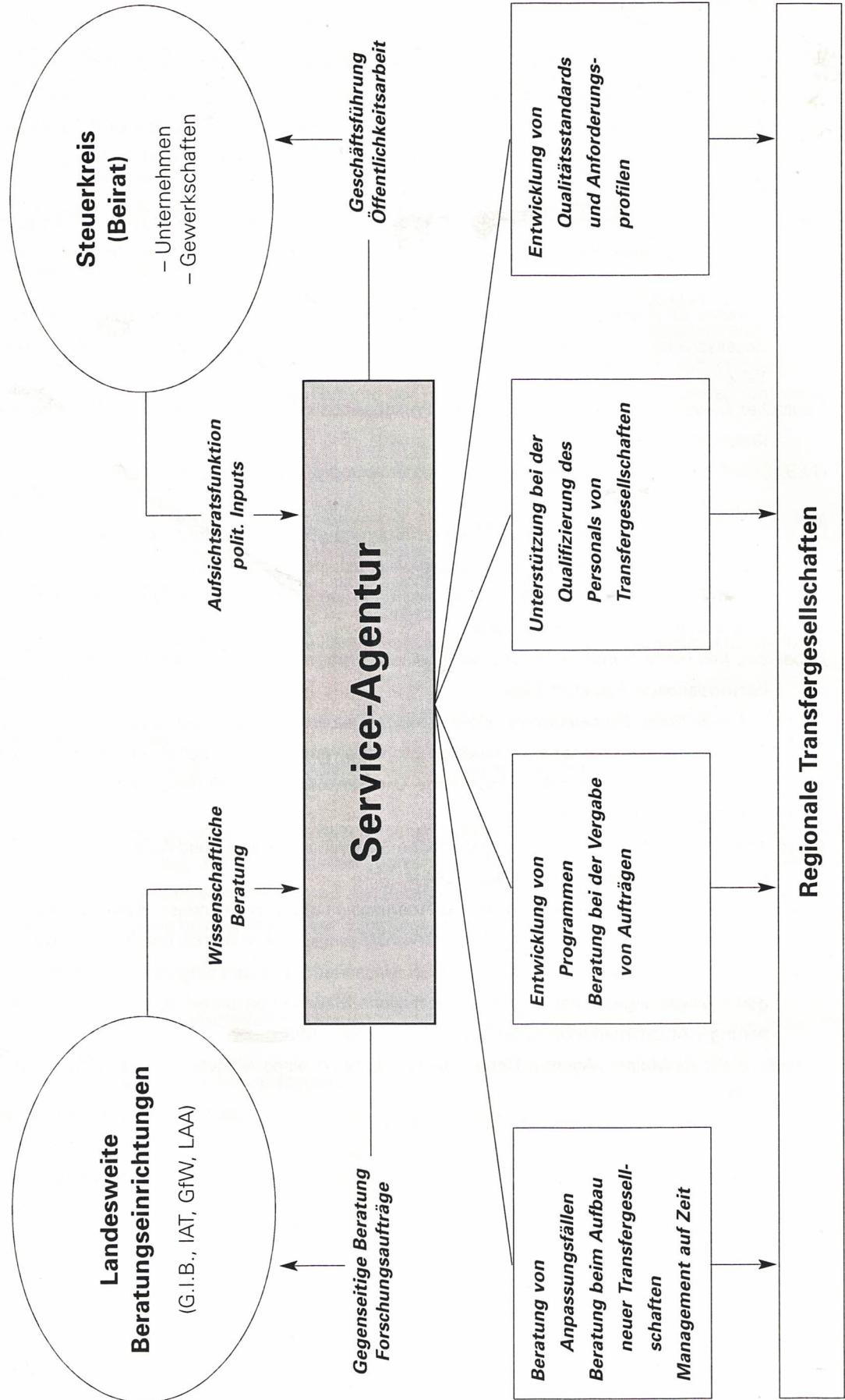
Folgende Förder- und Finanzierungsquellen erscheinen möglich:

- Beiträge der Unternehmen
- Gewinne aus der Beratung und Personaleinsatz
- Beiträge der Transfergesellschaften
- Beiträge der Gewerkschaften
- Mittel der Arbeitsverwaltung
- Landesmittel

## 5. Literatur

- Arbeitskreis »Transfergesellschaften«:* Gemeinsame Erklärung des nordrhein-westfälischen Handwerkstages, der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern, der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e. V., des IG Metall Bezirks NRW, der HBV Landesleitung NRW, des DGB Landesbezirks NRW und der Landesregierung NRW, März 1999 zu Transfergesellschaften in NRW, Manuscript, Düsseldorf 1999
- Bartel, Hans-Joachim:* Eine Beschäftigungsgesellschaft in der Strukturkrisenindustrie am Beispiel Dornier – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz »Alternativen zum Personalabbau«, Frankfurt 1998
- Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.):* Arbeitsmarktpolitische Potentiale und Perspektiven von Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS), Gelsenkirchen 1992
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.):* Wenn Personalabbau droht – Beschäftigungshilfen bei betrieblichen Krisen, Düsseldorf, 1998
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH:* Praxis des JobTransfers in NRW, Manuscript, Bottrop 1999
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH:* Transfergesellschaften zur Unterstützung betrieblicher Personalanpassungsprozesse, Manuscript, Bottrop 1999
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH (Hrsg.):* Quatro & Adapt Projekte und Ergebnisse, CD-Rom, Bottrop 1999
- Haberkern, Karl-Heinz:* TransFair – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz »Alternativen zum Personalabbau«, Frankfurt 1998
- Hans-Böckler-Stiftung Fachausschuß »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB):* Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Düsseldorf 1999
- Kieckbusch, Michael:* PPS Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbh, Vortrag bei der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999
- Knuth, Matthias / Stoltz, Günter:* Handlungsleitfaden Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, Gelsenkirchen 1998, S. 44 ff.
- Maliszewski, Bärbel:* Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiativen in den neuen Bundesländern – Ein Produkt aus dem ADAPT-Project CREA »Aktive Beschäftigungspolitik in Betrieb und Region«, Düsseldorf, o. Jg.
- Muth, Josef:* Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung – Arbeitsmarktpolitischer Teil, Gelsenkirchen 1998
- Zweigbüro der IG Metall:* »Agentur Neue Arbeit« – Entwurf eines Modellprojektes, Manuscript, Düsseldorf 1999

## Aufgaben der Service-Agentur



## **6. Anhang: Verbesserung der Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften in NRW**

25. August 1999

Positionspapier 05-11-99.doc

### **I. Ausgangspunkt**

Ein Schwerpunkt des »Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW« ist die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Maßnahmen, die dazu beitragen, daß bei einem Personalabbau die Beschäftigten unmittelbar – unter Vermeidung von Arbeitslosigkeit – in neue Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden können und dadurch auch bestehende Personalengpässe bei expandierenden Unternehmen behoben werden.

Der Auf- und Ausbau von »Transfergesellschaften« wird in diesem Zusammenhang als wichtigstes Instrument zur Verfolgung dieser Ziele benannt (s. Anlage: Erklärung vom 19.03.1999). Eine intensive Prüfung möglicher Alternativen zum Erhalt von Arbeitsplätzen in Unternehmen/Unternehmensumfeld sollte jeder Strategie und Maßnahme des Beschäftigungstransfers vorausgegangen sein.

### **II. Auf- und Ausbau von »Transfergesellschaften«**

Transfergesellschaften haben die Aufgabe, den Übergang der Beschäftigten in neue Erwerbsverhältnisse bedarfsgerecht zu unterstützen. Durch Maßnahmen, wie Bewerbungstraining, paßgenaue Qualifizierung, Gründungsberatung, Probearbeitsverhältnisse, Information der Mitarbeiter über offene Stellen usw., ist ein Abstieg in die Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Die Aufgabenbeschreibung von Transfergesellschaften ist in der Erklärung vom 19.03.1999 skizziert. Ergänzendes Informationsmaterial stellt die G.I.B. und die GfW auf Anforderung zur Verfügung. Bei der konkreten Umsetzung sind die Erfahrungen mit vorhandenen Einrichtungen und Initiativen in den Regionen zu berücksichtigen.

### **III. Bestehende Unterstützungsstrukturen**

Zur Unterstützung von Transfergesellschaften in NRW wurde im Rahmen des »Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW« der Arbeitskreis »Transfergesellschaften« eingerichtet. Der Arbeitskreis, in dem Vertreter der Arbeitgeber, der Gewerkschaften, der Landesregierung und des Landesarbeitsamtes vertreten sind, bietet Beratung und Unterstützung in Fragen der Förderung von Transfergesellschaften, bei der Weiterentwicklung arbeitsmarktpolitischer Instrumente, beim Aufbau regionaler Kompetenznetzwerke sowie zur Verbesserung rechtlicher Rahmenbedingungen und der Öffentlichkeitsarbeit.

Konkrete Beratung in Einzelfällen können die Transfergesellschaften bei den bestehenden landesweiten Beratungseinrichtungen. (G.I.B., IAT, GfW, LAA) abrufen.

## **IV. Gründung einer Service-Agentur**

Transfergesellschaften sind zeitlich befristete projektbezogene Organisationseinheiten, die häufig in kurzer Zeit gebildet werden müssen, um den betroffenen Arbeitnehmern und Unternehmen ein umfassendes arbeitsmarktpolitisches und administratives Know-how abrufbereit anbieten zu können. Aus der Erfahrung mit Umstrukturierungsprozessen in der Eisen- und Stahlindustrie und einer entsprechenden Vertragspolitik (Mitbestimmung, Sozialpläne, Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen ...) verfügen die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter dieser Branche über ein umfassendes Wissen über Reaktionsmöglichkeiten in Krisensituations. Diese Fach- und Sachkompetenz soll schnell und praxisbezogen an neu entstehende Transfergesellschaften weitergegeben werden.

Hierzu soll eine Service-Agentur gegründet werden. Diese soll außerdem dazu beitragen, das neue arbeitsmarktpolitische Instrument »Transfergesellschaft« weiterzuentwickeln und regionale Kompetenznetzwerke bzw. projektbezogene Transfergesellschaften zu realisieren.

Die Service-Agentur soll durch einen Beirat (Steuerkreis), welcher sich aus Vertretern der betroffenen Unternehmen und Gewerkschaften zusammensetzt, begleitet werden.

### ***Service-Agentur***

Um eine kurzfristige und sachgerechte Unterstützung der Arbeitnehmer/Unternehmen sicherzustellen, sollte die Service-Agentur auf Dauer eingerichtet werden. Ihre festangestellten Mitarbeiter müssen über operatives Wissen aus Transfergesellschaften verfügen. Im Unterschied zu den Beratern bestehender Einrichtungen (Landesinstitute) beschränkt sich ihre Aufgabe auf die praktische Unterstützung beim Aufbau neuer Transfergesellschaften, was bedeutet, daß sie im konkreten Fall auch – zeitlich befristet – vor Ort tätig werden. Dies ist den Beratern anderer Einrichtungen nicht möglich.

### ***Aufgaben der Service-Agentur***

- Beratung in Anpassungsfällen
- Entwicklung von Programmen und neuen Ideen
- Unterstützung der Personalqualifizierung in den Transfergesellschaften
- Beratung bei der Vergabe von Aufträgen
- Entwicklung von Qualitätsstandards und Anforderungsprofilen
- Unterstützung von regionalen Strukturen
- Öffentlichkeitsarbeit

### ***Beirat***

Der Beirat (Steuerkreis) setzt sich aus Vertretern der betroffenen Unternehmen und Gewerkschaften zusammen und hat die Aufgaben,

- die Geschäftspolitik und die arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen der Service-Agentur zu überwachen und zu steuern,
- die Jahresplanung und das Jahresbudget zu verabschieden.

### ***Finanzierung***

Die Anschubfinanzierung soll von den Unternehmen über Arbeitgeberverbände, Wirtschaftsvereinigungen u. ä. Institutionen geleistet werden.

Die laufenden Kosten werden aus den Projektberatungen und durch die Unterstützung von Transfergesellschaften erwirtschaftet.

#### ***Organisation***

Die Service-Agentur könnte als eigenständige Gesellschaft (GmbH) fungieren. Es ist auch möglich, sie einem Institut, wie z. B. G.I.B, zuzuordnen oder einer bestehenden Transfergesellschaft anzugehören.

### **V. Regionale Kompetenznetzwerke**

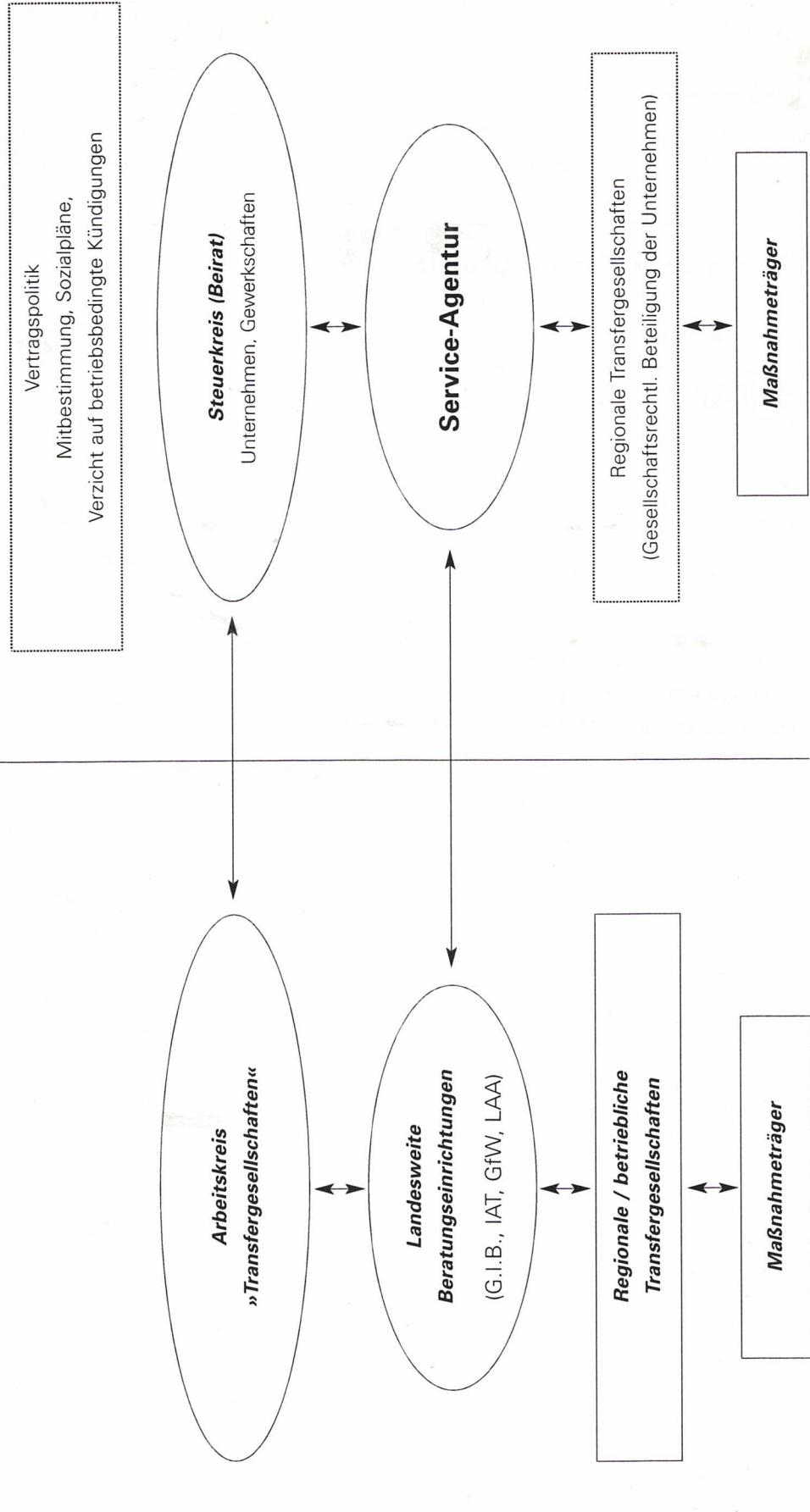
Neben der Unterstützungsstruktur auf Landesebene ist es erforderlich, regionale Kompetenznetzwerke einzurichten bzw. auszubauen, damit durch diese die für Personal, Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung zuständigen Stellen gebündelt werden können.

## Verbesserung der Unterstützungsstruktur für Transfergesellschaften in NRW

### Unterstützungsstrukturen für Transfergesellschaften in NRW

#### Bestehende Unterstützungsstrukturen

#### Ergänzende Unterstützungsstrukturen



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

Mitbestimmungs- Forschungs-  
und Studienförderungswerk  
des DGB

**Hans Böckler  
Stiftung**