

*Bernd Kriegesmann  
Marcus Kottmann*

# Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Bernd Kriegesmann*

*Marcus Kottmann*

**Neue Wege für**  
**Personalanpassungen**  
**in der**  
**Chemischen Industrie**

**Entwicklung eines erfahrungs-  
basierten Rahmenkonzeptes  
zur Gestaltung und Umsetzung  
von Transfer-Sozialplänen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 59

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, Geschäftsführer

Dipl.-Chem. Dipl.-Arb.wiss. Marcus Kottmann, Senior Consultant.

Prof. Staudt Innovation-Consulting GmbH (SIC), Stensstraße 15, 44795 Bochum.

Tel.: (02 34) 4 52 93 23

Fax: (02 34) 4 52 93 24

<http://www.prof-staudt-consulting.de>

e-mail: [info@prof-staudt-consulting.de](mailto:info@prof-staudt-consulting.de)

© Copyright 2001 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2001

ISBN 3-935145-33-0

Bestellnummer: 13059

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>VORWORT</b>	<b>7</b>
<b>1 NEUE WEGE BEI DER UMSETZUNG VON PERSONALANPASSUNGEN IN DER CHEMISCHEN INDUSTRIE</b>	<b>9</b>
<b>2 DAS AUFGABENSPEKTRUM ZUR UMSETZUNG VON PERSONALANPASSUNGEN ÜBER EINEN TRANSFER-SOZIALPLAN: ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS</b>	<b>19</b>
2.1 Aufgaben in der Konzeptentwicklungsphase	23
2.1.1 Höhe und Staffelung von Abfindungen und Angebot von Transferleistungen	26
2.1.1.1 Variante I: Progressive Staffelung	27
2.1.1.2 Variante II: Degressive Staffelung	29
2.1.1.3 Variante III: Degressive Staffelung mit finanzieller Beteiligung der ArbeitnehmerInnen	31
2.1.1.4 Variante IV: Degressive Abfindungshöhe und progressive Transfermaßnahmen	32
2.1.2 (Co-)Finanzierung	35
2.1.2.1 Eigenbeteiligung der Betriebe	35
2.1.2.2 Leistungen der Arbeitsverwaltung	35
2.1.2.3 Drittmittel	38
2.1.2.4 Eingliederungszuschüsse für aufnehmende Unternehmen	38
2.1.3 Konzeptionsphase: Basis des Erfolges von Transfer-Sozialplänen	39
2.1.4 Checkliste für die Konzeptionsphase eines Transfer-Sozialplanes	41
2.2 Aufgaben in der Konzeptumsetzungsphase	44
2.2.1 Information, organisatorische Verankerung und formale Antragsverfahren	45
2.2.2 Psychologische Betreuung	45
2.2.3 Pensionierung, berufliche Orientierung, Steigerung der Employability und Transfer in neue Beschäftigung	46
2.2.4 Checkliste für die Umsetzungsphase eines Transfer-Sozialplanes	49

2.3	Projekt-Controlling	51
2.3.1	Erfolgsindikator »Transfererfolg«	52
2.3.2	Erfolgsindikator »Wirtschaftlichkeit«	53
<b>3</b>	<b>ZIELGRUPPEN BEI DER UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES AUS SICHT EINES PERSONAL-DIENSTLEISTERS</b>	<b>55</b>
<b>4</b>	<b>(NETZWERK-)PARTNERSTRUKTUR BEI DER UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>ABLÄUFE DER ZUSAMMENARBEIT BEI DER UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>ORGANISATIONSFORM ZUR UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES ÜBER PERSONAL- ENTWICKLUNGSGESELLSCHAFTEN (PEG)</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>PERSONAL-DIENSTLEISTER PROFESSIONALISIEREN DIE KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG VON TRANSFER-SOZIALPLANPROJEKTEN – DAS BEISPIEL DER CELANESE CHEMICALS EUROPE GMBH –</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>FAZIT: TRANSFER-SOZIALPLÄNE ALS INSTRUMENT ZUR SICHERUNG UNTERNEHMERISCHER FLEXIBILITÄT UND INDIVIDUELLER EMPLOYABILITY</b>	<b>73</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>79</b>
	<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>81</b>

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abb. 1: Fünfstufenkonzept zur Erfassung von hemmenden und fördernden Faktoren bei der Umsetzung von Personalanpassungen über einen Transfer-Sozialplan	16
Abb. 2: Der Personalanpassungs-Prozess dient als Bezugsrahmen für das Leistungsspektrum eines Personal-Dienstleisters, der das gesamte Aufgabenspektrum bei der Gestaltung und Durchführung eines Transfer-Sozialplanes abdeckt	23
Abb. 3: Aufgabenspektrum in der Konzeptentwicklungsphase eines Transfer-Sozialplans	26
Abb. 4: Abfindungsstaffelung im PEG-Modell der BASF Coatings AG	28
Abb. 5: Abfindungsstaffelung im PEG-Modell der Veba-Kohle-Öl-Anlage Bottrop	30
Abb. 6: Abfindungsstaffelung im PEG-Modell der Veba Oel & Gas	31
Abb. 7: Degressive Gestaltung von Abfindungsleistungen und Mobilitätsprämien zur Forcierung von Übergangsbemühungen in neue Beschäftigung	32
Abb. 8: In der Konzeptionsphase werden die Kosten von Transfer-Sozialplänen weitgehend vorbestimmt	40
Abb. 9: (Potentielle) Vorteile und zusätzliche Handlungsmöglichkeiten einer rechtlich selbstständigen beschäftigungsfördernden Einrichtung	40
Abb. 10: Aufgabenspektrum (I) in der Umsetzungsphase eines Transfer-Sozialplans	44
Abb. 11: Aufgabenspektrum (II) in der Umsetzungsphase eines Transfer-Sozialplans	45
Abb. 12: Controlling von Personalanpassungsprozessen über Transfer-Sozialpläne	52
Abb. 13: Vermittlung von freigesetzten Mitarbeitern der Celanese Chemicals Europe GmbH durch den Personal-Dienstleister InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG im Rahmen des Projektes »Transplan«	67
Abb. 14: Austritte von Mitarbeitern der Celanese Chemicals Europe GmbH zwischen dem 31.12.2000 und dem 30.06.2001 und realisiertes Einsparpotenzial	68



Der strukturelle Wandel innerhalb der chemischen Industrie erzwingt auch in stabilen Konjunkturphasen immer wieder betriebliche Veränderungsprozesse, in deren Rahmen Personalanpassungen nicht zu vermeiden sind. Mangels alternativer beruflicher Perspektiven für die betroffenen ArbeitnehmerInnen wurden in der Vergangenheit Abfindungszahlungen und Vorruhestandsvereinbarungen genutzt, um den Verlust des Arbeitsplatzes abzumildern. Diese Praxis ist bis heute gängig, erscheint aber aus verschiedenen Gründen kaum mehr zeitgemäß:

- ArbeitnehmerInnen werden mit der Kurzlebigkeit von Abfindungen konfrontiert,
- Betriebe spüren trotz hoher Aufwendungen negative Folgewirkungen auf verbleibende Belegschaften und
- in der Gesellschaft wächst der Unmut über den Umgang mit älteren ArbeitnehmerInnen, zumal deren Erfahrungen bei der Überwindung des Fachkräftemangels in Deutschland dringend benötigt werden.

Um neue Wege für Personalanpassungen in der chemischen Industrie zu eröffnen, die verstärkt auf die Zukunftsperspektiven von Betrieben und ArbeitnehmerInnen abzielen, haben der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die IG Bergbau-Chemie-Energie (IG BCE) mit ihrem Modell des »Transfer-Sozialplans« eine beispielhaftes Konzept entwickelt. Dieses Konzept ist bislang sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Betriebsräten nicht auf die erhoffte Resonanz gestoßen, obwohl in den bisherigen Anwendungen sehr positive Ergebnisse erzielt wurden.

Vor diesem Hintergrund haben die Hans Böckler Stiftung und die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG der Prof. Staudt Innovation-Consulting (SIC) GmbH den Auftrag erteilt, die bisherigen Erfahrungen mit Transfer-Sozialplänen zu bündeln und in ein umsetzungsorientiertes Rahmenkonzept zu überführen.

Begleitet und beraten wurde das Vorhaben von der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), dem Arbeitgeberverband Chemie (BAVC), dem Arbeitsamt Brühl sowie den Auftraggebern. Darüber hinaus standen eine Reihe von Unternehmen, Institutionen und Experten dem Projekt beratend zur Seite. All denen, die ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt haben, sind wir zu Dank verpflichtet.



Der vorliegende Projektbericht wird nun einer interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die enthaltenen Hinweise und konkreten Umsetzungshilfen für die Gestaltung und Durchführung von Transfer-Sozialplänen sowie neue Impulse sollen einen Beitrag leisten, die Akzeptanz dieses Instrumentariums in der chemischen Industrie zu erhöhen.

Für die  
Hans-Böckler-Stiftung  
Dr. Frank Gerlach

Für die  
InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG  
Josef Blatt

# 1 NEUE WEGE BEI DER UMSETZUNG VON PERSONALANPASSUNGEN IN DER CHEMISCHEN INDUSTRIE

---

In den letzten Jahren hat der Strukturwandel in der chemischen Industrie auf allen Qualifikationsebenen zu einem massiven Personalabbau geführt. Von 1991 bis 1999 ist die Beschäftigtenzahl von 717.000 auf ca. 478.000 Personen gesunken.<sup>1</sup> Verantwortlich für diese Entwicklung war nicht allein die gravierende Schrumpfung der Chemiewirtschaft in den neuen Bundesländern im Rahmen des Transformationsprozesses von der Plan- zur Marktwirtschaft. Die Konsolidierung der Branche führte auch im ehemaligen Bundesgebiet seit 1991 zu einem Verlust von über 130.000 Arbeitsplätzen.<sup>2</sup>

Dabei kam es vor allem in reorganisierten Großunternehmen zu Personalabbauwellen in erheblichem Umfang.<sup>3</sup> Wenngleich sich die Intensität des Personalabbaus inzwischen deutlich abgeschwächt hat, führen anhaltende Konzentrationsprozesse (u.a. im Rahmen von Fusionen sowie Akquisitionen und Veräusserungen), neue Formen der Arbeitsteilung (z. B. durch Outsourcing und Kooperation) oder auch die Diffusion moderner Technologien weiterhin zu Impulsen für Umstrukturierungen und Verlagerungen bzw. (Teil)Schließungen von Standorten.

## ZWEIFEL AN ABFINDUNGS- UND VORRUHESTANDS- LÖSUNGEN NEHMEN ZU

Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der damit einhergehenden Personalanpassungen unterliegen derzeit hingegen einem deutlichen Wandel. In der Vergangenheit erfolgte die Umsetzung von Personalabbauprozessen primär über Vorruhestandsregelungen für ältere Mitarbeiter sowie durch Abfindungszahlungen. An dieser Praxis kommen jedoch sowohl aus Arbeitgeber- und Ar-

- 1 Vgl. Verband der Chemischen Industrie (VCI) (Hrsg.): Chemiewirtschaft in Zahlen – Ausgabe 2000, Frankfurt am Main, Juni 2000, S. 53.
- 2 Vgl. Schlüter, V.; Gackstatter, S.; Braun, M.: Beschäftigungseffekte von Innovationen der deutschen chemischen Industrie, hrsg. von der Arthur D. Little Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1998, S. 18.
- 3 Demgegenüber konnte die Beschäftigung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen im gleichen Zeitraum sogar leicht gesteigert werden. Ebenda.

beitnehmerperspektive als auch im gesellschaftlichen Kontext zunehmend Zweifel auf:

- Von den Betrieben werden zur Umsetzung dieser Personalanpassungen zum Teil erhebliche finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen eingesetzt, die für die Erhaltung bzw. den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Sicherung noch vorhandener Beschäftigung fehlen. Darüber hinaus sind trotz der zum Teil außerordentlich hohen finanziellen Aufwendungen für derartig gestaltete Sozialpläne vielfach Imageverluste und eine massiv verminderte Arbeitszufriedenheit bei den verbleibenden Stammbeschafteten festzustellen. Diese als »Survivor-Problematik« bezeichnete Erscheinung führt über einen signifikanten Anstieg von Fehlzeiten, nachlassende Produktivität und erhöhte Personal-Fluktuation vielfach zu unkalkulierten Folgekosten, die die Entwicklungsfähigkeit des reorganisierten Betriebes weiter einengen.<sup>4</sup>
- Aus Arbeitnehmerperspektive erweist sich die eigentlich über Frühpensionierungen und Abfindungszahlungen intendierte Sozialverträglichkeit zuweilen als trügerisch. Empirische Befunde signalisieren, dass das frühe Ausscheiden aus dem Beruf von den Betroffenen sehr unterschiedlich aufgenommen und verarbeitet wird. Für Beschäftigte, »die einen Großteil ihrer Identität aus ihrer Berufstätigkeit und ihrer sozialen Einbindung in einen (Groß-)Betrieb bezogen haben«<sup>5</sup>, ist das (zu) frühe Ausscheiden aus dem Berufsleben vielfach mit persönlichen und sozialen Problemen verbunden. Auch Abfindungszahlungen haben gerade bei gering qualifizierten Arbeitnehmern bzw. Personen, deren erworbene Qualifikationen durch strukturelle Wandlungsprozesse entwertet wurden, nicht zu unterschätzende Nebenwirkungen.<sup>6</sup> Das »schnelle Geld« verleitet dazu, die mittel- bis langfristigen Berufsperspektiven zu vernachlässigen. Die Neigung zu einer viel zu positiven Einschätzung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) ist weit verbreitet. Wenn aber das Stigma der Arbeitslosigkeit sowie deutlich erhöhte Anforderungen der Wirtschaft an potentielle Mitarbeiter unterschätzt bzw. erst zu spät realisiert werden, gestal-

4 Vgl. hierzu Jaeger, M: Personalabbau human gestalten, in: Personalwirtschaft, Heft 5/2001, S. 30-34, sowie o. V.: Gestörtes Leistungsklima in der Chemiebranche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z), Nr. 144 vom 25. Juni 2001, S. 29.

5 Vgl Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Arbeitspapier 16, Düsseldorf, 2000, S. 7ff.

6 Vgl. Müller, A.: Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen – Das Beispiel der BASF Köln-Bickendorf, in: Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Arbeitspapier 15, Düsseldorf, 2000, S. 8ff.

tet sich der Wiedereintritt in den ersten Arbeitsmarkt für diese Personengruppen äußerst schwierig.

- In Politik und Gesellschaft sinkt die Akzeptanz für die exzessive Nutzung von Vorruhestandsregelungen. Ausschlaggebend für diesen »Stimmungsumschwung« ist dabei nicht allein die Debatte über die enormen, zukünftig nicht mehr finanzierbaren Belastungen der öffentlichen Sozialsysteme. Der eskalierende Fachkräftemangel in weiten Teilen der Wirtschaft sowie demographische Entwicklungen führen vielmehr auch zu der Erkenntnis, dass man sich am Standort Deutschland die Verschwendung der dringend benötigten Kompetenzen älterer Fach- und Führungskräfte durch ein zu frühes Ausscheiden aus dem Berufsleben nicht mehr leisten kann.<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang gerät auch die Praxis von Abfindungszahlungen zunehmend unter Druck, zum einen, weil hiermit negative Anreize für einen Wiedereintritt älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt verbunden werden, zum anderen, weil die Wiedereingliederung von Arbeitnehmern aus der Arbeitslosigkeit in neue Berufsfelder ungleich schwieriger zu bewerkstelligen ist als ein – unter Umständen über vorlaufende Qualifizierungs- und Transfermaßnahmen zu flankierender – direkter Übergang vom alten zum neuen Arbeitgeber.

## **GEÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN ERÖFFNEN NEUE WEGE FÜR DEN UMGANG MIT PERSONALANPASSUNGSPROZESSEN**

Diese Erkenntnisse sind im Zuge der Reform des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) zum SGB III zumindest teilweise bereits durch veränderte Rechtsgrundlagen, wie bspw.

- die Anrechnung von Abfindungszahlungen auf die Hälfte des Arbeitslosengeldes und eine aus Sicht des Mitarbeiters ungünstigere Besteuerung von Abfindungsleistungen<sup>8</sup> sowie
- die »Verteuerung« von Vorruhestandsregelungen<sup>9</sup> (durch Abschläge bei den Rentenleistungen bzw. höhere Eigenleistungen der Betriebe)

7 Vgl. hierzu Staudt, E.; Kottmann, M.: Deutschland gehen die Innovatoren aus, Frankfurt/M., 2001, sowie Staudt, E.: Ingenieure gehören mit 45 Jahren noch nicht aufs Abstellgleis, in: VDI-Nachrichten, Nr. 47 vom 24. November 2000, S. 2 und Staudt, E.; Kottmann, M.: Technischer Wandel, berufliche Kompetenzen und Innovation, in: Personalführung, Heft 4/2001, S. 68-72.

8 Wenngleich diese Neuregelung zu Beginn des Jahres 1999 wieder ausgesetzt wurden. Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, a.a.O., S. 5f.

9 Ebenda.

berücksichtigt worden. Hinzu kommt, dass der Gesetzgeber mit dem § 2 SGB III eine besondere Verantwortung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit betont, die mit der bisherigen Abfindungspraxis nicht zu erfüllen ist.

Neben diesen gesetzlichen Bedingungen sind zudem Instrumente der sogenannten aktiven Arbeitsmarktförderung (z.B. über das Struktur-Kurzarbeitergeld nach § 175 ff. SGB III bzw. durch Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254ff. SGB III) mit der Zielsetzung implementiert worden, neue Perspektiven der betriebsnahen und präventiven Arbeitsförderung zu eröffnen. Statt der bislang üblichen passiven Vorgehensweise durch Frühpensionierungen und Abfindungsleistungen sollen damit »aktive Lösungen« unterstützt werden, »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«<sup>10</sup>.

Um den skizzierten Problemlagen sowie steuerlichen, arbeits- und sozialrechtlichen Gesetzesänderungen Rechnung zu tragen, haben die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie bereits 1998 gemeinsam das Konzept des Transfer-Sozialplans erarbeitet.<sup>11</sup> Hiermit wurde ein konstruktiver Rahmen für die konsensuale Umsetzung von Personalanpassungen geschaffen, dem als wesentliches Element der Anspruch zugrunde liegt, »die von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter nicht mehr vorrangig mit Geld abzufinden, sondern Ihnen durch ein vielfältiges System abgestufter Qualifizierungs- und Transferleistungen neue Beschäftigungschancen einschließlich der Existenzgründung innerhalb und außerhalb der chemischen Industrie zu eröffnen«<sup>12</sup>. Im Vergleich zum bisherigen Instrumentarium läßt sich der mit diesem Konzept dokumentierte Paradigmenwechsel mit der Formel veranschaulichen:

### (Neue) Arbeit vor Abfindung!

Die Nutzung dieser Neuorientierungsplattform beim Interessenausgleich zwischen betrieblicher Anpassungsfähigkeit und individueller Arbeitsplatzsicherheit erscheint gerade in der Chemiebranche nur folgerichtig:

10 Müller, A.: Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen – Das Beispiel der BASF Köln-Bickendorf, a.a.O., S. 4.

11 Vgl. Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (Hrsg.): Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie, Wiesbaden, 1998.

12 Ebenda, S. 6.

- Zum einen überschneiden sich angesichts der deutlich gestiegenen wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik immer häufiger Konzentrations- und Expansionsstrategien, Investitions- und Desinvestitionsaktivitäten oder eben auch Personalabbauprozesse und der Aufbau von Personalkapazitäten von verschiedenen Unternehmen.
- Zum anderen können in angrenzenden Wirtschaftsbereichen, wie etwa den Life-Sciences (insbesondere im Hinblick auf Entwicklungen in der modernen Biotechnologie), aber auch in Branchen ohne direkte Berührungspunkte zur chemischen Industrie (von der Mikrosystemtechnik über zahlreiche Dienstleistungssegmente bis hinein in den innovativen Rand des Handwerks) in zunehmendem Maße Stellen nicht besetzt werden, deren Anforderungsprofile zum Teil erhebliche Überschneidungen zu den Kompetenzprofilen von Arbeitnehmern aus der chemischen Industrie aufweisen.<sup>13</sup>

Aufgrund dieser Konstellation ist die Umsetzung von Personalanpassungen über Transfer-Sozialpläne in der chemischen Industrie somit auch losgelöst von der Perspektive der direkt betroffenen Unternehmen und Arbeitnehmer von erheblichem Interesse. Die Möglichkeiten zum Ausgleich von branchenintern und branchenübergreifend auftretenden Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt signalisieren auch die Relevanz dieses Instrumentariums für die (regionale) Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik. Durch diese »günstigen« Ausgangsbedingungen könnte insgesamt eine hohe Akzeptanz des Transfer-Sozialplan-Konzeptes bei der Umsetzung von Personalanpassungen in der chemischen Industrie erwartet werden.

## **HOHE ANFORDERUNGEN HEMMEN DIE DIFFUSION VON TRANSFER-SOZIALPLÄNEN IN DER PRAXIS**

Tatsächlich bleibt die Resonanz dieses Konzeptes sowohl bei Unternehmensleitungen als auch bei Betriebsräten bislang jedoch hinter den Erwartungen zurück. Dies, obwohl erste Erfahrungen aus bereits erfolgten bzw. noch laufenden Personalanpassungen belegen, dass es mit Hilfe von Transfer-Sozialplänen gelingen

13 Zu (neuen) Beschäftigungspotenzialen für naturwissenschaftlich-technische Fach- und Führungskräfte vgl. auch Staudt, E.; Kottmann, M.: Employability von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren. Herausforderungen an die Kompetenzentwicklung in dynamischen Wirtschaftsbereichen, Bochum 1999, sowie Staudt, E.; Kottmann, M.: Den deutschen Biotechnologie-Unternehmen drohen die Innovatoren auszugehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 296 vom 20. Dezember 1999, S. 33.

kann, die Gefahr der Arbeitslosigkeit für die betroffenen Arbeitnehmer im Vergleich zur bisherigen Praxis deutlich abzusenken, und gleichzeitig die Wahrung unternehmerischer Zielsetzungen im Kontext sehr unterschiedlicher Ursachen und Rahmenbedingungen von Betriebsänderungen sicherzustellen.<sup>14</sup>

Auch wenn es zunächst paradox erscheint: Vermutlich begründet gerade die hohe Spezifik und Flexibilität von Transfer-Sozialplänen ein entscheidendes Hemmnis für eine breitere Diffusion des Konzeptes. Die vorliegenden Erfahrungsberichte liefern deutliche Hinweise darauf, dass für die aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive optimale Konzeption des Transfer-Sozialplans und eine professionelle Umsetzung der vereinbarten Leistungsbestandteile spezifische (Management-)Kompetenzen zu bündeln sind, die vielfach nicht oder nur unvollständig im Unternehmen vorhanden sind. So ist bspw.

- Expertise für das professionelle Handling rechtlicher Rahmenbedingungen notwendig, weil hierdurch die organisatorische Verankerung der Personalanpassung<sup>15</sup> – z.B. über eine Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) oder auch die Realisierbarkeit einzelner Leistungsbestandteile<sup>16</sup>, wie bspw. die Arbeitsvermittlung, wesentlich beeinflusst bzw. sogar determiniert werden;
- zur Wahl geeigneter Umsetzungsvarianten (Unterstützungsleistungen für Arbeitnehmer, Co-Finanzierung, Organisationsformen etc.) der Rückgriff auf entsprechendes Erfahrungswissen erforderlich;
- zur Unterstützung individueller beruflicher Umorientierungsprozesse die detaillierte Kenntnis des (regionalen) Arbeitsmarktes insbesondere auch im Hinblick auf neue Beschäftigungspotenziale in kleinen und mittleren Unternehmen unabdingbar;
- für die Konzeption und Durchführung zielgruppenspezifischer (Kompetenz-) Entwicklungsmaßnahmen der Zugriff auf verschiedenste öffentliche und private Beratungs- respektive Bildungsangebote sicherzustellen u.s.w.

Es liegt auf der Hand anzunehmen, dass viele Unternehmensleitungen und Betriebsräte auch aufgrund dieser komplexen Anforderungen dazu neigen, bei anstehenden Personalanpassungen nach dem Prinzip »Business as usual« zu verfahren.

14 Schriftliche Erfahrungsberichte liegen hierzu u.a. von der BASF-Coatings AG und der Veba Oel AG vor. Vgl. Müller, A.: Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen – Das Beispiel der BASF Köln-Bickendorf, a.a.O., sowie Fleckhaus, H.-J.; Hartmann, F.; Pott, E.: Arbeit statt Abfindung – Qualifizierung als Chance, in: Personalführung, Heft 10/2000, S. 66-71.

15 So ist bspw. die Inanspruchnahme von Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 ff. SGB III daran gebunden, dass die von dem Arbeitsausfall betroffenen Arbeitnehmer in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst sind.

16 Stichwort »Arbeitsvermittlungserlaubnis«.

ren und weiterhin Abfindungszahlungen zu präferieren – mit den beschriebenen Folgen bzw. Risiken.

Dieser Zurückhaltung liegt jedoch vielfach ein Trugschluß zugrunde. Um die Vorteile des Transfer-Sozialplan-Konzeptes optimal ausschöpfen zu können, muss das dazu erforderliche Know-how keineswegs zwingend im Unternehmen selbst vorhanden sein. Betrachtet man die bisherigen Projekte zur Umsetzung von Transfer-Sozialplänen, erweisen sich vielmehr auch bzw. gerade solche Vorgehensweisen als erfolgreich, bei denen durch die frühzeitige Einbindung von Partnern (Arbeitsverwaltung, Arbeitgeberverband, Gewerkschaft, regionale Wirtschaftsförderung, spezialisierte Beratungsunternehmen etc.) der Zugriff auf relevante externe Know-how-Bestände sichergestellt wurde.

## **BÜNDELUNG VON ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS VON TRANSFER-SOZIALPLANPROJEKTEN**

Dabei stellt die Gründung oder Beauftragung einer Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) offensichtlich eine geeignete Variante dar, mit deren Hilfe die notwendigen Kommunikationsströme zwischen den verschiedenen Prozessbeteiligten organisiert und erforderliche Kompetenzen aktiviert werden können [Die PEG wird hier als umfassende Bezeichnung für eine auf den Beschäftigtertransfer bzw. die vorlaufende Verbesserung der Employability von Arbeitnehmern abzielende Gesellschaft verwendet]<sup>17</sup>. Die Faktoren, die eine effektive und effiziente Arbeit derartiger Gesellschaften im Kontext spezifischer betrieblicher Begleitumstände unterstützen oder auch hemmen, sind jedoch noch nicht hinreichend geklärt.

- Es ist davon auszugehen, dass mit dem besseren Verständnis dieser Einflussfaktoren die Diffusion des Transfer-Sozialplan-Gedankens in der chemischen Industrie erheblich verbreitert werden kann.

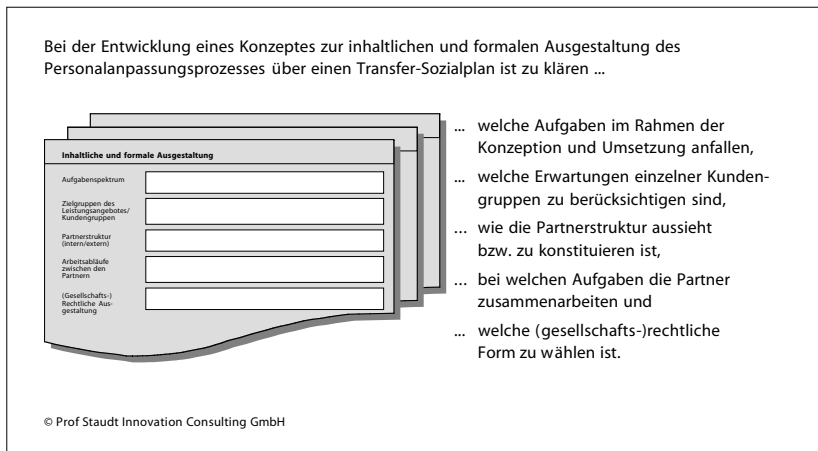
Vor diesem Hintergrund haben die Hans-Böckler-Stiftung und die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG die Prof. Staudt Innovation-Consulting GmbH im Rahmen eines gemeinsamen Projektes beauftragt, Erfahrungen aus abgeschlossenen bzw. lau-

17 Im Kontext der Unterstützung des Beschäftigtertransfers werden in der Praxis verschiedene Bezeichnungen für entsprechende Gesellschaften verwendet. Diesbezüglich sind neben der hier als Oberbegriff für einen gesamthaften Angang gewählten PEG insbesondere die Transfergesellschaft und die Transferagentur zu nennen. Vgl. u.a. Herrmann, G.; Kratz, A. (2000): Arbeitsmarktpolitische Instrumente zum Beschäftigtertransfer, in: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW (G.I.B.) (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 8, Bottrop.



fenden Personalanpassungen, die primär über PEG abgewickelt wurden bzw. werden, aufzuarbeiten und in ein Rahmenkonzept zu überführen, das als Orientierungshilfe für Unternehmensleitungen und Betriebsräte bei der Konzeption und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen dienen kann. Als Grundlage der Projektarbeit wurde diesbezüglich ein fünfstufiges Analyseraster verwendet, mit dem zunächst geklärt wurde,

- welche Aufgaben bei der Umsetzung von Transfer-Sozialplänen anfallen (können) [vgl. Kapitel 2],
- inwieweit dabei Erwartungen bzw. Anforderungen einzelner Akteure besonders zu berücksichtigen sind [vgl. Kapitel 3],
- wie die Partnerstruktur in den einzelnen Phasen der Personalanpassung aussehen kann bzw. zu konstituieren ist [vgl. Kapitel 4],
- bei welchen konkreten Aufgaben die Zusammenarbeit mit externen Partnern zweckmäßig bzw. sogar zwingend erforderlich ist [vgl. Kapitel 5] und
- welche organisatorische Verankerung bzw. gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung für die Umsetzung der Personalanpassung zu wählen ist [vgl. Kapitel 6].



**Abb. 1: Fünfstufenkonzept zur Erfassung von hemmenden und fördernden Faktoren bei der Umsetzung von Personalanpassungen über einen Transfer-Sozialplan**

In Ergänzung und zur Illustration dieses Vorgehens wird daran anschließend eine neuartige Akzentuierung in der Ausrichtung von PEG am Beispiel eines aktuellen Personalanpassungsprozesses der Celanese Chemicals Europe GmbH im Chemie-

park Knapsack dargestellt [vgl. Kapitel 7]. Durch die Arbeit der in diesem Projekt als Personal-Dienstleister engagierten InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG bestätigt sich nämlich nicht nur, dass sich eine professionelle Unterstützung von Personalabbauprozessen durch flankierende Transfermaßnahmen sowohl für das jeweilige Unternehmen als auch für die betroffenen Arbeitnehmer lohnen kann. Darüber hinaus wird vielmehr auch klar, dass sich die Perspektive einer PEG nicht allein auf eine reaktive, an der professionellen Unterstützung von »akuten« Personalabbauprozessen ausgerichteten Rolle beschränken muß, sondern die hier gebundenen Know-how-Bestände auch aktive, in die Zukunft gerichtete Positionierungen ermöglichen, indem bspw. durch das Instrument der »vorlaufenden Kompetenzentwicklung« die Employability von Arbeitnehmern erhöht und unternehmerische Handlungsfreiräume verbreitert bzw. sogar neu erschlossen werden.



## 2 DAS AUFGABENSPEKTRUM ZUR UMSETZUNG VON PERSONAL- ANPASSUNGEN ÜBER EINEN TRANSFER-SOZIALPLAN: ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

---

Welche Aufgaben fallen bei der Umsetzung von Transfer-Sozialplänen an? Neben der dominierenden Vorruhestands- und Abfindungspraxis liegen in Deutschland durchaus Erfahrungen dazu vor, wie Personalanpassungsprozesse beschäftigungsorientiert und damit prinzipiell im Sinne eines Transfer-Sozialplanes umgesetzt werden können. Frühere Ansätze zur Umsetzung von Personalabbauprozessen über »Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften (VQB)« konzentrierten sich dabei allerdings – häufig unter öffentlicher Trägerschaft – stark auf die reine Abwicklung. Im Mittelpunkt der Aktivitäten standen Instrumente der Fortbildung und Umschulung von Arbeitslosen sowie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (Stichwort Auffanggesellschaften).

Insbesondere im Hinblick auf Erfahrungen mit ABS-Gesellschaften in Ostdeutschland werden die Wirkungen dieser Instrumente, gemessen an den eigentlich intendierten Effekten, wie die Erhöhung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und die verbesserte Vermittelbarkeit der betroffenen Arbeitnehmer am ersten Arbeitsmarkt, heute zunehmend kritisch hinterfragt.<sup>18</sup> Hintergrundanalysen zeigen: Vielfach wurden die Ausgangspotenziale (Stärken/Schwächen) der vom Personalabbau betroffenen Arbeitnehmer unzureichend berücksichtigt, kamen spezifische Entwicklungsmöglichkeiten zu kurz, wurden Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen von der »Stange« umgesetzt und entfiel weitgehend die Ermutigung zum eigeninitiierten Handeln.<sup>19</sup>

18 Vgl. hierzu Staudt, E. et al.: Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in den neuen Bundesländern, Münster, New York, 1996, sowie die aktuellen Analyseergebnisse in Bergemann, A.; Schultz, B.: Effizienz von Qualifizierungs- und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in Ostdeutschland. Download-Version unter [www.iwh-halle.de](http://www.iwh-halle.de) (Rubrik Wirtschaft im Wandel 9/2000, S. 243-252).

19 Vgl. insbesondere Staudt, E.; Kriegesmann, B.: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung, in: Kompetenzentwicklung '99, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Münster et al., 1999, S. 17-60.

## **BEI DER REGELUNG VON PERSONALANPASSUNGEN ÜBER TRANSFER-SOZIALPLÄNE ENTSTEHEN NEUE AUFGABEN**

Es sind aber nicht allein ausbleibende bzw. unzureichende Effekte einzelner Instrumente, sondern auch das Auftreten unerwünschter Mitnahmeeffekte, ein verstärktes konsumptives Verhalten oder sogar die Demotivation von Teilnehmern, die eine inhaltliche Neuorientierung bei der Gestaltung und Durchführung von Transfer-Sozialplänen notwendig erscheinen lassen.

Unbestritten ist vor diesem Hintergrund, dass

- eine stärkere Differenzierung und (Zielgruppen-)Fokussierung von Transferleistungen erforderlich ist, will man dem Anspruch »Erschließung neuer Arbeit« für heterogene Belegschaften genügen;
- die in der Vergangenheit zuweilen zu beobachtende Tabuisierung wirtschaftlicher Aspekte eines sozialverträglichen Personalabbaus im Rahmen von Transfer-Sozialplänen kaum mehr zu rechtfertigen ist;
- als entscheidender Erfolgsfaktor für die Erschließung neuer Beschäftigung auch der Zeitpunkt des Einsatzes flankierender (Transfer-)Maßnahmen verstärkt zu thematisieren ist. So wurden etwa VQB in der Vergangenheit zumeist erst aktiv, wenn der Personalabbau bereits »beschlossen« und entsprechende Betriebsvereinbarungen/Sozialpläne verabschiedet waren. Qualifizierungsmaßnahmen starteten dann häufig nach eingetretener Arbeitslosigkeit. Gerade bei problematischen Arbeitnehmergruppen, die bspw. durch eine relativ hohe Altersstruktur geprägt sind, sowie un- und angelernte Mitarbeiter, Ausländer etc. nimmt aber die Vermittlungsfähigkeit auf den ersten Arbeitsmarkt mit der Dauer der Arbeitslosigkeit tendenziell ab. Dies gilt in gleicher Weise im Hinblick auf den Verbleib in praxisfernen Schulungssituationen. Eine betriebsnahe Kompetenzentwicklung, die bereits im Vorfeld absehbarer Personalanpassungen einsetzt, ist gerade für diese Problemgruppen daher als wesentlich wirksamer zu betrachten. Will man dieses Instrument mit Erfolg einsetzen, muß es folglich bereits in einer sehr frühen Phase mit entsprechender Priorität bedacht werden (vgl. hierzu das Beispiel der Celanese Chemicals Europe GmbH in Kapitel 7).

Schon diese – hier nur beispielhaft aufgeblendeten – Aspekte signalisieren, dass für eine aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive optimale Umsetzung von Personalanpassungen über Transfer-Sozialpläne in einer sehr frühen Phase komplexe Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen und damit anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen sind. Ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Un-

ternehmensleitung und Betriebsrat und die Überzeugung der Notwendigkeit flankierender Transfermaßnahmen auf beiden Seiten lassen sich die hohen Anforderungen allerdings nicht schultern – womit der wesentlichste Erfolgsfaktor von Transfer-Sozialplänen bereits klar ist.<sup>20</sup>

## **AUFGABEN BEI DER PROFESSIONELLEN GESTALTUNG UND UMSETZUNG VON TRANSFER-SOZIALPLÄNEN**

Angesichts sehr unterschiedlicher Ausgangsbedingungen in Bezug auf den zur Verfügung stehenden Planungs- und Umsetzungszeitraum des Transfer-Sozialplanes, den vorhandenen finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens, der Alters- und Qualifikationsstruktur der betroffenen Mitarbeiter etc. ist leicht nachvollziehbar, dass sich die Verläufe von Transfer-Sozialplanprojekten gravierend unterscheiden. Um das komplexe Aufgabenspektrum bei der Gestaltung und Durchführung eines Transfer-Sozialplanes in einem ganzheitlichen Angang ausgewogen abbilden zu können, ist es demnach zweckmäßig, sich an verschiedenen betrieblichen Projekten und den damit zusammenhängenden unterschiedlichen Zielsetzungen und Problemen der betroffenen Unternehmen und Arbeitnehmer zu orientieren.

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Interessenlagen von Unternehmensleitung einerseits sowie Betriebsräten und Arbeitnehmern andererseits ist es hilfreich, die Systematisierung der potentiell anfallenden Aufgaben aus der Perspektive eines übergeordneten, gewissermaßen neutralen »Personal-Dienstleisters« vorzunehmen, dessen Kundenfokus auf die Bedürfnisse aller beteiligten Akteure und den gesamten Personalanpassungsprozess gerichtet ist (vgl. Abb. 2). Diese Kunden- und Prozessperspektive erlaubt es, das gesamte Aufgabenspektrum bei der Gestaltung und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen zu strukturieren:

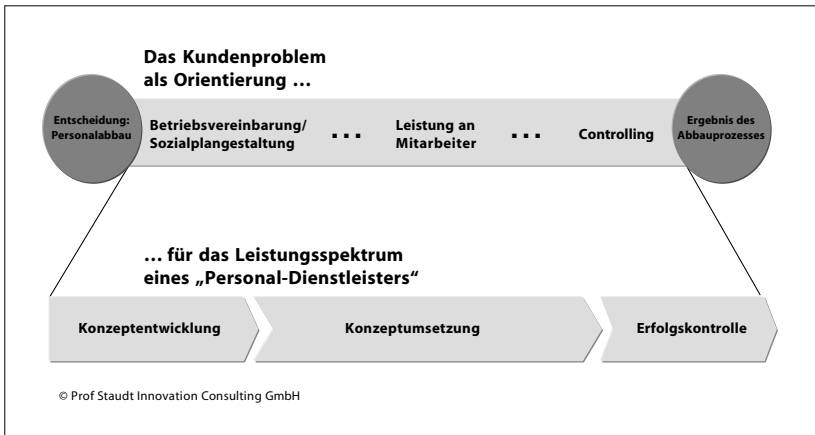
- Den Ausgangspunkt des Leistungsangebotes eines derartigen Personal-Dienstleisters bildet im Normalfall die (Management-)Entscheidung über eine Betriebsänderung, die mit einer Personalanpassung verbunden ist.

20 »Die betriebliche Konstellation in betroffenen Unternehmen spielt eine zentrale Rolle bei der Planung und Durchführung von Transfermaßnahmen. Sind Betriebsrat und Geschäftsleitung grundsätzlich davon überzeugt, dass es sinnvoll ist, begleitend zu Entlassungen nicht nur Abfindungen zu zahlen, sondern auch Wiedereingliederungsmaßnahmen vorzusehen (...), so bieten sich ideale Voraussetzungen für eine aktive Sozialplanpolitik, ist nur eine der Betriebsparteien von der Notwendigkeit und dem Sinn solcher Maßnahmen überzeugt, ist es schwieriger zu einer aktiven Lösung zu kommen.« Krone, S.; Müller, A.: Neue Sozialpläne: Von der Abfindung zum Beschäftigtertransfer, in: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen, S. 171.

- Der erste Aufgabenblock liegt dann darin, die Abstimmung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat sowie weiterer Akteure/Institutionen im Rahmen der Sozialplanverhandlungen professionell zu unterstützen. Regelungen zum Vorruhestand, zu Abfindungszahlungen, zu Qualifizierungs- und sonstigen Transfermaßnahmen, zur organisatorischen Abwicklung etc. bilden Gestaltungselemente, deren Kosten und (Folge-)Wirkungen bei der Konzeption des Transfer-Sozialplanes zu berücksichtigen sind.
- Wenn mit der Information der Arbeitnehmer der Prozess für die Betroffenen sichtbar wird, beginnt der zweite Aufgabenblock. Neben einer professionellen Informationspolitik und psychologischen Beratungsangeboten für die betroffenen Arbeitnehmer sind ausgehend vom geschaffenen Sozialplan-Rahmen die vereinbarten Leistungen umzusetzen. Das betrifft Leistungselemente wie:
  - die Unterstützung von Mitarbeitern, die einen direkten Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse realisieren können (neben der Orientierungsberatung, der konkreten Arbeitsvermittlung geht es hier auch um die Auszahlung von vereinbarten Abfindungs- bzw. anderen Unterstützungsleistungen usw.),
  - die Realisierung von Orientierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die nicht direkt auf den ersten Arbeitsmarkt übergehen (können),
  - die Umsetzung der Ansprüche von Vorruheständlern, Personen in Altersteilzeit etc.
- Am Ende des Personalanpassungsprozesses steht dann im Idealfall der Transfer aller vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter in ein – möglichst unbefristetes- adäquates Arbeitsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt.
- Dieser (Transfer-)Erfolg ist über ein Controlling-System entsprechend nachzuweisen und zu dokumentieren.

Die Aufgaben, die im Rahmen der Gestaltung und Durchführung eines Transfer-Sozialplanes zu erbringen sind, lassen sich damit grundsätzlich in drei Aufgabenblöcke gliedern, nämlich eine

- *Konzeptionsphase*, in der die inhaltliche Ausgestaltung des Transfer-Sozialplan komplementär zu den Leistungen der Tarifvertragsparteien zu unterstützen ist,
- *Umsetzungsphase*, in der die vereinbarten Maßnahmenbündel für die betroffenen Mitarbeiter zielgruppengerecht und effizient realisiert werden müssen,
- *Controlling-Phase*, in der die Ergebnisse der Personalanpassung im Sinne eines Erfolgsnachweises dokumentiert werden müssen.



**Abb. 2: Der Personalanpassungsprozess dient als Bezugsrahmen für das Leistungsspektrum eines Personal-Dienstleisters, der das gesamte Aufgabenspektrum bei der Gestaltung und Durchführung eines Transfer-Sozialplanes abdeckt**

## 2.1 AUFGABEN IN DER KONZEPTENTWICKLUNGSPHASE

In der Vergangenheit waren Abfindungszahlungen ein einfach zu »handelndes«, von den Umsetzungsaufgaben überschaubares und beherrschtes Instrument, mit dem die (Folge-)Wirkungen von Personalanpassungen für die Betroffenen quasi abgegolten wurden. Mit der Regelung von Personalanpassungen über einen Transfer-Sozialplan übernimmt das Unternehmen in stärkerem Maße Verantwortung dafür, den ehemaligen Mitarbeitern einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Dabei handelt es sich keineswegs nur um eine »Good will«-Aktion des Unternehmens, von der allein Arbeitnehmer mit vergleichsweise schlechten Chancen auf dem Arbeitsmarkt profitieren können.

### **Über Transfer-Sozialpläne können Netto-Vorteile für alle beteiligten Akteure erzielt werden, wenn...**

Betrachtet man die bisher über Transfer-Sozialpläne durchgeführten Personalanpassungen in der Chemischen Industrie, wird vielmehr deutlich, dass



auch für die Arbeitgeberseite zusätzliche Flexibilitätsgrade gewonnen werden können:

- Wenn eine Betriebsänderung bspw. mit einer Reduzierung, Verlagerung oder Aufgabe von Produktionskapazitäten verbunden ist, bestehende Lieferverpflichtungen aber eine stichtaggenaue Aufrechterhaltung der Produktion bzw. Anlagenwartung erfordern, kann über eine entsprechende Vereinbarung im Rahmen eines Transfer-Sozialplanes die gesamte Stammsbelegschaft bzw. bestimmte Teile bis zum »Tag X« an das Unternehmen gebunden werden. Die flexible Kombination verschiedener Anreizinstrumente ermöglicht dabei selbst bei heterogenen Mitarbeiterstrukturen die Aufrechterhaltung einer hohen Motivation, was mit reinen Abfindungslösungen kaum zu erreichen ist. Das Unternehmen erhält als Gegenleistung für die vereinbarten Transferleistungen – wie z. B. die Übernahme von Mitarbeitern ohne Anschlußbeschäftigung in eine PEG – Planungssicherheit, was eine optimale Kapazitätsdisposition ermöglicht, um Verzögerungen von Lieferterminen und damit korrespondierende Kundenbeschwerden, Regreßforderungen etc. zu vermeiden.
- Neben der Aufrechterhaltung der Produktion hat das zeitgenaue Ausscheiden von Mitarbeitern eine weitere Facette, die aus einer unternehmerischen Perspektive von Bedeutung sein kann. Die vorliegenden Erfahrungen mit Transfer-Sozialplänen in der chemischen Industrie belegen, dass negative Auswirkungen wie bspw. Vertrauensverluste, eine verminderte Arbeitszufriedenheit bei den verbleibenden Stammsbelegschaften, erhöhte Fehlzeiten, Sabotageakte ausscheidender Mitarbeiter oder negative Imageeffekte weitgehend vermieden werden können bzw. gar keine Rolle mehr spielen. Selbst bei großzügigen Abfindungslösungen konnten derartige Effekte in der Vergangenheit hingegen kaum vermieden werden.

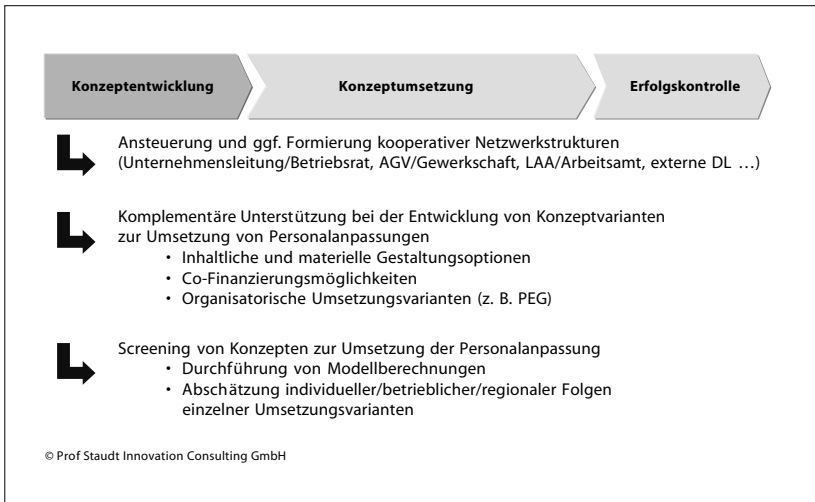
### **... die optimale Umsetzungsvariante gewählt wird**

Die Voraussetzung dafür, die jeweiligen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen in Übereinstimmung zu bringen und entsprechende Erwartungen zu erfüllen, wird durch die Wahl einer geeigneten Umsetzungsvariante des Transfer-Sozialplans gebildet. Die Weichen für den Erfolg eines Transfer-Sozialplans werden damit weitgehend schon im Rahmen der Konzeptentwicklung gestellt. Mangelnde Erfahrungen, Zeitdruck, falsch interpretierte Kompromisszwänge – d.h. ohne Berücksichtigung von Folgewirkungen – können sich nicht nur als erhebliche Kostentreiber in

den späteren Umsetzungsphasen erweisen, sondern auch die Wirksamkeit gewählter Maßnahmen beeinträchtigen. So

- können verpaßte Fristen den Zugriff auf Co-Finanzierungsmittel be- bzw. sogar verhindern (Schwierigkeiten treten hier häufig auf, wenn Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik erst nach abgeschlossenen Sozialplanverhandlungen der Betriebsparteien beantragt werden, und nicht bereits in den Sozialplanverhandlungen eingebunden werden),
- werden unabgestimmte Kündigungstermine z.B. bei Stilllegungen zu vermeidbaren Kostentreibern (wenn bspw. bestehende Lieferfristen nicht eingehalten werden können, weil das »Umswitchen« auf einen anderen Produktionsstandort nicht wie erwartet verläuft),
- kann eine falsch gewählte Staffelfung von Abfindungsleistungen die Bereitschaft von Arbeitnehmern, in ihre berufliche Zukunft zu investieren, konterkarieren bzw. können unzureichend durchdachte Anpassungs- bzw. Mobilitätsprämien oder Ausgleichszahlungen zu substanzschädigenden Mitnahmeeffekten führen (vgl. Kapitel 2.1.1) etc.

Das frühzeitige Einbinden professioneller Expertise über den Verlauf des Gesamtprozesses in die inhaltliche Gestaltung des Transfer-Sozialplanes kann dazu beitragen, die aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive gesetzten Ziele zu realisieren und nicht intendierte, kostentreibende Effekte zu vermeiden. Die Leistungen, die z.B. eine PEG als Dienstleister in dieser frühen Phase von Personalanpassungsprozessen erbringen könnte, sind dabei als komplementär zu den Leistungen der Unternehmensleitung und Betriebsratsseite einerseits bzw. der Arbeitgeberverbands- und der Gewerkschaftsseite andererseits zu sehen. Der PEG kann hier als Kompetenzträger eine »Back-Office«-Funktion zukommen, über die inhaltliche Gestaltungsalternativen für den Transfer-Sozialplan erarbeitet und von ihren Konsequenzen und Kostenwirkungen in Modellrechnungen simuliert werden (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3: Aufgabenspektrum in der Konzeptentwicklungsphase eines Transfer-Sozialplans**

Im Vordergrund stehen dabei neben der Festlegung von flankierenden Maßnahmen (von der psychologischen Beratung bis zur Qualifizierung, vgl. Kapitel 2.2) zwei Kernaspekte, nämlich

- die Höhe und Staffelung von Abfindungen bzw. die Art und das Volumen von Transferleistungen sowie
- die vorgesehenen bzw. erschließbaren (Co-)Finanzierungspotenziale.

### 2.1.1 Höhe und Staffelung von Abfindungen und Angebot von Transferleistungen

Die erste Frage, die zu klären ist, bezieht sich auf die zentrale Komponente des Transfer-Sozialplan-Gedankens. In welcher Art und Weise soll die Formel »Arbeit vor Abfindung« umgesetzt werden? Diese Frage ist angesichts der langen Tradition vergleichsweise hoher Abfindungszahlungen in der chemischen Industrie von zentraler Bedeutung. Selbst wenn aufgrund der Mitarbeiterstruktur (Alter, Qualifikation etc.) sowie regionaler Arbeitsmarktkonstellationen Einvernehmen über die Notwendigkeit flankierender (Transfer-)Maßnahmen besteht, geraten Betriebsratsvertreter regelmäßig unter Druck, weil viele Mitarbeiter die Höhe der Abfin-

dungsleistung gedanklich längst überschlagen und bereits »verplant« haben. Die Bereitschaft, ganz oder teilweise auf Abfindungszahlungen zugunsten der Investition in die eigene berufliche Zukunft zu verzichten, ist in Erwartung 5- bis 6-stelliger Auszahlungsbeträge oft gering ausgeprägt. Während derartige Mitnahmeeffekte bei qualifizierten Mitarbeitern mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt rational begründet erscheinen, führt eine derartige Haltung insbesondere bei gering qualifizierten Arbeitnehmern, für die der Arbeitsmarkt weggebrochen ist, mittel- und langfristig in die berufliche Perspektivlosigkeit und damit zu einem negativen Saldo. Letztendlich wird damit das eigentlich intendierte Ziel eines sozialverträglichen Personalabbaus in der Praxis sehr häufig ad absurdum geführt.

Will man dem Anliegen »Arbeit vor Abfindung« trotz dieser noch weit verbreiteten Erwartungshaltung bei den Belegschaften Wirkung verleihen und ein aktives Bemühen für einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt bzw. die Inanspruchnahme dafür erforderlicher flankierender Maßnahmen anreizen, erscheinen daher zunächst gestaffelte Modelle geeignet, welche nicht komplett auf Abfindungen verzichten, sondern zunächst deren Höhe variieren und mit der Inanspruchnahme weiterer, zukunftsorientierter Leistungen verknüpfen. In den bisherigen Transfer-Sozialplanprojekten wurde diese Vorgehensweise in sehr unterschiedlicher Form realisiert.

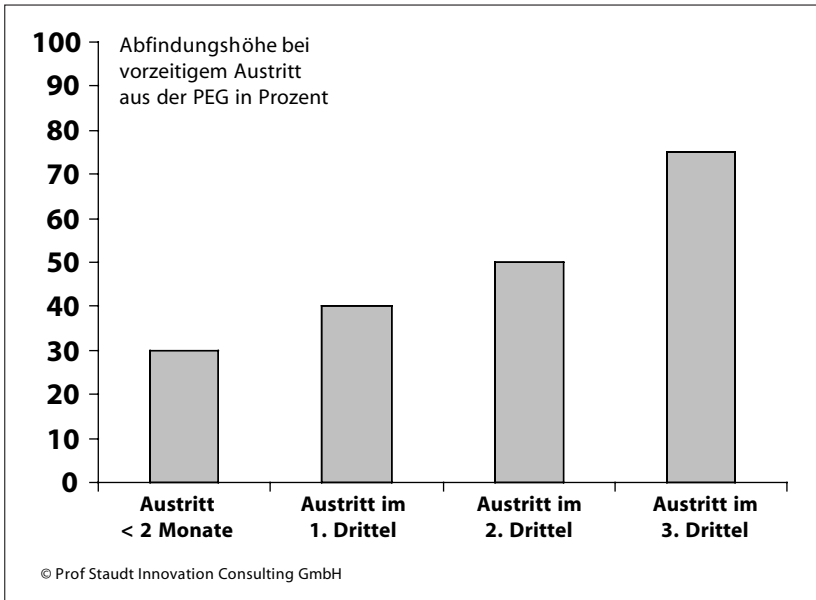
#### **2.1.1.1 Variante I: Progressive Staffelung**

Als eines der ersten Unternehmen der chemischen Industrie hat die BASF Coatings AG die im Rahmen einer Betriebsänderung bei der Tochtergesellschaft BASF deco GmbH am Standort Köln-Bickendorf auftretenden Personalanpassungen durch einen Transfer-Sozialplan geregelt.<sup>21</sup> Die besonderen Rahmenbedingungen dieser Personalanpassung ergaben sich aus der Verlagerung von Teilen der Produktion insbesondere an den Standort Münster sowie den Verkauf des Restbetriebes zum 01.01.1999, wobei die vom Verkauf betroffenen Mitarbeiter keinen Anschlußvertrag des neuen Eigentümers erhielten. Aus betrieblicher Perspektive resultierte dadurch die Schwierigkeit, die Belegschaft zur Auslastung der Produktionsanlagen stichtaggenau bis zum 31.12.1998 an das Unternehmen zu binden. In der Sozialplangestaltung wurde diese Ausgangsbedingung der Unternehmensleitung durch eine Staffelung der Abfindungsleistungen berücksichtigt. Bei einem Austritt des

21 Vgl. hierzu auch Müller, A.: Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen – Das Beispiel der BASF Köln-Bickendorf, a.a.O., S. 17ff.

Arbeitnehmers vor dem 31.12.1998 sank dessen Abfindungsanspruch<sup>22</sup> auf 30 Prozent der ursprünglichen Höhe (bei einer Mindestabfindung von 6.000 DM).<sup>23</sup>

Im Gegenzug wurde für Mitarbeiter, die keine Anschlußbeschäftigung ab dem 01.01.1999 finden konnten, die Einrichtung einer PEG vereinbart, in der ihnen ein auf mindestens 6 Monate befristetes Arbeitsverhältnis angeboten wurde.<sup>24</sup> Im Zusammenhang mit der Beschäftigung in der PEG wurde dabei ebenfalls eine Staffelung der Abfindungsleistungen festgelegt (vgl. Abb. 4).



**Abb. 4: Abfindungsstaffelung im PEG-Modell der BASF Coatings AG**

Hier wurde ein Modell gewählt, in dem nur diejenigen Mitarbeiter die volle Abfindung erhielten, welche ein neues Beschäftigungsverhältnis eingingen oder die in

22 Der Abfindungsanspruch errechnete sich aus einer Formel, die das Alter, die Betriebszugehörigkeit sowie das Bruttoeinkommen des Arbeitnehmers berücksichtigte. Vgl. Ebenda.

23 Ein vergleichbarer Anreiz wurde für den Fall vereinbart, dass ein Arbeitnehmer eine Versetzung innerhalb der BASF Coatings AG (ohne unzumutbare Härte) ablehnte. Das Arbeitsverhältnis wurde dann unter Gewährung eines Abfindungsanspruchs von 6.000 DM beendet.

24 Diese Befristung geschieht in Anlehnung an den Genehmigungszeitraum des Strukturkurzarbeitergeldes nach § 175 ff. SGB III, das jeweils für Intervalle von 6 Monaten bei einer maximalen Inanspruchnahme von 24 Monaten innerhalb von 3 Jahren zu beantragen ist.

Abhängigkeit von der individuell ausgewählten Qualifizierungsmaßnahme vereinbarte Vertragsdauer erfüllen.<sup>25</sup>

Wurde die vereinbarte Qualifizierungsmaßnahme hingegen vorzeitig abgebrochen, mussten je nach Zeitpunkt des Austritts variierende Abschläge der Abfindungsleistung von bis zu 70 Prozent in Kauf genommen werden (vgl. Abb. 4).

Die Intention dieses Modells lag darin, den Mitarbeitern einen Anreiz zu schaffen, flankierende Maßnahmen zur Erhöhung der individuellen Employability »bis zum Ende« durchzustehen und nicht auf möglicherweise nur kurzfristig tragfähige Arbeitsmarktchancen einzugehen.

### 2.1.1.2 Variante II: Degressive Staffelung

Eine auf die Erschließung neuer beruflicher Perspektiven gerichtete Zielsetzung wurde auch bei der Gestaltung des Sozialplanes im Zuge der Stilllegung der Veba-Kohle-Öl-Anlage Bottrop verfolgt.<sup>26</sup> Die zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat im Rahmen der Sozialplanverhandlungen vereinbarten Leistungsbestandteile orientierten sich dabei in den Grundzügen an der Architektur des bei der BASF Coatings AG entwickelten Transfer-Sozialplanes, wobei die Besonderheiten der Mitarbeiterstruktur (Durchschnittsalter 44,8 Jahre), des regionalen Arbeitsmarktes (Arbeitslosenquote in der Region von über 14 Prozent) und weitere Firmenspezifika zu entsprechenden Modifikationen führten. So wurde bspw. für Mitarbeiter, die sich ein neues Beschäftigungsverhältnis ohne Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen der gegründeten PEG<sup>27</sup> erschließen konnten, verschiedene Anpassungs- und Mobilitätshilfen vereinbart:

- Über die Anpassungshilfe wurden Minderentgelte zwischen dem alten und neu geschlossenen Arbeitsverhältnissen für das erste Jahr zu 100 Prozent, das zweite Jahr zu 70 Prozent und das dritte Jahr zu 40 Prozent ausgeglichen,<sup>28</sup>
- Über die Mobilitätshilfe wurden Zuschüsse zu Fahrtkosten, für doppelte Haushaltsführung oder einen im Kontext des neuen Arbeitsverhältnisses notwendigen Umzug geleistet.

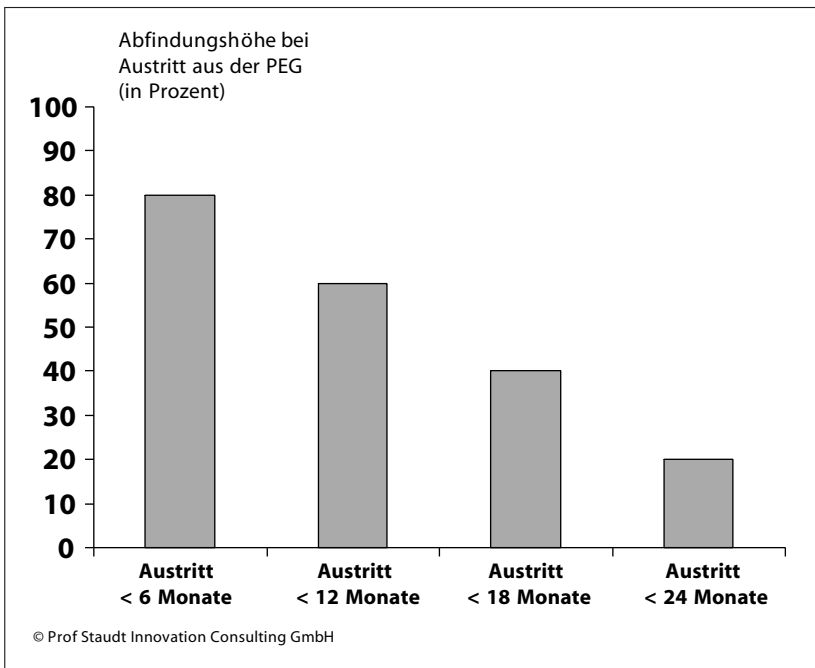
25 Der Arbeitsvertrag mit der PEG wurde zunächst für alle Teilnehmer auf 6 Monate befristet. Bei Aufnahme der individuell ausgewählten Qualifizierungsmaßnahme erfolgte eine Verlängerung auf maximal 24 Monate. Die ausgewählten Qualifizierungsmaßnahmen reichten von kurzläufigen Schulungsmaßnahmen/Kursen bis hin zu mehrjährigen Berufsausbildungen (inkl. Meisterprüfung). Vgl. hierzu Kapitel 2.1.3.

26 Vgl. hierzu auch Fleckhaus, H.-J.; Hartmann, F.; Pott, E.: Arbeit statt Abfindung – Qualifizierung als Chance, a.a.O.

27 Hier Mitarbeiter-Qualifizierungs-Gesellschaft (MQG). Ebenda.

28 Ebenda, S. 69.

Darüber hinaus wurden Unterstützungsleistungen beim Aufbau einer selbstständigen Existenz gewährt.<sup>29</sup> Für diejenigen Mitarbeiter, die in befristete Arbeitsverhältnisse mit der PEG eintraten, wurde hier – vermutlich auch vor dem Hintergrund insgesamt deutlich höherer Abfindungsansprüche – eine degressive Staffelung von Abfindungsansprüchen vereinbart. Die Mitarbeiter leisten dabei jeweils bezogen auf einen Zeitraum von 6 Monaten einen (Eigen-)Anteil an der Finanzierung der PEG (vgl. Abb. 5). Dies galt im übrigen auch für solche Mitarbeiter, die vermittelte Beschäftigungsverhältnisse innerhalb oder außerhalb des Konzerns ablehnten und nicht in die gegründete PEG eintraten (Abschlag von 50 Prozent) bzw. gänzlich auf Unterstützungsleistungen verzichteten (Abschlag von 40 Prozent).



**Abb. 5: Abfindungsstaffelung im PEG-Modell der Veba-Kohle-Öl-Anlage Bottrop**

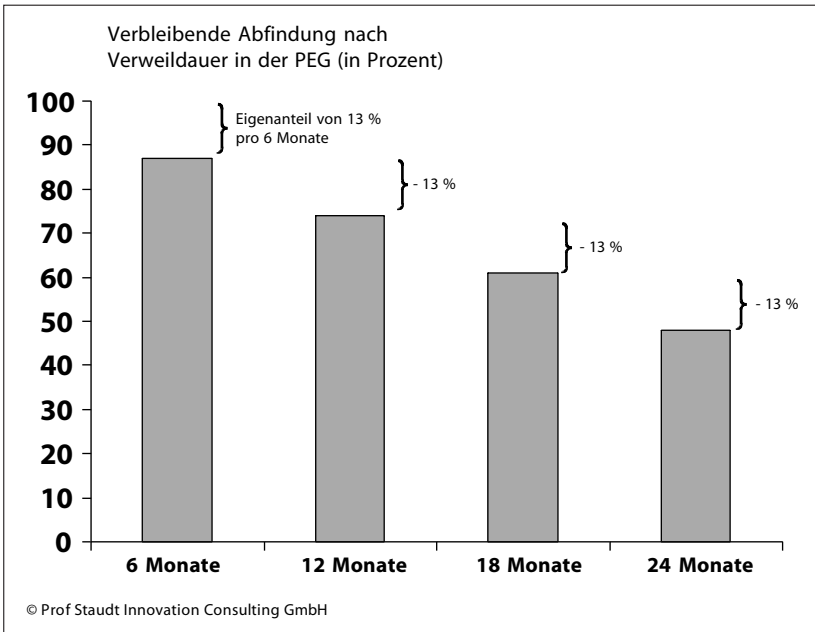
Die Intention dieses Modelles war, dass Mitarbeiter, die gute Chancen am Arbeitsmarkt haben, nicht unnötig parken, um über den Umweg PEG höhere Abfin-

<sup>29</sup> Zu arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumenten für potentielle Existenzgründer vgl. Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Transfergesellschaften weiterentwickeln, a.a.O., S. 12.

dungszahlungen zu realisieren und die, die tatsächlich Qualifikationsdefizite haben, angesichts ihres Eigenanteils mit hoher Motivation daran arbeiten, die Verweildauer in der PEG nicht unnötig zu verlängern.

### 2.1.1.3 Variante III: Degressive Staffellung mit finanzieller Beteiligung der ArbeitnehmerInnen

Während im Falle der Veba Kohle-Öl-Anlage Bottrop diese degressive Gestaltung der Abfindungsleistungen im Transfer-Sozialplan verankert war, wurde ein ähnliches Modell bei einer Personalanpassung der Veba Oel & Gas nachträglich vereinbart. Hier konnten die betroffenen Mitarbeiter gegen einen 13 prozentigen Abschlag ihrer (individuellen) Abfindung für jeweils 6 Monate Verweildauer in die PEG eintreten (vgl. Abb. 6).



**Abb. 6: Abfindungsstaffellung im PEG-Modell der Veba Oel & Gas**

Problematisch erwies sich in diesem Zusammenhang, dass die Abschläge von der bereits ausgezahlten Abfindung zurückgezahlt werden mußten. Insbesondere bei betroffenen Arbeitnehmern mit hohen Abfindungssummen, und dementspre-












chend hohen absoluten Abschlägen, führte dies zu negativen Anreizen, die sich im Ergebnis bis zum bewussten Übergang in die Arbeitslosigkeit auswirkten.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen erscheint es daher zweckmäßig, die Auszahlung von Abfindungen grundsätzlich erst im Anschluß an vereinbarte Transferleistungen vorzunehmen.

#### 2.1.1.4 Variante IV: Degressive Abfindungshöhe und progressive Transfermaßnahmen

Eine weitere Konstruktionslogik, um über die Differenzierung von Abfindungsleistungen Anreizwirkungen zu entfalten, die im Schwerpunkt auf einen schnellen Übergang der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter in neue Beschäftigungsverhältnisse gerichtet sind, wurde in einem anderen Unternehmen der chemischen Industrie umgesetzt (vgl. Abb. 7). Hier wird der frühzeitige Nachweis einer Anschlußbeschäftigung im Vorfeld des eigentlichen Kündigungssterms mit der Höhe der Abfindung bzw. weiterer Leistungen (z.B. Mobilitätsprämien) verknüpft:

	Phase I	Phase II	Phase III
	Nachweis eines neuen Arbeitgebers ab 01.01.01 wird zwischen dem 30.06.00 und dem 30.09.00 erbracht	Nachweis eines neuen Arbeitgebers ab 01.01.01 wird zwischen dem 30.09.00 und dem 31.12.00 erbracht	Kein neuer Arbeitgeber: Eintritt in die PEG
Abfindungshöhe			
Höhe der Mobilitätsprämie			
Umfang der Transferleistungen			
	30.06.00	30.09.00	31.12.00 Kündigungszeitpunkt

© Prof Staudt Innovation Consulting GmbH

**Abb. 7: Degressive Gestaltung von Abfindungsleistungen und Mobilitätsprämien zur Forcierung von Übergangsbemühungen in neue Beschäftigung**

D.h., je früher ein Mitarbeiter einen neuen Arbeitgeber für die Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses präsentieren kann, desto höher sind seine finanziellen Ansprüche. Den Mitarbeitern, die keine Anschlußbeschäftigung finden können, wird der Eintritt in eine – von einem externen Dienstleister getragene – PEG angeboten, wobei die Abfindungsleistungen dann quasi mit der Weiterbeschäftigung in der PEG bzw. den in Anspruch genommenen Qualifizierungsleistungen verrechnet werden, sich also weiter verringern. Schematisch läßt sich dieses Modell wie in Abbildung 7 dargestellt (siehe S. 32) skizzieren.

Mit dem Dienstleister wurde dabei ein Vertrag geschlossen, der einen Pauschalbetrag pro betreutem Mitarbeiter enthielt, wodurch die frühzeitige Vermittlung der PEG-Teilnehmer zur »lukrativsten Variante« der Abwicklung wird.

Im Hinblick auf die in diesem Modell vorgenommene zeitliche Differenzierung von (finanziellen) Anreizen für einen beruflichen Übergang in neue Beschäftigung ist allerdings zu bedenken, dass Arbeitnehmer angesichts der gängigen betrieblichen Planungshorizonte für Neueinstellungen (so erfolgt die Personalplanung vielfach gekoppelt an die Budgetverhandlungen im Jahresturnus) dadurch mitunter aufnehmende Unternehmen bevorzugen, die eigentlich nicht der angestrebten nachhaltigen Erschließung einer neuen beruflichen Perspektive entsprechen.

### **Die Abstimmung der Staffelung von Abfindungs- und Transferleistungen mit den spezifischen Voraussetzungen der betroffenen Belegschaft ist erforderlich!**

Eine generalisierende Bewertung der skizzierten Modellvarianten bei der Staffelung von Abfindungs- und/oder Transferleistungen im Hinblick auf die erfolgreiche Umsetzung von Personalanpassungen ist kaum mit dem Anspruch des Transfer-Sozialplan-Konzeptes zu vereinbaren, den Rahmen für ein differenziertes, mit den spezifischen Ausgangsvoraussetzungen der Betriebsänderung sowie der davon betroffenen Arbeitnehmer abgestimmtes Vorgehen zu schaffen. Gleichwohl werden bei der Analyse bestehender Modelle gestaffelter Abfindungs- bzw. Unterstützungsleistungen einige »Schwachpunkte« deutlich, die für die Ausgestaltung zukünftiger Transfer-Sozialplan-Projekte wertvolle Hinweise liefern:

- Für Arbeitnehmer mit guten Aussichten auf dem ersten Arbeitsmarkt erscheinenden Anpassungshilfen, Mobilitätsprämien etc. als ein probates Mittel, um zu direkten Übergängen in neue Beschäftigungsverhältnisse anzureizen bzw. unnötiger Verweildauer in PEG vorzubeugen. Dabei ist in der konkreten Umset-

zung jedoch zu bemerken, dass der Ausgleich von Minderentgelten nicht als Einmalzahlung nach Vorlage der »ersten« Verdienstbescheinigung beim neuen Arbeitgeber erfolgen sollte. Hier sind vielmehr sequentielle Auszahlungsmodi zu bevorzugen, weil ansonsten Mitnahmeeffekten durch die Vorlage möglichst niedriger Verdienstbescheinigungen Vorschub geleistet wird.

- Für Problemgruppen im Hinblick auf den direkten Übergang in neue Beschäftigung erscheint es sinnvoll, den Übergang in die PEG durch Abschläge von der Abfindungsleistung zunächst attraktiv zu machen, und anschließend in Anlehnung an die gewählte Entwicklungsstrategie mit entsprechenden Staffelungen bei Abfindungs- bzw. Transferleistungen zu arbeiten. Dieser Punkt ist vor allem dann zu beachten, wenn die Belegschaft insgesamt über außerordentlich gute Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt verfügt. Denn die Inanspruchnahme von Strukturkurzarbeitergeld ist daran geknüpft, dass eine Mindestquote<sup>30</sup> der vom Arbeitsausfall bedrohten Mitarbeiter in die PEG (bzw. die entsprechende betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit) übergehen.
- Bei Arbeitnehmergruppen mit Altersstrukturen knapp unterhalb potentieller Frührentierungsgrenzen kann es sich mitunter als problematisch erweisen, wenn der Eintritt in eine PEG mit einer progressiven Abfindungsstaffelung gekoppelt ist. Da in der PEG zusätzliche Rentenansprüche erworben werden und sich die Bemessung des Arbeitslosengeldes nach dem letzten Entgelt vor dem Eintritt in die PEG richtet, kann die Brückenfunktion, d.h. eine möglichst lange Verweildauer in der PEG, so attraktiv gemacht werden, dass der eigentlich intendierte Transfergedanke in den Hintergrund gedrängt wird.

Bei der Entscheidung über die optimale Umsetzungsvariante von Transfer-Sozialplänen ist zudem dem Aspekt der Kostenneutralität stärkere Bedeutung beizumessen. Aus den bisherigen Projekten lassen sich allgemeingültige Aussagen zu den Kosteneffekten kaum ableiten, insbesondere auch deshalb, weil der Erreichung anderer betrieblicher Ziele eine höhere Priorität eingeräumt wurde (z.B. die Aufrechterhaltung der Produktion, die Vermeidung von Kündigungsschutzklagen, die Vermeidung negativer Imageeffekte etc.). Nichtsdestotrotz gilt es im Hinblick auf eine breitere Diffusion des Transfer-Sozialplan-Gedankens zu überprüfen, inwiefern durch die weitere Professionalisierung rationellere Umsetzungsvarianten zu realisieren sind.

30 Diese Mindestquote ist im Kündigungsschutzgesetz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße festgelegt.

### **2.1.2 (Co-)Finanzierung**

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Professionalisierung ist eng mit Fragen der (Co-)Finanzierung verknüpft. Dabei sind grundsätzlich folgende Finanzierungsquellen zu unterscheiden:

- Eigenbeteiligung des Unternehmens
- Leistungen der Arbeitsverwaltung
- Drittmittel
- Eingliederungszuschüsse für aufnehmende Unternehmen

#### **2.1.2.1 Eigenbeteiligung der Betriebe**

Die Regelung der vom Betrieb einzubringenden Mittel ist grundsätzlich im Rahmen der Transfer-Sozialplangestaltung zu klären bzw. durch bestehende (tarifvertragliche) Vereinbarungen festgelegt. Im Hinblick auf die effektive und effiziente Verwendung dieser Mittel im Rahmen eines Transfer-Sozialplanes ergeben sich angesichts der (veränderten) Zielsetzung »Arbeit vor Abfindung!« allerdings neue Anforderungen. Wenn Abfindungsleistungen durch Transferleistungen, wie etwa Anpassungs- und Mobilitätshilfen, ersetzt bzw. ergänzt werden sollen oder die Gründung einer PEG vorgesehen ist, wirft dies die Frage nach der Finanzierung dieser Maßnahmen auf:

- »Sollen die Arbeitnehmer, die direkt eine neue Stelle bekommen z. B. durch Abschlüsse bei der Abfindung diejenigen quasi mitfinanzieren, die in eine PEG eintreten?« oder
- »Sind Zinserträge aus nicht direkt ausgezahlten Abfindungssummen zu erzielen, die dann für beschäftigungsfördernde Maßnahmen in der PEG eingesetzt werden können?«

Entsprechende Umsetzungsvarianten sind vor dem Hintergrund der betrieblichen Ausgangssituation zu klären und in die Kostenkalkulation des Transfer-Sozialplanes einzubinden. Darüber hinaus sind die betrieblichen Aufwendungen in Zusammenhang mit externen Co-Finanzierungsmöglichkeiten zu betrachten.<sup>31</sup>

#### **2.1.2.2 Leistungen der Arbeitsverwaltung**

Nach dem SGB III eröffnen sich im Kern zwei Ansatzpunkte zur Co-Finanzierung von Personalanpassungen im Rahmen von Betriebsänderungen:<sup>32</sup>

31 Vgl. zu den Kosten einer Transfergesellschaft die Übersicht in Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Transfergesellschaften weiterentwickeln, a.a.O., S. 17.

32 Zu weiteren Leistungen der Arbeitsförderung nach SGB III vgl. die Übersicht in BAVC (Hrsg.): Transfer-Sozialplan, a.a.O., S. 45 ff.

1. Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 SGB III: Die bisherigen Transfer-Sozialplanprojekte belegen, dass der Umgang mit dem Instrument des Struktur-KuG weitgehend problemlos gehandhabt wird. Der Einsatz von Struktur-KuG ist dabei sowohl während der Kündigungsphase als auch für die Anschlusszeit möglich, wobei verschiedene Faktoren im Vorfeld zu beachten sind:
  - Voraussetzung für den Anspruch auf Struktur-KuG ist »eine Personalanpassungsmaßnahme in einem Betrieb, die auf einer dauerhaften Umstellung des Betriebsablaufes beruht, für den betroffenen Arbeitsmarkt von erheblicher Bedeutung ist und sonst zu Massenentlassungen in einer Größenordnung von § 17 Abs. 1 des Kündigungsschutzgesetzes führen würde und zu deren Vermeidung die von dem Arbeitsausfall betroffenen Arbeitnehmer in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst sind«<sup>33</sup>.
  - Die Bezugsdauer des Struktur-KuG ist jeweils auf 6 Monate beschränkt, und kann im Falle von Qualifizierungsmaßnahmen bzw. anderen Maßnahmen zur (Wieder-)Eingliederung des Arbeitnehmers in den (ersten) Arbeitsmarkt auf maximal 24 Monate innerhalb von 3 Jahren verlängert werden. Diese Frist verlängert sich um die Dauer der in einem Sozialplan vorgesehenen Eingliederungsmaßnahme. »Die Gewährung von KuG während der Teilnahme an einer Qualifizierungs- oder Eingliederungsmaßnahme ist nicht möglich, wenn die Maßnahme überwiegend auf die Bedürfnisse des Betriebes zugeschnitten ist oder dazu dient, um anschließend einen anderen Arbeitsplatz des Betriebes zu besetzen.«<sup>34</sup>
  - Das Struktur-KuG (60 bzw. 67 Prozent für Verheiratete) ist durch das abgebende Unternehmen (u. U. über eine PEG) gemäß § 7 Manteltarifvertrag Chemie auf 90 Prozent des Nettoarbeitsentgeltes aufzustocken. Hinzu kommen 80 Prozent der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zur Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung für die ausgefallenen Arbeitstage sowie volle Personalkosten für Urlaubs- und Feiertage. Insgesamt ergibt sich durch die Co-Finanzierung über Struktur-KuG nach Erfahrungswerten ein Personalkostenblock von 50 – 60 Prozent der ursprünglichen Höhe (Drittmittel nicht einbezogen).

33 Vgl. § 175 SGB III. Zitiert nach BAVC (Hrsg.): Transfer-Sozialplan, a.a.O., S. 37.

34 Ebenda S. 39.

2. Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254 SGB III: Mit diesem (neu geschaffenen) Instrument können in einem Sozialplan oder einer sozialplanähnlichen Vereinbarung vorgesehene Wiedereingliederungsmaßnahmen gefördert werden:<sup>35</sup>

■ *»Die in einem Sozialplan vorgesehenen Maßnahmen, die der Eingliederung von ohne die Förderung nicht oder nicht dauerhaft in den Arbeitsmarkt einzugliedernden Arbeitnehmern dienen, können durch Zuschüsse gefördert werden, wenn anstelle dieser Maßnahmen für diese Arbeitnehmer voraussichtlich andere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung zu erbringen wären.«*<sup>36</sup>

■ Nicht gefördert werden Maßnahmen, die vornehmlich betrieblichen Interessen dienen. Darüber hinaus darf im Sozialplan kein Wahlrecht zwischen Abfindungsleistung und Wiedereingliederungsmaßnahme verankert sein, was jedoch nicht ausschließt, dass im Rahmen des Sozialplanes Differenzierungen zwischen Abfindungen und beschäftigungsfördernden Maßnahmen für unterschiedliche Arbeitnehmergruppen fest vereinbart werden.

Mit Bezug auf die bislang durchgeführten Transfer-Sozialplanprojekte sind die Erfahrungen mit der Inanspruchnahme dieser Fördermöglichkeit bislang sehr begrenzt. Analysen der Arbeitsverwaltung führen diesen Umstand auf den mangelnden Bekanntheitsgrad, eine noch weithin vorherrschende Präferenz für Abfindungsleistungen sowie die Vermutung einer Konkurrenz zum Strukturkurzarbeitergeld zurück.<sup>37</sup> Seit Februar 2000 können jedoch die Instrumente »Strukturkurzarbeitergeld« und »Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen« auch chronologisch kombiniert werden. Dadurch ergeben sich insbesondere bei solchen Betriebsänderungen neue Handlungsmöglichkeiten, bei denen Teile der ehemaligen Belegschaft durch kurzfristige Maßnahmen (z. B. Outplacement-Beratung) den Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse realisieren können, andere aber umfassende Qualifizierungsmaßnahmen benötigen.

In einer solchen Konstellation wäre bspw. ein gemischtes Co-Finanzierungsmodell denkbar, bei dem die Förderung berufsorientierender Maßnahmen über § 254 SGB III vor dem eigentlichen Kündigungstermin abgewickelt wird, während für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen dann § 175 SGB III (Struktur-KuG) bezogen würde.

35 Ebenda S. 39 ff.

36 § 254 SGB III

37 Vgl. o.V.: 4. Nürnberger Beschäftigungsgespräch, »Transfersozialpläne – statt Arbeitslosigkeit eine neue Perspektive«, in: ba-intern, Nr. 27 vom 11.12.2000.

### **2.1.2.3 Drittmittel**

Neben den Co-Finanzierungsmöglichkeiten nach SGB III bieten freie Mittel der Arbeitsverwaltung sowie Mittel aus dem Europäischen Sozialfond (Die Beantragung von ESF-Mitteln erfolgt über die sog. Regionalsekretariate) weitere Co-Finanzierungspotenziale. Die Erfahrungen zeigen hier, dass diese Finanzierungsquellen sowohl für einzelne Maßnahmen als auch zur Grundlastfinanzierung der PEG aktiviert werden können, wobei die Einbeziehung in die Kalkulation des Transfer-Sozialplans aufgrund der notwendigen Abstimmungsprozesse bzw. »gedeckelter Fördertöpfe« mitunter beeinträchtigt ist.

### **2.1.2.4 Eingliederungszuschüsse für aufnehmende Unternehmen**

Neben den direkten Finanzierungsquellen kann das Instrument der Eingliederungszuschüsse gemäß § 217, 218 ff. SGB III für aufnehmende Unternehmen den Übergang von Arbeitnehmern in neue Beschäftigungsverhältnisse unterstützen,<sup>38</sup> wodurch dem abgebenden Unternehmen u.a. potentielle Kosten bei der Inanspruchnahme von Struktur-KuG etc. erspart bleiben können. Über Eingliederungszuschüsse sollen anfänglich vorhandene Minderleistungen von Arbeitnehmern im neuen Beschäftigungsverhältnis finanziell kompensiert werden, die ohne Unterstützungsleistungen nicht dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu integrieren sind. Obwohl dieses Instrument damit gerade auf den schnellen Übergang von Problemgruppen in neue Beschäftigungsverhältnisse abzielt, findet es in den bisherigen Transfer-Sozialplänen kaum Beachtung. Zu vermuten ist, dass das zur Ansprache potentiell aufnehmender Unternehmen notwendige Know-how regionaler und branchenübergreifender Arbeitsmarktkonstellationen hier den entscheidenden Engpaßfaktor darstellt. Da der Einsatz dieses Know-how's zwar sehr lukrativ sein kann, Aufbau und die Pflege sich für Einzelanwendungen aber kaum lohnen, besteht hier für Personal-Dienstleister quasi eine exklusive Gelegenheit, den Mehrwert ihres Leistungsangebotes bei der Konzeption und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen zu demonstrieren.

38 Vgl. BAVC (Hrsg.): Transfer-Sozialplan, a.a.O., S. 44 ff.

### 2.1.3 Konzeptionsphase: Basis des Erfolges von Transfer-Sozialplänen

Reflektiert man nun die skizzierten vielfältigen Gestaltungselemente und Rahmenbedingungen, die bereits in der Konzeptionsphase von Transfer-Sozialplänen von Bedeutung sein können, um eine aus Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerperspektive effektive und effiziente Umsetzung sicherzustellen, erscheint neben

- der Feststellung, dass die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Unternehmensleitungen und Betriebsräten den entscheidenden Erfolgsfaktor derartiger Projekte bildet,
- auch die Forderung berechtigt, dass schon »an den Verhandlungen eines tragfähigen Konzeptes Experten zu beteiligen sind, die über Erfahrungen in der Gestaltung von Transfer-Sozialplänen verfügen bzw. für die Umsetzung der vereinbarten Leistungsbündel verantwortlich zeichnen.«<sup>39</sup>

Außer der Vermeidung von Fehlern, die in späteren Phasen des Personalanpassungsprozesses nicht mehr korrigiert werden können, die Umsetzung vereinbarter Leistungsbestandteile behindern oder betroffene Arbeitnehmer zu nicht intendierten Verhaltensmustern motivieren, geht es dabei in der Konzeptionsphase um ein echtes betriebswirtschaftliches Optimierungsproblem.

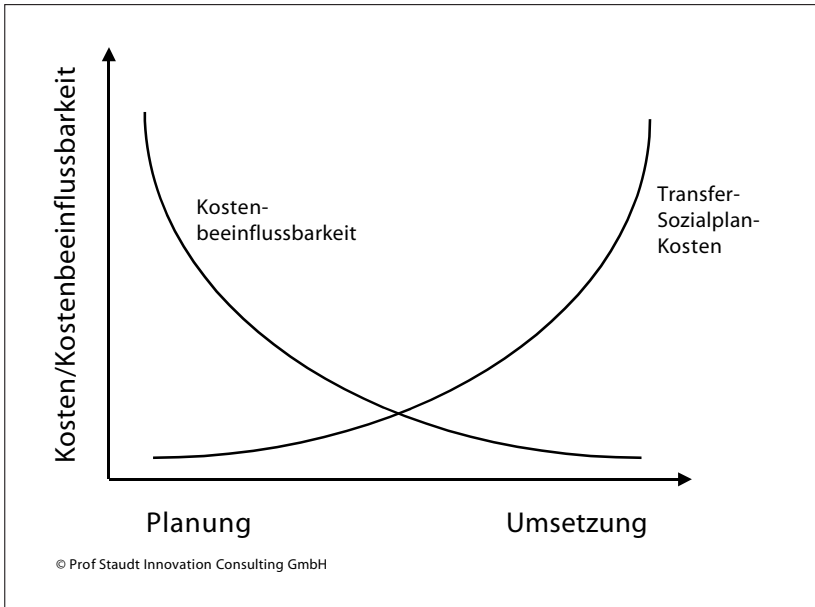
Diese Know-how-Komponente darf in den Sozialplan-Verhandlungen nicht zu kurz kommen: Fragen wie

- »Welche Einsparpotenziale können aktiviert werden, wenn schnelle Vermittlungserfolge realisiert und das abbauende Unternehmen keine Aufstockung des Strukturkurzarbeitergelds sowie die anfallenden Remanenzkosten tragen muß?«,
- »Welche Kosten entstehen, wenn zusätzlich zu den Abfindungsleistungen eine PEG gegründet wird?«,
- »Welche Kostenblöcke ergeben sich durch das Angebot spezifischer Transferleistungen und wie wirken sich verschiedene Staffelungen von Abfindungsleistungen auf das Gesamtbudget aus?« etc.

sind frühzeitig zu klären, um gesteckte Zielsetzungen realistisch einschätzen zu können und Risiken für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer zu begrenzen.

39 Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Transfergesellschaften weiterentwickeln, a.a.O., S. 16.





**Abb. 8: In der Konzeptionsphase werden die Kosten von Transfer-Sozialplänen weitgehend vorbestimmt**

<b>Vorteile für das Unternehmen</b>	<b>Vorteile für die betroffenen Mitarbeiter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagepflege durch die Übernahme sozialer Verantwortung und Signalwirkung für die verbliebene Stammebelegschaft</li> <li>• Schaffung einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit als Basis zum Bezug von Strukturkurzarbeitergeld</li> <li>• Möglichkeit eines raschen sozialverträglichen Personalabbaus durch Übergang in betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit</li> <li>• Schaffung von Flexibilitätsgraden für den Arbeitgeber (z. B. bezogen auf stichtaggenaue Auslastung von Anlagen)</li> <li>• Vermeidung von Kündigungsschutzklagen</li> </ul> <p>© Prof Staudt Innovation Consulting GmbH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung der Lösung vom bisherigen Arbeitgeber</li> <li>• Möglichkeiten zur nachhaltigen Entwicklung der eigenen Employability</li> <li>• Rückgriff auf professionelle Unterstützung bei beruflicher Neuorientierung</li> <li>• Solide finanzielle Alimentierung inkl. des Erwerbs zusätzlicher Rentenansprüche</li> </ul>

**Abb. 9: (Potenzielle) Vorteile und zusätzliche Handlungsmöglichkeiten einer rechtlich selbstständigen beschäftigungsfördernden Einrichtung (z. B. PEG)**

Die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen sollte dabei aber sogenannte »weiche Faktoren« nicht überdecken: So können z.B. die Aufwendungen für die infrastrukturelle und personelle Ausstattung einer PEG durch eine Reihe von – zum Teil nicht quantifizierbaren – Effekten kompensiert werden, die vorteilhaft für den reibungslosen Ablauf der Personalanpassung sind oder sogar weit über die eigentliche Betriebsänderung hinausgehende Wirkungen zeigen (vgl. Abb. 9).

#### **2.1.4 Checkliste für die Konzeptionsphase eines Transfer-Sozialplanes**

Werden diese abzuwägenden Elemente konsequent in die Sozialplanverhandlungen einbezogen, sollte im Ergebnis ein Transfer-Sozialplan entstehen, dessen inhaltliche und materielle Ausgestaltung, Finanzierung und Umsetzung optimal auf die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und Interessenlagen der jeweiligen Akteure abgestimmt ist.

Fasst man die Aufgaben in der Konzeptionsphase von Transfer-Sozialplänen zusammen, ergibt sich die folgende Checkliste (vgl. auch Abb. 3).

## CHECKLISTE KONZEPTENTWICKLUNG

**Ausgangspunkt:** Die Unternehmensleitung hat die Entscheidung über eine Betriebsänderung mit Personalanpassung getroffen

### **Drei Aufgabenbereiche sind für eine optimale Transfer-Sozialplan-konzeption von besonderer Bedeutung!**

1. Ansteuerung und ggf. Formierung kooperativer Netzwerkstrukturen:
  - Aufnahme von Verhandlungen über Interessenausgleich mit dem Betriebsrat
  - Einbeziehung von externen Know-how-Trägern aus Arbeitgeberverband, Gewerkschaft, Arbeitsverwaltung, spezialisierten Beratungsunternehmen etc.
  - Schaffung eines »Back-Office« für die Durchführung der Personalanpassung
    - Interne Lösung: Personelle und infrastrukturelle Ausstattung prüfen
    - Externe Lösung: Dienstleister mit entsprechender Reputation und Kapazität auswählen
    - Systematisierung von relevanten Strukturdaten
    - Alter, Qualifikation, Betriebszugehörigkeit, Familienstand des betroffenen Personals etc.
    - Personalbedarfe in anderen Unternehmenseinheiten
    - Spezifika der regionalen Arbeitsmarktlage
    - (Potentielle) Qualifikationsdefizite der betroffenen MA
2. Entwicklung von alternativen Konzeptvarianten eines Transfer-Sozialplanes:
  - Klärung der inhaltlichen und materiellen Gestaltungsoptionen
    - Welche neuen Beschäftigungsmöglichkeiten können intern offeriert werden?
    - Welche Modalitäten der Kündigung bzw. von Aufhebungsvereinbarungen sind zu wählen?
    - Sind Frühpensionierungsangebote vorgesehen?

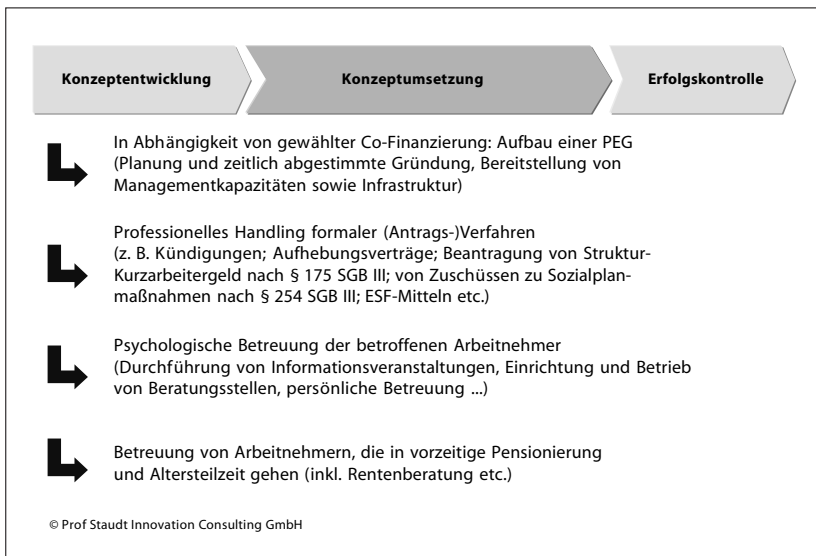
- Welche Staffelung von Abfindungsleistungen ist geeignet?
- Sollen Anpassungs-, Mobilitäts- und Existenzgründungshilfen gewährt werden, und wenn ja, welche Staffelung ist geeignet?
- Wie soll der Leistungsrahmen für psychologische Beratung, Orientierungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsaktivitäten gestaltet werden?
- Welche Controlling-Verfahren sind zu installieren?
- Klärung der Co-Finanzierungsmöglichkeiten
  - Welche finanziellen Mittel setzt der Betrieb ein (Eigenanteil) und wie soll der Verteilungsalgorithmus nach Mitarbeitergruppen gestaltet werden?
  - Können Finanzierungsbeiträge aus Zinserträgen einbehaltener Abfindungszahlungen erzielt werden?
  - Welche Leistungen der Arbeitsverwaltung nach § 175 und/oder § 254 SGB III kommen in Frage? Besteht die Möglichkeit, freie Mittel des Arbeitsamtes einzubeziehen?
  - Lässt sich über das zuständige Regionalsekretariat ein Zugriff auf ESF-Mittel realisieren?
  - Können durch Eingliederungszuschüsse für aufnehmende Unternehmen nach § 217, 218 ff. SGB III dem eigenen Unternehmen finanzielle Belastungen erspart werden?
- Auswahl der organisatorischen Umsetzungsform (intern über eigene Abteilung oder Gründung einer PEG; extern über Personal-Dienstleister)
- 3. Abschließendes Screening von Konzeptvarianten
  - Durchführung von Modellberechnungen für einzelne Umsetzungsvarianten
  - Abschätzung individueller/betrieblicher/regionaler Folgen einzelner Umsetzungsvarianten

**Endpunkt:** Entscheidung über Vorgehensweise, Fixierung des Sozialplanes und Überführung der Vereinbarungen in einen Projektmanagement-Plan

## 2.2 AUFGABEN IN DER KONZEPTUMSETZUNGSPHASE

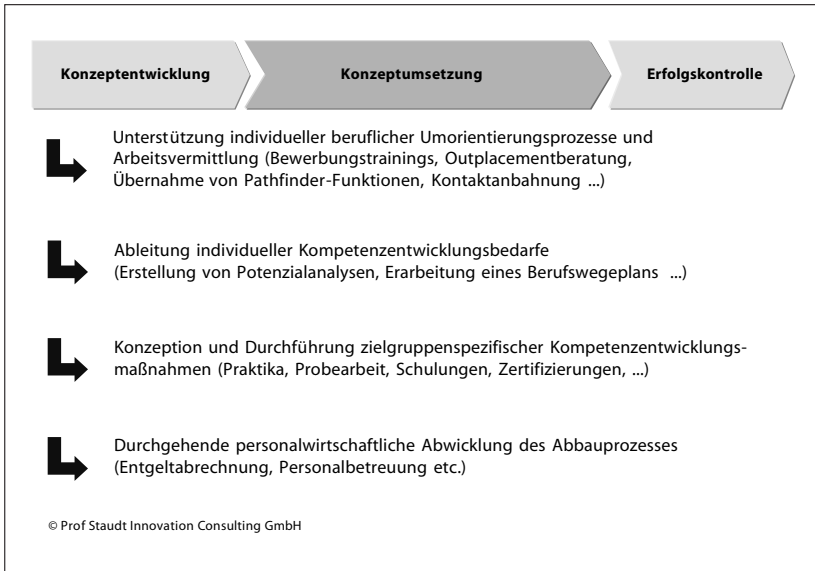
Die gewählte Umsetzungsvariante kann dabei – das belegen die bisherigen Erfahrungen aus Transfer-Sozialplan-Projekten – je nach betrieblicher Ausgangssituation deutlich variieren. Während in einigen Unternehmen Maßnahmen der Qualifizierung für den ersten Arbeitsmarkt Priorität genießen, fokussieren andere Betriebe im Schwerpunkt Unterstützungsleistungen zur schnellen Erschließung neuer beruflicher Perspektiven.<sup>40</sup>

In der Konzeptumsetzungsphase heißt es aber nicht nur Qualifizierungsmaßnahmen zu koordinieren und durchzuführen, sondern ein komplexes Leistungsbündel für die verschiedenen von der Personalanpassung betroffenen Akteure anzubieten (vgl. hierzu Abb. 10 und 11). Deutlich wird der Umfang dieser Aufgaben im Angang der InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG, die als Personal-Systemdienstleister den gesamten Personalanpassungsprozess von der Entscheidung über den Personalabbau bis zum Transfer der betroffenen Arbeitnehmer auf den ersten Arbeitsmarkt bzw. die Abwicklung von (Früh-)Pensionierungsverfahren unterstützt.



**Abb. 10: Aufgabenspektrum (I) in der Umsetzungsphase eines Transfer-Sozialplans**

40 Vgl. o. V.: 4. Nürnberger Beschäftigungsgespräch: »Transfersozialpläne – statt Arbeitslosigkeit eine neue Perspektive«, a.a.O., S. 1.



**Abb. 11: Aufgabenspektrum (II) in der Umsetzungsphase eines Transfer-Sozialplans**

### 2.2.1 Information, organisatorische Verankerung und formale Antragsverfahren

Ausgangspunkt der Aufgaben in der Konzeptumsetzungsphase sind dabei neben

- der konfliktvermeidenden Konzeption von Informationsveranstaltungen,
- dem professionellen Handling notwendiger formaler Verfahren (Kündigungen, Aufhebungsverträge, Entlassungsanzeigen an das zuständige Arbeitsamt nach § 17 Kündigungsschutzgesetz; Beantragung von Struktur-Kurzarbeitergeld nach § 175 SGB III etc.) sowie
- der Begleitung von Kündigungsgesprächen
- auch – je nach gewählter Umsetzungsvariante – Beratungsleistungen zur Gründung und Ausstattung einer PEG im abbauenden Unternehmen bzw. im Extremfall sogar der komplette Betrieb der PEG durch den Dienstleister.

### 2.2.2 Psychologische Betreuung

Die operativen Umsetzungsaktivitäten im Hinblick auf die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter sollten sich nach bisherigen Erfahrungen mit einer psycho-

logischen Betreuung fortsetzen. Empirische Befunde belegen, dass der Verlust der beruflichen Identität gerade im Umfeld großbetrieblicher Strukturen für viele Arbeitnehmer mit Ängsten und Belastungen verbunden ist, die

- zur inneren Kündigung führen können, wodurch die Fortführung der Betriebsaktivitäten bis zum Kündigungstermin gefährdet werden kann;
- den individuellen beruflichen Neuorientierungsprozess erheblich verzögern können, was letztlich für den Betrieb mit zusätzlichen Kosten in späteren Umsetzungsphasen zu verbinden ist;
- über soziale Kontakte auf verbleibende Stammbesellschaften übertragen werden können, wodurch die sogenannte »Survivor-Problematik« forciert wird und dem Betrieb weitere Entwicklungsressourcen entzogen werden.

In den bisherigen Transfer-Sozialplanprojekten wurde vor diesem Hintergrund die Information der betroffenen Mitarbeiter häufig direkt oder relativ zeitnah mit individuellen Beratungsangeboten (z.B. durch Einrichtung einer ausgelagerten Anlaufstelle) verknüpft. Zur Steigerung der Akzeptanz des Instruments und der Motivation der betroffenen Arbeitnehmer hat sich dabei die Einbindung von Vertrauensleuten bewährt (in den bisherigen Projekten wurde dies bspw. durch die Einbindung des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden realisiert).

### **2.2.3 Pensionierung, berufliche Orientierung, Steigerung der Employability und Transfer in neue Beschäftigung**

Spätestens nach der psychologischen Betreuung differenziert sich das Leistungsangebot gemäß der unterschiedlichen Unterstützungsbedarfe einzelner Arbeitnehmergruppen aus. Dies sind vor allem:

- Vorruehändler,
- Potenzialträger für den ersten Arbeitsmarkt,
- Arbeitnehmer mit Qualifizierungsbedarfen.

Während für Frühpensionäre sowie Personen in Altersteilzeit eine Rentenberatung sowie die personalwirtschaftliche Abwicklung der im Transfer-Sozialplan vereinbarten Modalitäten (Ausgleichszahlungen etc.) zu organisieren ist<sup>41</sup>, gilt es parallel die Chancen der übrigen Arbeitnehmer für den beruflichen Übergang in neue Tätig-

41 Je tiefer die Pensionierungsgrenze im Transfer-Sozialplan verankert wurde, desto länger kann der Betreuungszeitraum über den eigentlichen Personalanpassungsprozess hinausragen. Es kann für Betrieb somit interessant sein, die personalwirtschaftliche Abwicklung von Frühpensionierungen komplett auf einen Dienstleister zu übertragen.

keitsfelder einzuschätzen und frühzeitig durch individuell abgestimmte Unterstützungsleistungen zu flankieren.

Nicht zuletzt die zweifelhaften Effekte früherer Beschäftigungsgesellschaften haben dazu beigetragen, dass der kollektive Einsatz konfektionierter Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Englisch- und IT-Kurse für Jedermann, BWL-Seminare für technisches Personal unabhängig von der beruflichen Entwicklungsabsicht u.s.w.) zunehmend der Vergangenheit angehört. Die Analyse der bisherigen Transfer-Sozialplanprojekte bestätigt diesen Trend. Bewährt haben sich nicht umfangreiche Qualifizierungsprogramme, sondern an den individuellen Potenzialen und Schwachstellen ansetzende Strategien, die zunächst eine berufliche Orientierungsberatung<sup>42</sup> vorsehen, und dann je nach individuellem Bedarf notwendige weitere Leistungsangebote nachschalten:

- Angesichts der zum Teil nur durch das abgebende Unternehmen bestimmten Berufsbiographie haben viele der betroffenen Arbeitnehmer keine Übung in der Anfertigung von Bewerbungen. Auch Kenntnisse des Arbeitsmarktes bzw. die Fähigkeit zur Einschätzung von Anforderungsprofilen potentieller neuer Arbeitgeber sind vielfach nur rudimentär ausgeprägt. Dadurch kann beim Arbeitnehmer schnell der Eindruck von tiefgreifenden individuellen Kompetenzdefiziten entstehen, zu deren Überwindung es umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen bedarf. Vielfach ist diese Selbsteinschätzung jedoch überzogen.
- Die Einspeisung von Expertise, u. U. auch über eine Outplacement-Beratung, führt hier häufig zu dem Ergebnis, dass kurzfristige Unterstützungsleistungen oder berufsnahe Eingliederungsmaßnahmen wesentlich wirksamer zur Erhaltung bzw. zum Aufbau der Employability beitragen können, als langfristige Qualifizierungsmaßnahmen »auf der Schulbank«. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Beschäftigungsmöglichkeiten in kleinen und mittleren Unternehmen, die von Arbeitnehmern mit großbetrieblich geprägten Berufsbiographien vielfach bei der Stellensuche nur unzureichend oder gar nicht berücksichtigt werden.
- Bündelt man die vielfältigen Unterstützungsleistungen, die in diesem Kontext zur Anwendung kommen können, ergibt sich im Kern ein Maßnahmen-Pool aus:
  - Orientierungsberatung
  - Arbeitsmarktanalysen

42 Besondere Bedeutung wird in diesem Zusammenhang der sog. Outplacement-Beratung zugeschrieben.



- Bewerbungstrainings
  - Potenzial-Analysen,
  - Erarbeitung eines Berufswegeplans
  - Ableitung von Qualifizierungsbedarfen
  - Unterstützung bei der Maßnahmenauswahl (ggf. eigenständige Durchführung)
  - Arbeitsproben
  - Arbeitsvermittlung<sup>43</sup> und/oder Eingliederungsberatung (für Arbeitnehmer und eventuell aufnehmende Unternehmen)
  - Existenzgründungsberatung
- Als besonders erfolgreiches Element bei der schnellen und nachhaltig wirksamen Erschließung neuer Beschäftigungsverhältnisse hat sich in den bisherigen Transfer-Sozialplan-Projekten das Instrument der »Probearbeit«<sup>44</sup> erwiesen. Arbeitsverhältnisse auf Probe bieten für den Mitarbeiter die Möglichkeit, (berufsnah) Kompetenzen im konkreten Verwertungszusammenhang zu entwickeln, bzw. die eigene Leistungsfähigkeit im neuen Berufsfeld auszutesten. Der »neue« Arbeitgeber hat die Möglichkeit des »unverbindlichen« Kennenlernens, wobei eine Minderleistung in der Anlernphase durch Lohnkostenzuschüsse kompensiert werden kann.<sup>45</sup> Für das abgebende Unternehmen ergeben sich Kostenersparnisse, wenn während der Probezeit bspw. der Anspruch auf Struktur-Kurzarbeitergeld ruht bzw. bei Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis weitere Aufwendungen entfallen (Stichwort »Klebeeffekt«). Die Attraktivität zur Nutzung dieses Instrumentariums läßt sich steigern, in dem durch die Gewährung von Anpassungs- und Mobilitätshilfen bzw. durch die Regelung von Rückkehroptionen in die PEG das Risiko für die betroffenen Arbeitnehmer gemildert wird.

Für diejenigen Mitarbeiter, für die diese Unterstützungsleistungen keine Aussicht auf Erfolg im Sinne einer langfristigen beruflichen Entwicklungsperspektive bieten, sind aufbauend auf einer Potenzialanalyse und mit Blick auf das angestrebte neue Berufsfeld individuelle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu konzipieren und durchzuführen. Die enge Abstimmung mit Vertretern der Arbeitsverwaltung

43 Erfordert eine entsprechende »Arbeitsvermittlungserlaubnis«, die über die Arbeitsverwaltung zu beantragen ist.

44 Teilweise synonym sind hier die Instrumente Praktikum, Arbeitnehmerüberlassung, Zweitarbeitsverhältnis etc. zu betrachten, wenngleich diese zum Teil mit anderen (rechtlichen) Rahmenbedingungen zu verbinden sind.

45 Die Regelung solcher Probearbeitszeitverhältnisse erfolgt grundsätzlich in Abstimmung mit der Arbeitsverwaltung.

ist in diesem Zusammenhang evident, da zum einen Voraussetzungen für die Co-Finanzierung, wie bspw. beim Struktur-Kug (Verlängerung jeweils für 6 Monate), zu beachten sind und zum anderen der Zugriff auf »gemeldete Vakanzen« auf dem Arbeitsmarkt sicherzustellen ist.

Hier signalisieren die bislang durchgeführten Transfer-Sozialplanprojekte die Notwendigkeit, auch weitere Arbeitsmarktexpertise, bspw. über Personalberatungen, (regionale) Wirtschaftsvereinigungen etc, frühzeitig in den Prozess zu integrieren. Die Kenntnis der regionalen Arbeitsmarktbedarfe ist angesichts der häufig begrenzten räumlichen Mobilität der betroffenen Arbeitnehmer ein zentraler Erfolgsfaktor. Gerade expansive Beschäftigungsfelder in klein- und mittelbetrieblich strukturierten Unternehmenslandschaften mit hoher Affinität zu chemiespezifischen Berufsbildern, wie etwa die kommerziellen Biotechnologie, technologieintensive Dienstleistungsfelder oder auch Teilsektoren des Handwerks, entziehen sich aber weitgehend dem öffentlichen Arbeitsmarktmonitoring. Dementsprechend sind auch die spezifischen Kompetenzbedarfe dieser Unternehmenslandschaften vielfach unbekannt, was wiederum den Abgleich mit vorhandenen Kompetenzen der betroffenen Mitarbeiter erschwert und die Auswahl bzw. Durchführung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zur »Glaubensfrage« macht. Hier liegen also noch erhebliche Professionalisierungsreserven zur Beschleunigung beruflicher Übergangsprozesse und damit gleichzeitig zum Abbau von Personalengpässen im Innovationsbereich brach.

Da sich betriebsinterne PEG aufgrund ihrer begrenzten Lebensdauer auf diesem Sektor kaum professionell engagieren können, sind zur Ausschöpfung dieser Reserven

- entweder empirische Erfassungen regionaler Kompetenzbedarfe über öffentlich finanzierte Institutionen notwendig – wobei die Grenzen solcher Ansätze hinlänglich bekannt sind –
- oder, und diese Variante wird zur Zeit von mehreren Unternehmen geprüft, eine privatwirtschaftlich agierende PEG profiliert sich in diesem Bereich, indem über entsprechende branchenübergreifende Netzwerke regionale Kompetenzbedarfe entwicklungsdynamischer Wirtschaftssektoren erhoben und in zukunftsorientierte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen »übersetzt« werden.

#### **2.2.4 Checkliste für die Umsetzungsphase eines Transfer-Sozialplanes**

Fasst man die Aufgaben in der Konzeptumsetzungsphase von Transfer-Sozialplänen zusammen, ergibt sich die folgende Checkliste (vgl. auch Abb. 10 und 11).

## CHECKLISTE KONZEPTUMSETZUNG

**Ausgangspunkt:** Information der betroffenen Arbeitnehmer über Ursache und Ablauf der Betriebsänderung sowie Inhalte des Transfer-Sozialplanes (ggf. Einrichtung von Beratungsstellen)

1. Professionelles Handling formaler (Antrags-)Verfahren und organisatorische Verankerung der Personalanpassung
  - Durchführung von Kündigungen und Aufhebungsvereinbarungen (inkl. Entlassungsanzeigen an das zuständige Arbeitsamt, Anträge auf Zustimmung der Fürsorgestelle etc.)
  - Beantragung von Co-Finanzierungsmitteln bei der Arbeitsverwaltung/dem Regionalsekretariat (siehe Checkliste Konzeptentwicklung)
  - Bereitstellung von Managementkapazitäten, Infrastruktur etc. zur Umsetzung der Personalanpassung (bei Co-Finanzierung über Strukturkug: Aufbau und Ausstattung einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit)
  - Durchgehende personalwirtschaftliche Abwicklung (Entgeltabrechnung; Auszahlung von Abfindungen, Anpassungs-, Mobilitäts- und Existenzgründungshilfen etc.)
2. Psychologische Betreuung der betroffenen Arbeitnehmer
3. Zielgruppenspezifische Leistungserbringung der vereinbarten (Transfer-) Maßnahmen
  - Betreuung von Arbeitnehmern, die in vorzeitige Pensionierung und Altersteilzeit gehen (inkl. Rentenberatung)
  - Unterstützung beruflicher Orientierungsprozesse und schneller Transfer in neue Beschäftigungsverhältnisse für Personen mit hoher Employability
    - Individuelle Orientierungsberatung (inkl. Rückgriff auf Arbeitsmarktanalysen)
    - Durchführung von Bewerbungstrainings
    - Arbeitsvermittlung (inkl. Übernahme von Pathfinder-Funktionen, Kontaktanbahnung und Organisation von Probearbeitsverhältnissen)
    - Existenzgründungsberatung

- Unterstützung beruflicher Orientierungsprozesse, zielgruppenspezifische Kompetenzentwicklung und Transfer in neue Beschäftigungsverhältnisse für Personen ohne ausreichende Employability
  - Individuelle Orientierungsberatung
  - Durchführung von Potenzialanalysen
  - Erarbeitung eines Berufswegeplanes (inkl. Ableitung von Qualifizierungsbedarfen)
  - Auswahl und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen mit konkretem Verwertungszusammenhang (inkl. Praktika, Schulungen, zertifizierte Fort-/ Weiterbildungsmaßnahmen, Probearbeitsverhältnisse etc.)
  - Durchführung von Bewerbungstrainings
  - Arbeitsvermittlung
  - Existenzgründungsberatung

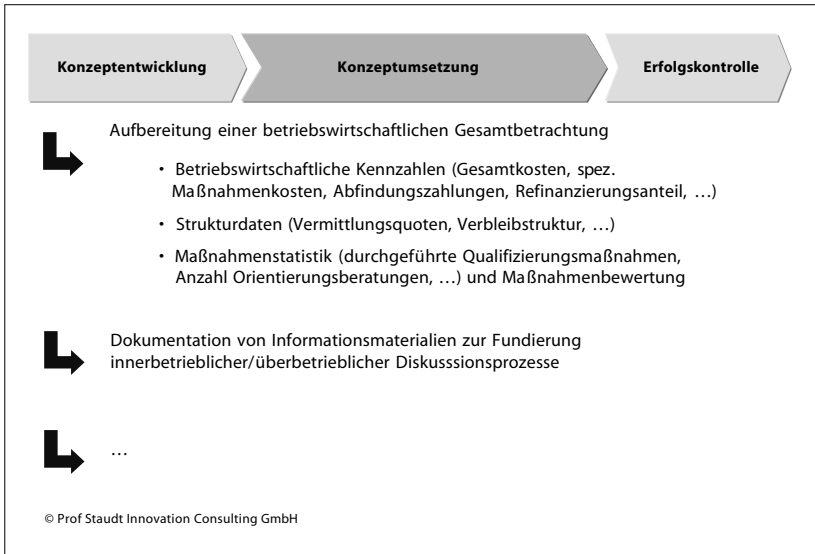
**Endpunkt:** Transfer der betroffenen Arbeitnehmer in neue, stabile Beschäftigungsverhältnisse

## 2.3 PROJEKT-CONTROLLING

Mit dem Abschluß der Konzeptumsetzungsphase sind die Aufgaben im Rahmen eines Transfer-Sozialplanes – und damit auch der Leistungsrahmen einer PEG – noch nicht erschöpft. Vielmehr sind Dokumentationsfunktionen zum Transferprozess und zu erzielten Vermittlungserfolgen als integraler Bestandteil des Aufgabenpaketes bei der Umsetzung eines Transfer-Sozialplanes zu betrachten. Die aufbereiteten Daten ermöglichen eine Überprüfung der Zielerreichung, bilden die Basis für eine positive Öffentlichkeitsarbeit und liefern zugleich Ansatzpunkte für Verbesserungspotenziale, die bei zukünftigen Betriebsänderungen erschlossen werden können. Grundlage einer derartigen Erfolgskontrolle ist eine betriebswirtschaftliche Gesamtbetrachtung,

- zur Aufwands- und Ertragsseite, in der die Aufwendungen für Abfindungen bzw. flankierende Unterstützungsleistungen, für die Arbeit der PEG (Infrastruktur, personelle Ausstattung), für Qualifizierungsmaßnahmen etc. mit den Refinanzierungsanteilen der Arbeitsverwaltung bzw. ESF-Mittel gegenübergestellt werden,

- zu Strukturdaten in Form von Vermittlungsquoten, Verbleibstrukturen etc., wodurch eine differenzierte Darstellung des Projektergebnisses primär aus Arbeitnehmersicht ermöglicht wird sowie
- zu Art und Umfang durchgeführter Transfermaßnahmen und den jeweiligen Beiträgen zu Transfererfolgen.



**Abb. 12: Controlling von Personalanpassungsprozessen über Transfer-Sozialpläne**

### 2.3.1 Erfolgsindikator »Transfererfolg«

Betrachtet man die – bislang jedoch eher schwach ausgeprägten – Controlling-Erfahrungen der über PEG umgesetzten Personalanpassungen, liegen die Transfererfolge im Schnitt über 80 Prozent. Sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmersicht werden die Ergebnisse der Umsetzung des Transfer-Sozialplans als positiv bewertet. Die Vermittlungsdauer bzw. der Gesamterfolg variiert dabei stark mit den Ausgangsvoraussetzungen der PEG-Teilnehmer (insbes. Alter und Qualifikation), den Bedingungen am Arbeitsmarkt und den im Transfer-Sozialplan vereinbarten Schwerpunkten.

Dennoch kristallisieren sich unabhängig von diesen variierenden Ausgangsbedingungen eine Reihe von Faktoren heraus, die hohe Transfererfolge begünstigen:

- Die frühzeitige Einbeziehung externer Expertise schon in der Konzeptionsphase.
  - Eine ausgewogene Gestaltung der Umsetzungsvariante, die für die betroffenen Mitarbeiter sowohl hinreichende Anreize für einen direkten Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt vorsieht als auch unterstützende Maßnahmen beinhaltet.
  - Eine umfassende – auch psychologische – Beratung und Betreuung der vom Personalabbau betroffenen ArbeitnehmerInnen.
  - Die Unterstützung der beruflichen Orientierung der vom Arbeitsmarkt »entwöhnten« Personen.
  - Die Konzeption und Durchführung zielgruppen- und verwertungsorientierter Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (wobei sich vor allem die sogenannte »Probearbeit« als Instrument von hoher Effektivität und Effizienz erwiesen hat).
- Neben diesen reaktiv eingesetzten Maßnahmen hat sich darüber hinaus ein Ansatz bewährt, der in der Entwicklung »nach vorne zeigt«: Die vorlaufende Kompetenzentwicklung! (vgl. hierzu Kap. 7)

### **2.3.2 Erfolgsindikator »Wirtschaftlichkeit«**

Die insgesamt hohen Transfererfolge auch bei sogenannten Problemgruppen belegen die Wirksamkeit von PEG bei der Umsetzung von Transfer-Sozialplänen. In bezug auf den Aspekt der Wirtschaftlichkeit besteht in der Praxis hingegen noch eine gewisse Unsicherheit über die Vorteilhaftigkeit dieses Instrumentariums gegenüber konventionellen Modellen. Die Erfahrungen zeigen demgegenüber, dass die Gestaltung und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen über PEG nicht nur mit Vorteilen für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und die öffentlichen Sozialsysteme verbunden ist, sondern bei professionell angegangenen Projekten sogar auch günstiger ist als konventionelle Sozialpläne.

Es gibt zwar tatsächlich Hinweise, dass die bislang bevorzugten Umsetzungsvarianten unter Kostengesichtspunkten teurer sein können, als reine Abfindungslösungen. Diesbezüglich ist jedoch zu bemerken, dass höhere Kosten aufgrund einer besseren Steuerbarkeit der Personalanpassung in einigen Projekten bewußt in Kauf genommen wurden (weil bspw. Anlagen bis zum Ende der Kündigungsfrist ausgelastet werden mussten; weil Teile der Belegschaft für Aufräum- und Abrissarbeiten zur Verfügung stehen mussten; aus Imagegründen etc.) oder auf bestehende Co-Finanzierungspotenziale nicht zugegriffen wurde. Wie »teuer« der Transfer-Sozialplan war, ist hier somit erst in zweiter Linie entscheidungsrelevant gewesen.

Die Berücksichtigung von unausgeschöpfter Co-Finanzierungspotenzialen aber auch der dargestellten qualitativen Vorteile für die Unternehmen und Beschäftigten lassen die »Bilanz« von Transfer-Sozialplänen dann in einem ganz anderen Licht erscheinen. Hinzu kommt, dass durch die zurückliegenden Projekte Lerneffekte bei den beteiligten Akteuren erzielt wurden, von denen »Follower-Projekte« profitieren werden (diesbezüglich ist z.B. die erst seit kurzem bestehende Möglichkeit der kombinierten Inanspruchnahme von Co-Finanzierungsmöglichkeiten nach § 175 und § 254 SGB III zu nennen).

Des Weiteren sind gerade im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Komponente des Transfer-Sozialplan-Gedankens nicht nur durch das Auftreten von spezialisierten Dienstleistern, sondern auch durch die Verbreitung vergleichbarer Ansätze in anderen Branchen zukünftig erhebliche (Kosten-)Degressionseffekte zu erwarten. Ansatzpunkte für derartige Professionalisierungsschritte ergeben sich dabei nicht nur in Bezug auf die bereits skizzierten Aspekte des (potentiellen) Leistungsspektrums einer PEG. Von Interesse sind vielmehr auch Fragen zur Zielgruppe, zu den (notwendigen) Netzwerkpartnern bzw. den Formen der Zusammenarbeit sowie nicht zuletzt nach der organisatorischen Verankerung einer PEG.

### 3 ZIELGRUPPEN BEI DER UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES AUS SICHT EINES PERSONAL-DIENST- LEISTERS

---

Aus der kundenorientierten Perspektive eines Dienstleisters orientiert sich das Aufgabenspektrum prinzipiell an allen betrieblichen und individuellen (Teil-) Problemen, die im Zuge einer Personalanpassung auftreten können. Damit stehen im Kern zwei Zielgruppen im Vordergrund: die von der Personalanpassung betroffenen Mitarbeiter bzw. ihre Vertreter sowie die Unternehmensleitungen, die diesen Prozess umsetzen:

- Für die betroffenen Arbeitnehmer bedeutet die Konfrontation mit dem bevorstehenden Ausscheiden aus dem Unternehmen ein individuell sehr unterschiedlich ausgeprägtes (Krisen-)Erlebnis. Junge, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte mit relativ kurzer Verweildauer im Unternehmen bzw. der entsprechenden Branche werden angesichts der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation vornehmlich mit Mobilitätsproblemen (z.B. bei Familien mit Kindern und/oder vor dem Hintergrund eines Hausbaus etc.) bzw. in Teilbereichen mit Lohn- und Gehaltsdifferenzen (z.B. beim Übergang vom Chemietarif in andere Tarifbereiche oder im Hinblick auf einen Wechsel vom Großbetrieb in KMU) konfrontiert. Demgegenüber kann die Betriebsänderung für ältere Mitarbeiter – allzu oft nach jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit – mit teilweise entwerteten Kompetenzprofilen sowie für Geringqualifizierte oder auch ausländische Arbeitnehmer im Extremfall bis hin zum völligen Verlust einer beruflichen Perspektive auf lange Sicht und den damit einhergehenden privaten Problemen reichen.
- Die Arbeitgeber müssen den Prozess der Personalanpassung wirtschaftlich »handeln« und gleichzeitig mit sehr spezifischen Anforderungen wie die zeitweise Aufrechterhaltung der Produktion abstimmen, Imageprobleme und Auswirkungen auf die verbleibende Stammebelegschaft berücksichtigen u.s.w. Für viele Unternehmen stellen Aufgaben wie die Gestaltung eines Transfer-Sozialplans, die Beantragung von Co-Finanzierungsmöglichkeiten etc. ein unbekanntes Terrain dar, zu deren Bewältigung die eigenen Kompetenzen und Ressourcen oft nicht ausreichen. Die Handlungsspielräume in Großbetrieben unterscheiden sich dabei erheblich von den Möglichkeiten kleiner und mittlerer



Betriebe, u.a., weil der Organisationsgrad von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen divergiert, weil Alternivarbeitsplätze an anderen Standorten nicht geboten werden können oder weil Finanzierungsprobleme keine Frühpensionierungen erlauben.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die bisherige Rolle von PEG bei Personalanpassungen in der chemischen Industrie<sup>46</sup>, wird klar, dass diese i.d.R. auf spezifische Betriebsänderungen in großbetrieblichen Strukturen fokussieren, d.h. letztlich zumeist auf Einzelfälle beschränkt bleiben.

- Zum einen sind in solchen Fällen Lerneffekte bzw. damit verbundene Kostendegressionen naturgemäß nur sehr eingeschränkt zu realisieren, allein schon deswegen, weil die Know-how-Träger im Anschluß an die Betriebsänderung regelmäßig in andere Tätigkeitsfelder abwandern und geknüpfte Netzwerke verblassen (vgl. Kapitel 4).
- Zum anderen nehmen derartige Großprojekte in der chemischen Industrie seit einigen Jahren tendenziell ab, wodurch die wirtschaftliche Basis für die Formierung und Professionalisierung umfassender Leistungsangebote aus innerbetrieblicher Perspektive nur in wenigen Fällen gegeben scheint.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit andere, z.B. privatwirtschaftlich oder auch als Stiftung organisierte Gesellschaften dieses Betätigungsfeld erschließen können. Wenn derartige Personal-Dienstleister dauerhaft wirtschaftlich agieren wollen, hat das allerdings erhebliche Auswirkungen auf die zu fokussierenden Zielgruppen. Die bislang vorherrschende lokale Orientierung bzw. die Fixierung auf den Personalabbau in Großbetrieben einer Branche stehen mitunter im Widerspruch zu den finanziellen, infrastrukturellen und personellen Ressourcen, die für den stabilen Betrieb eines umfassendes Dienstleistungsangebotes erforderlich sind.

Wenn sich ein Personal-Dienstleister zu einer dauerhaft arbeitsmarktpolitisch agierenden Einrichtung entwickeln will bzw. soll, ist daher zu klären, inwieweit

- eine überregionale Poolung von personalabbauenden Unternehmen der Chemiebranche möglich ist;
- die bislang weitgehend vernachlässigten Personalanpassungen in kleinen und mittleren Unternehmen als (eigenständiges) Geschäftsfeld erschlossen werden können;
- sich zusätzliche Deckungsbeiträge durch die Bewirtschaftung angrenzender bzw. gänzlich anderer Branchen erzielen lassen;

46 U. a. im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie bzw. der metallverarbeitenden Industrie existieren bereits seit längerer Zeit privatwirtschaftlich agierende PEG.

- Unternehmen mit anderen personalwirtschaftlichen Problemlagen (z.B. Rekrutierungsprobleme, präventive Kompetenzentwicklung etc.) durch zusätzliche Leistungsangebote (»job-hunting«, Übernahme von Pathfinder-Funktionen, vorlaufende Qualifizierung etc.) als Kunden gewonnen werden können.

Diese Fragestellungen sind dabei vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die professionelle Umsetzung von Transfer-Sozialplänen ohne regionale Kontakte und Kooperationen auf der »Arbeitsebene« kaum zu realisieren ist.



## 4 (NETZWERK-)PARTNERSTRUKTUR BEI DER UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES

---

An der Umsetzung eines Transfer-Sozialplanes sind zahlreiche Akteure in unterschiedlichen Phasen des Personalanpassungsprozesses beteiligt. Der in diesem Zusammenhang häufig verwandte Begriff des »Netzwerkes« hat inzwischen inflationären Charakter. Oftmals werden damit »synthetisch« zusammengesetzte Akteure gemeint, deren Auswahl eher bestehenden Machtstrukturen als dem eigentlich zu bearbeitenden Aufgabenspektrum Tribut zollen. Derartig ausufernde Netzwerke sind selbst bei einem eventuellen strukturpolitischen Auftrag (z.B. bei einer organisatorischen Verankerung in Form einer Stiftung) weitgehend entbehrlich. Zur Umsetzung eines Transfer-Sozialplanes sind vielmehr zeitstabile und belastbare (Arbeits-)Kontakte zu Akteuren notwendig, die arbeitsteilig in den Prozess der Personalanpassung involviert sind.

Das sind insbesondere Vertreter

- von Arbeitgeberverbänden,
- der Gewerkschaft(en),
- der Arbeitsverwaltung (Landesarbeitsamt und lokale Arbeitsämter) sowie ggf. der Regionalsekretariate,
- von regionalen Wirtschaftsverbänden und Unternehmen mit Personalbedarfen sowie von
- spezialisierten Personal-Dienstleistern, die über Erfahrungen zum »Handling« des Gesamtprozesses verfügen und notwendige Netzwerke aktivieren können.



## 5 ABLÄUFE DER ZUSAMMENARBEIT BEI DER UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES

---

Zur Vermeidung von durch Fehler in der Sozialplangestaltung bedingten Friktionen in späteren Phasen, hat es sich nach den vorliegenden Erfahrungen bewährt, komplementäre Kompetenzen verschiedener Akteure frühzeitig zusammenzubringen. Um ein vertrauensvolles Klima der Zusammenarbeit zu schaffen, die Planungssicherheit von Co-Finanzierungspotenzialen zu gewährleisten, formale Antragsverfahren nicht unnötig zu verzögern, Ineffizienzen aufgrund ungenutzter Beschäftigungspotenziale oder nicht verwertbarer Weiterbildungsmaßnahmen zu vermeiden etc. ist die Einbindung von externem Know-how zweckmäßig bzw. sogar zwingend notwendig: Die Beteiligung der Arbeitsverwaltung ist bereits in frühen Phasen des Personalanpassungsprozesses evident, zum einen bspw. im Zuge der Anzeigepflicht bei Entlassungen nach § 17 Kündigungsschutzgesetz, zum anderen, um die optimale Gestaltung der Co-Finanzierung zu eruieren. Der Arbeitgeberverband liefert wichtige Impulse vor allem für die rechtliche Gestaltung des Personalanpassungsprozesses. Einem externen Dienstleister kann hier im Sinne einer »Back-Office«-Funktion zentrale Bedeutung zukommen, indem Umsetzungsmöglichkeiten inhaltlich aufbereitet, Finanzierungsvarianten durchgerechnet und die gesammelten Informationen durch die Erstellung alternativer Szenarien kundenorientiert präsentiert werden.

In der Umsetzungsphase muß die notwendige Expertise für die im Transfer-Sozialplan vereinbarten Leistungsbestandteile sichergestellt werden. Neben Kontakten zu Spezialisten wie Outplacement-Beratungen, verschiedenen Weiterbildungsinstitutionen etc. spielen hier Beziehungen zu Personalleitern und Unternehmensleitungen mit vakanten Stellenkontingenten bzw. Arbeitsvermittlungen, Headhuntern etc. eine entscheidende Rolle, um den schnellen Übergang der betroffenen Arbeitnehmer in neue Beschäftigungsverhältnisse zu gewährleisten.

In der Controlling-Phase sind die Informations- und Dokumentationsbedarfe des Personal abbauenden Unternehmens zu klären und aufzubereiten.

Für den Aufbau und die Pflege dieses punktuell zu aktivierenden Netzwerkes aber auch im Hinblick auf die Abwicklung des gesamten Prozesses der Personalanpassung sind Kompetenzen eines Prozessmanagers erforderlich, der die auftretenden Aufgabenpakete von der Konzeptentwicklung bis zum Controlling kennt und die beteiligten Akteure »handeln« kann.

## 6 ORGANISATIONSFORM ZUR UMSETZUNG EINES TRANSFER-SOZIALPLANES ÜBER PERSONALENTWICKLUNGSGESELLSCHAFTEN (PEG)

---

Prinzipiell sind unterschiedliche Organisationsformen denkbar, um die innerhalb einer PEG notwendigen Kompetenzen zu bündeln. Im Rahmen der ausgewerteten Transfer-Sozialplanprojekte hat sich dabei die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung als sinnvolle Variante erwiesen, die zum einen die Voraussetzung einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit bei der Beantragung von Strukturkurzarbeitergeld erfüllt (weitere Vorteile ergeben sich durch die Vermeidung von Sperrfristen etc.) und zum anderen klare Zuständigkeiten für die Bearbeitung interner und externer Arbeitsabläufe schafft.

Während in diesen Fällen das personalabbauende Unternehmen als Allein- oder Mitgesellschafter auftritt, und die Lebensdauer der Gesellschaft i.d.R. auf das jeweilige Projekt beschränkt bleibt, sind weitere Konstellationen denkbar. Als »System-Dienstleister« bieten externe Institutionen neben der Übernahme einzelner personalwirtschaftlicher Leistungselemente (wie bspw. Beratung bei der Transfer-Sozialplangestaltung, Konzeption und Umsetzung von Eingliederungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen etc.) auch die Möglichkeit, den kompletten Personalanpassungsprozess unter dem »Dach des Dienstleisters« durchzuführen. Das personalabbauende Unternehmen kann dabei entweder als (Mit-)Gesellschafter auftreten, oder den Prozess im Extremfall komplett »outsourcen«. Die Vorteile einer solchen Konstellation liegen darin, dass durch die dauerhafte Know-how-Verortung beim Dienstleister Professionalisierungseffekte in der Konzeptentwicklung und -umsetzung erzielt werden (womit z. T. erhebliche Kostensenkungspotenziale verbunden sind).

Da sich die Marktstellung eines solchen Dienstleisters über den erfolgreichen Transfer der von Personalanpassungen betroffenen Arbeitnehmer in neue Beschäftigungsverhältnisse definiert, ist zudem gleichsam ein Qualitätsregulativ gegeben. Es werden sich nur solche Anbieter am Markt durchsetzen können, die den Ansprüchen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen genügen können und wirtschaftlich agieren.





## **7 PERSONAL-DIENSTLEISTER PROFESSIONALISIEREN DIE KONZEPTION UND DURCH- FÜHRUNG VON TRANSFER- SOZIALPLANPROJEKTEN – DAS BEISPIEL DER CELANESE CHEMICALS EUROPE GMBH –**

---

Reflektiert man die vorliegenden Erfahrungen mit Transfer-Sozialplanprojekten in der chemischen Industrie, verwundert es angesichts der komplexen Anforderungen sowie brach liegender Professionalisierungsreserven nicht, dass sich in letzter Zeit eine Tendenz zur Inanspruchnahme von »System- oder Komplett-Dienstleistern« im Verlauf der sozialverträglichen Gestaltung von Personalfreisetzung abzeichnet. Anscheinend setzt sich bei betroffenen Unternehmen bzw. betroffenen Betriebsparteien mehr und mehr die Einschätzung durch, dass sich die professionelle Begleitung durch einen spezialisierten Dienstleister bzw. die damit verbundenen Aufwendungen sowohl aus wirtschaftlichen Erwägungen als auch aus der Perspektive der Arbeitnehmer lohnen.

Dass diese Einschätzung durchaus realistisch ist, zeigt ein aktuelles Beispiel einer Betriebsänderung bei der Celanese Chemicals Europe GmbH im Chemiepark Knapsack. Nach der Entscheidung zur Aufgabe von Produktionsstätten zur Essigsäureherstellung entfiel hier die Arbeitsgrundlage für 98 Mitarbeiter zum Ende des Jahres 2000.

### **AUSGANGSSITUATION DER BETRIEBSÄNDERUNG**

Die Betriebsparteien entschlossen sich nach den Sozialplanverhandlungen im August 2000, die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG als Personal-Dienstleister mit der Erstellung eines Konzeptes zur sozialverträglichen Umsetzung der Personalfreisetzung zu beauftragen. Kernelement des Konzeptes sollte es sein, die vom Unternehmen bereitgestellten Sozialplanmittel gezielt zur sozialen Absicherung der betroffenen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre berufliche Fortentwicklung einzusetzen. Zusätzlich galt es folgende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Die Produktion musste bis zum 18. Dezember 2000 gesichert werden;
- Der Ausstiegstermin (Zeitpunkt der Kündigung) für die Stammbesellschaft war von den Betriebsparteien auf den 30.06.2001 terminiert worden, um in der 6-monatigen Kündigungsfrist die Mitarbeiter für Abstell- und Abrissarbeiten zur Verfügung zu haben und die Zeit für eine berufliche Umorientierung nutzen zu können. Die Zielsetzung bestand für den Dienstleister darin, die betroffenen Mitarbeiter spätestens zu diesem Termin, wenn möglich aber früher in neue Beschäftigungsverhältnisse zu bringen;
- Damit standen insbesondere diejenigen 65 betroffenen Arbeitnehmer im Mittelpunkt der Bemühungen, für die keine Versetzung innerhalb des Konzerns, die Frühpensionierung bzw. eine Altersteilzeitlösung in Frage kam. Der Altersdurchschnitt dieser Personengruppe betrug etwa 40 Jahre, allerdings mit einer sehr verteilten Altersstruktur. Auch das Spektrum der Tätigkeitsfelder variierte von der Produktion über technische Funktionen, wie bspw. Wartung und Instandhaltung, über kaufmännische Bereiche bis hin zu einzelnen Führungsfunktionen. Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter war fast durchweg auf höherem Niveau, nicht zuletzt aufgrund einer ebenfalls von der InfraServ in den vergangenen Jahren in Kooperation mit dem Arbeitsamt durchgeführten Fortbildung von Produktionsmitarbeitern insbesondere zum Chemikanten.

## **VOM DIENSTLEISTER DURCHGEFÜHRTE TRANSFERMASSNAHMEN**

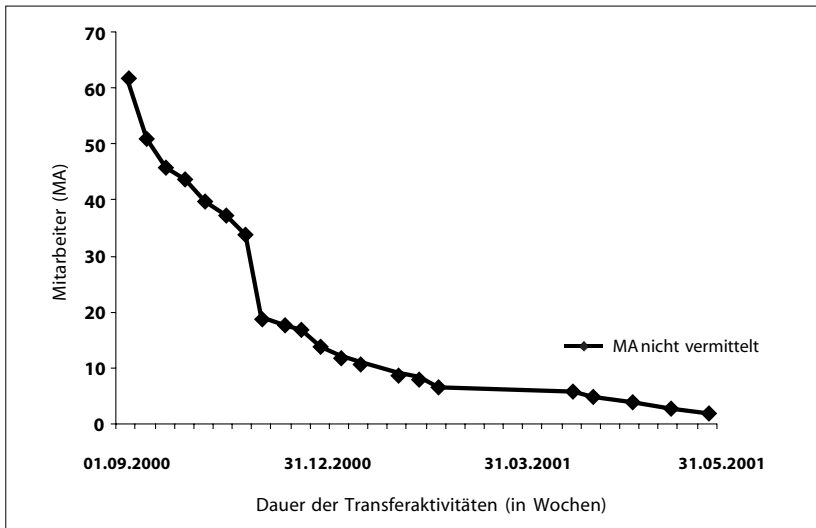
Das daraufhin von der InfraServ entworfene Projektdesign überzeugte die Betriebsparteien und wurde unter dem Arbeitstitel »Transplan« bereits im September 2000 gestartet. Es sah die komplette operative Abwicklung der Personalmaßnahmen im Rahmen der Stilllegung vor. Die wesentlichen Inhalte des Konzeptes lassen sich auf die folgenden Dienstleistungen verdichten:

- Information und Vertrauensbildung (inkl. psychologische Beratung);
- Berufliche Orientierungsberatung (inkl. Potenzialanalysen und Ableitung von Qualifizierungsbedarfen);
- Vermittlungsunterstützung (»Hilfe zur Selbsthilfe« z.B. durch Bewerbungstrainings, Unterstützung bei der Sichtung von Stellenangeboten sowie beim Verfassen von Bewerbungen);
- Individuell abgestimmte Qualifizierungsmaßnahmen;

- Aktive Akquisition von Stellenangeboten innerhalb und außerhalb des Chemieparks Knapsack und Direktansprache potentieller aufnehmender Unternehmen;
- Komplette personalwirtschaftliche Abwicklung der Anpassungsmaßnahme (inkl. Folgebetreuung von vorzeitiger Pensionierung, Berufsunfähigkeit, Rentenfällen sowie Altersteilzeit);
- Erstellung von Zwischenberichten zum Vermittlungsstand sowie einer betriebswirtschaftlichen Gesamtbetrachtung zum Abschluß des Projektes.

## BILANZ DES PROJEKTES »TRANSPLAN«

Der von InfraServ gewählte Angang, die betroffenen Mitarbeiter im Rahmen einer Orientierungsberatung und anschließender Potenzialanalyse mit hohem Aufwand sehr individuell zu betreuen, erwies sich dabei als außerordentlich erfolgreich. Innerhalb von nur 3 Monaten, d. h. bis Ende Dezember 2000, hatten 53 von 65 oder etwa 80 Prozent der betroffenen Arbeitnehmern bereits eine Anschlußbeschäftigung gefunden. Weitere 10 Arbeitnehmer konnten sich zwischen dem 01.01.2001 und dem 31.05.2001 einen neuen Arbeitsplatz erschließen (vgl. Abb. 13).



**Abb. 13: Vermittlung von freigesetzten Mitarbeitern der Celanese Chemicals Europe GmbH durch den Personal-Dienstleister InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG im Rahmen des Projektes »Transplan«**

Für den Auftraggeber Celanese Chemicals Europe GmbH wurde durch diese hohe Vermittlungsquote ein immenses Einsparpotenzial realisiert, da die Vergütung für den Übergangszeitraum zwischen Beendigung der Produktion am 18.12.2000 und dem Kündigungstermin am 30.06.2001 entweder ganz – bei einem Austritt des Mitarbeiters zum 31.12.2000 – oder teilweise – bei einem Austritt zwischen Januar und Mai 2001 – entfiel.

Abbildung 14 zeigt, dass auf diese Weise allein durch den direkten Übergang von 39 Mitarbeitern in neue Beschäftigungsverhältnisse zum 01.01.2001 bei durchschnittlichen Personalkosten in Höhe von ca. 8.000 DM pro Arbeitnehmer fast 1,9 Mio. DM eingespart werden konnten. Über die gesamte Projektlaufzeit konnte das realisierte Einsparpotenzial für den Auftraggeber auf insgesamt 280 Personen-Monate oder etwa 2,24 Millionen DM gesteigert werden (wobei diese Summe im Hinblick auf die Zuordenbarkeit insofern zu bereinigen ist, als sich erfahrungsgemäß Teile der Belegschaft auch ohne Unterstützung durch einen Dienstleister neue Beschäftigungsmöglichkeiten erschließen).

	Anzahl MA	Einsparpotenzial in Monaten/MA	Summe realisiertes Einsparpotenzial in Monaten	Summe realisiertes Einsparpotenzial in DM
Austritt zum ... 31.12.2000	39	6	234	1.872.000
... 31.01.2001	4	5	20	160.000
... 28.02.2001	3	4	12	96.000
... 31.03.2001	3	3	9	72.000
... 30.04.2001	2	2	4	32.000
... 31.05.2001	1	1	1	8.000
... 30.06.2001	12	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>64</b>		<b>280</b>	<b>2.240.000</b>

**Abb. 14: Austritte von Mitarbeitern der Celanese Chemicals Europe GmbH zwischen dem 31.12.2000 und dem 30.06.2001 und realisiertes Einsparpotenzial**

Neben diesen Einsparungen konnten auch die weiteren unternehmerischen Zielsetzungen des Projektes voll erfüllt werden:

- Die Produktion wurde auch nach Bekanntgabe der Kündigungen normal fortgesetzt, es konnten sogar zum Ende des Jahres 2000 anfallende Kapazitätsspitzen aufgefangen werden;
- Überhöhte Fehlzeiten konnten vermieden werden;
- Es gab keine Unfälle;
- Es traten keine Sabotageakte auf;
- Es gab keine Kündigungsschutzklagen (in deren Verlauf erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen einzusetzen sind bzw. blockiert werden);
- Negative Imageeffekte zu Lasten der Celanese AG sind bislang nicht zu beobachten.

Auch aus Arbeitnehmerperspektive muß das Projekt »Transplan« angesichts einer Gesamtvermittlungsquote von über 98 Prozent als voller Erfolg gewertet werden, zumal dem einzigen nicht vermittelten Arbeitnehmer ebenfalls eine neue berufliche Perspektive eröffnet wurde, die aber aus persönlichen Gründen nicht angenommen wurde.

Bezogen auf die Problematik der Gestaltung und Durchführung von Transfer-Sozialplänen liefert das Projekt »Transplan« insgesamt einen eindrucksvollen Beleg dafür, dass die Einbeziehung professioneller externer Expertise trotz der damit verbundenen Aufwendungen erhebliche Vorteile für die betroffenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit sich bringen kann. Im Falle der Celanese Chemicals Europe GmbH wäre es ohne den beauftragten Dienstleister kaum möglich gewesen,

- ohne Zeitverzug auf ein funktionierendes Netzwerk zu allen relevanten regionalen und überregionalen Behörden, Verbänden und Spezialisten rund um das Aufgabenfeld »Personalmanagement in der chemischen Industrie« zuzugreifen,
- detaillierte Kenntnisse des (regionalen) Arbeitsmarktes schnell zu aktivieren und für unbürokratische Individuallösungen zu nutzen;
- Kompetenzträger mit einer anerkannt hohen Reputation bei der Aus- und Weiterbildung in technischen und kaufmännischen Berufen mit der Projektabwicklung zu betrauen etc.

Selbst wenn die außerordentlich hohe Vermittlungsquote im Rahmen des Projektes aufgrund einiger besonders günstiger Umfeldbedingungen, wie die stabile konjunkturelle Lage oder auch den derzeitigen Fachkräftemangel in relevanten Arbeitsmarktsegmenten, zu relativieren ist und in dieser Größenordnung nicht als Maßstab für zukünftige Projekte dieser Art dienen kann. Der Erfolg des Projektes

wird dadurch kaum geschmälert. Denn auf der anderen Seite impliziert die späte Einschaltung des Dienstleisters erst nach den Sozialplanverhandlungen insbesondere aus der Unternehmensperspektive in der Gesamtbetrachtung sogar noch erhebliche unausgeschöpfte zeitliche und finanzielle Reserven, so dass durchaus noch wesentlich bessere Resultate denkbar sind. Dieser Aspekt sollte dementsprechend bei der Dokumentation zukünftiger Projekte mit vergleichbarer Konstellation unbedingt näher beleuchtet werden.

## **ERFAHRUNGEN FÜR ZUKUNFTSGERICHTETE AKTIVITÄTEN NUTZEN**

Unserer Ansicht nach erscheint es zudem sinnvoll, die erzielten Ergebnisse des Projektes »Transplan« im Hinblick auf zwei weitere Aspekte intensiver weiter zu verfolgen.

- Zum einen stellt sich die Frage, inwieweit der durch die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG entwickelte Ansatz eines integrierten, in stabile regionale Netzwerke von Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Verbänden bzw. Kammern eingebetteten privatwirtschaftlichen Personal-Dienstleisters nicht dazu prädestiniert ist, auch kleinen und mittleren Unternehmen bzw. den dort tätigen Arbeitnehmern den Zugang zu Professionalisierungsreserven bei Personalanpassungsprozessen zu eröffnen. Da Betriebsänderungen mit Personalanpassungen bei KMU in der Regel aber deshalb nicht über Sozialpläne und den dabei nutzbaren Instrumenten der aktiven Arbeitsmarktpolitik abgefedert werden, weil der notwendige Eigenfinanzierungsanteil durch das personalabbauende Unternehmen nicht aufgebracht werden kann, ist kaum zu erwarten, dass die Finanzierungsgrundlage für ein derartiges Dienstleistungsspektrum vorhanden ist. Arbeitnehmer in KMU werden bei der Beibehaltung dieses status quo somit gegenüber ihren Kollegen in Großbetrieben deutlich benachteiligt. Diesbezüglich sollte von Politik, Arbeitsverwaltung aber auch den Gewerkschaften nach Lösungen gesucht werden, wie die Leistungen von professionellen Personal-Dienstleistern auch von den Mitarbeitern kleiner und mittelständischer Betriebe in Anspruch genommen werden können.
- Zum anderen impliziert die außerordentlich hohe Vermittlungsquote von Produktionsmitarbeitern der Celanese Chemicals Europe GmbH im Rahmen des Projektes »Transplan« eine herausragende Bedeutung sogenannter »vorlaufender Kompetenzentwicklungsmaßnahmen« für die Sicherung unternehmeri-

scher Flexibilität und individueller Beschäftigungsfähigkeit (Employability) im strukturellen Wandel. Vorlaufende Kompetenzentwicklung meint dabei Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die nicht, wie üblicherweise, krisenhaft am Ende betrieblicher Veränderungsprozesse stehen, sondern sich vorausschauend an grundlegenden, absehbaren Trends im Hinblick auf zukünftige Anforderungen der Betriebe orientieren. Genau dieses Prinzip wurde seit Mitte der 90er Jahre, ebenfalls unter Beteiligung der InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG, für Produktionsmitarbeiter der Celanese Chemicals Europe GmbH verfolgt. Vor dem Hintergrund der zunehmenden internationalen Flexibilisierung von Produktionskapazitäten bei gleichzeitig steigenden Anforderungen, bspw. durch die Diffusion moderner Automatisierungstechnik, wurden Mitarbeiter, die über keine oder eine veraltete Berufsausbildung verfügten, trotz anfänglich massiver Vorbehalte überzeugt, an einer mit dem Arbeitsamt abgestimmten, berufsbegleitenden Fortbildungsmaßnahme teilzunehmen, um ihr Kompetenzprofil zu aktualisieren. Aus heutiger Sicht hat sich dabei insbesondere die Schwerpunktsetzung in der Fortbildung zum »Chemikanten« als besonders förderlich für die Employability und die damit korrespondierende Vermittelbarkeit der betroffenen Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt herausgestellt. Auch die unternehmerische Bilanz dieser Form der vorlaufenden Kompetenzentwicklung führt in zweifacher Weise zu Nettovorteilen: Zum einen hat die Celanese Chemicals Europe GmbH auf der Strecke von kompetenten Mitarbeitern profitiert, zum anderen an Flexibilität in der Standortwahl gewonnen, ohne ehemalige Mitarbeiter in die Perspektivlosigkeit entlassen zu müssen bzw. die damit verbundenen Auseinandersetzungen zu provozieren.

Bündelt man die Aktivitäten der InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG im Rahmen und im Vorfeld des Projektes »Transplan«, wird deutlich, dass sich die Perspektive einer PEG nicht allein auf eine reaktive, an der professionellen Unterstützung von »akuten« Personalabbauprozessen ausgerichteten Rolle beschränken muß. Durch die hier gebundenen Know-how-Bestände können vielmehr auch aktive, in die Zukunft gerichtete Positionierungen ermöglicht werden, indem durch das Instrument der »vorlaufenden Kompetenzentwicklung« die Employability von Arbeitnehmern erhöht und unternehmerische Handlungsfreiräume verbreitert werden.





## **8 FAZIT: TRANSFER-SOZIALPLÄNE ALS INSTRUMENT ZUR SICHERUNG UNTERNEHMERISCHER FLEXIBILITÄT UND INDIVIDUELLER EMPLOYABILITY**

---

Lange galten Vorruhestandsregelungen und Abfindungszahlungen als »Mittel der Wahl« zur Bewältigung von Personalanpassungsprozessen in der chemischen Industrie. Geänderte arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen, eine rückläufige gesellschaftliche Akzeptanz von Vorruhestandsvereinbarungen und negative Folgewirkungen auf betrieblicher und individueller Ebene haben die Tarifvertragsparteien in der chemischen Industrie schon 1998 zur Entwicklung des Transfer-Sozialplan-Konzeptes bewogen. Dieses Konzept steht für einen Paradigmenwechsel in der Praxis von Personalanpassungen: Aufwendungen des Unternehmens werden nicht mehr allein in Form von Abfindungen verausgabt, sondern auch für die Erschließung einer neuen beruflichen Perspektive eingesetzt. Der »goldene Handschlag« für vergangene Leistungen wird damit durch einen Beitrag zur Zukunftssicherung für die ehemaligen ArbeitnehmerInnen ergänzt bzw. sogar vollständig ersetzt.

### **DIE BISHERIGEN ERFAHRUNGEN MIT TRANSFER-SOZIALPLÄNEN SIND POSITIV**

Bislang bleibt die Anerkennung dieses Ansatzes in Unternehmen und bei Betriebsräten noch hinter den Erwartungen zurück. Unbekannte Anforderungen und Zweifel an der Wirksamkeit dieses Instrumentariums begünstigen das »Business as usual«, obwohl die vorliegenden Erfahrungen mit der Umsetzung von Transfer-Sozialplänen Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer signalisieren. In den bisherigen Projekten wurden Vermittlungsquoten von durchschnittlich über 80 Prozent erzielt. Dieser Durchschnittswert ist um so höher zu bewerten, als in dieser Rechnung auch Stammebelegschaften enthalten sind, die zu großen Teilen den sogenannten Problemgruppen des Arbeitsmarktes zuzuordnen sind (d.h. Personen ohne oder mit einer veralteten Berufsausbildung etc.). Weitere – auch unter dem

Aspekt der Wirtschaftlichkeit zu sehende – Vorteile verstärken die Zweifel an der schlichten Abfindungspraxis:

- *Unternehmen* können durch einen Transfer-Sozialplan erhebliche Handlungsfreiräume gewinnen und Folgewirkungen vermeiden, indem bspw. die Verlagerung, der Verkauf oder die Stilllegung von Produktionsstandorten ohne Kapazitätseinbußen stichtaggenau mit der vorhandenen Stammebelegschaft realisiert wird, ohne dass es auf der Strecke zu überhöhten Fehlzeiten, erhöhten Unfallzahlen, Sabotageakten und Kündigungsschutzklagen kommt. Die flexible Kombination verschiedener Anreizinstrumente ermöglicht selbst bei heterogenen Mitarbeiterstrukturen die Aufrechterhaltung einer hohen Motivation, was mit reinen Abfindungslösungen kaum zu erreichen ist. Das Unternehmen erhält als Gegenleistung für die vereinbarten Transferleistungen – wie z.B. die Übernahme von Mitarbeitern ohne Anschlußbeschäftigung in eine Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) – Planungssicherheit, was eine optimale Kapazitätsdisposition ermöglicht, um Verzögerungen von Lieferterminen und damit korrespondierende Kundenbeschwerden, Regressforderungen etc. zu vermeiden.
- *ArbeitnehmerInnen* können im Rahmen eines Transfer-Sozialplanes bedürfnisgerecht aus verschiedensten Beratungs- und Unterstützungsleistungen gezielt diejenigen in Anspruch nehmen, welche die Erschließung einer neuen beruflichen Perspektive bestmöglich unterstützen. Insbesondere Personen mit einer vergleichsweise niedrigen Employability profitieren dabei stark von der »Türöffner-Funktion« einer PEG, die auf persönliche Kontakte und stabile (regionale) Netzwerke zugreifen kann. Auch der Zeit und Motivation raubende »Gang durch die Instanzen« bei einer beruflichen Neuorientierung kann durch die Koordinationsfunktion einer PEG deutlich verkürzt werden.
- Durch die Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit werden die sozialen Sicherungssysteme entlastet und durch die beschleunigte Besetzung offener Stellen werden durch den derzeitigen Fachkräftemangel begründete Barrieren für (regionale) wirtschaftliche Entwicklungsprozesse abgebaut.

## **ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG UND UMSETZUNG VON TRANSFER-SOZIALPLÄNEN**

Trotz oder gerade aufgrund dieser überzeugenden Vorteile ist die Frage legitim, inwieweit diese Erfolge in Zukunft zu reproduzieren sind? Wenngleich sich die Aus-

gangsbedingungen und Zielsetzungen der bislang durchgeführten Transfer-Sozialplanprojekte stark unterscheiden, lassen sich vor dem Hintergrund der vorliegenden Erfahrungen einige grundlegende Faktoren für den Erfolg derartiger Projekte ableiten:

- *Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien* ist nicht nur im Hinblick auf die grundsätzliche Entscheidung für einen Transfer-Sozialplan essentiell, sondern auch im gesamten Verlauf des Projektes. Um zu einer aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive effektiven und effizienten Lösung zu gelangen, sind interne Reibungsverluste zu vermeiden.
- *Die frühzeitige Einbeziehung externer Expertise* (u.a. Arbeitsverwaltung, Arbeitgeberverband, Gewerkschaft, spezialisierte Personal-Dienstleister etc.) ist schon in der Konzeptionsphase des Transfer-Sozialplanes sicherzustellen, weil hier die wesentlichen Weichen für die Leistungs- und Kostenstruktur der Personalanpassung festgelegt werden. Der Zugriff auf relevante Know-how-Bestände ist professionell zu organisieren. Sind diese Kompetenzen nicht »inhouse« verfügbar, kann auf spezialisierte Personal-Dienstleister (fungieren auch häufig unter dem Synonym »Transfergesellschaft«) zugegriffen werden, die sich mittlerweile auf diesem Markt etabliert haben. Eine – intern oder extern betriebene – PEG sollte darüber hinaus als Kompetenzträger eine »Back-Office«-Funktion ausfüllen, über die inhaltliche Gestaltungsalternativen für den Transfer-Sozialplan erarbeitet und von ihren Konsequenzen und Kostenwirkungen in Modellrechnungen simuliert werden.
- Das *professionelle Handling notwendiger formaler Verfahren* (Kündigungen, Aufhebungsverträge, Entlassungsanzeigen an das zuständige Arbeitsamt nach § 17 Kündigungsschutzgesetz; Beantragung von Struktur-Kurzarbeitergeld nach § 175 SGB III etc.) ist angezeigt, um klare Rahmenbedingungen herzustellen und negative Folgewirkungen (wie etwa Kündigungsschutzklagen) auszuschließen.
- Eine *ausgewogene Gestaltung der Umsetzungsvariante* ist vorzunehmen, die für die betroffenen Mitarbeiter sowohl hinreichende Anreize für einen direkten Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt vorsehen als auch unterstützende Eingliederungsmaßnahmen beinhalten sollte. Bewährt haben sich dabei neben der *Staffelung und Variation von finanziellen Anreizen* (Verbindung von Abfindungen mit Mobilitäts- und Anpassungsprämien etc.) u.a. die folgenden Leistungsbestandteile:
  - Eine umfassende – auch psychologische – Beratung und Betreuung der vom Personalabbau betroffenen ArbeitnehmerInnen;

- Die berufliche Orientierungsberatung (inkl. Erarbeitung von Berufsweegeplänen);
  - Individuelle Bewerbungstrainings;
  - Die verwertungsorientierte Ableitung und Auswahl von Qualifizierungsbedarfen;
  - Die Arbeitsvermittlung und/oder Eingliederungsberatung (für Arbeitnehmer und eventuell aufnehmende Unternehmen);
- Für ArbeitnehmerInnen ohne ausreichende Employability für direkte berufliche Übergänge in neue Beschäftigungsverhältnisse ist die Konzeption und Durchführung *zielgruppen- und verwertungsorientierter Kompetenzentwicklungsmaßnahmen* (wobei sich vor allem die sogenannte »Probearbeit« als Instrument von hoher Effektivität und Effizienz erwiesen hat) zu gewährleisten. Hier ist insbesondere die Auswahl professioneller Weiterbildungsträger zu fokussieren, die kundenorientierte und nicht konfektionierte Leistungen anbieten.
- Da der Erfolg von Transfer-Sozialplanprojekten entscheidend davon abhängt, die betroffenen ArbeitnehmerInnen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Neigungen und Qualifikationen möglichst schnell in neue, stabile und zukunftssichere Beschäftigungsverhältnisse zu integrieren, die Mobilität der Mitarbeiter aber häufig sehr begrenzt ist, kommt der *detaillierten Kenntnis regionaler Arbeitsmärkte* eine entscheidende Bedeutung zu. Der Rückgriff auf die der Arbeitsverwaltung gemeldeten offenen Stellen ist sicherzustellen, reicht aber in der Regel nicht aus, um einen hohen Vermittlungserfolg des Projektes zu garantieren.

## **NEUE AKZENTE IN DER GESTALTUNG UND DURCHFÜHRUNG VON TRANSFER-SOZIALPLÄNEN UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE ZUKUNFT**

Die komplexen Wirkungszusammenhänge und vielfältigen Aufgaben, die bei der Konzeption und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen zu berücksichtigen bzw. zu lösen sind, stellen hohe und im Vergleich zur bisherigen Praxis völlig neue Anforderungen an die Kompetenz der handelnden Akteure. Da es sich selbst für Großkonzerne kaum lohnt, diese häufig sehr speziellen Kompetenzen permanent vorzuhalten, zeichnet sich aktuell eine Tendenz zur Inanspruchnahme von »System- oder Komplett-Dienstleistern« ab, die über Erfahrungen bei der effektiven und effizienten Gestaltung von Transfer-Sozialplänen verfügen und breite Aufgabenbe-

reiche im Verlauf der sozialverträglichen Gestaltung von Personalanpassungen übernehmen können.

Neben den Hinweisen auf die bisherige, von Großbetrieben getragene Praxis mit »end of pipe«-Charakter, werfen die bestehenden Erfahrungen aber auch neue Fragen auf:

- Inwiefern lassen sich die Vorteile von Transfer-Sozialplänen nicht gerade auch durch einen »Personal-Dienstleister« für die bislang benachteiligten ArbeitnehmerInnen von Klein- und Mittelunternehmen nutzbar machen?
  - Diesbezüglich sind Politik, Arbeitsverwaltung und die Tarifvertragsparteien aufgerufen, mögliche (Kompensations-)Modelle zu diskutieren.
- Können bestehende Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik stärker in die »vorlaufende Kompetenzentwicklung« eingebunden werden?
  - Vorlaufende Kompetenzentwicklung meint dabei Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die nicht, wie üblicherweise, erst krisenhaft am Ende betrieblicher Veränderungsprozesse stehen, sondern sich vorausschauend an grundlegenden, absehbaren Trends im Hinblick auf zukünftige Anforderungen der Betriebe orientieren.



## LITERATURVERZEICHNIS

---

- Bergemann, A.; Schultz, B. (2000): Effizienz von Qualifizierungs- und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in Ostdeutschland. Download-Version unter [www.iwh-halle.de](http://www.iwh-halle.de) (Rubrik Wirtschaft im Wandel 9/2000, S. 243–252).
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (Hrsg.) (1998): Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie, Wiesbaden.
- Fleckhaus, H.-J.; Hartmann, F.; Pott, E. (2000): Arbeit statt Abfindung – Qualifizierung als Chance, in: Personalführung, Heft 10, S. 66–71.
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2000): Förderinstrumente einer flexiblen und sozialverträglichen Arbeitsmarktpolitik, Arbeitspapier 16, Düsseldorf.
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2000): Transfergesellschaften weiterentwickeln, Arbeitspapier 11, Düsseldorf.
- Herrmann, G.; Kratz, A. (2000): Arbeitsmarktpolitische Instrumente zum Beschäftigtentransfer, in: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW (G.I.B.) (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 8, Bottrop.
- Jaeger, M. (2001): Personalabbau human gestalten, in: Personalwirtschaft, Heft 5, S. 30–34.
- Krone, S.; Müller, A. (2000): Neue Sozialpläne: Von der Abfindung zum Beschäftigungstransfer, in: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): IAT-Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen, S. 158–178.
- Müller, A. (2000): Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen – Das Beispiel der BASF Köln-Bickendorf, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Arbeitspapier 15, Düsseldorf.
- o. V. (2001): Gestörtes Leistungsklima in der Chemiebranche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.), Nr. 144 vom 25. Juni 2001, S. 29.
- o. V. (2000): 4. Nürnberger Beschäftigungsgespräch »Transfersozialpläne – statt Arbeitslosigkeit eine neue Perspektive«, in: ba-intern, Nr. 27 vom 11.12.2000.
- o. V. (2000): Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach den §§ 254ff SGB III, in: ba-intern, Nr. 24 vom 16.10.2000.
- Schlüter, V.; Gackstatter, S.; Braun, M. (1998): Beschäftigungseffekte von Innovationen der deutschen chemischen Industrie, hrsg. von der Arthur D. Little Unternehmensberatung, Wiesbaden.



- Staudt, E. (2000): Ingenieure gehören mit 45 Jahren noch nicht aufs Abstellgleis, in: VDI-Nachrichten, Nr. 47 vom 24. November 2000, S. 2.
- Staudt, E.; Kottmann, M. (1999): Den deutschen Biotechnologie-Unternehmen drohen die Innovatoren auszugehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.), Nr. 296 vom 20. Dezember 1999, S. 33.
- Staudt, E.; Kottmann, M. (1999): Employability von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren. Herausforderungen an die Kompetenzentwicklung in dynamischen Wirtschaftsbereichen, in: Innovation: Forschung und Management, Band 15, Bochum.
- Staudt, E.; Kottmann, M. (2001): Deutschland gehen die Innovatoren aus. Zukunftsbranchen ohne Zukunft?, Frankfurt am Main.
- Staudt, E.; Kottmann, M. (2001): Technischer Wandel, berufliche Kompetenzen und Innovation, in: Personalführung, Heft 4, S. 68–72.
- Staudt, E.; Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung, in: Kompetenzentwicklung '99, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Münster et al., S. 17–60.
- Staudt, E. et al. (1996): Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in den neuen Bundesländern, Münster, New York.
- Verband der Chemischen Industrie (VCI) (Hrsg.) (2000): Chemiewirtschaft in Zahlen, Frankfurt am Main.

### **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)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 -225  
www.boeckler.de

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	18,50	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	28,00	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	13,00	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	16,00	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	12,00	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	13,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leitretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	13,00	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	12,00	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	18,00	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	25,00	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	28,00	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	10,00	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	14,00	13013	3-928204-86-6

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigten statt entlassen</b>	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993</b>	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	25,00	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications</b>	16,00	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	16,00	13041	3-935145-12-8

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	16,00	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann / Christina Klenner</i> <b>Olympiareife Mannschaften gesucht?</b>	20,00	13043	3-935145-15-2
44	<i>Diether Döring / Hermann Henrich</i> <b>Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell</b>	20,00	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	16,00	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b>	35,00	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung</b>	16,00	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lütjhe</i> <b>Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen</b>	20,00	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert / Jürgen Tempel</i> <b>Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	20,00	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski / Matthias Helmer / Otfried Mickler</i> <b>Telekommunikation im Aufbruch</b>	20,00	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> <b>Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen</b>	28,00	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b>	20,00	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß / Eckhard Heidling</i> <b>Interessenvertretung und Expertenwissen</b>	26,00	13054	3-935145-28-4

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: [lavista@setzkasten.de](mailto:lavista@setzkasten.de)