

Müller, Angelika

## Working Paper

Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen: Das Beispiel BASF Köln-Bickendorf. Eine Untersuchung des Instituts Arbeit und Technik im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Arbeitspapier, No. 15

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Müller, Angelika (2000) : Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen: Das Beispiel BASF Köln-Bickendorf. Eine Untersuchung des Instituts Arbeit und Technik im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, No. 15, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116478>

### 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.*

*Angelika Müller*

***Personalentwicklung  
und Beschäftigungstransfer  
bei betrieblichen  
Umstrukturierungen***

***Das Beispiel BASF Köln-Bickendorf***

**Arbeitspapier 15**

## **Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen**

**Das Beispiel BASF Köln-Bickendorf**

*Angelika Müller*

*Eine Untersuchung des Instituts Arbeit und Technik im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung*

*Projektleitung: Dr. Matthias Knuth*

**Impressum:**

**Herausgeber:**

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: (0211) 77 78-175

Telefax: (0211) 77 78-283

E-Mail: Ina-Drescher@boeckler.de

Redaktion: Ina Drescher

Best.-Nr.: 11015

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2000

DM 15,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Transfer statt Abfindung: eine notwendige Entwicklung in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Personalabbau mit Transferleistungen: ein neuer Ansatz bei der BASF Coatings AG</b>	<b>12</b>
3.1	Zum betroffenen Betrieb	12
3.2	Das Verhältnis der Betriebsparteien untereinander	13
3.3	Die Verhandlungen über den Transfersozialplan	14
3.4	Entscheidung über Förderinstrumente und Inhalte	15
3.5	Interessenausgleich und Sozialplan	17
3.6	Information der Beschäftigten und vorbereitende Maßnahmen	19
<b>4.</b>	<b>Die Personalentwicklungsgesellschaft</b>	<b>23</b>
4.1	Gründung der PEG und TeilnehmerInnenstruktur	23
4.2	PEG, Inhalte und Vorgehensweise	24
4.3	Finanzierung der PEG	27
4.4	Beurteilung der PEG durch die TeilnehmerInnen	28
4.5	Die Situation der TeilnehmerInnen im September 1999	31
<b>5.</b>	<b>Abschließende Bemerkungen zum untersuchten Personalabbau</b>	<b>33</b>
5.1	BASF: ein Beispiel für best practice?	33
5.1.1	Vorgehensweise und Ablauf	33
5.1.2	Ergebnisse	34
5.1.3	Erfolgsbedingungen	35
5.1.4	Offene Fragen	35
5.2	Vorteile einer Transferlösung für Unternehmen und MitarbeiterInnen	36
5.3	Betrieblich entstandene Transfergesellschaften als Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen	37
<b>6.</b>	<b>Fazit</b>	<b>39</b>
	<b>Literatur</b>	<b>41</b>
	<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>43</b>

# 1. Einleitung

Personalabbau im Zusammenhang mit betrieblichen Umstrukturierungen wird in Betrieben ab einer bestimmten Größenordnung von Sozialplänen begleitet. Obwohl es weder gesetzlich vorgeschrieben noch durch die Entwicklungsgeschichte des Sozialplans vorgezeichnet ist, bestehen diese Sozialpläne in erster Linie aus Abfindungen. Die Abfindungen sollen den wirtschaftlichen Nachteil des Arbeitsplatzverlustes ausgleichen, und häufig werden Anreize für ein „freiwilliges“ Ausscheiden über Aufhebungsverträge angeboten. Dadurch können die Betriebe betriebsbedingte Kündigungen mit Sozialauswahl vermeiden und den Personalabbau auf ältere ArbeitnehmerInnen konzentrieren, die eine Phase der Arbeitslosigkeit mit finanzieller Aufbesserung des Arbeitslosengeldes durch die Abfindung als „Vorruhestand“ nutzen<sup>1</sup>. Ebenso attraktiv ist diese Form des Ausscheidens für diejenigen ArbeitnehmerInnen, die schon eine neue Beschäftigung in Aussicht haben oder nach relativ kurzer Zeit eine finden.

Immer häufiger sind jedoch ArbeitnehmerInnen von Personalabbau betroffen, die für einen solchen „Vorruhestand“ noch zu jung sind. Der Strukturwandel führt zu einem Beschäftigungsrückgang insbesondere in Bereichen der standardisierten Massenproduktion mit tayloristischer Arbeitsorganisation und geringen Qualifikationsanforderungen, so dass vor allem un- und angelernte ProduktionsarbeiterInnen von diesem Problem betroffen sind. Gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit wird es für sie immer schwieriger, eine neue Beschäftigung zu finden, zumal auch die Ansprüche der Betriebe hinsichtlich fachlicher Qualifikationen und persönlicher Eignungen wachsen. Die Folgekosten der Vorruhestandsregelungen sind darüber hinaus kaum noch zu finanzieren.

Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, statt der üblichen „passiven“ Vorgehensweise, durch die Arbeitslosigkeit nicht verhindert werden kann, „aktive“ Lösungen zu entwickeln, mit denen versucht wird, die von Personalabbau Betroffenen noch vor dem oder in direktem Anschluss an den Verlust des Arbeitsplatzes in neue Beschäftigung zu bringen.

Ein solcher Ansatz sollte sich nicht auf eine rein vermittelnde Vorgehensweise beschränken. Vielmehr spielen Möglichkeiten der zusätzlichen beruflichen Qualifizierung und der Erweiterung persönlicher Kompetenzen eine Rolle, die den Übergang, den „Transfer“ in ein neues Beschäftigungsverhältnis unterstützen.

Diese Umorientierung wird durch die Reform des alten Arbeitsförderungsgesetzes gefördert. Mit dem zu Beginn des Jahres 1998 in Kraft getretene SGB III wurde versucht, die bisherige Sozialplanpraxis unattraktiv zu machen. Zusammen mit anderen gesetzlichen Neuregelungen sind so für die bisherige Praxis folgende nachteilige Regelungen zu erkennen:

- die Altersgrenze, um verlängertes Arbeitslosengeld beziehen zu können, ist um drei Jahre erhöht worden (von 54 auf 57 Jahre);
- laufende Sozialplan-Zahlungen werden voll auf die Arbeitslosenhilfe angerechnet;
- die jährliche Anpassung der Arbeitslosenhilfe wurde auf das Niveau der allgemeinen Lohnentwicklung verringert, d. h. es findet eine relative jährliche Absenkung um 3 % statt;
- vorzeitiger Rentenbezug, also auch die Inanspruchnahme von Arbeitslosenrente, führt zu Abschlägen bei der Rente (Rentenreformgesetz);

---

<sup>1</sup> Wie in der weiteren Ausführung noch deutlich wird, sind im Bezug auf ältere ArbeitnehmerInnen allerdings Möglichkeiten des gleitenden Überganges in den Ruhestand nicht nur wünschenswert, sondern durch gesetzliche Neuregelungen auch notwendig.

- Arbeitslosigkeit wirkt sich durch geringere Beitragszahlungen der BA an die Rentenversicherer ungünstig auf die Rente aus (Haushaltssanierungsgesetz);
- die Einkommensteuer-Freibeträge bei Abfindungen sind um 1/3 verringert worden.

Gleichzeitig wurde in Form der „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254 ff.“ ein neues Förderangebot eingeführt und die bereits vorhandene Möglichkeit der Beantragung von Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 SGB III erleichtert, so dass der Transfer der ArbeitnehmerInnen für die Unternehmen und Betriebe stärker finanziell gefördert wird als unter dem alten Arbeitsförderungsgesetz.

Ausgelöst durch die Reform hat auch bei den Tarifpartnern ein Umdenken begonnen: Der Bundesarbeitgeberverband Chemie hat im Einvernehmen mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie ein Konzept für einen „Transfersozialplan“ entwickelt, um so die von Personalabbau Betroffenen bei dem Übergang in eine neue Beschäftigung zu unterstützen.

Als eines der ersten Unternehmen hat die BASF Coatings AG die Möglichkeit ergriffen, einen Transfersozialplan auszuarbeiten und umzusetzen. Im Rahmen einer Umstrukturierungsmaßnahme bei einer Kölner Tochtergesellschaft wurde eine Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) gegründet, in die sukzessive bis zum 1.1.1999 41 vom Personalabbau betroffene MitarbeiterInnen übergangen, die nicht durch interne Umsetzungen, Vorruhestand und andere „weiche“ Maßnahmen des Personalabbaus aufgefangen werden konnten. In der PEG konnten sie sich im Rahmen eines zunächst auf sechs Monate befristeten Arbeitsvertrages neu orientieren und Maßnahmen wahrnehmen, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.

Finanziert wurde die PEG in erster Linie durch das Unternehmen. Zusätzlich flossen Strukturkurzarbeitergeld, ESF-BA-Mittel und freie Mittel des Arbeitsamtes ein. Das Kurzarbeitergeld der TeilnehmerInnen wurde vom Unternehmen auf 90 % des vorherigen Nettoentgelts aufgestockt, so dass sie sich mit nur geringen finanziellen Einbußen auf ihr berufliches Fortkommen konzentrieren konnten.

Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung – vom September bis November 1999 – war bereits der größte Teil der TeilnehmerInnen in neue Beschäftigungsverhältnisse oder Weiterbildungsmaßnahmen übergegangen. Etwa 1/3 war arbeitslos gemeldet, von diesen allerdings wiederum ein Teil mit Aussichten auf eine Beschäftigung oder den baldigen Eintritt in eine weiterbildende Maßnahme.

Ziel dieser Studie ist es, die in und mit der PEG gemachten Erfahrungen zu dokumentieren und zu analysieren, um damit einen Beitrag zur Verbreitung und Weiterentwicklung des Konzeptes aktiver Personalentwicklung bei betrieblichen Umstrukturierungen zu leisten.

Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der Studie:

- Welches waren die Leitbilder und Orientierungen der Verhandlungspartner, wie war die Verhandlungskonstellation insgesamt?
- Gab es eine Anreizstruktur für die MitarbeiterInnen, in die PEG einzutreten? Wie wurde die Entscheidung für die PEG und deren Zielsetzung den Betroffenen vermittelt?
- Wie wurden die Ideen in konkrete Angebote umgesetzt?
- Wie sind die Akzeptanz und die Beurteilung der Fördermaßnahmen durch die TeilnehmerInnen?
- Wie ist der Verbleib der TeilnehmerInnen drei Monate nach dem Ausscheiden aus der PEG?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden folgende Arbeitsschritte unternommen:

- Analyse von Dokumenten (Sozialplan, Arbeitsverträge der TeilnehmerInnen mit der PEG, Statistiken usw.);
- Gespräche mit den Hauptakteuren, also: Betriebsrat, Management BASF Coatings AG, Management PEG, Mitglieder des Beirates der PEG;
- Gespräche mit dem externen Dienstleister, der in die Konzeptionierung, Umsetzung und Qualifizierung zum Transfer einbezogen war;
- Gespräch mit dem Kooperationspartner beim örtlichen Arbeitsamt;
- telefonische Befragung der TeilnehmerInnen.

Wie an den Arbeitsschritten zu erkennen ist, spielten der Kontakt und die Gespräche mit allen Beteiligten im Rahmen dieser Untersuchung eine entscheidende Rolle. Erfreulicherweise zeigten sich alle GesprächspartnerInnen interessiert und waren gerne zu Auskünften und Gesprächen bereit. Auch Unterlagen wurden ohne Probleme zur Verfügung gestellt. Dieses Entgegenkommen soll an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt werden, da dies die Erstellung der vorliegenden Studie wesentlich erleichtert hat.

### ***Aufbau der Studie***

Um einen Zugang zu dem Thema „Transfersozialplan“ zu bekommen und die Vorgehensweise der BASF Coatings AG besser einordnen zu können, wird in *Kapitel 2* zunächst auf die Notwendigkeit eingegangen, statt nur über Abfindungsleistungen auch über andere Möglichkeiten der Unterstützung der von Personalabbau Betroffenen nachzudenken. *Kapitel 3* beschreibt im Anschluss den Personalabbau und die Entscheidung für einen Transfersozialplan bei der BASF Coatings AG, bevor im *4. Kapitel* auf die genaue Ausgestaltung der PEG und der Situation der TeilnehmerInnen neun Monate nach Verlust ihres Arbeitsplatzes eingegangen wird. In *Kapitel 5* findet eine abschließende Diskussion der Untersuchung statt, in der auch einige Diskussionspunkte über diesen konkreten Fall hinaus aufgegriffen werden.



## 2. Transfer statt Abfindung: eine notwendige Entwicklung in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit

Die ersten Sozialpläne wurden bereits Ende der 50er Jahre in den vom Strukturwandel schon sehr früh betroffenen Unternehmen der Montanindustrie abgeschlossen. Durch die dort geltenden Mitbestimmungsregelungen war die Position der Arbeitnehmervertreter stärker als in anderen Unternehmen. Größere Betriebsänderungen konnten hier nur mit der Zustimmung des paritätisch besetzten Aufsichtsrates durchgeführt werden. Dazu mußte es jedoch erst auf betrieblicher Ebene zwischen den Betriebsparteien zu einer Einigung über eine möglichst sozialverträgliche Regelung bei Personalabbau kommen (Kirsch et al. 1999:8).

Da es zu dieser Zeit und auch während der 60er Jahre keine gesamtwirtschaftliche Beschäftigungskrise gab, bestand für Entlassene eine recht große Chance, relativ schnell wieder in neue Beschäftigung zu kommen. Daher lag der Schwerpunkt der damaligen Sozialpläne auf der Förderung der beruflichen Mobilität<sup>2</sup>.

Im Jahr 1972 wurde die Möglichkeit, einen Sozialplan auszuhandeln für alle Betriebe mit mehr als zwanzig Beschäftigten gesetzlich verankert. Aufgrund der steigenden Massenarbeitslosigkeit seit Mitte der 70er Jahre verlor das ursprüngliche Ziel der Förderung der beruflichen Mobilität an Bedeutung und trat hinter die Ziele der finanziellen Absicherung bei Arbeitslosigkeit und Nutzung der Arbeitslosigkeit als Übergang in den vorzeitigen Ruhestand zurück (Kirsch et al. 1999:9).<sup>3</sup>

Bezüglich des Überganges in den vorzeitigen Ruhestand konnte dabei auf folgende gesetzliche Regelungen zurückgegriffen werden:

- Altersrente wegen Arbeitslosigkeit ab 60 Jahren seit 1957 auch für Arbeiter;
- Befreiung von den Verfügbarkeitsvoraussetzungen<sup>4</sup> für Arbeitslose ab 58 Jahre zum Bezug von Arbeitslosengeld seit 1986;
- Staffelung der Anspruchsdauer des Arbeitslosengeldes nach dem Alter, eingeführt in mehreren Schritten zwischen 1984 und 1987.

Die Zeit zwischen Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Eintritt in die Rente wird durch Abfindungszahlungen oder laufende Aufstockungen des Arbeitslosengeldes durch die Unternehmen erleichtert und ist daher ein von den Betriebsparteien in aller Regel akzeptiertes Vorgehen. Jüngere ArbeitnehmerInnen, die vom Ruhestand noch weit entfernt sind, scheiden durch Aufhebungsverträge im Zusammenhang mit einer oft großzügigen Abfindung aus dem Unternehmen aus.

Diese beiden Vorgehensweisen können zukünftig sowohl aus rechtlichen wie auch aus demographischen Gründen nicht mehr im bisherigen Maße eingesetzt werden. Gerade durch den Übergang in den Vorruhestand über eine Phase der Arbeitslosigkeit wird das Sozialversicherungssystem mit dem größten Teil der Personalabbauko-

---

2 Dies wurde seit 1959 für Betroffene der Kohle- und Stahlindustrie durch finanzielle Zuwendungen des Bundes und der Europäischen Gemeinschaft finanziell unterstützt. Insofern wurden schon zu dieser Zeit öffentliche Zuschüsse für den Übergang der Entlassenen in neue Beschäftigungsverhältnisse genutzt (Kirsch et al. 1999:8).

3 Nach einer Erhebung im Jahre 1997 entfielen in der ersten Hälfte der 90er Jahre 85% der Sozialplanmittel auf Abfindungen (Hemmer 1997:18).

4 Bei Vollendung des 58. Lebensjahres wurde Arbeitslosengeld auch dann gewährt, wenn die Betroffenen die entsprechende Voraussetzung, z.B. dem Arbeitsmarkt uneingeschränkt zur Verfügung zu stehen, nicht erfüllen (vgl. §§ 101-103 und § 105c AFG). Im SGB III ist eine entsprechende Regelung unter § 428 zu finden.

sten belastet. Dies wurde durch den sprunghaften Anstieg der Rentenzugänge wegen Arbeitslosigkeit in den 90er Jahren besonders deutlich (Knuth 1999:3). Zukünftig muss hier eine Umorientierung stattfinden, denn die Arbeitslosenrente ohne Abschlag mit 60 Jahren und die flexible Altersgrenze (bei Männern 63, bei Frauen 60 Jahre) wird stufenweise abgeschafft. Nach dem Rentenreformgesetz von 1999 ist eine Verrentung vor der Regelaltersgrenze von 65 Jahren zunächst nur unter Inkaufnahme von Abschlägen und ab dem Jahr 2012 überhaupt nicht mehr möglich.

Auch aus unternehmerischer Sicht kann es durch die starke Nutzung von Vorruhestandsregelungen zu Problemen kommen: mit einem Ausscheiden älterer ArbeitnehmerInnen geht auch immer ein Verlust von gewachsenem Wissen und Fähigkeiten einher, der oftmals kaum kompensiert werden kann. Wenn altersspezifischer Personalabbau mit einem Stopp oder einer starken Einschränkung der Neueinstellung Jüngerer einhergeht, kommt es außerdem zu komprimierten Altersstrukturen (vgl. Bender et al. 1999). Damit ist das Ausscheiden großer Teile der Belegschaft innerhalb weniger Jahre vorprogrammiert. Dadurch wird die kontinuierliche Weitergabe von Know-how und Erfahrung in Frage gestellt und die Existenz eines Betriebes möglicherweise gefährdet.

Eine Outplacement-Beraterin wies im Rahmen dieser Untersuchung darauf hin, dass die Frühverrentung auch unter sozialen und psychologischen Gesichtspunkten oftmals fragwürdig ist. Gerade im industriellen Bereich definieren sich viele ArbeitnehmerInnen über ihren Beruf. Ein Ausscheiden schon bis zu zehn Jahre vor dem regulären Rentenalter ist für sie nur schwer zu verkraften. Aus diesen Gründen wird es in Zukunft wichtiger werden, neben Überlegungen zu Altersteilzeitregelungen auch Überlegungen dazu anzustellen, wie ältere MitarbeiterInnen bis zu ihrer Verrentung auf dem innerbetrieblichen, aber auch auf dem externen Arbeitsmarkt eingesetzt werden können.

Auch über das Ausscheiden jüngerer MitarbeiterInnen mit Abfindungen muss neu nachgedacht werden. Im Zeichen hoher und sich zum großen Teil verfestigender Arbeitslosigkeit sind neue Herangehensweisen gefragt. Immer stärker setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Zahlung einer Abfindung vielleicht über einen kurzen Zeitraum den Arbeitsplatzverlust ausgleichen kann – beispielsweise bis zum Eintritt in die Rente –, den Übergang in neue Beschäftigung aber keineswegs erleichtert. Dies gilt ganz besonders für diejenigen ArbeitnehmerInnen, die aufgrund ihres Alters auf dem Arbeitsmarkt zwar nicht mehr gefragt sind, aber auch noch nicht das Alter erreicht haben, in dem sie mit Abfindungszahlungen den Zeitraum bis zum vorgezogenen Ruhestand überbrücken können. Ebenfalls gilt dies für diejenigen, die aufgrund von einem oder mehreren Vermittlungshemmnissen große Probleme bei der Stellensuche haben.

Die Unternehmen können sich zwar durch die Zahlung von Abfindungen schnell ihrer Verantwortung für die ehemaligen MitarbeiterInnen entledigen, auf der anderen Seite führt die Höhe der Abfindungsleistungen für sie aber oft zu einem Substanzverlust, durch den die für die Umstrukturierung und die Sicherung noch vorhandener Arbeitsplätze einsetzbaren Mittel deutlich verringert werden.

Doch wie fängt man von Entlassungen betroffene ArbeitnehmerInnen wirkungsvoll auf und erhält dennoch die Möglichkeit der Betriebe zu einer flexiblen Personalpolitik, in der es unter anderem eben auch zu Personalabbau kommen kann?

Zur Beantwortung dieser Frage setzt sich immer stärker durch, die Betroffenen in direktem Anschluss an den Verlust des Arbeitsplatzes oder noch während des auslaufenden Beschäftigungsverhältnisses bei dem Übergang in eine neue Beschäftigung zu unterstützen und zu betreuen. Diese Vorgehensweise wird durch das SGB III gefordert und durch erweiterte gesetzliche Regelungen auch unterstützt:

Die Möglichkeit der *Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen* nach § 254 ff. SGB III wurde neu eingeführt, die Zugangsvoraussetzungen für den Erhalt von *Strukturkurzarbeitergeld* nach § 175 SGB III erleichtert und die Verpflichtung zum Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen bei Kurzarbeit verstärkt.

### ***Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254 ff. SGB III***

Mit diesem Instrument können in einem Sozialplan oder einer sozialplanähnlichen Vereinbarung vorgesehene Wiedereingliederungsmaßnahmen gefördert werden.

Voraussetzungen sind:

- die zur Förderung vorgesehenen ArbeitnehmerInnen sind durch Betriebsänderungen von Arbeitslosigkeit bedroht;
- ohne diese Förderung wären voraussichtlich andere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung wie z. B. Förderung einer Weiterbildung zu erbringen;
- die vorgesehenen Maßnahmen sind wirtschaftlich und sparsam geplant sowie arbeitsmarktlich zweckmäßig.

Unter folgenden Bedingungen ist eine Förderung ausgeschlossen:

- falls die Maßnahme in erster Linie betrieblichen Interessen dient;
- falls sie den gesetzlichen Zielen der Arbeitsförderung zuwiderläuft;
- falls im Sozialplan ein Wahlrecht zwischen Abfindung und Eingliederungsmaßnahme vorgesehen ist.

Die Entscheidungsbefugnis liegt beim zuständigen Landesarbeitsamt. Dies trifft seine Entscheidung über eine Förderfähigkeit auf Antrag im Voraus, um den Betriebsparteien eine gewisse Planungs- und Entscheidungssicherheit zu bieten.

Die Höhe der Förderung ist abhängig von Dauer und Gesamtkosten der vorgesehenen Maßnahme unter Berücksichtigung der betrieblichen Mittel für Abfindungen und Eingliederungsmaßnahmen.

Die Förderhöchstgrenze pro TeilnehmerIn ergibt sich aus den durchschnittlichen jährlichen Aufwendungen von Arbeitslosengeld pro Person. Diese lagen im Jahr 1999 bei DM 16.920.

Eine gleichzeitige Förderung durch weitere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung für die gleichen Personen ist nicht zulässig. Daher ist auch eine Kombination von Strukturkurzarbeitergeld mit Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nicht möglich.

### **Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 SGB III**

Bis zum 31. 12. 2002 besteht Anspruch auf Kurzarbeitergeld auch in Fällen eines nicht nur vorübergehenden Arbeitsausfalles, wenn

- Strukturveränderungen für einen Betrieb mit einer Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen verbunden sind und mit Personalanpassungsmaßnahmen in erheblichem Umfang einhergehen und
- die von dem Arbeitsausfall betroffenen Arbeitnehmer zur Vermeidung von Entlassungen einer erheblichen Anzahl von Arbeitnehmern des Betriebes (nach § 17 Abs.1 des Kündigungsschutzgesetzes) in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst sind (vgl. § 175 SGB III).

Die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit dient zur eindeutigen Trennung zwischen den im Betrieb verbleibenden und ausscheidenden Arbeitnehmern.

Die Bezugsdauer des Kurzarbeitergeldes ist zunächst auf sechs Monate beschränkt, kann aber verlängert werden, wenn für die ArbeitnehmerInnen Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung oder andere Maßnahmen zur Eingliederung vorgesehen sind. Grundsätzlich ist in einem Zeitraum von drei Jahren eine Bezugsdauer von zwei Jahren möglich. Diese zwei Jahre verlängern sich um die Dauer der in einem Sozialplan vorgesehenen Eingliederungsmaßnahmen.

Die durch die Zahlung von Strukturkurzarbeitergeld finanzierten Zeiten sollen dazu genutzt werden, die berufliche Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen zu verbessern. Dies darf allerdings nicht überwiegend auf die Bedürfnisse des Betriebes zugeschnitten sein.

Zusätzlich ist es möglich, für Qualifizierungsmaßnahmen Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds zu beziehen.<sup>5</sup> Außerdem kann es zu zusätzlichen finanziellen Unterstützungen aus unterschiedlichen Quellen kommen, z. B. aus der freien Förderung der Arbeitsämter oder kommunaler Fonds. Der Großteil des Transferbudgets wird jedoch durch die Betriebe geleistet, die auf diese Weise ihren ehemaligen MitarbeiterInnen gegenüber in die Pflicht genommen werden.

Unter Nutzung dieser finanziellen Mittel ist es möglich, den von Arbeitsplatzverlust Betroffenen Unterstützungen unterschiedlicher Art anzubieten. In der Regel besteht die Aufgabe darin, zusammen mit den Betroffenen Qualifikationsprofile zu erstellen, Stärken-Schwächen-Analysen durchzuführen, ihnen einen Überblick über die aktuelle Arbeitsmarktsituation zu vermitteln sowie sie in Bezug auf Kontakte zu Firmen und Bildungsträgern zu unterstützen. Dazu gesellen sich die Vermittlung grundlegender Kenntnisse, wie z. B. Bewerbungstrainings, Sprach- und EDV-Seminare oder berufsspezifische Kurse wie Staplerscheine usw.. Ziel ist es, die Betroffenen direkt wieder in ein neues Beschäftigungsverhältnis oder in eine weiterbildende Maßnahme der Arbeitsämter zu vermitteln, ohne dass sie in der Zwischenzeit arbeitslos werden.

---

<sup>5</sup> Dies ist in Zusammenhang mit Strukturkurzarbeitergeld üblich. Die Bewilligung dieser Mittel hängt jedoch immer von der aktuellen finanziellen Situation ab und muß außerdem jedes Jahr neu beantragt werden. D. h. diese Mittel können kaum bzw. nur sehr kurzfristig eingeplant werden.

Der Grundgedanke des „Transfersozialplans“ ist es also, die Anpassungsfähigkeit der Unternehmensseite nicht zu schmälern und andererseits die Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen zu verbessern. Es steht nicht mehr die Abfindung für den Verlust des alten Arbeitsplatzes im Mittelpunkt, sondern der Übergang, der Transfer in ein neues Beschäftigungsverhältnis oder auch in die Selbständigkeit.

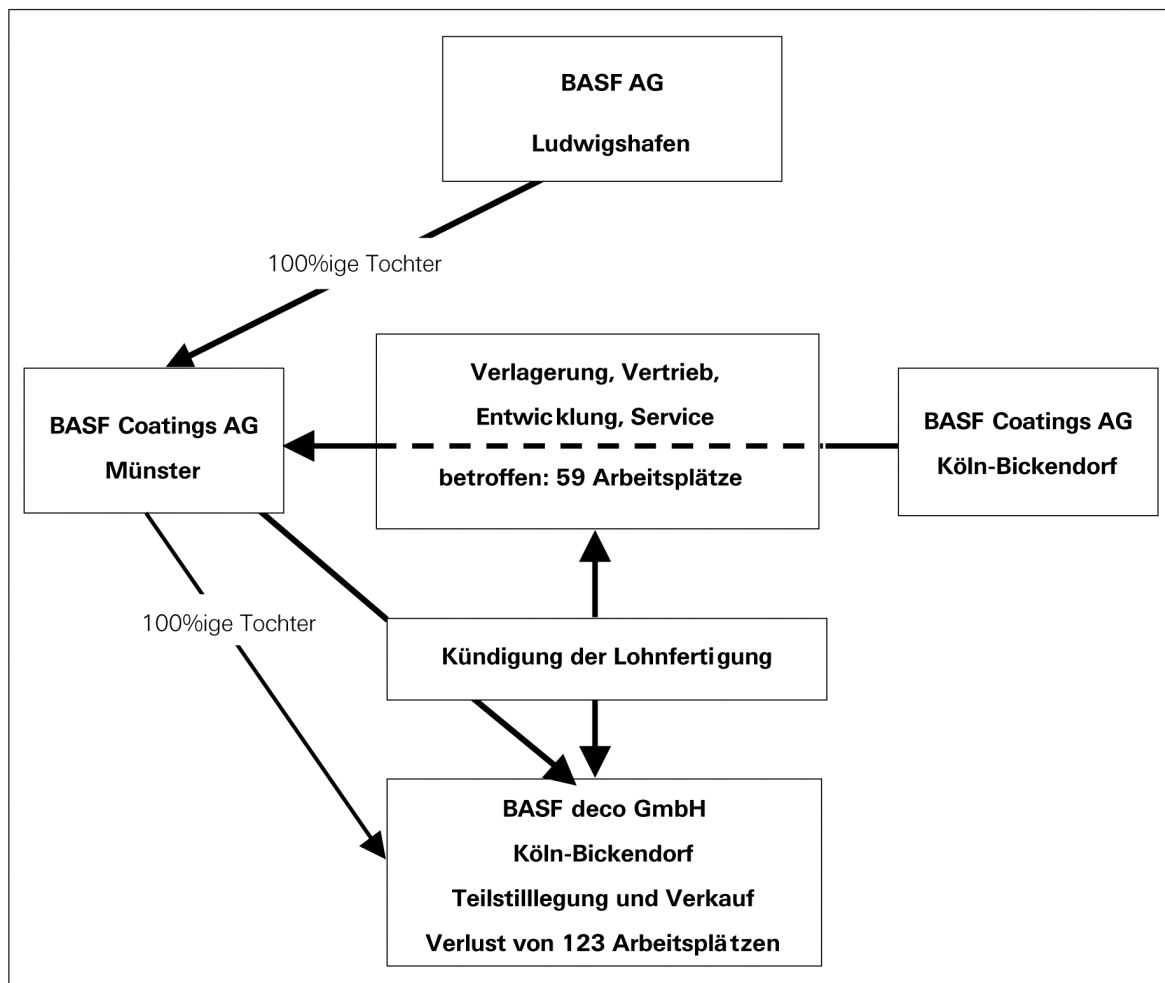
Auch auf diese Weise wird es zwar nicht gelingen, alle von Personalabbau betroffenen Personen vor Arbeitslosigkeit zu bewahren, die Zahl derer, die nach ihrer Zeit in einer Transfermaßnahme arbeitslos sind, wird aber den bisherigen Erfahrungen nach in der Regel wesentlich geringer sein als bei reinen Abfindungsleistungen.

### 3. Personalabbau mit Transferleistungen: ein neuer Ansatz bei der BASF Coatings AG

#### 3.1 Zum betroffenen Betrieb

Der aktuelle Personalabbau, der in dieser Studie aufgegriffen wird, betrifft die in Köln ansässige Tochtergesellschaft der BASF Coatings AG: die BASF deco GmbH in Köln-Bickendorf. An diesem Standort waren auch MitarbeiterInnen der BASF Coatings AG eingesetzt. Die BASF Coatings AG ist eine 100%ige Tochter der BASF Aktiengesellschaft in Ludwigshafen, die an mehreren Standorten weltweit auf die Produktion von Fahrzeug-, Autoreparatur- und Industrielacke spezialisiert ist (vgl. Abb.1).

**Abb.1: BASF Coatings AG und BASF deco GmbH, Produktionsverlagerung und Schließung**



Eigene Darstellung

© IAT 1999

Die anhaltenden Umstrukturierungen innerhalb des BASF Konzerns wirkten sich auch auf dieses Tochterunternehmen aus. Im Laufe der letzten zehn Jahre verringerte sich die Anzahl der Beschäftigten der BASF Coatings AG – vorwiegend durch Ausgliederungen – von 6.000 auf 2.500. Die Produktpalette der Coatings AG wurde in diesem Zeitraum auf die Produktion von Fahrzeug-, Autoreparatur- und Industrielacke beschränkt. Da sich der

Standort Köln überwiegend auf die Produktion von Bauten- und Anstrichlacken konzentrierte, wurde am 01.01.1997 die BASF deco GmbH als 100%ige Tochter der BASF Coatings AG ausgegliedert. Im Rahmen eines Lohnfertigungsauftrages produzierte die BASF deco GmbH für die BASF Coatings AG zunächst weiterhin Industrielacke in Köln-Bickendorf. Im Rahmen eines neuen europäischen Standortkonzeptes der BASF Coatings AG wurde die Produktion von Industrielacken zum 01.01.1999 an andere Standorte, in erster Linie zur BASF Coatings AG nach Münster verlegt. In der Folge wurde der Lohnfertigungsvertrag der BASF deco GmbH mit der Coatings AG zum Ende des Jahres 1998 gekündigt. Die damit befasste Abteilung der BASF deco GmbH wurde aufgelöst und der Geschäftsbereich Bautenanstrichmittel an einen anderen Konzern verkauft.

Von diesen Maßnahmen waren bei der BASF Coatings AG in Köln insgesamt 59 Personen betroffen, bei der BASF deco GmbH entfielen 123 Arbeitsplätze.

Da sich die BASF AG als weltweit operierendes Unternehmen – wie viele andere Großkonzerne auch – schon seit einigen Jahren in einem permanenten Umstrukturierungsprozess befindet, waren Maßnahmen der Personalanpassung immer wieder notwendig. Um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, bediente sich der Konzern dabei der gesamten Palette „weicher“ Personalanpassungsmaßnahmen. Im Wesentlichen spielten dabei die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die Schaffung eines internen Arbeitsmarktes und die mit dem Betriebsrat ausgehandelten Versetzungsrichtlinien eine Rolle. Der Übergang in den Vorruhestand war und ist ebenfalls eine von allen Seiten akzeptierte Methode des Personalabbaus, zumal die finanzielle Absicherung durch den Konzern sehr gut ist. Personen ab dem vollendeten 55. Lebensjahr haben die Möglichkeit, mit einer dienstzeitabhängigen Einmalzahlung und der Aufstockung des Arbeitslosengeldes auf 85 % ihrer vorherigen Bezüge bis zum frühestmöglichen Eintritt in den Ruhestand das Unternehmen zu verlassen.

MitarbeiterInnen, für die weder die weichen Maßnahmen noch der Übergang in den Vorruhestand in Frage kamen, schieden mit großzügigen Abfindungen aus dem Unternehmen aus.

Schon zu Beginn der Verhandlungen waren sich auch in diesem Falle Management und Betriebsrat darüber einig, dass betriebsbedingte Kündigungen auf jeden Fall vermieden werden sollten<sup>6</sup>. Beide Seiten gingen jedoch davon aus, dass mit den schon erwähnten „weichen“ Maßnahmen allein der Personalabbau in diesem Falle nicht bewältigt werden könnte, da durch die Verlagerung des Standortes und den Verkauf des Restbetriebes der zeitliche Spielraum eingeschränkt war.

### **3.2 Das Verhältnis der Betriebsparteien untereinander**

Die gute Absicherung der MitarbeiterInnen und die großzügigen Regelungen sind nicht zuletzt auf die starke Position des Gesamtbetriebsrates wie auch der Einzelbetriebsräte zurückzuführen. Der gesamte BASF Konzern verfügt traditionell über eine starke betriebliche Interessenvertretung. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird von beiden Seiten als gut und kooperativ beschrieben.

---

<sup>6</sup> Alle ArbeitnehmerInnen am Standort Köln wurden von dem gleichen Betriebsrat vertreten, da es sich vor der Aufteilung in Sparten um einen Betrieb handelte. Dies ist ein durchaus übliches Verfahren bei der Aufteilung von Betrieben.

Der Betriebsrat bestand in dem 550 MitarbeiterInnen starken Unternehmen aus neun Personen, die von der Zusammensetzung die Struktur der MitarbeiterInnen abbildeten. Der Betriebsratsvorsitzende war – wie für ein Unternehmen dieser Größe üblich – für seine Aufgaben freigestellt. Unterstützt wurde die Arbeit des Betriebsrates außerdem durch eine gute räumliche und personelle Ausstattung. Durch die Freistellung war es dem Betriebsratsvorsitzenden möglich, der Belegschaft jederzeit zur Verfügung zu stehen und sich über aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zu informieren.

Da der Betriebsratsvorsitzende gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsrates der BASF Coatings AG war, war er frühzeitig über Entwicklungen informiert und wurde in Entscheidungen von Seiten der Geschäftsleitung problemlos eingebunden.

Auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad war hoch. Die Mitglieder des Betriebsrates waren alle auch Mitglieder der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), innerhalb der Belegschaft lag der Organisationsgrad bei etwa 60 %.

Der Kontakt zur Gewerkschaft wird vom Betriebsrat als intensiv beschrieben. Dies gilt sowohl für die örtliche Verwaltungsstelle als auch für die Bezirksleitung der IG BCE. Zudem hatte auch ein Vertreter der Gewerkschaft einen Sitz im Aufsichtsrat der BASF Coatings AG und war so ebenfalls direkt über aktuelle Entwicklungen informiert. Von Seiten des zuständigen Gewerkschaftssekretärs wird der Arbeitsdirektor der BASF Coatings AG als „zuverlässiger Sozialpartner“ bezeichnet.

### **3.3 Die Verhandlungen über den Transfersozialplan**

Im Gegensatz zur früheren Vorgehensweise bei Personalanpassungsmaßnahmen waren sich die Betriebsparteien in diesem Falle einig, dass eine reine Abfindungszahlung nicht als Ausgleich für den Verlust des Arbeitsplatzes ausreicht, sondern weitere Maßnahmen ergriffen werden sollten, um den Betroffenen den Übergang in eine neue Beschäftigung zu erleichtern und Arbeitslosigkeit möglichst zu vermeiden.

Zu Beginn des Jahres 1998 hatte das SGB III das Arbeitsförderungsgesetz abgelöst. Dadurch standen nun neue Fördermöglichkeiten und Ansätze der Personalpolitik im Vordergrund, die ihren Schwerpunkt auf eine Wiedereingliederung in neue Beschäftigung noch vor oder in direktem Anschluss an den Arbeitsplatzverlust betonten (vgl. Kapitel 2). Diese Neuerungen fielen sowohl bei der Arbeitnehmer- wie auch bei der Arbeitgeberseite auf fruchtbaren Boden.

Durch seine ehrenamtliche Tätigkeit als Arbeitsrichter hatte der Betriebsratsvorsitzende von den erweiterten Möglichkeiten gehört. Der Arbeitgeberseite waren sie ebenfalls bewusst, zumal der Bundesarbeitgeberverband Chemie gerade eine Arbeitsgruppe eingerichtet hatte, die an einem Konzept zu einem Transfersozialplan arbeitete<sup>7</sup>. Ein Mitglied des Managements der BASF Coatings AG wurde recht schnell ebenfalls Mitglied dieser Arbeitsgruppe, so dass man sich hier gegenseitig unterstützte. Den endgültigen Ausschlag für die Nutzung der erweiterten

---

<sup>7</sup> Vgl. Bundesarbeitgeberverband Chemie: Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie. Wiesbaden 1998



Möglichkeiten des SGB III gab schließlich ein Gespräch mit dem Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen (LAA) im Dezember 1997.

So stand das Ziel der aktuellen Personalanpassung schon frühzeitig fest: Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen durch Aufhebungsverträge, allerdings in diesem Falle nicht allein durch die üblichen Abfindungsregelungen, sondern unter Zuhilfenahme von Fördermöglichkeiten, durch die die Betroffenen die Möglichkeit der Qualifizierung und Unterstützung bei der Suche nach neuer Beschäftigung bekommen.

Für die weitere Planung der Transfermaßnahme wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die aus mehreren Vertretern des Managements der BASF Coatings, dem Betriebsratsvorsitzenden und dessen Vertreter und einem Vertreter der IG BCE bestand. Denn die genaue Ausgestaltung des Gedankens war problematisch. Da das SGB III gerade in Kraft getreten war, waren die sich daraus ergebenden Möglichkeiten im Detail noch nicht bekannt. Durchführungsverordnungen existierten noch nicht, so dass ein relativ großer Arbeitsaufwand betrieben werden musste, um sich allein über grundsätzliche Möglichkeiten zu informieren. Es wurden nicht nur der Arbeitgeberverband Chemie und die IG BCE um Rat gefragt, sondern auch andere Stellen eingeschaltet. So waren eine MitarbeiterIn des Managements ebenso wie der Betriebsratsvorsitzende über einige Wochen damit beschäftigt, die neuen Möglichkeiten des SGB III auszuloten. Sie wandten sich dazu neben den Verbänden und dem LAA an das Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, das seit September 1998 mit der Begleitforschung zu dem neuen Instrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ nach § 254 ff. SGB III befasst ist, und natürlich an das örtliche Arbeitsamt, bei dem Strukturkurzarbeitergeld beantragt werden muss.

Sowohl beim Landesarbeitsamt wie auch beim Arbeitsamt Köln stiess das Vorhaben auf großes Interesse, so dass von dieser Seite ein hohes Maß an Unterstützung gewährleistet war. Der Arbeitgeberverband stand dem Gedanken natürlich durch seine eigenen Aktivitäten ebenfalls interessiert gegenüber, genauso wie die IG BCE, die das Konzept des Arbeitgeberverbandes unterstützt.

Als besonders vorteilhaft empfanden es die Verantwortlichen außerdem, dass die Verhandlungen von gegenseitigem Vertrauen und menschlicher Akzeptanz der Verhandlungspartner geprägt waren. So wurde gemeinschaftlich ein Konzept für einen Transfersozialplan entwickelt, der zu dieser Zeit noch beinahe unbekannt war.

### **3.4 Entscheidung über Förderinstrumente und Inhalte**

Nachdem die Entscheidung für einen Transfersozialplan gefallen war, mussten im Wesentlichen drei Punkte geklärt werden:

- die Finanzierung,
- der gesellschaftsrechtliche Rahmen, in dem der Transfer durchgeführt werden sollte,
- die inhaltliche Ausgestaltung der Transfermaßnahmen.

Zwei Möglichkeiten der Finanzierung schälten sich im Laufe der Planung heraus: die Beantragung von Strukturkurzarbeitergeld nach §175 oder von Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254 ff. SGB III.

In diesem Falle fiel die Entscheidung zugunsten des Strukturkurzarbeitergeldes aus. Dies hatte mehrere Gründe. Da die BASF deco GmbH verkauft wurde, sollten die MitarbeiterInnen zwar bis zum letzten Tag vollzeitig arbeiten,

sie sollten aber auch alle zu einem festgelegten Zeitpunkt aus dem Betrieb ausscheiden, da der Erwerber sie ansonsten hätte übernehmen müssen. Darüber hinaus bestanden im Umgang mit Strukturkurzarbeitergeld in seiner alten Form schon Erfahrungen aus früheren Personalanpassungsmaßnahmen, während das Instrument der Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen gänzlich unbekannt war.

Nach der Zustimmung des örtlichen Arbeitsamtes ging es nun außerdem darum, die Maßnahmen in ein gesellschaftsrechtliches Modell zu gießen. Da Strukturkurzarbeitergeld beantragt wurde, mussten die betroffenen ArbeitnehmerInnen in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE) zusammengefasst werden (vgl. Kap. 2, Kasten). Diese sollte den ArbeitnehmerInnen einen zeitlich befristeten Arbeitsvertrag anbieten, innerhalb dessen sie die Möglichkeit bekommen sollten, sich beruflich neu zu orientieren.

Eine der wesentlichen Fragen zu diesem Zeitpunkt war, ob die Mitglieder der beE zu diesem Zweck in eine neu durch die BASF Coatings AG oder auch den Arbeitgeberverband Chemie gegründete Gesellschaft übergehen oder ob ein bestehender Träger beauftragt werden sollte. Die BASF Coatings AG entschied sich letztlich jedoch zur Gründung einer eigenen „Personalentwicklungsgesellschaft“ (im Folgenden PEG) in Form einer GmbH, da man zum einen die Finanzhoheit und die Kontrolle über die Gesellschaft in eigenen Händen halten und zum anderen von Grund auf eigene Erfahrungen mit dieser Art der Personalpolitik machen wollte. Die Geschäftsführung der neu gegründeten GmbH übernahm der Personalleiter der BASF Coatings AG.

Schon sehr früh wurde eine Outplacement-Agentur angesprochen, die über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Gruppen- und Einzeloutplacement verfügte. Sie sollte an der Durchführung beteiligt sein. Durch die frühe Einbeziehung und die Erfahrung dieses Partners wurde nicht nur die Planung, die Konzeptionierung und die Durchführung selbst wesentlich erleichtert, sondern der Dienstleister konnte seine Erfahrungen schon in vorbereiteten Gesprächen mit der Belegschaft einfließen lassen.

Für die inhaltliche Ausgestaltung wurde zunächst nur ein grobes Raster in einer Zusatzvereinbarung zum Sozialplan festgelegt (siehe unten), das im Laufe der Arbeit in der PEG konkreter auf die TeilnehmerInnen zugeschnitten wurde.

Personell wurde die PEG mit einer hauptamtlichen Mitarbeiterin aus dem Management der BASF Coatings AG ausgestattet. Der ehemalige Betriebsratsvorsitzende der BASF Coatings stellte sich für die Mitarbeit in der neuen Gesellschaft ehrenamtlich zur Verfügung, da er im Rahmen der Personalanpassung in den vorzeitigen Ruhestand übergang, ihm der Verbleib der ehemaligen MitarbeiterInnen aber sehr am Herzen lag. Dazu kam auf der Basis eines Honorarvertrages eine in psychologischer und im Guppenoutplacement erfahrene Beraterin der Outplacement-Agentur.

Darüber hinaus wurde ein Beirat gegründet, der sich aus einem Vertreter des Managements der BASF Coatings AG zusammensetzt ebenso wie aus einem Vertreter des Arbeitgeberverbandes Chemie, einem Vertreter der IG BCE und einem Vertreter des örtlichen Arbeitsamtes. Der Beirat sollte dazu dienen, die Arbeit der PEG mit anderen Akteuren des Arbeitsmarktes rückkoppeln zu können und für sie transparent zu machen.

### 3.5 Interessenausgleich und Sozialplan

Nach ca. drei Monaten der Informationsbeschaffung und Verhandlungen wurde am 30.03.98, also neun Monate vor der Teilstillegung, je ein Interessenausgleich über die Beendigung des Lohnfertigungsvertrages für die MitarbeiterInnen der BASF deco GmbH und über die Verlagerung der Einheiten Vertrieb, Entwicklung und technischer Service des Arbeitsgebietes Industrielacke mit der dazugehörigen Forschung für die MitarbeiterInnen der BASF Coatings AG unterzeichnet. Außer den üblichen Vereinbarungen über die Akzeptanz des Personalabbaus ist hier vereinbart, dass durch Protokollnotizen und Zusatzvereinbarungen der Anfang 1984 abgeschlossene Rahmensozialplan auf den aktuellen Fall zugeschnitten wird. Dabei sind viele Elemente des Transfersozialplan-Konzeptes des BAVC in die Vereinbarungen eingeflossen. Folgende Punkte wurden in den Zusatzvereinbarungen unter anderem geregelt:

Da MitarbeiterInnen ab dem 55. Lebensjahr das Ausscheiden im Rahmen der bestehenden Vorruhestandsregelungen nahegelegt wurde, betraf die neuzutreffende Abfindungsregelung nur die MitarbeiterInnen bis zum 54. Lebensjahr. Es wurde für sie ein einheitlicher Grundbetrag von DM 6.000,- festgelegt, der sich nach der Formel

$$\frac{\text{Alter x Betriebszugehörigkeit}}{\text{Faktor}} \times \text{Bruttomonatseinkommen steigerte.}$$

Der Faktor lautete:

bis 45 Jahre =	70
46 bis 49 Jahre =	65
50 bis 54 Jahre =	60

- Bei einer Kündigung seitens des Arbeitnehmers vor dem 31.12.1998 sank dessen Abfindungssumme auf 30 % der ursprünglichen Höhe gemäß Rahmensozialplan bzw. mindestens DM 6.000,-. So sollte zum einen ein direkter Übergang in die Personalentwicklungsgesellschaft ermöglicht, zum anderen der Personaleinsatz bis zum Ende der Betriebszeit unterstützt werden.
- Lehnte ein Arbeitnehmer der BASF Coatings AG eine Versetzung ab, ohne dass sie eine unzumutbare Härte darstellte, wurde das Arbeitsverhältnis unter Gewährung eines Abfindungsanspruchs von 6.000,- DM beendet.
- Zwischen der BASF deco GmbH und dem Betriebsrat der BASF deco GmbH wurde außerdem eine Vereinbarung über die Einrichtung einer Personalentwicklungsgesellschaft geschlossen, in der den MitarbeiterInnen der BASF deco GmbH und der BASF Coatings AG ein auf mindestens 6 Monate befristetes Arbeitsverhältnis angeboten wurde. In dieser Vereinbarung wurde auch festgelegt, welche Aufgaben die PEG schwerpunktmäßig wahrnehmen sollte:
  - Organisation, Betreuung und ggf. Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen in Abstimmung mit der Arbeitsverwaltung,
  - Feststellen der Leistungsfähigkeit und des Qualifikationsbedarfes der TeilnehmerInnen,
  - Unterstützung bei der Vorbereitung von Bewerbungen,
  - Einzel- und Gruppengespräche, persönliche Beratungen und Trainingsmaßnahmen,
  - Erarbeiten einer individuellen beruflichen Zukunftsorientierung und eines Aktionsplans,

- Unterstützung bei Existenzgründungen,<sup>8</sup>
- persönliche und individuelle Betreuung während der Beschäftigungsdauer in der PEG.  
(wörtlich wiedergegeben aus der Vereinbarung zur Einrichtung einer Personalentwicklungsgesellschaft)
- Weiterhin wurde festgelegt, dass für jede/n MitarbeiterIn bei einer Ablehnung auch dieses Angebotes nur noch Anspruch auf 30 % der ursprünglichen Abfindungshöhe bzw. mindestens DM 6.000,- besteht. So wurde ein starker Anreiz zum Übergang in die PEG gesetzt und die Alternative unattraktiv gemacht, auf einer Kündigung zu bestehen, um Kündigungsschutzklage zu erheben.

Einzelheiten zu den Pflichten der TeilnehmerInnen<sup>9</sup> wurden in einem Arbeitsvertrag mit der PEG geregelt.

Im Zusammenhang mit der Beschäftigung in der PEG wurde außerdem eine Staffelung der Abfindungsansprüche festgelegt. Die volle Abfindung sollten danach nur diejenigen erhalten, die ein neues Beschäftigungsverhältnis eingingen oder die „die vereinbarte Vertragsdauer in Abhängigkeit der vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen beenden“. Sofern vor Beendigung der Qualifizierungsmaßnahme ein Austritt aus der PEG erfolgte, wurde die Abfindung folgendermaßen berechnet:

- bei Austritt in den ersten zwei Monaten der Beschäftigung in der PEG 30 %,
- ansonsten bei Austritt innerhalb des ersten Drittels des vorgesehenen Qualifizierungszeitraums 40 %,
- innerhalb des zweiten Drittels des vorgesehenen Qualifizierungszeitraums 50 %,
- innerhalb des dritten Drittels, jedoch vor Beendigung der Qualifizierung 75 % des Abfindungsanspruches<sup>10</sup>.

Die soziale Auswahl der Personen fand nach den Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes statt, die Gewichtung der Kriterien wurde folgendermaßen festgelegt:

- Dauer der Betriebszugehörigkeit => 1 Punkt pro Jahr
- Alter => ebenfalls 1 Punkt pro Jahr
- Unterhaltsverpflichtungen => 6 Punkte je Kind und 1 Punkt je weiterer nachgewiesener Unterhaltsverpflichtung

Die Unterhaltsverpflichtungen wurden auf die Ehepartner ausgedehnt und etwas höher bewertet als ursprünglich vorgesehen. So sollte gewährleistet sein, dass z.B. jüngere Familienväter mit mehreren Kindern im Vergleich z. B. mit einem älteren Junggesellen nicht im Nachteil sind.

Für das Management wie auch für den Betriebsrat unerwartet konnten viele der betroffenen MitarbeiterInnen durch Versetzungen aufgefangen werden oder hatten auf dem externen Arbeitsmarkt schon neue Beschäftigungsverhältnisse gefunden, so dass sich die Zahl der für die PEG vorgesehenen Personen folgendermaßen ergab:

Von den 59 Betroffenen bei der BASF Coatings AG hatten 37 MitarbeiterInnen die Versetzung nach Münster angenommen, 11 gingen in den Vorruhestand, einer wurde von der BASF deco GmbH übernommen, weitere 10 hatten die Versetzung aufgrund einer unzumutbaren Härte abgelehnt.

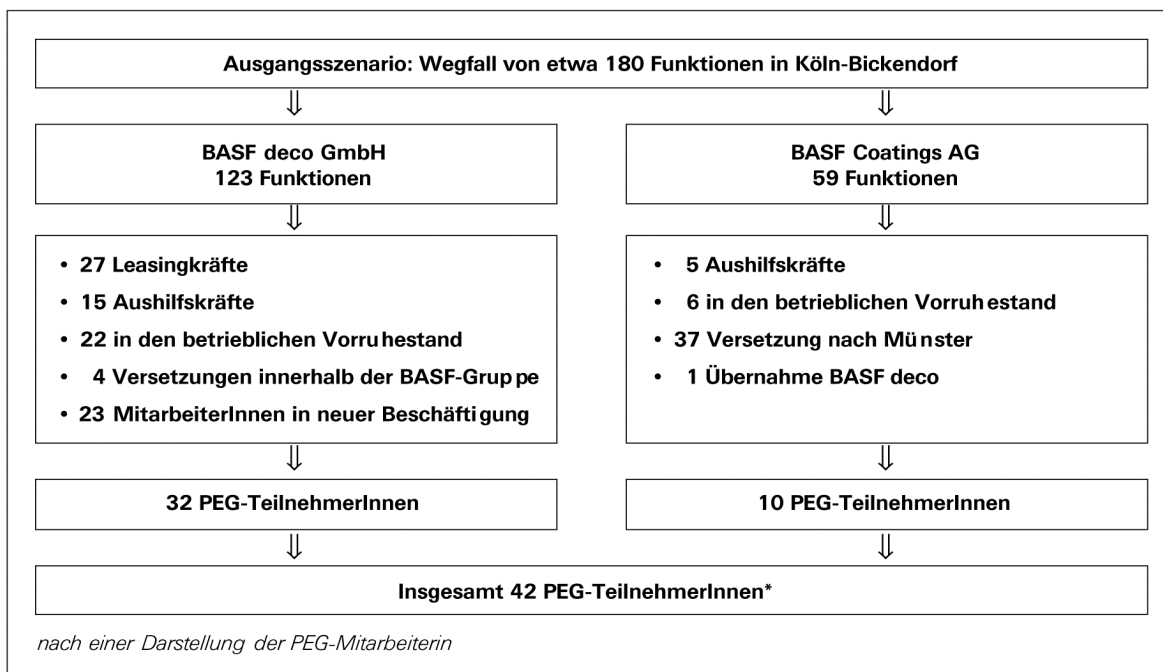
<sup>8</sup> Diese Möglichkeit wurde jedoch von keiner/m der Betroffenen ergriffen und taucht deshalb im Folgenden nicht mehr auf.

<sup>9</sup> Rechtlich haben die Betroffenen in der PEG zwar den Status von ArbeitnehmerInnen, um sie aber im Text von den drei betreuenden MitarbeiterInnen unterscheiden zu können, werden sie als „TeilnehmerInnen“ bezeichnet.

<sup>10</sup> In allen Fällen des vorzeitigen Ausscheidens aus der PEG betrug die Abfindung mindestens 6.000,- DM brutto.

Bei der BASF deco GmbH verringerte sich die Zahl von 123 Betroffenen auf 81 durch den Abzug von Aushilfs- und Leiharbeitskräften. Von diesen fielen weitere 22 unter die Vorruhestandsregelungen, vier fanden innerhalb des Konzerns einen neuen Arbeitsplatz. 23 Personen kamen auf dem externen Stellenmarkt unter, so dass im Endeffekt 32 Personen ohne Aussicht auf eine neue Beschäftigung übrig blieben.

**Abb.2: Personalabbau bei BASF deco GmbH und BASF Coatings AG**



\* Ein Mitarbeiter schied schon zu Beginn der PEG wieder aus, so dass faktisch mit 41 Personen angefangen wurde.

Eine Kürzung der Abfindung zur Mitfinanzierung der geplanten Personalentwicklungsgesellschaft wurde seitens der Arbeitnehmervertreter schon in einem frühen Stadium abgeblockt. Dies hätte zwar ein Anreiz für die TeilnehmerInnen sein können, die Zeit in der PEG nicht vorzeitig abzubrechen, da sie auf diese Weise durch die Mitfinanzierung auch das Gefühl der Mitverantwortung erhalten hätten. Andererseits bestand schon ein großer Anreiz in Form der Abfindungsstaffelung (s.o.).<sup>11</sup>

### 3.6 Information der Beschäftigten und vorbereitende Maßnahmen

Durch die lange Vorlaufzeit konnte die Belegschaft schon frühzeitig über den Personalabbau und die Gründung einer Personalentwicklungsgesellschaft informiert werden. Im April 1998 wurde hierzu eine Betriebsversammlung einberufen, an der Vorstand und Betriebsrat der BASF Coatings, jeweils ein Gewerkschaftsvertreter der Zweigstelle Köln und des Hauptsitzes in Hannover und ein Mitarbeiter des Arbeitsamtes Köln teilnahmen. In einer weiteren Betriebsversammlung wurden die MitarbeiterInnen über die Ergebnisse der sozialen Auswahl informiert. Nach den Entlassungsgesprächen im Mai 1998 wurden zwei weitere Informationsveranstaltungen mit allen Verantwortlichen der PEG und Vertretern des Arbeitsamtes durchgeführt, in denen es um die inhaltliche Gestaltung,

<sup>11</sup> Die Abfindungsstaffelung hat durch die Staffelung indirekt natürlich dennoch zur Finanzierung der PEG beigetragen, indem die Abfindungen nicht sofort bzw. nicht in ihrer ursprünglichen Höhe ausgezahlt werden mussten.

die Qualifizierungsmöglichkeiten und weitere formale Fragen ging. Dem Unternehmen war es sehr wichtig, die Betroffenen über die PEG zu informieren, um ihnen ausreichend Möglichkeit zu geben, sich mit der Situation auseinanderzusetzen und Gerüchten vorzubeugen. Parallel zu den Veranstaltungen wurden Sprechstunden eingerichtet, in denen sich der damalige Betriebsratsvorsitzende und die zukünftige Mitarbeiterin der PEG für Informationsgespräche zur Verfügung stellten.

Neben den Informationsveranstaltungen wurde nach geeigneten Räumlichkeiten zur Durchführung der Maßnahmen gesucht. Darauf wurde große Sorgfalt verwandt, denn es sollte sich dabei um Räume handeln, die in der Nähe des ehemaligen Betriebsgebäudes lagen, um für die TeilnehmerInnen ähnliche Anfahrtswege zu haben. Außerdem sollten die Räume über eine angenehme Lern- und Arbeitsatmosphäre verfügen, so dass sich die TeilnehmerInnen wohl fühlen konnten, denn dies ist bei der Umsetzung der Maßnahmen ein wichtiger Aspekt. Schließlich wurde man in einem benachbarten Stadtteil von Köln fündig. Hier konnte ein kleines Gebäude günstig von der Stadt Köln angemietet werden.

Wichtig war es den Akteuren, den MitarbeiterInnen von Anfang an ein realistisches Bild der Situation zu vermitteln. Nichts sollte beschönigt werden, nichts dramatisiert. Dies war besonders wichtig, da die vertrauensvolle Zusammenarbeit ein wesentlicher Faktor für den Verlauf einer PEG ist. So wurde auch von Seiten der Outplacement-Beratung schon zu Beginn geklärt, dass der Übergang in eine Personalentwicklungsgesellschaft keine Arbeitsplatzgarantie darstellt, die Chancen auf dem Arbeitsmarkt aber wesentlich erhöhen kann.

Dennoch wurde das Angebot von der Belegschaft zunächst mit Zurückhaltung aufgenommen. Trotz der ausführlichen Informationsveranstaltungen bestand bei vielen der Betroffenen keine Vorstellungen darüber, was in der PEG stattfinden sollte oder ob sie durch den Eintritt wirklich Vorteile haben würden. Positiv wurde vermerkt, dass sie während der Zeit in der PEG über ca. 90 % ihrer letzten Bezüge verfügen können, auf die das Kurzarbeitergeld durch die BASF Coatings aufgestockt wurde. Mit Unruhe wurde dagegen die Abfindungsregelung aufgenommen. Einige der Betroffenen fühlten sich durch die Kürzung der Abfindung bei Nichteintritt in die PEG gegängelt. In dieser Situation war es besonders wichtig, dass die Verantwortlichen bei BASF geschlossen hinter dem Konzept standen und dies auch den MitarbeiterInnen deutlich machten. Unterstützend kam die besondere Rolle der Outplacement-Agentur hinzu: Als externe Beteiligte hatten die MitarbeiterInnen für die Betroffenen eine relativ neutrale Rolle inne, durch die sie eine hohe Glaubwürdigkeit genoss.<sup>12</sup>

Einigen der Betroffenen war aber auch klar, dass sie durch den Eintritt in die PEG die Chance hatten, noch mindestens weitere sechs Monate in Beschäftigung zu stehen und sich in dieser Zeit neu orientieren zu können. Dennoch muss festgestellt werden, dass sich wahrscheinlich weniger MitarbeiterInnen für die PEG entschieden hätten, wenn sie die volle Abfindung auch so bekommen hätten. Denn trotz der ausgiebigen Informationspolitik der BASF waren die Vorstellungen zur PEG für viele so vage, dass sie den Eintritt eher als Risiko ansahen, zumal es zu dieser Zeit noch keine vergleichbaren Beispiele für Personaltransfer gab. Da sich die meisten außerdem schon seit einem langen Zeitraum nicht mehr mit der Situation auf dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen mussten, wurde die eigene Situation teilweise falsch eingeschätzt. So waren einige der Meinung, aus eigener Kraft und ohne Probleme wieder eine neue Stelle finden zu können.

---

12 Für einen externen Berater ist es in dieser Situation besonders wichtig, sich nicht zum „Werkzeug“ des abgebenden Betriebes machen zu lassen. Er muss immer beiden Seiten gerecht werden, sowohl der Arbeitgeber- wie auch der Arbeitnehmerseite.

Dazu gesellt sich die Tatsache, dass naturgemäß die Information über die Entlassung mit der Information über eine Transferlösung zusammenfällt. Die Betroffenen sind zu diesem Zeitpunkt oft enttäuscht und schockiert über den Arbeitsplatzverlust, da gerade die länger Beschäftigten davon ausgegangen sind, bis zum Ende ihres Erwerbslebens im Unternehmen verbleiben zu können. Für viele ist der Arbeitgeber durch den Personalabbau unglaubwürdig geworden. In dieser Situation eine Entscheidung fällen zu müssen zwischen einer Maßnahme, unter der man sich nur wenig vorstellen kann, und einer sofortigen Abfindung, ist außerordentlich schwierig. In diesem Falle schwand das Misstrauen erst, als die neuen Räume angemietet und die PEG offiziell gegründet worden war. So macht es Sinn, einen Anreiz für die Wahrnehmung weiterführender Maßnahmen statt reiner Abfindung zu schaffen, auch wenn dies auf den ersten Blick wie eine Bevormundung aussieht. Dies zeigte sich deutlich bei der Befragung der TeilnehmerInnen im Rahmen dieser Untersuchung. Über 90 % von ihnen gaben an, in der gleichen Situation jederzeit wieder in die PEG einzutreten, da sie diese Zeit als außerordentlich hilfreich empfanden.





## 4. Die Personalentwicklungsgesellschaft

### 4.1 Gründung der PEG und TeilnehmerInnenstruktur

Am 29.07.98 wurde die PEG als 100%ige Tochter der BASF Coatings AG gegründet. In diese Gesellschaft sollten 41 ehemalige MitarbeiterInnen der BASF Coatings AG bzw. der BASF deco GmbH eingehen. Der neue Arbeitsvertrag wurde gleichzeitig mit dem Aufhebungsvertrag unterschrieben. Damit nahmen die Betroffenen den Status „normaler“ ArbeitnehmerInnen an. Ihre Aufgaben während dieser Zeit „umfassen sämtliche Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit Ihrem Bewerbungsprozess stehen sowie die Teilnahme an abgestimmten und genehmigten beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen“ (aus dem Arbeitsvertrag der TeilnehmerInnen mit der PEG).

#### ***Der Übergang in eine Transfergesellschaft***

Mit dem alten Arbeitgeber wird ein Aufhebungsvertrag abgeschlossen. Ist schon eine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen worden, wird diese in einen Aufhebungsvertrag umgewandelt. Als „Gegenleistung“ bekommen die betroffenen ArbeitnehmerInnen einen zeitlich befristeten Arbeitsvertrag mit der Transfergesellschaft. Er dauert in der Regel mindestens so lange, wie die Kündigungsfrist gedauert hätte, aber meistens so lange wie für eine Neuorientierung des Einzelnen nötig. Beide Verträge zusammen bilden den sogenannten „dreiseitigen Vertrag“ zwischen ArbeitnehmerIn, Unternehmen und Transfergesellschaft.

Nach Aussage des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden gibt die Struktur der TeilnehmerInnen in etwa die Struktur der Belegschaft in der BASF deco GmbH wieder.

Es handelte sich in erster Linie um solche MitarbeiterInnen, die Mängel in ihrer Qualifikation haben, sei es durch einen fehlenden Schul- oder Berufsabschluss (16 TeilnehmerInnen) oder durch eine veraltete Ausbildung, denn auch von denjenigen, die einen Berufsabschluss hatten, waren 8 Personen weder in der erlernten, noch in einer verwandten Beschäftigung tätig. 27 von ihnen waren bei BASF als un- oder angeleitete Kräfte beschäftigt, z.T. schon seit langer Zeit. D. h., selbst wenn zu Beginn der Beschäftigung bei BASF eine Ausbildung vorhanden war, war diese bei einigen MitarbeiterInnen im Laufe der Jahre veraltet.

Die Altersverteilung weist eine ebenso große Bandbreite auf wie die Betriebszugehörigkeit: das jüngste Mitglied der PEG war 22, das älteste 51 Jahre alt. Die TeilnehmerInnen waren zwischen einem und 30 Jahren MitarbeiterInnen bei BASF. Dabei sind die höchsten Betriebszugehörigkeitszeiten bei den 13 Personen ab 40 Jahren zu finden, sie liegt bei durchschnittlich etwa 18 Jahren, während sie bei den 28 Personen unter 40 bei 6,5 Jahren liegt.

Während der Zeit in der PEG erhalten die MitarbeiterInnen 90 % ihres letzten Nettoeinkommens. Werden Leistungen vom Arbeitsamt oder Vergütungen von anderen Unternehmen bezogen, wird dies auf das zu zahlende Entgelt angerechnet.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Dies bezieht sich auf Unterhaltsgeld bei Maßnahmen des Arbeitsamtes oder Praktikumsvergütungen in Unternehmen.

Der Vertrag ist zunächst für alle TeilnehmerInnen auf ein halbes Jahr befristet und wird bei der Aufnahme einer vereinbarten Qualifizierungsmaßnahme verlängert. Diejenigen TeilnehmerInnen, die sich nach Ablauf des halben Jahres für keine weiterbildende Maßnahme entschieden haben, werden arbeitslos. Ansonsten endet der Vertrag spätestens mit Ablauf der Qualifizierungsmaßnahme oder mit der Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses.

Insgesamt stehen die MitarbeiterInnen der PEG den TeilnehmerInnen bis zum Ende des Jahres 2001, also insgesamt 24 Monate zur Verfügung. In dieser Zeit können sich die TeilnehmerInnen bei Fragen oder Unterstützungsbedarf an die PEG wenden. Eine Rückkehr in die PEG ist einmalig möglich, falls eine weiterführende Maßnahme ohne Verschulden des/r TeilnehmerIn nicht in Anspruch genommen werden kann oder ein Arbeitsverhältnis schon nach kurzer Zeit ohne mutwilliges Verschulden wieder beendet wird. Durch die Staffelung der Abfindungshöhe besteht jedoch ein großer Anreiz dafür, Qualifizierungsmaßnahmen nicht übereilt abzubrechen bzw. neue Beschäftigungsverhältnisse aufzugeben.

Ursprünglich war an den genau entgegengesetzten Weg gedacht worden, also an die volle Auszahlung der Abfindung für diejenigen, die möglichst schnell wieder aus der PEG ausscheiden, wenig oder gar keine Abfindung für diejenigen, die die PEG bis zuletzt oder erfolglos durchlaufen. Bei dieser Lösung wäre jedoch die Gefahr zu groß gewesen, dass die MitarbeiterInnen überstürzt entweder weiterbildende Maßnahmen ergriffen hätten oder in eine neue Beschäftigung übergegangen wären, um eine möglichst hohe Abfindungssumme zu erreichen. Dies hätte dann aber mit großer Wahrscheinlichkeit zur Folge gehabt, dass die ergriffene Möglichkeit nach kurzer Zeit wieder abgebrochen worden wäre oder nicht in einer befriedigenden Beschäftigung geendet hätte. Außerdem wären ältere, schwer vermittelbare TeilnehmerInnen bei dieser Vorgehensweise benachteiligt gewesen.

## **4.2 PEG, Inhalte und Vorgehensweise**

Nach einer ausführlichen Konzeptphase starteten die MitarbeiterInnen im September 1998 ihre ersten Aktivitäten. Die TeilnehmerInnen konnten die neuen Räume besichtigen, die PEG stellte sich noch einmal vor und stand für Fragen und Gespräche zur Verfügung.

Insgesamt wurden die ehemaligen Beschäftigten in fünf Arbeitsgruppen mit 7-9 Personen eingeteilt. Bei der Einteilung der Gruppen spielte nur die Vorqualifikation eine Rolle, im Bezug auf Alter und Geschlecht waren die Gruppen gemischt. Inhaltlich wurde die PEG zunächst nach einem groben Rahmen aufgezogen. Gewisse Vorgehensweisen und Maßnahmen standen schon von vornherein fest, die genaue Ausgestaltung ergab sich erst in Kontakt mit den TeilnehmerInnen.

Die erste Gruppe mit sieben TeilnehmerInnen trat im Oktober 1998 in die PEG ein, zu dieser Zeit konnte schon ein Teil der ArbeitnehmerInnen im Betrieb entbehrt werden. Sie hatte für die nachfolgende Arbeit eine Art „Pilotfunktion“, aus der die Feinstruktur für die weitere Vorgehensweise erarbeitet wurde.

Die nächsten Gruppen begannen im Januar 1999, also im direkten Anschluss an die Schließung bzw. Verlagerung.

Die Stimmung war zu Beginn von Vorsicht und Unsicherheit geprägt. Um dies abzubauen, wurden viele vertrauensbildende Maßnahmen durchgeführt.<sup>14</sup>

Viele glaubten anfänglich immer noch, auf jeden Fall zwei Jahre in der PEG bleiben zu können.<sup>15</sup> Das heißt, trotz der Informationsveranstaltungen im Vorfeld waren noch einige Sachverhalte nicht klar. So ging es zunächst auch darum, alle TeilnehmerInnen auf den gleichen Informationsstand zu bringen. Erschwerend kam für viele im Nachhinein paradoxerweise die gute Versorgung im alten Unternehmen hinzu. Die BASF bezahlte ihre MitarbeiterInnen relativ gut, so dass mit den vorhandenen – oft eben mangelhaften – Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt kaum eine vergleichbar bezahlte Stelle zu bekommen war. Dies war eine für viele enttäuschende und überraschende Tatsache.

Für den größten Teil der TeilnehmerInnen war es jedoch wichtiger, sich über Qualifizierungsmöglichkeiten bis hin zu Umschulungen zu informieren und diese Möglichkeiten dann auch ergreifen zu können. Für einige bot sich hier die wahrscheinlich letzte Möglichkeit, eine formale berufliche Qualifikation zu erzielen, und das bei einer guten finanziellen Ausstattung. Dies spielte besonders für diejenigen eine Rolle, die als Familienvorstände auf ihr Einkommen angewiesen waren. Sie hätten mit dem geringeren Unterhaltsgeld vom Arbeitsamt nicht auskommen können und wären infolgedessen für eine Weiterbildungsmaßnahme nach SGB III nicht in Frage gekommen.

Bevor also mit der eigentlichen Arbeit angefangen werden konnte, mussten noch einige Missverständnisse abgebaut werden. An dieser Stelle zeigte sich die Schwierigkeit, im Vorfeld der Entlassungen die Betroffenen zu informieren: „Gesagt ist noch lange nicht gehört.“

Bei allen Gruppen wurden sechs bis sieben *Gruppenberatungen* durchgeführt, in denen es vorrangig um das Aufzeigen neuer Entwicklungsperspektiven für den Einzelnen ging. Die Sitzungen fanden nicht an aufeinanderfolgenden Tagen statt, da sonst die Gefahr bestanden hätte, dass die TeilnehmerInnen diesen Block einfach nur absitzen. Vielmehr wurden die Gruppenberatungen auf die Zeit von Januar bis März aufgeteilt, so dass ein Entwicklungsprozess in Gang kommen konnte. In den Zeiträumen zwischen den Sitzungen bekamen die TeilnehmerInnen „Hausarbeiten“ auf. Diese bestanden z. B. darin, Firmen zusammenzustellen, bei denen sie sich gerne bewerben würden, sich einen Überblick über für sie interessante Unternehmen in der Region zu verschaffen und Bewerbungsanschreiben zu formulieren. Im Einzelnen ging es in der Gruppenberatung um folgende Inhalte:

- Selbst- und Fremdeinschätzung,
- Erfolgsfaktorenanalyse,
- Stärken- und Schwächenanalyse,
- Darstellen der bisherigen Tätigkeit,
- berufliche Zielsetzung, Entscheidungsfindung,
- Erarbeiten der Bewerbungsunterlagen für den nächsten Arbeitgeber oder auch für Qualifizierungsmaßnahmen,
- unterschiedliche Bewerbungsstrategien und Festlegen der persönlichen Strategie,
- Umgang mit SIS und AIS vom Arbeitsamt,<sup>16</sup>
- Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche,
- Verhandlungen führen,
- Nachfassaktionen.

---

14 So betonte die Outplacement-Beraterin, dass keine vertraulichen Informationen über einzelne TeilnehmerInnen an die BASF weitergegeben würden usw..

15 Hier war nach Ansicht der MitarbeiterInnen der „Wunsch Vater des Gedankens“.

16 SIS = StellenInformationsSystem, AIS = AusbildungsInformationsSystem. Es handelt sich dabei um zwei Datenbanken des Arbeitsamtes, in denen Informationen über offene Stellen bzw. Ausbildungsstellen abgerufen werden können.

Durch das Aufarbeiten der beruflichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse wurde das Selbstbewusstsein gestärkt und ein Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen geschaffen.

Im Anschluss an die Gruppenberatungen, die im März abgeschlossen waren, fasste die Outplacement-Beraterin ihre Erfahrungen in einem Zwischenbericht zusammen, aus dem an dieser Stelle einige Informationen leicht gekürzt wiedergegeben werden sollen:

Grob gerastert konnten vier Teilnehmer-Typen erkannt werden:

- **Typ 1** ist selbst aktiv und handlungsbereit, er fordert die Unterstützung der PEG und hält sich an Absprachen. Er braucht Informationen und geht dann seinen Weg.
- **Typ 2** ist unsicher und eher passiv. Er braucht lange, um sich mit der veränderten Situation auseinanderzusetzen. Dieser Typ braucht viel Anregung und Ermutigung und muss erst eigene Blockaden überwinden, bevor er aktiv werden kann.
- **Typ 3** zeigt manchmal ein provokatives Verhalten, um eigene Unsicherheit zu überspielen. Er lehnt Eigenverantwortung ab, hat eine misstrauische Haltung gegenüber Neuerungen. Dieser Typ braucht viel Anerkennung und muss problemlösendes Verhalten lernen, um nicht in Jammern zu verharren.
- **Typ 4** tritt freundlich und verbindlich auf. Er ist häufig sprachgewandt, häufige Sätze sind: „Alles kein Problem“ und „Selbstverständlich“. Das Versprochene wird jedoch nicht eingehalten. Dieser Typ braucht Anerkennung für sein Auftreten, muss aber auch mit seiner vermeintlichen Verbindlichkeit konfrontiert werden.

Viele der jüngeren ArbeitnehmerInnen hatten bei der BASF zum ersten Mal ein festes Arbeitsverhältnis gehabt. Bei ihnen war die Angst davor, erneut arbeitslos zu werden, sehr ausgeprägt, ebenso wie der Wunsch, andere für die Misere verantwortlich zu machen. Dagegen war der Wille zum eigenen Erfolg und auch die Bereitschaft, sich mit der eigenen Verantwortung auseinanderzusetzen, teilweise gering.

Ausgehend von dieser Situation musste versucht werden, eine Vertrauensbasis zu den TeilnehmerInnen aufzubauen, so dass es in der Folge möglich war, dass

- jede/r sein/ihr Schicksal in die eigenen Hände nahm,
- sich jede/r mit der aktuellen Situation auseinandersetzte,
- die Handlungsfähigkeit wieder hergestellt wurde,
- der Trennungsprozess aktiv bewältigt werden konnte,
- unrealistische Erwartungen erkannt und aufgegeben wurden,
- sich jede/r mit beruflichen Zielen auseinandersetzt,
- jede/r Klarheit über eigene Aufgaben und die Unterstützungsleistungen der PEG hat.

Dabei handelt es sich um einen vielschichtigen Prozess, denn für die einen bedeutet es, dass es kein Zurück mehr gab und Alternativen gefunden werden müssen. Für andere, die Haltung in Richtung Eigenaktivität zu ändern, um einen neuen Arbeitsplatz zu bekommen. Einige hatten ein so spezielles Wissen, dass dadurch die Beschäftigungsmöglichkeiten eingeschränkt wurden, während viele TeilnehmerInnen über keine auf dem Arbeitsmarkt gefragte Qualifikation verfügten. So war es für einen Teil notwendig, sich im Bezug auf die berufliche Zukunft auch für ganz neue Aufgabenfelder zu öffnen.

*(aus: Zwischenbericht der Gruppen-Outplacement-Beratung PEGmbH Köln vom 31. 3. 99)*

Den inhaltlichen Schwerpunkt der ersten drei Monaten bildete also die allgemeine persönliche und berufliche Orientierung der TeilnehmerInnen. In dieser Zeit wurden die Weichen für den weiteren individuellen Werdegang gestellt. Einige wollten möglichst schnell wieder in Arbeit, andere waren stärker an Umschulungsmöglichkeiten interessiert oder entschlossen sich dazu, eine Berufsausbildung nachzuholen.

Entsprechend wurde in Zusammenarbeit mit den zuständigen Arbeitsberatern des örtlichen Arbeitsamtes Umschulungs- und Ausbildungsmöglichkeiten erfasst und die interessierten TeilnehmerInnen dorthin vermittelt. Darüber hinaus bestand bei einigen der TeilnehmerInnen Bedarf an kurzen Qualifizierungen wie EDV-Einführungskursen oder den Erwerb eines Staplerscheines. Auch Praktikumsplätze wurden nachgefragt. Um diese Bedürfnisse aufgreifen zu können, wurde ein Netzwerk mit anderen Weiterbildungsträgern – wie dem TÜV – in der Region aufgebaut, denn durch die relativ geringe Zahl von 41 Personen konnte die PEG in eigener Regie keine individuellen Angebote machen. Von der PEG selbst wurden daher lediglich das Outplacement und ein 7tägiger EDV-Kurs angeboten. Durch die Zusammenarbeit mit den anderen Weiterbildungsträgern war es möglich, die Bandbreite der Bedürfnisse bezüglich Qualifizierungen abzudecken. Zugleich wurde Kontakt zu Firmen in der Region aufgenommen, um interessierte TeilnehmerInnen in Praktika zu vermitteln oder ihnen die Möglichkeit zu geben, im Rahmen von Probearbeiten Firmen kennenzulernen. Insgesamt umfasste das Angebot – neben der Vermittlung in Umschulungs- bzw. Ausbildungsverhältnisse – folgende Leistungen:

- EDV-Grundlagen Seminar
- Word- und Excel-Kurs
- Feststellungsmaßnahmen in verschiedenen Bereichen
- Vermittlung in Praktika
- Meister-Vorbereitungskurse
- Englischkurse
- Lehrgänge zum SPS-Techniker
- Kaufmännisches Praxistraining
- Vermittlung zur Probearbeit
- Vermittlung von Informations- und Unterweisungsveranstaltungen.

### **4.3 Finanzierung der PEG**

Die TeilnehmerInnen erhalten Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 SGB III, das die PEG um einen Bruttzuschuss auf 90 % ihres ehemaligen Nettolohnes aufstockt. Zusätzlich hat die PEG (indirekt über das abgebende Unternehmen) die Remanenzkosten zu tragen.

### ***Remanenzkosten***

Trotz vollständigem Arbeitsausfall vom Betrieb zu tragende Personalkosten bei der Gewährung von Strukturkurzarbeitergeld. D. h.:

- 80 % der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zur Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung für die ausgefallenen Arbeitstage,
- volle Personalkosten für Urlaubs- und Feiertage,
- u. U. tarifliche oder durch Betriebsvereinbarungen festgelegte Aufstockungszahlungen auf das Kurzarbeitergeld inkl. der darauf anfallenden Sozialversicherungsbeiträge.

Dies macht bei Aufstockung auf 90 % des ehemaligen Nettogehaltes zusammen etwa 60 % der normalen Personalkosten aus.

Ein Teil der Kosten für die Outplacement-Beratung und die Qualifizierung in der PEG werden durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds<sup>17</sup> und Mittel aus der freien Förderung des Arbeitsamtes aufgebracht. Darüber hinaus führt auch die modifizierte Abfindungsregelung zu einem, wenn auch geringen, Finanzierungseffekt.

### ***ESF-BA-Mittel***

Nach §7 der Richtlinien für Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) können dem Arbeitgeber notwendige Lehrgangskosten erstattet werden, soweit für BezieherInnen von Kurzarbeitergeld berufliche Qualifizierungsmaßnahmen zur Bewältigung des Strukturwandels oder zur Anpassung an neue Produktionssysteme durchgeführt werden. Die Maßnahme muss eine Qualifizierung vermitteln, die auf dem Arbeitsmarkt verwertbar ist und nicht im überwiegenden Interesse des kurzarbeitenden Betriebes liegt.

Für die Dauer der Qualifizierung können die Lehrgangskosten und in Einzelfällen auch die Beiträge zur Sozialversicherung erstattet werden. Unter Umständen wird auch eine Fahrtkostenpauschale von DM 5,-/Tag übernommen.

Die Förderung ist jedoch nur im Rahmen der verfügbaren ESF-Mittel möglich.

## **4.4 Beurteilung der PEG durch die TeilnehmerInnen**

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden auch die TeilnehmerInnen zu ihrer Beurteilung der PEG und natürlich zu ihrer Situation befragt. Die Befragung fand in der Hauptsache im September und Oktober 1999 statt, also zu einer Zeit, zu der die PEG für die meisten abgeschlossen war. Von 41 TeilnehmerInnen konnten 29 telefonisch erreicht werden, so dass die Umfrage einen repräsentativen, aussagefähigen Charakter hat. Auffällig bei der Be-

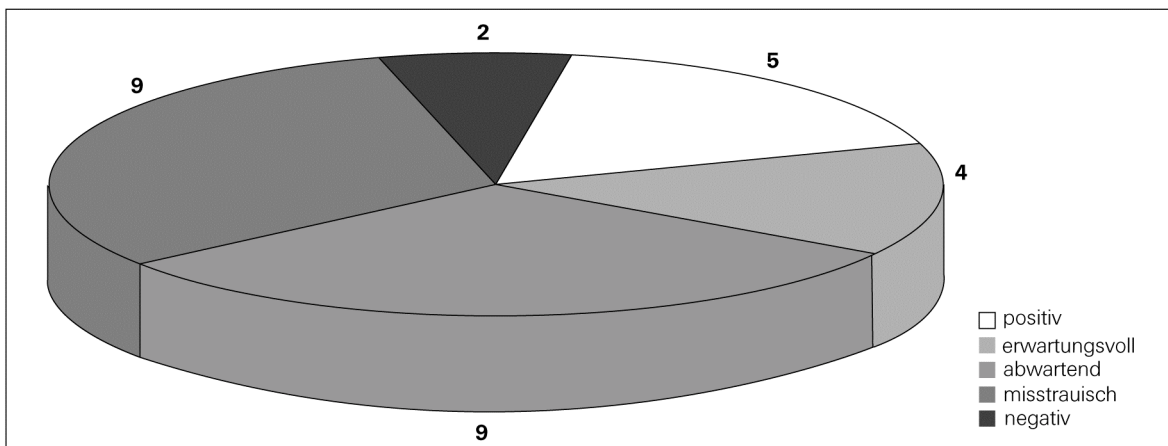
---

<sup>17</sup> Hier lag zum Zeitpunkt unserer Untersuchung allerdings noch keine endgültige Zusage des Arbeitsamtes vor.

fragung war die Bereitswilligkeit, zu der PEG Stellung zu beziehen. Dies lag zwar einerseits ohne Zweifel an der Unterstützung durch PEG-MitarbeiterInnen, die die Befragung bei den TeilnehmerInnen angekündigt und um Kooperation gebeten hatten. Die Bereitswilligkeit kann aber sicherlich auch damit begründet werden, dass die gemachten Erfahrungen in der PEG positiv waren, und dass man sich ganz gerne an diese Zeit erinnert.

Vor dem Eintritt in die PEG sah dies noch ganz anders aus. Wie folgende Abbildung zeigt, traten von den 29 Befragten nur neun mit einem guten Gefühl in die PEG ein. Weitere neun taten dies mit sehr gemischten Gefühlen, während insgesamt 11 Personen eher mit einer negativen Erfahrung rechneten.

**Abb. 3: Gefühle bei Eintritt in die Personalentwicklungsgesellschaft (n = 29)**



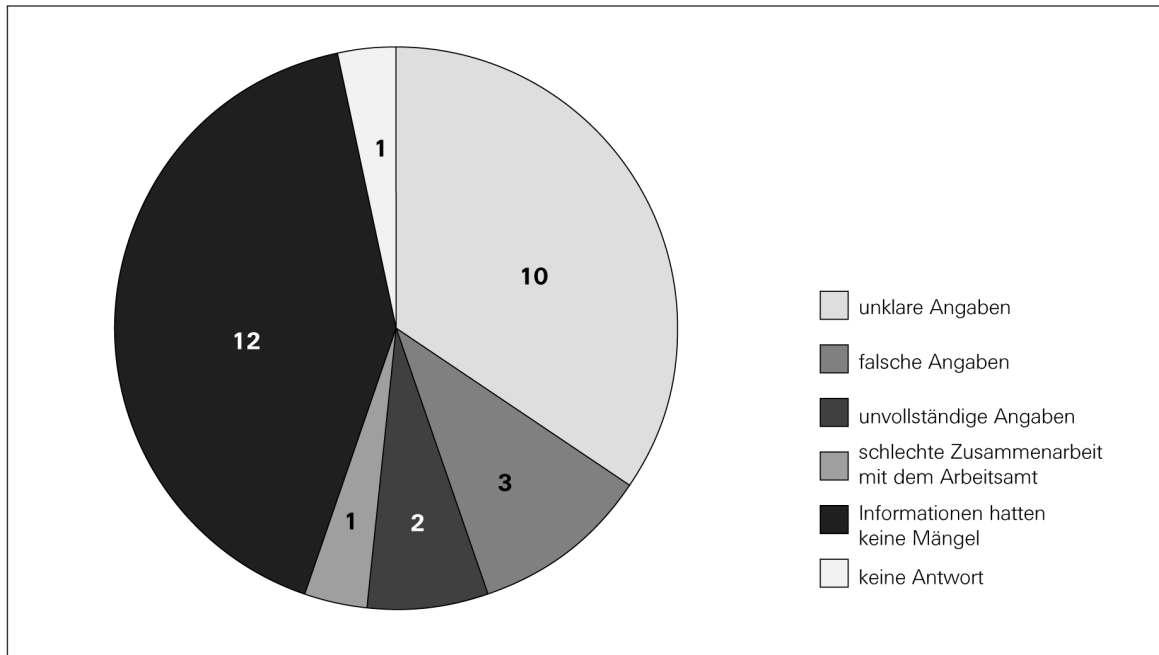
© IAT 1999

Diese Einstellung zu Beginn hängt sicherlich damit zusammen, dass zum Zeitpunkt der Einrichtung dieser PEG eine solche Vorgehensweise noch weitgehend unbekannt war. Dies betraf sowohl die Geschäftsleitung selbst, um so mehr die Betroffenen. Aus diesem Grunde war die Information der Belegschaft auch recht schwierig. „Vieles wusste man eben selbst noch nicht“, wie eine Mitarbeiterin der BASF beschreibt. Dies schlug auch teilweise in den Informationsveranstaltungen durch. Auf die Frage nach der Beurteilung der Informationen im Vorfeld gaben fast alle Befragten zwar an, sich rechtzeitig informiert gefühlt zu haben; über die Qualität der Informationen sind die Ansichten jedoch geteilt:

Im Laufe der Zeit veränderte sich jedoch die Einstellung zur PEG. Die TeilnehmerInnen erkannten schon nach kurzer Zeit die Vorteile, die sie durch die Teilnahme haben. Sie merkten, dass sie eigene Vorstellungen äußern konnten und diese auch gehört wurden. Auf die Frage nach der Haltung bzw. Einstellung der MitarbeiterInnen ihnen gegenüber antworteten über 90 % der Befragten, dass sie immer das Gefühl gehabt hätten, als Person wahrgenommen und auch ernstgenommen zu werden.

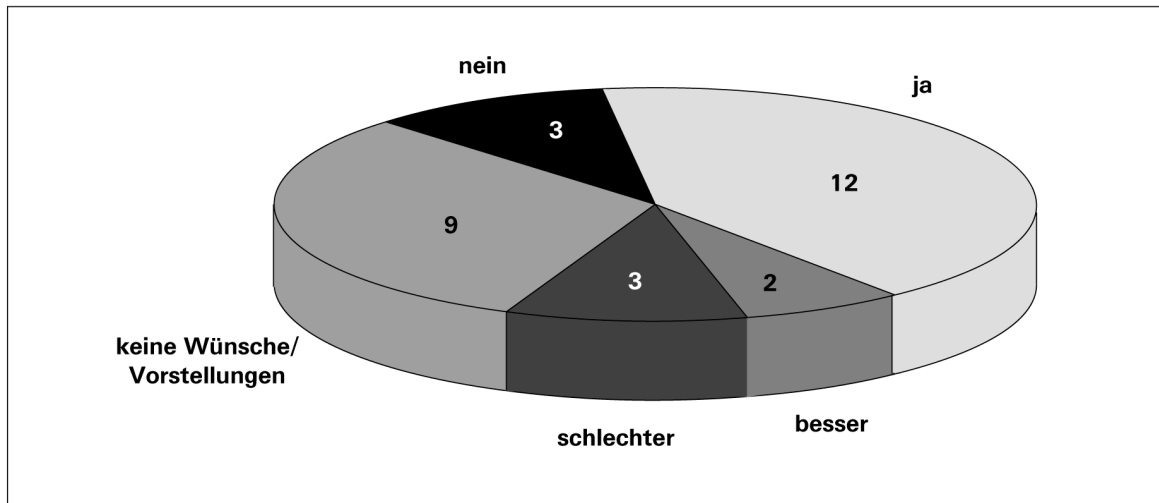
Als besonders hilfreich wurde die Erstellung von Bewerbungsunterlagen empfunden. Ohne Unterstützung wäre es den meisten nicht möglich gewesen, gute Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen. Dies hängt nicht allein mit der äußeren Form der Unterlagen zusammen. Einem großen Teil der TeilnehmerInnen waren ihre Fähigkeiten und ihr Wissen, das sie sich ja auch als Un- bzw. Angelernte im Laufe ihrer Tätigkeit angeeignet hatten, nicht bewusst. Die Erstellung von Qualifikationsprofilen machte vielen erst deutlich, dass sie durchaus etwas auf dem Arbeitsmarkt „anzubieten“ hatten. Diese Erkenntnis war vor allem in der Folge des Arbeitsplatzverlustes wichtig, der bei fast allen einhergegangen ist mit dem Zweifel an den persönlichen Fähigkeiten und Schuldgefühlen.

**Abb. 4: Qualität der Informationen im Vorfeld aus Sicht der TeilnehmerInnen (n = 29)**



© IAT 1999

**Abb. 5: Entsprach die Zeit in der PEG Ihren Wünschen? (n = 29)**



© IAT 1999

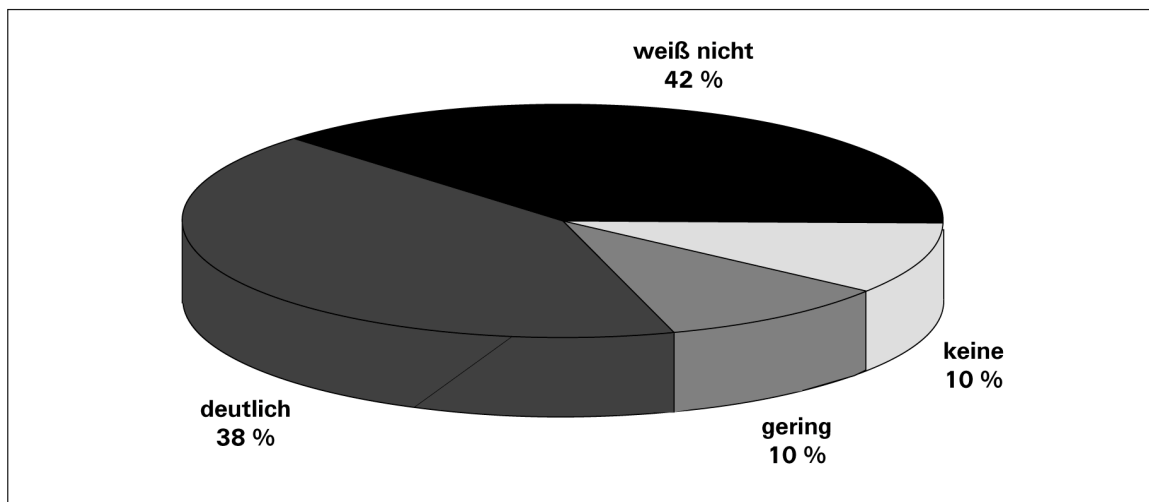
Die TeilnehmerInnen wurden auch dazu befragt, ob die Zeit in der PEG so war, wie sie es sich gewünscht haben. Dazu wurde folgendermaßen geantwortet:

Die Stimmung in der PEG wurde von den meisten der Befragten als „lustig“ oder „nett“ bezeichnet. Insgesamt gab es zwar auch immer eher düstere Tage, in denen der Verlust des Arbeitsplatzes, Angst vor der Zukunft und andere Sorgen im Mittelpunkt standen, doch die gegenseitige Kollegialität war hoch, so dass sich die TeilnehmerInnen nicht nur durch die MitarbeiterInnen, sondern vor allem auch durch ihre Gruppe aufgefangen fühlten.



Trotz der insgesamt positiven Beurteilung werden die Arbeitsmarktchancen insgesamt eher negativ gesehen. So sieht es zumindest auf den ersten Blick aus. Auf den zweiten Blick ist zu erkennen, dass diejenigen sich wenig Chancen ausrechnen, die objektiv über Vermittlungshemmnisse verfügen, die auch durch eine PEG nicht zu bewältigen sind. Dazu gehören Alter und/oder Krankheit. Von diesen Personen hat sich jedoch auch so gut wie keine für eine Qualifizierung entschieden, es wurden höchstens kleinere Maßnahmen in Anspruch genommen wie der angebotene EDV-Grundlagenkurs.

**Abb. 6: Glauben Sie, dass die Teilnahme an der PEG Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöht?**  
(n = 29)



© IAT 1999

#### 4.5 Die Situation der TeilnehmerInnen im September 1999

Zum Zeitpunkt unserer Befragung waren 15 TeilnehmerInnen in neuen Beschäftigungsverhältnissen, 3 TeilnehmerInnen nahmen als Vorbereitung zu einer Umschulung an Praktika teil. Weitere 4 TeilnehmerInnen besuchten Umschulungsmaßnahmen des Arbeitsamtes, 2 waren in Weiterbildungsmaßnahmen des Arbeitsamtes. 3 TeilnehmerInnen machten Qualifizierungsmaßnahmen, die aus PEG-Geldern bezahlt wurden. 3 TeilnehmerInnen waren weiterhin in der PEG beschäftigt, da die Weiterbildungsmaßnahmen, für die sie sich entschieden hatten, nicht stattgefunden haben. Hier besteht allerdings die Aussicht, dass sie in absehbarer Zeit eine Weiterbildung aufnehmen können. Die restlichen 11 TeilnehmerInnen waren arbeitslos gemeldet, so wie es nach Ablauf der 6 Monate PEG-Zeit für diejenigen, die sich weder für eine Weiterbildung entschieden noch eine neue Beschäftigung gefunden hatten, vereinbart war. Die TeilnehmerInnen in neuer Beschäftigung schieden ebenso wie die arbeitslos gemeldeten aus der PEG aus. Die TeilnehmerInnen in Qualifizierungsmaßnahmen blieben weiterhin bis zum Ende der jeweiligen Maßnahme in der PEG.

Damit hatten ca. 65 % der TeilnehmerInnen eine Beschäftigung oder eine qualifizierende Maßnahme für sich gefunden. Ohne diesen Erfolg schmälern zu wollen, stellt sich jedoch die Frage, aus welchen Gründen 14 Personen in Arbeitslosigkeit übergingen. Um sich einer Antwort dieser Frage zu nähern, soll zunächst ein Blick auf die Altersstruktur der von Arbeitslosigkeit Betroffenen geworfen werden:

Von ihnen waren 6 unter 40 Jahre alt, 3 Personen hatten ein Alter zwischen 43 und 45 Jahren, eine zwischen 46 und 48 Jahren und 4 waren über 49 Jahre alt.

Von den Personen über 40 Jahren sind bis auf eine alle seit mindestens zwanzig Jahren bei BASF gewesen. Keiner der 14 arbeitslos gemeldeten hat zudem bei BASF im Falle einer abgeschlossenen Berufsausbildung auch in diesem Beruf gearbeitet, so dass die Ausbildung heute nicht mehr zu verwerfen ist.

Während bei den Jüngeren noch die Option besteht, in Weiterbildungsmaßnahmen oder Umschulungen hineinzukommen, ist die Situation für die ArbeitnehmerInnen ab 46 wesentlich schlechter. Sie gehören zu einer Altersgruppe, die auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr gefragt ist bzw. der in erster Linie wenig attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten offen stehen. Das heißt, sie bräuchten eine besonders gute Qualifikation, um darüber wieder für den Arbeitsmarkt attraktiv zu werden. Dazu wären aber andere Voraussetzungen im Bezug auf die Vorbildung nötig. An dieser Stelle hat die PEG eine ihrer Grenzen erreicht.

Da die TeilnehmerInnen auch nach Beendigung des halben Jahres die Betreuung durch die PEG-MitarbeiterInnen in Anspruch nehmen können, sind die Räume der PEG an drei Tagen in der Woche besetzt. Mit der Outplacement-Beraterin als externe Mitarbeiterin müssen jedoch Einzeltermine ausgemacht werden. Die Nachbetreuung wurde zum Zeitpunkt der Untersuchung nur von wenigen TeilnehmerInnen in Anspruch genommen. In erster Linie bekundeten – wie zu erwarten war – diejenigen, die arbeitslos waren, Interesse an einer weiteren Beratung. Bei TeilnehmerInnen, die in weiterführenden Maßnahmen sind, wird voraussichtlich Beratungsbedarf zum Ende der jeweiligen Maßnahme anstehen. Alle Befragten antworteten, dass sie sich bei Fragen immer zuerst an die PEG-MitarbeiterInnen wenden würden. Hemmschwellen gab es nicht, da die Erfahrungen während des ersten halben Jahres sehr gut waren.

Es sind darüber hinaus auch noch Treffen angedacht, wie z. B. eine Grillparty, einige TeilnehmerInnen haben auch einen Stammtisch ins Leben gerufen, der sich hin und wieder trifft.

Nach dem Eintritt in weiterführende Maßnahmen oder neue Beschäftigungsverhältnisse ist außerdem für alle TeilnehmerInnen ein „Check-up“ vorgesehen, um über die neue Situation und eventuell auftauchende Probleme sprechen zu können.

## 5. Abschließende Bemerkungen zum untersuchten Personalabbau

### 5.1 BASF: ein Beispiel für best practice?

Das Institut Arbeit und Technik hat seit 1995 zahlreiche Fälle von Beschäftigtertransfer untersucht<sup>18</sup> (siehe auch Literaturhinweise), so dass Vergleichsmöglichkeiten gegeben sind. Darüber hinaus sind wir im Zusammenhang mit den Aktivitäten zum Bündnis für Arbeit NRW an der Diskussion über Qualitätskriterien für Transferagenturen und -gesellschaften beteiligt gewesen. Vor diesem Hintergrund kann festgestellt werden, dass das Beispiel BASF im Bezug auf seine Durchführung und des Ergebnisses eine Reihe von positiven Merkmalen aufweist. Über einige Faktoren kann allerdings noch keine Aussage gemacht werden, da der „Fall“ zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht ganz abgeschlossen war.

Welches sind die entscheidenden Faktoren für den relativen Erfolg der Personalentwicklungsgesellschaft bei BASF? Um diese Frage zu beantworten, werden im Folgenden einige Punkte aufgegriffen, die als Qualitätskriterien für Transfergesellschaften oft genannt werden.

#### 5.1.1 Vorgehensweise und Ablauf

- *„Weiche“ Möglichkeiten der Personalanpassung sind zunächst ausgeschöpft worden*  
Wie auch in vergangenen Fällen des Personalabbaus konnte ein Teil der Betroffenen durch Versetzungen oder Übergang in den vorzeitigen Ruhestand aufgefangen werden.
- *Betriebsbedingte Kündigungen konnten vermieden werden*  
Im Zuge dieser Personalanpassungsmaßnahme wurde keine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen, da alle Betroffenen durch weiche Maßnahmen (s.o.) aufgefangen wurden oder mittels Aufhebungsverträgen aus dem Unternehmen ausschieden.
- *Es bestand die grundsätzliche Bereitschaft der Übernahme von Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen*  
Eine Transferlösung wird erst dann – erfolgreich – durchführbar sein, wenn alle Betriebsparteien mit einer solchen Lösung einverstanden sind. Dies war in der vorliegenden Untersuchung der Fall.
- *Es fand eine enge Kooperation der Beteiligten statt*  
Von allen Verantwortlichen und in die Verhandlung einbezogenen Stellen wurde die gute Zusammenarbeit untereinander hervorgehoben. Es gab zwar an einigen Stellen Differenzen – z. B. bei der Frage, ob Abfindungen in die Bezahlung der PEG einbezogen werden sollen oder nicht –, die Auseinandersetzung fand aber zu jedem Zeitpunkt auf eine konstruktive Art und Weise statt, „Grabenkämpfe“ kamen nicht vor. Dementsprechend gut war auch die Informationspolitik. Informationen wurden von keiner Seite zurückgehalten, vielmehr hatten alle das gleiche Ziel vor Augen, an dem gemeinsam gearbeitet wurde. Deshalb war es auch möglich, gegenüber der Belegschaft mit einer Stimme zu sprechen, was in einer Situation des Beschäftigtertransfers für die Orientierung der Betroffenen entscheidend ist.

---

18 Ein schneller und umfassender Überblick über die Arbeit des Institutes ist über das Internet unter der Adresse <http://iat-info.iatge.de> möglich.

### 5.1.2 Ergebnisse

- *Die Übergangszeiten wurden produktiv genutzt*

Mit dieser Forderung ist auch gleichzeitig ein grundsätzliches Problem angesprochen: natürlich ist der Sinn des Übergangs in eine Transfergesellschaft in erster Linie die Unterstützung beim Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln. Ob dies tatsächlich stattfindet, ist nicht so selbstverständlich. So kann es durchaus passieren, dass die Zeit in einer Transfergesellschaft bzw. in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit als „Parkmöglichkeit“ genutzt wird, in der keine weiteren Maßnahmen durchgeführt werden. Für die TeilnehmerInnen bedeutet dies eine Entfernung vom Arbeitsmarkt, die im Falle einer ohnehin schlechten Ausgangsposition (z. B. kein Berufsabschluss) die Gefahr der Arbeitslosigkeit bzw. Langzeitarbeitslosigkeit überproportional erhöht.

Sanktionsmöglichkeiten existieren in diesem Falle nur dann, wenn die Aufgaben einer Transfergesellschaft seitens des abgebenden Betriebes vertraglich festgelegt sind. Seitens des Arbeitsamtes existiert keine Möglichkeit der Sanktionierung.

Entscheidend ist, ob und welche Vorgaben seitens des Betriebes gemacht werden. Im Falle dieser PEG waren vorgesehene Maßnahmen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt, hier war grundsätzlich klar, dass die Zeit in der PEG mit Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung gefüllt sein sollte.

- *Die Frustration und Demotivation wurde in Grenzen gehalten. Für viele war die Situation vielleicht ein neuer Aufbruch*

Nach Aussagen der PEG-MitarbeiterInnen gelang es zu Beginn der PEG-Zeit, vieles an Ängsten und Frustrationen aufzufangen. Dies lag zum einen daran, dass die ersten TeilnehmerInnen schon sehr früh wieder eine neue Beschäftigung fanden, zu einem erheblichen Maße aber auch an der Zusammensetzung der MitarbeiterInnen, die mit hohem persönlichem Engagement die TeilnehmerInnen unterstützten. Im Rahmen der Gruppen- und Einzelberatungen wurde vielen der TeilnehmerInnen nicht nur die eigenen Fähigkeiten, sondern auch die eigenen Wünsche bezüglich des weiteren Arbeitslebens bewusst. Auf dieser Grundlage konnten dann weitere Vorgehensweisen geplant und durchgeführt werden. Dies wäre den TeilnehmerInnen zum überwiegenden Teil ohne die umfassende Unterstützung der PEG-MitarbeiterInnen nicht möglich gewesen.

- *Ist der Transfer der TeilnehmerInnen geglückt?*

Dies ist eine Frage, die natürlich im Mittelpunkt des Interesses steht, da sie das primäre Ziel des Transferplans bezeichnet. Dennoch ist gerade diese Frage schwierig zu beantworten. Wie beschrieben, sind 14 TeilnehmerInnen trotz PEG arbeitslos gemeldet. Dem stehen 27 TeilnehmerInnen gegenüber, die in neuer Beschäftigung oder in weiterbildenden Maßnahmen sind. Dies würde einer „Erfolgsquote“ von etwa 65 % entsprechen, was mit Blick auf die Qualifikationsstruktur der TeilnehmerInnen zweifelsohne ein guter Wert ist.

### 5.1.3 Erfolgsbedingungen

- *Einbeziehung professioneller Dienstleister*

Schon sehr früh wurde, wie beschrieben, eine Outplacement-Agentur eingeschaltet. Dies ist ein besonders wichtiger Aspekt: Will man den Transfer selbst in die Hand nehmen, so muss von Beginn an klar sein, dass die Aufgaben, die in einer Transfergesellschaft anfallen, doch nur von Profis geleistet werden können. Eine fundierte Ausbildung ist notwendig, um die vielfältigen Problemlagen aufzugreifen und bearbeiten zu können. In diesem Falle wurde eine Agentur ausgewählt, mit der man in der Vergangenheit schon gute Erfahrungen gemacht hatte.

- *Besonderes Engagement der MitarbeiterInnen*  
Sowohl in den Gesprächen mit den MitarbeiterInnen selbst wie auch mit den TeilnehmerInnen der PEG wurde das hohe persönliche Engagement der MitarbeiterInnen deutlich. Es ging nicht in erster Linie darum, die TeilnehmerInnen möglichst schnell in neue Beschäftigung oder Weiterbildungsmaßnahmen zu bringen, sondern es wurde während der gesamten Zeit Wert darauf gelegt, dass die TeilnehmerInnen den für sie richtigen Weg erkennen und dann bei der Umsetzung unterstützt werden.
- *Besondere Rolle des Betriebsratsvorsitzenden*  
Eine nicht geringe Rolle spielte gewiss der ehemalige Betriebsratsvorsitzende, der in der PEG mitarbeitete. Er kannte die meisten TeilnehmerInnen schon sehr lange und war für sie eine Vertrauensperson.
- *Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern*  
Da es sich nur um 41 TeilnehmerInnen handelte, konnten viele Fortbildungsangebote nicht in eigener Trägerschaft durchgeführt werden. Also wurden andere Träger in der Region angesprochen. Dabei wendeten sich die PEG-MitarbeiterInnen auch an solche Träger, die nicht über das Arbeitsamt vermittelt wurden und bauten sich so ein Netz von Trägern auf, die den eigenen Bedürfnissen am besten entsprachen.
- *Die Arbeit in einer Transfergesellschaft erfordert viele unterschiedliche Fähigkeiten: Dazu gehört die pädagogische Betreuung der TeilnehmerInnen, Einblicke in die Arbeitsmarktsituation, betriebswirtschaftliches Denken, Kooperationsfähigkeit mit anderen Institutionen und Einrichtungen*  
Das Wissensspektrum war sehr weit gefächert, da zum einen die MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen kamen und sich so gegenseitig ergänzen konnten, zum anderen auch durch den Beirat ein hohes Maß an Kompetenz versammelt war. In allen Bereichen, die die MitarbeiterInnen nicht selber abdecken konnten, wurde Unterstützung in Anspruch genommen. So war die Zusammenarbeit mit dem örtlichen Arbeitsamt sehr eng, ebenso mit regionalen Weiterbildungsträgern.
- *Diese Transfergesellschaft wurde zwar durch ein einzelnes Unternehmen gegründet, es wurde aber eine kluge Lösung für die Öffnung nach Außen gefunden*  
Dies geschah durch die Einrichtung eines Beirates mit Gewerkschaft, Arbeitgeberverband und Arbeitsamt (bei einer größeren Gesellschaft hätte vielleicht auch die Wirtschaftsförderung und andere Einrichtungen einbezogen werden können).
- *Der Verbleib der TeilnehmerInnen wird über einen langen Zeitraum begleitet und betreut*  
Nach sechs Monaten scheidet die TeilnehmerInnen – bis auf Ausnahmen – aus der PEG aus. Dennoch haben sie die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum, bis zum Ende des Jahres 2001, von den MitarbeiterInnen der PEG unterstützt zu werden. Damit wird hier ein ungewöhnlich langer Betreuungsaufwand geleistet.

#### **5.1.4 Offene Fragen**

- *Kostenneutralität für das abgebende Unternehmen*  
Zu den endgültigen Kosten ist an dieser Stelle noch nichts zu sagen, da die PEG-Laufzeit noch nicht vorüber ist und vorläufige Berechnungen hier nicht angestellt werden sollen. So stand – wie schon erwähnt – zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht fest, ob ESF-BA-Mittel mit in die Finanzierung einfließen. Ebenso muss abgewartet werden, wie der weitere Verbleib der TeilnehmerInnen ist.
- *Sind die TN in mindestens gleichwertigen Beschäftigungsverhältnissen?*  
Auch diese Frage kann zum Zeitpunkt der Erstellung des Berichtes nicht abschließend beantwortet werden. Viele der TeilnehmerInnen in neuen Beschäftigungsverhältnissen hatten zunächst eine zeitlich befristete Anstellung, die gegebenenfalls verlängert wird. Bei den TeilnehmerInnen weiterführender Maßnahmen ist davon

auszugehen, dass sie aufgrund ihrer dann besseren Qualifikation in mindestens gleichwertige Beschäftigungsverhältnisse übergehen können.

Die Umsetzung des Transfersozialplans der BASF Coatings bzw. BASF deco kann also abschließend als gelungen bewertet werden. In allen Phasen – Planung und Durchführung – spielten Kooperation und das hohe Engagement der Beteiligten eine große Rolle, so dass das Ziel des Beschäftigentransfers gemeinsam erreicht wurde.

## 5.2 Vorteile einer Transferlösung für Unternehmen und MitarbeiterInnen

In diesem Kapitel soll zwei Fragen nachgegangen werden: Welche Vorteile durch den Abschluss eines Transfersozialplans lassen sich aus der vorliegenden Beschreibung für Betrieb und Beschäftigte ableiten? Gibt es darüber hinaus denkbare Vorteile, die hier vielleicht keine Rolle gespielt haben, sich in anderen Fällen aber ergeben könnten?

Von Seiten des Arbeitgebers sind hier konkret folgende Punkte zu erkennen:

- trotz unterschiedlicher Kündigungsfristen konnten durch den Abschluss von Aufhebungsverträgen alle Betroffenen zum gleichen Zeitpunkt aus dem Unternehmen ausscheiden, was besonders wichtig für den Verkauf der BASF deco GmbH war;
- durch die Aufhebungsverträge konnten keine Kündigungsschutzklagen eingereicht werden, da Kündigungen ja faktisch nicht stattgefunden haben;
- ein Imageverlust des abgebenden Unternehmens kann vermieden werden;
- eine Transferlösung hat eine positive Ausstrahlung auf die verbleibende Belegschaft, durch die der betriebliche Frieden gewahrt werden kann.

Weitere Vorteile des Arbeitgebers in anderen Fällen könnten sein:

- u. U. können Kosten dadurch eingespart werden, dass die Personalkosten der Kündigungsfristen verringert werden.

Vorteile von Seiten der ArbeitnehmerInnen:

- durch die Aufstockung der monatlichen Bezüge in Anlehnung an das vorherige Einkommen ist eine gute finanzielle Absicherung über einen bestimmten Zeitraum gegeben;
- durch die Aufstockung der monatlichen Bezüge können Weiterbildungsmöglichkeiten bei guter finanzieller Ausstattung ergriffen werden;
- durch das Beschäftigungsverhältnis in einer Transfergesellschaft wird der Arbeitslosengeldbezug entsprechend weit hinausgeschoben;
- die Hilfe setzt schon bei der Information über den Verlust des Arbeitsplatzes ein;
- Qualifizieren kann vor Vermitteln stehen, diese Vorgehensweise ist z. B. beim Arbeitsamt nicht möglich;
- der Verlust des Arbeitsplatzes kann mit Personen, die von der gleichen Situation betroffen sind, gemeinsam durchlebt werden;
- es findet eine sehr gute individuelle Betreuung statt (im vorliegenden Fall betreuten drei Personen 41 TeilnehmerInnen), durch den Einsatz einer professionellen Kraft außerdem eine gute psychologische Betreuung.

Ohne den Abschluss eines Transfersozialplans, also nur mit der Zahlung von Abfindungen, wäre nicht nur ein größerer Teil der Betroffenen schon Anfang 1999 arbeitslos geworden, es hätte auch keine so intensive Betreuung stattfinden können. Die zuständigen Arbeitsämter hätten sowohl aus organisatorischen wie auch aus personellen Gründen nicht das leisten können, was in einer Transfergesellschaft möglich ist. Daher sollte die Arbeit von Transfergesellschaften komplementär zur Arbeit der Arbeitsämter gesehen werden. Aus diesem Grunde ist ein enger Kontakt zwischen Arbeitsamt und Transfergesellschaft notwendig, der im untersuchten Fall auch gegeben war.

### **5.3 Betrieblich entstandene Transfergesellschaften als Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen**

Die hier untersuchte PEG war von Beginn an so konzipiert, dass sie nach Ablauf der zwei Jahre aufgelöst wird. In diesem Zeitraum hat sich jedoch auch ein großer Erfahrungsschatz angesammelt, der durchaus auch anderen Betrieben von Nutzen sein könnte. Eine Möglichkeit für diese PEG hätte es auch sein können, sich für den regionalen Bedarf zu öffnen, so wie es bei anderen betrieblich entstandenen Gesellschaften schon der Fall war. Dies ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) interessant, denn während es für größere Unternehmen eher schon in Frage kommt, Transfermaßnahmen in Eigenorganisation durchzuführen wie im vorliegenden Fall – im eigenen Unternehmen sind oft viele Qualifikationen vorhanden und auch der personelle Bestand lässt eher einen zeitlichen Spielraum für Planung und Durchführung zu –, haben KMU mit dem Beschäftigten-transfer oft größere Probleme, die im Folgenden aufgegriffen und für die Lösungsansätze vorgestellt werden.

Eines der ersten Probleme der Betriebsparteien in KMU wird es sein, sich über die Möglichkeiten des Beschäftigungstransfers ausreichend zu informieren. Dieses Problem kann sowohl auf der Seite der Geschäftsleitung wie auch des Betriebsrates vermutet werden. Hier fehlt in der Regel das Wissen über Instrumente und Fördermöglichkeiten ebenso wie die Kenntnis über Beratungsmöglichkeiten und Maßnahmeträger. Dabei spielt dieses Defizit auf der BR-Seite eine wesentlich höhere Rolle, da hier unter Umständen Leistungen eingefordert werden müssen, die die Geschäftsleitung von sich aus nicht anbieten würde. Eine wesentliche Voraussetzung zur Durchsetzung dieser Leistungen ist dabei eine umfassende Kenntnis von Möglichkeiten, die im Falle von Personalanpassungsmaßnahmen ergriffen werden können. Doch ist es gerade in KMU für die ArbeitnehmerInnenvertreter schwierig, an Fort- und Weiterbildungsangeboten z. B. der Gewerkschaften teilzunehmen und sich auf dem Laufenden zu halten. Der gesetzliche Anspruch einer Freistellung zur Fortbildung ist zwar auch für sie vorhanden, im Betrieb aber schwierig durchzusetzen. Eine Freistellung ist erst ab einer MitarbeiterInnenzahl von 300 vorgeschrieben.

Der zeitliche Planungshorizont ist in der Regel wesentlich eingeschränkter als bei größeren Betrieben. Es werden also Beratungsmöglichkeiten benötigt, auf die schnell und unkompliziert zugegriffen werden kann.

Es ist zwar schon ein Netz an Beratungsstellen vorhanden, doch bezieht sich das Angebot bis jetzt auf Beratungsansätze zum Umgang mit Unternehmenskrisen. Beschäftigtentransfer ist noch kein Thema. Daher ist in diesem Punkt noch ein großer Beratungsbedarf zu erkennen. Dieses betrifft nicht nur die rein formalen Informationen, über die auch das Landesarbeitsamt oder das örtliche Arbeitsamt informieren könnte. Vielmehr ist eine umfassende Beratung vonnöten, in der einzelne Vorgehensweisen durchgespielt werden in der Informationen über den regionalen Arbeitsmarkt enthalten sind, über Vor- und Nachteile vorhandener Förderinstrumente, über rechtliche

Fragen usw.. Des weiteren ist u. U. auch eine Unterstützung dabei nötig, die Belegschaft zu informieren und die direkt von Personalabbau Betroffenen frühzeitig in dieser kritischen Situation aufzufangen.

Ebenfalls spielt die Frage der Kosten sowie die Frage nach Organisations- und Verwaltungsaufwand bei KMU eine oft entscheidende Rolle. Gerade für sie ist es wichtig, ein kostenneutrales externes Angebot etwa im Rahmen von offenen Sprechstunden und Outplacement wahrnehmen zu können, durch das ihnen kein zusätzlicher Verwaltungs- und Organisationsaufwand entsteht und die Leistungen auch für einzelne Mitarbeiter oder Kleingruppen genutzt werden können.

Da bei KMU oft nur eine kleine Gruppe von Personen von Personalanpassungsmaßnahmen betroffen sein wird, sind diese Unternehmen bei der Durchführung von Maßnahmen auf Angebote externer Träger angewiesen, da die Gründung einer eigenen Gesellschaft zu aufwendig wäre. Darüber hinaus kann es auch zu einer Einschränkung bezüglich der Fördermöglichkeiten kommen: bei Entlassungen unterhalb der Schwellen von § 17 Kündigungsschutzgesetz ist Struktur-Kurzarbeit nicht anwendbar. Dies bedeutet, dass

- in Betrieben mit mehr als 20 und weniger als 60 ArbeitnehmerInnen mehr als 5 ArbeitnehmerInnen
- und in Betrieben mit mindestens 60 und weniger als 500 ArbeitnehmerInnen 10 % der regelmäßig beschäftigten ArbeitnehmerInnen oder mehr als 25 ArbeitnehmerInnen betroffen sein müssen.<sup>19</sup>

Hier gibt es schon einige modellhafte Projekte wie regionale Arbeitsmarktagenturen, das Angebot ist jedoch noch sehr lückenhaft.

Der Bedarf an Beratung und Unterstützung ist also breit gefächert. Mit Hinblick auf die schon erwähnte Vermeidung eines zu großen Organisations- und Verwaltungsaufwandes wäre ein Angebot möglichst aus einer Hand besonders geeignet. Gedacht ist dabei an ein komplettes „Übergangs-Management“, das durch einen Dienstleister angeboten wird, bei dem die Kompetenzen mehrere Stellen gebündelt und organisiert werden.

Wenn es jedoch regionale Transferagenturen mit so einem umfassenden Angebot geben sollte, wie würden sie dann finanziert werden?

Regionale Dienstleister könnten zwar aus Sozialplanmitteln entgolten werden, da aber wahrscheinlich der Bedarf an Dienstleistungen nicht immer kontinuierlich vorhanden ist, müssen sie zwischenzeitlich ihr Angebot vorhalten, was von ihrer Seite nicht zu finanzieren wäre. Hier wäre eine Mischfinanzierung aus öffentlicher Förderung – z. B. aus regionalen Unterstützungsfonds – für das Vorhalten der Infrastruktur und Bezahlung konkreter Dienstleistungen für den einzelnen Betrieb aus Sozialplanzuschüssen denkbar.

Zusammenfassend ausgedrückt, sind KMU bei der Umsetzung von Beschäftigentransfers wesentlich stärker als Großunternehmen auf ein Netz externer Einrichtungen angewiesen, die ihnen ein umfassendes Beratungs- und Leistungspaket anbieten können. Da in Zukunft das Interesse an Beschäftigentransfers voraussichtlich zunehmen wird, ist die Schaffung eines entsprechenden Angebotes notwendig. Die Initiative dazu kann von verschiedenen Stellen ausgehen. So sind neben den Arbeitgeberverbänden oder den Gewerkschaften auch die Kommunen und Kreise gefragt.

---

<sup>19</sup> Dies sind die Vorgaben des §17 Kündigungsschutzgesetz im Bezug auf anzeigenpflichtige Entlassungen. Sie gelten ebenfalls als Voraussetzung für die Beantragung von Strukturkurzarbeitergeld. Betriebe mit mindestens 500 ArbeitnehmerInnen können Strukturkurzarbeitergeld bei einer Größenordnung von mindestens 30 ArbeitnehmerInnen, die entlassen werden sollen, beantragen.



## 6. Fazit

Obwohl das SGB III zum Zeitpunkt unserer Untersuchung schon seit 1 1/2 Jahren in Kraft war, gab es immer noch große Lücken bei den Kenntnissen der neuen Instrumente und der Möglichkeiten, die das SGB III bietet. Dies wurde weniger in dieser Untersuchung deutlich, dafür aber in anderen Zusammenhängen (vgl. Kirsch u.a. 1999). Hier sind sowohl die Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmerverbände gefragt, durch Schulungsangebote und Informationsveranstaltungen dieses Defizit abzubauen. Besonders für KMU, die selten über so große zeitliche und personelle Ressourcen verfügen, dass sie sich zeitaufwendig informieren könnten, wäre eine gute Beratungsinfrastruktur wichtig.

Ein heikler Punkt im Zusammenhang mit Transfer von Beschäftigten ist die Qualitätssicherung des Beschäftigtentransfers. Die Arbeitsverwaltung hat keine Möglichkeit der Sanktionierung schlechter Leistungen in einer Transfermaßnahme. Im vorliegenden Falle wurden Inhalte der PEG grob in der entsprechenden Zusatzvereinbarung des Interessenausgleichs festgelegt. Damit hat das abgebende Unternehmen noch Möglichkeiten der Einflussnahme, wenn die Leistungen nicht erbracht werden. Darüber hinaus kann ein Beirat eine gewisse Kontrollfunktion übernehmen. Ansonsten könnte es im schlimmsten denkbaren Fall passieren, dass die vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen zwar formell in eine Transfermaßnahme übergehen, faktisch aber dort nur „aufbewahrt“ werden. Damit wäre der Sinn des Transfers ad absurdum geführt: Durch diese Vorgehensweise werden die Chancen, wieder in Beschäftigung zu kommen weiter verringert. Im Anschluss werden die TeilnehmerInnen in Arbeitslosigkeit übergehen, die ja gerade durch den Transfersozialplan verhindert werden soll. Daher müsste über die Verankerung einer Qualitätssicherung nachgedacht werden.

In einigen Nachbarländern wie den Niederlanden gehören Transferangebote bei Entlassungen zum arbeitsmarktlichen Alltag. Auch hier könnte darüber nachgedacht werden, eine Verpflichtung zum Transfer gesetzlich zu regeln. Das Instrument ist als sinnvoll anerkannt, es gibt daher keinen Grund dafür, dass es nicht weiter etabliert werden sollte.

Eine besondere Herausforderung im Zusammenhang mit Beschäftigtentransfer sind „ältere“ Personen ab 55 Jahren. Hier kommen zwei Dinge zusammen: zum einen die inhaltliche Aufbereitung des zu vermittelnden Wissens, da hier andere Anforderungen an die Lernfähigkeit gestellt werden müssen als bei jüngeren Personen. Zum anderen müssen Personen dieser Altersklasse so qualifiziert werden, dass sie auch wirklich Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. In diesem Zusammenhang wird eine weitere Belastung für Transfergesellschaften deutlich: sie müssen Probleme des Arbeitsmarktes auffangen, z. B. das Problem der Altersarbeit. Hier werden sie vor unüberwindbare Probleme gestellt, die eigentlich auf anderer Ebene gelöst werden müssen. Ohne eine „Kultur der Altersarbeit“ wird eine noch so gute und aufwendige Qualifikation älterer ArbeitnehmerInnen nichts nützen.

Insgesamt müssen MitarbeiterInnen in Betrieben und Unternehmen lernfähig gehalten werden, dies darf nicht erst in Krisensituationen wichtig werden, denn hiervon profitieren Betriebe und MitarbeiterInnen. Doch Investitionen in Wissen von MitarbeiterInnen wird von vielen ArbeitgeberInnen als zu kostspielig und organisatorisch aufwendig angesehen. Für die Praxis der betrieblichen Arbeitsmarktpolitik gestalten sich außerdem die vielen Förderinstrumente als viel zu kompliziert und zu wenig aufeinander abgestimmt.

Der Abbau von Arbeitsplätzen gerade im industriellen Bereich wird weiter andauern. Während es sich abzeichnet, dass Vorruhestands- durch Altersteilzeitregelungen abgelöst werden, stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten sonst noch gegeben sind, Personalanpassungsmaßnahmen abzufangen. Hier werden Fragen der Arbeitszeitre- gelung eine immer wichtigere Rolle spielen. Gleichzeitig ist aber auch klar, dass es den Lebensarbeitsplatz nicht mehr geben wird. Immer öfter wird es zu Neuorientierungen kommen müssen. Gerade in dieser Situation ist es ebenfalls wichtig, lernfähig zu bleiben, sich ständig weiterzubilden. Daher muss sich auch der Transfergedanke weiter durchsetzen, Übergänge von einem Arbeitsplatz zum anderen müssen gefördert werden und zwar auf längere Sicht nicht nur für die großen Unternehmen, sondern auch für einzelne Betroffene aus kleinen und mittel- großen Betrieben.

## 7. Literatur

- Bender, Stefan; Preißler, Josef; Wübekke, Christiane (1999): Betriebliche Determinanten des Generationentausches in westdeutschen Betrieben. Eine Untersuchung auf der Basis des IAB-Employer-Employee-datensatzes für die Jahre 1994 und 1995. Arbeitspapier für die Tagung „Generationentausch“ am 22./23. April 1999 in Bremen. Nürnberg.
- Bonacker, Margit; Knuth, Matthias; Klanck, Michael (1998): Evaluation der arbeitsmarktpolitischen Flankierung der Umstrukturierung ehemaliger Vulkan-Unternehmen im Auftrag des Senators für Arbeit, Freie und Hansestadt Bremen. Hamburg und Gelsenkirchen: konsalt, Rat & Plan, Institut Arbeit und Technik.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (1998) (Hg.): Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie. Wiesbaden.
- Fachausschuss „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften“ der Arbeitsgemeinschaft engerer Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl in der Hans-Böckler-Stiftung (1999): Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hemmer, Edmund (1997): Sozialpläne und Personalanpassungsmaßnahmen. Köln: Deutscher Institutsverlag.
- Kirsch, Johannes; Knuth, Matthias; Krone, Sirikit; Mühge, Gernot (1999): Vorerst geringe Inanspruchnahme, Konzentration auf Kleinbetriebe, Nothilfe in Konkursfällen. Erster Zwischenbericht der Begleitforschung zu Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III. IAB-Werkstattbericht, Nürnberg.
- Knuth, Matthias; Vanselow, Achim (1995): Über den Sozialplan hinaus. Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau. Arbeitsmarktpolitik 17. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Berlin.
- Knuth, Matthias (1997): Sozialplanpolitik am Wendepunkt: Änderung des Arbeitsförderungsgesetzes und der Altersgrenzen, in: Soziale Sicherheit, 46 (1997), 201-208.
- Knuth, Matthias (1998): Betriebsnahe Arbeitsmarktförderung bei Personalabbau – neue Aufgaben für Arbeitsförderungsgesellschaften, in: Akteur: Arbeitsmarktpolitik in Thüringen und Europa, 4 (1998), 5-6.
- Knuth, Matthias; Stolz, Günter (1998): Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen. Ein Handlungsleitfaden. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport.
- Knuth, Matthias (1999): Senkung der Arbeitslosigkeit durch Ausstieg aus dem Vorruhestand. Gesellschaftliche und betriebliche Innovationserfordernisse im Umgang mit dem strukturellen und demographischen Wandel. In: Brödner, P.; Helmstädter, E.; Widmaier, B. (Hg.), Wissensteilung. München und Mering: Rainer Hampp.
- Muth, Josef unter Mitarbeit von Diana Schumann, Petra Albert und Doris Beer (1998): Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstillegungen – Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung. Projekt – Abschlußbericht. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.



## **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** ■■■