

Hans-Böckler-Stiftung (Ed.)

Working Paper

Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik

Arbeitspapier, No. 16

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hans-Böckler-Stiftung (Ed.) (2000) : Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Arbeitspapier, No. 16, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116479>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

***Arbeitsgemeinschaft
Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl
Fachausschuss 1/94 „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und
Beschäftigungsgesellschaften (VQB)“***

***Förderinstrumente einer
flexiblen und sozialverträglichen
Arbeitsmarktpolitik***

Arbeitspapier 16

Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik

*Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl
Fachausschuss 1/94 „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)“*

Fachausschuss „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)“

Sprecher	Heinz-Jürgen König	BOV – Beruf und Zukunft
Mitglieder	Rainer Betten Jürgen Deffke Peter Holtmanns Michael Kieckbusch Dr. Klaus-Peter Otto Wolfgang Ramthun Siegfried Stuke Herbert Wittek	Thyssen Krupp Stahl AG Thyssen Umformtechnik + Guss GmbH Krupp Thyssen Nirosta GmbH Salzgitter AG / PPS GmbH AG der Dillinger Hüttenwerke EKO Stahl AG Mannesmann Röhrenwerke AG EKO Stahl AG
Redaktion	Erich Sass	pragma gmbh
Wissenschaftliche Mitarbeit	André Eberhardt	

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: Hartmut Klein-Schneider, Referat für Betriebliches Personal- und Sozialwesen
Best.-Nr.: 11016
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, April 2000
DM 18,00

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Qualitative Auswertung und Analyse der Inhalte bestehender Sozialpläne	9
2.1 Inhalte bisheriger Sozialpläne	9
2.2 Auswertung bestehender Sozialpläne	10
2.3 Konzeption eines Transfer-Sozialplanes (Beispiel: Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.)	12
3. Synoptische Kurzbeschreibung und Vergleich der Zielsetzungen bestehender Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften sowie kritische Einschätzung ihrer personalpolitischen Funktion	17
3.1 Synoptische Kurzbeschreibung von vier Vermittlungs-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften	18
3.2 Fördernde und hemmende Einflüsse auf die Handlungsfähigkeit von Transfergesellschaften	29
3.3 Weitere arbeitsmarktpolitische Interventionsmöglichkeiten	33
4. Stellungnahme zu den tariflichen und gesetzgeberischen Rahmenbedingungen beschäftigungsfördernder Einrichtungen	37
5. Literaturliste	45
6. Anhang	53
6.1 Auswertungsraster für bestehende Sozialpläne	53
6.2 Sozialplan-Konzeption im Papier „Transfer-Sozialplan“ BAVC	58
6.3 Fördernde und hemmende Einflüsse auf die Handlungsfähigkeit von Transfergesellschaften	60
6.4 Beschäftigungsinterventionen bei Unternehmenskrisen (Übersicht)	64
6.5 Beschäftigungsinterventionen bei Unternehmenskrisen (Checkliste)	66
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	71

1. Einleitung

Die Eisen- und Stahlindustrie steht in den kommenden Jahren vor Umstrukturierungs- und Flexibilisierungsprozessen, die ohne weiteren Personalabbau nicht umzusetzen sein werden. Aus gesetzlichen und demographischen Gründen können die traditionellen Mittel des Personalabbaus – Vorruestand und Abfindungszahlungen – nicht mehr im notwendigen Maße genutzt werden.

Der Fachausschuss „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)“ bei der Hans-Böckler-Stiftung will mit diesem Bericht Möglichkeiten aufzeigen, wie Sozialplanmittel für beschäftigungsfördernde, auf den Arbeitsmarkt orientierte Maßnahmen eingesetzt werden können. Aus diesem Grund sind bestehende Sozialpläne auf ihre aktivierenden Elemente hin untersucht und Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften auf ihre Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren überprüft worden. Aus diesen Erkenntnissen wurden Vorschläge entwickelt, die dazu beitragen sollen, künftige Maßnahmen des Personalabbaus in der Eisen- und Stahlindustrie konfliktarm und sozialverträglich zu gestalten.

Nach der AFG-Reform 1997 sollten *Abfindungszahlungen* auf die Hälfte des Arbeitslosengeldes angerechnet werden (§ 140 SGB III). Ein grundsätzlicher Freibetrag von 25 % sollte sich nur bei älteren Mitarbeitern und bei längerer Betriebszugehörigkeit sukzessive bis auf 50 % erhöhen lassen.

Diese Neuregelung ist inzwischen von der neuen Bundesregierung ausgesetzt worden¹ und es ist noch nicht abzusehen, wie die Anrechnung von Abfindungszahlungen auf das Arbeitslosengeld künftig geregelt wird.

Sozialverträglicher Personalabbau durch Abfindungszahlungen verliert an Attraktivität für die Arbeitnehmer² durch Anrechnung oder zusätzliche Besteuerung der Abfindung. Deshalb sind zukünftig Regelungen zu prüfen, bei denen die Abfindungssummen nicht direkt an die Betroffenen ausgezahlt, sondern für einen begrenzten Zeitraum als Kapitaleinlage zur Förderung von Maßnahmen der Qualifizierung und der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt eingesetzt werden (Aktivierung von Sozialplanmitteln).

Darüber hinaus führt die Höhe der Abfindungsleistungen zu einem Substanzverlust in den Unternehmen, wodurch Maßnahmen der Umstrukturierung und der Sicherung noch vorhandener Arbeitsplätze zusätzlich behindert werden.

Neben der Zahlung von Abfindungen waren *Vorruestandsregelungen* ein vorrangiges Mittel des Personalabbaus in den bisherigen Interessenausgleichen und Sozialplänen der Eisen- und Stahlindustrie („Goldener Handschlag“).

Die bisherigen Vorruestandslösungen beruhten auf einer Kombination von Lohnersatzleistungen nach dem AFG, betrieblichen Aufstockungszahlungen und vorzeitigem Rentenbezug mit 60 Jahren bei Arbeitslosigkeit. Dies hat dazu geführt, dass insgesamt nicht einmal 30 % der Neuzugänge in Altersrente die Regelaltersgrenze von 65 Jahren erreicht hat.

1 Im Verlauf der Gespräche zum Bündnis für Arbeit hat Bundesarbeitsminister Walter Riester am 18.01.99 im Gespräch mit Gewerkschaftsvertretern diese Regelung bis zu einer umfassenden Neuregelung ausgesetzt (vergl. DIE WELT, 19.1.1999). Bis zur Drucklegung dieses Arbeitspapiers (Frühjahr 2000) sind keine weiteren Regelungen getroffen worden.

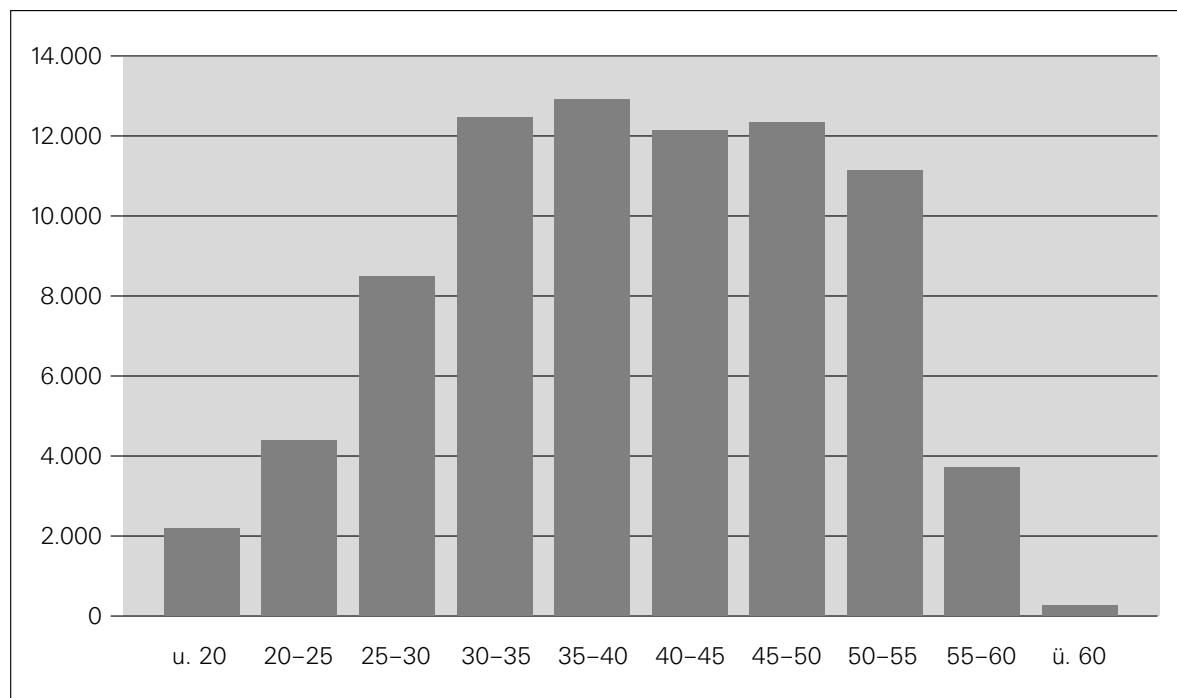
2 Mit geschlechtsspezifischen Funktionsbegriffen sind immer Funktionsträger beiderlei Geschlechts gemeint. Dies soll der Lesbarkeit dienen. Eine Diskriminierung ist damit nicht beabsichtigt.

Basierend auf Beschlüssen der alten Bundesregierung sollte die Rente nach Arbeitslosigkeit ohne Abschlag mit 60 Jahren, die flexible Altersgrenze (Männer 63 Jahre / Frauen 60 Jahre) sowie die Frühverrentung unter Inkaufnahme eines Abschlages (z. B. Rente mit 60 = Abschlag von 18 %) stufenweise abgeschafft werden.³ Hier haben die Vorstöße der IG Metall im Bündnis für Arbeit für eine neue Diskussion gesorgt. So ist zur Zeit⁴ noch fraglich, ob neue Wege einer Verrentung vor der Regelaltersgrenze von 65 Jahren (evtl. unter Inkaufnahme eines Abschlages) gefunden werden

Wenn auch die Rentenpolitik der neuen Bundesregierung hier aller Voraussicht nach weitere Veränderungen bringen wird (Stichwort: „Rente mit 60“), muss zunächst davon ausgegangen werden, dass diese Form des Personalabbaus in Zukunft teurer und somit schwieriger einzusetzen sein wird.

Bei der Betrachtung des Altersaufbaus der Belegschaften in der Eisen- und Stahlindustrie (siehe Abb. 1) ist darüber hinaus zu erkennen, dass dieses Instrument auch aufgrund nachlassender Personalstärke in den älteren Jahrgängen in dieser Branche seine Wirksamkeit einbüßt.

Abb. 1: Beschäftigte in der Eisen- und Stahlindustrie 1997 nach Alter⁵



Die Jahrgänge der über 60 Jahre alten Mitarbeiter (362) und 55 – 60 Jahre alten Mitarbeiter (3805) sind bereits so ausgedünnt, dass Vorruhestands- (wie auch Altersteilzeitregelungen) wahrscheinlich nicht die benötigte Entlastung bringen können. Während die mittleren Jahrgänge (30 – 55 Jahre) annähernd gleich hoch verteilt sind, haben die jüngeren Jahrgänge (bis 30 Jahre), besonders in den Jahrgängen unter 20 Jahre (2164) und 20 – 25 Jahre (4536), aufgrund der nachlassenden Ausbildungsaktivität in den letzten Jahren, bzw. der Nichtübernahme der Ausgebildeten, eine unzureichende Personalstärke.

3 Vergl. DGB 1998, S. 57

4 März 2000

5 Zahlen: Arbeitgeberverband Stahl / Diagramm: pragma gmbh

Dieser Altersaufbau ist für die zukünftige Entwicklung der Eisen- und Stahlindustrie problematisch. Da zu wenig junge Mitarbeiter ausgebildet bzw. eingestellt werden, droht eine Überalterung der Belegschaften. Dies bedeutet, dass es in Zukunft schwieriger werden wird, qualifizierte Nachwuchskräfte für Leitungspositionen zu gewinnen.

Gleichzeitig sind Alterssozialpläne und Altersteilzeitregelungen zukünftig nicht mehr im bisherigen Umfang finanziert. Der Abgang von erfahrenen, gut qualifizierten Mitarbeitern ist für die Betriebe häufig mit einem kaum zu kompensierenden Verlust von gewachsenen Wissen und Fähigkeiten verbunden.

Außerdem ist es fraglich, ob eine Verrentung mit 55 unter sozialen Gesichtspunkten die richtige Lösung ist. Auch wenn die Gestaltung des Vorruhestandes individuell sehr unterschiedlich ausfällt,⁶ ist es gerade bei Mitarbeitern der Eisen- und Stahlindustrie, die einen Großteil ihrer Identität aus ihrer Berufstätigkeit und ihrer sozialen Einbindung in einen Großbetrieb bezogen haben, zu vermuten, dass der Übergang in die Nichterwerbstätigkeit mit erheblichen Problemen verbunden sein kann.

Aufgrund der beschriebenen Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der demographischen Strukturen hat sich in den letzten Jahren in der Arbeitsmarktforschung, in den Betrieben und zunehmend auch in den Gewerkschaften die Einsicht durchgesetzt, dass die traditionellen Regelungen hinsichtlich einer Mobilitätsförderung von arbeitslosen Arbeitnehmern wenig effektiv sind.⁷

Bei zukünftigen Verhandlungen über Interessensausgleiche und Sozialpläne bei Betriebsänderungen werden sich die Sozialpartner darüber verständigen müssen, welche mobilitätsfördernden Elemente aufgenommen werden können und sollen. Dabei sollten die Transferbemühungen sich in erster Linie auf eine neue Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt richten. Öffentlich geförderte Beschäftigungsmaßnahmen (ABM / Strukturanpassungsmaßnahmen) für von Massenentlassungen betroffene Mitarbeiter werden in Zukunft an Bedeutung verlieren.

Der Gesetzgeber hat dieser veränderten Rolle von Sozialplänen durch die seit dem 1. Januar 1998 gewährten Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen gemäß §§ 254 ff. SGB III Rechnung getragen. Mit diesem neuen Instrument soll für die Betriebe und die betrieblichen Interessenvertretungen ein Anreiz geschaffen werden, Sozialpläne im oben genannten Sinne zu „aktivieren“.⁸ Ziel ist es, der Arbeitslosigkeit betriebsnah, d. h. möglichst früh, bereits zum Zeitpunkt ihres Beginns entgegenzuwirken. Außerdem soll auf diesem Wege erreicht werden, dass Sozialplanmittel weniger konsumtiv und zunehmend beschäftigungswirksam eingesetzt werden. An die Stelle des Personalabbaus auf Kosten der Sozialversicherung soll die finanzielle und organisatorische Beteiligung der Betriebe an beschäftigungsfördernden Maßnahmen zugunsten der von ihnen Freigesetzten treten.

6 Vergl. dazu u.a. Schweikle 1998

7 Vergl. u.a. Knuth / Vanselow 1995, BAVC 1998, DGB 1998

8 Vergl. u.a. Knuth / Vanselow 1995

2. Qualitative Auswertung und Analyse der Inhalte bestehender Sozialpläne

Neues Förderinstrument: „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“

Seit Januar 1998 besteht mit den „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ nach §§ 254 ff. SGB III ein neues Instrument, mit dem Maßnahmen der aktiven, auf Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ausgerichteten Arbeitsförderung unterstützt werden sollen. Bedingung ist, dass diese Maßnahmen unmittelbar vor oder nach dem Verlust des Arbeitsplatzes bei Betriebsänderungen mit Personalabbau einsetzen. Finanziert werden die Maßnahmen von der Bundesanstalt für Arbeit und von den Betrieben, die ihren Personalbestand im Rahmen eines Sozialplans oder einer sozialplanähnlichen Vereinbarung reduzieren. Über die Mittelvergabe der Bundesanstalt für Arbeit (BA) entscheiden die Landesarbeitsämter.⁹ Ziel dieses neuen Förderinstrumentes ist es, die bisherige, auf Vorruststands- und Abfindungsregelungen ausgerichtete Sozialplanpraxis in Richtung einer beschäftigungswirksamen Nutzung von Sozialplanmittel zu verändern.

In der bundesweiten Praxis wird dieses Instrument allerdings bisher kaum genutzt. Während in NRW eine relativ große Nachfrage besteht,¹⁰ sind in anderen Bundesländern, wie z. B. Bayern und Berlin, im Jahr 1998 noch keine Maßnahmen gefördert worden.

2.1 Inhalte bisheriger Sozialpläne

In den letzten Jahren sind in der Eisen- und Stahlindustrie eine Reihe von Sozialplänen und Interessenausgleichen ausgehandelt worden. Dieses Instrument, Ende der 50er Jahre im Bereich der Montanindustrie entwickelt und 1972 bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes auf alle Betriebe, in denen es einen Betriebsrat gibt, verallgemeinert, wurde bisher im Wesentlichen dazu genutzt, um Personalanpassungsmaßnahmen auf ältere Mitarbeiter zu konzentrieren und auch jüngere Mitarbeiter mit teilweise erheblichen Abfindungsleistungen zum Ausscheiden aus dem Betrieb zu motivieren.

Nach einer aktuellen Erhebung von Edmund Hemmer entfielen in der ersten Hälfte der 90er Jahre etwa 85 % der eingesetzten Sozialplanmittel (in allen Branchen) auf Abfindungsleistungen.¹¹ Die Höhe der Abfindungen differiert sehr stark nach Betriebsgröße, Konzernzugehörigkeit und Branche, wobei insgesamt mehr als drei Viertel aller Abfindungssummen über dem von der Anrechnung auf das Arbeitslosengeld freien Höchstbetrag von 10.000 DM lagen. Über ein Fünftel der gezahlten Abfindungen lag über 50.000 DM.¹²

Aktivierende Momente sind in bestehenden Sozialplänen eher selten zu finden, sieht man von Hilfen ab, welche die innerbetriebliche Mobilität fördern sollen. Dazu zählen Fahrtkostenzuschüsse, Hilfen bei der Wohnraumbeschaffung, Umzugshilfen, Trennungshilfen etc.

9 Der derzeitige Förderhöchstbetrag wird vom Landesarbeitsamt NRW mit 16.320 DM pro Teilnehmer angegeben. Die 13 bisher geförderten Maßnahmen in NRW seien mit einem durchschnittlichen Fördersatz von 6.600 DM pro Teilnehmer gefördert worden. (Aussagen von Herrn Kulozik, zuständiger Sachbearbeiter beim LAA NRW auf der Fachtagung „Übergänge in wirtschaftlichen Umbrüchen - Neuorientierung und Wiederbeschäftigung bei Stellenabbau“ am 15. und 16. Dezember 1998 im IAT, Gelsenkirchen.)

10 Allerdings wurden auch hier die zur Verfügung stehenden Mittel bei weitem nicht ausgeschöpft (Aussage H. Kulozik ebd.).

11 Hemmer 1997, S. 109

12 Vergl. ebd. S.116 ff.

Maßnahmen, die durch Qualifizierung, Outplacementberatung etc. auf den externen Arbeitsmarkt orientieren und eine möglichst schnelle Wiedereingliederung der Betroffenen zum Ziel haben, sind erst in der jüngsten Zeit als mögliche Inhalte von Sozialplanverhandlungen entdeckt worden.

2.2 Auswertung bestehender Sozialpläne

Zur qualitativen Auswertung und Analyse der Inhalte bestehender Sozialpläne ist ein Raster¹³ entwickelt worden, nach welchem vier bestehende Sozialpläne / Interessensausgleiche aus der Eisen- und Stahlindustrie und aus dem Bergbau miteinander verglichen wurden.¹⁴ Dabei kam es in erster Linie darauf an, diese Vereinbarungen auf ihre mobilitätsfördernden bzw. -hemmenden Elemente zu untersuchen.

Zum Vergleich wurde außerdem das Arbeitspapier „Transfer-Sozialplan – Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie“ des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie e.V., Stand vom Juni 1998, hinzugezogen.

Die in den verschiedenen Sozialplänen / Interessensausgleichen vereinbarten Leistungen wurden zielgruppenbezogen verglichen. Dabei wurde nach folgenden Leistungen unterschieden :

- Leistungen bei vorzeitigem Ruhestand
- Leistungen bei Aufhebungsverträgen
- Leistungen zur Förderung der innerbetrieblichen Mobilität
- Leistungen zur Förderung der Mobilität auf den externen Arbeitsmarkt.

Quantitative Vergleiche (Höhe der Abfindungen, Lohnersatzleistungen etc.) wurden nicht angestellt.

Leistungen bei vorzeitigem Ruhestand

In den ausgewerteten Sozialplänen sind Vorrustandsregelungen ein vorrangiges Mittel des Personalabbaus. Nur in einem Sozialplan finden sich dazu keine Regelungen.

Diese Vorrustandslösungen beruhten auf einer Kombination von Lohnersatzleistungen nach dem AFG, betrieblichen Aufstockungszahlungen / Abfindungen und vorzeitigem Rentenbezug mit 60 Jahren bei Arbeitslosigkeit. Während Vorrustandsregelungen in zwei Sozialplänen ab einem Alter von 55 Jahren in Anspruch genommen werden konnten, war in einem Sozialplan ein altersbedingtes Ausscheiden bereits mit 52 Jahren möglich.

Für die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter finden sich hinsichtlich einer Mobilitätsförderung auf den internen oder externen Arbeitsmarkt in den ausgewerteten Sozialplänen keine Regelungen. Da der endgültige Ausstieg aus dem Erwerbsleben bisher sowohl im Interesse der Betriebe als auch der Betroffenen lag, ist dies nicht verwunderlich. Aus den oben genannten Gründen, aber auch im Hinblick auf die derzeit diskutierten Altersteilzeitregelungen, müssen in Zukunft verstärkt Überlegungen angestellt werden, wie ältere Mitarbeiter, aber auch die sogenannten leistungsgeminderten Mitarbeiter, bis zu ihrer Verrentung auf dem innerbetrieblichen oder dem externen Arbeitsmarkt eingesetzt werden können.

13 Vergl. Anlage 6.1

14 Auf die Auswertung weiterer, vorliegender Sozialpläne wurde verzichtet, weil ihre Inhalte sich nicht wesentlich unterschieden.

Leistungen bei Aufhebungsverträgen

Aufhebungsverträge werden in gegenseitigem Einvernehmen zwischen den Betrieben und den Mitarbeitern getroffen, wenn der betreffende Arbeitsplatz unmittelbar oder mittelbar entfällt und kein anderer zumutbarer Arbeitsplatz angeboten werden kann. In einem Sozialplan sind auch betriebsbedingte Kündigungen (mit Sozialauswahl) möglich. Wesentliche Motivation der Mitarbeiter, die Arbeitsverträge in gegenseitigem Einvernehmen aufzulösen, sind die zum Teil beträchtlichen Abfindungszahlungen.

Die Höhe der Abfindungszahlungen ist in der Regel von der Betriebszugehörigkeit, dem Lebensalter und dem durchschnittlichen Brutto-Monatsentgeld abhängig. Zu anderen betrieblichen Leistungen, wie z. B. tariflich vereinbarte Sonderzahlungen im Austrittsjahr, Wohnrecht in betriebseigenen Wohnungen, Arbeitgeberdarlehen, Urlaubs- und Freizeitansprüchen, bestehen in den meisten Sozialplänen gesonderte Regelungen.

Mit der Auflösung des Arbeitsvertrages und der Zahlung der Abfindung sahen sich die personalabbauenden Betriebe bisher aus der Verantwortung für den (ehemaligen) Mitarbeiter entbunden. Weitere aktivierende, den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt unterstützende Leistungen sind für diese Personengruppe nicht oder nur in Form von materiellen Ausgleichsleistungen¹⁵ vorgesehen. In einem Fall besteht für ausgeschiedene Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in einer Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft auf den externen Arbeitsmarkt zu orientieren und Qualifizierungsangebote wahrzunehmen.

Regelungen, wie sie zum Beispiel für die österreichischen Arbeitsstiftungen¹⁶ oder auch bei Dornier¹⁷ getroffen wurden, nach denen die Zinserträge der geparkten Abfindungssummen für mobilitätsfördernde Maßnahmen eingesetzt werden, solange die Betroffenen Nutznießer dieser Maßnahmen sind, gibt es in den ausgewerteten Sozialplänen nicht.

Leistungen zur Förderung der innerbetrieblichen Mobilität

Abgesehen von einem der ausgewählten Beispiele finden sich in allen ausgewerteten Sozialplänen Regelungen zur Förderung der innerbetrieblichen Mobilität, wozu auch der Wechsel auf neue Arbeitsplätze in anderen Unternehmen des Konzerns zu rechnen ist. Diese Versetzungen / Umsetzungen berücksichtigen die berechtigten Interessen der Betroffenen. Neue Arbeitsplätze müssen „zumutbar“ und „angemessen“ sein.

Lohneinbußen bei Versetzungen auf geringer bezahlte Arbeitsplätze werden in allen Fällen ausgeglichen.

Über die Einkommenssicherung hinaus enthalten die Sozialpläne Regelungen zu Qualifizierungsmaßnahmen, die auf die neuen Aufgaben vorbereiten sollen, sowie Fahrtkostenerstattungen / Aufwandsentschädigungen, Umzugs- hilfen und Hilfen zur Wohnraumbeschaffung.

15 So bekommen z.B. ausgeschiedene Mitarbeiter, die in die Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft eintreten, während dieser Zeit die Differenz zwischen Arbeitslosengeld und 90% des letzten Nettolohnes ausgeglichen (zusätzliche Abfindungszahlung). Erst nach Ausscheiden aus der Gesellschaft werden 90% der Abfindungssumme (sowie evtl. nicht aufgebrauchte zusätzliche Abfindungszahlungen) aus- gezahlt.

16 Vergl. Muth 1998, S.116

17 Vergl. Bartel 1998

Da die betroffene Personengruppe nicht aus dem Betrieb ausscheidet, enthalten die Sozialpläne für sie auch keine weitergehenden, auf den externen Arbeitsmarkt ausgerichteten Angebote.

Leistungen zur Förderung der Mobilität auf den externen Arbeitsmarkt

Der Unterstützung der Orientierung ausscheidender Mitarbeiter auf den externen Arbeitsmarkt wird in den ausgewerteten Sozialplänen unterschiedliches Gewicht beigemessen. Während sich in einem Fall die Vereinbarungen dazu auf den Satz „*Das Unternehmen verpflichtet sich, die Mitarbeiter auf ihren Wunsch hin bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu beraten und zu unterstützen*“ beschränkt, enthalten zwei andere Sozialpläne Regelungen zum Übergang in eine externe Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft bzw. in eine Stiftung. Im vierten Fall werden für Ausscheidende Zusatzleistungen in betriebsinternen Ausbildungseinrichtungen vorgehalten.

Angeboten werden, in unterschiedlicher Intensität, allgemeine Beratung und Betreuung, Grund- und Fachqualifizierung und Vermittlung aber auch Beschäftigung in öffentlich geförderten Maßnahmen (ABM). Die Betreuungszeit wird individuell festgelegt und entspricht entweder der jeweiligen Bezugsfrist für Arbeitslosengeld oder der (aufgestockten) Kündigungsfrist.

Über Ausgleichszahlungen werden Differenzen zwischen Arbeitslosen- bzw. Unterhalts- und letztem Nettolohn zum Teil ausgeglichen (siehe Anm. 11). In einem Fall werden bei dem Wechsel auf eine externe Arbeitsstelle Mehrkosten für Fahrten, Umzugs- oder Wohnungskosten erstattet. Darüber hinaus werden Trennungsschädigungen gezahlt.

Alle genannten Leistungen zur Förderung der Mobilität auf den externen Arbeitsmarkt sind erste Ansätze, ausscheidende Mitarbeiter auf ihrem weiteren Berufsweg zu unterstützen. Vergleicht man allerdings den Einsatz von Finanzmitteln für diese aktivierenden Ansätze mit den Mitteln, die für Abfindungen und Vorrhestandsregelungen eingesetzt werden, wird deutlich, welche geringe Rolle aktive Arbeitsmarktpolitik in den bestehenden Sozialplänen spielt.

Auch wenn die derzeitigen Entscheidungen der Bundesregierung noch nicht erkennen lassen, inwieweit Abfindungsregelungen durch die Anrechnung auf Lohnersatzleistungen und Versteuerung unattraktiver werden und durch Veränderungen im SGB III (Verschiebung der Altersstaffel für die verlängerte Dauer des Anspruchs auf Arbeitslosengeld) und in der Rentenpolitik Vorrhestandsregelungen zukünftig noch möglich sind, werden künftige Sozialplanverhandlungen ein stärkeres Gewicht auf die Aktivierung von Sozialplanmitteln legen müssen.

2.3 Konzeption eines Transfer-Sozialplanes (Beispiel: Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.)

Mit dem Arbeitspapier „Transfer-Sozialplan – Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie“¹⁸ vom Juni 1998 hat der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.

18 Vergl. BAVC 1998

erstmals ein Papier vorgelegt, in dem ein Sozialpartner Vorschläge zur künftigen Ausgestaltung „aktivierter“ Sozialpläne macht. Auch wenn dieses Arbeitspapier mit bestehenden Sozialplänen nur bedingt zu vergleichen ist,¹⁹ sollen seine wesentlichen Aussagen hier kurz zusammengefasst werden.²⁰

Grundsatz

Der Transfer-Sozialplan wird als wichtiger Baustein des Ausgleiches zwischen notwendigen betrieblichen Flexibilisierungsmaßnahmen und den Interessen der Beschäftigten an einer weitgehenden Arbeitsplatzsicherheit angesehen. Er soll kostenneutral sein und soll bei Betriebsänderungen nicht zu zeitlichen Verzögerungen führen. Seine Transfermaßnahmen sind auf den externen Arbeitsmarkt ausgerichtet. In jeder Phase geht Vermittlung vor Qualifizierung oder Orientierung. Existenzgründungen von Mitarbeitern sind während des gesamten Transferprozesses zu fördern. Nach Abschluss des Transfer-Sozialplans / des Interessenausgleiches soll den betroffenen Mitarbeitern die Kündigung ausgesprochen werden.

Träger der Maßnahmen

Um die Mitarbeiter auf den externen Arbeitsmarkt zu orientieren, sollen auch Angebote außerhalb der Arbeitszeiten und außerhalb des Betriebs gemacht werden. Ein von den Arbeitgeberverbänden getragenes Netzwerk sowie Beteiligungen an lokalen oder regionalen Transfer- und Personalentwicklungsgesellschaften sollen in Kooperation mit den Arbeitsverwaltungen und anderen Trägern den Transferprozess begleiten. Insbesondere kleine und mittlere Betriebe sollen von den Angeboten externer Träger profitieren.

Finanzierung

Finanziert werden sollen die Angebote durch Eigenbeteiligung der Betriebe, Leistungen der Arbeitsverwaltung (Struktur-Kurzarbeit, Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen, Eingliederungszuschüsse, Mobilitätshilfen etc.) und aus Drittmitteln (z. B. regionale Strukturfonds, EU-Mittel).

Geplante Maßnahmen und Angebote

Die betroffenen Arbeitnehmer sollen nach den Kriterien der Sozialauswahl (§ 1 Abs. 3 KSchG) ausgewählt werden. Durch eine konzertierte, zukunftsbezogene Arbeitsvermittlung, d. h. durch frühzeitige Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern, der Arbeitsverwaltung und externen Trägern, sollen die Beschäftigungschancen der ausscheidenden Mitarbeiter verbessert werden. Dazu werden Mitarbeiterprofile erarbeitet, Zeugnisse ausgestellt und Bewerbungsunterlagen zusammengestellt. Schriftliche und mündliche Bewerbungen werden trainiert. Außerdem soll eine Orientierungsberatung zur Feststellung des weiteren Qualifizierungsbedarfes bzw. der Qualifizierungsfähigkeit mit dem Ziel eines individuellen Qualifizierungsplanes stattfinden. Die notwendige berufliche Weiterbildung in Qualifizierungsmaßnahmen soll gefördert werden. Potenzielle Existenzgründer erhalten Beratungshilfen.

19 Erste Sozialpläne, die sich an den Vorgaben des Arbeitspapiers orientierten, sind bei Drucklegung dieses Berichts im März 2000 bei der Bayer AG verhandelt worden.

20 Vergl. auch Anlage 6.2

Leistungen

Folgende Leistungen werden den betroffenen Mitarbeitern von betrieblicher Seite angeboten:

- Bezahlte Freistellungen für die Stellensuche (§ 11 III Ziffer 6 MTV in der chemischen Industrie)
- Förderung von Existenzgründungen durch den alten Arbeitgeber durch Existenzgründungszuschüsse, Darlehen, Zinszuschüsse für Kredite, Übernahme von Bürgschaften, Bereitstellung von Sachmitteln, Abnahmeverpflichtungen, Beratungsverträge.

Während der Transferphase besteht außerdem die Möglichkeit, Unterstützungsleistungen der Arbeitsverwaltung (Eingliederungszuschüsse, Mobilitätshilfen, Arbeitnehmerhilfe, Trainingsmaßnahmen, Überbrückungsgeld und Einstellungszuschüsse bei Neugründungen) in Anspruch zu nehmen.

Zusätzliche gesetzliche Regelungen

Zusätzlich beschleunigt werden kann der Transferprozess durch Neuregelungen im SGB III zur Zumutbarkeit neuer Arbeitsplätze. Danach gilt ab dem siebten Monat der Arbeitslosigkeit jeder Arbeitsplatz als zumutbar, dessen Verdienst höher als das Arbeitslosengeld ist.²¹

Außerdem sollen den Arbeitgebern Neueinstellungen durch Überlassung der kompletten Bewerbungsunterlagen und der Mitarbeiterpotenzialprofile (bei Einwilligung des Arbeitnehmers) administrativ erleichtert werden.

Zusammenfassung

Mit der Maßgabe, dass Abfindungen „nicht mehr die Regel, sondern die Ausnahme“²² sein sollen, versucht der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V., einen neuen Weg der Sozialplanpolitik zu beschreiten. In Absprache mit dem Betriebsrat sollen Mittel, die zuvor für Abfindungszahlungen bereitgestellt werden mussten, für den Beschäftigungstransfer auf den externen Arbeitsmarkt eingesetzt werden. Diese Aktivierung von Sozialplanmitteln, wie sie von Arbeitsmarktexperten schon seit längerer Zeit gefordert wird²³ und in den österreichischen Arbeitsstiftungen auch bereits mit Erfolg praktiziert wird, kann dazu beitragen, Transferprozesse, insbesondere durch die konzertierte Arbeitsvermittlung, zu beschleunigen.

Im Arbeitspapier „Transfer-Sozialplan“ des BAVC finden sich allerdings keine näheren Angaben dazu, wie hoch der Anteil der für mobilitätsfördernde Maßnahmen bereitgestellten Summen am Gesamtumfang der Sozialplanmittel sein sollte. Auch dazu, inwieweit in Zukunft noch Abfindungen gezahlt werden und welchen finanziellen Eigenanteil die betroffenen Beschäftigten einbringen sollten, wird nichts näheres ausgesagt.

Insgesamt bleibt fraglich, ob die Betroffenen das Gesamtpaket der angebotenen Transfermaßnahmen als adäquate Ersatz für wegfallende oder geringere Abfindungen ansehen werden. Insbesondere die Maßgabe, dass vor Einsatz der Maßnahmen betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden sollen, dürfte die Verhandlungen

21 Das entspricht einem Entgeltrückgang von bis zu 40% des letzten Nettolohnes.

22 Vergl. BAVC S. 6

23 Vergl. u.a. Knuth / Vanselow 1995

erschweren. Dennoch dürften die Vorschläge des BAVC auch für die Eisen- und Stahlindustrie von Interesse sein. Inwieweit sie sich in der betrieblichen Praxis verwirklichen lassen, werden künftige bzw. bereits laufende Sozialplanverhandlungen zeigen.

3. Synoptische Kurzbeschreibung und Vergleich der Zielsetzungen bestehender Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften sowie kritische Einschätzung ihrer personalpolitischen Funktion

Neben den Erfahrungen aus den Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS-Gesellschaften), die mit Beginn der 90er Jahre in den neuen Bundesländern entstanden sind,²⁴ liegen mittlerweile auch aus Westdeutschland und dem benachbarten Ausland eine ganze Reihe von Erfahrungen mit Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften und anderen beschäftigungserhaltenden bzw. beschäftigungsschaffenden Maßnahmen vor.

Für diesen Bericht sind drei deutsche und ein österreichischer Ansatz ausgewertet worden:

- Case Germany GmbH / Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB)
- Mypegasus Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH (ehem. Bremer Vulkan-Unternehmen)
- Zeche Sophia Jacoba GmbH
- Offene Arbeitsstiftung Steyr / Verein zur Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern

Diese Ansätze der Beschäftigungsförderung in Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften sollen zunächst in Form eines Rasters beschrieben werden und im nächsten Schritt unter besonderer Berücksichtigung von fördernden und hemmenden Faktoren ausgewertet werden.

Zusätzlich sollen im nächsten Schritt einige weitere arbeitsmarktpolitische Ansätze beschrieben werden. Alle, in Theorie und Praxis vorfindbaren arbeitsmarktpolitischen Interventionsmöglichkeiten bei Unternehmenskrisen, sind außerdem in einer Übersicht und einer Checkliste (Anhang) zusammengefasst worden. Dabei handelt es sich nicht nur um Maßnahmen, die bei anstehenden Massenentlassungen oder Betriebsschließungen zum Einsatz kommen können (reaktive Maßnahmen), sondern auch um präventive und frühzeitige Maßnahmen, die dazu beitragen können, Entlassungen und Betriebsschließungen zu verhindern.

24 Vergl. u.a. Knuth 1994

3.1 Synoptische Kurzbeschreibung von vier Vermittlungs-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften

Case Germany GmbH **Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB)**

Gründungsphase

Hintergrund	5. Mai 1993: Bekanntgabe des amerikanischen Case-Konzerns, im Rahmen eines konzernweit angelegten Restrukturierungsprogramms, sein Neusser Produktionswerk Ende 1997 zu schließen (Einstellung des Schleppermodells „Maxxum“).
Zustandekommen	Es verlieren 1038 Case-Beschäftigte ihren Arbeitsplatz.
Zeitpunkt / Dauer	7. Oktober 1993: <i>längste Betriebsversammlung</i> der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte (Dauer: mehrere Wochen) ohne Erfolg.
Initiative / Beteiligte	15. März 1994 bzw. 13. März 1995: Unterzeichnung eines <i>Interessenausgleichs</i> u. eines <i>Sozialplans</i> , Schließung der Neusser Case-Gießerei als erste Teilstillegung (191 Arbeitnehmer entlassen). Die Idee des ZAB entwickelte der Geschäftsführer für Personal u. Recht der Case Germany GmbH (basierend auf arbeitsmarktpolitischen Erfahrungen des Case-Konzerns aus Frankreich). Das Detailkonzept entwickelte eine französische Unternehmensberatungsgesellschaft. Das ZAB stand den Case-Beschäftigten von Anfang November 1996 bis Ende August 1997 zur Verfügung. <i>Politische Unterstützung</i> erhielt die Entwicklung des ZAB im März 1994 auf der Neusser Arbeitsmarktkonferenz durch den Bürgermeister der Stadt Neuss.

Organisationsform

4. Juli 1995: Gründung der „ <i>Gesellschaft für Arbeit u. Beschäftigung mbH</i> “ (GAB) als Trägerinstitution des ZAB (gemeinnütziges Unternehmen)
Gesellschafter:
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitgeberverband Metall u. Elektroindustrie Düsseldorf e.V.• Kreishandwerkerschaft Kreis Neuss• Stadt Neuss

Vernetzung

Gestalterische Beteiligung zahlreicher Akteure aus Politik, Verwaltung und Verbänden
<i>Beirat</i> der GAB setzte sich zusammen aus:
<ul style="list-style-type: none">• Betriebsrat Case Germany GmbH• Landesarbeitsamt• Arbeitsamt Neuss• Land NRW• IG Metall

Finanzierung

Öffentliche Förderung aus dem <i>Landesprogramm „Profis“</i> in Höhe von 1,5 Millionen DM (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie u. Verkehr NRW)
1 Million DM durch die <i>Case Germany GmbH</i> in Form von internen Personalkosten u. Infrastruktur

Ziele	<p>Konzeption des ZAB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzahnung von personal- politischen Zielen der Case Germany GmbH sowie von allgemein arbeitsmarktpolitischen Zielen; <p><i>arbeitsmarktpolitisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch Verbesserung der „Beschäftigungsfähigkeit“ der von Entlassung bedrohten Arbeitnehmer • Berufliche Neuorientierung <p><i>betriebswirtschaftlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreichen der Produktionsauslaufziele trotz Stillegungsbescheids • Vermeidung von Demotivation / Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bis zur Schließung
Zielgruppen	Beschäftigtenstruktur der von Entlassung bedrohten Arbeitnehmer der Case Germany GmbH: vor allem <i>ältere, gering qualifizierte und ausländische Arbeitnehmer mit langer Betriebszugehörigkeit</i>
Inhalte, Tätigkeitsfelder	<p>Kernleistungen des ZAB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Beratungszentrum:</i> Aufarbeitung von emotionalen Aspekten („Kündigungschock“) sowie berufl. Neuorientierung (Lebenszyklusanalyse, Laufbahnbilanz, Stärken-Schwächen-Analyse) • <i>Job-Center:</i> Vorbereitung sowie Durchführung einer aktiven Bewerbungskampagne (Analyse des „offenen“ Arbeitsmarktes, Erstellen von Bewerbungen, aktives Bewerbungstraining etc.) <p>Zusätzliche Leistungen im ZAB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job-Hunting • Klassisches Outplacement für einige Führungskräfte • Eine öffentlich geförderte Analyse von Ausgründungspotentialen sowie individuelle Gründungsberatung durch eine gesonderte Beratungsgesellschaft • Qualifizierungsberatung in Kooperation mit dem örtlichen Arbeitsamt • Analyse der individuellen finanziellen Situation in Kooperation mit der örtlichen Sparkasse • Rentenberatung durch Versichertenälteste der Rentenversicherung
Ergebnisse	<p>Das <i>Job-Hunting</i> ergab bei 2720 Unternehmenskontakte ca. 1750 offene Arbeitsstellen (davon ca. 1000, die für die Beschäftigten des Case-Werkes hinsichtlich ihrer Qualifikationsanforderungen relevant waren). Es führte jedoch nur zu etwa 50 neuen Arbeitsplätzen für die ehemaligen Case-Beschäftigten außerhalb des Betriebes.</p> <p>Die <i>Wiedereingliederungsquote</i> früherer Case-Arbeitnehmer in neue Beschäftigung, die durch das ZAB insgesamt erreicht wurde, beträgt ca. 31 % (IAT-Verbleibsbefragung).</p> <p>Von Oktober 1996 bis März 1997 nahmen ca. 210 Case-Mitarbeiter an einer <i>Gruppenqualifizierung</i> teil (Gabelstapler-Kurs).</p> <p>Die <i>betriebswirtschaftliche Zielsetzung</i> von Case wurde erreicht (s.o.).</p>

Das Ziel einer prozessorientierten beruflichen Neuorientierung wurde im ZAB nicht erreicht (IAT-Verbleibsbefragung).

Die *arbeitsmarktpolitische Zielsetzung* des ZAB, die Verbesserung der „Beschäftigungsfähigkeit“ reduzierte sich im Ergebnis auf „technische Hilfen“ (Bewerbungsmappe erstellen etc.).

Es ist nicht gelungen, die ausländischen Belegschaftsmitglieder in das ZAB zu integrieren.

Bei der *inhaltlichen Ausgestaltung* der ZAB-Angebote wurde das Bildungs- und Qualifikationsniveau der Belegschaft nicht ausreichend berücksichtigt.

Der Einsatz von berufsfachlichen Qualifizierungsmaßnahmen war unzureichend.

Es fand im Kernelement des ZAB (Beratungs-, Jobcenter) tendenziell eine Umorientierung vom geplanten Gruppenansatz hin zur Einzelfallhilfe statt.

Literatur

Maag, Andrea (1996): Motivation und Akzeptanz als Basis für eine wirksame Beschäftigungsfähigung, Neuss

Kehlenbach, Hans-Peter / Stricker, Monika (1996): Neue Wege im Umgang mit Personalfreisetzung – Beispiel Case Germany GmbH, in: Personalführung 5/96

Muth, Josef (1996): Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) der Case Germany GmbH in Neuss – Ein betrieblicher Ansatz zur Förderung der beruflichen Mobilität im Vorfeld von Entlassungen, in: G.I.B. info 4/96

Muth, Josef (1998): Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung. Arbeitsmarktpolitischer Teil. Unveröffentlichter Abschlussbericht im Rahmen des „Programms für Industrieregionen im Strukturwandel“ (PROFIS)

mypegasus Bremen / Bremerhaven
Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH
(ehem. Bremer Vulkan-Unternehmen)

Gründungsphase	Febr. 1996: <i>Konkurs</i> der Schiffbauunternehmen im Vulkan-Verbund, knapp 4400 Arbeitnehmern droht die Arbeitslosigkeit. <i>Finanzpolitische Notwendigkeit, die Produktion trotz Konkurs weiterzuführen</i> (hohe Bürgschaften durch das Land Bremen). <i>Konträre Zielsetzungen</i> (Zielpluralität): <ul style="list-style-type: none">• Erhalt der Werften• Übergang auf andere Arbeitsplätze• finanzielle Schadensbegrenzung• Standortentwicklung April 1996: <i>Gründung</i> der mypegasus – BQG Bremen / Bremerhaven als arbeitsmarktpolitische Flankierungsmaßnahme bei der Umstrukturierung der ehemaligen Vulkan-Unternehmen. Sie arbeitet bis Dezember 1997. Die <i>Initiatoren</i> der mypegasus-BQG waren in erster Linie: <ul style="list-style-type: none">• der Senator für Arbeit des Landes Bremen• die Betriebsräte der ehemaligen Vulkan-Unternehmen• IG Metall
Organisationsform	Die mypegasus Bremen / Bremerhaven Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH ist eine <i>100prozentige Tochter der mypegasus Reutlingen</i> <i>Mypegasus:</i> 1994 in Reutlingen gegründet (Anwaltsbüro) tätig an verschiedenen Standorten, auch in NRW
Vernetzung	Aufgrund der Vielzahl der berührten Interessen durch den Konkurs der Vulkan-Unternehmen gab es ein <i>starkes Geflecht von zentralen Koordinations- und Abstimmungsgremien</i> um die mypegasus-BQG. Ausgewählte <i>Hauptakteure</i> : <ul style="list-style-type: none">• Senat der Freien Hansestadt Bremen / der Senator für Arbeit• Niedersächsische Landesregierung• Europäische Kommission• Bundesministerium für Arbeit• Die Arbeitsverwaltung• Industriegewerkschaft Metall• Arbeitgeberverband• Universität Bremen
Finanzierung	Die <i>Gesamthöhe der Ausgaben</i> betrug insgesamt <i>ca. 60 Millionen DM</i> . Finanziert wurden diese Kosten aus <ul style="list-style-type: none">• Haushaltssmitteln des Landes Bremen• ESF-Mitteln der Länder Niedersachsen u. Bremen

- AFG plus-Mitteln der BA
- Beiträgen der Konkursverwalter

Die BA übernahm innerhalb der Laufzeit der Auffangslösung ca. 30 Millionen DM an Kurzarbeitergeld.

Zusätzlich wurde in etwa 50 Fällen Überbrückungsgeld für Existenzgründer bewilligt (v. d. zuständigen Arbeitsämtern).

Ziele	<p><i>Konzeptionsziele der mypegasus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen / Vermittlung in neue Beschäftigung • Berufliche Neuorientierungsmaßnahmen • Existenzgründungsberatung • Qualifizierung der kurzarbeitenden Vulkan-Beschäftigten
Zielgruppen	Bis auf die Gruppe der Leistungsgeminderten bzw. Schwerbehinderten gab es bei der mypegasus-BQG keine besonders ausgewiesenen Zielgruppen (etwa ausländische oder ältere Arbeitnehmer).
Inhalte, Tätigkeitsfelder	<p><i>Koordination</i></p> <p>Die mypegasus-BQG war Anlauf- und Koordinationsstelle für die Beschäftigten.</p> <p><i>Qualifizierung</i></p> <p>Die mypegasus-BQG war zentrale Institution für die Steuerung und Abwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen, die durch externe Bildungsträger durchgeführt wurden.</p> <p><i>Vermittlung</i></p> <p>Vermittlung in neue Beschäftigung hatte Vorrang vor Qualifizierungsmaßnahmen. Im Rahmen der Vermittlungsbemühungen wurden 104 Praktika in Fremdfirmen realisiert. Zentrales Element der Vermittlung war das Zweitarbeitsverhältnis. Rd. 700 Arbeitnehmer haben in über 150 regionalen Unternehmen von dieser Form des Arbeitsverhältnisses Gebrauch gemacht.</p> <p><i>Arbeitnehmerüberlassung</i></p> <p>Um mehr Flexibilität in der Arbeitnehmerüberlassung zu gewinnen, wurde die konzerninterne WvB (Wellensiek-van Betteray) Verleihgesellschaft gegründet (2.5.1996).</p> <p><i>Existenzgründungen</i></p> <p>Förderung von Existenzgründungen stand nicht im Mittelpunkt der arbeitsmarktpolitischen Flankierungsmaßnahmen. Dennoch wurden in Zusammenarbeit mit dem RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft) 251 Gespräche mit Gründungswilligen geführt.</p>
Ergebnisse	<p>Bis Ende Mai 1998 wurden <i>60 neue Unternehmen</i> von ehemaligen Vulkan-Beschäftigten gegründet (erwartet werden bis zu 70 Neugründungen). Es wurden so ca. <i>420 Arbeitsplätze</i> neu geschaffen bzw. gesichert.</p> <p>Insgesamt wurden <i>1750 Teilnehmer</i> in <i>116</i> von mypegasus durchgeführten <i>Qualifizierungsmaßnahmen</i> weitergebildet. Schwerpunktmaßig wurden hier die Fertigkeiten der technischen Tätigkeiten erweitert bzw. aktualisiert.</p>

Von Juli 1996 bis Oktober 1996 nahmen 256 Beschäftigte an sog. *Vorschaltmaßnahmen* (spezielles Bewerbungstraining u. Aufzeigen neuer Arbeitsfelder) teil.

30 % der Arbeitsplätze auf den Werften konnten gerettet werden (Stand Juni 1998).

Ohne Flankierungsmaßnahmen, also ohne BQG, hätte das Konkursverfahren nicht eröffnet werden können. 4360 Arbeitsplätze wären sofort weggefallen.

Die *Wiederbeschäftigtequote* liegt bei ca. 51,5 % (schriftliche Befragung von mypegasus-Beschäftigten Jan. 1998). Eine Umorientierung in andere Wirtschaftsbereiche ist gelungen.

Im Anschluss an ein *Zweitarbeitsverhältnis* hatten zwei Drittel der Betroffenen einen neuen Arbeitsplatz (Quelle s.o.).

Die mypegasus-BQG erlangte für die Betroffenen in sozialpsychologischer Sicht große Bedeutung (Schock über Schließung des Unternehmens konnte gemildert werden).

Es ist nicht gelungen, türkische sowie ältere Arbeitnehmer in die mypegasus-BQG zu integrieren.

Literatur

Der Senator für Arbeit (1998): Evaluation der arbeitsmarktpolitischen Flankierung der Umstrukturierung ehemaliger Vulkan-Unternehmen. Vorläufiger Abschlussbericht. Hamburg / Gelsenkirchen (unveröffentlicht)

Gründungsphase

Hintergrund
Zustandekommen
Zeitpunkt / Dauer
Initiative / Beteiligte

Dezember 1991: *Stillegungsbeschluss* des Aufsichtsrates der Zeche Sophia Jacoba GmbH (das letzte Bergwerk des ältesten Steinkohlenreviers Deutschlands), die Steinkohlenförderung bis März 1997 einzustellen. Betroffen sind ca. 3500 Beschäftigte (Stand Ende 1993).

Hintergrund ist die wirtschaftliche Krise auf dem internationalen Energiemarkt sowie die im Rahmen der 91er Kohlenrunde versagten, dringend benötigten zusätzlichen Subventionen der Bundesregierung.

Die Zeche Jacoba war der bedeutendste Arbeitgeber u. Ausbildungsbetrieb in der Region. Zusammen mit einem großen chemischen Unternehmen stellte sie rd. 40 % der industriellen Arbeitsplätze.

Die in der Vergangenheit eingesetzten Instrumente zur Bewältigung von Personalabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen (Nichtersatz der Personalfluktuation, „Ringverlegung“ etc.) reichen aufgrund der Kohle-Überkapazitäten nicht mehr aus. Die Aufnahmekapazitäten anderer Bergwerke sind erschöpft.

Anfang 1992 wird die „*Kommission für Zukunftsaktivitäten*“ gegründet. 10 leitende Angestellte sowie der Betriebsratsvorsitzende der Zeche Jacoba versuchen, neue Beschäftigungsmöglichkeiten für die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer zu erschließen.

Organisationsform

Die Zeche Jacoba GmbH war ursprünglich eine „bergrechtliche Gewerkschaft“.

Ende 1988 wurde sie in eine GmbH umgewandelt.

Seit dem 1. Januar 1990 ist die Zeche Jacoba GmbH eine Tochtergesellschaft des Ruhrkohle Konzerns.

Vernetzung

„*Runder Tisch*“:

- Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft
- Arbeitsamt
- Industrie- u. Handelskammer
- Kreishandwerkerschaft
- TÜV

Alle entscheidenden

- *internen Akteure* (Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalabteilung, Sozialplanbüro) u.
 - *externen Akteure* (Arbeitsamt, Kammern, Weiterbildungsträger)
- waren in die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten eingebunden.
-

Finanzierung

Die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen, sowohl Umschulungen als auch Weiterbildungen, wurden zu 80 % durch den *Europäischen Sozialfonds (ESF)* über das Programm „Strukturhilfen für den Bergbau“ kofinanziert.

Die restlichen 20 % finanzierte Sophia Jacoba.

Öffentliche Zuschüsse zur Ausgestaltung des Stillegungssozialplans.

Ziele	Die <i>Wiederbeschäftigungschancen</i> der Arbeitnehmer der Zeche Jacoba mit vorwiegend bergbauspezifischen Qualifikationen zu <i>erhöhen</i> . Vor allem sollte der <i>Übergang von Bergleuten ins Handwerk</i> gefördert werden.
Zielgruppen	In erster Linie <i>Arbeitnehmer mit ausschließlich bergbauspezifischen Qualifikationen</i> (Berg- und Maschinenmann, Bergjungmann etc.).
Inhalte, Tätigkeitsfelder	<p>Die Unternehmensleitung räumte der beruflichen Perspektive von ausscheidenden Beschäftigten Priorität vor den Erfordernissen des Betriebsablaufs ein.</p> <p>Es wurden <i>Umschulungsmaßnahmen</i> durchgeführt, die jedoch ausschließlich jenen Belegschaftsmitgliedern offen standen, die keine oder keine auf dem Arbeitsmarkt verwertbaren Qualifikationen besaßen. (Es wurden Umschulungsmaßnahmen für die Berufe Maurer, Metallbauer, Ver- u. Entsorger, Elektroniker, Gas- u. Wasserinstallateur, Berufskraftfahrer, (techn.) Betriebswirt u. Krankenpfleger eingerichtet.)</p> <p>Facharbeiter wie Schlosser, Elektriker und Kaufleute konnten an <i>Weiterbildungsmaßnahmen</i> teilnehmen und so ihre beruflichen Kenntnisse erweitern oder auffrischen.</p> <p>1992 Einrichtung eines „<i>Sozialplanbüros</i>“ als eine Art „Servicebüro“ für die Arbeitnehmer (war betriebsorganisatorischer Teilbereich der Personalabteilung der Zeche Sophia Jacoba).</p> <p>Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Belegschaftsmitgliedern über Sozialplanansprüche • Abrechnung von Sozialplanmitteln • Betreuung von Praktikanten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative • Organisierung u. Verwaltung von Praktikums- und Arbeitsangeboten • Hilfe bei Erstellung von Bewerbungsunterlagen <p>Ab 1994 Beteiligung an der <i>Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“</i> (HWI) (bis Febr. 1998).</p> <p>1993 Gründung der <i>Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft mbH</i> als Tochtergesellschaft der Sophia Jacoba GmbH.</p> <p>Ihr Ziel war es, durch die Verselbständigung von wettbewerbsfähigen Unternehmensbereichen der Zeche (Spin Offs) u. durch finanzielle Beteiligungen an Unternehmensneugründungen einen Beitrag zur wirtschaftlichen Neuorientierung des Heinsberger Raumes zu leisten (Auflösung 1997).</p>
Ergebnisse	<p>In der Förderauslaufphase der Sophia Jacoba wurden insgesamt ca. 150 <i>Umschulungen</i> und 1.200 <i>Einzelweiterbildungsmaßnahmen</i> (von 1992 bis 1997 nahmen ca. 700 Beschäftigte an diesen Maßnahmen teil) unter Trägerschaft der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft mbH, Bildungszentrum Hückelhofen, durchgeführt.</p> <p>Die Qualifizierungsmaßnahmen wurden sowohl als Gruppen- wie auch als Einzelschulungen organisiert.</p> <p>Durch das Ableisten eines betrieblichen Praktikums im Rahmen der Handwerksinitiative (HWI) konnten 623 <i>ehemalige Beschäftigte in andere Unternehmen integriert</i> werden.</p> <p>Durch die Aktivitäten der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft fanden 186 Arbeitnehmer eine neue Beschäftigung.</p>

Es hat trotz umfangreichen Personalabbaus *keine betriebsbedingten Kündigungen* gegeben.

Die Hälfte der ehemaligen Sophia Jacoba-Beschäftigten haben eine neue Arbeitstätigkeit außerhalb des Bergbaus gefunden.

80 % der Teilnehmer an Umschulungsmaßnahmen fanden innerhalb von drei Monaten nach Abschluss ihrer Maßnahme eine Arbeitsstelle im neu erlernten Beruf.

Die *Wiedereingliederungsquote* ehemaliger Sophia Jacoba-Beschäftigter in neue Beschäftigung beträgt nahezu 100 % (Arbeitsdirektion).

Literatur

Muth, Josef (1998): Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung. Arbeitsmarktpolitischer Teil. Unveröffentlichter Abschlussbericht im Rahmen des „Programms für Industriegenerationen im Strukturwandel“ (PROFIS)

Offene Arbeitsstiftung Steyr

Verein zur Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern

Gründungsphase

Hintergrund	<p>Umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen der Steyr Daimler Puch AG, des bedeutendsten Arbeitgebers der Stadt u. der Region Steyr, führten zu einem Personalausbau von <i>9.600 Beschäftigten im Jahre 1981 auf 900 Beschäftigte im Jahre 1995</i>.</p>
Zustandekommen	
Zeitpunkt / Dauer	
Initiative / Beteiligte	<p>Der Arbeitsamtsbezirk Steyr weist die höchste Arbeitslosenquote in Oberösterreich auf.</p> <p>Von 1992 bis 1993 gingen durch die Abwanderung zweier weiterer Großbetriebe aus der Region mehr als 500 Arbeitsplätze verloren.</p> <p>Durch Umstrukturierungsmaßnahmen metallverarbeitender Unternehmen in der Region gingen im Zeitraum von 1992 bis 1997 insgesamt ca. 900 Arbeitsplätze verloren.</p> <p>Wirtschaftliche Schwierigkeiten der Gesellschaft für Fertigungstechnik u. Maschinenbau AG (GFM) führten zu Beginn der 90er Jahre zu einer Diskussion über den Aufbau einer Arbeitsstiftung in Steyr. Im Rahmen dieser Diskussion wurde ein „<i>Runder Tisch</i>“ unter Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none">• der Kommune• des Gewerkschaftsbundes• des Sozialministeriums• des Arbeitsmarktservices (Arbeitsverwaltung) <p>eingerichtet.</p> <p>1993 wurde im Rahmen der Runden Tische die Offene Arbeitsstiftung Steyr (OAS) als <i>Regionalstiftung</i> gegründet.</p> <p>Die Konzeption der OAS wurde maßgeblich vom ersten u. noch amtierenden Geschäftsführer entwickelt.</p>

Organisationsform

Die Gesellschaftsform der Stiftung ist die eines (nicht gemeinnützigen) Vereins.
Inzwischen wurde der Vereinsaufbau der Stiftung zu einer <i>Holdingstruktur</i> weiterentwickelt, um zusätzliche arbeitsmarktpolitische Aktivitäten umsetzen zu können (Betrieb einer Genossenschaft für Arbeit, einer Unternehmensgründungsgesellschaft sowie die Betreuung anderer Stiftungen).

Vernetzung

Mitglied der Offenen Arbeitsstiftung Steyr können ausschließlich Unternehmen werden.
Gründungsunternehmen der Stiftung waren:
<ul style="list-style-type: none">• GMF Steyr AG• BMW GmbH• Steyr Antriebstechnik GmbH• Steyr Nutzfahrzeuge AG• Enns-Kraftwerke AG• SKF Österreich AG

Finanzierung	Die Finanzierung der Stiftung lässt sich in <i>drei Ebenen</i> unterteilen: <ul style="list-style-type: none"> • Die Grundfinanzierung der Stiftung (Stiftungspersonal, Sachkosten etc.) erfolgt über Stiftungsbeiträge der Mitgliedsunternehmen und durch den „Verkauf“ von externen Stiftungsdienstleistungen. • Die Finanzierung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen erfolgt über Beiträge der Mitgliedsunternehmen sowie über Eigenbeteiligungen der Teilnehmer. • Die Teilnehmer erhalten eine monatliche Zuschussleistung und Arbeitslosengeld über den Arbeitsmarktservice. Sie müssen jedoch auch Eigenleistungen in die Arbeitsstiftung einbringen.
Ziele	Zentrales Ziel der Stiftung ist die <i>Unterstützung entlassener Arbeitnehmer</i> aus der Region bei ihrer beruflichen Neuorientierung.
Zielgruppen	Die Teilnehmer der Stiftung werden durch Selektion der personalentlassenden Mitgliedsunternehmen der Stiftung bestimmt.
Inhalte, Tätigkeitsfelder	<p>Um die berufliche Neuorientierung der Teilnehmer einzuleiten, nehmen sie zunächst an <i>Berufsorientierungsseminaren</i> teil. Erst danach wechseln die Teilnehmer in Abhängigkeit von ihrem neuen beruflichen Ziel in die verschiedenen Module der Stiftung.</p> <p><i>Inhalte der Berufsorientierungsseminare:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychische Bewältigung des Arbeitsplatzverlustes • Selbst-Fremdbild-Übungen, Stärken-Schwächen-Analysen • Begabungs- und Interessentests • Persönlichkeits- und Sozialtrainings • Informationen über relevante Berufsbilder • Kurzpraktika <p><i>Ziel:</i> individueller Bildungsplan</p> <p>Das <i>Modul „Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen“</i> stellt innerhalb der OAS den zentralen Ansatz zur Wiedereingliederung der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt dar.</p> <p><i>Maßnahmen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungskurse • Lehrabschlüsse (Umschulungen) aller Berufssparten • Besuch von höheren berufsbildenden Schulen • Besuch von Akademien, Colleges, Fachhochschulen u. Universitäten <p>Das <i>Modul „Projekt Selbständigkeit“</i> wird in der OAS vorwiegend als Alternative zur abhängigen Beschäftigung für die älteren Teilnehmer eingesetzt. Bei persönlicher Eignung können die Teilnehmer ein <i>Gründerseminar</i> besuchen, das von einem externen Beratungsunternehmen durchgeführt wird.</p> <p><i>Modul „Maßnahmebündel für die über 50jährigen“:</i> Speziell auf die schwierige Wiedereingliederung von älteren Teilnehmern in den Arbeitsmarkt ausgelegtes zeitlich gestrafftes Maßnahmebündel.</p> <p>Das <i>Modul „Replacement“</i> zielt auf die unmittelbare Wiedereingliederung der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt. Es besteht im Wesentlichen aus von der Stiftung zur Verfügung gestellter Infrastruktur (Räumlichkeiten, Personalcomputer, Telefone etc.).</p>

Ergebnisse	Insgesamt sind in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr seit August 1993 bis Januar 1998 <i>478 Personen</i> betreut worden.
quantitative	
qualitative	<p>Der Anteil an ausscheidenden Stiftungsteilnehmern, die wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten, beträgt <i>94 %</i> (Angabe Stiftungsgeschäftsführung).</p> <p>Seit Bestehen der OAS haben 243 Teilnehmer im Rahmen dieser Einrichtung eine Lehre absolviert o. eine Schule abgeschlossen (50 % aller Teilnehmer). Davon haben 50 Teilnehmer einen Abschluss an einer Universität, einer Fachhochschule o. einer Akademie erreicht.</p> <p>Zwei Drittel aller Absolventen hatten bereits während der noch laufenden Qualifizierungsmaßnahme einen neuen Arbeitsplatz gefunden.</p> <p>Bis Januar 1998 wurden im Rahmen der OAS <i>16 Unternehmensgründungen</i> durchgeführt.</p>
Literatur	Muth, Josef (1998): Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung. Arbeitsmarktpolitischer Teil. Unveröffentlichter Abschlussbericht im Rahmen des „Programms für Industrieregionen im Strukturwandel“ (PROFIS)

3.2 Fördernde und hemmende Einflüsse auf die Handlungsfähigkeit von Transfergesellschaften

Die Frage, welche Faktoren zum Erfolg oder zum Misserfolg einer beschäftigungsfördernden Einrichtung führen, ist letztendlich nicht generell zu beantworten. Jedes der untersuchten Beispiele ist von einer Vielzahl von internen und externen Einflüssen geprägt, die einen Vergleich unmöglich machen. Interne Faktoren, wie zum Beispiel Zusammensetzung und Status der betroffenen Zielgruppen, beteiligte Akteure, Maßnahmenkataloge, finanzielle, personelle und räumliche Ausstattung und externe Faktoren, wie zum Beispiel die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen und die jeweilige regionale Arbeitsmarktsituation, machen jeden Fall zum Einzelfall. Schwierig wird es insbesondere dann, wenn es sich um internationale Vergleiche handelt.

Trotzdem macht es Sinn, bestehende Beispiele daraufhin zu überprüfen, ob es Einflüsse auf diese Einrichtungen gab, die sich besonders fördernd oder hemmend ausgewirkt haben.²⁵

Begrifflichkeit

Der Begriff der „Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft“ erscheint mittlerweile als wenig sinnvoll, da es bei den derzeitigen umzusetzenden Maßnahmen zumeist nicht mehr um geförderte Beschäftigung geht. „*Auch ist die berufsfachliche Qualifizierung im herkömmlichen Sinne nur für einen Teil der Betroffenen notwendig oder sinnvoll, um den Weg in neue Beschäftigung zu finden. Ebenfalls aktuelle Begriffe wie „Personal-*

25 Eine schematische Übersicht der fördernden und hemmenden Einflüsse auf beschäftigungsfördernde Einrichtungen findet sich im Anhang 6.3

entwicklungsgesellschaften' oder 'Transfergesellschaften' betonen ihrerseits nur einen Aspekt. 'Arbeitsförderungsgesellschaften' scheint uns dagegen ein passender Oberbegriff zu sein, der zudem den Vorteil hat, die für diese Gesellschaften wesentliche Beziehung zur aktiven Arbeitsmarktpolitik und ihren Instrumenten zum Ausdruck zu bringen".²⁶

Gründungsphase und Zielbestimmung

In der Gründungsphase spielt der Zeitfaktor eine nicht unerhebliche Rolle. Längere Produktionsauslaufphasen vergrößern die Möglichkeiten einer sorgfältigen Planung. Wichtig erscheint hier vor allem die frühzeitige Information der örtlichen Arbeitsverwaltung über anstehende Personalentlassungen. Allerdings kann eine lange Auslaufphase trotz Stillegungsbeschluss auch dazu führen, dass die Arbeitnehmer den Gedanken an eine notwendige berufliche Neuorientierung verdrängen.

Wo durch Stillegung ein interner Arbeitsmarkt komplett zusammenbricht und keine Ringverlegungen (Beispiel Sophia Jacoba) mehr möglich sind, stehen die Betreiber beschäftigungsfördernder Einrichtungen naturgemäß vor größeren Problemen als in den Fällen, in denen zumindest ein Teil der freigesetzten Belegschaften in anderen Konzernunternehmen Arbeit finden kann.

Wichtig erscheint eine eindeutige Zielbestimmung der beschäftigungsfördernden Einrichtung. Dort, wo wie im Falle Case verschiedene, sich widersprechende Ziele verfolgt werden (Orientierung der Arbeitnehmer auf den externen Arbeitsmarkt bei gleichzeitiger Fortführung der Produktion bis zur Stillegung), wirkt sich diese Zielpluralität in der Konzeption negativ auf die arbeitsmarktpolitische Zielsetzung aus. Die beruflichen Perspektiven von ausscheidenden Beschäftigten sollten Priorität vor den Erfordernissen des Betriebsablaufs genießen.

Um arbeitsmarktpolitische Interessen von denen des Konzerns zu entkoppeln, erscheint es deshalb sinnvoll, beschäftigungsfördernde Einrichtungen als selbständige Betriebe auszugliedern.

Darüber hinaus ist es förderlich, die Weiterentwicklung der Institution in Richtung strukturpolitisch wirksame Institution mit regionalem Bezug bereits in der Erstkonzeption vorzusehen (Beispiel Arbeitsstiftungen Österreich).

Beteiligte / Initiatoren / Vernetzung

Grundvoraussetzung einer beschäftigungsfördernden Einrichtung ist zunächst einmal die einvernehmliche Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Betriebsrat bei der Umsetzung. Innerhalb des Betriebes sollten verschiedene betroffene Abteilungen (z. B. Personalabteilung, Ausbildungsbereich) rechtzeitig einbezogen werden.

Außerdem ist eine gute Kooperation mit den verschiedenen außerbetrieblichen Akteuren (örtliches Arbeitsamt, Politik, Kammern, Verbände, Kirchengemeinden ...) wichtig. Bei einer regionalen Ausrichtung der Einrichtung ist es hilfreich, schon in der Planungsphase andere Unternehmen der Region einzubeziehen.

26 Vergl. Senator für Arbeit (1998), S. 7

Organisation

Beschäftigungsfördernde Einrichtungen sollten sich organisatorisch vom Stammbetrieb lösen. Durch eine eigenständige Betriebsführung wird die Lösung der Mitarbeiter vom Altbetrieb und somit ihre Orientierung auf den externen Markt erleichtert. Dabei spielen nicht nur psychologische Gründe auf der Mitarbeiterseite eine Rolle. Eine eigenständige Organisation bietet eine Reihe fördertechnischer Vorteile (betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit bei Struktur-Kurzarbeitergeld, Vermeidung von Sperfristen und Anrechnung von Abfindungszahlungen) für den Betrieb und die Mitarbeiter.

Die Frage, wie sich eine beschäftigungsfördernde Einrichtung organisieren sollte, ist nicht eindeutig zu beantworten. Dazu gibt es in Österreich positive Erfahrungen mit der Form der Arbeitsstiftung²⁷ (Unternehmensstiftung, Branchenstiftung, Insolvenzstiftung, Regionalstiftung). Eine solche Stiftungskonstruktion macht vor allem dort Sinn, wo die Einrichtung als permanentes arbeitsmarktpolitisches Angebot der Region entwickelt werden soll. Bei großen Trägern, wie im Beispiel der Berufsbildungsgesellschaft der Ruhrkohle AG, können auch bereits bestehende und den Beschäftigten bekannte, interne Ausbildungsbetriebe die notwendige Arbeit leisten.

Die Geschäftsführung einer beschäftigungsfördernden Einrichtung muss hauptberuflich und in Vollzeit ausgeführt werden. Ausschließlich ehren- oder nebenamtliche Funktionsträger können den vielfältigen Aufgaben der Einrichtung nicht gerecht werden.

Der administrative Apparat der beschäftigungsfördernden Einrichtung muss ausreichend groß sein. Hierzu ist eine administrative Kernmannschaft mit operativer Erfahrung notwendig. Eine mangelnde personelle Ausstattung behindert den Erfolg der Einrichtung.

Die Personalabteilung des abgebenden Unternehmens kann und sollte nur bedingt in die Arbeit einbezogen werden, da an dieser Stelle ein Interessenkonflikt zwischen Altunternehmen und der beschäftigungsfördernden Einrichtung besteht. Während erste vorrangig am Personalabbau interessiert sein dürfte, sollten für die zweite Beratung Outplacement und Qualifizierung im Vordergrund stehen. Außerdem dürften Personalmitarbeiter des Altunternehmens auf erhebliche Akzeptanzprobleme bei den Teilnehmern der Maßnahmen stoßen.

Insbesondere dort, wo es sich um zeitlich befristete Angebote handelt, können externe Berater mit zeitlich begrenzten Honorarverträgen themenbezogen eingesetzt werden. Dadurch kommt es nicht zu einer Verfestigung von Strukturen (Kostenersparnis). Externe Berater / Trainer müssen über spezifische (Zusatz-)Qualifikationen verfügen.

Zur Sicherung der Qualität der Maßnahmen hat sich eine Qualitätskontrolle durch schriftliche Teilnehmerbefragung / Stimmungsbarometer bewährt. Hier ist es wichtig, bestehende Instrumente der Qualitätssicherung weiterzuentwickeln und in entsprechenden Handbüchern zu dokumentieren.

Die Gründung einer Holdinggesellschaft, die u.a. die Verselbständigung von wettbewerbsfähigen Unternehmensbereichen des abgebenden Unternehmens (Spin Offs) koordiniert, kann eine weitere sinnvolle Unternehmensform sein.

27 Der Begriff der Arbeitsstiftung ist nicht fest definiert bzw. kein Bestandteil des österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetzes. Er hat sich nach Gründung der ersten Arbeitsstiftung (Voest Alpine) im praktischen Sprachgebrauch etabliert (vergl. Muth 1998, S.109).

Zielgruppen

Erfahrungsgemäß lassen sich jüngere Beschäftigte mit guter Berufsausbildung schneller auf den externen Arbeitsmarkt orientieren als ältere Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit und hoher emotionaler Bindung an den Betrieb. Zusätzliche Probleme bereiten andere auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen wie Geringqualifizierte, Schwerbehinderte und Personen mit Sprachschwierigkeiten.

Bei der Konzeption der Angebote und Maßnahmen ist es wichtig, diese Zielgruppen besonders zu berücksichtigen und entsprechende Maßnahmestrategien zu entwickeln.

Standardisierte Interessen- und Berufseignungstests als Grundlage für die zu führenden Teilnehmerakten können dazu beitragen, Orientierungs-, Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen zielgruppengerecht zu planen und durchzuführen.

Finanzierung

Der Erfolg von Maßnahmen der Beschäftigungspolitik ist immer auch von der Höhe der eingesetzten finanziellen Mittel abhängig. Alle möglichen Finanzierungsmöglichkeiten (Mutterunternehmen, Arbeitsverwaltung, Bundes- und Landesmittel, Europäischer Sozialfonds etc.) zu kennen und aktivieren zu können, gehört zu den Grundvoraussetzungen einer beschäftigungsfördernden Einrichtung. Dazu gehören Mittel zur Sicherung der Betriebskosten der Einrichtung aber auch zur Sicherung des Lebensunterhaltes der Betroffenen.

Nicht zu vernachlässigen ist allerdings auch, dass die finanzielle Beteiligung nicht nur einen materiellen Beitrag zur Sicherung der Einrichtung darstellt, sondern auch Ausdruck einer ideellen Verbundenheit ist. Aus diesem Grunde macht es Sinn, regionale Akteure und andere Unternehmen, aber vor allem auch die betroffenen Mitarbeiter zumindest mit geringen, eher symbolischen Summen finanziell zu beteiligen. So bringen in den österreichischen Arbeitsstiftungen alle Beschäftigten einen geringen Teil ihres Lohnes und alle Teilnehmer einen Teil ihrer Abfindungssumme (Zinserträge) in die Stiftung ein.

Monetäre Anreize im Sozialplan, die das vorzeitige Ausscheiden von Arbeitnehmern verhindern sollen („Bleibeprämién“), wie sie im Beispiel Case vereinbart wurden, sind der Akzeptanz von beschäftigungsfördernden Maßnahmen eher abträglich.

Inhalt und Durchführung der Maßnahmen

Um Missverständnisse und Konzeptionsdebatten bei den Teilnehmern zu vermeiden, sollten die zentralen Zielsetzungen schon im Vorfeld hinreichend vermittelt werden. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig und umfassend zu informieren. Mangelnde oder widersprüchliche Informationen erschweren die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ein „Sozialplanbüro“ als zentrale betriebliche Anlaufstelle („Serviceagentur“) hat sich als positives Mittel der Informationsverbreitung erwiesen.

Gruppendynamisch geprägte Orientierungsphasen haben sich als positive Einstiege in die Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt herausgestellt. Wichtig ist hier, wie bei allen anderen Angeboten, dass Berater und Teilnehmer eine gemein-

same sprachliche Ebene finden. Eingesetzte Berater / Trainer sollen über entsprechende Zusatzqualifikationen im Bereich Gruppendynamik und Gesprächsführung verfügen. Bei Seminaren mit überwiegend ausländischen Teilnehmern muss ein Dolmetscher hinzugezogen werden. Das Bildungs- und Qualifikationsniveau der Teilnehmer muss hinreichend berücksichtigt werden. Hier dürfte sich das Fehlen einer Personalstatistik mit Informationen über Qualifikationen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Teilnehmer (Qualifikationspotenzialanalyse) negativ auswirken.

Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen auf andere / neue Wirtschaftsbereiche umorientieren. Dabei sollte praxisorientierten Maßnahmen, die Praktika oder auch befristete Zweitarbeitsverhältnisse enthalten, der Vorzug gegeben werden. Die Maßnahmen müssen berufsfachliche Qualifizierungen für auf dem Arbeitsmarkt nachgefragte Tätigkeiten bieten. Eine ausschließliche „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit“ und Ausbildung von „Schlüsselqualifikationen“ ist wenig sinnvoll.

Auch andere Maßnahmen wie Job-Hunting oder Beratung für Existenzgründungswillige müssen auf die besonderen Bedürfnisse der Betroffenen zugeschnitten sein.

Bei der Durchführung von beschäftigungsfördernden Angeboten soll ein klarer Schnitt zum früheren Arbeitsplatz und zur früheren Arbeitsumgebung gemacht werden. Bei laufender Produktion sollten die Teilnehmer auch durch das Einbringen eigener zeitlicher Ressourcen in die Pflicht genommen werden. Allerdings dürfen die Maßnahmen nicht überwiegend außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden.

Eine abteilungs- und hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Seminar- und Workshopgruppen hat sich als eher negativ herausgestellt. Außerdem sollte für eine gewisse Stabilität der Gruppen gesorgt werden. Ein häufiger Wechsel in der Gruppenzusammensetzung wirkt dem Erreichen der gesetzten Ziele entgegen. Dies gilt ebenso für einen häufigen Wechsel der Seminar- bzw. Workshopleiter.

3.3 Weitere arbeitsmarktpolitische Interventionsmöglichkeiten

Um den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden und insbesondere bei Unternehmenskrisen wirkungsvoll intervenieren zu können, sind in den letzten Jahren eine Reihe von Interventionsmöglichkeiten und Ansätzen entwickelt worden. Dabei handelt es sich um präventive (bei Branchenkrisen), frühzeitige (bei Unternehmenskrisen) oder kurative (bei erfolgten Entlassungen) Einzelmaßnahmen. Eine Übersicht und eine Checkliste derartiger Interventionsmöglichkeiten findet sich im Anhang.²⁸

Wie verschiedene Einzelmaßnahmen zu effektiven Maßnahmebündeln zusammengefasst und zu effektiven, arbeitsmarktpolitischen Interventionsmöglichkeiten werden können, soll an dieser Stelle in Form von drei weiteren aktuellen Modellen kurz dargestellt werden.

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,

28 Vergl. Anlagen 6.4 und 6.5

nicht mehr relevante Geschäfte eingestellt und neue zivile Geschäftsbereiche aufgebaut werden.²⁹ So waren im Standort Friedrichshafen 1750 Mitarbeiter von Personalmaßnahmen (davon 1125 Entlassungen) betroffen.³⁰

Um besondere Fähigkeiten aus der Luft- und Raumfahrttechnik zu bewahren und auf andere Marktgebiete 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.

Die BST Beratung und Systemtechnik GmbH finanziert sich durch

- Mittel der Arbeitsverwaltung (Strukturkurzarbeitergeld, Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen),
- Mitarbeiterentgelte, die durch vorfristiges Ausscheiden (Nichteinhalten der Kündigungsfristen) von DASA / Dornier an BST gehen,
- Zinsen aus den Sozialplanabgaben der Mitarbeiter (Sonderkonto) und der Einspeisung von Sozialplanmitteln zur Aufzahlung 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 Vorteile 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 Personalabbaus, 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.

29 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.

30 Vergl. ebd.

Entwicklung neuer Beschäftigungsperspektiven bei der Volkswagen AG

Trotz eines kontinuierlichen Rückgangs des industriellen Arbeitsvolumens von 200 Mio. Stunden im Jahr 1991 auf 114 Mio. Stunden im Jahr 1998³¹ konnte die Volkswagen AG in den letzten Jahren die Zahl ihrer Belegschaftsmitglieder steigern. Dieser Beschäftigungserfolg wird auf eine Kombination von Shareholder-Value und Workholder-Value zurückgeführt.

Im Programm „Atmendes Unternehmen“ wird durch „Fertigungsfluss nach Kundenauftrag“ die Produktion enger an den Bedarf angepasst. Dazu bedarf es umfangreicher Flexibilisierungsmaßnahmen, insbesondere in der Arbeitszeitgestaltung.

Neben der Einführung der 4-Tage-Woche, die seit 1993 einen Abbau von 30 % der Personalkapazität ohne betriebsbedingte Kündigungen ermöglichte, wird folgende „Flexibilisierungskaskade“ eingesetzt:

- | | |
|---------------------|---|
| Flexibilisierung in | <ul style="list-style-type: none">• Stunden (Arbeitszeitouveränität)• Schichten (2 – 4 Schichten / 84 % der Beschäftigten arbeiten auch an Samstagen u. Sonntagen in Engpassbereichen)• Tagen pro Woche (4 – 6 Tage)• Tagen pro Jahr (bis 300 Tage)• der Urlaubsplanung (Urlaubskorridor / für 89 % der Beschäftigten)• über das Jahr hinaus (Zeitkonten / 80 % der Beschäftigten)• bei der Lebensarbeitszeit (Zeit-Wertpapier) |
|---------------------|---|

Zur weiteren innerbetrieblichen Beschäftigungssicherung wurden unter anderem Projekte des Insourcing (76 Projekte, geplant: 2800 Arbeitsplätze bis 2001), der Entwicklung von neuen Produkten und neuen Geschäftsfeldern sowie der Lieferantenansiedlung (79 Projekte, über 4000 neue Arbeitsplätze) angestoßen.

Über die konzerninternen Strategien zur Sicherung der Arbeitsplätze hinaus sieht die Volkswagen AG sich auch für die wirtschaftliche Entwicklung der Region in der Verantwortung. So sollen in der Region Wolfsburg bis zum Jahr 2003 10.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Die begonnene Ansiedlung von Lieferanten auf dem Werksgelände trägt nicht nur zur Flexibilisierung der Produktionsprozesse bei, sondern soll auch den regionalen Arbeitsmarkt stärken.

Ein PersonalEinsatzBetrieb (PEB) soll die Mobilität von über 30.000 Mitarbeitern im Jahr³² sicherstellen. Über eine vertraglich fixierte Zusammenarbeit mit den angesiedelten Zulieferbetrieben wird die Rekrutierung von Personal gemeinsam vorgenommen.

31 Vergl. Coers, Dirk: Entwicklung neuer Beschäftigungsperspektiven als Antwort auf Unterbeschäftigung am Beispiel der Volkswagen AG – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz „Alternativen zum Personalabbau“ am 24.11.1998 in Frankfurt. Alle weiteren Ausführungen zur Volkswagen AG beziehen sich auf diesen Vortrag.

32 davon: 3.166 Neueinstellungen
1.140 Vermittlungen von Ausgebildeten
470 Wechsel von und zu Konzerngesellschaften
9.180 Wechsel der Tätigkeit
16.750 Wechsel in andere organisatorische Einheiten
1.340 Wechsel in andere Beschäftigungsgruppen
Steuerung von 104 Angehörigen der Internationalen Task-Force
Steuerung der Wiederbesetzung und des Einsatzes von 1.500 Altersteilzeit-Mitarbeitern (vergl. Coers)

Zur Schaffung weiterer Arbeitsplätze für arbeitslose Wolfsburger ist neben der Ansiedlung von Lieferanten der Aufbau eines „Innovationscampus“ und einer „Erlebniswelt“ geplant.

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.³³

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“³⁴ konzipiert ist, die Mitarbeiter vollwertige Angestellte der Bank bleiben und auch kein „Lohndumping durch die Hintertür“³⁵ stattfindet, wird es auch von der Mitarbeitervertretung mitgetragen.

33 Vergl. Haberkern, Karl-Heinz: TransFair – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz „Alternativen zum Personalabbau“ am 24.11.1998 in Frankfurt.

34 Vergl. ebd., S. 8

35 Ebd.

4. Stellungnahme zu den tariflichen und gesetzgeberischen Rahmenbedingungen beschäftigungsfördernder Einrichtungen

Um zukünftige Flexibilisierungsprozesse in der Eisen- und Stahlindustrie sozialverträglich und im möglichst großen Konsens zwischen den Sozialpartnern gestalten zu können, wird es weiterer Veränderungen der gesetzlichen aber auch der tariflichen Rahmenbedingungen bedürfen. Zur Unterstützung dieses Veränderungsprozesses macht der Fachausschuss „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften“ im Folgenden einige Vorschläge.

Dabei soll der Handlungsbedarf in Form von Thesen formuliert und auf entsprechende Handlungsmöglichkeiten hingewiesen werden.

These 1:

Wie in anderen Branchen werden sich die Flexibilisierungsprozesse in der Eisen- und Stahlindustrie fortsetzen. Hier muss ein sozialverträglicher Ausgleich zwischen dem Interesse der Betriebe an einer weitgehenden Flexibilisierung der Arbeitsabläufe und dem Interesse der Belegschaften an sicheren Arbeitsplätzen geschaffen werden.

Die veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verlangen nach einer Weiterentwicklung des bestehenden Tarifsystems. Unter Erhalt der Tarifautonomie wird es in Zukunft notwendig sein, tarifliche Vereinbarungen besser auf den Schutz der Beschäftigten in einer veränderten Arbeitsgesellschaft (neue Organisationsformen, neue Formen der Arbeit in Produktion und Dienstleistung, prekäre Arbeitsverhältnisse etc.) abzustimmen.

Der Gesetzgeber sollte seine Gesetzesvorhaben auf ihre Wirkung auf das Tarifwesen überprüfen, wobei keine direkte oder indirekte Einflussnahme auf die Tarifautonomie stattfinden darf.

Gegebenenfalls kann überprüft werden, nur tariftreue Unternehmen bei der Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand zu berücksichtigen.

Gesetzliche Maßnahmen sollten dazu beitragen, die Autonomie der Tarifparteien zu stärken. Nur starke Tarifpartner können in den anstehenden Flexibilisierungsprozessen zu Verhandlungsergebnissen kommen, die für beide Seiten tragbar sind.

These 2:

Es muss davon ausgegangen werden, dass die Flexibilisierung in der Eisen- und Stahlindustrie nicht ohne den Abbau von weiteren Arbeitsplätzen möglich sein wird.

Zunächst ist an der beschäftigungspolitischen Verantwortung der Unternehmen festzuhalten. Diese Verantwortung erfordert eine langfristige Personalplanung und eine frühzeitige Entwicklung neuer, wirtschaftlich tragfähiger Einsatzmöglichkeiten für Beschäftigte, die aufgrund von Rationalisierung und Produktivitätssteigerung freigesetzt werden. Wenn in Fällen von Krisen oder Reorganisation ein Personalabbau unumgänglich wird, werden Interessensausgleiche und Sozialpläne in Zukunft weniger auf Abfindungen, Finanzausgleiche und Vorrustungsregelungen ausgerichtet werden, sondern Mobilitätsförderung und Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt in den Vordergrund stellen.

Hier bieten sich verschiedene Formen einer zielgruppendifferenten Outplacementberatung (Einzel-, Gruppen-Outplacement) an. Entsprechende tarifliche Regelungen gibt es bereits in Frankreich und Belgien.

Von gesetzgeberischer Seite müssen solche Prozesse unterstützt werden. Mit den Instrumenten „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ (SGB III §§ 254 ff.) und „Struktur-Kurzarbeit“ (SGB III § 175) bestehen hier bereits gute Ansätze.

These 3:

Hohe Abfindungszahlungen sind nicht geeignet, einen raschen Wiedereinstieg der Betroffenen in den Arbeitsmarkt zu fördern.

Die Zahlung von Abfindungen war bisher ein bevorzugtes Mittel, Mitarbeiter zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Unternehmen zu motivieren bzw. ein Ausscheiden sozial abzufedern. Mit Auszahlung der Abfindungssumme endete die Verantwortung des Betriebes für seine Beschäftigten. Diese wurden in vielen Fällen in die Arbeitslosigkeit entlassen oder es wurde ein weicher Übergang in den Vorrhestand ermöglicht. Abfindungen unterstützen aber nicht die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz oder die Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt. Die bestehende Abfindungspraxis bevorteilt die Beschäftigten, die aufgrund ihres Alters in den Vorrhestand gehen können, sowie die, die schnell einen neuen Arbeitsplatz finden.

Hier ist zu überlegen, ob Sozialplanmittel dazu genutzt werden können, eine Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt durch finanzielle Anreize (Mobilitätsprämien / Staffelung der Abfindungsbeträge) oder Hilfen der Orientierung, Qualifizierung und Vermittlung (Outplacement) zu aktivieren. Auch können Abfindungen dazu genutzt werden, Übergangsbezüge (z. B. bei Kurzarbeit) an den letzten Nettolohn anzugeleichen. Derartige Veränderungen im Einsatz zukünftiger Sozialplanmittel müssen tariflich vereinbart werden.

Von Seiten des Gesetzgebers müssen so schnell wie möglich verbindliche Entscheidungen bezüglich der Anrechnung von Abfindungen auf das Arbeitslosengeld und ihrer Versteuerung getroffen werden. Die gegenwärtige Praxis, nach der getroffene Entscheidungen der alten Bundesregierung, welche dazu beitragen sollten, die gängige Abfindungspraxis einzuschränken, von der neuen Bundesregierung ausgesetzt werden, ist für alle Beteiligten wenig befriedigend und verzögert notwendige Veränderungsprozesse in der Sozialplanpolitik.

These 4:

Wenn Abfindungen zu einem hohen Anteil zu versteuern sind und auf Ansprüche gegen die Bundesanstalt für Arbeit angerechnet werden, werden sie gleichermaßen für das Unternehmen teuer und für die begünstigten Arbeitnehmer unattraktiv.

Nach der Aussetzung der gesetzlichen Neuregelung zur Anrechnung von Abfindungszahlungen durch die neue Bundesregierung 1998 sind bisher (Stand März 2000) keine weiteren Regelungen getroffen worden.

Trotz der ungeklärten Lage sollten die Tarifpartner Überlegungen dazu anstellen, wie künftige Sozialpläne den finanziellen Interessen der Betroffenen gerecht werden können, ohne dabei die Interessen der Unternehmen und des Staates zu vernachlässigen.

These 5:

Der Personalabbau in der Eisen- und Stahlindustrie wird in Zukunft immer weniger über Vorruhestandsregelungen zu vereinbaren sein.

Auch in Zukunft wird auf Alterssozialpläne nicht ganz verzichtet werden können. Allerdings zeigen die Zahlen der noch verbliebenen Mitarbeiter in den in Frage kommenden Altersgruppen in der Eisen- und Stahlindustrie, dass das Modell des „Goldenen Handschlags“ zumindest für diese Branche ein Auslaufmodell ist. Vorruhestandsregelungen sind für die Unternehmen immer weniger zu finanzieren, und darüber hinaus ist fraglich, ob der mit dem Ausstieg älterer Mitarbeiter verbundene Wissensverlust in allen Fällen zu kompensieren ist.

Ausstiege aus dem Erwerbsleben über Vorruhestandsregelungen sind auch von gesetzgeberischer Seite erschwert worden. Auch hier bleibt abzuwarten, welche gesetzlichen Veränderungen unter der neuen Bundesregierung Bestand haben bzw. neu getroffen werden.

Zur sozialverträglichen Gestaltung der Endphase des Erwerbslebens dürften Altersteilzeitregelungen an Bedeutung gewinnen. Auch hier wird es wichtig sein, gesetzliche Veränderungen möglichst schnell wirksam werden zu lassen und Rechtssicherheit zu erzeugen.

Aufgabe der Sozialpartner wird es sein, die entsprechenden Gesetzgebungsverfahren kritisch zu begleiten und zu unterstützen.

These 6:

Entlassungen aufgrund betriebsbedingter Kündigungen bedeuten für die Betroffenen wichtige Einschritte in ihrer Berufsbiographie mit einschneidenden finanziellen aber auch psychologischen Belastungen.

Mitarbeiter der Eisen- und Stahlindustrie mit langjähriger Betriebszugehörigkeit stellt die Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt vor oft unüberwindliche Hürden. Hier dürfen die Betriebe nicht aus ihrer Verantwortung für ihre Mitarbeiter entlassen werden. Die Tarifpartner müssen Sorge dafür tragen, dass die Betroffenen in entsprechenden Orientierungsangeboten den Arbeitsplatzverlust aufarbeiten können und bei der Planung ihres künftigen Berufswege sowie bei Aktivitäten der Arbeitsplatzsuche unterstützt werden.

Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung derartiger Orientierungsmaßnahmen durch die Bundesanstalt für Arbeit sind vom Gesetzgeber bereits geschaffen worden. Hier kommt es darauf an, diese Angebote durch die Bereitstellung entsprechender finanzieller Mittel zu sichern und die Fördermöglichkeiten transparenter zu machen.

These 7:

Qualifikation / Investition in das Humankapital wird zukünftig immer mehr zu einem Schlüsselfaktor und damit zu einem wichtigen Instrument betrieblicher Umstrukturierungsprozesse.

Neben der Frage, wie das derzeitige System der beruflichen Erstausbildung den Anforderungen einer veränderten Arbeitsgesellschaft angepasst werden muss, ist auch die Frage zu klären, wie zukünftige Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sich modularisieren lassen und in welcher Form sich die erfolgreiche Teilnahme an derartigen Fortbil-

dungsmodulen und Kurzzeitausbildungen verlässlich und allgemeingültig nachweisen lassen (Zertifizierung von Modulen / Qualifizierungspass). „Bildungsgutscheine“ für jeden könnten den Prozess des lebenslangen Lernens unterstützen. Hier ist der Gesetzgeber wie auch die Tarifpartner aufgefordert, entsprechende Vorschläge zu entwickeln, zu erproben und umzusetzen.

Eine weitere Frage ist, wie die Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden kann. Hier müssen die Tarifpartner über eine finanzielle oder zeitliche Honorierung dieser Weiterbildungsbereitschaft nachdenken. Die bereits bestehenden Möglichkeiten existierender Bildungsurlaubsgesetze und des Weiterbildungsrahmengesetzes sollten genutzt werden und auch von Seiten der Unternehmen als Möglichkeit, in ihr Humankapital zu investieren, betrachtet werden. Dabei wird die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen von wachsender Bedeutung sein. Von gesetzgeberischer Seite müssen die zunehmenden Anforderungen an die Lernbereitschaft durch Verbesserung der entsprechenden gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen unterstützt werden.

Zu überlegen ist auch, wie innerbetriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen in die Qualifizierung von Mitarbeitern für externe Arbeitsplätze einbezogen werden können. Entsprechende Maßnahmen bedürfen einer öffentlichen Förderung.

Zwischen den Tarifpartnern sollten Überlegungen angestellt werden, welche eigenen zeitlichen oder finanziellen Beiträge die Mitarbeiter zu ihrer beruflichen Fortbildung beitragen könnten. Zum Beispiel wäre eine Qualifizierungsabgabe, wie sie österreichische Beschäftigte zur Mitfinanzierung der Arbeitsstiftungen entrichten, zu diskutieren.

These 8:

Um Flexibilisierungsprozesse zu gestalten, werden Arbeitszeitregelungen eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

Überstundenabbau und andere Arbeitszeitregelungen gehören bereits jetzt zu den bevorzugt eingesetzten Instrumenten bei sich anbahnenden Unternehmenskrisen. Hier ist zwischen den Tarifparteien zu verhandeln, inwieweit (freiwillige) Teilzeitarbeit, Umverteilung von Arbeit und andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in Tarifverträgen vereinbart werden können. Teilzeitarbeiter müssen in ihren Arbeitsverträgen den vollzeitbeschäftigten Kollegen gleichgestellt werden. Es sollten außerdem Überlegungen dazu angestellt werden, inwieweit Phasen mit geringem Arbeitsaufkommen als Spielräume für die Weiterbildung der Mitarbeiter genutzt werden können.

Von gesetzgeberischer Seite sollten alle Regelungen, die eine Umverteilung der Arbeit fördern, unterstützt werden. Insbesondere müssen Teilzeitarbeiter in ihren Versicherungs- und Rentenansprüchen ausreichend abgesichert werden.

These 9:

Der Strukturwandel, insbesondere in den durch die Montanindustrie geprägten Regionen, wird sich fortsetzen. Kleine und mittlere Betriebe, vor allem im Bereich der Dienstleistungen, werden weiter an Bedeutung gewinnen.

Neue Arbeitsplätze sind vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen zu erwarten. Es stellen sich grundsätzliche Fragen, ob die Wirtschafts- und Steuerungspolitik nicht zu sehr auf Großunternehmen ausgerichtet sind,

deren innovatives Potenzial im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen aber weit hinter ihrem ökonomischen Potenzial zurückbleibt.

Von betrieblicher Seite ist zu überlegen, inwieweit ausscheidende Mitarbeiter durch Förderung einer Existenzgründung unterstützt werden können. Dabei kann es sich um Ausgründungen, Joint-ventures oder auch Neugründungen handeln. Möglichkeiten, die Existenzgründer zu unterstützen, bestehen für die Betriebe unter anderem im Transfer von Know-how, in der Überlassung von Betriebsmitteln oder Räumen, in der Überlassung oder Vermittlung von Kunden oder auch in der direkten finanziellen Unterstützung (kostengünstige Kredite).

Auch die gewerkschaftliche Seite sollte ihre kritische Haltung gegenüber Existenzgründungen – soweit es sich nicht um sogenannte Scheinselbständige handelt – aufgeben.

Von Seiten des Bundes und der Länder werden bereits erhebliche Anstrengungen unternommen, um Existenzgründungen zu fördern. Überbrückungsgeld bei Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, Lohnkostenzuschüsse bei Neueinstellungen und Beratungsangebote sollen den Einstieg in eine selbständige Erwerbstätigkeit erleichtern. Hier wird es darauf ankommen, immer noch bestehende Barrieren, die es potentiellen Existenzgründern erschweren, Beratungsangebote in Anspruch zu nehmen, zu beseitigen. Zielgruppenspezifische Angebote könnten hier Abhilfe schaffen. Außerdem können weiter steuerliche Vergünstigungen in den ersten Jahren und ein erleichterter Zugang zu Startkapital (auch in geringeren Summen) den Schritt in die Selbständigkeit beschleunigen.

These 10:

Die Zahl der Arbeitsverhältnisse, die nicht mehr der tradierten Norm entsprechen, wird zunehmen. Besonders im Bereich der firmeninternen („Einsatzbetriebe“) und firmenexternen Leiharbeit wird es weitere Zuwächse geben.

Neue Branchen jenseits der klassischen Organisationsstrukturen und der eindeutigen Tarifzuständigkeiten verlangen neue tarifpolitische Regelungen. Der bisherige Schutz dieser neuen Arbeitsverhältnisse und -formen durch Tarifverträge ist unzureichend.

Besonders im Bereich der Leiharbeit waren die Aussagen der Arbeitnehmerseite bisher immer von starkem Misstrauen geprägt. Durch die starke Ausbreitung kommerzieller und nichtkommerzieller (Initiative START) Verleihfirmen in den letzten Jahren werden die Sozialpartner nicht umhinkommen, hier verbesserte Regelungen zur Sicherung der Arbeitsbedingungen und des Einkommens der Mitarbeiter zu vereinbaren.

Auch der Einsatz von freigestellten Mitarbeitern in eigenständigen aber konzerninternen Einsatzbetrieben wird zunehmen. Auch hier kommt es darauf an, für die Betroffenen vertretbare tarifliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Auch dort, wo die Mitarbeiter von Einsatzbetrieben ihren Kollegen in anderen Bereichen des Konzerns nicht gleichgestellt werden können, ist zu überlegen, ob diese Lösung gegenüber der Arbeitslosigkeit nicht die bessere Lösung darstellt.

Nach SGB III § 177 können Mitarbeiter einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit höchstens für die Dauer eines Jahres Kurzarbeitergeld beziehen. Diese Zeitdauer ist für den Einsatz der Mitarbeiter in der Arbeitnehmerüberlassung, insbesondere, wenn diese mit dem Ziel der Vermittlung betrieben wird, zu kurz. Hier sind die entsprechenden gesetzlichen Regelungen zu überdenken.

These 11:

Die frühzeitige betriebsnahe Intervention bei drohendem Arbeitsplatzverlust erspart spätere gesamtgesellschaftliche Kosten bei der Bundesanstalt für Arbeit, den Kommunen etc.

Die Unternehmen, und insbesondere die Großunternehmen, bleiben aufgefordert, frühzeitig auf Krisen in der Branche und / oder im Unternehmen zu reagieren und drohenden Arbeitsplatzverlusten entgegenzuwirken.

Die Sozialpartner können durch gegenseitige Information und frühzeitiges Reagieren auf innerbetriebliche Veränderungen betriebsnahe Intervention anstoßen und die Mitarbeiter von ihrer Notwendigkeit überzeugen.

An den Gesetzgeber ist zu appellieren, mit den Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit verstärkt präventive und betriebsnahe Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik zu fördern. Dort, wo durch frühzeitige Qualifizierungsmaßnahmen, betriebliche Umstrukturierungen etc. Arbeitsplätze gesichert werden können, lassen sich erhebliche Kosten bei der BA aber auch bei den Kommunen (Sozialhilfe) einsparen.

These 12:

Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sollten feste, für die Beteiligten transparente Ziele verfolgen. Zielpluralität mit konkurrierenden Zielsetzungen wirken sich auf den Erfolg der Maßnahmen negativ aus.

Wie das Beispiel Case-Germany gezeigt hat, wirken sich bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen miteinander konkurrierende Zielsetzungen ausgesprochen negativ auf den Erfolg dieser Angebote aus. Ziele wie „Orientierung der Mitarbeiter auf den externen Arbeitsmarkt“ und „Aufrechterhaltung der betrieblichen Produktivität bis zur Betriebsschließung“ sind kaum miteinander zu vereinbaren.

Hier müssen die Betriebspartner bereits im Vorfeld Vereinbarungen über die Rangfolge der gesteckten Ziele treffen und gegebenenfalls auch die im Sozialplan getroffenen Vereinbarungen an diesen Zielen ausrichten. So hat sich im Beispiel Case die Aufstockung der Abfindungen beim längeren Verweilen im Betrieb äußerst negativ auf die Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter ausgewirkt. Beide Betriebspartner müssen die Betroffenen über die vereinbarten Zielsetzungen informieren.

Auch öffentliche Stellen, die arbeitsmarktpolitische Maßnahmen finanziell oder ideell unterstützen, müssen dazu beitragen, dass es nicht zu widersprüchlichen Zielvereinbarungen kommt.

These 13:

Für die Praxis der betrieblichen Arbeitsmarktpolitik gestalten sich viele Förderinstrumente öffentlicher Stellen zu kompliziert und zu wenig aufeinander abgestimmt.

Für die arbeitsmarktpolitische Praxis ist es wichtig, auf die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung schnell und unbürokratisch zugreifen zu können. Durch die Vielzahl der fördernden Stellen (EU, Bund, Land, BA, Kommunen ...) ist die Förderlandschaft für die arbeitsmarktpolitischen Praktiker, aber vor allem auch für die Beteiligten, zu unübersichtlich geworden. Hier sollten die Förderrichtlinien des Landes, des Bundes und der EU besser aufeinander abgestimmt werden. Zusätzliche Schwierigkeiten werden durch die unterschiedlichen Planungsrhythmen und

durch unterschiedliche Entscheidungsparameter verschiedener Behörden verursacht. Durch ungeklärte Zuständigkeiten und ausbleibende Entscheidungen verzögern sich Maßnahmen oder werden sogar verhindert. Dies trägt nicht zum Vertrauen der Betroffenen in die für sie konzipierten Maßnahmen bei. Bei Maßnahmen, die mehrere Arbeitsamtsbezirke umfassen, macht die regionale Zuständigkeit verschiedener Arbeitsämter, mit zum Teil divergierender Entscheidungs- und Vergabepraxis, die Planung zusätzlich kompliziert.

Außerdem macht der ständige Wechsel in der Gesetzgebung, wie er zur Zeit vorzufinden ist, eine verbindliche Planung fast unmöglich.

Hier sollten auch die Sozialpartner, dort wo sie in Netzwerken und anderen Arbeitszusammenhängen mit öffentlichen Stellen zusammenarbeiten, versuchen, auf eine einfachere Förderlandschaft hinzuwirken.

These 14:

Beschäftigungsfördernde Einrichtungen bedürfen einer Verankerung in der Region und in der Branche.

Neben dem innerbetrieblichen Zusammenwirken der Sozialpartner ist eine Vernetzung mit anderen arbeitsmarktpolitischen Akteuren der Region und / oder der Branche (Kammern, Kommunen, Bildungsträger ...) unabdingbar.

Derartige regionale Netzwerke können zum Beispiel dazu beitragen, regionale Erhebungen des Qualifizierungsbedarfes vorzunehmen oder andere Früherkennungssysteme, wie sie zum Beispiel mit der Prospect-Methode von der Firma Activa in Enschede / NL entwickelt wurden, zu erproben und einzuführen.

Hier wird es darauf ankommen, arbeitsmarktpolitische Anstrengungen regional oder branchenspezifisch zu bündeln, Synergie-Potenziale zu nutzen und Doppelstrukturen zu vermeiden.

5. Literaturliste

5.1. Monographien

- Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl in der Hans-Böckler-Stiftung*: Personalanpassung unter den neuen gesetzlichen Voraussetzungen, Düsseldorf 1998
- Baur, Michaela / Buck, Gerhard / Kühnert, Uwe / Schwegler-Rohmeis, Wolfgang*: Zauberformel ABS? Entwicklung und Perspektiven von Arbeitsförderungsgesellschaften – Das Beispiel Brandenburg, Düsseldorf 1995
- Bergmann, Christine / Bosch, Gerhardt / Knuth, Matthias*: Wenn Personalabbau droht – Perspektiven bieten! – Beschäftigungspolitische Verantwortung der Unternehmen und die Schaffung von Brücken in den Arbeitsmarkt, Berlin 1995
- Berthel, Jürgen / Kneerich, Oliver*: Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-) Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung. Personalwirtschaftlicher Teil, Siegen 1998
- Besselmann, K. / Machałowski, G. / Ochs, Ch. / Seifert, H.*: Kurzarbeit und Qualifizierung. Bedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Kurzarbeit zur Nutzung der beruflichen Qualifizierung. Ergebnisse einer Untersuchung im Auftrag des BMA, Bonn 1993
- Bosch, Gerhard*: Der Arbeitsmarkt bis zum Jahre 2010 – Ökonomische und soziale Entwicklung, Gelsenkirchen 1996
- Brühl, Norbert*: Personalabbau und Altersstruktur – eine betriebswirtschaftliche Analyse, München 1997
- Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit*: Qualitätssicherung und Innovation – Zukunftschancen von Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaften. Jahrestagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit am 2. und 3. Mai 1996 in der Evangelischen Akademie Hofgeismar. Tagungsband, Berlin 1996
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.)*: Mobilzeit – Arbeiten in neuen, zeitgemäßen Formen – Entscheidungshilfen für Arbeitgeber, Bonn 1998
- Case Germany GmbH*: Berufliche Neuorientierung vom Personalabbau Betroffener, Neuss 1997
- Bundesministerium für Wirtschaft*: Chancen und Risiken der Existenzgründung. Materialsammlung zum Fachkongress „Existenzgründungsberatung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft am 13. September in Dresden, Bonn, 1996
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.)*: Wenn Personalabbau droht – Beschäftigungshilfen bei betrieblichen Krisen, Düsseldorf 1998
- Ewert, Peter*: Fördermöglichkeiten für von Entlassung Bedrohte auf der Grundlage des Arbeitsförderungsgesetzes – Bisherige Nutzung und zukünftige Möglichkeiten, G.I.B. Bottrop 1997
- Farrenkopf, Michael / Przigoda, Stefan*: Schwarzes Silber – Die Geschichte des Steinkohlenbergwerks Sophia-Jacoba, Hückelhoven 1997
- Forschungsinstitut für Wirtschaftspolitik (Hrsg.)*: Wirkungen von tariflichen Maßnahmen auf die Beschäftigung, Gutachten, Mainz 1996
- Forschungs- und Ausbildungszentrum für Arbeit und Technik – FAZAT Steyr*: Wirtschaftsstandort Steyr. Internet: <http://ris.at/fazat/STANDORT/default.htm>, 23. Oktober 1997
- Franz, Hans-Werner*: Handbuch Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl. Europäische Modelle und Erfahrungen. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 1993
- Gaugler, Eduard*: Dienstleistungsangebote externer Personalberater für das Personalmanagement, in: *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.)*: Theorie und Praxis der Beratung. Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb, Nürnberg 1996, S. 261-271

- Gerdes, Johann:* Folgen und Prozess des Belegschaftsabbaus in Betrieben der neuen Bundesländer, in: *Andreß, Hans-Jürgen (Hrsg.):* Fünf Jahre danach. Zur Entwicklung von Arbeitsmarkt und Sozialstruktur im vereinten Deutschland, Berlin 1996, S. 303-332
- Gerntke, Axel:* Neugestaltung von Sozialplänen. In: *Institut Arbeit und Technik (Hrsg.):* Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel – Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau. Eine Dokumentation des Symposiums am 22. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Neuss 1997, S. 1-33
- G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hrsg.):* Innovative Beschäftigungsförderung im regionalen Strukturwandel – Ein Reader zum Workshop „Job Transfer in europäischen Krisenregionen“ am 14.11.1997, Bottrop 1997
- Gnabs, Dieter:* Die lernende Region als Bezugspunkt regionaler Weiterbildungspolitik, Berlin 1997
- Hartmann, Friedrich:* Outplacement-Beratung – Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 221, Düsseldorf 1997
- Hausegger, Trude / Grottenthaler-Riedl, Gabi:* Standards zur Beurteilung von Berufsorientierungsmaßnahmen. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung III/13, Wien 1995
- Heinelt, Hubert / Weck, Michael:* Arbeitsmarktpolitik – vom Vereinigungskonsens zur Standortdebatte, Opladen 1998
- Hemmer, Edmund:* Sozialpläne und Personalanpassungsmaßnahmen – eine empirische Untersuchung, Köln 1997
- Hilbert, Josef:* Vom „runden Tisch“ zur innovativen Allianz? Stand und Perspektiven des Zusammenspiels von Regionalen Innovationssystemen und Qualifizierung, Berlin 1997
- Hild, Paul:* Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik – Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin 1997
- Horejs, Irene:* Jobtransfer – Frühzeitige und betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik – Modelle und Fallbeispiele aus 5 europäischen Ländern – Deutsche Kurzfassung, Wien 1998
- Institut Arbeit und Technik (Hrsg.):* Jahrbuch 1995, Gelsenkirchen 1996
- Institut Arbeit und Technik (Hrsg.):* START Zeitarbeit NRW zwischen Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit – zweiter Zwischenbericht der fachlichen Begleitung, Gelsenkirchen 1998
- Institut Arbeit und Technik, konsalt GmbH, Rat & Plan GbR (Hrsg.):* Evaluation der arbeitsmarktpolitischen Flankierung der Umstrukturierung ehemaliger Vulkan-Unternehmen – Vorläufiger Abschlussbericht, Hamburg und Gelsenkirchen 1998
- Institut Arbeit und Technik:* Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel – Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau. Eine Dokumentation des Symposiums am 22. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen. Hrsg. von der Case Germany GmbH, Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Studien, Neuss 1997
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.):* Arbeitnehmerüberlassung in Vermittlungsabsicht – Start oder Fehlstart eines arbeitsmarktpolitischen Modells in Deutschland? Nürnberg, 1997
- Kehlenbach, Hans-Peter:* Neue Strategien im Rahmen von Betriebsschließungen – lokale Optimierung bis zum letzten Tag, in: *Institut Arbeit und Technik (Hrsg.):* Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel – Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau. Eine Dokumentation des Symposiums am 22. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Neuss 1997, S. 1-33
- Knuth, Matthias:* Drehscheiben im Strukturwandel – Agenturen für Mobilitäts-, Arbeits- und Strukturförderung, Berlin 1996
- Knuth, Matthias:* Sozialplanpolitik am Wendepunkt – Übersicht aktueller gesetzlicher Änderungen, Gelsenkirchen 1997

- Knuth, Matthias*: Von der „Lebensstellung“ zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Sind wir auf dem Weg zum Hochgeschwindigkeitsarbeitsmarkt? In: *Bosch, Gerhard (Hrsg.)*: Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt am Main 1998
- Knuth, Matthias*: Zwei Jahre ABS-Gesellschaften in den neuen Bundesländern – Ergebnisse einer schriftlichen Befragung im November 1993, Gelsenkirchen 1994
- Knuth, Matthias / Stolz, Günter*: Handlungsleitfaden Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen, Gelsenkirchen 1998
- Knuth, Matthias / Vanselow, Achim*: Über den Sozialplan hinaus – Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau, Berlin 1995
- Knöchel, Wolfram / Trier, Matthias*: Arbeitslosigkeit und Qualifikationsentwicklung – Perspektiven der beruflichen Weiterbildung in einer Gesellschaft im Übergang, Münster / New York 1995
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.)*: Erwerbsarbeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Anlageband 2: Einfluss des technischen Fortschritts auf die Beschäftigung sowie Wirkungen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Bonn 1998
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.)*: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil 3: Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage, Bonn, 1997
- konsalt*: Evaluation der Innovations- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Wedel. Abschlussbericht 1998
- Kopp, Ralf*: Qualifikationspotentialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten – durchgeführt am Beispiel von JI Case, Neuss. Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, durchgeführt im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und der Firma JI Case, 1995
- Lichte, Rainer*: Qualifizierungszentren als Motor regionaler Entwicklung?, Berlin 1997
- Loop, Ludger / Paulsen, Hartwig*: Personalentwicklung als strategisches Management – Ein Handlungsleitfaden unter besonderer Berücksichtigung der Metall- und Elektroindustrie, Berlin 1995
- Maag, Andrea*: Motivation und Akzeptanz als Basis für eine wirksame Beschäftigungsbefähigung, Neuss, 1996
- Maliszewski, Bärbel*: Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiativen in den neuen Bundesländern – Ein Produkt aus dem ADAPT-Project CRETA „Aktive Beschäftigungspolitik in Betrieb und Region“, Düsseldorf, o. Jg.
- Maliszewski, Bärbel*: Innovative Beschäftigungsförderung und Strukturentwicklung – Elf Beispiele aus der Praxis, Düsseldorf 1996
- Mecklenburg-Vorpommern, Sozialministerium*: Evaluation des Programms zur modellhaften Förderung von Beschäftigung und Qualifizierung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in marktorientierten Arbeitsförderbetrieben – Zwischenbericht, Schwerin, 1997
- Meyer, Cord*: Die Sozialplanrichtlinien der Treuhandanstalt, Opladen 1996
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (Hrsg.)*: Arbeitslose, Langzeitarbeitslose und ihre Familien, Düsseldorf 1998
- Montada, Leo (Hrsg.)*: Beschäftigungspolitik zwischen Effizienz und Gerechtigkeit, Frankfurt am Main 1997
- Muth, Josef*: Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstilllegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung – Arbeitsmarktpolitischer Teil, Gelsenkirchen 1998
- Muth, Josef / Schumann, Diana*: Verzahnungsmöglichkeiten von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik. Institut Arbeit und Technik. Projekt-Abschlussbericht, Gelsenkirchen 1998
- ÖSB-Unternehmensberatung Gesellschaft m.b.H. (Hrsg.)*: Erfolgsinstrument Arbeitsstiftung – Fünf Jahre Entwicklung, Beratung und Management von Arbeitsstiftungen gemeinsam mit dem Arbeitsmarktservice Steiermark und Land Steiermark, Wien, o.Jg.

- ÖSB-Unternehmensberatung Gesellschaft m.b.H.: Die Arbeitsstiftung – Eine Information des Arbeitsmarktservice Österreich und der ÖSB-Unternehmensberatung Gesellschaft m.b.H., Wien 1994/95*
- Pietsch, Norbert: Erfahrungen aus fünf Jahren erfolgreicher Tätigkeit der Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH (Wequa GmbH) als eine der größten „Auffanggesellschaften“ bei der Umstrukturierung großer Staatsbetriebe in Ostdeutschland, Lauchhammer 1997*
- RKW Bremen, Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen GmbH: Vom Vulkan in die Selbstständigkeit, Bremen, o. Jg.*
- Rifkin, Jeremy: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt am Main 1996*
- Sadowski, Dieter (Hrsg.): Vorschläge jenseits der Lohnpolitik – Optionen für mehr Beschäftigung, Frankfurt am Main, 1997*
- Seligman, Michael: Die AFG Reform 97/98 – Instrumente – Auswirkungen – Thesen, Bottrop 1996*
- Staat, Matthias: Empirische Evaluation von Fortbildung und Umschulung, Baden-Baden 1997*
- Stricker, Monika: Beschäftigungssicherung und Mobilitätsförderung in den USA, Neuss 1997*
- Trube, Achim: Zur Theorie und Empirie des Zweiten Arbeitsmarktes – Exemplarische Erörterungen und praktische Versuche zur sozioökonomischen Bewertung lokaler Beschäftigungsförderung, Münster 1997*
- Vanselow, Achim: Die Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ – Möglichkeiten und Grenzen des begleiteten Übergangs in neue Beschäftigung. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen 1995*
- Winkler, Albrecht / Knappe, Eckard / Niehaus, Mathilde: START in Deutschland: eine Brücke in reguläre Beschäftigung für arbeitslose Schwerbehinderte? in: Montada, Leo (Hrsg.): Behinderte auf dem Arbeitsmarkt. Wege aus dem Abseits, Frankfurt am Main 1997, S. 54-74*
- Wissenschaftliche Arbeitsstelle Oswald-von-Nell-Breuning-Haus und Forum der Arbeit (Hrsg.): Sophia-Jacoba: Das Ende des Aachener Reviers. Dokumentation und Nachbetrachtung der Veranstaltungen zur Schließung der Zeche Sophia-Jacoba im Aktionsmonat März '97, Herzogenrath 1997*
- Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (Hrsg.): Eine Dokumentation des Symposiums „Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel“ – „Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau“, Neuss 1997*

5.2. Beiträge aus Fachpublikationen und Zeitungsartikeln, Vorträge:

- Ant, Marc: Jobrotation – ein neues Zeitmodell zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit? in: Grundlagen der Weiterbildung, Jg. 8, Heft 4, 1997, S. 160-166*
- 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*
- Berthold, Norbert / Fehn, Rainer: Aktive Arbeitsmarktpolitik – wirksames Instrument der Beschäftigungspolitik oder politische Beruhigungsspille? in: ORDO, Bd. 48, 1997, S. 411-436*
- Bieback, Karl-Jürgen: Der Umbau der Arbeitsförderung – das neue Sozialgesetzbuch III – Arbeitsförderung von 1996/7, in: Kritische Justiz, Jg. 30, Heft 1, 1997, S. 15-29*
- Bosch, Gerhard: Wenn Personalabbau droht – Möglichkeiten einer aktiven betrieblichen Personal- und Arbeitsmarktpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 7/95, 1995, S. 422-430*
- Brinkmann, Christian / Kress, Ulrike: Reformierung der Arbeitsförderung – Sozialabbau oder Finanzierung des Strukturwandels, in: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Heft 30, 1997, S. 2279-2290*

- Brinkmann, Christian:* Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik, in: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste, Heft 17 v. 29.04.1998, S. 1763-1771
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung:* Einsatz und Erfolg arbeitsmarktpolitischer Förderinstrumente zur Verminderung der Arbeitslosigkeit in den vergangenen sechs Monaten – Kleine Anfrage der Gruppe der PDS, Deutscher Bundestag, Drucksachen 13/5450, 1996, S. 1-54
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie:* Lebensbegleitendes Lernen – Situation und Perspektiven der beruflichen Weiterbildung, Deutscher Bundestag, Drucksachen 13/8527 v. 17.09.1997
- Case Germany GmbH (Hrsg.):* Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel – Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau. Dokumentation des gleichnamigen Symposiums am 27. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen 1997
- Clever, Peter:* Sozialgesetzbuch III – das neue Recht der Arbeitsförderung, in: Zeitschrift für Sozialhilfe und Sozialgesetzbuch, Jg. 37, Heft 1, 1998, S. 3-21
- Coers, Dirk:* Entwicklung neuer Beschäftigungsperspektiven als Antwort auf Unterbeschäftigung am Beispiel der Volkswagen AG – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz „Alternativen zum Personalabbau“ am 24. 11. 1998 in Frankfurt
- Cohen, Daniel:* Zu den Verlierern gehören unqualifizierte Arbeiter in reichen Ländern, in: Frankfurter Rundschau 04.05.1998, S. 11
- Davids, Sabine:* Plädoyer für mehr Personalentwicklung in Beschäftigungsgesellschaften, in: Forum Arbeit, Nr. 1, 1997, S. 16-21
- Davids, Sabine:* Personalentwicklung in Beschäftigungsgesellschaften, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 27, Heft 1, 1998, S. 26-31
- Dries, Christian:* Vom Outplacement zum Newplacement – ein Projektbericht aus der Praxis, in: Personal, Jg. 49, Heft 9, 1997, S. 448-452
- Eigler, Joachim:* Fehlsteuerungen durch hektischen Personalabbau in der Krise, in: Personal, Jg. 49, Heft 4, 1997, S. 176-179
- Feuerborn, Andreas / Hamann, Wolfgang:* Liberalisierung der Arbeitnehmerüberlassung durch das Arbeitsförderungs-Reformgesetz, in: Betriebs-Berater, Jg. 52, Heft 49, 1997, S. 2530-2535
- Geisler, Günter:* Ansätze zur Beschäftigungssicherung durch neuere Formen industrieller Organisation als eine Alternative zur bisherigen Vorruststandsregelung in der deutschen Stahlindustrie, in: Sozialer Fortschritt, Jg. 46, Heft 8, 1997, S. 178-183
- Gesterkamp, Thomas / Wiedemeyer, Michael:* Das Schlagwort von der neuen Arbeit – Eine Idee beißt sich mit der Realität, in: Frankfurter Rundschau 21.11.98, S. 13
- Groß, Hermann:* Wie aus Überstunden zusätzliche Arbeitsplätze werden, in: Frankfurter Rundschau 18.02.98,
- Haberkern, Karl-Heinz:* TransFair – Arbeitspapier eines Vortrages gehalten auf der Konferenz „Alternativen zum Personalabbau“ am 24. 11. 1998 in Frankfurt
- Hanau, Peter:* Der Eingliederungsvertrag – ein Instrument der Arbeitsförderung, in: Der Betrieb, Jg. 50, Heft 25, 1997, S. 1278-1281
- Heimann, Doris:* Sozialplan plus Qualifizierung, in: Mitbestimmung 4/97
- Hemmer, Edmund:* Neuere Strategien bei Personalumstrukturierungen, in: Personal, Jg. 49, Heft 6, 1997, S. 280-285
- Hoffmann, Edeltraut / Walwei, Ullrich:* Beschäftigung: Formenvielfalt als Perspektive? – Teil 1. Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 2, 1998
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Hrsg.):* Transfer-Sozialplan – Chemie Sozialpartner erschließen arbeitsmarktpolitisches Neuland, in: Medienforum II/20, 29.05.1998

- Jung, Kurt-Willi:* Überstunden durch befristete Arbeit verringern, in: *Der Arbeitgeber*, Jg. 50, Heft 7, 1998, S. 201-206
- Kamstra, Frederik:* Die Prospect Methode – Ein Instrument zur Steuerung des Arbeitsmarktes, in: *G.I.B. (Hrsg.): Qualifizierungsfelder der Zukunft – Methoden der Bedarfsermittlung*, Bottrop 1997, S. 41 ff.
- Kehlenbach, Hans-Peter / Stricker, Monika:* Neue Wege im Umgang mit Personalfreisetzung – Beispiel Case Germany GmbH, in: *Personalführung* 5/96, S. 400 ff.
- Kirsch, Janusz / Hendricks, Nicole:* 15 Jahre Outplacement in Deutschland – Wie bewerten Unternehmen diese Dienstleistung? In: *Personalführung*, Heft 11, 1995, S. 964-968
- Klöß, Hans-Peter:* Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitsmarktpolitik, in: *Knuth, Matthias / Vanselow, Achim: Über den Sozialplan hinaus*, Berlin 1995
- Klopffleisch, Roland / Sesselmeier, Werner / Setzer, Martin:* Wirksame Instrumente einer Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft B 35, 1997, S. 23-32
- Knuth, Matthias:* Über den Sozialplan hinaus – Aktivierung von Kurzarbeit und Sozialplan bei betrieblichen Beschäftigungskrisen, in: *Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): Jahrbuch 1995*, Gelsenkirchen 1996, S. 126 – 141
- Knuth, Matthias:* Sozialplanpolitik am Wendepunkt – Änderungen des Arbeitsförderungsgesetzes und der Altersgrenzen, in: *Soziale Sicherheit: Zeitschrift für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik*, Jg. 46, Heft 6, 1997, S. 201-208
- Knuth, Matthias:* Betriebsnahe Arbeitsförderung bei Personalabbau. Neue Aufgaben für Arbeitsförderungsgesellschaften, in: *Akteur*, 9/98, 1998, S. 6-9
- Knuth, Matthias:* Betriebsnahe Arbeitsförderung bei Personalabbau – Neue Möglichkeiten im Arbeitsförderungsrecht, in: *brandaktuell*, 1-2/98, 1998, S. 10/11
- Lemke, Peter:* Group-Outplacement – Eine Chance für gekündigte Arbeitnehmer, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Heft 12, 1996, S. 691-694
- Lingenfelder, Michael / Walz, Hartmut:* Struktur und Bewertung von Gruppenoutplacement, in: *Personalführung*, Heft 7, 1989, S. 258-262
- Marburger, Horst:* Das Recht der Arbeitsförderung im Dritten Buch des Sozialgesetzbuchs – ein Überblick, in: *Betriebs-Berater*, Jg. 53, Heft 5, 1998, S. 266-269
- Muth, Josef:* Case: Zentrum für Arbeit und Beschäftigung, in: *BR-Info* 12/1996
- Muth, Josef:* Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) der Case Germany GmbH Neuss. Ein betrieblicher Ansatz zur Förderung der beruflichen Mobilität im Vorfeld von Entlassungen, *GIB-Info*, 4/96, 1996, S. 15-16
- Neumann, Godehard / Spies, Bernd-Georg:* Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarktpolitik, in: *Knuth, Matthias / Vanselow, Achim: Über den Sozialplan hinaus*, Berlin 1995
- Rudolph, Helmut / Schöder, Esther:* Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Jg. 30, Heft 1, 1997, S. 102-126
- Schindler, Frank / Freidinger, Guido:* Neue Chancen für Arbeitslose und Betriebe – Lohnkostenzuschuss hilft Sozialhilfebedürftigen beim Start in den ersten Arbeitsmarkt, in: *Soziale Sicherheit. Zeitschrift für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik*, Jg. 45, Heft 7, 1996, S. 247-253
- Schrader, Michael:* Bewältigung von Personalabbau durch Mobilitätsförderung – ein Ansatz frühzeitiger und betriebsnaher Arbeitsmarktpolitik, in: *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Jg. 7, Heft 1, 1998, S. 53-72
- Schrader, Peter:* Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz im Sozialplan – eine Analyse der Rechtsprechung, in: *Der Betrieb*, Jg. 50, Heft 34, 1997, S. 1714-1719
- Schweikle, Johannes:* Die Überflüssigen – Es gibt zwei Klassen von Frührentnern: Gutversorgte Führungskräfte und geprellte Kleinverdiener, in: *Die Zeit*, 5.11.98, S. 17

- Schweres, Manfred*: Alterssozialpläne und Frühverrentung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 51, Heft 2, 1997, S. 113-120
- Siegers, Josef*: Arbeitsförderungs-Reformgesetz – AFRG – neue Instrumente zur beruflichen Integration von Arbeitslosen, in: Personalführung, Jg. 30, Heft 10, 1997, S. 974-979
- Steinke, Rudolf*: Die Reform des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) – ein Schritt des Sozialabbaus oder ein Instrument zur effektiveren Flankierung des Strukturwandels? in: Soziale Sicherheit. Zeitschrift für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Jg. 45, Heft 5, 1996, S. 161-177
- Stindt, Heinrich Meinhard*: Ziele, Anreize und Chancen des neuen Altersteilzeitgesetzes die beschäftigungsfördernde Beantwortung der Wiederbesetzungsfrage, in: Der Betrieb, Jg. 49, Heft 45, 1996, S. 2281-2287
- Toparkus, Karsten*: Die wichtigsten Neuerungen des reformierten AFG (SGB III) Vorstellung, Zweck, mögliche Folgeprobleme und Kritik der Hauptbestandteile der Reform des Arbeitsförderungsrechts, in: Zeitschrift für Sozialhilfe und Sozialgesetzbuch, Jg. 36, Heft 7, 1997, S. 397-410
- Voelzkow, Helmut*: Die ostdeutschen Beschäftigungsgesellschaften als Koordinationsinstanzen zwischen Arbeitsmarktpolitik und regionaler Strukturpolitik – eine wegweisende Innovation oder nur eine temporäre Übergangslösung im Transformationsprozess, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 49, Heft 12, 1996, S. 736-744
- Wagner, Ursula / Oyen, Renate*: Teilzeitarbeit, Zeitarbeit, Leiharbeit, in: *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.)*: Literaturdokumentation zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 2, 1996
- Walwei, Ullrich*: Koexistenz statt Monopol – Arbeitsvermittlung nach der Liberalisierung, in: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 1997, S. 538-550
- Weber, Tina / Whitting, Gill / Sidaway, Jane / Moore, Joanne*: Employment policies and practices towards older workers – France, Germany, Spain and Sweden, in: Labour market trends incorporating employment gazette, Vol. 105, No. 4, 1997, S. 143-148
- Witek, Reinhard*: Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit, in: Personalwirtschaft, Sonderheft Outplacement, Heft 6, 1998, S. 49
- Wolfinger, Claudia / Brinkmann, Christian*: Arbeitsmarktpolitik zur Unterstützung des Transformationsprozesses in Ostdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 9, Heft 3, 1996, S. 331-348

6. Anhang

6.1 Sozialpläne im Vergleich³⁶

Leistungen bei vorzeitigem Ruhestand

	<i>Sozialplan I</i>	<i>Sozialplan II</i>	<i>Sozialplan III</i>	<i>Sozialplan IV</i>
Grundsatz	<ul style="list-style-type: none"> arbeitgeberseitige Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist (Sozialauswahl) Meldung beim Arbeitsamt, Anträge auf Leistungen Rentenantrag ist zu stellen Art und Weise der Durchführung richtet sich nach jeweiligen gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Rahmenbedingungen Nutzung einer externen Qualifizierungs-gesellschaft, Kurzarbeit in Einsatzbetrieb möglich 		<ul style="list-style-type: none"> Arbeitgeberseitige Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist Unverzügliche Meldung beim Arbeitsamt, Anträge auf Leistungen Eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist möglich bei Belegschaftsmitgliedern, die das 52. Lebensjahr vollendet haben und darüber hinaus die Anspruchsvoraussetzungen für das vorgezogene Altersruhegeld sowie die Anspruchsvoraussetzungen gemäß Artikel 56 § 2 b EGKS-Vertrag erfüllen 	
Abfindungen	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	
Jubiläum	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 		
Sonder-zahlungen	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 		
Wohnrecht	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 		
Arbeitgeber-darlehen	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 			
Hinterbliebene	<ul style="list-style-type: none"> geregelt 		<ul style="list-style-type: none"> geregelt 	

36 Alle verglichenen Sozialpläne stammen aus dem Montanbereich

Leistungen bei Aufhebungsverträgen

	Sozialplan I	Sozialplan II	Sozialplan III	Sozialplan IV
Grundsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Beiderseitiges Einvernehmen • Arbeitsplatz muss unmittelbar oder mittelbar entfallen • Freigabe durch die Abteilung / den Betrieb muss vorliegen • Versetzung auf zumutbaren Arbeitsplatz kommt nicht in Betracht 	<ul style="list-style-type: none"> • betriebsbedingte Kündigungen möglich, wenn kein zumutbarer Arbeitsplatz angeboten werden kann • Sozialauswahl (nach Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltsverpflichtungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Im gegenseitigen Einvernehmen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Im gegenseitigen Einvernehmen möglich • Bei Ablehnung eines zumutbaren Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses entfallen sämtliche Leistungen (ohne Sonderabfindung für Beschäftigte mit Anspruch auf Anpassungsgeld)
Abpfindungen	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 		<ul style="list-style-type: none"> • geregelt
tarifl./vertragl. Sonderzahlungen	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 			<ul style="list-style-type: none"> • geregelt
vermögens-wirksame Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 			
Wohnrecht	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 		<ul style="list-style-type: none"> • geregelt
Arbeitgeber-darlehen	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 			<ul style="list-style-type: none"> • geregelt
Urlaubs- und Freizeitansprüche	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 			<ul style="list-style-type: none"> • geregelt

Leistungen zur Förderung der innerbetrieblichen Mobilität (inkl. andere Konzernunternehmen)

	Sozialplan I	Sozialplan II	Sozialplan III	Sozialplan IV
Grundsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Versetzung auf einen angemessenen Arbeitsplatz, wenn dies nicht möglich ist, auf einen zumutbaren Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Versetzungen / Umsetzungen erfolgen unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen der Betroffenen. Zumutbare Arbeiten müssen übernommen werden 		<ul style="list-style-type: none"> • Vorrangiges Ziel ist, dass jeder betroffene Beschäftigte auf einen gleichwertigen / angemessenen Arbeitsplatz im Bereich des Unternehmens versetzt wird
Einkommens-sicherung	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 		<ul style="list-style-type: none"> • geregelt
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • zum Erhalt oder zur Verbesserung der berufl. Qualifikation • nach Beendigung muss ein entsprechender Arbeitsplatz eingenommen werden • Die Qualifizierung findet während der Arbeitszeit statt 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn durch Versetzung notwendig • Interne und externe Maßnahmen werden entwickelt und kostenfrei angeboten • Teilnahme kann nur aus wichtigem Grund abgelehnt werden 		<ul style="list-style-type: none"> • Wenn durch Versetzung notwendig • Interne Maßnahmen werden im Rahmen des Weiterbildungangebots kostenfrei angeboten
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Freistellung für Informationsbesuch am neuen Arbeitsplatz 			
Fahrtkosten/ Aufwands-entschädigung	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 		<ul style="list-style-type: none"> • geregelt
Umzug/Wohnraumbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • geregelt 		<ul style="list-style-type: none"> • geregelt

Leistungen zur Förderung der Mobilität auf den externen Arbeitsmarkt

	Sozialplan I	Sozialplan II	Sozialplan III	Sozialplan IV
Träger der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> externe Qualifizierungsgesellschaft (gesonderter Betreuungsvertrag) 		<ul style="list-style-type: none"> Stiftung 	
geplante Maßnahmen / Angebote	<ul style="list-style-type: none"> allg. Beratung, Betreuung Grundqualifizierung Fachqualifizierung AB-Maßnahmen Vermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> „Das Unternehmen verpflichtet sich, die Mitarbeiter auf ihren Wunsch hin bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu beraten und zu unterstützen“. 	<ul style="list-style-type: none"> Angebotene bzw. vermittelte Arbeitsplätze werden nach den Kriterien räumlicher, funktionaler, materieller und sozialer Zumutbarkeit ausgewählt und angeboten 	<ul style="list-style-type: none"> Zusatzleistungen an Entlassene bei Wiederbeschäftigung außerhalb des Unternehmens
Betreuungszeit	<ul style="list-style-type: none"> wird individuell festgelegt entspricht der jeweiligen Bezugsfrist für Arbeitslosengeld 		<ul style="list-style-type: none"> wird individuell festgelegt. Dauer der persönlichen Betreuungszeit: Persönliche Kündigungsfrist + 2,5 Monate (Anspruch aus Konkursabfindung) x 4,5 	
Materielle Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> Differenz zwischen ALG und 90 % der bisherigen Nettobezüge werden während der gesamten Betreuungszeit ratierlich ausgeglichen (zusätzliche Abfindungszahlung) (entfällt bei Ablehnung oder Abbruch einer angebotenen Maßnahme) Auszahlung von 90 % der Abfindung nach der Betreuungszeit (plus evtl. nicht aufgebrachte Teilbeträge der zusätzl. Abfindungszahlung) 		<ul style="list-style-type: none"> Belegschaftsmitglieder, die jünger als 52 Jahre sind, erhalten eine persönliche Betreuungszeit in der Stiftung Es erfolgt eine Ausgleichszahlung falls z. B. eine Rente wegen Berufsunfähigkeit auf das ALG oder ALH ange rechnet wird Vorschüsse auf Leistungen Dritter: Arbeitnehmer, die vorgezogenes oder flexibles Altersruhegeld beantragt haben, erhalten einen Vorschuss in Höhe der zu erwartenden Rentenleistung. Die Höchstgrenze beträgt 60 % des monatlichen Nettoeinkommens der letzten 12 Monate vor dem Ausscheiden. Der Vorschuss wird höchstens für die Dauer von 6 Monaten gewährt. 	<ul style="list-style-type: none"> Berufliche Starthilfe: unter Berücksichtigung öffentlicher Lohn- und Gehaltsbeihilfen wird das neue Nettomonatsentgelt auf 100 % des früheren Nettomonatsentgelts aufgestockt (Dauer: abhängig vom Alter zwischen 48 u. 54 Monaten) Mehraufwandsausgleich bei Aufnahme einer Beschäftigung außerhalb des Unternehmens Die täglichen Fahrtkosten zur neuen Arbeitsstelle werden für die Dauer von 12 Monaten erstattet (höchstens in Höhe des Betrages der Trennungsentschädigung) Umzugskosten werden in voller Höhe erstattet (innerhalb von 3 Jahren seit Arbeitsaufnahme)

	<i>Sozialplan I</i>	<i>Sozialplan II</i>	<i>Sozialplan III</i>	<i>Sozialplan IV</i>
				<ul style="list-style-type: none"> • einmalige Einrichtungsbeihilfe nach Familienstand u. Zahl der unterhaltsberechtigten Angehörigen • Trennungsentschädigung (für die Dauer von 3 Jahren seit Arbeitsaufnahme). Fahrtkosten für eine monatliche Familienheimfahrt werden in voller Höhe erstattet • Vergleichbare Leistungen des neuen Arbeitgebers werden auf Leistungen angerechnet.

6.2 Mobilitätsfördernde Sozialplan-Konzeption im Papier

„Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie“

Leistungen zur Förderung der Mobilität auf den externen Arbeitsmarkt

	Transfer-Sozialplan-Konzeption	Gesetzliches Instrumentarium
Grundsatz	<ul style="list-style-type: none"> Transfersozialplan als wichtiger Baustein zum Ausgleich zwischen Anpassungsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit Muss im Vergleich zum bisherigen Instrumentarium kostenneutral sein und darf nicht zu einer zeitlichen Verzögerung der Betriebsänderung führen Der Beschäftigungstransfer ist auf den ersten Arbeitsmarkt gerichtet, Vermittlung geht in jeder Phase vor Qualifizierung u. Orientierung Während des gesamten Transferprozesses sind die Bestrebungen von Mitarbeitern zu fördern, die eine eigene Existenz gründen wollen Durch abgestufte Transfermaßnahmen sollen Brücken zu neuen Beschäftigungschancen gebaut werden Ausspruch der Kündigung bzw. Aufhebungsvereinbarung nach Abschluss des Interessenausgleichs bzw. nach Abschluss des Transfer-Sozialplans 	
Träger der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> Phasen der Orientierung der Mitarbeiter auf neue Aufgaben u. Beschäftigungsfelder werden z. Teil nicht innerhalb des Betriebs u. während der Arbeitszeit angeboten. „Deshalb sollen ein von den Arbeitgeberverbänden getragenes Netzwerk u. daneben Beteiligungen an lokalen oder regionalen Transfer- u. Personalentwicklungsgesellschaften in Kooperation mit der Arbeitsverwaltung u. anderen Trägern den Transferprozess begleiten u. ihn insbesondere für kleinere u. mittlere Unternehmen unterstützen“ (S. 7) 	
Finanzierung der im Transfersozialplan festgelegten Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Eigenbeteiligung des Unternehmens Drittmittel (z. B. regionale Strukturfonds, EU-Mittel) 	<ul style="list-style-type: none"> Struktur-Kurzarbeit (§§ 175 ff. SGB III) Struktur-Kurzarbeitergeld als Plattform für die Durchführung der Transfermaßnahmen. „Denn das neue Recht sieht die Situation der strukturellen Kurzarbeit als gewollte Gelegenheit, die Schaffung u. Besetzung neuer Arbeitsplätze zu erleichtern“ (S. 13) Zuschüsse der Arbeitsverwaltung zu Sozialplanmaßnahmen (§§ 254 ff. SGB III)

	Transfer-Sozialplan-Konzeption	Gesetzliches Instrumentarium
Vorgehen / geplante Maßnahmen / Angebote	<ul style="list-style-type: none"> Am Anfang der Transferkette steht die Auswahl der betroffenen Arbeitnehmer nach den Kriterien der Sozialauswahl (§ 1 Abs. 3 KSchG) Steigerung der Beschäftigungschancen der Betroffenen durch konzertierte, zukunftsbezogene Arbeitsvermittlung, d.h. frühzeitige Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten (Arbeitgeber, Betriebsräte u. staatliche Arbeitsvermittlung) Erstellen von Mitarbeiterpotentialprofilen (auch als Anreiz für potentielle neue Arbeitgeber) Zeugnisausstellung o. Erstellung der kompletten Bewerbungsunterlagen Orientierungsberatung zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs / der Qualifizierungsfähigkeit. Ziel ist ein individueller Qualifizierungsplan. Hierbei sollten darüber hinaus die Qualifizierungsform (Qualifizierung in Gruppen) sowie die Verteilung der Qualifizierung auf betriebliche u. außerbetriebliche Qualifizierungsträger (Unternehmensberatungen, Personalentwicklungsgesellschaften) festgelegt werden Bewerbertraining (schriftlich, mündlich) Berufliche Weiterbildung als Qualifizierungsmaßnahme (konkret arbeitgeberbezogene u. arbeitsmarktbezogene Qualifizierung) Beratungshilfen für Existenzgründungen 	<ul style="list-style-type: none"> Maßnahmen in der Transferphase: Eingliederungszuschüsse gemäß §§ 217, 218 ff. SGB III Mobilitätshilfen gemäß §§ 53, 54 SGB III <ul style="list-style-type: none"> a) Übergangsbeihilfe b) Ausrüstungsbeihilfe c) Trennungskostenbeihilfe d) Umzugskostenbeihilfe Arbeitnehmerhilfe gemäß § 56 SGB III Trainingsmaßnahmen gemäß §§ 48 ff. SGB III Eingliederungsvertrag gemäß §§ 229 ff. SGB III
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> Bezahlte Freistellung der betroffenen Arbeitnehmer zur Stellensuche gemäß § 11 III Ziffer 6 MTV Der alte Arbeitgeber unterstützt u.U. die Existenzgründungen durch Existenzgründungszuschüsse, Darlehen, Zinszuschüsse für Kredite, Übernahme einer Bürgschaft, Sachmittel wie Kopiergeräte, EDV-Anlagen oder Abnahmeverpflichtungsverträge für Produkte, Lieferverträge oder Beratungsverträge 	<ul style="list-style-type: none"> Die Arbeitsverwaltung übernimmt Bewerbungskosten sowie Reisekosten, die im Zusammenhang mit Fahrten zur Berufsberatung, -vermittlung, Eignungsfeststellung u. zu Vorstellungsgesprächen anfallen (§§ 45 ff. SGB III) Existenzgründungen werden durch Leistungen der Arbeitsverwaltung zusätzlich finanziert: <ul style="list-style-type: none"> Überbrückungsgeld gemäß §§ 57 ff. SGB III Einstellungszuschüsse bei Neugründungen gemäß §§ 225 ff. SGB III
Zusätzliche „Transferhilfen“	<ul style="list-style-type: none"> Durch die im SGB III neu geregelte Zumutbarkeit neuer Arbeitsverhältnisse beschleunigt sich der Transferprozess Einstellungshilfen für den neuen Arbeitgeber durch administrative Erleichterungen (z. B. Überlassung der kompletten Bewerbungsunterlagen, des Mitarbeiterpotentialprofils mit Einwilligung des betroffenen Arbeitnehmers) 	<ul style="list-style-type: none"> Ab dem siebten Monat der Arbeitslosigkeit gilt jede Tätigkeit als zumutbar, bei der ein Arbeitnehmer mehr verdient, als er an Arbeitslosengeld bekommen hat, d.h. es wird ein Entgeltrückgang bis zu 40 % netto für zumutbar gehalten

6.3 Fördernde und hemmende Einflüsse auf die Handlungsfähigkeit von Transfergesellschaften

(Ergebnisse / Erfahrungen aus den vier untersuchten Fallbeispielen)

Rahmenbedingungen

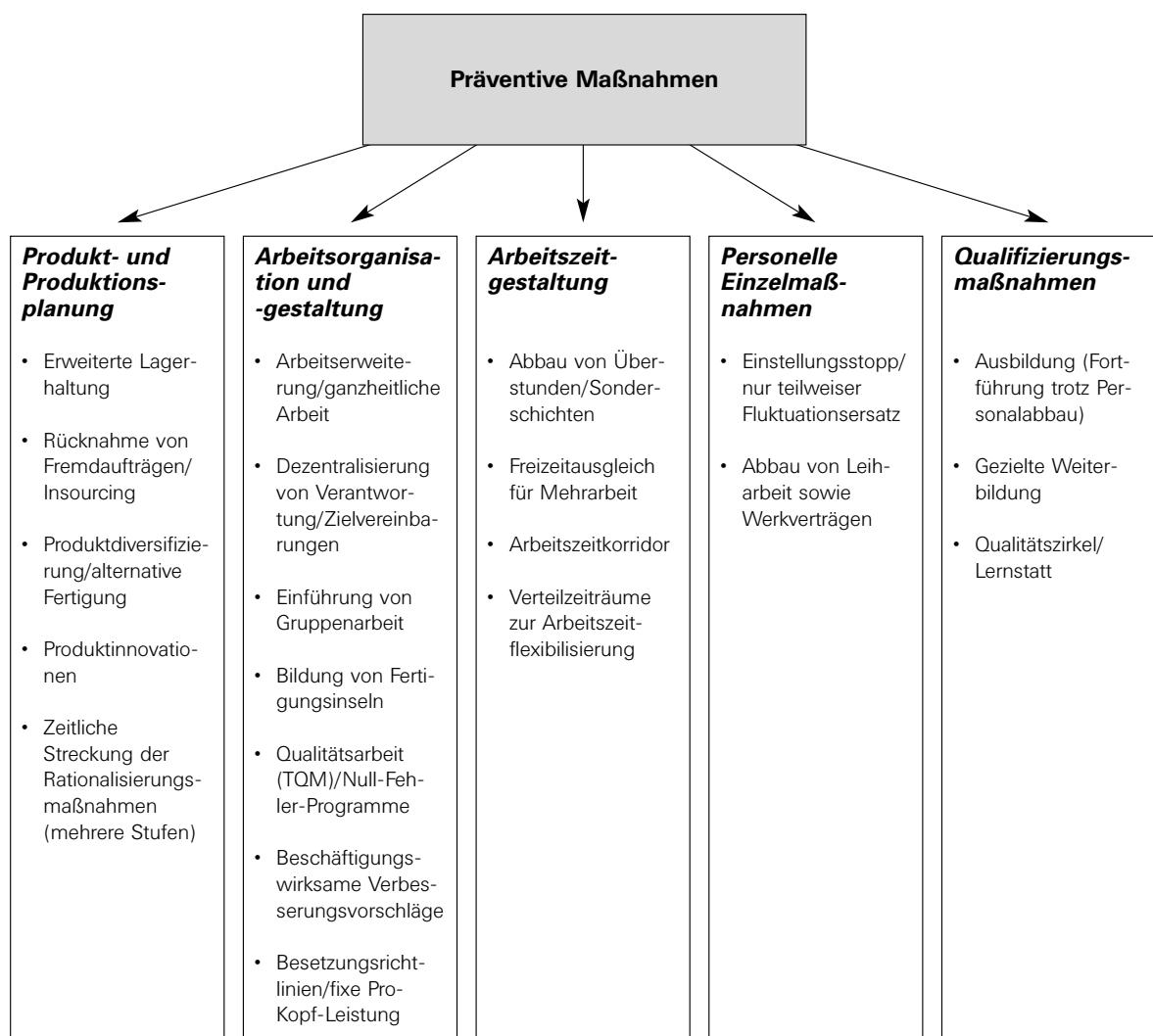
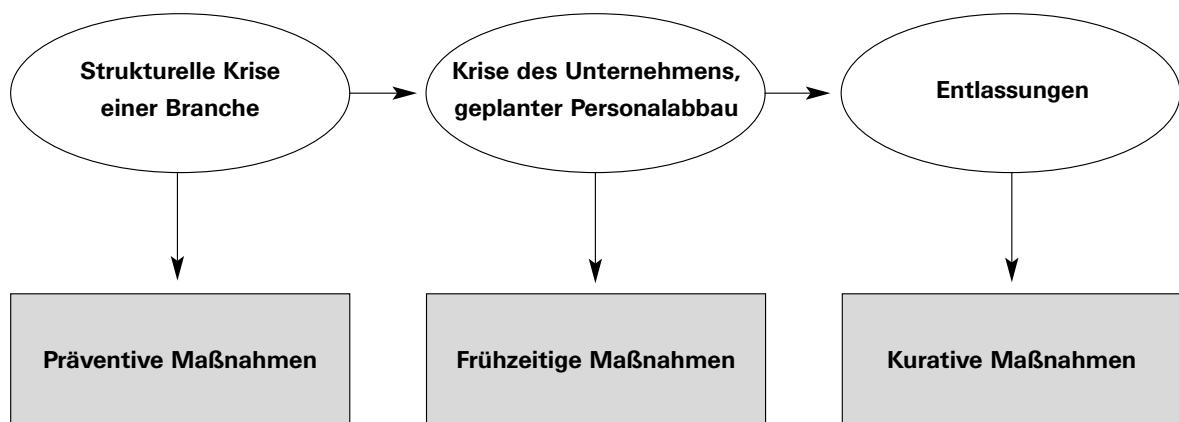
	Fördernde Einflüsse	Hemmende Einflüsse	Notizen
Gründe für das Zustandekommen / Gründungsphase / Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Stillegungsbeschluss mit langer <i>Produktionsauslaufphase</i> <i>frühzeitige Information</i> der örtlichen Arbeitsverwaltung über anstehende Personalentlassungen Konzeption als <i>strukturpolitisch wirksame Institution</i>, um arbeitsmarkt- und konzernpolitische Interessen stärker voneinander entkoppeln zu können (längerfristig) berufliche Perspektiven von ausscheidenden Beschäftigten genießen Priorität vor den Erfordernissen des Betriebsablaufs (bei Stillegung) Institutionelle Grundlage im Arbeitslosenversicherungsgesetz verankert (Österreich) personal- und strukturpolitisch getragener „<i>Poolgedanke</i>“ (A-Stiftung) 	<ul style="list-style-type: none"> Eine lange Auslaufphase der Produktion trotz Stillegungsbeschluss kann jedoch auch dazu führen, dass die Arbeitnehmer den Gedanken an eine notwendige berufliche Neuorientierung verdrängen <i>Wegfall eines internen Arbeitsmarktes</i> durch Stillegung / keine weitere Ringverlegung möglich <i>Zielpluralität bei der Konzeption</i> Betriebswirtschaftliche u. arbeitsmarktpolitische Ziele sollen zugleich verfolgt werden Konkurs des Unternehmens / <i>Fortführung der Produktion trotz Konkursverfahren</i> (aus fiskalischen Gründen) 	
Beteiligte / Initiatoren / Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> Einvernehmliche <i>Zusammenarbeit</i> zwischen Unternehmensleitung u. Betriebsrat bei der Umsetzung maßgeblich ist eine gute <i>Kooperation</i> der verschiedenen betrieblichen u. außerbetrieblichen Akteure: Unternehmensleitung, Betriebsrat (Sozialplanbüro), Personalabteilung, Ausbildungsreich, örtliches Arbeitsamt, Kammern und Verbände Unternehmen einer Region (A-Stiftung) 	<ul style="list-style-type: none"> ausschließlich ehrenamtliche <i>Funktionsträger</i> (innerhalb der Trägerstruktur), die ihre Aufgaben neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft erfüllen müssen 	
Organisation (interne und regionale Akteure)	<ul style="list-style-type: none"> interne Berufsbildungsgesellschaft <i>Arbeitsstiftungen</i>: 1) Unternehmensstiftung, 2) Branchenstiftung, 3) Insolvenzstiftungen, 4) Regionalstiftungen Stiftungskonstruktion als permanente arbeitsmarktpolitische Einrichtung der Region <i>Qualitätskontrolle</i> durch schriftliche Teilnehmerbefragung / Stimungsbarometer über die Qualität der Seminare 	<ul style="list-style-type: none"> externe Berater / Trainer ohne spezifische (Zusatz-)Qualifikationen mangelnde personelle Ausstattung 	

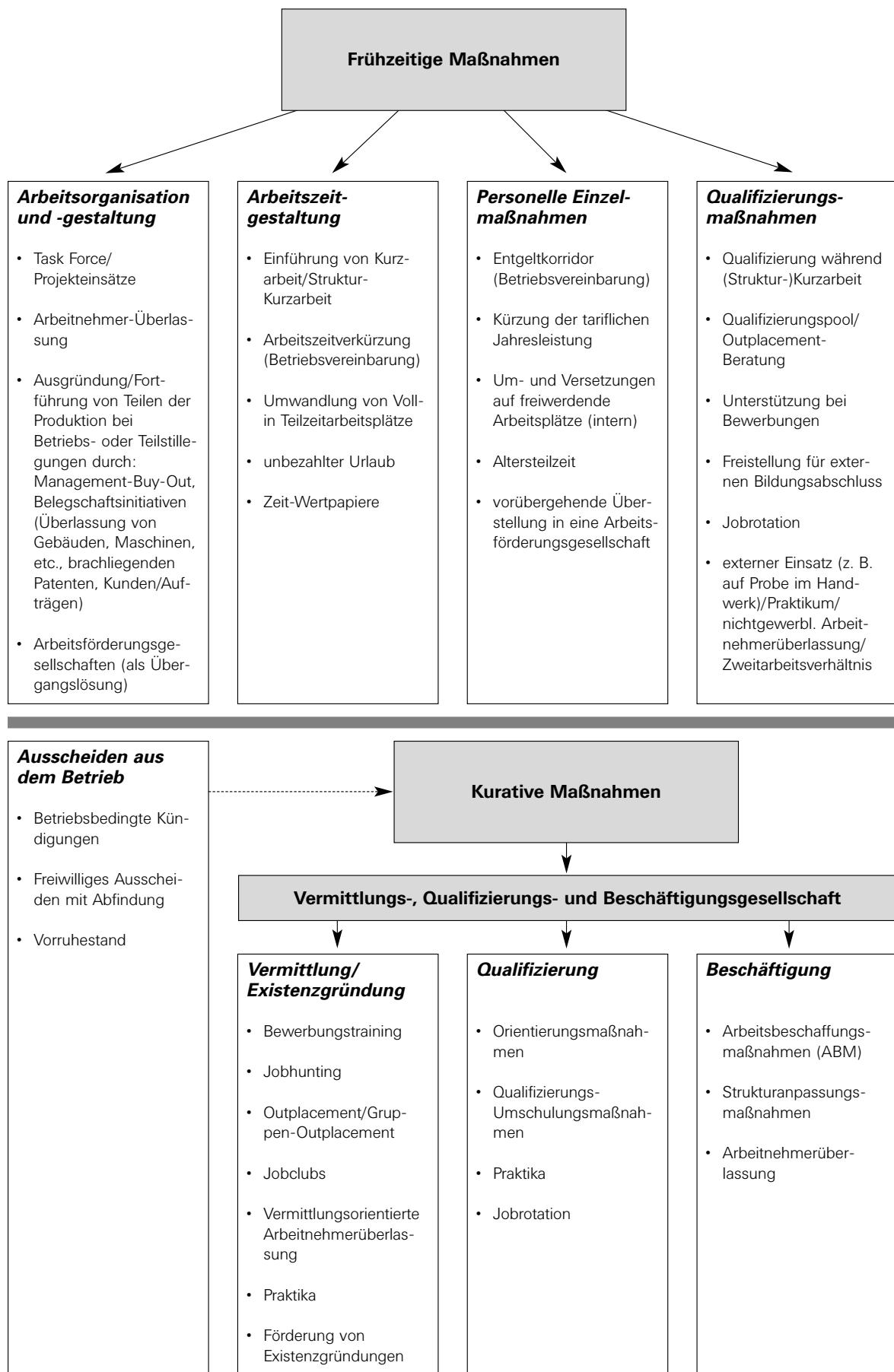
	Fördernde Einflüsse	Hemmende Einflüsse	Notizen
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>externe Berater</i> mit zeitlich begrenzten Honorarverträgen können themenbezogen eingesetzt werden u. es kommt nicht zu einer Verfestigung von administrativen Strukturen (Kostenersparnis) • der administrative Apparat muss jedoch ausreichend groß sein, da die Personalabteilung des abgebenden Unternehmens viele Aufgaben nur bedingt leisten kann / operative Erfahrung u. eine administrative Kernmannschaft sind wichtig 		
Zielgruppen / Teilnehmer-zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte <i>Interessen- und Berufseignungstests</i> als Grundlage für die zu führenden Teilnehmerakten • Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen auch für über 40jährige Beschäftigte 	<ul style="list-style-type: none"> • lange Betriebszugehörigkeit • hohe emotionale Betriebsbindung • hoher Ausländeranteil (zählen auf dem Arbeitsmarkt zu den benachteiligten Gruppen u. müssen daher bei der Konzeption besonders berücksichtigt werden) • hoher Anteil an älteren u. beruflich unqualifizierten Beschäftigten (ebenfalls Problemgruppen) • hohe Schwerbehindertenquote erfordert besondere Maßnahmestrategien 	
Finanzierung / Formen der Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Finanzhilfen (Arbeitsverwaltung, Bundes- und Landesmittel, Europäischer Sozialfonds (ESF)) • Sozialplanmittel um z. B. Unterhaltsgeld auf 100 % des früheren Nettolohns aufzustocken • <i>finanzielle Anreizhierarchie</i>, um an Orientierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen (aus Kurzarbeit; relevant bei Konkurs ohne Sozialplan) • Reduzierung der Abfindungssumme / Eigenleistung der Teilnehmer (A-Stiftung) • Stiftungsbeiträge der Mitgliedsunternehmen • „<i>Potentes Mutterunternehmen</i>“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Monetäre Anreize im Sozialplan, die das vorzeitige Ausscheiden von Arbeitnehmern verhindern sollen („<i>Bleibeprämien</i>“) 	

	Fördernde Einflüsse	Hemmende Einflüsse	Notizen
Inhalte / Angebote / Maßnahmekonzeption und -adäquanz	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Zielsetzung muss im Vorfeld hinreichend vermittelt werden, damit Missverständnisse u. Konzeptionsdebatten vermieden werden • <i>frühzeitiges Informationssystem</i> mit Aufforderungscharakter für die betroffenen Arbeitnehmer • „<i>Sozialplanbüro</i>“ als zentrale betriebliche Anlaufstelle („Serviceagentur“) • <i>klarer Schnitt</i> zum früheren Arbeitsplatz u. zur früheren Arbeitsumgebung • <i>Gemeinsame sprachliche Ebene</i> zwischen Berater u. Teilnehmer wichtig (Zusatzzqualifikationen im Bereich Gruppendynamik oder Gesprächsführung) • Das Bildungs- und Qualifikationsniveau der Teilnehmer muss hinreichend berücksichtigt werden / <i>praxisorientierte Maßnahmen</i> • gruppendynamisch geprägte <i>Orientierungsphasen</i> mit anschließender Qualifizierungsmaßnahme (A-Stiftung) • Berufsorientierungsseminar (A-Stiftung) • Umschulungs- und Weiterbildungmaßnahmen (hierbei wichtig: Umorientierung in andere / neue Wirtschaftsbereiche) • Praktika, Zweitarbeitsverhältnisse • Job-Hunting • spezielles Instrumentarium für Existenzgründungswillige • Seminare für ausländische Beschäftigte, falls nötig mit Dolmetscher 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fehlen einer Personalstatistik</i> mit Informationen über Qualifikationen, Kenntnisse u. Fähigkeiten der AN / Qualifikationspotentialanalyse • Zusammensetzung der Seminar- und Workshopgruppen abteilungs- und hierarchieübergreifend • Instabilität in der Teilnehmerzusammensetzung • häufige Wechsel der Seminarbzw. Workshopleiter • Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ohne berufsfachliche Qualifizierungsmaßnahmen • Maßnahmen überwiegend außerhalb der regulären Arbeitszeit 	

	Fördernde Einflüsse	Hemmende Einflüsse	Notizen
Öffentlichkeitsarbeit / Begrifflichkeit	<ul style="list-style-type: none"> öffentliche Aktionen der Belegschaft im Vorfeld, um u. a. Akzeptanz u. Interesse zu schaffen öffentliches Interesse veranlasst die politischen Stellen zum Handeln Stillegung als gesellschaftspolitisches Ereignis (Bergbau) 	<ul style="list-style-type: none"> Begriff der Beschäftigungsgesellschaft wenig sinnvoll, da es bei den derzeitigen umzusetzenden Maßnahmen nicht mehr um geförderte Beschäftigung geht. „Auch ist die berufsfachliche Qualifizierung im herkömmlichen Sinne nur für einen Teil der Betroffenen notwendig oder sinnvoll, um den Weg in neue Beschäftigung zu finden. Ebenfalls aktuelle Begriffe wie ‚Personalentwicklungsgeellschaften‘ oder ‚Transfergesellschaften‘ betonen ihrerseits nur einen Aspekt. „Arbeitsförderungsgesellschaften“ scheint uns dagegen ein passender Oberbegriff zu sein, der zudem den Vorteil hat, die für diese Gesellschaften wesentliche Beziehung zur aktiven Arbeitsmarktpolitik und ihren Instrumenten zum Ausdruck zu bringen“ (vgl. Anm. 26) 	
„Externe“ Faktoren		<ul style="list-style-type: none"> schlechte regionale Arbeitsmarktlage Wirtschaftsstruktur ist wenig diversifiziert 	
„Zusätzliche Leistungen“	<ul style="list-style-type: none"> durch die Nutzung von strukturbedingter Kurzarbeit können die Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitnehmer über den eigentlichen Kündigungszeitpunkt hinaus verlängert werden. Arbeitslosigkeit wird zeitlich hinausgezögert, betroffene AN können in neue Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden 		
Zusätzliche Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Gründung einer <i>Holdinggesellschaft</i>, die u. a. die Verselbständigung von wettbewerbsfähigen Unternehmensbereichen des abgebenden Unternehmens (Spin Offs) koordinieren kann. Darüber hinaus können Investoren bei der Gründung neuer Unternehmen beraten u. durch die Bereitstellung von ehemaligen Unternehmensgrundstücken unterstützt werden. Hinzu kommen finanzielle Beteiligungen an Unternehmensneugründungen u. Beteiligungen an Kapitalerhöhungen bereits bestehender Unternehmen, die zu neuen Arbeitsplätzen führen können 		

6.4 Beschäftigungsinterventionen bei Unternehmenskrisen





6.5 Beschäftigungsinterventionen bei Unternehmenskrisen³⁷

Checkliste der einsetzbaren personalpolitischen/tariflichen Instrumente bei betrieblichen Umstrukturierungen

Name des Betriebes: _____

Präventive Maßnahmen

	<i>Instrument wurde eingesetzt</i>	<i>Ist Teil des Sozialplans</i>	<i>wurde diskutiert, aber nicht eingesetzt</i>
<i>Produkt- und Produktionsplanung:</i>			
• Erweiterte Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rücknahme von Fremdaufträgen / Insourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Produktdiversifizierung / alternative Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Produktinnovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeitliche Streckung der Rationalisierungsmaßnahmen (mehrere Stufen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Arbeitsorganisation und -gestaltung:</i>			
• Arbeitserweiterung / ganzheitliche Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dezentralisierung von Verantwortung / Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einführung von Gruppenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bildung von Fertigungsinselfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualitätsarbeit (TQM) / Null-Fehler-Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Beschäftigungswirksame Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Besetzungsrichtlinien / fixe Pro-Kopf-Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37 Quellen: Deutscher Gewerkschaftsbund, Abteilung Arbeitsmarktpolitik (Hrsg.) (1998): Wenn Personalabbau droht. Beschäftigungshilfen bei betrieblichen Krisen. Düsseldorf; Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.) (1998): Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie. Wiesbaden

	<i>Instrument wurde eingesetzt</i>	<i>Ist Teil des Sozialplans</i>	<i>wurde diskutiert, aber nicht eingesetzt</i>
Arbeitszeitgestaltung:			
• Abbau von Überstunden / Sonderschichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Freizeitausgleich für Mehrarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitszeitkorridor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verteilzeiträume zur Arbeitszeitflexibilisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personelle Einzelmaßnahmen:			
• Einstellungsstopp / nur teilweiser Fluktuationersatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abbau von Leiharbeit sowie Werkverträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsmaßnahmen:			
• Ausbildung (Fortführung trotz Personalabbau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gezielte Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualitätszirkel / Lernstatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frühzeitige Maßnahmen

Arbeitsorganisation und -gestaltung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Task Force / Projekteinsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitnehmerüberlassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausgründung / Fortführung von Teilen der Produktion bei Betriebs- oder Teilstilllegung durch: Management-Buy-Out Belegschaftsinitiativen (Überlassung von Gebäuden, Maschinen etc., brachliegenden Patenten, Kunden / Aufträgen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitsförderungsgesellschaften (als Übergangslösung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<i>Instrument wurde eingesetzt</i>	<i>Ist Teil des Sozialplans</i>	<i>wurde diskutiert, aber nicht eingesetzt</i>
Arbeitszeitgestaltung:			
• Einführung von Kurzarbeit / Struktur-Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitszeitverkürzung (Betriebsvereinbarung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsplätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unbezahlter Urlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeit-Wertpapiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personelle Einzelmaßnahmen:			
• Entgeltkorridor (Betriebsvereinbarung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kürzung der tariflichen Jahresleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Um- und Versetzungen auf freiwerdende Arbeitsplätze (intern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorübergehende Überstellung in eine Arbeitsförderungsgesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsmaßnahmen:			
• Qualifizierung während (Struktur-)Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualifizierungspool / Outplacement-Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unterstützung bei Bewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Freistellung für externen Bildungsabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jobrotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Externer Einsatz (z. B. auf Probe im Handwerk) / Praktikum / nichtgewerbl. Arbeitnehmerüberlassung / Zweitarbeitsverhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kurative Maßnahmen

bei nicht zu verhinderndem Personalabbau (die Umsetzung der zuvor genannten Maßnahmen ist nicht möglich, z. B. bei Schließung, Outsourcing etc.)

	<i>Instrument wurde eingesetzt</i>	<i>Ist Teil des Sozialplans</i>	<i>wurde diskutiert, aber nicht eingesetzt</i>
Ausscheiden aus dem Betrieb:			
• Betriebsbedingte Kündigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Freiwilliges Ausscheiden mit Abfindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorruhestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung / Existenzgründung:			
• Bewerbungstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jobhunting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outplacement / Gruppen-Outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jobclubs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Förderung von Existenzgründungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierung:			
• Orientierungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualifizierungs-Umschulungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jobrotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigung:			
• Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Strukturanpassungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitnehmerüberlassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung**