

Josef Muth

## **Berufliche Neuorientierung im Vorfeld von Entlassungen**

2000-04

Josef Muth

**Berufliche Neuorientierung im  
Vorfeld von Entlassungen  
Projekt-Abschlußbericht**

*unter Mitarbeit von  
Diana Schumann, Petra Albert  
und Doris Beer*

Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-04

ISSN 0949-4944

Gelsenkirchen 2000

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon: +49-209/1707-0

Fax-Nr.: +49-209/1707-110

## **Berufliche Neuorientierung im Vorfeld von Entlassungen**

### **Zusammenfassung**

Im Zeitraum von 1995 bis 1998 wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen für den klassischen Abfindungssozialplan durch Änderungen im Renten- und Arbeitsförderungsrecht gravierend beschnitten. Vor diesem Hintergrund wird die Suche nach neuen Modellen des Personalabbaus dringlich, die sowohl zwischen den betrieblichen Sozialpartnern konsensfähig als auch arbeitsmarktpolitisch sinnvoll erscheinen. Ziel dieser Ansätze ist es, Arbeitslosigkeit im Zuge von Entlassungen möglichst erst gar nicht entstehen zu lassen, sondern die Betroffenen bereits im Vorfeld in neue Beschäftigung auf dem externen Arbeitsmarkt zu bringen. Die vorliegende Studie zeigt exemplarisch anhand von drei Fallstudien, wie „proaktive“ und betriebsnahe Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Neuorientierung und Mobilität ausgestaltet werden können und welche Faktoren den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich beeinflussen. Die hier untersuchten Aktivitäten sind Beispiele für eine Verzahnung von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik.

## **Occupational reorientation in advance of unemployment**

### **Abstract**

During the period 1995 and 1998 drastic cut-backs were made in respect to legal frameworks for the classical redundancy payment social scheme through changes having been made in the pension and employment promotion rights. Against this background, the search for new ways of reducing personnel, which are both agreeable to management and labour representatives as well as sensible from the point of view of labour market policy, became urgent. The aim of this approach is first off all not only to prevent unemployment taking place but to have the persons affected brought into new employment on the external labour market in advance. On the basis of three case studies, the available report shows how „provocative“ and how internal measures for the promotion of new occupational orientation and mobility can be laid out and which factors have a decisive influence on the success of the measures used. The activities which have been examined are examples for a mesh of internal personnel policy and public labour market policy.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	13
1.1	Neue Wege beim Umgang mit Personalabbau .....	13
1.2	Das Forschungsprojekt .....	17
1.3	Aufbau des Berichts.....	19
<b>2</b>	<b>Das Untersuchungsdesign</b> .....	19
2.1	Methodeneinsatz .....	20
<b>3</b>	<b>Beschreibung der regionalen Arbeitsmärkte</b> .....	22
3.1	Methodische Anmerkungen.....	22
3.2	Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.....	23
3.3	Entwicklung der Arbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit.....	25
3.4	Die Struktur der Arbeitslosigkeit.....	27
	3.4.1 Arbeitslosigkeit von Älteren .....	28
	3.4.2 Arbeitslosigkeit von Ausländern.....	29
	3.4.3 Arbeitslose ohne abgeschlossene Berufsausbildung.....	31
3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	32
<b>4</b>	<b>Fallstudie 1: Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) der Case Germany GmbH</b> .....	34
4.1	Zum Unternehmenshintergrund.....	35
4.2	Die Stilllegung der Neusser Case-Werkes im Rückblick .....	35
4.3	Die Gestaltung von Interessenausgleich und Sozialplan.....	38
4.4	Die Auslaufphase der Produktion: Einführung von lokalen Optimierungsmaßnahmen und Hoffnung auf den Erhalt des Neusser Werkes .....	40
4.5	Entstehungsprozess des „Zentrum für Arbeit und Beschäftigung“ .....	41
4.6	Das Detailkonzept des ZAB .....	46
4.7	Die Berater und die Beraterinnen des ZAB.....	50
4.8	Zur Zielgruppe des ZAB – Die Belegschaftsstruktur der Case Germany GmbH zum Ende 1996 .....	51
4.9	Die praktische Umsetzung des ZAB .....	53
	4.9.1 Das Beratungs-Center im ZAB.....	54
	4.9.2 Das Job-Center im ZAB.....	57

4.9.3	Die Einzelberatungen im ZAB.....	58
4.9.4	Anmerkungen zu den Methoden im Beratungs- und Job-Center.....	58
4.9.5	Das Job-Hunting im ZAB .....	60
4.10	Der Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen .....	62
4.10.1	Sozialplanfinanzierte Einzel-Qualifizierungsmaßnahmen.....	63
4.10.2	Gruppen-Qualifizierungsmaßnahmen.....	64
4.11	Die Erwerbssituation der ehemaligen Case-Beschäftigten zu Beginn des Jahres 1998 .....	69
4.12	Die Beteiligung der ehemaligen Case-Beschäftigten am ZAB .....	78
4.13	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	84
<b>5.</b>	<b>Fallstudie 2: Die Stilllegung der Zeche Sophia Jacoba GmbH in Hückelhoven.....</b>	<b>88</b>
5.1	Die Hintergründe der Zechenschließung .....	88
5.2	Die Belegschaftsstruktur der Sophia Jacoba GmbH.....	90
5.3	Die Bewältigung der Stilllegung: Die Gestaltung der Personalplanung und der Einsatz von personal- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen .....	90
5.4	Die Gestaltung der Stilllegungssozialplan auf der Sophia Jacoba GmbH.....	94
5.4.1	Spezifische Sozialplanleistungen für Arbeitnehmer die aus dem Erwerbsleben ausgegliedert wurden .....	97
5.4.2	Spezifische Sozialplanleistungen für Arbeitnehmer beim Übergang auf Arbeitsplätze des internen Arbeitsmarktes .....	97
5.4.3	Spezifische Sozialplanleistungen für Arbeitnehmer beim Übergang auf den externen Arbeitsmarkt.....	98
5.5	Die Umsetzung der personal- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen.....	99
5.5.1	Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen .....	100
5.5.2	Die Beteiligung der Sophia Jacoba GmbH an der Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ .....	104
5.5.3	Die Aktivitäten der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft .....	109
5.5.4	Das Sozialplanbüro .....	110
5.6	Die Erwerbssituation der ehemaligen Sophia Jacoba-Beschäftigten .....	111
5.7	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	112

<b>6</b>	<b>Fallstudie 3: Die Offene Arbeitsstiftung Steyr</b> .....	<b>115</b>
6.1	Entstehung des Modells der Arbeitsstiftung und seine institutionellen Grundlagen .....	115
6.2	Entstehung und Entwicklung der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	118
6.3	Der institutionelle Aufbau der Offenen Arbeitsstiftung Steyr.....	120
6.4	Finanzierungsstruktur der OAS .....	122
6.5	Kooperation mit dem Arbeitsmarktservice.....	123
6.6	Die Konzeption der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	124
6.6.1	Das Berufsorientierungsseminar .....	124
6.6.2	Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr.....	126
6.6.3	Projekt Selbständigkeit .....	126
6.6.4	Das Maßnahmenbündel für die über 50jährigen.....	127
6.6.5	Das Replacement .....	129
6.7	Die Trainer der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	129
6.8	Die Teilnehmerstruktur in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	130
6.9	Bisherige Ergebnisse der Offenen Arbeitsstiftung Steyr.....	131
6.9.1	Qualitätskontrolle.....	132
6.10	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	132
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse</b> .....	<b>135</b>
7.1	Hintergrund und Ziel der Untersuchung.....	135
7.2	Umsetzungsergebnisse in den drei Fallstudien.....	137
7.2.1	Einfluss endogener und exogener Faktoren .....	138
7.2.2	Interpretation der Ergebnisse .....	140
7.3	Schlussfolgerungen und Ausblick .....	143
	<b>Literatur</b> .....	<b>146</b>

## Verzeichnis der Tabellen, Schaubilder sowie Übersichten

Tabelle 2.1:	Gesprächspartner für die Experteninterviews .....	21
Tabelle 3.1:	Anteil von Ausländern an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen in den Kreisen Neuss und Heinsberg von 1987 bis 1996.....	31
Tabelle 4.1:	Idealtypischer Ablauf des Beratungs- und Job-Centers im ZAB .....	49
Tabelle 4.2:	Anzahl der Teilnehmer in den Qualifizierungsmaßnahmen.....	67
Tabelle 4.3:	Altersverteilung der Qualifizierungsteilnehmer.....	67
Tabelle 4.4:	Anstellungsstatus der Qualifizierungsteilnehmer bei Case .....	67
Tabelle 4.5:	Spezifische Arbeitslosenquoten der ehemaligen Case-Beschäftigten.....	77
Tabelle 4.6:	Befragungsteilnehmer nach Häufigkeit des ZAB-Besuchs, differenziert nach Arbeitsmarktstatus.....	79
Tabelle 4.7:	Antwort auf die Frage „Wie gut hat Ihnen das ZAB im einzelnen Gefallen?“ auf einer Skala von „1“ (sehr gut) bis „5“ (= sehr schlecht).....	83
Tabelle 5.1:	Sozialplanausgestaltung auf der Sophia Jacoba, differenziert nach Art der beruflichen Mobilität.....	96
Tabelle 5.2:	Berechnungsbeispiel für den Bezug von Sozialplanleistungen bei Übergang in bergbaufremde Beschäftigung in der Region .....	99
Tabelle 5.3:	Berufswünsche der an einer Umschulung interessierten Sophia Jacoba-Beschäftigten –Belegschaftsbefragung 1995 .....	101
Tabelle 5.4:	Übergänge von Beschäftigten der Sophia Jacoba in Unternehmen der früheren Sophia-Jacoba-Entwicklungsgesellschaft zum Zeitpunkt Juni 1998.....	110
Tabelle 6.1:	Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr im Januar 1998 .....	120
Tabelle 7.1:	Übersicht über die Instrumente, die in den drei Untersuchungs-Fällen schwerpunktmäßig zur Wiedereingliederung der Ausscheidenden Arbeitnehmer in den externen Arbeitsmarkt eingesetzt wurden.....	137



Schaubild 3.1:	Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Stadt Neuss, der Gemeinde Hückelhoven sowie in Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 – zum Stichtag 30. September .....	23
Schaubild 3.2:	Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss, differenziert nach Wirtschaftsfaktoren - Stichtag 30. September .....	24
Schaubild 3.3	Arbeitslosenquoten in Nordrhein-Westfalen gesamt, in den Arbeitsmarktdienststellen Neuss und Erkelenz sowie in Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 – Jahresdurchschnitte .....	26
Schaubild 3.4	Anteil der Langzeitarbeitslosen an den Arbeitslosen insgesamt in Nordrhein-Westfalen gesamt, in den Arbeitsdienststellen Neuss und Erkelenz sowie in Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1991 bis 1996 - zum Stichtag 30. September .....	27
Schaubild 3.5:	Anteil älterer Arbeitsloser (55 Jahre und älter) an allen Arbeitslosen in der Stadt Neuss, der Gemeinde Hückelhoven sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1993 bis 1997 – jeweils Ende Juni .....	28
Schaubild 3.6:	Anteil und Bestand arbeitsloser Ausländer in Nordrhein-Westfalen gesamt, in den Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 - Jahresdurchschnittszahlen.....	30
Schaubild 3.7:	Anteil an Arbeitslosen ohne abgeschlossene Berufsausbildung an allen Arbeitslosen in Nordrhein-Westfalen sowie im Bereich der Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz von 1991 bis 1996 - Septemberdaten .....	32
Schaubild 4.1	Organisatorischer Aufbau des ZAB und seiner Trägerstruktur .....	45
Schaubild 4.2	Das ZAB-Beratungsangebot .....	48
Schaubild 4.3	Altersverteilung der Case-Beschäftigten, differenziert nach Angestellten und gewerblich Beschäftigten – zum Stichtag 31. Dezember 1996 .....	52
Schaubild 4.4	Betriebszugehörigkeit der Case-Beschäftigten, differenziert nach Angestellten und gewerblich Beschäftigten - zum Stichtag 31. Dezember 1996 .....	52
Schaubild 4.5:	Die Wohnorte der Case-Beschäftigten .....	53
Schaubild 4.6:	Bewilligte Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Sozialplan-Sonderfonds .....	64

Schaubild 4.7:	Personalabbau im Neusser Produktionswerk der Case Germany GmbH von Dezember 1996 bis Dezember 1997 .....	69
Schaubild 4.8:	Vergleich Case-Belegschaft versus Befragungsteilnehmer - nach Altersklassen.....	72
Schaubild 4.9:	Vergleich Case-Belegschaft versus Befragungsteilnehmer - nach Dauer der Betriebszugehörigkeit.....	72
Schaubild 4.10:	Vergleich Case-Belegschaft versus Befragungsteilnehmer - nach Nationalität .....	73
Schaubild 4.11:	Erwerbssituation der Befragungsteilnehmer zu Beginn des Jahres 1998.....	74
Schaubild 4.12:	Wiederbeschäftigung der ehemaligen Case-Arbeitnehmer nach Betriebsgröße .....	74
Schaubild 4.13:	Strukturvergleich: Berufliche Stellung bei Case versus berufliche Stellung beim neuen Arbeitgeber (Querschnittsangaben).....	75
Schaubild 4.14:	Informationsquellen zum Auffinden des neuen Arbeitsplatzes .....	76
Schaubild 4.15:	Antwort auf die Frage „Wie lange haben Sie in etwa auf Ihr Zeugnis von der Personalabteilung gewartet?“ .....	78
Schaubild 4.16:	Strukturvergleich Gesamt-Belegschaft versus ZAB-Teilnehmer - differenziert nach Altersklassen .....	80
Schaubild 4.17:	Strukturvergleich Gesamt-Belegschaft versus ZAB-Teilnehmer - differenziert nach Dauer der Betriebszugehörigkeit .....	80
Schaubild 4.18:	Strukturvergleich Gesamt-Belegschaft versus ZAB-Teilnehmer - differenziert nach Nationalität .....	81
Schaubild 4.19:	Antwort auf die Frage „Welche Angebote im ZAB haben Sie in Anspruch genommen?“ .....	82
Schaubild 4.20	Anzahl der Teilnehmer an den ZAB-Seminaren und –workshops nach Angaben der Case Germany GmbH .....	82
Schaubild 4.21	Antwort auf die Frage „Was hat die Teilnahme am ZAB Ihnen beruflich an Vorteilen gebracht?“.....	84
Schaubild 5.1:	Planung des Personalabbaus auf der Sophia Jacoba zum Zeitpunkt März 1992.....	92
Schaubild 5.2:	Ursprüngliche sowie korrigierte Planung des Personalabbaus auf der Sophia Jacoba zu den Zeitpunkten März 1992 und Juli 1997.....	94

Schaubild 5.3:	Belegschaftsbefragung 1995: Antwort auf die Frage „Was kommt für Sie in Frage, wenn Sie nicht weiter im Bergbau oder im Ruhrkohle-Konzern bleiben möchten?“ .....	101
Schaubild 5.4:	Entwicklung der Gesamtzahl von Abordnungen und Einstellungen über die Gemeinschaftsinitiative sowie die Entwicklung des Verhältnisses von Abordnungen zu Einstellungen .....	107
Schaubild 5.5:	Anzahl der Sophia Jacoba-Beschäftigten, die sich im jeweiligen Monat in einem Praktikum der Gemeinschaftsinitiative befanden .....	108
Schaubild 5.6:	Übergänge mit dem Modell der Gemeinschaftsinitiative nach Differenzierung der Sophia Jacoba zum Zeitpunkt 12. Mai 1997 .....	109
Schaubild 5.7:	Realisierter Personalabbau auf der Sophia Jacoba zum Zeitpunkt Ende Dezember 1997.....	112
Schaubild 6.1:	Organisatorischer Aufbau der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	121
Schaubild 6.2:	Die Konzeption der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	124
Schaubild 6.3:	Aufbau des Maßnahmenbündels für die über 50jährigen .....	128
Schaubild 6.4	Altersverteilung der aktiven Stiftungsteilnehmer zum Stand Januar 1998 .....	130
Schaubild 6.5	Anteile der verschiedenen Bildungsabschlüsse, die bis Ende 1996 in der OAS realisiert wurden .....	131
Übersicht 6.1:	Die institutionelle Grundlage von Arbeitsstiftungen im österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetz .....	117
Übersicht 6.2:	Finanzierungsstruktur der Offenen Arbeitsstiftung Steyr .....	123
Übersicht 6.3	Idealtypischer Ablauf des Replacements.....	129

# 1 Einleitung

## 1.1 Neue Wege beim Umgang mit Personalabbau

In den vergangenen 20 Jahren haben insbesondere die Großunternehmen der Montanindustrie und des verarbeitenden Gewerbes ihren Personalabbau durch die Anwendung der verschiedenen „Vorruhestandsmodelle“ bewältigt.<sup>1</sup> Ältere Arbeitnehmer schieden auf diesem Wege schon vor Erreichen ihres notwendigen Alters für den Bezug der regulären Rente einvernehmlich aus den Betrieben aus, gingen in eine Phase der Arbeitslosigkeit über, mußten dem Arbeitsmarkt aber ab dem vollendeten 58. Lebensjahr nicht mehr zur Verfügung stehen, wenn sie zum frühestmöglichen Zeitpunkt in den Bezug der Arbeitslosenrente mit 60 Jahren übergingen. Die Überbrückungszeit bis zum Bezug der Arbeitslosenrente wurde durch eine Kombination von Arbeitslosengeld - zum Teil auch Arbeitslosenhilfe - mit den im Sozialplan des entlassenden Unternehmens verankerten Abfindungszahlungen materiell attraktiv gestaltet. Häufig hatten die ausscheidenden Arbeitnehmer keine oder nur geringe finanzielle Einbußen gegenüber ihrem früheren Einkommen hinzunehmen. Gesellschaftlich waren diese Vorruhestandsregelungen akzeptiert, insbesondere deshalb, weil in manchen Unternehmen durch die Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern jüngere Personen nachrücken konnten und keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden mußten. Die traditionellen Vorruhestandsregelungen waren damit zumeist zwischen den betrieblichen Sozialpartnern konsensfähig, so daß ihnen aufwendige Auseinandersetzungen über die Durchsetzung von Betriebsänderungen erspart blieben.

Die zentrale Kritik der Öffentlichkeit an den beschriebenen Strategien der betrieblichen Personalanpassung zielte stets auf die hieraus resultierenden Kosten, die sowohl der Arbeitslosen- als auch der Rentenversicherung entstanden sind. Aus diesem Grunde wurden die rechtlichen Grundlagen für den klassischen Abfindungssozialplan seit Mitte der 90er Jahre durch den Gesetzgeber gravierend geändert. (Vgl. ausführlich Knuth / Stolz 1998 sowie Knuth 1997). Die Rente wegen Arbeitslosigkeit wie auch die flexible Altersgrenze für langjährig Versicherte werden nun schrittweise abgeschafft; das gleiche gilt für die Frauenaltersgrenze für den Rentenbezug mit 60 Jahren. Verschiedene Übergangsregelungen sorgen dafür, daß diese Veränderungen nicht abrupt in Kraft treten, jedoch gilt nach derzeitigem Stand für die genannten Fälle ab dem 1. Januar 2012 die Regelaltersgrenze von 65 Jahren.<sup>2</sup> Hinzu kommt, daß nun die Altersgrenze für den verlängerten Bezug von Arbeitslosengeld um drei Jahre heraufgesetzt wurde. Mit Wirkung zum 1. April 1999 ist es zudem nicht mehr sinnvoll, Vorruhestandszeiten, in denen Arbeitslosenhilfe bezogen wird, durch Sozialplanmittel finanziell zu flankieren, da seit diesem Zeitpunkt derartige Zahlungen bei der Bedürftigkeitsprüfung in voller Höhe als Einkommen angerechnet werden. Ebenfalls seit dem 1. April 1997 gilt nun eine erheblich erweiterte Definition der zumutbaren Beschäftigung, die Arbeitslose nicht ohne

---

<sup>1</sup> Unter Vorruhestand in Verbindung mit dem Altersübergang bei Arbeitslosigkeit und dem Bezug von Arbeitslosenrente ist hier nicht die Anwendung des Vorruhestandsgesetzes gemeint, das von 1984 bis 1988 galt, und nur zu etwa 160.000 Förderfällen führte (vgl. hierzu Vogel 2000).

<sup>2</sup> Die Übergangsregelung wurden so gestaltet, daß bei vorzeitiger Inanspruchnahme Abschlüsse in Kauf zu nehmen waren. Diese waren so gestaffelt, daß die Betroffenen allmählich in diese Abschlüsse „hineinwuchsen“. Personen, die sich derzeit im üblichen Vorruhestandsalter befinden, sind bereits voll betroffen und können eine Rente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit mit Vollendung des 60. Lebensjahres nur mit Abschlüssen von 18 Prozent beziehen.

Auswirkungen auf ihren Leistungsbezug verweigern können - der bisherige Berufs- und Qualifikationsschutz wurde aufgelöst. Auch müssen ab dem Jahre 2001 Arbeitslose, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, weiterhin dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.<sup>3</sup>

Im Ergebnis dürften die dargestellten rechtlichen Änderungen dazu führen, daß die traditionellen Vorruhestandsmodelle entweder für die auf diesem Wege ausscheidenden Arbeitnehmer finanziell inakzeptabel oder für die Unternehmen aus Kostengründen untragbar werden. Aus dieser Situation erwächst die Notwendigkeit, nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, wie unvermeidbarer Personalabbau zukünftig in einer zwischen den betrieblichen Sozialpartnern konsensfähigen, für die Betroffenen sozialverträglichen und letztlich arbeitsmarktpolitisch sinnvollen Weise bewältigt werden kann. Unter Handlungsdruck stehen vor allem Unternehmen, die in den zurückliegenden Jahren extensiv von den traditionellen Vorruhestandsmodellen Gebrauch machten und die älteren Jahrgänge ihrer Belegschaft bereits stark ausgegliedert haben. Die aufgewendeten Sozialplanleistungen haben die Liquidität mancher dieser Unternehmen in einem Ausmaß strapaziert, daß der Spielraum für ein weiteres konventionelles Vorgehen mit erhöhtem Mitteleinsatz eingeschränkt sein dürfte.

Der Gesetzgeber hat den betrieblichen Sozialpartnern inzwischen einen Anreiz geschaffen, um Alternativen zum sogenannten „goldenen Handschlag“ zu finden: Im SGB III wurde mit den „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ (§ 254ff.) ein neues Instrument eingeführt, mit dem die Bundesanstalt für Arbeit Maßnahmen fördern kann, „...die der Eingliederung von ohne die Förderung nicht oder nicht dauerhaft in den Arbeitsmarkt einzugliedernden Arbeitnehmern dienen...“ (§ 245 SGB III). Bedingung für die Gewährung dieser Zuschüsse ist u.a. jedoch, daß auch das personalentlassende Unternehmen im Rahmen des Sozialplans in angemessenem Umfang Mittel zur Finanzierung der Eingliederungsmaßnahme zur Verfügung stellt. Bezogen auf ein Szenario, in dem die von den Unternehmen entlassenen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen tendenziell jünger werden und diese gleichzeitig damit rechnen müssen, daß sich ihre materielle Situation bei eintretender Arbeitslosigkeit deutlich verschlechtert, scheinen Bedingungen vorzuliegen, unter denen die ausscheidenden Beschäftigten an einer Unterstützung bei ihrer beruflichen Neuorientierung interessiert sein dürften. Betriebliche Personalpolitik und öffentliche Arbeitsmarktpolitik haben damit ein gemeinsames Handlungsfeld und können durch eine verstärkte Aktivierung von Sozialplanmitteln miteinander verzahnt werden. Zur Aktivierung von Sozialplänen vgl. Knuth 1996, S. 338ff.).

---

<sup>3</sup> Zum Zeitpunkt der Berichterstellung war des weiteren noch davon auszugehen, daß mit Geltung ab dem 1. April 1997, aber mit Übergangsregelungen bis zum 6. April 1999, nach § 140 SGB III Entlassungsentschädigungen, die Arbeitslose wegen der Beendigung ihres Beschäftigungsverhältnisses erhalten oder zu beanspruchen haben, nach Abzug der Steuern auf die Hälfte des Arbeitslosengeldes angerechnet werden, soweit sie den im Gesetz definierten Freibetrag überschreiten. § 140 SGB III hätte somit die traditionelle Sozialplanpraxis für Arbeitnehmer und ArbeitnehmerInnen nachhaltig in ihrer Attraktivität beschnitten, so daß zum damaligen Zeitpunkt allgemein noch die Einschätzung vorherrschte, daß alternative Lösungen zur Bewältigung von Personalabbau - wie sie hier im vorliegenden Bericht exemplarisch beschrieben und diskutiert werden - zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Nach der Bundestagswahl vom 27. September 1998 zog die neue Bundesregierung mit dem „Entlassungsentschädigungs-Änderungsgesetz“ vom 4. März 1999 jedoch diese verfassungsrechtlich umstrittene Regelung zurück (vgl. Kirsch et al. 1999).

Der traditionelle betriebliche Konsens „goldener Handschlag“ könnte damit nun durch einen neuen Konsens „arbeitsmarktpolitische Sozialplanmaßnahmen“ abgelöst beziehungsweise ergänzt werden.<sup>4</sup> Es geht damit nicht mehr im gleichen Maße wie früher um die Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern aus dem Erwerbsleben sondern nun auch um die Förderung der beruflichen und/oder regionalen Mobilität von Arbeitskräften, die im Zuge von Personalabbau von Arbeitslosigkeit bedroht sind.

Erste Bestätigungen erhält diese Vermutung durch Praxisbeobachtungen. Unternehmensvertreter motivieren über ihre Verbände und auf Weiterbildungsveranstaltungen dafür, von den Möglichkeiten des neuen Sozialgesetzbuchs III im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen Gebrauch zu machen. Ebenso ist bei Betriebsräten und Gewerkschaften feststellbar, daß ein Umdenken bei der Gestaltung von Sozialplänen in Sicht ist. So hat die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) im Mai 1998 zusammen mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) ein Papier mit dem Titel „Transfer-Sozialplan - Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie“ vorgelegt, in dem festgestellt wird, daß aufgrund der erfolgten steuerlichen, arbeits- und sozialrechtlichen Gesetzesänderungen die bisherige Abfindungspraxis in nächster Zeit nicht mehr genügend Gestaltungsspielraum bieten wird (vgl. IGBCE 1998). Als Reaktion auf diese Situation wird unter anderem die Verbesserung der „Beschäftigungsfähigkeit“ der Arbeitnehmer als ein zentrales zukünftiges Ziel genannt. Gleichwohl muß davon ausgegangen werden, daß es sich auch künftig bei der Ausgestaltung von Sozialplänen um „Verteilungsaueinandersetzungen“ handeln wird. Dies hat zum Beispiel der Vorstand der IG Metall sehr deutlich herausgestellt (vgl. Gerntke 1997). Demnach ist nicht unbedingt davon auszugehen, daß eine derart veränderte Sozialplan-“Philosophie“ zwangsläufig mit einer Verbilligung von Personalabbau verbunden sein wird.

Die „Beschäftigungsfähigkeit“ (Employability) von zu entlassenden Arbeitnehmern und Arbeitnehmern ist in den zurückliegenden Monaten vor allem von betrieblichen Praktikern vermehrt als arbeitsmarktpolitisches Ziel genannt worden und scheint gegenwärtig mehr und mehr den Platz in der arbeitsmarktpolitischen Diskussion einzunehmen, den die berufliche Qualifizierung bisher besetzte - eine einheitliche und klare Definition des Begriffs der „Beschäftigungsfähigkeit“ existiert derzeit jedoch noch nicht.<sup>5</sup> Im Rahmen dieses Berichts soll unter Beschäftigungsfähigkeit die Herstellung beziehungsweise lebenslange Erhaltung der „Bewegungs- und Konkurrenzfähigkeit“ von Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt verstanden werden (vgl. Knuth 1998). Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erhält ihre zunehmende Bedeutung dabei unter der Annahme, daß aufgrund von sich ständig verändernden Unternehmensstrukturen berufliche Erwerbsbiographien mehr und mehr instabil verlaufen und das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“, das heißt das unbefristete, abhängige Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis, sukzessive an Bedeutung verliert (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 1998). Empirisch betrachtet haben befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeit, gering-

---

<sup>4</sup> Natürlich wird auch weiterhin auf der betrieblichen Ebene die Aushandlung von Sozialplanabfindungen eine Rolle spielen. Nach § 254 (2) Abs. 3 SGB III wird zwar ein Wahlrecht für den einzelnen Arbeitnehmer zwischen Abfindung und Eingliederungsmaßnahme ausgeschlossen, das Gesetz läßt jedoch zu, daß unterschiedliche Sozialplanleistungen für verschiedene Belegschaftsgruppen verankert werden können. Möglich ist auch, daß Sozialpläne für einzelne Arbeitnehmer beziehungsweise Arbeitnehmerinnen sowohl Abfindungen als auch die Bereitstellung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen vorsehen.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Kehlenbach / Stricker (1996), Institut der deutschen Wirtschaft (1998), Witek (1998). Inzwischen liegt jedoch eine umfangreiche Ausarbeitung zum Thema Employability von Gazier (1999) vor.

füßige Beschäftigung, Leiharbeit, Heimarbeit sowie Selbständigkeit zwar gegenwärtig noch nicht den Anteil an der Beschäftigung, daß von einer gravierenden „Erosion“ des Normalarbeitsverhältnisses gesprochen werden kann, dennoch haben sich im letzten Jahrzehnt die Anteile zwischen den verschiedenen Erwerbsformen zugunsten von abhängiger Teilzeitbeschäftigung und selbständiger Erwerbsarbeit und zu Lasten des abhängigen Vollzeitverhältnisses verschoben (vgl. Hoffmann / Walwei 1998).<sup>6</sup> Sollte sich dieser Trend in Zukunft fortsetzen, werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zunehmend damit konfrontiert, ihre notwendigen Übergänge von einer bestehenden in eine neue Beschäftigung zu meistern. Das zentrale Ziel der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ist es dabei, den Arbeitsuchenden zu einer Verbesserung ihrer „relativen“ Position auf dem Arbeitsmarkt zu verhelfen. Maßnahmen, die zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eingerichtet werden, schaffen damit in der Regel keine neue Beschäftigung, sondern setzen zentral auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes an.

Wird die Beschäftigungsfähigkeit zu einem zentralen personal- als auch arbeitsmarktpolitischen Ziel, dann stellt sich die Frage, wie dieses Ziel in der Praxis zu erreichen ist. Vor allem wenn es sich bei den personalentlassenden Unternehmen um solche handelt, deren Belegschaften - wie in vielen Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes - eine lange Betriebszugehörigkeit und damit einhergehend eine hohe emotionale Betriebsbindung aufweisen, wird die Loslösung der (noch-) Beschäftigten von ihrem bisherigen Betrieb und ihre Orientierung auf eine neue Erwerbstätigkeit vermutlich nur dann gelingen, wenn sie in einem längeren „Prozeß“ mit professioneller Unterstützung organisiert wird. Ein Ansatz dieser Art ist bereits unter dem Begriff des „Outplacements“ bekannt (vgl. Mayrhofer 1987). Obwohl Outplacementkonzepte für Beschäftigte der unteren Hierarchieebenen seit einigen Jahren existieren, wurde Outplacement bisher in Deutschland - von einigen Ausnahmen abgesehen - im Rahmen von Personalentlassungen fast ausschließlich auf der Ebene des Managements<sup>7</sup> für Einzelpersonen oder für Kleingruppen beziehungsweise Abteilungen angewendet.<sup>8</sup> Es stellt sich damit die Frage, ob die Methoden und Techniken, die im Bereich des Management-Outplacements angewendet werden, geeignet sind, um auf größere Gruppen von Beschäftigten der unteren Hierarchiestufen übertragen zu werden oder ob im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Sozialplanmaßnahmen gänzlich neue Wege erschlossen werden müssen, die die Wiedereingliederungschancen auch von weniger qualifizierten Arbeitnehmern verbessern und erhalten.

So ist es verständlich, daß bei den betrieblichen Akteuren zum Teil noch große Unsicherheit über die zukünftige Ausrichtung von Sozialplänen zu vernehmen ist, denn wie das neue Instrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ konkret in der Praxis umgesetzt werden kann, ist überwiegend noch unklar. Folglich ist es auch noch nicht erwiesen, welche Wiedereingliederungserfolge sich mit den neuartigen Sozialplanmaßnahmen erzielen lassen. Die Be-

---

<sup>6</sup> Die Aussagen von Hoffman / Walwei (1998) beruhen auf einer Auswertung des Mikrozensus der Jahre 1985 bis 1995.

<sup>7</sup> Auf Grundlage einer Befragung, die bei 14 in Deutschland ansässigen Unternehmen durchgeführt wurde, folgern Kirsch / Hendricks (1995, S. 966): „Der durchschnittliche Outplacement-Kandidat ist 46 Jahre alt, männlich, seit 14 Jahren im Unternehmen und verdient 175.000 DM.“

<sup>8</sup> Zur allgemeinen Entwicklung des Outplacements vgl. Mayrhofer (1987); zur Konzeption des Gruppenoutplacements vgl. Lingenfelder / Walz (1989); eine anwendungsbezogene Darstellung, die sich vor allem an die Arbeitnehmerseite richtet, findet sich bei Hartmann (1997); eine beispielhafte Darstellung zur Anwendung von Gruppen-Outplacement im Rahmen der Entlassung von 500 Mitarbeitern bei der Hans Schwarzkopf GmbH schildert Lemke (1996).

reitschaft zur Aushandlung derartiger Sozialpläne dürfte aber gerade auf der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenseite der Unternehmen ganz wesentlich davon abhängen, inwieweit die Wiedereingliederung der ausscheidenden Beschäftigten in den Arbeitsmarkt als aussichtsreich erscheint. Dies wiederum wird nicht ausschließlich von der Lage auf den jeweiligen regionalen Arbeitsmärkten abhängen, sondern auch von der Zweckmäßigkeit und Qualität der Maßnahmen. Hierüber existieren bisher jedoch nur ansatzweise Erfahrungen. Für arbeitsmarktpolitische Forschung erwächst hieraus die Aufgabe, Maßnahmen, die in die oben aufgezeigte Richtung weisen und bereits in der Praxis umgesetzt wurden, wissenschaftlich zu begleiten und zu evaluieren.

## 1.2 Das Forschungsprojekt

Um neueste Erfahrungen bei der Bewältigung von betrieblichem Personalabbau über eine verstärkte Aktivierung von Sozialplanmitteln zu sichern und bewerten zu können, wurde im Mai 1996 ein zweijähriges Forschungsprojekt mit dem Thema „Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstillegungen - Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung“ initiiert. Empirische Basis dieses Projektes sind drei Fallstudien, deren zentrale Gemeinsamkeit trotz vieler grundsätzlicher Unterschiede darin besteht, daß sie alle eine für den deutschen Raum neuartige Verzahnung von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik darstellen: Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB), das von der Case Germany GmbH im Rahmen seiner Standortschließung in Neuss gegründet wurde, die Stillegung der Zeche Sophia Jacoba in Hückelhoven sowie die Offene Arbeitsstiftung Steyr in Österreich. Alle drei Personalabbaustrategien weisen Elemente auf, die es zu diskutieren lohnt, wenn eine verstärkte Aktivierung von Sozialplanmitteln gefordert wird. Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet das ZAB, da für dessen wissenschaftliche Begleitung ein Auftrag des Ministeriums für Arbeit Gesundheit und Soziales NRW und der Firma Case erteilt wurde und damit ein besonders tiefer Einblick in dieses Modell möglich war. Die Betrachtung der Stillegungsaktivitäten auf der Sophia Jacoba sowie die Arbeitsweise der Offenen Arbeitsstiftung Steyr haben im Rahmen dieser Untersuchung dagegen den Charakter von Referenzfällen, die es ermöglichen, daß die Betrachtung nicht einseitig auf einen einzelnen Ansatz gelenkt wird und die Diskussion auch auf die Vielfalt der Ausgestaltungsmöglichkeiten von betriebsnahen arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten gelenkt werden kann. Die personal- und arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten in den untersuchten Fallstudien wurden zu einer Zeit umgesetzt, als das SGB III noch nicht in Kraft getreten war und es die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254ff. noch nicht gab. Das Forschungsprojekt hatte in diesem Kontext insbesondere die Funktion, Erfahrungen zu sammeln, die für die zukünftige inhaltliche Ausgestaltung von Sozialplanmaßnahmen hilfreich sein würden.

Die Untersuchung wurde vom nordrhein-westfälischen Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales sowie von der Firma Case Germany GmbH in Neuss zu gleichen Teilen finanziell gefördert. Bearbeitet wurde das Projekt im Verbund von der Universität-Gesamthochschule-Siegen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, sowie vom Institut Arbeit und Technik am Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen in Gelsenkirchen. Die Universität-Gesamthochschule-Siegen war für den personalwirtschaftlichen Forschungsteil, das Institut Arbeit und Technik für den arbeitsmarktpolitischen Forschungsteil verantwortlich. Das Ergebnis des Verbundprojektes schlug sich in zwei eigenständigen Forschungsberichtsteilen - einem personalwirtschaftlichen (vgl. Berthel / Kneerich 1998) sowie in dem vorliegenden ar-



beitsmarktpolitischen - nieder; die Verantwortung für den einzelnen Berichtsteil liegt selbstverständlich bei den jeweiligen Autoren. Auf dem Wege der Verbundforschung wurden einerseits Synergien in der Feldarbeit angestrebt, andererseits ergaben sich inhaltlich wertvolle Erfahrungen in der Kooperation der zwei unterschiedlichen Forschungsdisziplinen miteinander. Sowohl der personalwirtschaftliche als auch der arbeitsmarktpolitische Forschungsansatz verfolgten zum Teil spezifische Fragestellungen. Im vorliegenden Bericht wird in den jeweiligen Abschnitten darauf verwiesen, wenn weitergehende Untersuchungen im Berichtsteil der Projektpartner zu finden sind. Fachliche Unterstützung erhielt der Autor von Diana Schumann, Ruhr-Universität-Bochum (Analyse der Verbleibsbefragung), Petra Albert, Case Germany GmbH (Feldarbeit und Arbeitsmarktanalyse) sowie Doris Beer, Institut Arbeit und Technik (Untersuchung der Weiterbildungsaktivitäten).

An dieser Stelle möchten wir all jenen danken, die uns bei unserer Arbeit unterstützt haben. Insbesondere dem Unternehmen Case Germany GmbH sind wir zu Dank verpflichtet, denn nur in wenigen Fällen dürfte es arbeitsmarktpolitischer Forschung möglich sein, derart intensiv in ein betriebliches personalpolitisches Vorhaben involviert zu werden, wie es in diesem Forschungsprojekt geschehen ist. Beim Team des von Case beauftragten Beratungsunternehmens bedanken wir uns dafür, daß wir an zahlreichen Seminaren und Workshops im ZAB teilnehmen konnten und, daß uns in vielen Gesprächen die meisten unserer unzähligen Fragen beantwortet wurden - wir sind uns durchaus bewußt, daß unsere Neugier nicht immer angenehm gewesen ist. Der Einblick in die Stilllegungsaktivitäten auf der Zeche Sophia Jacoba wurde uns ermöglicht vom Arbeitsdirektor, vom Betriebsratsvorsitzenden, vom Leiter des Bildungszentrums Hückelhoven der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft sowie vom Leiter des Sozialplanbüros. Zu Dank verpflichtet sind wir auch unseren österreichischen Ansprechpartnern. Karl Zehetner von der Österreichischen Studien- und Beratungsgesellschaft GmbH (ÖSB) stand uns für Diskussionen über das arbeitsmarktpolitische Modell der Arbeitsstiftungen zur Verfügung und organisierte darüber hinaus Kontakte zu verschiedenen Arbeitsstiftungen in Österreich. Der Geschäftsführer der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ermöglichte uns im Rahmen eines längeren Forschungsaufenthaltes das Konzept der Arbeitsstiftung, seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennenzulernen. Letztlich möchten wir uns auch bei den verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Arbeitsämter bedanken, die uns mit der Bereitsstellung von Arbeitsmarktstatistiken unterstützt haben.

Der vorliegende Forschungsbericht wurde bereits im September 1998 fertiggestellt, konnte der Öffentlichkeit jedoch aufgrund formalrechtlicher Hintergründe erst jetzt, also mit erheblichem Zeitverzug, zugänglich gemacht werden. Dieser Umstand ist zwar bedauerlich, dennoch dürfte der Bericht einige Impulse in die aktuell laufende Diskussion über das neue Instrument des SGB III - „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ - liefern.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Das Institut Arbeit und Technik führt seit September 1998 im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) die Begleitforschung zu den „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ nach §§ 254ff. SGB III durch. Der erste Zwischenbericht, der als IAB-Werkstattbericht im April 1999 erschienen ist (vgl. Kirsch u.a. 1999), thematisiert die Implementation des Instruments sowie die sozialpolitischen Hintergründe seiner Einführung. Voraussichtlich gegen Mitte des Jahres 2000 wird der zweite Zwischenbericht erscheinen, in dem Ergebnisse aus 15 Fallstudien dargestellt werden.

### 1.3 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Forschungsbericht gliedert sich in sieben Abschnitte. Im folgenden Abschnitt 2 werden das Untersuchungsdesign sowie die eingesetzten Forschungsmethoden kurz erläutert. Abschnitt 3 gibt einen knappen Überblick über die Situation auf den für die Untersuchungsfälle relevanten regionalen Arbeitsmärkten. In den Abschnitten 4 bis 6 werden die drei Fallstudien vorgestellt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die Schlußfolgerungen dieser Untersuchung sowie ein Ausblick finden sich schließlich in Abschnitt 7.

Im weiteren Verlauf des Berichts wurde ausschließlich die maskuline Form von Begriffen verwendet. Dies soll nicht dadurch gerechtfertigt werden, daß es sich bei den Teilnehmern in den untersuchten arbeitsmarktpolitischen Projekten fast ausschließlich um Männer handelte, sondern diese Schreibweise soll lediglich zur Vereinfachung beim Lesen des Berichts beitragen - wohl wissend, daß dies nicht die beste Lösung darstellt.

## 2 Das Untersuchungsdesign

Im Rahmen der Untersuchung konnten die Stilligungsaktivitäten der Case Germany GmbH und die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten im ZAB aufgrund der prozeßbegleitenden wissenschaftlichen Einbindung über einen längeren Zeitraum sehr detailliert dokumentiert und aufgrund eigener Befragungen analysiert werden. Gleiches war auf der Sophia Jacoba GmbH sowie bei der Offenen Arbeitsstiftung Steyr aufgrund der begrenzten Projektmittel nicht möglich. Die beiden letztgenannten Fallstudien stützen sich daher im wesentlichen auf Interviews, die wir mit verantwortlichen Akteuren geführt haben sowie auf die Auswertung von Dokumenten, die uns zur Verfügung gestellt wurden.

Um die zentrale Fallstudie ZAB mit der Sophia Jacoba und der Offenen Arbeitsstiftung Steyr in Beziehung setzen zu können, wurde eine Referenzstruktur gebildet, die die folgenden drei Themenblöcke umfaßt:

- (1) Rahmenbedingungen für die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten
  - Hintergrund des Personalabbaus
  - Belegschaftsstruktur
  - Sozialplangestaltung
  - Institutionelle und organisatorische Verankerung der Maßnahme
  - Regionaler Arbeitsmarkt
  - Finanzierung der Maßnahme
  - Betriebliche und außerbetriebliche Akteure
  - Kooperation mit der Arbeitsverwaltung
  - Einsatz betrieblicher Ressourcen
  - Betriebliche Mitbestimmungssituation
  - Betriebliche Kommunikationsstrukturen

- (2) Konzeption und eingesetzte Instrumente
  - Einsatz von Beratern / Trainern
  - Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen
  - Einsatz von Berufseignungs- und Interessentests
  - Emotionale Verarbeitung des Kündigungsschocks
  - Einsatz spezieller Methoden zur beruflichen Neuorientierung und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
  - Externe betriebliche Praktika
  - Gründungsberatung
  - Bewerbungstraining
  - Job-Hunting
- (3) Erfolge der Maßnahmen
  - Akzeptanz und Annahme der Angebote
  - Quantitative Wiederbeschäftigungserfolge
  - Qualitative Wiederbeschäftigungserfolge

## 2.1 Methodeneinsatz

Im vorliegenden Forschungsprojekt ist ein Methodenmix aus Dokumentenauswertung, Experteninterviews (vgl. Tabelle 2.1), (teilnehmender) Beobachtung, Gruppendiskussion sowie standardisierten schriftlichen Befragungen zur Anwendung gekommen. Die Dokumentenanalyse beinhaltete eine Auswertung aller Protokolle, Statistiken und verschiedener anderer Unterlagen, die uns von den Verantwortlichen der jeweiligen Maßnahme zur Verfügung gestellt wurden. Die für die Analyse der regionalen Arbeitsmärkte relevanten Daten wurden uns von den jeweiligen Dienststellen der Arbeitsämter sowie vom Landesarbeitsamt aufbereitet. Daneben ergab die Projektanlage als Begleitforschung des ZAB viele informelle und offene Gespräche mit Belegschaftsangehörigen sowie mit den Beratern des ZAB.

Verschiedene Formen der Beobachtung fanden sowohl im ZAB als auch bei Gruppenveranstaltungen in den österreichischen Arbeitsstiftungen statt. Während die nichtteilnehmenden Beobachtungen in Österreich vor allem eine explorative Zielrichtung besaßen, erforderte die Begleitforschung im ZAB die Generierung eines Beobachtungsleitfadens, mit dem die dortigen Aktivitäten über einen längeren Zeitraum beobachtet und später systematisch ausgewertet werden konnten. Da die Abläufe im ZAB zunächst unbekannt waren, wurde der Leitfaden im Verlauf der ersten Beobachtungen mehrfach modifiziert, bis sichergestellt war, daß die beteiligten Wissenschaftler ein gemeinsames Verständnis über die Zuordnung von empirischen Phänomenen zu Beobachtungskategorien besaßen. Insgesamt wurden durch die Begleitforschung 47 Gruppenveranstaltungen im ZAB, darunter 29 Seminare und 18 Workshops im Zeitraum von Ende Januar bis Anfang Juli 1997 durch sechs Wissenschaftler beobachtet.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> 27 der beobachteten Veranstaltungen fanden vormittags, 20 nachmittags statt. Unsere Planung bestand anfänglich darin, vier Teilnehmergruppen über den gesamten Beratungsdurchgang als Längsschnitte und pro Beratungsbaustein jeweils zwei andere Gruppen als Querschnitte zu beobachten. Dies konnte aufgrund von laufenden Änderungen bei der Gruppenzusammenstellung jedoch nicht umgesetzt werden.

**Tabelle 2.1: Gesprächspartner für die Experteninterviews**

<b>Institution / Unternehmen</b>	<b>Funktion</b>
<b>- Fallstudie 1: ZAB -</b>	
Case Germany GmbH	Geschäftsführer für Personal und Recht
Case Germany GmbH	Geschäftsführer für Produktion
Case Germany GmbH	Betriebsratsvorsitzender
Case Germany GmbH	Betriebsratsmitglied
Case Germany GmbH / ZAB	Personalleiter / interner ZAB-Projektleiter
Case Germany GmbH / GAB	Prokurist der Personalabteilung / Geschäftsführer der ZAB-Trägergesellschaft (GAB)
ZAB	Externer ZAB-Projektleiter
ZAB	Berater
ZAB	Job-Hunter
Arbeitsamt Mönchengladbach	Direktor / zugleich Mitglied des GAB-Beirats
Stadtverwaltung Neuss	Bürgermeister
Stadtwerke Neuss	Direktor / früherer Geschäftsführer der GAB
IG Metall Neuss	Ortsbevollmächtigter
IG Metall Bezirksverwaltung Wuppertal	Erster Bezirksbevollmächtigter
Weiterbildungsträger	Ausbilder
<b>Fallstudie 2: Sophia Jacoba GmbH</b>	
Sophia Jacoba GmbH	Arbeitsdirektor
Sophia Jacoba GmbH	Personalleiter
Sophia Jacoba GmbH	Betriebsratsvorsitzender
Sophia Jacoba GmbH	Leiter des Sozialplanbüros
Ruhrkohle-Berufsbildungsgesellschaft - Bildungszentrum Hückelhoven	Leiter
<b>Fallstudie 3: Offene Arbeitsstiftung Steyr</b>	
Offene Arbeitsstiftung Steyr	Geschäftsführer
Offene Arbeitsstiftung Steyr	Trainer
Offene Arbeitsstiftung Steyr	Teilnehmer
Arbeitsmarktservice Steyr	Leiter
Gesellschaft für Fertigungstechnik und Maschinenbau AG	Personalleiter
Gesellschaft für Fertigungstechnik und Maschinenbau AG	Betriebsratsmitglieder
Steyr Antriebstechnik GmbH	Betriebsratsvorsitzender / zugleich Stadtrat in Steyr
Enns-Kraftwerke AG	Abteilungsleiter / zugleich Mitglied des Stiftungsvorstandes der Offenen Arbeitsstiftung Steyr
Österreichischer Gewerkschaftsbund	Bezirkssekretär
ÖSB Unternehmensberatung GmbH	Berater von Arbeitsstiftungen
Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds	Arbeitsstiftungsmanager
Institut für Sozial- und Berufspädagogik, Graz	Arbeitsstiftungsmanager / Trainer

# 1 Einleitung

## 1.1 Neue Wege beim Umgang mit Personalabbau

In den vergangenen 20 Jahren haben insbesondere die Großunternehmen der Montanindustrie und des verarbeitenden Gewerbes ihren Personalabbau durch die Anwendung der verschiedenen „Vorruhestandsmodelle“ bewältigt.<sup>1</sup> Ältere Arbeitnehmer schieden auf diesem Wege schon vor Erreichen ihres notwendigen Alters für den Bezug der regulären Rente einvernehmlich aus den Betrieben aus, gingen in eine Phase der Arbeitslosigkeit über, mußten dem Arbeitsmarkt aber ab dem vollendeten 58. Lebensjahr nicht mehr zur Verfügung stehen, wenn sie zum frühestmöglichen Zeitpunkt in den Bezug der Arbeitslosenrente mit 60 Jahren übergingen. Die Überbrückungszeit bis zum Bezug der Arbeitslosenrente wurde durch eine Kombination von Arbeitslosengeld - zum Teil auch Arbeitslosenhilfe - mit den im Sozialplan des entlassenden Unternehmens verankerten Abfindungszahlungen materiell attraktiv gestaltet. Häufig hatten die ausscheidenden Arbeitnehmer keine oder nur geringe finanzielle Einbußen gegenüber ihrem früheren Einkommen hinzunehmen. Gesellschaftlich waren diese Vorruhestandsregelungen akzeptiert, insbesondere deshalb, weil in manchen Unternehmen durch die Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern jüngere Personen nachrücken konnten und keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden mußten. Die traditionellen Vorruhestandsregelungen waren damit zumeist zwischen den betrieblichen Sozialpartnern konsensfähig, so daß ihnen aufwendige Auseinandersetzungen über die Durchsetzung von Betriebsänderungen erspart blieben.

Die zentrale Kritik der Öffentlichkeit an den beschriebenen Strategien der betrieblichen Personalanpassung zielte stets auf die hieraus resultierenden Kosten, die sowohl der Arbeitslosen- als auch der Rentenversicherung entstanden sind. Aus diesem Grunde wurden die rechtlichen Grundlagen für den klassischen Abfindungssozialplan seit Mitte der 90er Jahre durch den Gesetzgeber gravierend geändert. (Vgl. ausführlich Knuth / Stolz 1998 sowie Knuth 1997). Die Rente wegen Arbeitslosigkeit wie auch die flexible Altersgrenze für langjährig Versicherte werden nun schrittweise abgeschafft; das gleiche gilt für die Frauenaltersgrenze für den Rentenbezug mit 60 Jahren. Verschiedene Übergangsregelungen sorgen dafür, daß diese Veränderungen nicht abrupt in Kraft treten, jedoch gilt nach derzeitigem Stand für die genannten Fälle ab dem 1. Januar 2012 die Regelaltersgrenze von 65 Jahren.<sup>2</sup> Hinzu kommt, daß nun die Altersgrenze für den verlängerten Bezug von Arbeitslosengeld um drei Jahre heraufgesetzt wurde. Mit Wirkung zum 1. April 1999 ist es zudem nicht mehr sinnvoll, Vorruhestandszeiten, in denen Arbeitslosenhilfe bezogen wird, durch Sozialplanmittel finanziell zu flankieren, da seit diesem Zeitpunkt derartige Zahlungen bei der Bedürftigkeitsprüfung in voller Höhe als Einkommen angerechnet werden. Ebenfalls seit dem 1. April 1997 gilt nun eine erheblich erweiterte Definition der zumutbaren Beschäftigung, die Arbeitslose nicht ohne

---

<sup>1</sup> Unter Vorruhestand in Verbindung mit dem Altersübergang bei Arbeitslosigkeit und dem Bezug von Arbeitslosenrente ist hier nicht die Anwendung des Vorruhestandsgesetzes gemeint, das von 1984 bis 1988 galt, und nur zu etwa 160.000 Förderfällen führte (vgl. hierzu Vogel 2000).

<sup>2</sup> Die Übergangsregelung wurden so gestaltet, daß bei vorzeitiger Inanspruchnahme Abschlüsse in Kauf zu nehmen waren. Diese waren so gestaffelt, daß die Betroffenen allmählich in diese Abschlüsse „hineinwuchsen“. Personen, die sich derzeit im üblichen Vorruhestandsalter befinden, sind bereits voll betroffen und können eine Rente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit mit Vollendung des 60. Lebensjahres nur mit Abschlüssen von 18 Prozent beziehen.

Auswirkungen auf ihren Leistungsbezug verweigern können - der bisherige Berufs- und Qualifikationsschutz wurde aufgelöst. Auch müssen ab dem Jahre 2001 Arbeitslose, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, weiterhin dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.<sup>3</sup>

Im Ergebnis dürften die dargestellten rechtlichen Änderungen dazu führen, daß die traditionellen Vorruhestandsmodelle entweder für die auf diesem Wege ausscheidenden Arbeitnehmer finanziell inakzeptabel oder für die Unternehmen aus Kostengründen untragbar werden. Aus dieser Situation erwächst die Notwendigkeit, nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, wie unvermeidbarer Personalabbau zukünftig in einer zwischen den betrieblichen Sozialpartnern konsensfähigen, für die Betroffenen sozialverträglichen und letztlich arbeitsmarktpolitisch sinnvollen Weise bewältigt werden kann. Unter Handlungsdruck stehen vor allem Unternehmen, die in den zurückliegenden Jahren extensiv von den traditionellen Vorruhestandsmodellen Gebrauch machten und die älteren Jahrgänge ihrer Belegschaft bereits stark ausgegliedert haben. Die aufgewendeten Sozialplanleistungen haben die Liquidität mancher dieser Unternehmen in einem Ausmaß strapaziert, daß der Spielraum für ein weiteres konventionelles Vorgehen mit erhöhtem Mitteleinsatz eingeschränkt sein dürfte.

Der Gesetzgeber hat den betrieblichen Sozialpartnern inzwischen einen Anreiz geschaffen, um Alternativen zum sogenannten „goldenen Handschlag“ zu finden: Im SGB III wurde mit den „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ (§ 254ff.) ein neues Instrument eingeführt, mit dem die Bundesanstalt für Arbeit Maßnahmen fördern kann, „...die der Eingliederung von ohne die Förderung nicht oder nicht dauerhaft in den Arbeitsmarkt einzugliedernden Arbeitnehmern dienen...“ (§ 245 SGB III). Bedingung für die Gewährung dieser Zuschüsse ist u.a. jedoch, daß auch das personalentlassende Unternehmen im Rahmen des Sozialplans in angemessenem Umfang Mittel zur Finanzierung der Eingliederungsmaßnahme zur Verfügung stellt. Bezogen auf ein Szenario, in dem die von den Unternehmen entlassenen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen tendenziell jünger werden und diese gleichzeitig damit rechnen müssen, daß sich ihre materielle Situation bei eintretender Arbeitslosigkeit deutlich verschlechtert, scheinen Bedingungen vorzuliegen, unter denen die ausscheidenden Beschäftigten an einer Unterstützung bei ihrer beruflichen Neuorientierung interessiert sein dürften. Betriebliche Personalpolitik und öffentliche Arbeitsmarktpolitik haben damit ein gemeinsames Handlungsfeld und können durch eine verstärkte Aktivierung von Sozialplanmitteln miteinander verzahnt werden. Zur Aktivierung von Sozialplänen vgl. Knuth 1996, S. 338ff.).

---

<sup>3</sup> Zum Zeitpunkt der Berichterstellung war des weiteren noch davon auszugehen, daß mit Geltung ab dem 1. April 1997, aber mit Übergangsregelungen bis zum 6. April 1999, nach § 140 SGB III Entlassungsentschädigungen, die Arbeitslose wegen der Beendigung ihres Beschäftigungsverhältnisses erhalten oder zu beanspruchen haben, nach Abzug der Steuern auf die Hälfte des Arbeitslosengeldes angerechnet werden, soweit sie den im Gesetz definierten Freibetrag überschreiten. § 140 SGB III hätte somit die traditionelle Sozialplanpraxis für Arbeitnehmer und ArbeitnehmerInnen nachhaltig in ihrer Attraktivität beschnitten, so daß zum damaligen Zeitpunkt allgemein noch die Einschätzung vorherrschte, daß alternative Lösungen zur Bewältigung von Personalabbau - wie sie hier im vorliegenden Bericht exemplarisch beschrieben und diskutiert werden - zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Nach der Bundestagswahl vom 27. September 1998 zog die neue Bundesregierung mit dem „Entlassungsentschädigungs-Änderungsgesetz“ vom 4. März 1999 jedoch diese verfassungsrechtlich umstrittene Regelung zurück (vgl. Kirsch et al. 1999).

Der traditionelle betriebliche Konsens „goldener Handschlag“ könnte damit nun durch einen neuen Konsens „arbeitsmarktpolitische Sozialplanmaßnahmen“ abgelöst beziehungsweise ergänzt werden.<sup>4</sup> Es geht damit nicht mehr im gleichen Maße wie früher um die Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern aus dem Erwerbsleben sondern nun auch um die Förderung der beruflichen und/oder regionalen Mobilität von Arbeitskräften, die im Zuge von Personalabbau von Arbeitslosigkeit bedroht sind.

Erste Bestätigungen erhält diese Vermutung durch Praxisbeobachtungen. Unternehmensvertreter motivieren über ihre Verbände und auf Weiterbildungsveranstaltungen dafür, von den Möglichkeiten des neuen Sozialgesetzbuchs III im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen Gebrauch zu machen. Ebenso ist bei Betriebsräten und Gewerkschaften feststellbar, daß ein Umdenken bei der Gestaltung von Sozialplänen in Sicht ist. So hat die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) im Mai 1998 zusammen mit dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) ein Papier mit dem Titel „Transfer-Sozialplan - Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie“ vorgelegt, in dem festgestellt wird, daß aufgrund der erfolgten steuerlichen, arbeits- und sozialrechtlichen Gesetzesänderungen die bisherige Abfindungspraxis in nächster Zeit nicht mehr genügend Gestaltungsspielraum bieten wird (vgl. IGBCE 1998). Als Reaktion auf diese Situation wird unter anderem die Verbesserung der „Beschäftigungsfähigkeit“ der Arbeitnehmer als ein zentrales zukünftiges Ziel genannt. Gleichwohl muß davon ausgegangen werden, daß es sich auch künftig bei der Ausgestaltung von Sozialplänen um „Verteilungsaueinandersetzungen“ handeln wird. Dies hat zum Beispiel der Vorstand der IG Metall sehr deutlich herausgestellt (vgl. Gerntke 1997). Demnach ist nicht unbedingt davon auszugehen, daß eine derart veränderte Sozialplan-“Philosophie“ zwangsläufig mit einer Verbilligung von Personalabbau verbunden sein wird.

Die „Beschäftigungsfähigkeit“ (Employability) von zu entlassenden Arbeitnehmern und Arbeitnehmern ist in den zurückliegenden Monaten vor allem von betrieblichen Praktikern vermehrt als arbeitsmarktpolitisches Ziel genannt worden und scheint gegenwärtig mehr und mehr den Platz in der arbeitsmarktpolitischen Diskussion einzunehmen, den die berufliche Qualifizierung bisher besetzte - eine einheitliche und klare Definition des Begriffs der „Beschäftigungsfähigkeit“ existiert derzeit jedoch noch nicht.<sup>5</sup> Im Rahmen dieses Berichts soll unter Beschäftigungsfähigkeit die Herstellung beziehungsweise lebenslange Erhaltung der „Bewegungs- und Konkurrenzfähigkeit“ von Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt verstanden werden (vgl. Knuth 1998). Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erhält ihre zunehmende Bedeutung dabei unter der Annahme, daß aufgrund von sich ständig verändernden Unternehmensstrukturen berufliche Erwerbsbiographien mehr und mehr instabil verlaufen und das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“, das heißt das unbefristete, abhängige Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis, sukzessive an Bedeutung verliert (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 1998). Empirisch betrachtet haben befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeit, gering-

---

<sup>4</sup> Natürlich wird auch weiterhin auf der betrieblichen Ebene die Aushandlung von Sozialplanabfindungen eine Rolle spielen. Nach § 254 (2) Abs. 3 SGB III wird zwar ein Wahlrecht für den einzelnen Arbeitnehmer zwischen Abfindung und Eingliederungsmaßnahme ausgeschlossen, das Gesetz läßt jedoch zu, daß unterschiedliche Sozialplanleistungen für verschiedene Belegschaftsgruppen verankert werden können. Möglich ist auch, daß Sozialpläne für einzelne Arbeitnehmer beziehungsweise Arbeitnehmerinnen sowohl Abfindungen als auch die Bereitstellung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen vorsehen.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Kehlenbach / Stricker (1996), Institut der deutschen Wirtschaft (1998), Witek (1998). Inzwischen liegt jedoch eine umfangreiche Ausarbeitung zum Thema Employability von Gazier (1999) vor.

füßige Beschäftigung, Leiharbeit, Heimarbeit sowie Selbständigkeit zwar gegenwärtig noch nicht den Anteil an der Beschäftigung, daß von einer gravierenden „Erosion“ des Normalarbeitsverhältnisses gesprochen werden kann, dennoch haben sich im letzten Jahrzehnt die Anteile zwischen den verschiedenen Erwerbsformen zugunsten von abhängiger Teilzeitbeschäftigung und selbständiger Erwerbsarbeit und zu Lasten des abhängigen Vollzeitverhältnisses verschoben (vgl. Hoffmann / Walwei 1998).<sup>6</sup> Sollte sich dieser Trend in Zukunft fortsetzen, werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zunehmend damit konfrontiert, ihre notwendigen Übergänge von einer bestehenden in eine neue Beschäftigung zu meistern. Das zentrale Ziel der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ist es dabei, den Arbeitsuchenden zu einer Verbesserung ihrer „relativen“ Position auf dem Arbeitsmarkt zu verhelfen. Maßnahmen, die zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eingerichtet werden, schaffen damit in der Regel keine neue Beschäftigung, sondern setzen zentral auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes an.

Wird die Beschäftigungsfähigkeit zu einem zentralen personal- als auch arbeitsmarktpolitischen Ziel, dann stellt sich die Frage, wie dieses Ziel in der Praxis zu erreichen ist. Vor allem wenn es sich bei den personalentlassenden Unternehmen um solche handelt, deren Belegschaften - wie in vielen Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes - eine lange Betriebszugehörigkeit und damit einhergehend eine hohe emotionale Betriebsbindung aufweisen, wird die Loslösung der (noch-) Beschäftigten von ihrem bisherigen Betrieb und ihre Orientierung auf eine neue Erwerbstätigkeit vermutlich nur dann gelingen, wenn sie in einem längeren „Prozeß“ mit professioneller Unterstützung organisiert wird. Ein Ansatz dieser Art ist bereits unter dem Begriff des „Outplacements“ bekannt (vgl. Mayrhofer 1987). Obwohl Outplacementkonzepte für Beschäftigte der unteren Hierarchieebenen seit einigen Jahren existieren, wurde Outplacement bisher in Deutschland - von einigen Ausnahmen abgesehen - im Rahmen von Personalentlassungen fast ausschließlich auf der Ebene des Managements<sup>7</sup> für Einzelpersonen oder für Kleingruppen beziehungsweise Abteilungen angewendet.<sup>8</sup> Es stellt sich damit die Frage, ob die Methoden und Techniken, die im Bereich des Management-Outplacements angewendet werden, geeignet sind, um auf größere Gruppen von Beschäftigten der unteren Hierarchiestufen übertragen zu werden oder ob im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Sozialplanmaßnahmen gänzlich neue Wege erschlossen werden müssen, die die Wiedereingliederungschancen auch von weniger qualifizierten Arbeitnehmern verbessern und erhalten.

So ist es verständlich, daß bei den betrieblichen Akteuren zum Teil noch große Unsicherheit über die zukünftige Ausrichtung von Sozialplänen zu vernehmen ist, denn wie das neue Instrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ konkret in der Praxis umgesetzt werden kann, ist überwiegend noch unklar. Folglich ist es auch noch nicht erwiesen, welche Wiedereingliederungserfolge sich mit den neuartigen Sozialplanmaßnahmen erzielen lassen. Die Be-

---

<sup>6</sup> Die Aussagen von Hoffman / Walwei (1998) beruhen auf einer Auswertung des Mikrozensus der Jahre 1985 bis 1995.

<sup>7</sup> Auf Grundlage einer Befragung, die bei 14 in Deutschland ansässigen Unternehmen durchgeführt wurde, folgern Kirsch / Hendricks (1995, S. 966): „Der durchschnittliche Outplacement-Kandidat ist 46 Jahre alt, männlich, seit 14 Jahren im Unternehmen und verdient 175.000 DM.“

<sup>8</sup> Zur allgemeinen Entwicklung des Outplacements vgl. Mayrhofer (1987); zur Konzeption des Gruppenoutplacements vgl. Lingenfelder / Walz (1989); eine anwendungsbezogene Darstellung, die sich vor allem an die Arbeitnehmerseite richtet, findet sich bei Hartmann (1997); eine beispielhafte Darstellung zur Anwendung von Gruppen-Outplacement im Rahmen der Entlassung von 500 Mitarbeitern bei der Hans Schwarzkopf GmbH schildert Lemke (1996).



reitschaft zur Aushandlung derartiger Sozialpläne dürfte aber gerade auf der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenseite der Unternehmen ganz wesentlich davon abhängen, inwieweit die Wiedereingliederung der ausscheidenden Beschäftigten in den Arbeitsmarkt als aussichtsreich erscheint. Dies wiederum wird nicht ausschließlich von der Lage auf den jeweiligen regionalen Arbeitsmärkten abhängen, sondern auch von der Zweckmäßigkeit und Qualität der Maßnahmen. Hierüber existieren bisher jedoch nur ansatzweise Erfahrungen. Für arbeitsmarktpolitische Forschung erwächst hieraus die Aufgabe, Maßnahmen, die in die oben aufgezeigte Richtung weisen und bereits in der Praxis umgesetzt wurden, wissenschaftlich zu begleiten und zu evaluieren.

## 1.2 Das Forschungsprojekt

Um neueste Erfahrungen bei der Bewältigung von betrieblichem Personalabbau über eine verstärkte Aktivierung von Sozialplanmitteln zu sichern und bewerten zu können, wurde im Mai 1996 ein zweijähriges Forschungsprojekt mit dem Thema „Vermeidung von Arbeitslosigkeit bei Massenentlassungen aufgrund von (Teil-)Betriebsstillegungen - Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen zur erfolgreichen beruflichen Neuorientierung“ initiiert. Empirische Basis dieses Projektes sind drei Fallstudien, deren zentrale Gemeinsamkeit trotz vieler grundsätzlicher Unterschiede darin besteht, daß sie alle eine für den deutschen Raum neuartige Verzahnung von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik darstellen: Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB), das von der Case Germany GmbH im Rahmen seiner Standortschließung in Neuss gegründet wurde, die Stillegung der Zeche Sophia Jacoba in Hückelhoven sowie die Offene Arbeitsstiftung Steyr in Österreich. Alle drei Personalabbaustrategien weisen Elemente auf, die es zu diskutieren lohnt, wenn eine verstärkte Aktivierung von Sozialplanmitteln gefordert wird. Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet das ZAB, da für dessen wissenschaftliche Begleitung ein Auftrag des Ministeriums für Arbeit Gesundheit und Soziales NRW und der Firma Case erteilt wurde und damit ein besonders tiefer Einblick in dieses Modell möglich war. Die Betrachtung der Stillegungsaktivitäten auf der Sophia Jacoba sowie die Arbeitsweise der Offenen Arbeitsstiftung Steyr haben im Rahmen dieser Untersuchung dagegen den Charakter von Referenzfällen, die es ermöglichen, daß die Betrachtung nicht einseitig auf einen einzelnen Ansatz gelenkt wird und die Diskussion auch auf die Vielfalt der Ausgestaltungsmöglichkeiten von betriebsnahen arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten gelenkt werden kann. Die personal- und arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten in den untersuchten Fallstudien wurden zu einer Zeit umgesetzt, als das SGB III noch nicht in Kraft getreten war und es die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254ff. noch nicht gab. Das Forschungsprojekt hatte in diesem Kontext insbesondere die Funktion, Erfahrungen zu sammeln, die für die zukünftige inhaltliche Ausgestaltung von Sozialplanmaßnahmen hilfreich sein würden.

Die Untersuchung wurde vom nordrhein-westfälischen Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales sowie von der Firma Case Germany GmbH in Neuss zu gleichen Teilen finanziell gefördert. Bearbeitet wurde das Projekt im Verbund von der Universität-Gesamthochschule-Siegen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, sowie vom Institut Arbeit und Technik am Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen in Gelsenkirchen. Die Universität-Gesamthochschule-Siegen war für den personalwirtschaftlichen Forschungsteil, das Institut Arbeit und Technik für den arbeitsmarktpolitischen Forschungsteil verantwortlich. Das Ergebnis des Verbundprojektes schlug sich in zwei eigenständigen Forschungsberichtsteilen - einem personalwirtschaftlichen (vgl. Berthel / Kneerich 1998) sowie in dem vorliegenden ar-

beitsmarktpolitischen - nieder; die Verantwortung für den einzelnen Berichtsteil liegt selbstverständlich bei den jeweiligen Autoren. Auf dem Wege der Verbundforschung wurden einerseits Synergien in der Feldarbeit angestrebt, andererseits ergaben sich inhaltlich wertvolle Erfahrungen in der Kooperation der zwei unterschiedlichen Forschungsdisziplinen miteinander. Sowohl der personalwirtschaftliche als auch der arbeitsmarktpolitische Forschungsansatz verfolgten zum Teil spezifische Fragestellungen. Im vorliegenden Bericht wird in den jeweiligen Abschnitten darauf verwiesen, wenn weitergehende Untersuchungen im Berichtsteil der Projektpartner zu finden sind. Fachliche Unterstützung erhielt der Autor von Diana Schumann, Ruhr-Universität-Bochum (Analyse der Verbleibsbefragung), Petra Albert, Case Germany GmbH (Feldarbeit und Arbeitsmarktanalyse) sowie Doris Beer, Institut Arbeit und Technik (Untersuchung der Weiterbildungsaktivitäten).

An dieser Stelle möchten wir all jenen danken, die uns bei unserer Arbeit unterstützt haben. Insbesondere dem Unternehmen Case Germany GmbH sind wir zu Dank verpflichtet, denn nur in wenigen Fällen dürfte es arbeitsmarktpolitischer Forschung möglich sein, derart intensiv in ein betriebliches personalpolitisches Vorhaben involviert zu werden, wie es in diesem Forschungsprojekt geschehen ist. Beim Team des von Case beauftragten Beratungsunternehmens bedanken wir uns dafür, daß wir an zahlreichen Seminaren und Workshops im ZAB teilnehmen konnten und, daß uns in vielen Gesprächen die meisten unserer unzähligen Fragen beantwortet wurden - wir sind uns durchaus bewußt, daß unsere Neugier nicht immer angenehm gewesen ist. Der Einblick in die Stilllegungsaktivitäten auf der Zeche Sophia Jacoba wurde uns ermöglicht vom Arbeitsdirektor, vom Betriebsratsvorsitzenden, vom Leiter des Bildungszentrums Hückelhoven der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft sowie vom Leiter des Sozialplanbüros. Zu Dank verpflichtet sind wir auch unseren österreichischen Ansprechpartnern. Karl Zehetner von der Österreichischen Studien- und Beratungsgesellschaft GmbH (ÖSB) stand uns für Diskussionen über das arbeitsmarktpolitische Modell der Arbeitsstiftungen zur Verfügung und organisierte darüber hinaus Kontakte zu verschiedenen Arbeitsstiftungen in Österreich. Der Geschäftsführer der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ermöglichte uns im Rahmen eines längeren Forschungsaufenthaltes das Konzept der Arbeitsstiftung, seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennenzulernen. Letztlich möchten wir uns auch bei den verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Arbeitsämter bedanken, die uns mit der Bereitsstellung von Arbeitsmarktstatistiken unterstützt haben.

Der vorliegende Forschungsbericht wurde bereits im September 1998 fertiggestellt, konnte der Öffentlichkeit jedoch aufgrund formalrechtlicher Hintergründe erst jetzt, also mit erheblichem Zeitverzug, zugänglich gemacht werden. Dieser Umstand ist zwar bedauerlich, dennoch dürfte der Bericht einige Impulse in die aktuell laufende Diskussion über das neue Instrument des SGB III - „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ - liefern.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Das Institut Arbeit und Technik führt seit September 1998 im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) die Begleitforschung zu den „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ nach §§ 254ff. SGB III durch. Der erste Zwischenbericht, der als IAB-Werkstattbericht im April 1999 erschienen ist (vgl. Kirsch u.a. 1999), thematisiert die Implementation des Instruments sowie die sozialpolitischen Hintergründe seiner Einführung. Voraussichtlich gegen Mitte des Jahres 2000 wird der zweite Zwischenbericht erscheinen, in dem Ergebnisse aus 15 Fallstudien dargestellt werden.

### 1.3 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Forschungsbericht gliedert sich in sieben Abschnitte. Im folgenden Abschnitt 2 werden das Untersuchungsdesign sowie die eingesetzten Forschungsmethoden kurz erläutert. Abschnitt 3 gibt einen knappen Überblick über die Situation auf den für die Untersuchungsfälle relevanten regionalen Arbeitsmärkten. In den Abschnitten 4 bis 6 werden die drei Fallstudien vorgestellt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die Schlußfolgerungen dieser Untersuchung sowie ein Ausblick finden sich schließlich in Abschnitt 7.

Im weiteren Verlauf des Berichts wurde ausschließlich die maskuline Form von Begriffen verwendet. Dies soll nicht dadurch gerechtfertigt werden, daß es sich bei den Teilnehmern in den untersuchten arbeitsmarktpolitischen Projekten fast ausschließlich um Männer handelte, sondern diese Schreibweise soll lediglich zur Vereinfachung beim Lesen des Berichts beitragen - wohl wissend, daß dies nicht die beste Lösung darstellt.

## 2 Das Untersuchungsdesign

Im Rahmen der Untersuchung konnten die Stilligungsaktivitäten der Case Germany GmbH und die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten im ZAB aufgrund der prozeßbegleitenden wissenschaftlichen Einbindung über einen längeren Zeitraum sehr detailliert dokumentiert und aufgrund eigener Befragungen analysiert werden. Gleiches war auf der Sophia Jacoba GmbH sowie bei der Offenen Arbeitsstiftung Steyr aufgrund der begrenzten Projektmittel nicht möglich. Die beiden letztgenannten Fallstudien stützen sich daher im wesentlichen auf Interviews, die wir mit verantwortlichen Akteuren geführt haben sowie auf die Auswertung von Dokumenten, die uns zur Verfügung gestellt wurden.

Um die zentrale Fallstudie ZAB mit der Sophia Jacoba und der Offenen Arbeitsstiftung Steyr in Beziehung setzen zu können, wurde eine Referenzstruktur gebildet, die die folgenden drei Themenblöcke umfaßt:

- (1) Rahmenbedingungen für die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten
  - Hintergrund des Personalabbaus
  - Belegschaftsstruktur
  - Sozialplangestaltung
  - Institutionelle und organisatorische Verankerung der Maßnahme
  - Regionaler Arbeitsmarkt
  - Finanzierung der Maßnahme
  - Betriebliche und außerbetriebliche Akteure
  - Kooperation mit der Arbeitsverwaltung
  - Einsatz betrieblicher Ressourcen
  - Betriebliche Mitbestimmungssituation
  - Betriebliche Kommunikationsstrukturen

- (2) Konzeption und eingesetzte Instrumente
  - Einsatz von Beratern / Trainern
  - Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen
  - Einsatz von Berufseignungs- und Interessentests
  - Emotionale Verarbeitung des Kündigungsschocks
  - Einsatz spezieller Methoden zur beruflichen Neuorientierung und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
  - Externe betriebliche Praktika
  - Gründungsberatung
  - Bewerbungstraining
  - Job-Hunting
- (3) Erfolge der Maßnahmen
  - Akzeptanz und Annahme der Angebote
  - Quantitative Wiederbeschäftigungserfolge
  - Qualitative Wiederbeschäftigungserfolge

## 2.1 Methodeneinsatz

Im vorliegenden Forschungsprojekt ist ein Methodenmix aus Dokumentenauswertung, Experteninterviews (vgl. Tabelle 2.1), (teilnehmender) Beobachtung, Gruppendiskussion sowie standardisierten schriftlichen Befragungen zur Anwendung gekommen. Die Dokumentenanalyse beinhaltete eine Auswertung aller Protokolle, Statistiken und verschiedener anderer Unterlagen, die uns von den Verantwortlichen der jeweiligen Maßnahme zur Verfügung gestellt wurden. Die für die Analyse der regionalen Arbeitsmärkte relevanten Daten wurden uns von den jeweiligen Dienststellen der Arbeitsämter sowie vom Landesarbeitsamt aufbereitet. Daneben ergab die Projektanlage als Begleitforschung des ZAB viele informelle und offene Gespräche mit Belegschaftsangehörigen sowie mit den Beratern des ZAB.

Verschiedene Formen der Beobachtung fanden sowohl im ZAB als auch bei Gruppenveranstaltungen in den österreichischen Arbeitsstiftungen statt. Während die nichtteilnehmenden Beobachtungen in Österreich vor allem eine explorative Zielrichtung besaßen, erforderte die Begleitforschung im ZAB die Generierung eines Beobachtungsleitfadens, mit dem die dortigen Aktivitäten über einen längeren Zeitraum beobachtet und später systematisch ausgewertet werden konnten. Da die Abläufe im ZAB zunächst unbekannt waren, wurde der Leitfaden im Verlauf der ersten Beobachtungen mehrfach modifiziert, bis sichergestellt war, daß die beteiligten Wissenschaftler ein gemeinsames Verständnis über die Zuordnung von empirischen Phänomenen zu Beobachtungskategorien besaßen. Insgesamt wurden durch die Begleitforschung 47 Gruppenveranstaltungen im ZAB, darunter 29 Seminare und 18 Workshops im Zeitraum von Ende Januar bis Anfang Juli 1997 durch sechs Wissenschaftler beobachtet.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> 27 der beobachteten Veranstaltungen fanden vormittags, 20 nachmittags statt. Unsere Planung bestand anfänglich darin, vier Teilnehmergruppen über den gesamten Beratungsdurchgang als Längsschnitte und pro Beratungsbaustein jeweils zwei andere Gruppen als Querschnitte zu beobachten. Dies konnte aufgrund von laufenden Änderungen bei der Gruppenzusammenstellung jedoch nicht umgesetzt werden.

**Tabelle 2.1: Gesprächspartner für die Experteninterviews**

<b>Institution / Unternehmen</b>	<b>Funktion</b>
<b>- Fallstudie 1: ZAB -</b>	
Case Germany GmbH	Geschäftsführer für Personal und Recht
Case Germany GmbH	Geschäftsführer für Produktion
Case Germany GmbH	Betriebsratsvorsitzender
Case Germany GmbH	Betriebsratsmitglied
Case Germany GmbH / ZAB	Personalleiter / interner ZAB-Projektleiter
Case Germany GmbH / GAB	Prokurist der Personalabteilung / Geschäftsführer der ZAB-Trägersgesellschaft (GAB)
ZAB	Externer ZAB-Projektleiter
ZAB	Berater
ZAB	Job-Hunter
Arbeitsamt Mönchengladbach	Direktor / zugleich Mitglied des GAB-Beirats
Stadtverwaltung Neuss	Bürgermeister
Stadtwerke Neuss	Direktor / früherer Geschäftsführer der GAB
IG Metall Neuss	Ortsbevollmächtigter
IG Metall Bezirksverwaltung Wuppertal	Erster Bezirksbevollmächtigter
Weiterbildungsträger	Ausbilder
<b>Fallstudie 2: Sophia Jacoba GmbH</b>	
Sophia Jacoba GmbH	Arbeitsdirektor
Sophia Jacoba GmbH	Personalleiter
Sophia Jacoba GmbH	Betriebsratsvorsitzender
Sophia Jacoba GmbH	Leiter des Sozialplanbüros
Ruhrkohle-Berufsbildungsgesellschaft - Bildungszentrum Hückelhoven	Leiter
<b>Fallstudie 3: Offene Arbeitsstiftung Steyr</b>	
Offene Arbeitsstiftung Steyr	Geschäftsführer
Offene Arbeitsstiftung Steyr	Trainer
Offene Arbeitsstiftung Steyr	Teilnehmer
Arbeitsmarktservice Steyr	Leiter
Gesellschaft für Fertigungstechnik und Maschinenbau AG	Personalleiter
Gesellschaft für Fertigungstechnik und Maschinenbau AG	Betriebsratsmitglieder
Steyr Antriebstechnik GmbH	Betriebsratsvorsitzender / zugleich Stadtrat in Steyr
Enns-Kraftwerke AG	Abteilungsleiter / zugleich Mitglied des Stiftungsvorstandes der Offenen Arbeitsstiftung Steyr
Österreichischer Gewerkschaftsbund	Bezirkssekretär
ÖSB Unternehmensberatung GmbH	Berater von Arbeitsstiftungen
Wiener ArbeitnehmerInnen-Förderungsfonds	Arbeitsstiftungsmanager
Institut für Sozial- und Berufspädagogik, Graz	Arbeitsstiftungsmanager / Trainer

### 3 Beschreibung der regionalen Arbeitsmärkte<sup>11</sup>

Der Erfolg von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wird sowohl von immanenten Faktoren, wie Maßnahmenkonzeption und -adäquanz, Teilnehmerzusammensetzung (Zielgruppen) und Qualität ihrer Umsetzung, als auch von externen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die vorherrschende Situation auf den relevanten regionalen Arbeitsmärkten dürfte hierbei als externer Faktor eine zentrale Bedeutung besitzen, wenngleich sich ihr Einfluß auf die beruflichen Wiedereingliederungschancen der einzelnen Maßnahmenteilnehmer kaum quantifizieren läßt. Da die regionalen Arbeitsmärkte sehr stark von mikroökonomischen Vorgängen geprägt sind, zeigen sie gegenüber den globalen Arbeitsmarktentwicklungen zum Teil sehr eigenständige Entwicklungen, was - bezogen auf die drei Untersuchungsfälle ZAB, Sophia Jacoba sowie der Offenen Arbeitsstiftung Steyr - eine differenzierte Betrachtung der jeweiligen regionalen Arbeitsmärkte erfordert. Im folgenden werden nach einigen methodischen Anmerkungen die Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit sowie die Struktur der Arbeitslosigkeit nach personenbezogenen Merkmalen auf den drei untersuchten regionalen Arbeitsmärkten dargestellt.

#### 3.1 Methodische Anmerkungen

Als Datenquellen wurden die Veröffentlichungen des Landesarbeitsamtes Nordrhein-Westfalen, des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW sowie Datenmaterial von den Statistikabteilungen der Arbeitsämter Aachen, Düsseldorf und Mönchengladbach verwendet; darüber hinaus wurden uns einige Statistiken vom Arbeitsmarktservice Steyr in Österreich zur Verfügung gestellt. In der Regel werden zur Darstellung der Arbeitsmarktsituation die jeweiligen Jahresdurchschnittszahlen für den Zeitraum 1987 bis 1996 verwendet. Bei einigen Fragestellungen mußte der Betrachtungszeitraum aufgrund des begrenzten Datenmaterials jedoch verkürzt werden. In den Fällen, wo keine Jahresdurchschnittsdaten vorlagen, wurden die jeweiligen Septemberdaten verwendet, da diese erfahrungsgemäß am geringsten von den Jahresdurchschnittszahlen abweichen. Die Grenzen einer Beschreibung von regionalen Arbeitsmärkten wurden im Rahmen dieser Untersuchung recht schnell an den zur Verfügung stehenden Statistiken deutlich. So konnte die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung als auch die Darstellung von spezifischen Arbeitslosenquoten nur partiell realisiert werden, da die notwendigen statistischen Daten nicht zur Verfügung standen.<sup>12</sup>

Für die Beschreibung des für die ehemaligen Beschäftigten der Firma Case Germany GmbH relevanten Arbeitsmarktes wurden insbesondere die Daten der Arbeitsamtsdienststelle Neuss des Arbeitsamtes Mönchengladbach verwendet. Zu dieser Dienststelle zählen die Städte Neuss, Kaarst und Meerbusch mit insgesamt rund 250.000 Einwohnern zum Jahresende

---

<sup>11</sup> Der folgende Abschnitt über die Beschreibung der regionalen Arbeitsmärkte ist in Zusammenarbeit mit Petra Albert entstanden, die als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Case Germany GmbH die Umsetzung des Zentrums für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) begleitete.

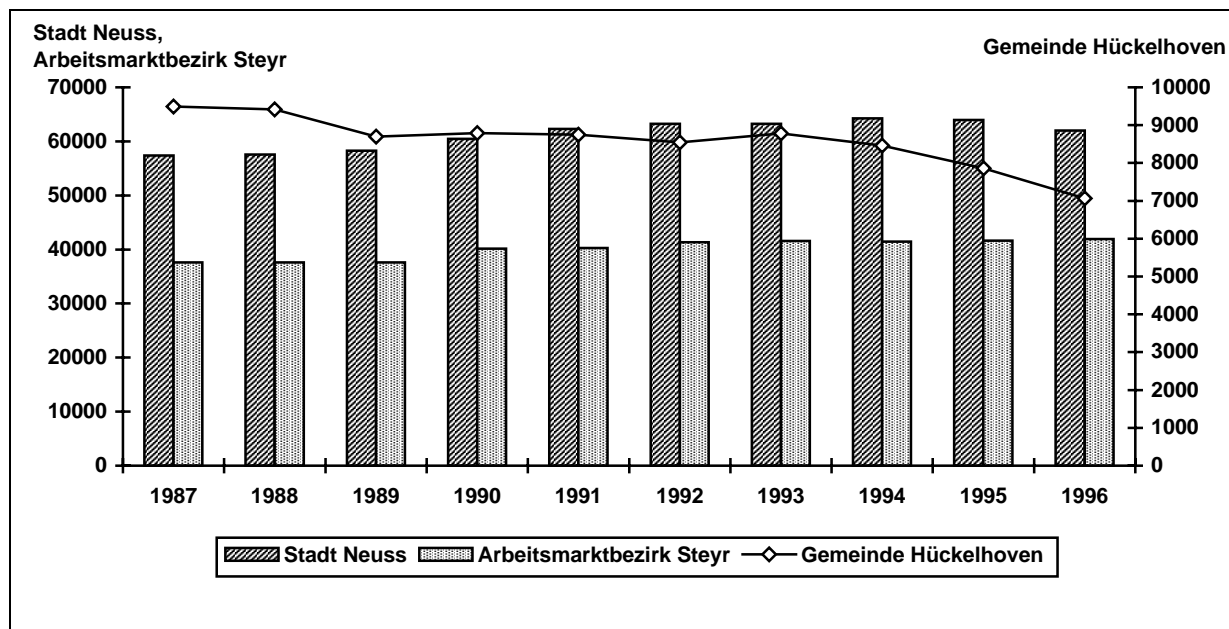
<sup>12</sup> Eine tiefergehende Analyse von regionalen Arbeitsmärkten müßte darüber hinaus die Pendlerströme der Beschäftigten berücksichtigen, um die jeweiligen regionalen Arbeitsmärkte präziser bestimmen zu können. Dies war jedoch im Rahmen dieser Untersuchung aufgrund des zur Verfügung stehenden Datenmaterials nicht möglich.

1996.<sup>13</sup> Zur Beschreibung des relevanten Arbeitsmarktes für die ausscheidenden Arbeitnehmer der Zeche Sophia Jacoba in Hückelhoven standen Daten der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz des Arbeitsamtes Aachen zur Verfügung. Hierzu gehören die Gemeinden Hückelhoven, Erkelenz und Wegberg, in denen Ende 1996 rund 100.000 Personen lebten. Der für die Teilnehmer der Offenen Arbeitsstiftung Steyr relevante Arbeitsmarkt wird durch den Arbeitsmarktbezirk Steyr beschrieben.<sup>14</sup> Zu diesem oberösterreichischen Arbeitsmarktbezirk gehören die Stadt Steyr sowie die Gemeinden von Steyr-Land mit zusammen rund 94.000 Einwohnern.

### 3.2 Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung

Schaubild 3.1 zeigt die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Stadt Neuss, der Gemeinde Heinsberg sowie für den Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996. Im betrachteten Zehnjahreszeitraum nahm die Beschäftigung sowohl in der Stadt Neuss mit 8 Prozent als auch im Arbeitsmarktbezirk Steyr mit 11 Prozent deutlich zu. Dagegen nahm in der Gemeinde Hückelhoven die Beschäftigung kontinuierlich von 9.496 Personen im Jahre 1987 auf 7.067 Personen im Jahre 1996 ab. Dies entspricht einem Rückgang von mehr als einem Viertel der Beschäftigung. Im Vergleich zur Gemeinde Hückelhoven, stellt sich damit die Beschäftigungsentwicklung in der Stadt Neuss sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr deutlich positiver dar.

**Schaubild 3.1:** Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Stadt Neuss, der Gemeinde Hückelhoven sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 - zum Stichtag 30. September\*



Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW; Arbeitsmarktservice Steyr

\* für Steyr: Jahresdurchschnittszahlen

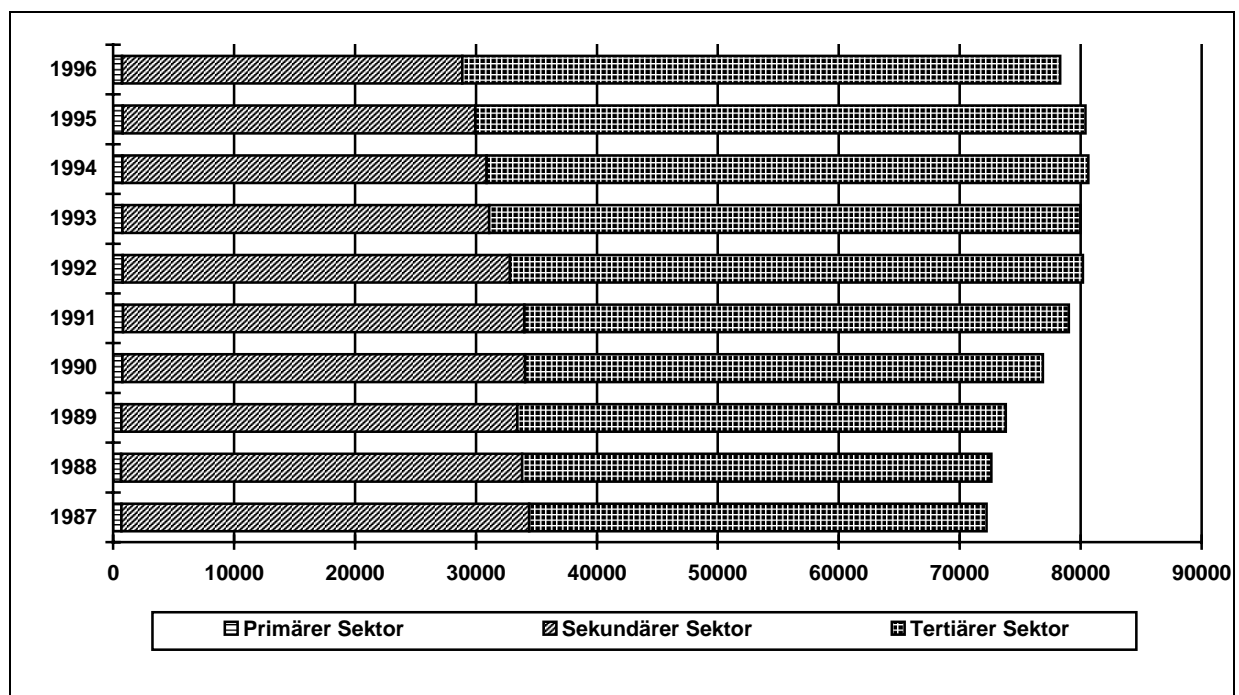
© Institut Arbeit und Technik, 1998

<sup>13</sup> Angaben zur Einwohnerzahl nach Angabe des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Internet: [http://www.lids.nrw.de/gemdat/gem\\_data](http://www.lids.nrw.de/gemdat/gem_data), 8. Juli 1998.

<sup>14</sup> In Österreich werden die Bezirke der Arbeitsverwaltung als „Arbeitsmarktbezirke“ bezeichnet.

Die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, differenziert nach Wirtschaftssektoren, ließ sich aufgrund des zur Verfügung stehenden Datenmaterials lediglich für den Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss und damit allein für die zentrale Fallstudie ZAB darstellen. Schaubild 3.2 zeigt, daß sich die Beschäftigung innerhalb der drei Wirtschaftssektoren sehr unterschiedlich entwickelte. Im sekundären Sektor gingen von 1987 bis 1996 rund 4.000 Arbeitsplätze verloren; dies waren 12 Prozent aller Arbeitsplätze des sekundären Sektors. Diese Verluste sind dabei allein dem verarbeitenden Gewerbe (ohne Baugewerbe) zuzuordnen. Die Beschäftigung im tertiären Sektor - dem Dienstleistungsbereich - nahm im gleichen Zeitraum dagegen um rund 12.000 Arbeitsplätze zu, was einer Steigerung von mehr als 30 Prozent entspricht. Zahlenmäßig konnten die Arbeitsplatzverluste des sekundären Sektors damit durch die Gewinne im Dienstleistungsbereich weit mehr als ausgeglichen werden, so daß es im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss insgesamt zu einer positiven Beschäftigungsentwicklung gekommen ist. Entsprechend diesem Trend haben sich die Anteile der Wirtschaftssektoren an der gesamten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung verändert. Von 1987 bis 1996 ist der Anteil des tertiären Sektors an der gesamten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung von 52 Prozent auf 63 Prozent und damit auf fast zwei Drittel gestiegen. Insgesamt spiegelt die Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss sehr deutlich den wirtschaftlichen Strukturwandel wider.

**Schaubild 3.2: Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss, differenziert nach Wirtschaftssektoren\* - Stichtag 30. September**



Quelle: Arbeitsamt Mönchengladbach; \* Sektor 1: Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung, Fischerei; Sektor 2: Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe; Sektor 3: Dienstleistungen

© Institut Arbeit und Technik, 1998

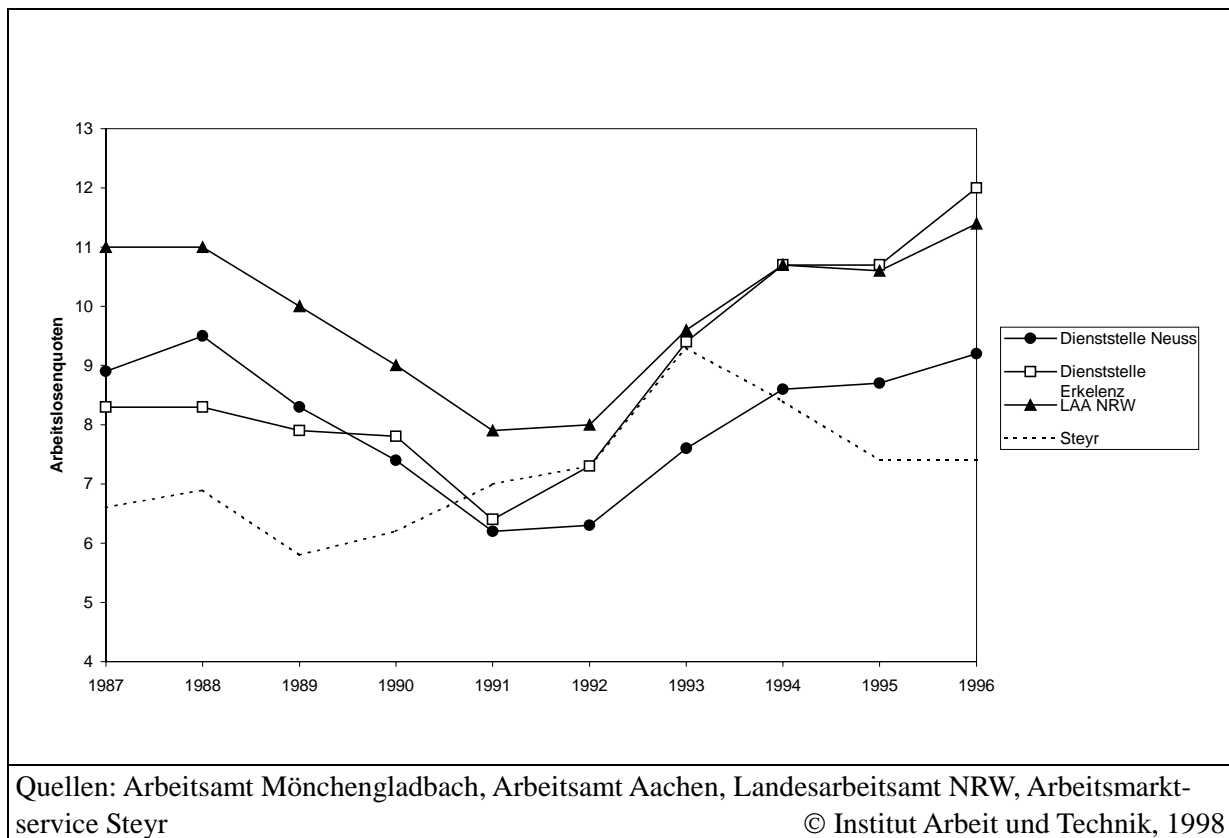


### 3.3 Entwicklung der Arbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit

Die globale Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Westdeutschland ist seit Jahren von anhaltender Massenarbeitslosigkeit geprägt (vgl. Wagner u.a. 1998). Seit Mitte der 70er Jahre steigt die Zahl der arbeitslos gemeldeten Personen von Konjunkturzyklus zu Konjunkturzyklus treppenförmig an. Auch in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs sank die Zahl der Arbeitslosen nicht wieder auf das Vorkrisenniveau ab. Der Anstieg der Arbeitslosigkeit ist in den alten Bundesländern nicht durch einen entsprechenden Rückgang der Beschäftigung zu erklären, sondern ging sogar mit einem deutlichen Anstieg der Zahl von Erwerbstätigen einher. Begründet wurde dies durch eine Zunahme des Arbeitsangebots aufgrund der demographischen Entwicklung, der wachsenden Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie durch Wanderungsbewegungen, das heißt durch Fort- und Zuzüge von Erwerbstätigen. Diese globale Entwicklung des Arbeitsmarktes vollzog sich ebenfalls in Nordrhein-Westfalen - wengleich in Bezug auf Arbeitslosigkeit auf höherem negativen Niveau.

In den zurückliegenden 10 Jahren wurde die Arbeitsmarktentwicklung dabei maßgeblich durch wirtschaftliche Effekte geprägt, die mit der deutsch-deutschen Wiedervereinigung einhergegangen sind. Schaubild 3.3 zeigt die Entwicklung von Arbeitslosigkeit im Zeitraum von 1987 bis 1996. Sowohl in Nordrhein-Westfalen gesamt als auch in den Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz nahm mit dem durch die Wiedervereinigung ausgelösten wirtschaftlichen Aufschwung die Arbeitslosigkeit seit 1989 deutlich ab und erreichte ihren Tiefststand im Jahre 1991. Seitdem stieg die Arbeitslosigkeit mit dem Ende des Wiedervereinigungsbooms wieder kräftig an und erreichte im Jahre 1996 ein Niveau von 11,4 Prozent in Nordrhein-Westfalen gesamt, 9,2 Prozent im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss sowie 12 Prozent im Bereich der Dienststelle Erkelenz. Damit verlief diese Entwicklung auf den drei betrachteten regionalen Arbeitsmärkten parallel, jedoch hat sich seit 1992 das Niveau von Arbeitslosigkeit im Gebiet der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz dem höheren negativeren Niveau von Nordrhein-Westfalen gesamt angenähert.

**Schaubild 3.3: Arbeitslosenquoten in Nordrhein-Westfalen gesamt, in den Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 - Jahresdurchschnitte<sup>15</sup>**



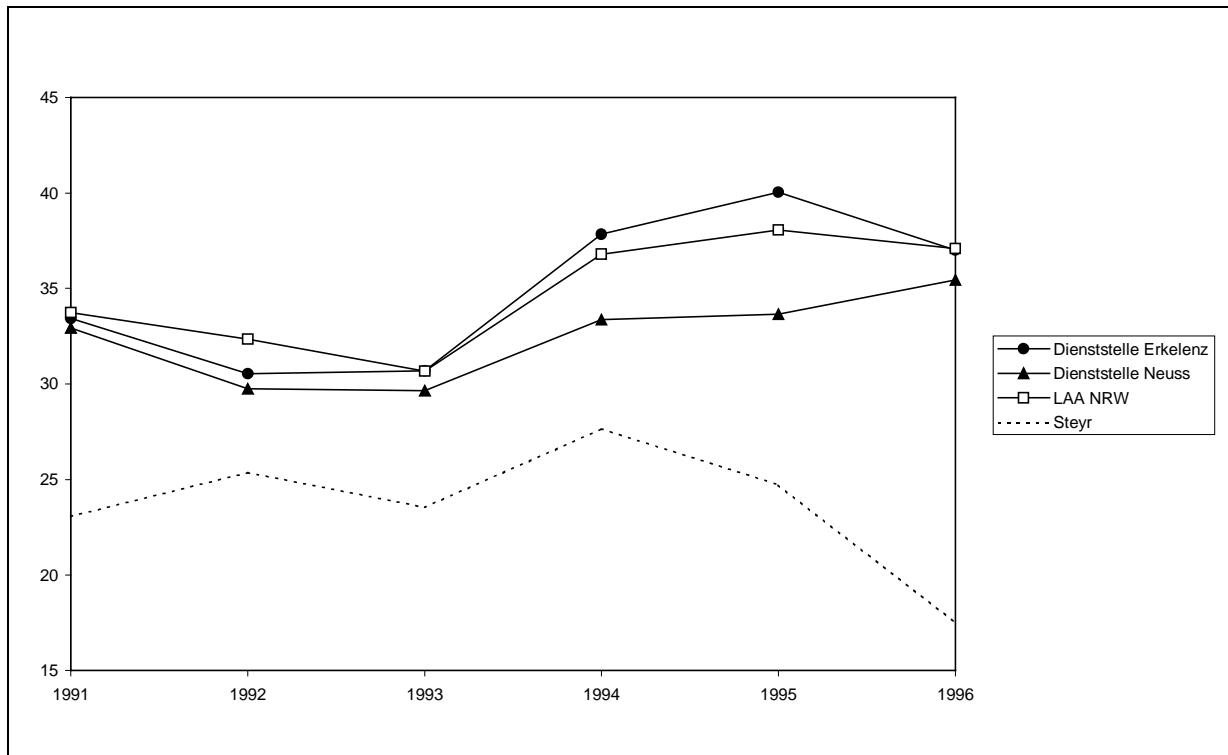
Die Entwicklung von Arbeitslosigkeit im österreichischen Arbeitsmarktbezirk Steyr zeigt gegenüber den westdeutschen Vergleichsarbeitsmärkten einen eigenständigen Verlauf. Im Jahre 1987 befand sich hier das Ausmaß von Arbeitslosigkeit mit einer Quote von 6,6 Prozent auf einem deutlich niedrigeren Niveau als in den westdeutschen Vergleichsgebieten. Im Arbeitsmarktbezirk Steyr stieg die Arbeitslosigkeit jedoch bereits im Jahre 1990 an und erreichte ihren Höhepunkt im Jahre 1993 mit einer Arbeitslosenquote von 9,3 Prozent. Nur in diesem Jahr befand sich die Arbeitslosigkeit im Arbeitsmarktbezirk Steyr damit auf dem Niveau von Nordrhein-Westfalen gesamt sowie der Dienststelle Erkelenz. Seit 1994 ging die Arbeitslosigkeit im Arbeitsmarktbezirk Steyr wieder deutlich zurück und erreichte ihren Tiefststand im Jahre 1995 mit 7,4 Prozent.

Auch die Entwicklung des Anteils von Langzeitarbeitslosigkeit an der gesamten Arbeitslosigkeit verlief in den für die Untersuchung relevanten Gebieten ähnlich - lediglich die Entwicklung im Arbeitsmarktbezirk Steyr zeigt wiederum einen eigenständigen Verlauf (vgl. Schaubild 3.4). Etwa ein Drittel aller Arbeitslosen waren von 1991 bis 1993 sowohl in Nordrhein-Westfalen gesamt als auch im Bereich der Dienststellen Neuss und Erkelenz ein Jahr oder länger arbeitslos. Während der Anteil Langzeitarbeitsloser dort von 1993 bis 1995 deutlich anstieg, nahm Arbeitsmarktbezirk Steyr seit 1994 der Anteil von Langzeitarbeitslosen an den

<sup>15</sup> In Deutschland entspricht die Arbeitslosenquote dem Anteil der bei der Arbeitsverwaltung registrierten Arbeitslosen an allen abhängigen zivilen Erwerbspersonen (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte, Beamte und Arbeitslose). In Österreich wird die Arbeitslosenquote durch den Anteil der Arbeitslosen an allen unselbständigen Erwerbspersonen definiert.

Arbeitslosen dagegen deutlich ab. Nach Auskunft des örtlichen Arbeitsmarktservice Steyr ist dies durch einen verstärkten Einsatz von Schulungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose zu erklären, die zu einer Entlastung des Arbeitsmarktes und zu einer statistischen Unterbrechung der Arbeitslosigkeitsphasen geführt haben.

**Schaubild 3.4:** Anteil der Langzeitarbeitslosen an den Arbeitslosen insgesamt in Nordrhein-Westfalen gesamt, in den Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1991 bis 1996 - zum Stichtag 30. September\*



Quelle: Landesarbeitsamt NRW, Arbeitsmarktservice Steyr;

\* Steyr: Jahresdurchschnitte

© Institut Arbeit und Technik, 1998

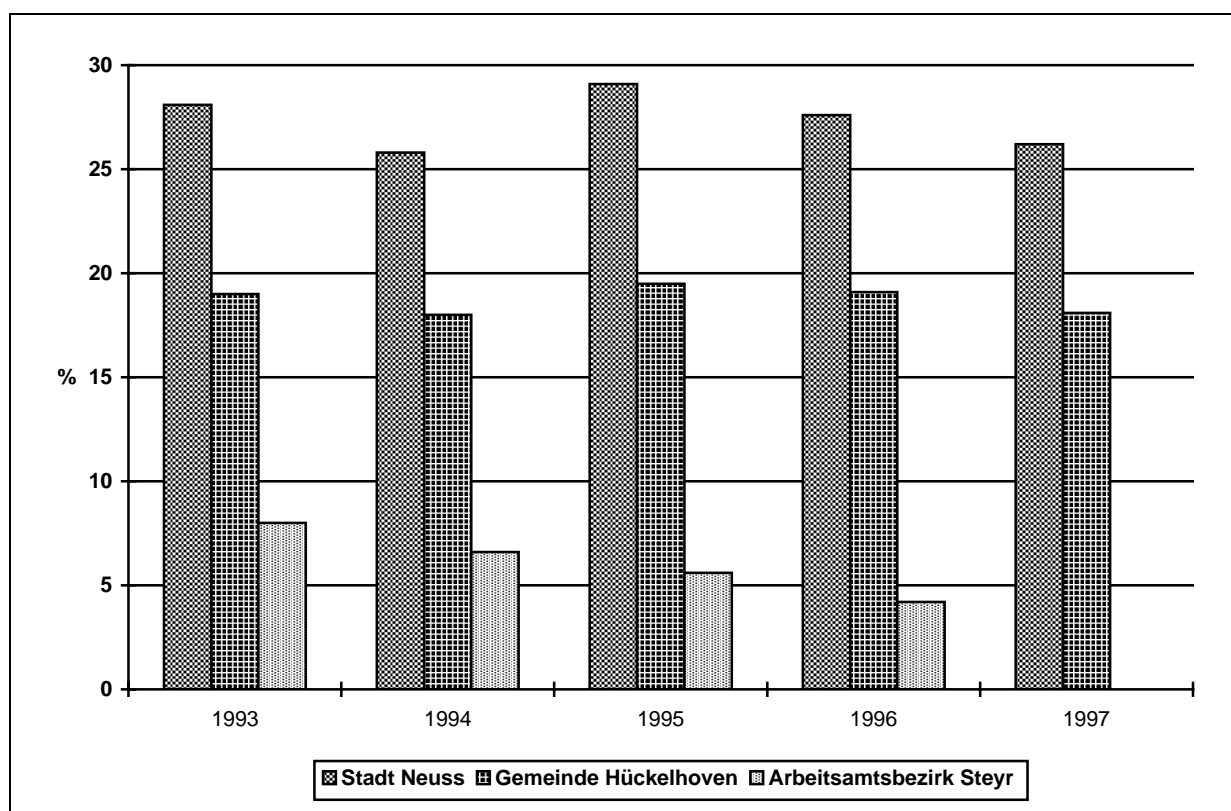
### 3.4 Die Strukturierung der Arbeitslosigkeit

Allgemein sind die Beschäftigungschancen wie auch das Risiko, von Arbeitslosigkeit betroffen zu werden, unter den Erwerbspersonen sehr unterschiedlich verteilt. Dies äußert sich sowohl in regionalen und wirtschaftsstrukturellen Ungleichgewichten wie auch durch die Konzentration von Arbeitslosigkeit auf Personen mit sogenannten „vermittlungshemmenden“ Merkmalen. Zu diesen personenbezogenen Merkmalen, die sich auf das Beschäftigungsrisiko auswirken, zählen insbesondere das Alter, das Geschlecht, die gesundheitliche Verfassung, die berufliche Qualifikation sowie die Nationalität. Im folgenden Abschnitt werden die jeweiligen Arbeitsmärkte hinsichtlich des Ausmaßes von Arbeitslosigkeit bei älteren Personen, Ausländern sowie beruflich Ungelernten charakterisiert. Wie bereits erwähnt, konnten aufgrund der Datenlage nur partiell spezifische Arbeitslosenquoten errechnet werden.

### 3.4.1 Arbeitslosigkeit von Älteren

Schaubild 3.5 zeigt, daß der Anteil von Älteren unter den Arbeitslosen im Zeitraum von 1993 bis 1997 zwischen den drei Vergleichsgebieten sehr unterschiedlich hoch ausgeprägt war.<sup>16</sup> Die älteren Arbeitslosen stellten im gesamten Betrachtungszeitraum im Bereich der Stadt Neuss mehr als ein Viertel aller Arbeitslosen. In Hückelhoven lag der Anteil älterer Arbeitsloser dagegen deutlich unterhalb von 20 Prozent. In ganz anderen Größen bewegte sich der Anteil von älteren Arbeitslosen im Arbeitsmarktbezirk Steyr. Dort sank der Anteil der älteren Arbeitslosen von 8 Prozent im Jahre 1993 auf 4,2 Prozent im Jahre 1996 kontinuierlich ab.<sup>17</sup>

**Schaubild 3.5: Anteil älterer Arbeitsloser (55 Jahre und älter) an allen Arbeitslosen in der Stadt Neuss, der Gemeinde Hückelhoven sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1993 bis 1997 - jeweils Ende Juni\***



Quelle: Landesarbeitsamt NRW, Arbeitsmarktservice Steyr, eigene Berechnungen; \* für Steyr: Jahresdurchschnitte (Angaben für 1997 nicht verfügbar) © Institut Arbeit und Technik, 1998

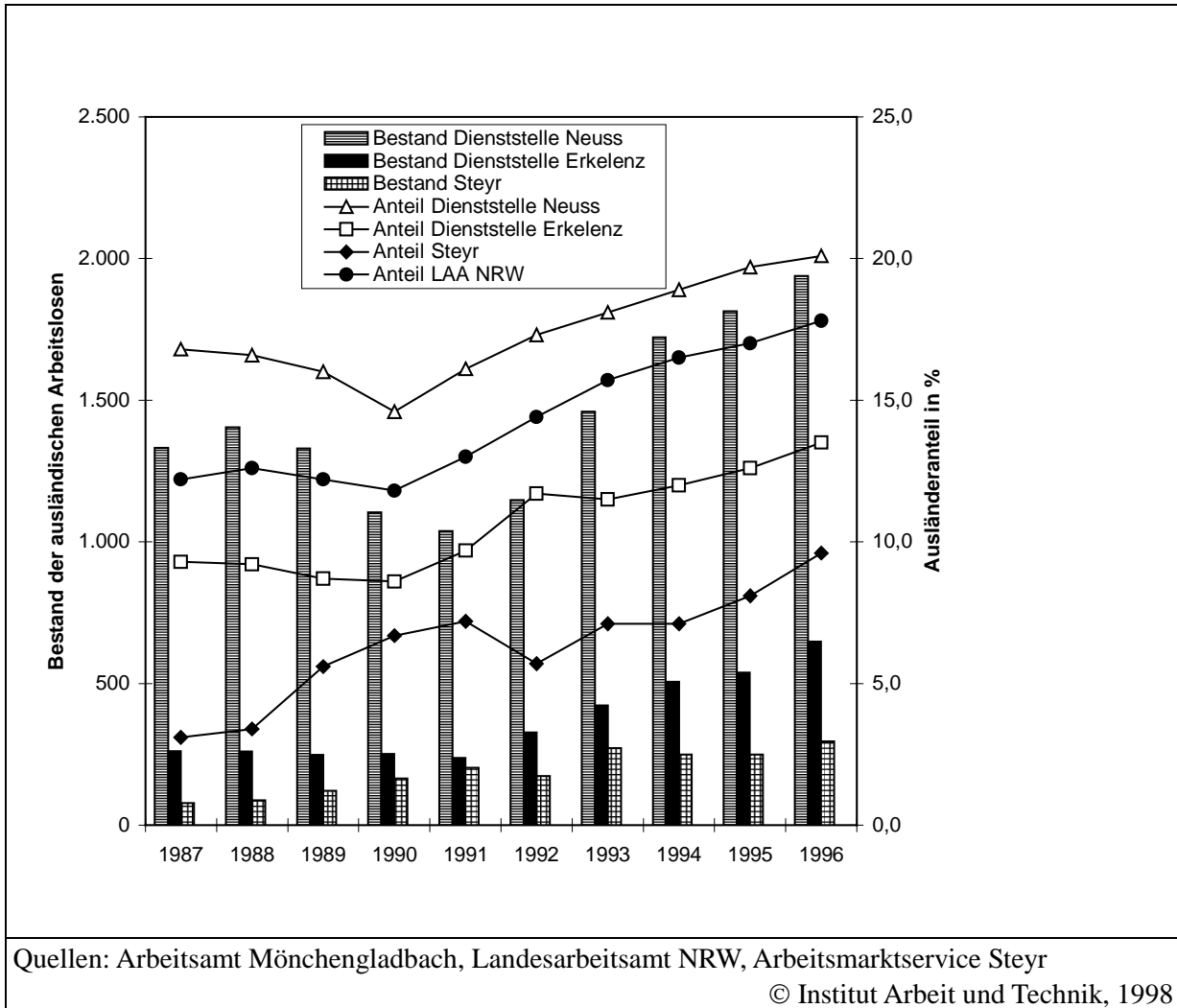
<sup>16</sup> In der Statistik der Bundesanstalt für Arbeit werden keine Arbeitslosen erfaßt, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, Leistungen vom Arbeitsamt erhalten und nach § 105c AFG zum frühestmöglichen Zeitpunkt in den Rentenbezug übergehen werden.

<sup>17</sup> Dieser gravierende Unterschied des Anteils von älteren Arbeitslosen im österreichischen Arbeitsmarktbezirk im Vergleich zu den westdeutschen Gemeinden liegt möglicherweise zum Teil in divergierenden Erfassungsmethoden begründet.

### 3.4.2 Arbeitslosigkeit von Ausländern

Schaubild 3.6 zeigt, daß sich der Anteil von Ausländern unter den Arbeitslosen in den von uns untersuchten nordrhein-westfälischen Arbeitsamtsbezirken überwiegend parallel, aber auf unterschiedlichem Niveau entwickelt hat. Von 1987 bis 1990 sank der Anteil an ausländischen Arbeitslosen sowohl in Nordrhein-Westfalen gesamt als auch im Bereich der Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz und erreichte 1990, dem Jahr nach der Wiedervereinigung, seinen Tiefststand mit 14,6 Prozent im Bereich der Dienststelle Neuss und 8,6 Prozent im Bereich der Dienststelle Erkelenz. Seit 1991 stieg der Anteil von Ausländern unter den Arbeitslosen wieder an. Vor allem im Bereich der Dienststelle Neuss war der Ausländeranteil an den Arbeitslosen im Vergleich zu den anderen Bezirken überdurchschnittlich hoch. Ihr Anteil betrug hier im Jahre 1996 20,1 Prozent. Im Bereich des Landesarbeitsamtes NRW erreichte der Ausländeranteil an den Arbeitslosen 17,8 Prozent und im Bereich der Dienststelle Erkelenz 13,5 Prozent. Im Vergleich zu den westdeutschen Arbeitsmarktgebieten entwickelte sich die Arbeitslosigkeit von Ausländern im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1992 gegenläufig. Seit 1987 ist dort ein kontinuierlicher Anstieg des Anteils von Ausländern unter den Arbeitslosen zu verzeichnen, der nur im Jahre 1992 unterbrochen wurde. Seit 1993 verläuft nun die Entwicklung des Anteils von Ausländern unter den Arbeitslosen im Arbeitsmarktbezirk Steyr parallel zu den westdeutschen Vergleichsgebieten. Insgesamt ist im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 der Ausländeranteil unter den Arbeitslosen von 3,1 bis auf 9,6 Prozent damit deutlich angestiegen.

**Schaubild 3.6:** Anteil und Bestand arbeitsloser Ausländer in Nordrhein-Westfalen gesamt, in den Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz sowie im Arbeitsmarktbezirk Steyr von 1987 bis 1996 - Jahresdurchschnittszahlen



Da auf der Ebene der Arbeitsamtsdienststellen keine Daten verfügbar waren, die Aufschluß über den Anteil von Ausländern an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten geben, konnten keine spezifische Arbeitslosenquoten für Ausländer errechnet werden. Näherungsweise kann die spezifische Betroffenheit von Ausländern jedoch dargestellt werden, wenn die Beschäftigungsanteile von Ausländern auf Kreisebene herangezogen werden. Aus Tabelle 3.1 ist zu entnehmen, daß der Anteil von Ausländern an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowohl in Nordrhein-Westfalen gesamt wie auch in den Kreisen Neuss und Heinsberg deutlich niedriger ist, als es ihrem Anteil an den Arbeitslosen entspricht. 1996 hatten Ausländer im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss einen Anteil von 20 Prozent an allen Arbeitslosen; ihr Anteil an den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen im Kreis Neuss lag dagegen nur bei 11 Prozent. Das heißt, Ausländer waren etwa doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen als es ihrem Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entsprach.

**Tabelle 3.1: Anteil von Ausländern an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen sowie in den Kreisen Neuss und Heinsberg von 1987 bis 1996**

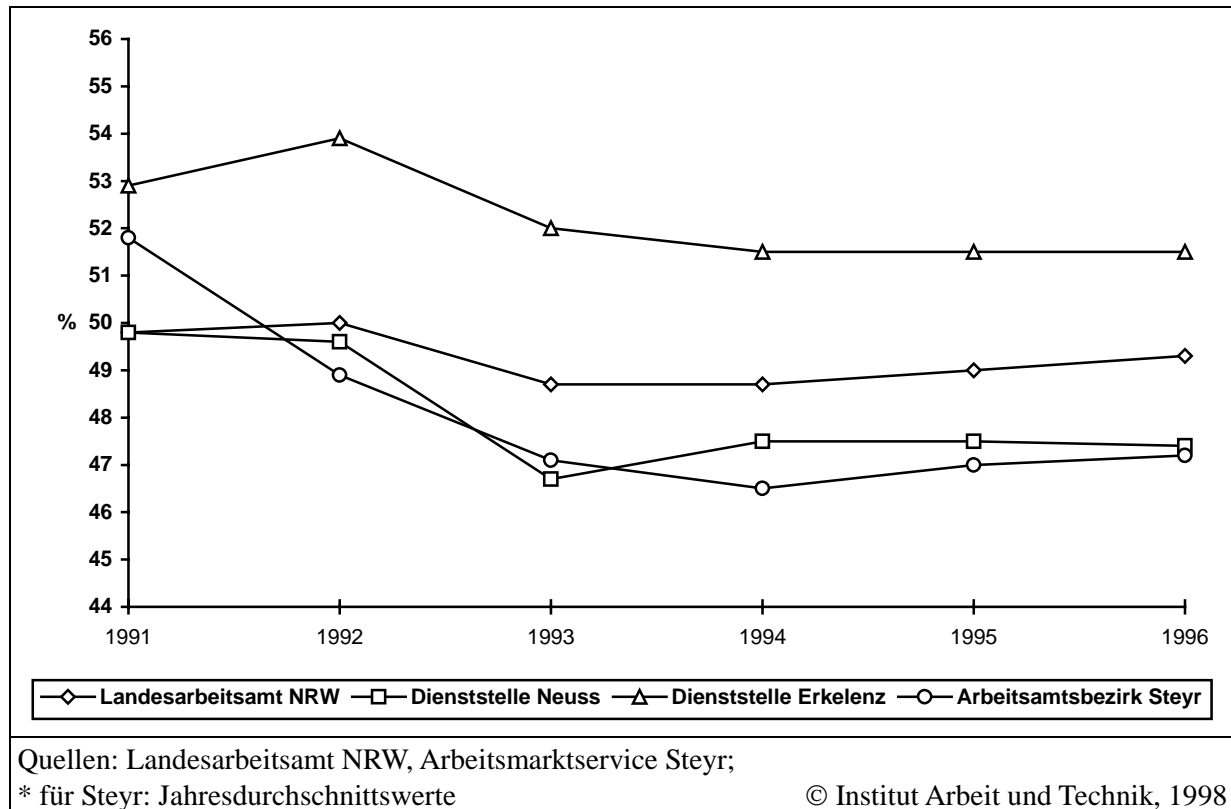
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Land NRW</b>	7,5	7,5	7,7	7,8	8,1	8,5	9,2	9,3	9,3	-/-
<b>Kreis Neuss</b>	9,5	9,5	9,6	9,8	10,2	10,4	11,4	11,3	11,4	11,4
<b>Kreis Heinsberg</b>	7,4	7,3	7,5	7,7	8,2	8,6	9,8	9,8	9,8	9,4
Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW										
© Institut Arbeit und Technik, 1998										

### 3.4.3 Arbeitslose ohne abgeschlossene Berufsausbildung

Allgemein ist das Risiko, arbeitslos zu werden, für Erwerbstätige ohne abgeschlossene Berufsausbildung wesentlich größer als für beruflich Qualifizierte. Im Jahre 1994 betrug die Arbeitslosenquote der Ungelernten in Westdeutschland 19,3 Prozent, während die allgemeine Arbeitslosenquote einen Wert von nur 9,3 Prozent erreichte (vgl. Wagner u.a. 1998, S. 30, 90). Damit war die Gruppe der Ungelernten mehr als doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen als die Gesamtheit der Erwerbspersonen.

Schaubild 3.7 zeigt den Anteil von Arbeitslosen ohne abgeschlossene Berufsausbildung an allen Arbeitslosen im Zeitraum von 1991 bis 1996 auf den für diese Untersuchung relevanten Arbeitsmärkten. Der Anteil von Ungelernten an den Arbeitslosen nimmt von 1991 bis 1993 auf allen Arbeitsmärkten ab und befindet sich seitdem auf einem relativ konstanten Niveau von etwa 50 Prozent. Auffallend ist, daß im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz der Anteil von Arbeitslosen ohne abgeschlossene Berufsausbildung im gesamten Betrachtungszeitraum um drei bis vier Prozentpunkte höher lag als im Bereich der Dienststelle Neuss und im Bereich des Arbeitsmarktbezirks Steyr.

**Schaubild 3.7: Anteil an Arbeitslosen ohne abgeschlossene Berufsausbildung an allen Arbeitslosen in Nordrhein-Westfalen sowie im Bereich der Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz von 1991 bis 1996 - Septemberdaten\***



### 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Abschnitt wurden die regionalen Arbeitsmärkte, die für die Teilnehmer der von uns untersuchten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen als relevant erscheinen, hinsichtlich der Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, des Ausmaßes von Arbeitslosigkeit sowie der Betroffenheit von Personen mit vermittlungshemmenden Merkmalen beschrieben. Die Darstellung der jeweiligen regionalen Arbeitsmarktsituation wurde durch die Annahme begründet, daß die Lage auf den regionalen Arbeitsmärkten eine zentrale Rahmenbedingung für den Erfolg von arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten darstellt.

Insgesamt stellt sich die Situation auf den drei regionalen Arbeitsmärkten zum Teil sehr unterschiedlich dar, so daß sich hieraus sehr ungleiche Wiederbeschäftigungschancen für die Teilnehmer an den arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ableiten lassen. Im Vergleich zu den westdeutschen Arbeitsmärkten erscheint die Situation im Arbeitsmarktbezirk Steyr relativ entspannt, was sich durch die stärkste Zunahme der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, einer seit 1994 deutlich niedrigeren Arbeitslosenquote als auch in einem auffallend niedrigerem Anteil an Langzeitarbeitslosen ausdrückt. Ebenfalls ist der Anteil von sogenannten Problemgruppen unter den Arbeitslosen - Ältere, Personen ohne Berufsausbildung sowie Ausländer - im Arbeitsmarktbezirk Steyr deutlich niedriger als im Bereich der Arbeitsamtsdienststellen Neuss und Erkelenz.



Zwischen den beiden westdeutschen regionalen Arbeitsmärkten zeigen sich ebenfalls auffallende Unterschiede. Während in den zurückliegenden 10 Jahren die Beschäftigung im Bereich der Stadt Neuss deutlich zugenommen hat und sich der Dienstleistungsbereich zunehmend ausweitet, ist die Beschäftigung im Bereich der Gemeinde Hückelhoven seit Jahren rückläufig. Noch von 1987 bis 1989 war das Ausmaß von Arbeitslosigkeit im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz niedriger als im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss. Seitdem hat Arbeitslosigkeit auf dem für die ehemaligen Sophia Jacoba-Beschäftigten relevanten Arbeitsmarkt deutlich zugenommen, so daß die Arbeitslosenquote 1996 im Arbeitsamtsbezirk Erkelenz mit 12 Prozent um rund drei Prozentpunkte höher lag als im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Neuss. Darüber hinaus ist im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz ein deutlich höherer Anteil an beruflich Unqualifizierten unter den Arbeitslosen feststellbar. Abschließend muß auf Grundlage der betrachteten Daten damit festgestellt werden, daß die ehemaligen Arbeitnehmer der Zeche Sophia Jacoba hinsichtlich der Verfassung ihres regionalen Arbeitsmarktes mit den schwierigsten Wiedereingliederungsbedingungen konfrontiert waren.

#### **4 Fallstudie 1: Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) der Case Germany GmbH**

Am 5. Mai 1993 gab der amerikanische Case-Konzern bekannt, daß er sein Neusser Produktionswerk zum Jahresende 1997 schließen werde. Aufgrund dieser Entscheidung verloren mehr als 1.000 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz im Neusser Hafen. Die meisten von ihnen arbeiteten hier seit mehreren Jahrzehnten für den Traktoren- und Landmaschinenhersteller, der früher einmal als Garant für eine lebenslange Beschäftigung galt. Es waren vor allem ältere, gering qualifizierte und ausländische Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die sich nun damit konfrontiert sahen, unter den Bedingungen eines extrem angespannten Arbeitsmarktes eine neue Beschäftigung zu finden. Bekannt wurde der „Fall“ Case in der Öffentlichkeit durch zahlreiche Aktionen der Belegschaft, mit denen die Stilllegung verhindert werden sollte. Ein Grund, warum die Schließung des Neusser Traktoren- und Landmaschinenwerkes für Interesse auch in Wirtschafts- und Wissenschaftskreisen sorgte, war, daß das Unternehmen, das in den vergangenen Jahren häufig rote Zahlen geschrieben hatte, nun, nachdem es in absehbarer Zeit definitiv seine Produktion in Deutschland einstellen würde, nach eigenen Angaben äußerst produktiv wirtschaften konnte und unter anderem eine drastische Senkung der Fehlzeiten auswies. Erreicht wurden diese Phänomene durch lokale Optimierungsmaßnahmen, die vom örtlichen Management erst nach erfolgtem Stilllegungsbeschluß eingeführt wurden.

Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle erhielten die von Arbeitslosigkeit bedrohten Case-Beschäftigten vom „Zentrum für Arbeit und Beschäftigung“ (ZAB), das vom Unternehmen und unter gestalterischer Beteiligung zahlreicher Akteure aus Politik, Verwaltung und Verbänden zu diesem Anlaß gegründet und auf dem Firmengelände eingerichtet wurde. Im ZAB sollten die Arbeitnehmer mit Unterstützung von Beratern schon in der Auslaufphase der Produktion ihre Beschäftigungsfähigkeit verbessern. Auf diese Weise sollte das Ausmaß von möglicher Arbeitslosigkeit, mit dem nach der Schließung des Case-Werkes zu rechnen war, deutlich reduziert werden. Für das Unternehmen war die Gründung des ZAB jedoch nicht allein arbeitsmarktpolitisch motiviert, denn aufgrund der vier Jahre andauernden Auslaufphase des Neusser Werkes war die Betreuung der Belegschaft durch das ZAB eine Möglichkeit, die Mitarbeiter trotz Stilllegungsbescheids noch eine gewisse Zeit an das Unternehmen zu binden und das Erreichen der Produktionsauslaufziele zu gewährleisten: Berufliche Neuorientierung und Produktionsarbeit sollten parallel einhergehen und erst, wenn die letzten Traktoren aus den Montagehallen rollen würden, sollten die ehemaligen Beschäftigten einen neuen Arbeitsplatz auf dem externen Arbeitsmarkt antreten.

#### 4.1 Zum Unternehmenshintergrund

Die Case Germany GmbH ist eine Tochter des amerikanischen Case-Konzerns mit Sitz in Racine im Bundesstaat Wisconsin (USA).<sup>18</sup> Der Case-Konzern zählt zu den weltgrößten Herstellern von Land- und Baumaschinen. Seine Produkte werden von mehr als 4.000 Händlern in über 150 Länder der Welt vertrieben. Zu den Unternehmensaktivitäten des Case-Konzerns in Deutschland zählen neben der Case Germany GmbH noch die Case Poclain GmbH & Co. mit Import und Vertrieb von Baumaschinen. Insgesamt beschäftigte der Case-Konzern Ende 1995 weltweit etwa 15.700 Personen.

Das Produktionswerk in Neuss trug erst seit 12 Jahren den Namen Case. Im Jahre 1985 wurden ausgewählte Produktionszweige des damaligen Unternehmens International Harvester vom Case-Konzern übernommen. Mit der Schließung des Neusser Traktorenwerkes geht nun die älteste Firmengründung eines amerikanischen Unternehmens in Deutschland zu Ende, denn bereits im Jahre 1908 wurde die Fabrik im Neusser Hafen als größte Produktionsstätte außerhalb der USA von International Harvester errichtet. Die Geschäftstätigkeit entwickelte sich sukzessive von konventionellen Landmaschinen hin zu dieselgetriebenen Ackerschleppern. Aufgrund einer beschäftigungsintensiven Produktionstechnik mit einer sehr hohen Fertigungstiefe erreichte der Personalstand in Neuss in früheren Jahren bis zu 5.000 Beschäftigte. Durch kontinuierlichen Personalabbau in den vergangenen Jahren wurde die Belegschaftsstärke bis 1997 bereits sukzessive auf etwa 1.000 Personen reduziert.

#### 4.2 Die Stilllegung des Neusser Case-Werkes im Rückblick<sup>19</sup>

Seit 1991 führt der amerikanische Case-Konzern ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm durch. Im Rahmen einer ersten Restrukturierungsstufe schloß Case bereits zwei europäische Produktionsstätten und verkaufte eine Produktreihe. Die Schließung des Neusser Produktionswerkes ist Resultat des 1993 konzernweit angelegten zweiten Restrukturierungsprogramms, das aufgrund eines starken Nachfrageeinbruchs im Bereich Landmaschinen, der bereits in den 80er Jahren einsetzte, aufgelegt wurde. Die zentralen Ziele dieses Restrukturierungsprogramms sind beziehungsweise waren (a) der Abbau von Überkapazitäten in der Montage, (b) eine Reduzierung der Fertigungstiefe bei der Bauteilfertigung, (c) die Steigerung der Effizienz von Vertrieb und Marketing und (d) die Einstellung von unrentablen Produktreihen.<sup>20</sup> Betroffen von diesen Restrukturierungsmaßnahmen war nicht allein das Neusser Werk, geschlossen wurden ebenfalls ein Produktionswerk in Wausau, Wisconsin, sowie zahlreiche Verkaufsniederlassungen in Nordamerika, Europa und Australien. In Deutschland bleiben nun lediglich die Vertriebs- und Marketingaktivitäten der deutschen Case-Gesellschaft erhalten, die in den Räumlichkeiten des zentralen Ersatzteillagers in Heidelberg neu geordnet wurden.

---

<sup>18</sup> Bis Anfang 1994 gehörte Case noch zum amerikanischen Tenneco-Konzern (Houston/Texas). Im Frühjahr 1994 trennte sich der Tenneco-Konzern von Case, das im Juni 1994 erstmalig als eigenständiges Unternehmen an der New Yorker Börse zugelassen wurde.

<sup>19</sup> Dieser Abschnitt beruht im wesentlichen auf Leitfadeninterviews mit Vertretern der Geschäftsführung, des Betriebsrats und der IG Metall.

<sup>20</sup> Nach Auskunft der Neusser Geschäftsführung produzierte Case zu Beginn der 90er Jahre weltweit 30.000 bis 40.000 Traktoren, besaß jedoch Produktionskapazitäten für bis zu 70.000 Schlepper.

Als der Case-Konzern 1993 die Schließung des Neusser Produktionswerkes bekanntgab, war es nicht das erste Mal, daß das Thema Werkschließung die Belegschaft erreichte. Bereits im Jahre 1985, als das damalige Unternehmen International Harvester von Case übernommen wurde, gab es erste Hinweise dafür, daß es auf Seiten der Konzernleitung Vorbehalte gegen eine Weiterführung des Neusser Standortes gab. Diese Vorbehalte äußerten sich in der Form, daß das Neusser Traktoren- und Landmaschinenwerk bei den Übernahmeverhandlungen längere Zeit nicht berücksichtigt wurde und erst als letzte Produktionsstätte von International Harvester in den Besitz von Case/Tenneco übergang. Die Sorgen der Belegschaft sowie der Industriegewerkschaft Metall um den Fortbestand des Neusser Werkes konnten in den darauf folgenden Jahren zunächst zerstreut werden, denn das Mutterunternehmen investierte insgesamt ca. 250 Millionen DM in den niederrheinischen Standort, was auf eine langfristige Bestandperspektive hinzudeuten schien.

Anfang des Jahres 1993 gelangten die Informationen über eine mögliche Werkschließung zuerst auf informellem Wege in die Belegschaft. Zunächst kursierte das Gerücht, daß die Neusser Produktion in die USA verlagert werden sollte. Am 5. Mai 1993 veröffentlichte der Case-Konzern dann eine vorläufige Entscheidung, nach der weltweit sechs Produktionsstandorte zu schließen waren. Unter anderem war beabsichtigt, die Neusser Fertigung stillzulegen und einschließlich der Produktionsanlagen nach Doncaster in England zu verlagern. Dort, so war die Argumentation des Case-Konzerns, würden die durchschnittlichen Personalkosten pro gefertigtem Traktor, dem Maxxum-Modell, um 65 Prozent und die sonstigen Betriebskosten pro Traktor um 68 Prozent niedriger liegen.

Unmittelbar nachdem in Neuss die beabsichtigte Umstrukturierung des Case-Konzerns bekannt wurde, kamen Betriebsrat und Geschäftsleitung darin überein, die Kostenargumente, die von der Konzernspitze für die Produktionsverlagerung angeführt wurden, von einem unabhängigen Wirtschaftsberatungsunternehmen überprüfen zu lassen. Da im Rahmen einer Werkstilllegung alle Arbeitsplätze am Standort Neuss gefährdet waren - auch die des örtlichen Managements - konnte das Vorhaben einvernehmlich von Betriebsrat und Unternehmensleitung in die Wege geleitet werden. Das Wirtschaftsberatungsunternehmen, das seinerzeit erstmalig für Case tätig wurde, erstellte im Zeitraum von Ende Mai bis Ende Juni 1993 in enger Kooperation mit Geschäftsführung, Betriebsrat und mittlerem Management ein Gutachten, welches im Ergebnis erbrachte, daß eine Verlagerung der Produktion nach England nach betriebswirtschaftlichen Kriterien nicht vertretbar gewesen wäre. Das zentrale Argument gegen die Standortverlagerung bezog sich auf die Höhe der Kosten, die durch die Demontage und durch den Neuaufbau der Neusser Produktionsanlagen entstanden wären, denn die verbleibende Lebenszeit des laufenden Maxxum-Schleppermodells sollte planmäßig nur noch drei Jahre betragen. In dieser kurzen Frist hätten sich die Verlagerungskosten nicht amortisieren können. Das Gutachten wies aber auch aus, daß die reinen Produktionskosten in England deutlich geringer sein würden als in Neuss. Um eine Kosteneinsparung zu erreichen, gab das Wirtschaftsberatungsunternehmen die Empfehlung, die Neusser Schleppermontage zur Belieferung der europäischen Märkte bis zur Einstellung der Produktion des Maxxum-Schleppers optimiert fortzusetzen. Bestehende Kostensenkungspotentiale sollten ohne Standortverlagerung durch den umgehenden Abbau von Ineffizienzen bei der Montage im Neusser Produktionswerk ausgeschöpft werden.

Als im weiteren Zeitverlauf der Belegschaft konkrete Informationen hinsichtlich der zu erwartenden Konsequenzen für den Standort verweigert wurden, rief der Betriebsrat Mitte Juli 1993 eine außerordentliche Betriebsversammlung<sup>21</sup> mit dem Tagesordnungspunkt „Bestand des Unternehmens“ ein, die mehrere Tage andauerte und schließlich zu Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung führte. Das Ende dieser Verhandlungen markierte am 23. Juli 1993 der Abschluß eines Interessenausgleichs, in dem der dauerhafte Erhalt sowie die Umstrukturierung des Neusser Produktionsstandortes zu einem reinen Montagewerk verankert wurden. Der Interessenausgleich beinhaltete einen Personalabbau um etwa 400 Mitarbeiter, so daß nach Abschluß der Umstrukturierungsmaßnahmen in Neuss zukünftig noch gut 730 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschäftigt worden wären. Der Interessenausgleich schloß ebenfalls Zusagen über notwendige Investitionen ein, die zur Aufrechterhaltung und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Neusser Case-Werkes notwendig waren. Darüber hinaus sollte das Neusser Case-Werk zukünftig als Standort für neue Case-Produkte berücksichtigt werden. Geschlossen werden sollte lediglich die Gießerei in Neuss.

Da der Case-Konzern nach den Sommerferien 1993 jedoch nicht bereit schien, die für den Erhalt des Werkes notwendigen Investitionen zu tätigen, stellte sich in der Belegschaft der Verdacht ein, daß das Neusser Werk trotz Interessenausgleichs geschlossen werden könnte. Aus diesem Grund rief der Betriebsrat am 7. Oktober 1993 zu einer zweiten Betriebsversammlung auf, die letztlich mehrere Wochen andauerte.<sup>22</sup> Während dieser zweiten Betriebsversammlung kam es mit Unterstützung der IG Metall zu zahlreichen öffentlichen Aktionen der Belegschaft, um auf die Situation im Neusser Case-Werk aufmerksam zu machen. So fuhr unter anderem Case-Mitarbeiter mit 50 Traktoren nach Bonn, um beim Sozialattaché der US-amerikanischen Botschaft gegen die geplante Werkstilllegung zu protestieren. Darüber hinaus schaltete der Betriebsrat eine Anzeige im Wall Street Journal, in der auf die Firmenpolitik des Case-Konzerns aufmerksam gemacht wurde.

Für das amerikanische Management war die Betriebsversammlung in Neuss ein schwerwiegendes Problem, denn das in Neuss gefertigte Maxxum-Traktorenmodell konnte nicht an einem anderen Produktionsstandort hergestellt werden. Das primäre Ziel war folglich eine baldige Wiederaufnahme der Produktion. Am 5. November 1993 fand schließlich unter großer öffentlicher Aufmerksamkeit eine Versammlung statt, auf der der damalige Case-Europachef den endgültigen Stilllegungsbeschluß für den Neusser Standort im Jahre 1996 verkündete. Der Betriebsrat war daraufhin gezwungen, die Betriebsversammlung abubrechen, denn nur unter der Prämisse, daß die Case-Beschäftigten wieder unmittelbar ihre Arbeit aufnehmen würden, war die Neusser Geschäftsführung bereit, in die Verhandlungen über Interessenausgleich und Stilllegungssozialplan einzutreten.

---

<sup>21</sup> Diese Betriebsversammlung wurde vom damaligen Geschäftsführer für Personal und Recht de facto als Arbeitskampf gewertet.

<sup>22</sup> Hierbei soll es sich um die längste Betriebsversammlung der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte gehandelt haben. Die Form einer Betriebsversammlung wurde aus arbeitsrechtlichen Gründen gewählt. Die Case-Beschäftigten waren von 6.00 bis 14.00 Uhr zur Anwesenheit im Werk verpflichtet. Ein offizieller Streik wurde zu keiner Zeit ausgerufen. Die Geschäftsführung drohte mehrmals damit, mittels Einstweiliger Verfügung die Betriebsversammlung aufheben zu lassen. Beteiligte der IG Metall waren verwundert, daß dieser Schritt nicht tatsächlich umgesetzt wurde. Möglicherweise befürchtete die Geschäftsführung des Neusser Werkes, daß es aufgrund der sehr angespannten Stimmung innerhalb der Belegschaft zu Ausschreitungen gekommen wäre, die dem Ansehen des Unternehmens geschadet hätten.

### 4.3 Die Gestaltung von Interessenausgleich und Sozialplan

Am 15. März 1994 unterzeichneten die Geschäftsführung und der Betriebsrat von Case einen Interessenausgleich und einen Sozialplan, in denen die Modalitäten der Stilllegung des Neusser Traktorenwerkes geregelt wurden. Der Interessenausgleich und der Sozialplan bezogen sich zu diesem Zeitpunkt noch ausschließlich auf den Produktionsbereich, da der Case-Konzern zunächst beabsichtigte, den Verwaltungsbereich aus dem Stilllegungsbeschluß auszuklammern. Erst am 13. März 1995 wurden ein Interessenausgleich und ein Sozialplan unterzeichnet, in denen auch der Personalabbau im Verwaltungsbereich für ca. 150 Angestellte geregelt wurde.

Die Schließung der Neusser Case-Gießerei wurde als erste Teilstillegung auf Ende November 1994 fixiert. Hiervon waren laut Interessenausgleich bis zu 290 Arbeitsplätze betroffen.<sup>23</sup> Der Schließungstermin des übrigen Produktionswerkes sollte nicht vor dem 30. Juni 1996, aber voraussichtlich nicht später als nach dem 31. Dezember 1996 liegen. Allen Mitarbeitern, die zum Zeitpunkt der Unterzeichnung des Interessenausgleichs im Produktionsbereich außerhalb der Gießerei beschäftigt waren, wurde eine Beschäftigungsgarantie bis zum 30. August 1996 gegeben. Die Produktion der zum damaligen Zeitpunkt noch in Neuss laufenden Maxxum-Traktorserie sollte einschließlich konstruktiver Verbesserungen im Umfang des gesamten Weltmarktbedarfs bis zum Auslaufen dieses Modells fortgeführt werden. Traktor-Neuentwicklungen wurden jedoch für den Standort Neuss explizit ausgeschlossen. Mit dem Auslaufen der Maxxum-Produktion sollte dann der gesamte noch in Neuss befindliche Produktionsbereich geschlossen werden.

Zur Milderung der wirtschaftlichen Nachteile sah der Sozialplan Abfindungsleistungen von durchschnittlich 82.500 DM pro Arbeitnehmer des Produktionsbereiches vor.<sup>24</sup> Die Berechnung der individuellen Abfindungssumme erfolgte unter Berücksichtigung der Faktoren Alter, Dienstzeit sowie Bruttomonatsverdienst. Die Höhe der individuellen Abfindung stieg dabei kontinuierlich mit zunehmender Dienstzeit und zunehmendem Alter bis zur Vollendung des 55. Lebensjahres an. Da die Produktion im Neusser Case-Werk nach Abschluß des Sozialplans im März 1994 noch zwei Jahre weiterlaufen sollte, wurden im Sozialplan monetäre Anreize verankert, die das vorzeitige Ausscheiden von Arbeitnehmern aus dem Unternehmen verhindern sollten.<sup>25</sup> So erhielten Mitarbeiter, die von sich aus kündigten und das 55. Lebensjahr noch nicht vollendet hatten, eine nur anteilige Sozialplanabfindung. Die Abfindung fiel um so niedriger aus, je jünger die kündigenden Beschäftigten waren und je früher ihre Kündigung erfolgte. Die individuelle Abfindung konnte dagegen erhöht werden, wenn es (1) in der Auslaufphase der Produktion zu keinen von der Belegschaft zu verantwortenden rechtswidrigen Arbeitsunterbrechungen kam, wenn (2) darüber hinaus die Belegschaft „konstruktiv“ mit der Case-Geschäftsleitung zusammenarbeitete und diese nicht rechtswidrig behinderte und schließlich, wenn (3) im Neusser Case-Werk alle in der Interessenvereinbarung festgelegten Qualitäts- und Produktivitätsstandards erreicht wurden. Die Erhöhung der individuellen Ab-

<sup>23</sup> Insgesamt wurden letztlich nur 191 Arbeitnehmer im Zuge der Gießerei-Stilllegung entlassen.

<sup>24</sup> Die durchschnittliche Abfindung für ausscheidende Verwaltungsbeschäftigte lag mit 142.500 DM deutlich höher als die der Beschäftigten des Produktionsbereichs.

<sup>25</sup> Der Sozialplan für den Verwaltungsbereich von Case beinhaltete keine individuelle Erhöhung der Abfindung aufgrund des Erreichens der Qualitäts- und Produktivitätsstandards, da hier kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Produktivität unterstellt wurde.

findung betrug pro Monat ein Fünftel des Bruttomonatslohns. Damit wurden im Sozialplan deutliche Anreize für die noch nicht 55jährigen Produktionsarbeiter gesetzt, das Case-Werk trotz Stilllegungsbeschluß nicht vorzeitig zu verlassen und darüber hinaus ihre Arbeitsleistung zu steigern.

Auf der anderen Seite schuf der Sozialplan für Mitarbeiter, die das 55. Lebensjahr vollendet hatten, starke Anreize, das Unternehmen freiwillig, schon vor dem Stilllegungstermin und vor Erreichen des 56. Lebensjahres zu verlassen. Denn diejenigen, die mit Vollendung des 55. Lebensjahres freiwillig aus dem Unternehmen ausschieden, erhielten den höchsten Faktor, nach dem unter Berücksichtigung der Dienstzeit die Abfindungssumme errechnet wurde. Ein weiterer Verbleib im Betrieb hätte dagegen wieder zu einer reduzierten Abfindung geführt, da der Faktor für die Berechnung der Abfindungssumme ab dem vollendeten 56. Lebensjahr wieder kontinuierlich bis zum vollendeten 64. Lebensjahr abgesenkt wurde. Diese Sozialplanlogik muß vor dem Hintergrund des zu diesem Zeitpunkt noch gültigen Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) betrachtet werden. Nach § 128 (1) AFG waren Arbeitgeber gegenüber der Bundesanstalt für Arbeit zur Rückerstattung von Arbeitslosengeld von ehemaligen Beschäftigten verpflichtet, die bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses das 56. Lebensjahr vollendet hatten und die innerhalb der letzten vier Jahre vor dem Tag der Arbeitslosigkeit mindestens 720 Kalendertage bei ihm in einer die Beitragspflicht begründenden Beschäftigung gestanden hatten. Diese Erstattungspflicht trat jedoch nicht ein, wenn das Arbeitsverhältnis vor Vollendung des 56. Lebensjahres beendet wurde.

Zusätzlich zu den Abfindungen wurden im Sozialplan „Sonstige Sozialplanleistungen“ verankert. Hiermit stellte Case den ausscheidenden Belegschaftsmitgliedern finanzielle Hilfen in Höhe von insgesamt 3,3 Millionen DM für „Schulung und Beratung“ sowie 465.000 DM als „Härtefonds“ zur Verfügung.<sup>26</sup> Die konkreten Gegenstände, der Umfang sowie die Einzelheiten über die Sozialplanleistungen für Schulung und Beratung waren selbst nicht im Sozialplan geregelt, sondern es wurde lediglich festgelegt, daß eine paritätisch aus Unternehmensleitung und Betriebsrat zu besetzende Kommission hierüber zu entscheiden hatte. Diese Kommission bestand aus acht Mitgliedern. Der Vorsitz wurde vom Geschäftsführer für Personal und Recht, der stellvertretende Vorsitz vom Betriebsratsvorsitzenden wahrgenommen.<sup>27</sup> Insgesamt waren die Leistungen für Schulung und Beratung zum Zeitpunkt der Sozialplanunterzeichnung noch ein völlig „offenes“ Sozialplanelement. Die Grundsätze für die Gewährung von finanziellen Mitteln aus diesem Fonds wurden erst am 13. Januar 1997, das heißt erst nach gut drei Jahren, in den „Anwendungskriterien für Entscheidungen über Anträge zur Förderung aus dem Sozialplanfonds“ durch die paritätisch besetzte Kommission festgelegt.

Die Bereitstellung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, die den Case-Beschäftigten später im Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) angeboten wurden, war dagegen kein Gegenstand des Stilllegungssozialplans, denn die Ideen zur Gründung des ZAB wurden erst nach Abschluß des Sozialplans entwickelt. Das ZAB wurde den Case-Beschäftigten insofern „zusätzlich“ zu den Sozialplanleistungen zur Verfügung gestellt.

---

<sup>26</sup> Die Entscheidungen über Einzelzuwendungen aus dem Härtefonds wurden vom Verwaltungsrat der Unterstützungskasse der Case Germany GmbH getroffen. Nicht ausgeschöpfte Mittel aus dem Härtefonds sollten in die Sonstigen Sozialplanleistungen für Schulung und Beratung übergehen.

<sup>27</sup> Die konstituierende Sitzung der paritätisch besetzten Kommission fand am 14. Juni 1994 statt.

#### 4.4 Die Auslaufphase der Produktion: Einführung von lokalen Optimierungsmaßnahmen und Hoffnung auf den Erhalt des Neusser Werkes

Die Ausgestaltung des Sozialplans und die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten im ZAB stehen in engem Zusammenhang mit der Art und Weise, in der das Case-Werk stillgelegt werden sollte: Die Produktion sollte planmäßig nach definitivem Schließungsbeschluß noch weitere zwei Jahre weitergeführt werden. Trotz fehlender Bestandsperspektive begann das örtliche Management das Produktionswerk durch die Einführung von lokalen Optimierungsmaßnahmen zu modernisieren. Noch Ende 1993 wurde in Neuss mit einem Investitionsvolumen von 1,5 Millionen Dollar ein Produktionsplanungssystem installiert. Darüber hinaus zählten zu den Optimierungsmaßnahmen die Einführung von Fehlzeitenmanagement, die Etablierung der ISO-Norm 9000 ff. sowie die Einführung von Qualitäts- und Arbeitssicherheitsmanagement.<sup>28</sup>

Die Optimierungsmaßnahmen führten im Ergebnis zu einer Erhöhung der Produktivität, zu einer Reduzierung der Fehlzeiten, zu einer deutlichen Belebung des betrieblichen Vorschlagwesens und zu einer Abnahme von Betriebsunfällen (vgl. Kehlenbach 1997). Zum damaligen Zeitpunkt hieß es in Neuss, daß das Case-Werk erstmalig seit vielen Jahren wieder „schwarze Zahlen“ schrieb, und dies nach beschlossener Werkstillegung! Dieser Tatbestand nährte natürlich im Betrieb die Hoffnung auf eine Revision des Stillegungsbeschlusses. Aus unserer Perspektive ist nicht definitiv entscheidbar, inwieweit diese Hoffnungen durch das örtliche Management bestärkt wurden - mit Sicherheit waren sie als Motivationseffekte für die Produktion nicht unwillkommen.<sup>29</sup> Andererseits bargen die Vorstellungen von einer Weiterführung des Neusser Werkes auch Konfliktpotential in sich. So übte der Betriebsrat Druck auf die Case-Geschäftsführung aus und forderte, den Case-Konzern davon zu überzeugen, daß am Standort Neuss profitabel gearbeitet werden kann. Um dies dem Konzern beweisen zu können, sollten zusätzliche Aufträge für die Schlepperproduktion angenommen werden. Diese Forderung war realistisch, da seinerzeit eine verstärkte Nachfrage nach dem in Neuss produzierten Schleppermodell herrschte. Schließlich wurden die Produktionspläne kontinuierlich gesteigert. Die anfallende Mehrarbeit im Neusser Werk mußte in der Auslaufphase zum Teil mit Überstunden bewältigt werden. Der Abschluß einer Betriebsvereinbarung am 7. März 1997, in der aufgrund „unvorhergesehener Entwicklungen innerhalb der internationalen Case-Gruppe“ der Termin für die Schließung des Produktionsbereiches in das Jahr 1997 verschoben wurde, trug sicherlich nochmalig dazu bei, die Hoffnungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auf den Erhalt ihrer Arbeitsplätze zu bestärken und die Gedanken an eine notwendige berufliche Neuorientierung zu verdrängen.<sup>30</sup> Für diese Arbeitnehmer, von denen zu diesem Zeitpunkt noch viele an die Weiterführung des Betriebs geglaubt haben dürften, gründete Case das ZAB.

---

<sup>28</sup> Die Einführung der lokalen Optimierungsmaßnahmen wurde ganz wesentlich durch den damaligen Geschäftsführer für Personal und Recht eingeleitet, der ebenso für den Aufbau des ZAB verantwortlich war.

<sup>29</sup> Ein Hinweis ergibt sich aus der Formulierung des damaligen Geschäftsführers für Personal und Recht: „Zwecks Offenhaltung strategischer Optionen ist es ebenso wichtig, trotz bevorstehender Stillegung Verfahrensinnovationen vorzunehmen“ (Interview).

<sup>30</sup> Diese Hoffnungen wurden zeitweise auch dadurch unterstützt, daß der Case-Konzern im Sommer 1996 den österreichischen Landmaschinenhersteller Steyr Landmaschinentechnik AG übernahm. Allerdings war diese Übernahme lediglich mit der Erschließung eines Marktsegmentes verbunden und hatte letztlich keine Auswirkungen für den Neusser Case-Standort im Sinne einer möglichen Produktionsweiterführung.



#### 4.5 Entstehungsprozeß des „Zentrums für Arbeit und Beschäftigung“

Die Gründung des ZAB war für Case nicht nur arbeitsmarktpolitisch, sondern auch betriebswirtschaftlich motiviert. Denn aufgrund der langen Auslaufphase des Neusser Werkes erhoffte sich das lokale Management, die Arbeitnehmer trotz des Stilllegungsbescheids durch die Angebote im ZAB noch eine gewisse Zeit weiter an das Unternehmen binden zu können und die Produktionsauslaufziele zu erreichen. Die Darstellung der ZAB-Detailkonzeption wird zeigen, daß die Neusser Geschäftsführung versuchte, den offensichtlichen Zielkonflikt zwischen Aufrechterhaltung der Produktion und Orientierung der Beschäftigten auf den externen Arbeitsmarkt durch eine Organisationsform des ZAB aufzulösen, in der die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit als ein Prozeß gestaltet wurde, der parallel mit dem Auslaufen der Produktion über einen mehrere Monate dauernden Zeitraum einhergehen sollte. Idealtypisch sollten die Arbeitnehmer erst dann Case verlassen und eine neue Arbeitsstelle bei einem anderen Unternehmen antreten, wenn die Unternehmensaustritte nicht mehr zu einer Störung des Betriebsablaufs führen würden.

Das ZAB war mit seiner Konzeption, die personalpolitischen Ziele des Unternehmens und allgemeine arbeitsmarktpolitische Ziele zu verzahnen, zur damaligen Zeit in Deutschland ein Novum. Häufig, wenn neue Wege beschritten werden, bedarf es charismatischer Akteure, die ihre Ideen gegen ein (zunächst) abwehrendes Umfeld durchsetzen. In Neuss war es der Geschäftsführer für Personal und Recht der Case Germany GmbH, der nach erfolgtem Stilllegungsbeschluß die Idee eines Zentrums entwickelte, in dem die (noch) Beschäftigten schon in der Produktionsauslaufphase auf den externen Arbeitsmarkt vorbereitet werden sollten. Inspiriert wurde er bei der Konzipierung des ZAB durch arbeitsmarktpolitische Aktivitäten, die der Case-Konzern im Rahmen der „Rekonversion“ am französischen Standort in Tracy eingeleitet hatte.<sup>31</sup> Das Konzept des ZAB war insofern nicht generell neu, es wurde zu diesem Zeitpunkt jedoch erstmalig in Deutschland umgesetzt.

Der Gedanke, eine arbeitsmarktpolitische Zielsetzung während der noch laufenden Produktion zu verfolgen, stieß anfänglich bei der Belegschaft, dem Betriebsrat und der IG Metall auf wenig Akzeptanz. Aufgrund der guten Sozialplanausstattung mit dem Element der Sonderleistungen für Qualifizierung und Beratung sowie der langgestreckten betrieblichen Auslaufphase präferierte die zuständige IG Metall-Bezirksleitung den Aufbau einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft<sup>32</sup> in Neuss, in der die von Arbeitslosigkeit bedrohten Case-

---

<sup>31</sup> Die französische Arbeitsmarkt- und Personalpolitik wurde Anfang der 80er Jahre im Rahmen des Personalabbaus in der Industrie mit dem Modell „Reconversion des salariés“, was übersetzt soviel heißt wie die berufliche Neuorientierung von Beschäftigten, ergänzt. Rekonversion zielt darauf ab, Personalabbau unter Verantwortung der entlassenden Unternehmen im Sinne eines „externen Strukturwandels“ zu bewältigen. Neben Qualifizierungsmaßnahmen beinhaltet Rekonversion in Frankreich branchenübergreifende berufliche Neuorientierung, Unterstützung bei Existenzgründungen, Arbeitsvermittlung sowie Eingliederungshilfen. Die Rekonversationsvereinbarungen in der französischen Stahl- und Werftenindustrie waren Vorreiter für die Verankerung einer Rekonversionsperiode im allgemeinen Arbeitsrecht (Code du travail). Die finanzielle Beteiligung des Staates an der Rekonversion ist unterschiedlich und richtet sich nach der spezifischen regionalen Arbeitsmarktsituation sowie nach dem Engagement des Betriebes für seine zu entlassenden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (vgl. dazu Bosch 1990, S. 123ff.; Outin 1991).

<sup>32</sup> Zur Entwicklung und Konzeption von Beschäftigungsgesellschaften vgl. Knuth (1996, S. 27-28); zur Entstehung der Rahmenkonzeption „Beschäftigungsgesellschaft Stahl“ der IG Metall vgl. Benz-Overhage / Bierbaum (1991, S. 63-78).

Beschäftigten kontinuierlich hätten qualifiziert werden können. Zu diesem Zweck wäre es nach Meinung der IG Metall möglich gewesen, Gruppen von Arbeitnehmern rotierend aus dem noch laufenden Betrieb zu nehmen. Darüber hinaus sah die IG Metall die Möglichkeit, durch die Einbindung von Stadt, Land, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft regional verankern zu können: „Auf diese Weise hätte eine strukturpolitisch wirksame Institution aufgebaut werden können, die auch längerfristig - zum Beispiel für die Förderung von Unternehmensansiedlungen - hätte tätig sein können“ (Interview mit dem IG Metall Bezirksvertreter).<sup>33</sup> Ein weiterer Grund, der aus gewerkschaftlicher Perspektive für eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft sprach, war, daß eine regional verankerte Einrichtung ihre Aktivitäten über den Bestand des Unternehmens Case in Neuss hinaus hätte sichern können, das heißt, Arbeitsmarktpolitik und konzernpolitische Strategien wären stärker voneinander entkoppelt worden. Aus gewerkschaftlicher Perspektive dürfte der Aufbau einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft unter Nutzung von Strukturbedingter Kurzarbeit zudem erstrebenswert gewesen sein, um die Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitnehmer über den eigentlichen Stilllegungszeitpunkt hinaus verlängern und somit entstehende Arbeitslosigkeit zumindest zeitlich hinauszögern zu können. Die IG Metall war darüber hinaus davon überzeugt, daß die inhaltlichen Elemente, die für das ZAB angedacht waren (vgl. Abschnitt 4.6), auch in einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft hätten integriert werden können. Entsprechende Umsetzungsvorschläge wurden hierzu ausgearbeitet.<sup>34</sup>

Die Konstruktion einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft wurde aber von den Neusser Geschäftsführern als eine „Scheinelösung“ betrachtet, da ein solches Modell ihrer Einschätzung nach aufgrund seines institutionellen Aufbaus besonders teuer und zum anderen zu träge gewesen wäre (vgl. Kehlenbach / Stricker 1996, S. 402; Case 1995, S. 23). Aber auch der Case-Betriebsrat verhielt sich während der Sozialplanverhandlungen nur sehr zurückhaltend zum Aufbau einer in der Region verankerten arbeitsmarkt- und strukturpolitischen Institution. Die IG Metall hatte zumindest den Eindruck, daß die Ideen der Geschäftsführung zum Aufbau des ZAB auf den Betriebsrat eine weit größere Anziehungskraft ausübten. Bezogen auf die Standortschließung von Case in Neuss lassen sich die Aktivitäten des Case-Betriebsrates in zwei Phasen unterteilen. Die erste Phase war im Jahre 1993 durch zahlreiche Aktionen des Case-Betriebsrats und der IG Metall gekennzeichnet, mit denen das Ziel verfolgt wurde, die drohende Stilllegung des Neusser Traktorenwerkes zu verhindern. Verantwortlich für diese Aktionen und für die Aushandlung des Stilllegungssozialplans war maßgeblich der frühere Betriebsratsvorsitzende von Case, der die Entwicklung des ZAB zum Teil noch mit beeinflußt hatte. Dieser Betriebsratsvorsitzende schied im April 1995 aus dem Unternehmen aus, bevor die operative Umsetzung des ZAB im Rahmen der Gesamtstilllegung erfolgte. Der dann folgende Betriebsratsvorsitzende identifizierte sich weit weniger mit der Idee des ZAB und lehnte eine Beteiligung sowie die Übernahme von Verantwortung bei der Umsetzung des ZAB ab - im Unterschied zu einigen anderen Betriebsratsmitgliedern, die dem ZAB positiv

---

<sup>33</sup> Zum Beispiel hätten nach Meinung der IG Metall die ehemaligen Beschäftigten der Neusser Case-Gießerei im Rahmen einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft für eine Wiedernutzbarmachung des Gießereigebäudes eingesetzt werden können.

<sup>34</sup> Nach Forderung des Betriebsrates wurde ein gewerkschaftsnaher Berater zu Beginn der ZAB-Entwicklung mit involviert. Zeitweise wurde während der Arbeitsmarktkonferenzen angedacht, diesen Berater als einen der Geschäftsführer der späteren Trägerinstitution des ZAB einzusetzen, was letztlich jedoch nicht umgesetzt wurde.

gegenüberstanden. Das heißt, die zweite und letzte Phase der betrieblichen Mitbestimmung war innerhalb des Betriebsrats von sehr gegensätzlichen Positionen zu den arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten im ZAB geprägt. Insgesamt war das ZAB damit vor allem ein „Kind“ der Geschäftsführung.

Politische Unterstützung für die Entwicklung des ZAB erhielt die Firma Case durch den Bürgermeister der Stadt Neuss, der im März 1994 zu einer Arbeitsmarktkonferenz mit dem Thema „Förderung von neuen Arbeitsplätzen“ aufrief.<sup>35</sup> Mitte April 1994 fand diese Arbeitsmarktkonferenz unter Beteiligung von Vertretern verschiedener Unternehmen (darunter Case), der IG Metall, der Arbeitsverwaltung, der Industrie- und Handelskammer, der Kreishandwerkerschaft, der Kommunal- und Landesregierung, von Banken, Beratern und karitativen Einrichtungen statt. Auf der Arbeitsmarktkonferenz wurde der Versuch unternommen, gemeinsam mit personalabbauenden Unternehmen Ideen für die Wiedereingliederung von zu entlassenden Arbeitnehmern zu entwickeln. Im Zentrum der Diskussion stand ein vom Geschäftsführer für Personal und Recht der Firma Case vorgelegtes „Programm zur Förderung der lokalen Wirtschaft und zur Wiedereingliederung“, das im Zusammenhang mit der Schließung des Neusser Case-Standortes entwickelt wurde.<sup>36</sup> In diesem Kontext wurden verschiedene Varianten dargestellt, mit denen mögliche Arbeitslosigkeit in der Neusser Case-Belegschaft vermieden werden sollte. Die Kooperation zwischen dem Geschäftsführer von Case und dem Direktor des Mönchengladbacher Arbeitsamtes<sup>37</sup> gestaltete sich dabei jedoch als schwierig. Hierzu dürfte maßgeblich beigetragen haben, daß der Mönchengladbacher Arbeitsamtsdirektor erst durch Presseberichte über die anstehende Schließung des Neusser Case-Werkes erfahren hatte. Case selbst hatte es versäumt, das Arbeitsamt vor offizieller Bekanntgabe des Stilllegungsbeschlusses hierüber zu informieren. Vor dem Hintergrund, daß in der Vergangenheit eine intensive Zusammenarbeit zwischen Case und der Arbeitsverwaltung stattgefunden hatte - sowohl bei Fragen der Personalbeschaffung als auch bei Personalentlassungen -, wurde das Verhandlungsklima aufgrund der Mißachtung der traditionellen Kooperationsstrukturen stark beeinträchtigt.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Hierbei handelte es sich nicht um die erste Neusser Arbeitsmarktkonferenz. Diese fand bereits am 8. September 1988 statt. Ziel der ersten Arbeitsmarktkonferenz war es, Maßnahmen im kommunalen Bereich zur Milderung der Arbeitslosigkeit und ihrer Auswirkungen zu entwickeln. Im Mittelpunkt der Überlegungen standen besonders benachteiligte Gruppen des Arbeitsmarktes wie Langzeitarbeitslose sowie gesundheitlich eingeschränkte und ältere Arbeitslose.

<sup>36</sup> Im weiteren Verlauf der Entwicklung ist dieses Programm namentlich nicht wieder in Erscheinung getreten. Weitere Themen auf dieser Arbeitsmarktkonferenz waren: Die Gründung von Unternehmenspools als Zusammenschluß von Neusser Unternehmen, die Arbeitskräftebedarf signalisieren, der Aufbau einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, die Förderung von Teilzeitarbeit und Existenzgründungen sowie die mögliche Inanspruchnahme von Förderprogrammen des Landes und der Europäischen Union.

<sup>37</sup> Die Stadt Neuss zählt zum Bezirk des Arbeitsamtes Mönchengladbach, das in Neuss eine Nebenstelle unterhält.

<sup>38</sup> Erklärend für dieses strategisch eher ungeschickte Verhalten des Case-Vertreters läßt sich anführen, daß dieser selbst erst kurz vor Bekanntgabe des Stilllegungsbeschlusses in das Unternehmen nach Neuss gewechselt war und möglicherweise mit den Kooperationsstrukturen zwischen Case und der Arbeitsverwaltung nicht vertraut war.

Obwohl die örtliche Arbeitsverwaltung auch in den dann folgenden Arbeitsmarktkonferenzen eingebunden war, schien sich bereits zu diesem Zeitpunkt eine gewisse Konkurrenzsituation zwischen Case und der Arbeitsverwaltung entwickelt zu haben. Meinungsverschiedenheiten entzündeten sich vor allem an den Fragen, ob im ZAB „unerlaubte“ Arbeitsvermittlung betrieben werden sollte und ob die dem ZAB zugrunde gelegte Kostenstruktur angemessen sei. Diese Konkurrenzsituation zwischen Case und dem örtlichen Arbeitsamt muß auch vor dem Hintergrund betrachtet werden, daß noch bis zum 31. Juli 1994 privaten Arbeitsvermittlern die gewerbsmäßige Vermittlung von Arbeit untersagt war (vgl. hierzu Walwei 1997). Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitsvermittlung befanden sich damit genau zu der Zeit in ihrer Umgestaltung, als das ZAB aufgebaut wurde. Dies dürfte nicht nur zu Unsicherheit bei den Verantwortlichen von Case, sondern auch bei den Vertretern der Arbeitsverwaltung geführt haben.

Auf der dann folgenden Arbeitsmarktkonferenz am 31. Mai 1994 signalisierten Vertreter des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums und des damaligen Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales ihre Bereitschaft zur Förderung eines „Neusser Modells“, mit dem die Wiedereingliederung der ausscheidenden Case-Arbeitnehmer gefördert werden sollte. Die Ministerien machten allerdings eine Beteiligung der örtlichen Arbeitsverwaltung<sup>39</sup> sowie eine Einbindung von Unternehmen, die entlassene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wieder „aufnehmen“ würden, zur Voraussetzung für eine solche Förderung. Da das Unternehmen Case nicht selbst als Empfänger der Fördermittel fungieren konnte, wurde nach weiteren Gesprächsrunden Anfang Juli 1994 entschieden, die notwendigen Anträge für eine Landesförderung durch das Berufsbildungswerk Neuss stellen zu lassen. Darüber hinaus wurde ein Auftrag für die Erarbeitung einer Detailkonzeption für das Neusser Modell vergeben.<sup>40</sup> Ferner wurde auf massiven Druck der Arbeitnehmerseite beschlossen, die Sozialforschungsstelle Dortmund mit einer Qualifikationspotentialanalyse für das Case-Werk zu beauftragen (vgl. Abschnitt 4.10.2).

Als Modellprojekt erhielt Case zur Umsetzung des ZAB eine Förderung aus dem Landesprogramm PROFIS in Höhe von 1,5 Millionen DM. Das ZAB war damit zwar öffentlich gefördert, nicht jedoch mit Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit. Denn diese kann erst mit Inkrafttreten des SGB III seit dem 1. Januar 1998 arbeitsmarktpolitische Sozialplanmaßnahmen nach § 254 ff. SGB III bezuschussen. Die Bewilligung der Fördermittel erfolgte über das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr NRW. Insgesamt wurden die Kosten für das ZAB nach Angabe des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums auf 2,5 Millionen DM veranschlagt, von denen die Case Germany GmbH 1 Million DM in Form von internen Personalkosten und Infrastruktur übernahm.

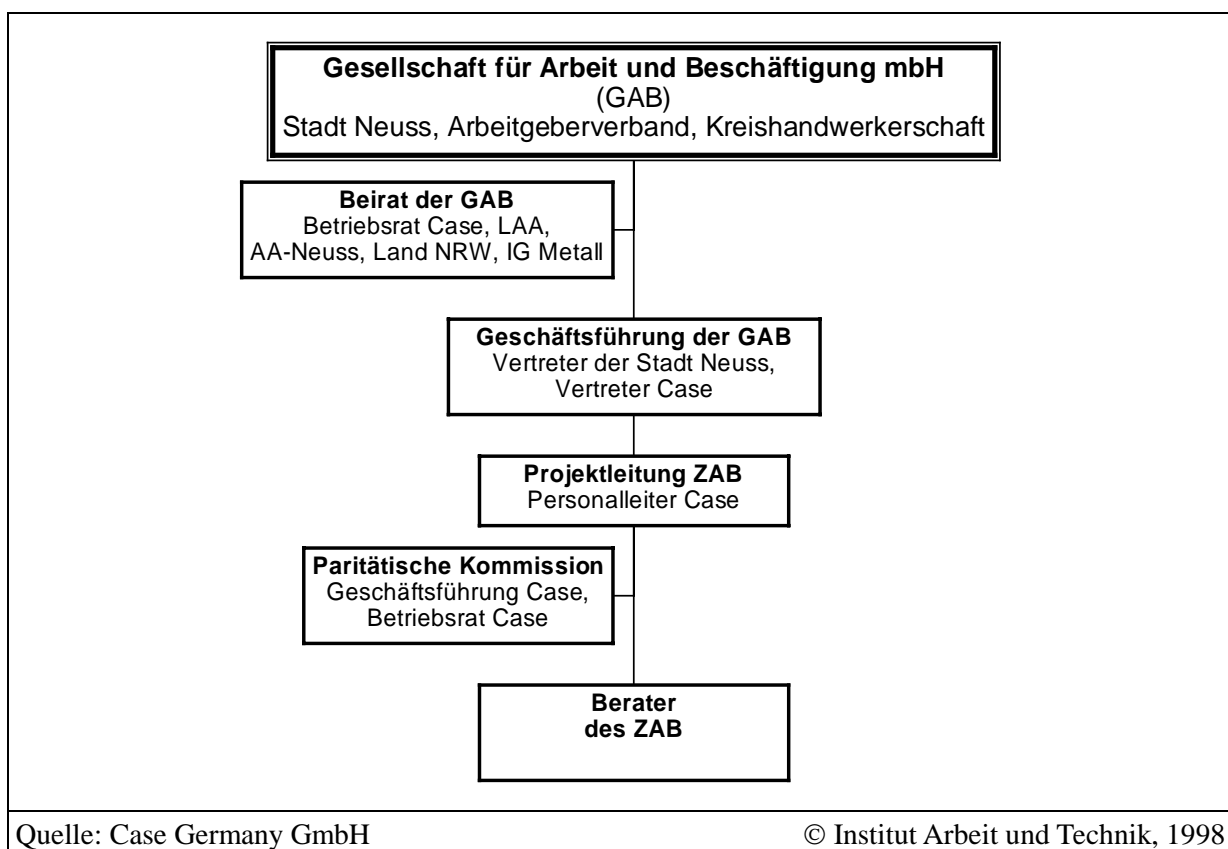
---

<sup>39</sup> Der Direktor des Mönchengladbacher Arbeitsamtes wurde schließlich Mitglied des GAB-Beirates, der späteren Trägergesellschaft des ZAB.

<sup>40</sup> Da zu diesem Zeitpunkt bereits Entlassungen bei Case aufgrund der Gießerei-Stillegung erfolgten, übernahm das Berufsbildungswerk Neuss stellvertretend für die noch zu gründende Trägergesellschaft die Antragstellung für die zur Konzepterstellung benötigten öffentlichen Fördermittel. Nach diesen Aktivitäten schied das Berufsbildungswerk vollständig als Akteur bei der ZAB-Gründung aus, da es als potentieller Weiterbildungsträger aus wettbewerbsrechtlichen Gründen den Förderantrag für die operative ZAB-Umsetzung nicht stellen konnte. Diesen stellte schließlich die GAB als gemeinnützige Trägergesellschaft.

Nachdem im Verlauf der Arbeitsmarktkonferenzen deutlich wurde, daß zum Aufbau des ZAB die Gründung einer Trägerinstitution notwendig wurde, stellte sich die Frage, wer als Gesellschafter einer solchen Institution eintreten würde. Obwohl anfänglich auch die Industrie- und Handelskammer Mönchengladbach hierfür angedacht war, wurden letztlich der Arbeitgeberverband Metall- und Elektroindustrie Düsseldorf und Umgebung e.V., die Kreishandwerkerschaft Kreis Neuss sowie die Stadt Neuss Gesellschafter der „Gesellschaft für Arbeit und Beschäftigung mbH“ (GAB) (vgl. Schaubild 4.1). Am 4. Juli 1995 wurde diese Gesellschaft in das Handelsregister als gemeinnütziges Unternehmen mit dem Unternehmenszweck „Koordination und Durchführung von Projekten zur beruflichen Neuorientierung und Qualifizierung von Arbeitslosigkeit bedrohter Arbeitnehmer“ eingetragen.<sup>41</sup> Die Geschäftsführung der GAB wurde jeweils von zwei Vertretern der Case Germany GmbH sowie der Stadt Neuss übernommen.

**Schaubild 4.1: Organisatorischer Aufbau des ZAB und seiner Trägerstruktur**



<sup>41</sup> Das Stammkapital der GAB wurde zu zwei Vierteln von der Stadt Neuss, zu einem Viertel von der Kreishandwerkerschaft Neuss und zu einem Viertel vom Arbeitgeberverband Metall- und Elektroindustrie Düsseldorf und Umgebung e.V. erbracht. Die GAB besitzt außer den Geschäftseinlagen kein eigenes Vermögen. Obwohl mittlerweile das ZAB nicht mehr existiert, nachdem sich die Case Germany mit Stilllegung ihres Neusser Werkes aus den arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten zurückgezogen hat, besteht der Gesellschaftsmantel der GAB weiterhin. Zum Zeitpunkt der Berichterstellung war noch nicht definitiv festgelegt, welche Funktion die GAB in Zukunft haben wird.

Die GAB wurde durch einen Beirat unterstützt, dem neben dem Betriebsrat von Case Vertreter des Landesarbeitsamtes, des örtlichen Arbeitsamtes, der Landesregierung sowie der IG Metall angehörten. Zwar besaß der Beirat keine Weisungsbefugnisse gegenüber der GAB und dem ZAB, jedoch waren hier Vertreter derjenigen Institutionen anwesend, die über eine fachliche Beratung hinaus auch eine Diskussion über die politischen Implikationen des ZAB ermöglichten.<sup>42</sup> Charakteristisch für die GAB war, daß ihre Aufgaben ausschließlich durch ehrenamtliche Funktionsträger geleistet wurden, das heißt, es existierten für die GAB-Geschäftsführung keine eigenen Personalstellen. Vielmehr mußten die Geschäftsführer ihre Aufgabe neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft zu erfüllen. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß die inhaltliche Einflußnahme der GAB als auch des GAB-Beirats auf das ZAB eher in einem geringen Ausmaß stattfand: „Es wurde auf die Realisierung des Konzeptes geachtet. Im wesentlichen ist die Entstehung des ZAB durch Case gesteuert worden. Das Landesarbeitsamt, das Wirtschaftsministerium und das Arbeitsministerium haben es begutachtet und ihr Okay gegeben“ (Interview mit einem früheren GAB-Geschäftsführer). Die Aufgabe des städtischen GAB-Geschäftsführers konzentrierte sich vor allem darauf zu prüfen, ob die öffentlichen Fördermittel adäquat verwendet und verwaltet wurden.

#### 4.6 Das Detailkonzept des ZAB

Das Detailkonzept als Grundlage für die operative Umsetzung des ZAB wurde 1994 von einem französischen Beratungsunternehmen erarbeitet, mit dem der Case-Konzern bereits Erfahrungen im Rahmen von Personalabbau in seinen französischen Produktionswerken gesammelt hatte. Aus dem nachfolgendem Zitat geht die zentrale Zielsetzung des ZAB hervor:

„Die Verantwortung der Arbeitgeber für ihre Mitarbeiter einerseits und die Perspektive des ungenutzten Potentials an Arbeitsleistung andererseits haben zu einer Initiative der Unternehmen geführt, deren Ziel es ist, die von der Arbeitslosigkeit bedrohten ArbeitnehmerInnen durch präventive und ganzheitliche Maßnahmen so zu betreuen, zu beraten und zu qualifizieren, daß sie gar nicht arbeitslos werden. Das ‘Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) Neuss’ wurde deshalb als Rahmen für diese Maßnahmen konzipiert, in welchem die regionalen Unternehmen bei der Entwicklung von geeigneten problemspezifischen Maßnahmen beraten und bei deren Umsetzung unterstützt werden. Die von der Arbeitslosigkeit bedrohten ArbeitnehmerInnen werden frühzeitig in ein Beratungs- und Qualifikationsprogramm mit der klaren Zielsetzung der beruflichen Wiedereingliederung aufgenommen. Dieses Programm verkürzt erfahrungsgemäß die Suchzeit und erhöht gleichzeitig die Erfolgchancen am Arbeitsmarkt, wodurch auch die Einzelschicksale der Betroffenen wesentlich erleichtert werden... Zusammenfassend kann man also sagen, daß das Programm für alle Beteiligten ein ‘Gewinner-Gewinner-Modell’ ist, welches durch seinen innovativen Ansatz eine Lücke im bisherigen Instrumentarium der präventiven Bekämpfung der Arbeitslosigkeit schließt“ (vgl. Case 1995, S. 6, 11).

Grundgedanke bei der Konzipierung des ZAB war, daß Beschäftigte, die über viele Jahre in ein und dem selben Unternehmen gearbeitet haben, die Bedingungen auf dem externen Arbeitsmarkt nicht realistisch würden einschätzen können. Von den Case-Beschäftigten wurde angenommen, daß sie eine ähnlich niedrige Beschäftigungsfähigkeit aufweisen wie Langzeitarbeitslose. Beide Gruppen - die eine durch einseitige Erwerbstätigkeit, die andere durch

---

<sup>42</sup> Der GAB-Beirat tagte etwa drei- bis viermal jährlich.

Nichterwerbstätigkeit - waren nach diesem Verständnis aufgrund der langfristigen Ausgrenzung aus den Arbeitsmarktprozessen nicht mehr fähig, sich erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt zu bewegen. Ohne zusätzliche Unterstützung wäre es demzufolge für diese Gruppen sehr schwer gewesen, sich unter den Konkurrenzbedingungen auf dem Arbeitsmarkt bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung behaupten zu können.

Im ZAB sollte die Beschäftigungsfähigkeit der von Arbeitslosigkeit bedrohten Case-Beschäftigten durch eine „Anpassung ihrer Einstellungen und Verhaltensweisen“ an die vorherrschende Situation auf dem Arbeitsmarkt“ verbessert werden, nicht jedoch schwerpunktmäßig durch eine Verbesserung der individuellen, berufsfachlichen Qualifikation. Anpassungsbildungen wurden im ZAB-Konzept lediglich als eine „ergänzende Leistung“ verstanden, „...welche im Rahmen des ZAB denjenigen Mitarbeitern geboten werden soll, welche aufgrund ihrer aktuellen Qualifikation bzw. aufgrund der persönlichen Zielsetzung bei der beruflichen Wiedereingliederung Lücken zum Anforderungsprofil potentieller Arbeitgeber haben“ (Case 1995, S. 83).

Die Anpassung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Case-Beschäftigten an die vorherrschende Situation auf dem Arbeitsmarkt konnte laut ZAB-Konzept dagegen nur durch intensive Betreuung über einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten hinweg erreicht werden. Die psychologischen Aspekte einer solchen Betreuung wurden dabei als eine „wesentliche Grundlage“ sowohl für eine erfolgreiche Stellensuche als auch für die Leistungsbereitschaft der ausscheidenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an einem neuen Arbeitsplatz eingeschätzt (vgl. Case 1995, S. 10). Um die Beschäftigungsfähigkeit der von Arbeitslosigkeit bedrohten Case-Arbeitnehmer zu verbessern und die berufliche Neuorientierung einzuleiten, wurde im ZAB-Konzept ein „Beratungs- und Job-Center“ geschaffen, das aus zwei Elementen bestand:

- prozeßorientierte Gruppenarbeit in Seminaren und Workshops,
- individuelle Beratungen.

Diese zwei Elemente des Beratungs- und Job-Centers sind als die „Kernleistungen“ des ZAB zu verstehen. Neben diesen Angeboten wurden im Rahmen des ZAB sogenannte „zusätzliche Beratungsleistungen“ angeboten, zu diesen zählten:

- Qualifizierungsberatung in Kooperation mit dem örtlichen Arbeitsamt,
- eine öffentlich geförderte Analyse von Ausgründungspotentialen sowie individuelle Gründungsberatung durch eine gesonderte Beratungsgesellschaft,
- Klassisches Outplacement für einige Führungskräfte,
- Rentenberatung durch Versichertenälteste der Rentenversicherung,
- Analyse der individuellen finanziellen Situation in Kooperation mit der örtlichen Stadtsparkasse (vgl. Schaubild 4.2).<sup>43</sup>

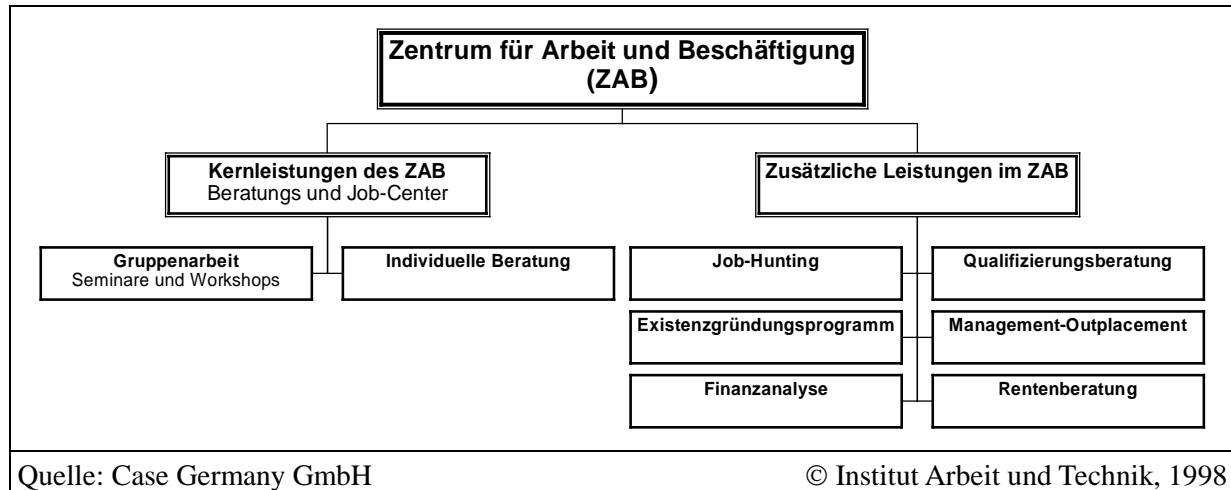
Darüber hinaus wurde von einem Mitarbeiter des Beratungsteams zeitlich parallel zu den verschiedenen Beratungsangeboten Job-Hunting im ZAB betrieben. Die Aufgabe des Job-Hunters war es, die verdeckte Arbeitskräftenachfrage von Unternehmen aus dem näheren

---

<sup>43</sup> Die Themen Ausgründungspotentialanalyse, individuelle Gründungsberatung sowie Management Outplacement wurden im betriebswirtschaftlichen Berichtsteil des Forschungsprojektes untersucht (vgl. Berthel / Kneerich 1998).

Umgebung zu erschließen und den Case-Beschäftigten hiermit zusätzliche Bewerbungsmöglichkeiten zu eröffnen. Unter verdeckter Arbeitskräftenachfrage wurde jener Arbeitskräftebedarf von Unternehmen verstanden, der nicht durch Stellenanzeigen in den Zeitungen oder durch Meldung beim Arbeitsamt bekannt wird, gleichwohl vorhanden ist, aber nur auf informellem Wege, zum Beispiel zwischen Personalfachleuten von Unternehmen, transparent wird.

**Schaubild 4.2: Das ZAB-Beratungsangebot**



Wir haben bereits erwähnt, daß die berufliche Neuorientierung im ZAB in Form eines Prozesses eingeleitet und umgesetzt werden sollte, der je nach individuellem Bedarf der Case-Beschäftigten über mehrere Wochen andauern und parallel zu der noch laufenden Produktion stattfinden sollte. Idealtypisch sah das ZAB-Konzept vor, daß die ZAB-Teilnahme mit dem Besuch einer Informationsveranstaltung beginnt und nach Absolvieren von weiteren 20 Beratungseinheiten im Beratungs- und Job-Center enden sollte (vgl. Case 1995, S. 49; vgl. Tabelle 4.1). Diese Beratungen waren in Form von Einzelgesprächen, Seminaren und Workshops durchzuführen und in sechs Phasen gegliedert. Die ersten beiden Beratungsphasen zählten zum Beratungs-Center, die Phasen 3, 4 und 5 zum Job-Center; die Phase 6 markierte schließlich den Austritt aus dem Unternehmen. Aus dem Ablauf des Beratungs- und Job-Centers wird ersichtlich, daß zu Beginn vor allem die emotionalen Aspekte, die sowohl mit dem Arbeitsplatzverlust (Kündigungsschock) als auch mit der anstehenden beruflichen Neuorientierung (mangelndes Selbstvertrauen, Unentschlossenheit) verbunden sind, aufgearbeitet werden sollten. Erst danach, mit Übergang in das Job-Center, sollten die Teilnehmer Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, die zu einer erfolgreichen Bewerbung und damit zu einer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt führen würden.



Tabelle 4.1: Idealtypischer Ablauf des Beratungs- und Job-Centers im ZAB

	Phasen des Beratungsprozesses	Beratungsbaustein	Baustein-Bezeichnung	Inhalt des Bausteins
<b>Beratungs-Center</b>	<b>(1) Analytische Phase</b>	<b>0</b>	Informationsveranstaltung	Erste Informationen über das ZAB und seine Angebote
		<b>1</b>	1. Einzelberatung	Aufnahmegespräch
		<b>2</b>	2. Einzelberatung	Eingliederungsgespräch
	<b>(2) Aufarbeitung von emotionalen Aspekten sowie berufl. Neuorientierung</b>	<b>3</b>	1. Seminartag	Kennenlernen: Was ist / bietet das ZAB?
		<b>4</b>	2. Seminartag	Lebenszyklusanalyse, Laufbahnbilanz, Stärken-Schwächen-Analyse, Arbeitsmarktinformationen
		<b>5</b>	3. Einzelberatung	Individueller Lebenslauf
		<b>6</b>	1. Workshop	Einführung in die Workshoparbeit
<b>7</b>	3. Seminartag	Das persönliche Projekt		
<b>Job-Center</b>	<b>(3) Vorbereitung der Bewerbungskampagne</b>	<b>8</b>	2. Workshop	Sichtung und Auswertung berufsrelevanter Informationen
		<b>9</b>	4. Einzelberatung	Vertiefung des persönlichen Projekts
		<b>10</b>	4. Seminartag	Aktives Bewerbungstraining: Strukturen des „offenen“ Arbeitsmarktes
		<b>11</b>	3. Workshop	Erstellen von Bewerbungen
	<b>(4) Aktive Bewerbungskampagne</b>	<b>12</b>	5. Einzelberatung	Individuelle Beratung zu Bewerbungen
		<b>13</b>	5. Seminartag	Aktives Bewerbungstraining: Strukturen des „verdeckten“ Arbeitsmarktes, Einstieg in das Telefontraining
		<b>14</b>	4. Workshop	Telefontraining
		<b>15</b>	6. Einzelberatung	Aktualisierung der Suchstrategie
		<b>16</b>	6. Seminartag	Aktives Bewerbungstraining: Das Vorstellungsgespräch
		<b>17</b>	5. Workshop	Das Vorstellungsgespräch (Rollen-spiele)
	<b>(5) Stellenwahl</b>	<b>18</b>	7. Seminartag	Ggf. Suchstrategie überprüfen und modifizieren
		<b>19</b>	6. Workshop	Ggf. Fortsetzung der Stellensuche
		<b>20</b>	7. Einzelberatung	Ggf. Individuelle Beratung zur Bewerbungskampagne
<b>Unternehmensaustritt</b>	<b>(6) Integration in den Arbeitsmarkt</b>	<b>21</b>	Abschlußveranstaltung	

Quelle: Case Germany GmbH

© Institut Arbeit und Technik, 1998

Den Begriff „idealtypisch“ haben wir verwendet, weil sich das Konzept des Beratungs- und Job-Centers schwerpunktmäßig an diejenigen Case-Beschäftigten wandte, deren neue berufliche Perspektive wieder auf eine abhängige Erwerbstätigkeit mit einer ähnlichen Tätigkeit wie bei Case abzielte. Es war jedoch von vornherein absehbar, daß mit diesem Beratungsangebot nicht alle Case-Beschäftigten erreicht werden konnten. Zu den Nicht-Zielgruppen des Beratungs- und Job-Centers zählten zum Beispiel die älteren Arbeitnehmer, die einen Übergang in den Ruhestand anstrebten, wie auch die Gruppe derjenigen ausländischen Beschäftigten, die nach Ausscheiden bei Case in ihr Heimatland zurückkehren wollten. Darüber hinaus wurde angenommen, daß sich einige Case-Beschäftigte selbständig machen wollten und einen speziell hierauf ausgerichteten Beratungsbedarf benötigen würden. Schon konzeptionell war es deshalb notwendig, das Beratungs-Center mit einer „analytische Phase“ zu beginnen, in der die Ausgangslage des einzelnen als Grundlage für den weiteren Teilnahmeverlauf im ZAB eruiert werden mußte. Die Tabelle 4.1 zeigt, daß diese analytische Phase in den ersten beiden Einzelberatungen des Beratungs-Centers zu erfolgen hatte.

Das ZAB war physisch auf dem Werksgelände von Case in Neuss untergebracht. Um ein Großraumbüro gruppieren sich drei kleinere Büros, in denen Einzelberatungen und Kleingruppenarbeit durchgeführt wurde. Ein größerer Seminarraum schloß sich unmittelbar an das Großraumbüro an und wurde sowohl für Seminare und Workshops als auch für verschiedene andere Veranstaltungen wie Gesellschafter- und Beiratssitzungen genutzt.

#### **4.7 Die Berater und die Beraterinnen des ZAB<sup>44</sup>**

Das Qualifikationsprofil, dem die im ZAB tätigen Berater entsprechen mußten, wurde von Case vorgegeben. Gemäß dieser Vorgabe waren im ZAB ausschließlich Berater im Einsatz, die langjährige Erfahrungen aus dem industriellen Personalbereich vorweisen konnten; pädagogische Kenntnisse und spezielle Zusatzausbildungen, zum Beispiel in den Bereichen Gesprächstechnik oder Gruppendynamik, spielten von den Anforderungen her eine untergeordnete Rolle.<sup>45</sup> Die einzige Ausnahme war eine Beraterin, die Erfahrung aus dem Personalentwicklungstraining mit einbrachte.

Das Team der externen ZAB-Berater bestand aus vier Männern und einer Frau. Alle im ZAB tätigen Berater arbeiteten erstmalig in einem Projekt zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von zu entlassenden Arbeitnehmern aus dem gewerblichen Bereich. Das Beratungsunter

---

<sup>44</sup> Die französische Unternehmensberatungsgesellschaft, die das ZAB-Detailkonzept erstellt hatte, betreute lediglich die Arbeitnehmer, die im Rahmen der Gießerei-Stillegung 1994 ihren Arbeitsplatz verloren hatten. Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die Mitarbeiter der Unternehmensberatungsgesellschaft, die mit der Betreuung der Belegschaft im Rahmen der übrigen Gesamtstillegung im Jahre 1997 beauftragt wurde.

<sup>45</sup> Für die Durchführung des ZAB war von Case anfänglich geplant, daß die Beratungsarbeit dort zusätzlich durch Case-Mitarbeiter als „interne Berater“ ergänzt werden sollte. Um die jeweiligen internen Mitarbeiter auf ihren Einsatz für das ZAB vorzubereiten, entwickelte Case eine siebentägige Schulung. Die Dauer eines Schultages umfaßte ca. vier Stunden. Im Schnitt nahmen etwa 10 Case-Mitarbeiter an den Schulungen teil. Zu einem umfangreicheren Einsatz von internen ZAB-Beratern ist es im praktischen ZAB-Betrieb jedoch nicht gekommen.

nehmen wurde von Case ausgewählt, weil es den Aussagen des früheren Geschäftsführers für Personal und Recht zufolge das zur damaligen Zeit einzige war, das bereit war, die bereits vorgegebene ZAB-Konzeption zu übernehmen und umzusetzen. Andere Beratungsunternehmen, mit denen im Vorfeld Gespräche geführt wurden, konnten sich vor allem mit dem Ansatz, Arbeitnehmer schon „während“ der noch laufenden Produktion auf eine neue Beschäftigung vorzubereiten, nicht identifizieren.<sup>46</sup>

Die Berater im ZAB mußten ihre Arbeit an der Belegschaft des Traktorenwerkes - der Zielgruppe des ZAB - ausrichten. Aus diesem Grund erfolgt nun in Abschnitt 4.8 eine Charakterisierung der Neusser Case-Belegschaft bevor wir in Abschnitt 4.9 die praktische Umsetzung des ZAB darstellen.

#### **4.8 Zur Zielgruppe des ZAB - Die Belegschaftsstruktur der Case Germany GmbH zum Ende 1996<sup>47</sup>**

Die Gesamtzahl der Beschäftigten zum Stichtag 31. Dezember 1996 betrug bei Case in Neuss 1075 Personen; 18 Prozent von ihnen besaßen einen befristeten Arbeitsvertrag.<sup>48</sup> Der Anteil der gewerblich Beschäftigten betrug 79 Prozent; der Frauenanteil an dieser Gruppe lag bei drei Prozent.<sup>49</sup> Mehr als die Hälfte der gewerblichen Beschäftigten waren ausländischer Herkunft; 70 Prozent der Ausländer waren türkischer Abstammung, was einem Anteil von 30 Prozent an der Gesamtbelegschaft von Case entsprach. Das durchschnittliche Alter der Case-Beschäftigten bei Case betrug im gewerblichen Bereich 41 Jahre und im Angestelltenbereich 48 Jahre. Schaubild 4.3 zeigt die Altersverteilung der Case-Beschäftigten differenziert nach Beschäftigungsstatus. Auffällig ist, daß die höheren Altersgruppen (45 bis 64 Jahre) wesentlich stärker bei den Angestellten mit insgesamt 69 Prozent vertreten waren als bei den gewerblich Beschäftigten mit 43 Prozent.

---

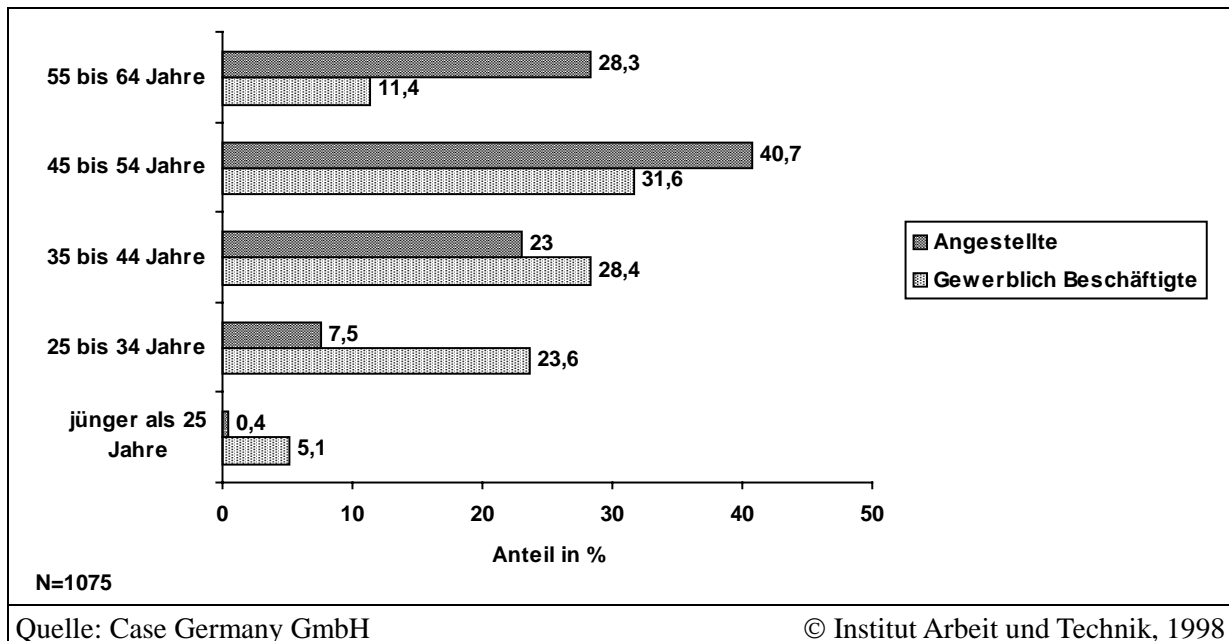
<sup>46</sup> Tatsächlich befand sich in Deutschland zum damaligen Zeitpunkt die Diskussion über Outplacement von Beschäftigten ohne Führungsfunktionen noch ganz am Anfang (vgl. Kirsch / Hendricks 1995).

<sup>47</sup> Die Angaben zur Struktur der Neusser Case-Belegschaft wurden uns freundlicherweise von der Personalabteilung des Unternehmens zur Verfügung gestellt.

<sup>48</sup> Dies waren überwiegend Beschäftigte im gewerblichen Bereich; nur 9 Personen waren als Angestellte befristet eingestellt.

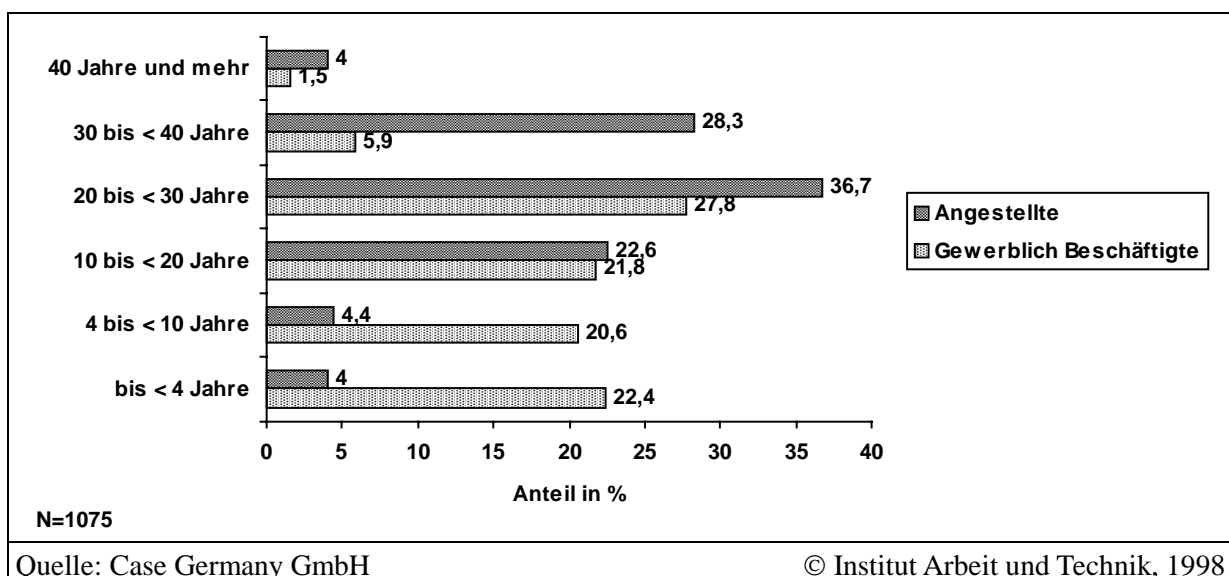
<sup>49</sup> Im Angestelltenbereich von Case war der Frauenanteil mit rund 20 Prozent deutlich höher.

**Schaubild 4.3:** Altersverteilung der Case-Beschäftigten, differenziert nach Angestellten und gewerblich Beschäftigten - zum Stichtag 31. Dezember 1996



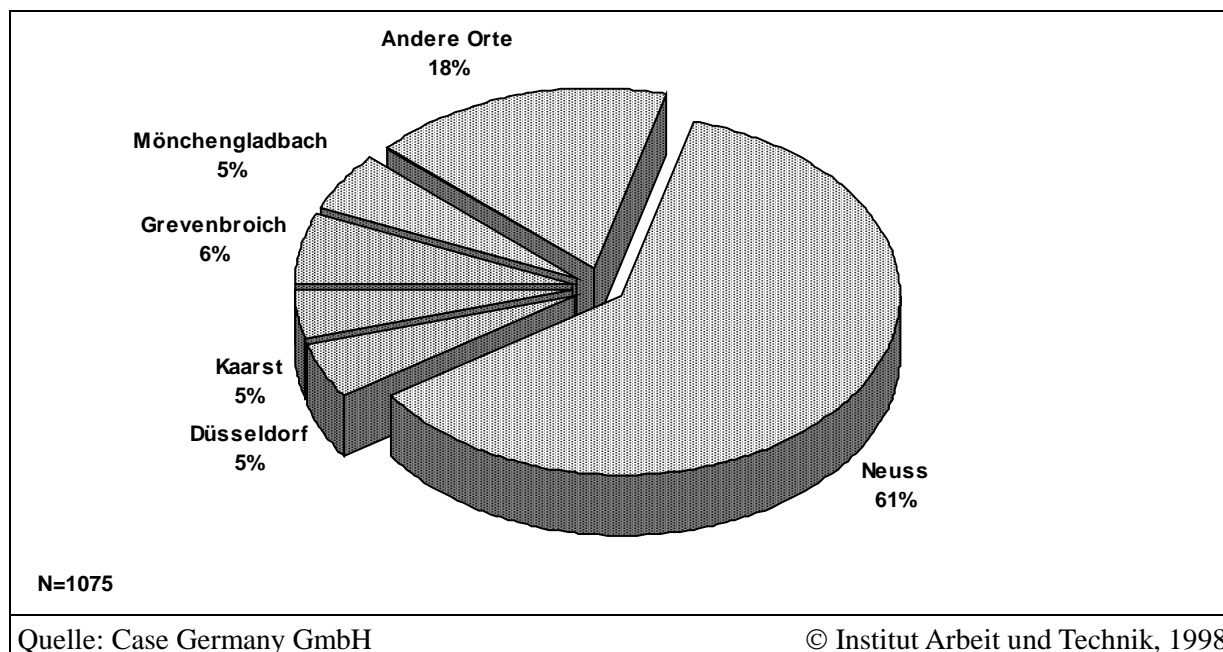
Die Altersverteilung der ehemaligen Case-Beschäftigten spiegelt sich in der Dauer der Betriebszugehörigkeit wider (vgl. Schaubild 4.4). Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug bei den gewerblich Beschäftigten 14 Jahre, bei den Angestellten 24 Jahre. Angestellte mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von weniger als 10 Jahren finden sich nur zu einem Anteil von 8 Prozent. Der Anteil an Angestellten, die bereits mehr als 20 Jahre bei Case arbeiteten, betrug dagegen fast 70 Prozent; bei den gewerblich Beschäftigten lag dieser Anteil lediglich bei etwas mehr als einem Drittel.

**Schaubild 4.4:** Betriebszugehörigkeitsdauer der Case-Beschäftigten, differenziert nach Angestellten und gewerblich Beschäftigten - zum Stichtag 31. Dezember 1996



Die Mehrheit der ehemaligen Case-Beschäftigten wohnte in der näheren Umgebung des Traktorenwerkes (vgl. Schaubild 4.5). Der Anteil derer, die im unmittelbaren Stadtgebiet von Neuss lebten, war bei den gewerblich Beschäftigten mit 67 Prozent deutlich höher als bei den Angestellten mit 42 Prozent.

**Schaubild 4.5: Die Wohnorte der Case-Beschäftigten**



#### 4.9 Die praktische Umsetzung des ZAB<sup>50</sup>

Das ZAB stand den Case-Beschäftigten von Anfang November 1996 bis Ende August 1997 zur Verfügung. Die Seminare, Workshops und Einzelberatungen im ZAB fanden dort sowohl in als auch außerhalb der Arbeitszeit, vormittags und nachmittags, statt. Der Personalleiter von Case, der gleichzeitig als ZAB-Projektleiter fungierte, entwickelte ein „rollierendes System“, wonach Seminar- und Workshopgruppen in vierzehntägigem Abstand abwechselnd vormittags und nachmittags durchgeführt wurden. Für die Teilnehmer bedeutete diese zeitliche Strukturierung, daß in der Regel jede zweite Veranstaltung in der Freizeit stattfand. Die Zusammensetzung der Seminar- und Workshopgruppen erfolgte sowohl abteilungs- als auch hierarchieübergreifend, was zur Konsequenz hatte, daß im ZAB gemeinsam Arbeitnehmer aus dem Produktionsbereich wie auch Angestellte aus der Verwaltung und dem kaufmännischen Bereich zusammenkamen.

<sup>50</sup> Bereits im Jahre 1994 kam das ZAB erstmalig im Rahmen der Neusser Gießereischließung für ca. 200 Arbeitnehmer zum Einsatz. Da das ZAB zu dieser Zeit noch nicht wissenschaftlich begleitet wurde, konnte diese Phase in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt werden. Eine Kurzdarstellung hierüber findet sich bei Kehlenbach / Stricker (1996).

#### 4.9.1 Das Beratungs-Center im ZAB

Die Aufnahme- und Eingliederungsgespräche im ZAB als erste direkte Kontakte zwischen Case-Mitarbeitern und ZAB-Beratern waren als analytische Phase vorgesehen und markierten den Beginn des Beratungsprozesses. Im Erstgespräch sollte den Teilnehmern eine genauere Information über das Angebotsspektrum des ZAB gegeben werden. Hier konnte überprüft werden, inwieweit die Zielsetzung des ZAB für den einzelnen transparent war. Die persönlichen und beruflichen Daten als Grundlage für die administrative Unterstützung des ZAB und als Basis für das Teilnehmerdossier waren hier ebenfalls aufzunehmen. Anschließend sollten die Berater die grundsätzlichen Lebensziele der Teilnehmer und ihr Interesse an den verschiedenen Leistungen des ZAB festhalten. Am Ende dieses Gesprächs standen bei Interesse Terminabsprachen entweder für weitere Einzelberatungen oder für das Eingliederungsgespräch zur Vorbereitung auf den Übergang in das Seminar- und Workshopprogramm. Das Eingliederungsgespräch hatte dann die Zielsetzung einer vertieften Abklärung der persönlichen Situation. Gegenstand dieser Abklärung waren Berufsausbildung, bisherige Berufstätigkeit, familiäre Situation, finanzielle Rahmenbedingungen und persönliche Lebensziele. Für das Aufnahme- und Eingliederungsgespräch wurden zwar Formulare als Grundlage für die zu führenden Teilnehmerakten entwickelt, standardisierte Interessen- und Berufseignungstests wurden jedoch weder während der ersten beiden Beratungsgespräche noch im weiteren Verlauf des ZAB-Beratungsprozesses angewendet.

Die Anzahl der Teilnehmer in den sich anschließenden Seminar- und Workshopgruppen wurde auf der Planungsebene mit 15 Personen festgelegt; in der Praxis waren in den Gruppen jedoch nur durchschnittlich fünf Teilnehmer anwesend, nur drei der von uns beobachteten Gruppen hatten eine Teilnehmerstärke von mehr als 10 Personen. Die durchschnittliche Dauer der Seminare und Workshops betrug drei Stunden. In der überwiegenden Mehrzahl der Seminare und Workshops waren keine Frauen anwesend. Die Zusammensetzung der Teilnehmer in den Gruppen wechselte im Zeitverlauf aufgrund von An- und Abmeldungen sowie aufgrund von Terminverschiebungen seitens der Teilnehmer häufig. Die Seminar- und Workshopgruppen waren aber nicht nur durch Instabilität in der Teilnehmerzusammensetzung geprägt, sondern auch durch häufige Wechsel der Seminar- beziehungsweise Workshopleiter. Dies war bei der ZAB-Organisation aber durchaus intendiert, denn es sollte von vornherein kein Berater einer Gruppe fest zugeordnet werden, um eine größtmögliche Beraterereinsatzflexibilität gewährleisten zu können.

Für türkische ZAB-Teilnehmer mit nur geringen Kenntnissen der deutschen Sprache wurden einige Seminare unter türkischer Leitung durchgeführt.<sup>51</sup> Dies dürfte insgesamt aber bei weitem nicht ausgereicht haben, um die Probleme vieler Belegschaftsmitglieder mit der deutschen Sprache im ZAB überwunden zu haben. Denn in gut einem Viertel der von uns beobachteten nicht-türkischen Veranstaltungen hatten wir den Eindruck, daß zumindest das sprachliche Niveau der Teilnehmer so heterogen war, daß nicht alle gleichermaßen den Seminar- und Workshopinhalten folgen konnten; in fünf Veranstaltungen waren wir definitiv der Meinung, daß ein Dolmetscher hätte anwesend sein müssen.

Ein Phänomen, das vor allem die ersten Veranstaltungen charakterisierte, war, daß viele Case-Beschäftigte das ZAB in der Erwartung aufsuchten, daß ihnen dort ein Arbeitsplatz „beschafft“ würde. Insofern war für nicht wenige Teilnehmer der erste Kontakt mit den ZAB-

---

<sup>51</sup> Diese Seminare waren aus sprachlichen Gründen nicht Gegenstand unserer Beobachtung.

Beratern enttäuschend und mit Frustration belastet, da diese ihnen erst einmal vermitteln mußten, daß nicht das ZAB dem einzelnen Case-Beschäftigten einen neuen Arbeitsplatz beschaffen würde, sondern daß das ZAB das Ziel verfolge, dem einzelnen Arbeitnehmer im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die ihn in die Lage versetzen sollten, „selbständig“ einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Offensichtlich ist es im Vorfeld, das heißt vor Beginn des ZAB-Betriebs, nicht gelungen, der Case-Belegschaft die zentrale Zielsetzung des ZAB hinreichend zu vermitteln. Dieses „Mißverständnis“ in der Belegschaft über den Zweck des ZAB hatte einen wesentlichen negativen Effekt: Die Berater des ZAB wurden gleich zu Beginn ihrer Beratungstätigkeit in eine Rolle gedrängt, in der sie sich „erklären“, zum Teil verteidigen und „Konzeptionsdebatten“ über das ZAB führen mußten. Der Aufbau einer vertrauensvollen Berater-Teilnehmer-Beziehung dürfte hierunter entscheidend gelitten haben.

Das Gruppenklima in den Seminaren und Workshops, das heißt das offenkundige Verhalten der Teilnehmer untereinander sowie den Umgang zwischen Teilnehmern und Beratern, beurteilten wir in etwa zwei Drittel der beobachteten Veranstaltungen als überwiegend „harmonisch“ und „freundschaftlich“; nur in etwa einem Fünftel aller Veranstaltungen machten wir offene Konflikte aus, entweder zwischen den Teilnehmern selbst oder zwischen Teilnehmern und Beratern. Auf der informellen Ebene, in Gesprächen mit einzelnen Teilnehmern, zeigte sich aber, daß es offenbar auch verborgene „klimatische Probleme“ in den ZAB-Gruppen gab, die aus der hierarchie- und abteilungsübergreifenden Zusammensetzung der Teilnehmer resultierten. Es wurde deutlich, daß eine aus Verwaltung und Produktion gemischt zusammengesetzte Gruppe nicht die optimale Teilnehmerstruktur darstellte. Die Vorbehalte dieser zwei Belegschaftsgruppen gegeneinander schienen deutlich ausgeprägt zu sein. Möglicherweise spiegelt sich hier ein Stück Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur des Traktorenwerkes wider, denn Verwaltungs- und Produktionsbereich waren unseren Interviews zufolge in Neuss schon immer sehr abgeschottet voneinander gewesen.

Auffallend war, daß fast die Hälfte der von uns besuchten Seminare und Workshops von der Teilnehmerseite her sehr ruhig und passiv wirkte und sich verbal in mehr als der Hälfte aller beobachteten Veranstaltungen nur eine Minderzahl der jeweiligen Gruppe beteiligte (Gruppenrednereffekt). Die Kommunikationsstruktur richtete sich meist sehr einseitig zwischen Beratern und Teilnehmern aus. Kommunikation, die sich auch zwischen den einzelnen Teilnehmern untereinander entwickelte, stellten wir dagegen nur selten fest. Wird berücksichtigt, daß sowohl die Teilnehmerzusammensetzung als auch die Seminarleitung in den Gruppen laufend wechselten, dann wird dies unseres Erachtens verständlich. Zum einen konnten aufgrund der Gruppenzusammensetzung die Teilnehmer keinen „gemeinsamen“ Beratungsprozeß durchlaufen und zum anderen wußten die wechselnden Berater manchmal nicht, wer vor ihnen saß und in welchem Stadium des Neuorientierungsprozesses sich der einzelne befand. Im Ergebnis führte dies dazu, daß in vielen Seminaren und Workshops der Berater überwiegend dozierte und die Teilnehmer nur passiv zuhörten.

Übungen in den Seminaren, die explizit einen gruppenspezifischen Hintergrund hatten - zum Beispiel Rollenspiele - stießen bei den Teilnehmern häufig auf Ablehnung. Allerdings wurde auch hier diese Ablehnung nicht unbedingt im Rahmen des jeweiligen Seminars selbst geäußert, sondern vor allem außerhalb des ZAB - ein Anhaltspunkt dafür, daß eine ruhige Seminaratmosphäre nicht mit einer hohen Akzeptanz der Seminarinhalte gleichzusetzen war. Trotz

der häufigen Passivität beurteilten wir die augenscheinliche Konzentration, mit der die Teilnehmer die Veranstaltungen im ZAB verfolgten, als durchschnittlich hoch. Für uns zeigte sich darin, daß die Teilnehmer des ZAB trotz anderweitiger Belastungen durch die Arbeit im Produktionswerk bereit waren, sich auf das Lernen in den Gruppen einzulassen.

Für die Aufarbeitung der persönlichen und beruflichen Situation der Teilnehmer wurden im ZAB-Konzept methodische Ansätze entwickelt, die mit den Begriffen „Lebenszyklusanalyse“, „Berufs- und Laufbahnbilanz“ sowie „Stärken-Schwächen-Analyse“ bezeichnet wurden (vgl. Tabelle 4.1). Nach dem Verständnis, das wir während unserer Seminar- und Workshopbeobachtung entwickelten<sup>52</sup>, subsumierte der Begriff Lebenszyklusanalyse alle die für das Leben relevanten persönlichen zentralen Ereignisse in ihrer biographischen Abfolge und setzt sie in Beziehung zur notwendigen beruflichen Neuorientierung. Hierzu zählen Phasen wie Ausbildung und Familiengründung sowie der gewünschte Zeitpunkt des späteren Ruhestands, aber auch zum Beispiel der Bau eines Eigenheims. Das heißt, der Lebenszyklus berücksichtigt nicht nur das Leben einer einzelnen Person, sondern auch das eines familiären oder partnerschaftlichen Zusammenhangs. Für das Thema berufliche Neuorientierung hat die Lebenszyklusanalyse insofern Bedeutung, als daß zum Beispiel Schulbesuch oder Berufsausbildung mit anderen Phasen des Lebenszyklus zeitlich in Berührung stehen. So kann ein Ausbildungswunsch möglicherweise nicht umsetzbar sein, weil er in eine Familiengründungsphase fällt, in der nicht die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen; ähnliches gilt, wenn zum Beispiel aufgrund von Tilgungsverpflichtungen das Einkommen eine bestimmte Höhe zu erreichen hat. Soziale Umfeldbedingungen wie Freundeskreis und Vereinsleben werden ebenfalls in der Lebenszyklusanalyse erfaßt, denn diese können dann relevant werden, wenn eine berufliche Neuorientierung mit einem Wohnortwechsel verbunden ist.

Anhand der Berufs- und Laufbahnbilanz sollten die Case-Beschäftigten ihr bisheriges Berufsleben einschließlich Schul-, Aus- und Weiterbildung reflektieren. Insofern fanden hier Überschneidungen zur Lebenszyklusanalyse statt. Der Fokus richtete sich bei der Berufs- und Laufbahnbilanz jedoch zentral auf Erwerbstätigkeit und auf die damit in Verbindung stehenden persönlichen Interessen. Die Ergebnisse der Berufs- und Laufbahnbilanz sollten im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses für die Erstellung des Lebenslaufs genutzt werden. Zu den Themen „Lebenszyklusanalyse“, „Berufs- und Laufbahnbilanz“ sowie zur „Stärken-Schwächen-Analyse“ wurden von den Beratern in den Seminaren Arbeitsblätter verteilt, die von den Teilnehmern entweder schon während des Seminars oder zu Hause auszufüllen waren. Insgesamt ist im Verlauf unserer Beobachtungen jedoch sehr deutlich geworden, daß es den Beratern im ZAB nicht gelang, die abstrakten Begriffe „Lebenszyklusanalyse“ und „Laufbahnbilanz“ anhand der dafür vorgesehenen Übungen mit Leben zu füllen. Es konnte den meisten Teilnehmern offensichtlich nicht vermittelt werden, welche praktische Relevanz diese Übungen für die konkrete Suche eines neuen Arbeitsplatzes oder für die emotionalen Aspekte einer beruflichen Neuorientierung hatten - vor allem die Begriffe Lebenszyklusanalyse und Laufbahnbilanz schwebten gewissermaßen im Raum.

Am Ende des Beratungs-Centers des ZAB sollte jeder Teilnehmer für sich ein „persönliches Projekt“ entwickelt haben, worunter die individuelle neue berufliche Perspektive verstanden wurde. Der Begriff „Projekt“ wurde gewählt, um den Teilnehmern zu vermitteln, daß die be-

---

<sup>52</sup> Die Begriffe „Lebenszyklusanalyse“ sowie „Berufs- und Laufbahnbilanz“ waren auch in der ZAB-Konzeption nicht klar definiert.



rufliche Neuorientierung ein persönliches Vorhaben darstellt, das strategisch geplant und angegangen werden muß, wenn es erfolgreich umgesetzt werden soll. Die ZAB-Berater versuchten, den Teilnehmern den Projektcharakter der beruflichen Neuorientierung anhand einer Urlaubsplanung verständlich zu machen: „Wo will ich hin (angestrebte Beschäftigung), wann will ich dort sein (Zeitplanung), wie komme ich dort hin (Bewerbungsstrategie) und was muß ich mitnehmen (Bewerbungsunterlagen)?“ Im sich anschließenden Job-Center sollten sich die Teilnehmer dann das handwerkliche Werkzeug zur Realisierung ihres persönlichen Projekts aneignen.

#### **4.9.2 Das Job-Center im ZAB**

Im Job-Center stand das Thema „Bewerbung“ im Mittelpunkt. Insofern beinhaltete das Job-Center im Vergleich zum Beratungs-Center weniger abstrakte Fragestellungen, sondern war stärker praxisorientiert. Das Job-Center begann mit einer gemeinsamen Analyse über den Aussagegehalt von Stellenanzeigen, damit die einzelnen Teilnehmer sich darin üben konnten, die für sie relevanten Stellenanzeigen zu finden. Allerdings wurde hierbei vielfach mit Stellenanzeigen gearbeitet, die auf berufliche Positionen abzielten, die für die Anwesenden hinsichtlich ihrer Qualifikationsanforderungen nicht relevant waren.

In den folgenden Seminaren- und Workshops stand die Gestaltung einer erfolgreichen Bewerbungsunterlage im Mittelpunkt. Die Berater präsentierten hierzu viele Beispiele von guten und schlechten Bewerbungsmustern, um den Teilnehmern die Vorzüge und Nachteile der verschiedenen Varianten zu verdeutlichen. Vor dem Hintergrund, daß vermutlich viele der Teilnehmer zum ersten Mal in ihrem Leben mit der Erstellung einer schriftlichen Bewerbung konfrontiert wurden, führte die Präsentation der Vielfalt von Möglichkeiten jedoch nicht zu einer Vereinfachung der zu bewältigenden Aufgabe, sondern vielmehr zu Verwirrung unter den Teilnehmern.

Im Job-Center wurden die Teilnehmer auch über den „verdeckten Arbeitsmarkt“ informiert. Da nur ein Teil aller Stellenbesetzungen über Stellenausschreibungen erfolgt, appellierten die Berater an die Teilnehmer, sich bei ihrer Arbeitssuche nicht ausschließlich auf die in den Zeitungen erscheinenden Stellenausschreibungen zu beschränken, sondern auch aus eigener Initiative bei Unternehmen nach Beschäftigungsmöglichkeiten anzufragen, sowohl telefonisch als auch schriftlich mittels Initiativbewerbungen. Die Teilnehmer wurden ferner dazu aufgefordert, ihre persönlichen Beziehungen für die Suche nach einer Arbeitsstelle einzusetzen. Anhand eines Arbeitspapiers sollte sich jeder Teilnehmer sein individuelles Netzwerk verdeutlichen.

Im weiteren Verlauf des Job-Centers wurden zunehmend die Kommunikationsaspekte eines Bewerbungsverfahrens in den Vordergrund gerückt. Hierzu zählten die Planung und Strukturierung von Telefongesprächen (zum Beispiel die Bedeutung von offenen und geschlossenen Fragen für die Gesprächsführung) wie auch das Transparentmachen von typischen Gesprächssituationen und mögliche Reaktionen hierauf. Fehler, die allgemein häufig entstehen, wurden im Rahmen der Gruppe diskutiert. Die verschiedenen Übungen fanden auch hier zum Teil in Form von Rollenspielen statt. Auffallend war, daß bei vielen ZAB-Teilnehmern Hemmnisse existierten, an derartigen Übungen teilzunehmen. Allein das Reden vor der zum Teil fremden

Gruppe war für viele offensichtlich völlig ungewohnt und führte zu Zurückhaltung. Obwohl die Zielrichtung der verschiedenen Bewerbungstrainings in den Seminaren aus unserer Perspektive klar erschien, waren sie offensichtlich in ihrer Anwendung für den Großteil des Teilnehmerkreises nicht angemessen.

### **4.9.3 Die Einzelberatungen im ZAB**

Nur ein Teil aller Case-Beschäftigten, die das ZAB aufsuchten, nahmen am Beratungs- und Job-Center teil. Ein Großteil der ZAB-Besucher nutzte entweder parallel zu den Seminaren und Workshops oder ausschließlich die Möglichkeit, individuelle Gespräche mit den ZAB-Beratern zu führen. Die Termine für Einzelberatungen wurden individuell zwischen ZAB-Beratern und ZAB-Teilnehmern vereinbart. Lagen diese innerhalb der Arbeitszeit, so mußten die Case-Mitarbeiter die vorübergehende Befreiung von der Arbeit mit ihren Vorgesetzten abstimmen. Während im Rahmen der Begleitforschung der Ablauf in den ZAB-Seminaren und -Workshops systematisch erfaßt werden konnte, verliefen diese Einzelberatungen in einem geschützten Rahmen. Insofern stützen wir unsere Aussagen über diesen Teil des ZAB auf die Aussagen der ZAB-Berater.

Die zeitliche Dauer der Einzelberatungen variierte den Angaben der Berater zufolge zwischen fünf Minuten und eineinhalb Stunden. Thematisch umfaßten die Einzelberatungen das gesamte Spektrum von konkreten Detailfragen - zum Beispiel zu Bewerbungsanschreiben - bis hin zur Reflexion über Verhaltensaspekte eines ZAB-Besuchers. Nach Angaben der Berater dominierten in den Einzelgesprächen jedoch sehr stark „technische“ Fragestellungen, vor allem zu Bewerbungsaktivitäten. So wurden viele Bewerbungsschreiben und Lebensläufe für Case-Arbeitnehmer entweder durch die ZAB-Berater allein oder mit deren Hilfe erstellt.

In den Einzelberatungen wurde nach Angabe der Berater aber auch deutlich, daß es einigen der ZAB-Besucher trotz bevorstehender Werkschließung noch nicht gelungen war, sich emotional vom Unternehmen Case zu lösen, was zur Folge hatte, daß von ihnen auch keine Anstrengungen unternommen wurden, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. So äußerten die Berater, daß Gespräche häufig daran scheiterten, daß sie manche Case-Beschäftigte nicht aus ihrer „Lethargie“ wecken konnten.<sup>53</sup>

### **4.9.4 Anmerkungen zu den Methoden im Beratungs- und Job-Center**

Eine Werkstilllegung ist immer ein Ereignis, das von vielen Konflikten, Diskussionen und vor allem Emotionen in der Belegschaft begleitet wird. Diese Konflikte und Emotionen sind natürlich auch von den Teilnehmern des ZAB in die Seminare und Workshops getragen worden. Aufgabe der Berater hätte es unseres Erachtens sein müssen, sich selbst hiervon zu distanzieren und die Stimmungen der Teilnehmer so zu kanalisieren, daß die Gruppenveranstaltungen zielgerichtet durchgeführt werden konnten. Dies ist u.E. in vielen Fällen nicht gelungen. Seminare waren zeitweise durch Grundsatzdiskussionen geprägt, die die Werkstilllegung allge

---

<sup>53</sup> Aus unserer Perspektive bleibt letztlich die Frage offen, inwieweit andere oder ergänzende Beraterqualifikationen - wie zum Beispiel im Bereich der Gesprächsführung - die Einzelberatungen inhaltlich auch in andere Richtungen hätten lenken können. Denn schließlich wird auch in Beratungssituationen die Nachfrage durch das Angebot beeinflusst.

mein oder die Art und Weise der Durchführung des ZAB beinhalteten, jedoch nicht zur beruflichen Neuorientierung der Teilnehmer beitragen. Möglicherweise war die Bereitwilligkeit mancher Berater, sich auf solche Diskussionen einzulassen, durch eigene Unsicherheiten bei der Durchführung oder der Organisation des ZAB geprägt. Sicherlich wären aber auch für die ZAB-Berater Zusatzqualifikationen hilfreich gewesen - zum Beispiel im Bereich Gruppendynamik oder Gesprächsführung - um Konflikte in den Seminar- und Workshopgruppen zu bewältigen und zu kanalisieren und Persönlichkeitsaspekte der Teilnehmer adäquater bearbeiten zu können.

Das ZAB sollte „Hilfe zur Selbsthilfe“ geben. Die Seminar- und Workshopgruppen hatten die Zielsetzung, daß die Teilnehmer durch die Darstellung ihrer Erfahrungen bei der beruflichen Neuorientierung und bei der Stellensuche voneinander lernen sollten. Meist zu Beginn der Seminare wurden diese Erfahrungen gemeinsam in der Gruppe besprochen. Positive Schilderungen wurden genutzt, um andere Teilnehmer dazu zu motivieren, selbst aktiv zu werden, negative Erfahrungen wurden in der Gruppe diskutiert. Bei diesem Vorgehen war es wichtig, daß der anwesende Berater über die Aktivitäten der anwesenden Teilnehmer informiert war. So war die Qualität des Erfahrungsaustausches in den verschiedenen Gruppen sehr unterschiedlich, weil aufgrund der sich ständig ändernden Gruppenzusammensetzung und des wechselnden Berateinsatzes diese Informationsgrundlage häufig fehlte und im jeweiligen Seminar entweder gar nicht oder nur sehr umständlich geschaffen werden konnte. Ebenso gelang es den verschiedenen Beratern nicht in gleichem Maße, auch die zurückhaltenden Teilnehmer mit in diesen Erfahrungsaustausch einzubinden. Die Folge war, daß die „starken“ Teilnehmer häufig im Vordergrund der Seminare standen.

Die Mehrzahl der ZAB-Berater haben es unseres Erachtens nicht geschafft, eine gemeinsame sprachliche Ebene zu den Teilnehmern zu entwickeln - hierzu dürfte die ZAB-Konzeption maßgeblich beigetragen haben. Vor dem Hintergrund, daß viele ZAB-Teilnehmer nur eingeschränkte Kenntnisse der deutschen Sprache hatten, nur gering qualifiziert und wenig schulisch gebildet waren und keinerlei Erfahrungen aus dem Weiterbildungsbereich mitbrachten, dürften Begriffe wie Lebenszyklusanalyse, Berufs- und Laufbahnbilanz, Stärken-Schwächen-Analyse und das „persönliche Projekt“ zu völligem Unverständnis, Abwehr, aber auch Wut geführt haben. In vielen Seminaren wurden zudem im Rahmen von Übungen Beispiele angeführt, die aus dem Bereich des Managements stammten und keinerlei Relevanz für den anwesenden Teilnehmerkreis hatten.

Sowohl im Beratungs- als auch im Job-Center des ZAB vergaben die Berater häufig Hausaufgaben in Form von Arbeitsblättern an die Teilnehmer. Unsere Beobachtung der Seminare und Workshops zeigte, daß vielen Teilnehmern die Zielsetzung dieser Hausaufgaben häufig nicht deutlich wurde. Dies war besonders dann der Fall, wenn Hausaufgaben Beiträge zur Lebenszyklusanalyse und zur Berufs- und Laufbahnbilanz liefern sollten, das heißt zu jenen selbstreflektorischen Beratungselementen, deren Zielrichtung auch schon in den Seminaren häufig nicht ersichtlich war. Verstärkt wurde die Verunsicherung der Teilnehmer darüber hinaus dadurch, daß Hausaufgaben von den Beratern zwar vergeben, aber in den folgenden Seminaren oder Workshops oftmals überhaupt nicht besprochen und überprüft wurden. Die Sinn- und Ernsthaftigkeit mancher Beratungselemente dürfte dies negativ beeinflusst haben.

#### 4.9.5 Das Job-Hunting im ZAB<sup>54</sup>

Parallel zu den verschiedenen Beratungsleistungen wurde im ZAB Job-Hunting betrieben. Die zentrale Zielsetzung des Job-Huntings bestand darin, die auf dem für die Case-Beschäftigten relevanten Arbeitsmarkt bestehende „verdeckte“ Arbeitskräftenachfrage von Unternehmen ausfindig zu machen und sie der Case-Belegschaft zu präsentieren. Dabei wurde nicht nach Arbeitsplätzen für konkrete Einzelpersonen gesucht, sondern den Arbeitnehmern sollten mit diesen Arbeitsangeboten Möglichkeiten für ihre Bewerbungen aufgezeigt werden.<sup>55</sup> Darüber hinaus bestand eine weitere Funktion des Job-Huntings darin, den von Arbeitslosigkeit bedrohten Case-Beschäftigten durch die Aushänge von freien Arbeitsplätzen zu demonstrieren, daß trotz hoher allgemeiner Arbeitslosigkeit fortlaufend Arbeitskräfte von den Unternehmen gesucht werden und daß das Stellenangebot, das in den verschiedenen Zeitungen zu finden ist, nur einen - kleinen - Ausschnitt der gesamten Arbeitskräftenachfrage darstellt. Insofern sollten die im ZAB ausgehängten freien Arbeitsstellen eine motivierende Funktion auf die Stellensuchaktivitäten der Case-Arbeitnehmer ausüben.

Das Job-Hunting setzte Anfang Februar 1997 im ZAB ein.<sup>56</sup> Räumlich waren diese Aktivitäten zunächst in dem Großraumbüro des ZAB integriert. Das Job-Hunting wurde schwerpunktmäßig von einem Berater übernommen, der auf 20 Jahre Berufserfahrung im industriellen Personalbereich zurückblicken konnte und aufgrund dieser Tätigkeit persönliche Kontakte zu Unternehmen in der näheren Umgebung besaß. In der ersten Zeit, nachdem das Job-Hunting einsetzte, wurden die gefundenen freien Arbeitsplätze ausschließlich in den Räumlichkeiten des ZAB präsentiert. Das Job-Hunting hatte zu diesem Zeitpunkt noch lediglich die Funktion als ein „Katalysator“ für das ZAB. Aufgrund der im ZAB ausgehängten Arbeitsangebote sollten diejenigen Mitarbeiter in das Zentrum gelockt werden, die bisher noch keinen Kontakt zu den Beratern aufgenommen hatten. Von der Case-Geschäftsführung war es aber nicht intendiert, daß bereits zu diesem Zeitpunkt vermehrt Arbeitnehmer mit Hilfe des Job-Huntings aus dem Unternehmen austreten würden, da die Produktion noch einige Monate fortgeführt wurde.

Gegenstand des Job-Huntings waren zunächst Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten im Umkreis von 50 Kilometern. Darüber hinaus wurden Betriebe kontaktiert, die ähnliche Produkte herstellten wie Case: Landmaschinenhersteller, Gießereibetriebe und Waggonbauer. Förderlich für das Anbahnen von Firmenkontakten war, daß sich der Job-Hunter im Namen der Firma Case bei den Personalverantwortlichen der Unternehmen melden konnte, denn erfahrungsgemäß ist es Privatpersonen kaum möglich, telefonisch bis zu dieser betrieblichen Ebene vorzudringen. Die Gespräche zwischen Job-Hunter und Personalleiter bezogen sich zumeist auf Einstellungskriterien wie Qualifikation, Arbeitszeitgestaltung, Berufserfahrung, Alter und Nationalität. Modalitäten wie Lohnhöhe und Befristungen wurden eher selten in die

---

<sup>54</sup> Die folgenden Aussagen beruhen im wesentlichen auf Interviews, die wir mit dem im ZAB tätigen Job-Hunter führen konnten.

<sup>55</sup> Ergänzt wurden die Stellenaushänge des Job-Huntings durch einige Arbeitsangebote aus dem Stelleninformationsservice (SIS) des Neusser Arbeitsamtes.

<sup>56</sup> Das Job-Hunting wurde zeitweise durch den Personalleiter von Case unterstützt, der hierzu seine Kontakte zu anderen Unternehmen des näheren Umkreises nutzte.

sen Gesprächen behandelt. Erbrachte der Unternehmenskontakt, daß keine offenen Arbeitsstellen bestanden, so wurde in der Regel eine erneute Kontaktaufnahme zu einem späteren Zeitpunkt vereinbart.

Ab Mitte März 1997 wurde das Job-Hunting im ZAB auf Wunsch der Case-Geschäftsführung forciert betrieben. Unterstützt wurde dies durch die Auslagerung der Job-Hunting-Aktivitäten in ein eigenes, abgetrenntes Büro und durch die Befreiung des Job-Hunters von anderweitigen organisatorischen Aufgaben im ZAB. In zunächst vierzehn- und schließlich siebentägigen Abständen wurden ab diesem Zeitpunkt nun auch in 80 Arbeitsbereichen des Neusser Produktionswerkes Arbeitsangebote ausgehängt, allerdings ohne Firmennamen und -anschriften - diese waren nur über den Job-Hunter im ZAB zu bekommen. Noch immer sollten die Case-Beschäftigten, die bisher noch keinen Kontakt zum ZAB hatten, auf diesem Wege dazu ermuntert werden, das Zentrum aufzusuchen, um das gesamte Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen.

Nachdem sich im fortschreitenden Jahr 1997 nach Aussage des Job-Hunters die Einstellungssituation vor allem in den Großbetrieben des Neusser Raums verschlechterte, wurden verstärkt auch mittlere und kleinere Betriebe kontaktiert. Insgesamt zeigten die Unternehmen jedoch nur geringe Nachfrage nach an- und ungelernten Arbeitskräften, denn aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation war es den Unternehmen offensichtlich möglich, auch für einfache Montage- und Produktionstätigkeiten Facharbeiter einzustellen. Personalbedarf vermeldeten dagegen einige Zeitarbeitsunternehmen. Jedoch machten die Berater des ZAB die Erfahrung, daß für die überwiegende Mehrheit der Case-Mitarbeiter eine Anstellung bei einem Zeitarbeitsunternehmen nicht in Frage kam, da diese Art der Beschäftigung durch den Ruf der Unseriosität stigmatisiert war.

Ein gewisses Hindernis bei der Suche nach verdeckten Arbeitsplätzen war allerdings, daß dem Job-Hunter vom Unternehmen Case keine umfassenden Informationen über die in der Belegschaft vorhandenen Qualifikationen, Kenntnisse und Fähigkeiten zur Verfügung gestellt werden konnten, da diese Angaben nicht in der zentralen Personalstatistik erfaßt waren. Aufgrund dessen war es dem ZAB-Berater häufig nicht möglich, detaillierte Angaben dazu zu geben, was er den kontaktierten Unternehmen an Arbeitskräften „anbieten“ konnte, so daß die Gespräche dann eher auf abstraktem Niveau verlaufen mußten.

Schwierigkeiten bereitete es dem Job-Hunter darüber hinaus, daß er nur sehr wenig Rückmeldungen darüber erhielt, welche ehemaligen Case-Beschäftigten einen neuen Arbeitsplatz erhalten hatten, der durch das Job-Hunting ausfindig gemacht wurde. Damit war es nur in geringem Maße möglich, die Aktualität von aufgedeckten Arbeitsangeboten einzuschätzen. Diese Schwierigkeiten waren im Verfahren des Job-Huntings begründet. Da die Bewerbungen von den Case-Beschäftigten in Selbstverantwortung, ohne Einschaltung des Job-Hunters, erstellt wurden, bekam dieser in der Regel keine Rückmeldung über erfolgreiche Bewerbungen, denn für die Case-Mitarbeiter bestand hierzu keine Notwendigkeit. Der einzige betriebliche Ort, an dem diese Informationen hätten festgehalten werden können, war die Personalabteilung von Case, da hier die Formalitäten des Unternehmensaustritts geregelt wurden. Diese für das Job-Hunting notwendige Ankoppelung beziehungsweise Kooperation von Personalabteilung und ZAB fand jedoch nicht statt.

Insgesamt wurden nach Angabe des ZAB-Beraters durch das Job-Hunting etwa 1.000 Arbeitsplätze aufgedeckt, die hinsichtlich ihrer Qualifikationsanforderungen für die Beschäftigten des Case-Werkes relevant waren. Diese Arbeitsplätze waren das Resultat von 2.720 Unternehmenskontakten. Werden die gefundenen Arbeitsplätze in Verhältnis zu den getätigten Unternehmenskontakten gesetzt, so ergibt sich hieraus, daß weniger als jeder dritte Anruf bei einem Unternehmen zum Auffinden eines geeigneten Arbeitsangebots für die Case-Beschäftigten führte.

Obwohl damit aus der rein quantitativen Betrachtung erstaunliche Ergebnisse mit dem Job-Hunting erzielt wurden, zeigte sich in der Praxis, daß dieses Angebot von den Case-Beschäftigten nur sehr zurückhaltend und kritisch wahrgenommen wurde. Die Zielsetzung, das Job-Hunting zu Beginn des ZAB-Betriebs zunächst als Katalysator für das ZAB zu nutzen, hat unseren Beobachtungen zufolge zu Unverständnis in der Belegschaft geführt. Anfänglich wurde den Beschäftigten auf den Informationsveranstaltungen zum ZAB signalisiert, daß ihnen durch das Job-Hunting Arbeits- beziehungsweise Bewerbungsmöglichkeiten erschlossen würden, die anderen Arbeitssuchenden außerhalb von Case unbekannt waren. Dann erfolgte das Job-Hunting zu Beginn des ZAB-Betriebs derart defensiv, daß die meisten Case-Beschäftigten zu dieser Zeit an der Ernsthaftigkeit dieses Angebots gezweifelt haben dürften. Darüber hinaus wurde der Vertrag mit dem ZAB-Beraterteam von Case zum 31. August 1998 gekündigt, womit das Job-Hunting zu einem Zeitpunkt eingestellt wurde, zu dem noch nicht alle Arbeitnehmer aus dem Unternehmen ausgeschieden waren und davon ausgegangen werden mußte, daß nicht alle früheren Beschäftigten bereits einen neuen Arbeitsplatz gefunden hatten. Die Entscheidung der Case-Geschäftsführung, den ZAB-Betrieb einschließlich des Job-Huntings schon Ende August 1997 einzustellen, ist damit nicht nachvollziehbar, denn mit der Schließung des ZAB zog sich Case zu einem Zeitpunkt aus seinem arbeitsmarktpolitischen Engagement zurück, als der Bedarf hierfür durchaus vorhanden - wenn nicht sogar am größten - gewesen sein dürfte.

#### **4.10 Der Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen**

Der Kerngedanke bei der ZAB-Konzeption war, daß die Wiedereingliederung der ausscheidenden Case-Arbeitnehmer in den externen Arbeitsmarkt durch eine Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit erreicht werden sollte. Qualifizierungsmaßnahmen als das klassische Instrument der aktiven Arbeitsmarktpolitik besaßen dagegen eine untergeordnete Priorität. Diese waren nur „...für Mitarbeiter vorgesehen, deren Profil nicht mit dem Anforderungsprofil ihrer Beschäftigungsmöglichkeiten übereinstimmt... Festzuhalten bleibt, daß die Anpassungsweiterbildung nicht zwingend die erste Priorität bei der Wiedereingliederung hat. Zuerst ist der Erfolg einer geographischen Mobilität sowie eine Flexibilität in bezug auf die Art der neuen Tätigkeit zu überprüfen“ (Case 1995, S. 43, 83). Das heißt, es wurde davon ausgegangen, daß die Mehrzahl der Case-Beschäftigten eine Qualifikation besaß, die für einen Übergang auf einen neuen Arbeitsplatz adäquat war. Die Qualifizierungsmaßnahmen, die dennoch durchzuführen waren, sollten nicht im ZAB selbst stattfinden, sondern dort lediglich konzipiert und koordiniert werden.

Unter den Qualifizierungsmaßnahmen, die letztlich im Rahmen der Case-Stillegung umgesetzt wurden, sind zwei Arten zu unterscheiden: Zum einen handelte es sich um individuelle Qualifizierungsmaßnahmen, die über die Sozialplan-Sonderleistungen für Qualifizierung und

Beratung finanziert werden konnten (vgl. folgenden Abschnitt), zum anderen um drei sehr unterschiedliche Gruppenqualifizierungsmaßnahmen, die zum Teil in Kooperation mit dem örtlichen Arbeitsamt in Neuss organisiert und umgesetzt wurden (vgl. Abschnitt 4.10.2).

#### 4.10.1 Sozialplanfinanzierte Einzel-Qualifizierungsmaßnahmen

Durch den Stilllegungssozialplan von Case wurden Sonderleistungen in einer Höhe von 3,3 Millionen DM für Qualifizierung und Beratung bereitgestellt. Bezogen auf die 1.070 Beschäftigten im Produktionsbereich, auf die sich der Sozialplan zum Zeitpunkt des Abschlusses bezog, standen mit diesen Sozialplanleistungen rein rechnerisch mehr als 3.000 DM pro Arbeitnehmer für Schulungs- und Beratungszwecke zur Verfügung (vgl. Abschnitt 4.3). Auf diese Summe bestand aber kein individueller Anspruch, sondern Zuschüsse zu Qualifizierungsmaßnahmen aus dem Sozialplan-Sonderfonds wurden nur denjenigen Case-Beschäftigten gewährt, die diese bei der Paritätischen Kommission beantragt hatten und die mit ihrem Antrag die Bedingungen erfüllten, die in den folgenden „Anwendungskriterien“ festgelegt waren:

- (1) Grundsätzlich mußte ausgeschlossen sein, daß die Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes oder sonstiger finanzieller Möglichkeiten förderfähig war.<sup>57</sup>
- (2) Aus dem Sonderfonds für Qualifizierung und Beratung wurden ausschließlich Qualifizierungen gefördert, mit denen kein beruflicher Aufstieg verbunden war.
- (3) Qualifizierungsmaßnahmen wurden unter Berücksichtigung von (1) nur dann gefördert, wenn der Antragsteller ein Arbeitsangebot erhalten hatte, dessen Zustandekommen von der Teilnahme an der beantragten Qualifizierungsmaßnahme abhängig war. In diesem Fall mußte der Paritätischen Kommission eine entsprechende „rechtskräftige“ Bestätigung des potentiellen neuen Arbeitgebers vorgelegt werden.

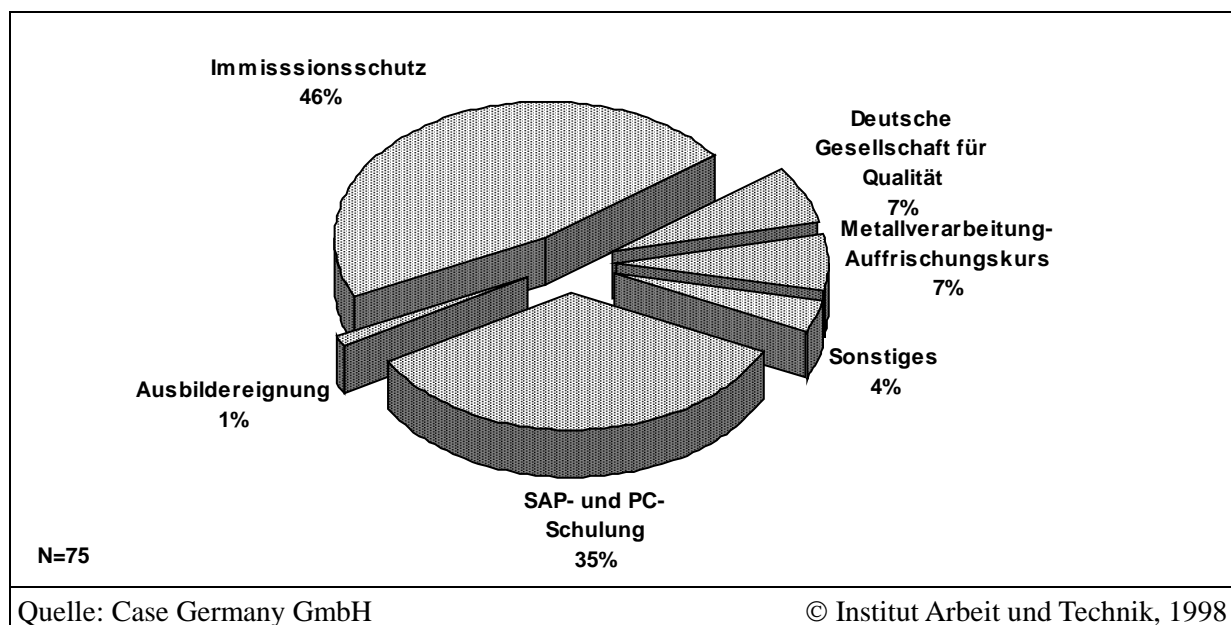
Bereits vor Verabschiedung der Anwendungskriterien zu Beginn des Jahres 1997 wurde der Sozialplan-Sonderfonds von der Paritätischen Kommission sehr restriktiv verwaltet. Von den 15 in dieser Zeit gestellten Anträgen auf Förderung einer Qualifizierungsmaßnahme genehmigte die Paritätische Kommission lediglich zwei. Die Begründungen, mit denen die übrigen Anträge abgelehnt wurden, entsprachen aber auch schon zu dieser Zeit den im Januar 1997 von der Paritätischen Kommission festgelegten Anwendungskriterien: Das heißt, entweder wurde die gewünschte Weiterbildung als betriebsbezogen bewertet oder es wurde bezweifelt, daß die entsprechende Maßnahme die Arbeitsmarktchancen wesentlich verbessern könnte oder aber die angestrebte Weiterbildung wurde als berufliche Aufstiegsqualifizierung eingestuft.

---

<sup>57</sup> Was unter den „sonstigen finanziellen Möglichkeiten“ verstanden wurde, blieb unklar. Zu den Qualifizierungsmaßnahmen, die in der Regel nicht durch die Arbeitsverwaltung gefördert werden, zählen in der Regel Kurse mit einem Volumen von weniger als 200 Stunden sowie Kurse, die nach Einschätzung des jeweiligen Sachbearbeiters beziehungsweise der jeweiligen Sachbearbeiterin des Arbeitsamtes nicht zu einer Verbesserung der Arbeitsmarktchancen beitragen. (vgl. Beer 1997). Nicht über den Sozialplan-Sonderfonds gefördert wurden auch jene Qualifizierungsmaßnahmen, die von der Paritätischen Kommission als „normale Weiterbildung“ im Rahmen der Case-Beschäftigung betrachtet wurden; diese Qualifizierungsmaßnahmen mußten aus dem entsprechendem Abteilungsbudget finanziert werden.

Bis zum Ende des ZAB-Betriebs am 31. August 1997 sind der Paritätischen Kommission insgesamt 98 Anträge auf Förderung einer Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen des Sozialplan-Sonderfonds eingegangen, von denen 75 Anträge bewilligt wurden.<sup>58</sup> Schaubild 4.6 zeigt, daß es sich bei diesen Qualifizierungsmaßnahmen zum überwiegenden Teil um solche handelte, die auf Mitarbeiter zugeschnitten waren, die bereits eine berufliche Qualifikation besaßen. Auffällig ist ferner, daß der Anteil der Qualifizierungsmaßnahme SAP- und PC-Schulung mit 35 Prozent, gemessen am Anteil der Angestellten an der Gesamtbelegschaft recht hoch war, das heißt, die Angestellten haben überproportional von den Fördermöglichkeiten des Sonderfonds profitiert. Wenn weiter berücksichtigt wird, daß von sieben Qualifizierungsanträgen ausländischer Arbeitnehmer nur ein einziger bewilligt wurde, dann wird deutlich, daß der Sozialplan-Sonderfonds nicht genutzt wurde, um die berufliche Wiedereingliederung der auf dem Arbeitsmarkt besonders benachteiligten Gruppen durch Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern.

**Schaubild 4.6: Bewilligte Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Sozialplan-Sonderfonds**



#### 4.10.2 Gruppen-Qualifizierungsmaßnahmen

Obwohl Qualifizierungsmaßnahmen gegenüber dem Ziel der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit schon allein konzeptionell eine viel geringere Bedeutung im Rahmen der arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten von Case besaßen, wurden im Verlauf der Produktionsauslaufphase einige Anstrengungen unternommen, um möglichen Qualifizierungsbedarf in der Neusser Belegschaft zu ermitteln. Dies geschah zum Teil völlig losgelöst vom ZAB und ist in einem Fall mit vom Betriebsrat und der IG Metall initiiert worden. Insgesamt sollte der Qualifizierungsbedarf auf folgenden drei Wegen erfaßt werden:

<sup>58</sup> Hierbei handelte es sich um 39 Anträge von gewerblich Beschäftigten und 59 Anträge von Angestellten. Bis zum Abschluß der Berichterstellung lagen uns keine Angaben zum finanziellen Ausschöpfungsgrad des Sozialplan-Sonderfonds vor.



- durch eine Qualifikationspotentialanalyse<sup>59</sup> (QPA), die durch ein Forschungsinstitut im Zeitraum 1994/95 erstellt wurde;
- durch Angestellte von Case, die selbst eine schriftliche Befragung der Beschäftigten vornahm;
- durch die Berater und Beraterinnen im ZAB, die bei der Durchführung der Aufnahme- und Eingliederungsgesprächen vorhandene Qualifizierungswünsche erfragen sollten.

Der Beschluß zur Durchführung einer Qualifikationspotentialanalyse bei Case ging 1994 von der Paritätischen Kommission auf Anregung des Betriebsrates und der IG Metall aus. Ziel war es, die Qualifikationsprofile der Case-Beschäftigten zu erfassen und diese mit den am regionalen Arbeitsmarkt nachgefragten beruflichen Kenntnissen abzugleichen. Die auf diesem Wege ermittelten Ergebnisse sollten schließlich als Planungsgrundlage für die spätere Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen dienen.<sup>60</sup> Im Ergebnis empfahl die Qualifikationspotentialanalyse, die Auslaufphase der Case-Produktion in Neuss hinsichtlich der arbeitsplatzbezogenen Anforderungen durch Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement und Gruppenarbeit anspruchsvoller zu gestalten. Im Fokus dieser Strategie standen insbesondere die vielen un- und angelernten Arbeitnehmer, die auf diesem Wege ihr Tätigkeitsspektrum - möglicherweise vermittlungsrelevant - hätten erweitern können. Darüber hinaus sollten die Arbeitsmarktchancen dieser Gruppe durch den Erwerb von zertifizierten beruflichen Teilqualifizierungen, wie zum Beispiel Gabelstapler-, Kranführer- und Schweißerscheine, verbessert werden.

Während die Qualifikationspotentialanalyse Hinweise für die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen geben sollte, die von Case zu finanzieren waren, befragten Case-Mitarbeiter Mitte 1994 und Anfang 1995 die Beschäftigten nach ihren Interessen an Qualifizierungsmaßnahmen, die über das Arbeitsamt förderbar waren. Die erste Befragungsaktion, die sich an die damaligen Mitarbeiter der zu schließenden Gießerei richtete, erbrachte kein verwertbares Ergebnis. Die zweite Befragung, bei der die noch im Werk verbliebenen 1.000 Beschäftigten interviewt wurden, konnte nur 150 zumeist unspezifische Weiterbildungswünsche ermitteln. Lediglich bei einer Gruppe von Mitarbeitern wurde konkretes Interesse an einer Qualifizierungsmaßnahme im Bereich CNC-Technik festgestellt. Auf Anraten des Landesarbeitsamtes NRW beschloß die Paritätische Kommission dann im April 1995, daß die Case-Beschäftigten, die an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen wollten, eine individuelle Qualifizierungsberatung durch Berater des örtlichen Arbeitsamtes erhalten sollten. Hierzu wurden 100 Interessenten schriftlich eingeladen; 22 Beratungsgespräche konnten schließlich realisiert werden. Allerdings sprach der Berater des Arbeitsamtes in nur vier Fällen eine Empfehlung zu einer Weiterbildungsmaßnahme aus! Ende Dezember 1995 wurden die Umfragedaten noch einmal aufgearbeitet, um Gruppenberatungen zum Thema Qualifizierung durchführen zu können. Erst ein Jahr nach der schriftlichen Umfrage kam schließlich eine solche Gruppenberatung über eine Qualifizierungsmaßnahme im Bereich CNC-Technik zustande, die auch später umgesetzt werden konnte.

---

<sup>59</sup> Eine Qualifikationspotentialanalyse ist ein empirisches Instrument der Personalentwicklung und soll sozialwissenschaftliche Informationen über die Qualifikationsstruktur und das Qualifikationspotential von betrieblichen Arbeitszusammenhängen bereitstellen (vgl. Kopp 1995).

<sup>60</sup> Die Studie wurde im Oktober 1994 begonnen und im März 1995 abgeschlossen. Finanziert wurde die Qualifikationspotentialanalyse gemeinsam von der Hans-Böckler-Stiftung und mit Sozialplanmitteln der Case Germany GmbH.

Der individuelle Qualifizierungsbedarf und -wunsch der Case-Beschäftigten sollte neben den dargestellten Befragungsaktionen in den ersten beiden Beratungsgesprächen im ZAB aufgedeckt werden. Zeigte ein Teilnehmer Interesse an einer beruflichen Weiterbildung, dann sollte der zuständige Berater des ZAB den notwendigen Kontakt mit dem Arbeitsamt und zu möglichen Weiterbildungsträgern herstellen. Aufgrund der Zeitstruktur - Beginn des ZAB und Terminierung der Kündigungen - war es aber nicht möglich, Weiterbildungsmaßnahmen einzuleiten, die bereits vor Austritt aus dem Unternehmen Case zu absolvieren waren. Das Instrument „Beratungsgespräch“ konnte somit schon allein aus organisatorischen Gründen keinen Beitrag zur Initiierung von „frühzeitigen“ Qualifizierungsmaßnahmen leisten. Die ZAB-Berater waren lediglich in der Lage, auf die bei Case stattfindenden Gabelstaplerkurse aufmerksam zu machen.

Insgesamt wurden letztlich drei Gruppenqualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Stilllegung des Neusser Case-Werkes durchgeführt:

- (1) CNC-Technik mit 12 Teilnehmern im Zeitraum von September 1996 bis Mai 1997,
- (2) Busfahrer-Lehrgang mit 20 Teilnehmern im Zeitraum von März bis Mai 1997,
- (3) Gabelstapler-Kurse mit ca. 210 Teilnehmern im Zeitraum von Oktober 1996 bis März 1997.

Im Zeitraum von Herbst 1996 bis Juni 1997 nahmen insgesamt 242 Case-Mitarbeiter an den drei Gruppenqualifizierungsmaßnahmen teil. Im Rahmen einer Befragung durch die wissenschaftliche Begleitung des ZAB wurden 85 Teilnehmer (35 Prozent) befragt. Mit rund 87 Prozent stellten die Teilnehmer am Gabelstapler-Kurs die überwiegende Mehrheit aller Qualifizierungsteilnehmer und prägen insofern sehr stark die folgenden Befragungsergebnisse (vgl. Tabelle 4.2).<sup>61</sup>

Bei den Qualifizierungsteilnehmern handelte es sich ausschließlich um Männer. 45 Prozent von ihnen besaßen eine deutsche, 45 Prozent eine türkische und 10 Prozent eine andere als eine der erstgenannten Staatsangehörigkeiten. Das durchschnittliche Alter der Qualifizierungsteilnehmer betrug 39 Jahre; am stärksten vertreten war die Gruppe der 35 bis 44jährigen mit einem Anteil von 45 Prozent (vgl. Tabelle 4.3). Die Betriebszugehörigkeitsdauer der Befragten lag im Schnitt bei 12 Jahren; fast ein Drittel der Teilnehmer war erst drei Jahre oder weniger bei Case beschäftigt, was darauf hindeutet, daß es sich bei dieser Gruppe um befristet Beschäftigte handelte. Hinsichtlich ihrer Qualifikation wurde die Hauptgruppe der Befragten durch die un- und angelernten Arbeiter gebildet, die einen Anteil von mehr als drei Vierteln an allen Qualifizierungsteilnehmern stellten. Mehr als 40 Prozent der Un- und Angelernten besaßen eine Berufsausbildung, die sie bei Case nicht ausübten. Facharbeiter waren mit insgesamt 12 Prozent repräsentiert (vgl. Tabelle 4.4).

---

<sup>61</sup> Etwa ein Drittel aller Teilnehmer konnten im Frühjahr 1997 im Rahmen der Begleitforschung für die Beantwortung eines Fragebogens gewonnen werden. Der spezifische Rücklauf fiel hierbei sehr unterschiedlich aus. Er reichte von 25 Prozent bei der Qualifizierungsmaßnahme „Busfahrer-Schulung“ über 33 Prozent beim „Gabelstapler-Schein“ bis zu 75 Prozent bei der Qualifizierungsmaßnahme „CNC-Technik“, die bezogen auf alle Teilnehmer jedoch nur 5 Prozent ausmachte. Zu weiteren Ergebnissen dieser Befragung vgl. Beer (1997).

**Tabelle 4.2: Anzahl der Teilnehmer in den Qualifizierungsmaßnahmen**

Art der Qualifizierungsmaßnahme	Teilnehmerzahl	Anteil an allen Teilnehmern (in %)	Anzahl der befragten Teilnehmer	Spezifische Befragungsbeteiligung (in %)
Gabelstapler-Schein	210	87	69	33
Busfahrer-Schulung	20	8	5	25
CNC-Technik	12	5	9	75
$\Sigma$	<b>242</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>35</b>
Quelle: IAT-Befragung		© Institut Arbeit und Technik, 1998		

**Tabelle 4.3: Altersverteilung der Qualifizierungsteilnehmer**

Altersgruppen	Anzahl der Teilnehmer	Teilnehmer (in %)
bis 24 Jahre	6	7
25 bis 34 Jahre	17	20
35 bis 44 Jahre	38	45
44 bis 55 Jahre	24	28
$\Sigma$	<b>85</b>	<b>100</b>
Quelle: IAT-Befragung		© Institut Arbeit und Technik, 1998

**Tabelle 4.4: Anstellungsstatus der Qualifizierungsteilnehmer bei Case**

Anstellungsstatus bei Case	Anzahl der Teilnehmer	Teilnehmer (in %)
Angelernte Arbeiter	67	84
Facharbeiter	10	13
Vorarbeiter ohne Berufsausbildung	1	1
Vorarbeiter mit Berufsausbildung	2	3
Technischer Angestellter	0	0
$\Sigma$	<b>80</b>	<b>100</b>
Missings	5	
Quelle: IAT-Befragung		© Institut Arbeit und Technik, 1998

Im folgenden werden kurz Umfang, Planung und Realisierung der drei Maßnahmen geschildert. Finanziert wurden der CNC-Kurs und der Busfahrer-Lehrgang aus AFG-Mitteln; die Kosten für den Gabelstapler-Kurs trug die Case-Germany GmbH.

(1) Die Weiterbildungsmaßnahme CNC-Technik wurde vom örtlichen Arbeitsamt für sinnvoll gehalten, da zum damaligen Zeitpunkt eine entsprechende Nachfrage nach diesen Qualifikationen auf dem regionalen Arbeitsmarkt bestand. Der durchführende Bildungsträger aus Mönchengladbach entwickelte im Auftrag des Arbeitsamtes einen speziell für die Case-Beschäftigten zugeschnittenen Teilzeitkurs. Auf zwei Informationsveranstaltungen wurden die

Case-Beschäftigten über den Lehrgang informiert: Zunächst im März 1996 im ZAB durch einen Berater des Arbeitsamtes und schließlich im Sommer 1996 beim Bildungsträger in Mönchengladbach. Der Stundenumfang des CNC-Kurses betrug 250 Stunden, wovon 80 Stunden auf den fachtheoretischen Teil und 170 Stunden auf den praktischen Übungsteil fielen. Zeitlich war diese Weiterbildungsmaßnahme so organisiert, daß alle Kursstunden außerhalb der Arbeitszeit und auch an einigen Samstagen abgehalten wurden. Der theoretische Unterricht fand bei Case, der praktische Übungsteil in den Räumlichkeiten des Weiterbildungsträgers statt.

(2) Im Frühjahr 1996 erfuhr der Personalleiter von Case über einen früheren GAB-Geschäftsführer, daß ein Busunternehmen, das als Ausgründung aus den öffentlichen Verkehrsbetrieben hervorgegangen war, einige Busfahrer suchte. Im folgenden Juni führte ein Mitarbeiter des Busunternehmens im ZAB eine Informationsveranstaltung über das Arbeitsangebot durch. Voraussetzung für eine Einstellung als Busfahrer war, daß die in Frage kommenden Case-Beschäftigten einen dreimonatigen Lehrgang in der ehemaligen Betriebsfahrschule der öffentlichen Verkehrsbetriebe durchlaufen mußten. 20 Case-Mitarbeiter wurden Ende 1996 von Case für diese Qualifizierung als Interessenten ermittelt, von denen allerdings acht im Laufe des Frühjahrs ihr Interesse wieder zurückzogen. Nach weiteren Vorstellungsgesprächen wurden schließlich neue Interessenten für den Busfahrer-Lehrgang gefunden. Insgesamt lag zwischen der ersten Information der Case-Belegschaft und dem Ausbildungsbeginn am 1. März 1997 gut ein Jahr. Diese recht lange Frist war bedingt durch Finanzierungsschwierigkeiten, da das örtliche Arbeitsamt die Förderung des Busfahrer-Lehrgangs zunächst mit der Begründung ablehnte, daß der Kurs zu spezifisch auf die Anforderungen des Busunternehmens zugeschnitten war. Der Busfahrer-Lehrgang unterschied sich in einem Punkt ganz wesentlich von der CNC-Schulung: Die Teilnehmer mußten, um diesen Lehrgang antreten zu können, ihren Arbeitsplatz bei Case in Neuss vorzeitig kündigen. Das schwindende Interesse an dieser Qualifizierungsmaßnahme dürfte darüber hinaus aber auch dadurch zu erklären sein, daß die beim Busunternehmen zu realisierenden Löhne erheblich geringer ausfielen als bei Case beziehungsweise ganz allgemein im Verarbeitenden Gewerbe.

(3) Maßgeblich für das Zustandekommen des Gabelstapler-Kurses waren Mitarbeiter der Abteilung für Arbeitsschutz bei Case, die schon in der Vergangenheit derartige Weiterbildungsmaßnahmen im Neusser Werk organisiert hatten. Darüber hinaus hatten bereits 1991 im Rahmen der Stilllegung eines anderen Produktionsstandortes Schulungen in diesem Bereich stattgefunden, so daß diese Idee nun auf die Standortschließung in Neuss übertragen werden konnte. Die Unternehmensleitung verweigerte jedoch die Kostenübernahme für Gabelstapler-Kurse bei externen Bildungsträgern, so daß die Entscheidung getroffen wurde, die Schulungsmaßnahme in Eigenregie durch einen Mitarbeiter der Abteilung Arbeitssicherheit durchzuführen. Auf die Aushänge, die Mitte 1996 im Unternehmen hierzu verteilt wurden und auf die Informationen, die im ZAB gegeben wurden, meldeten sich 270 Case-Beschäftigte als Interessenten. Umgesetzt wurden von Herbst 1996 bis Mitte 1997 etwa 210 Schulungen. Die Teilnehmer erhielten als Zertifikat einen Case-internen Gabelstaplerschein. Der Kurs hatte einen Umfang von 10 Stunden, die hälftig in theoretischen Unterricht und praktischen Übungen aufgeteilt waren. Die Kurse mit jeweils 20 Teilnehmern fanden Freitag nachmittags und Samstag morgens - das heißt außerhalb der Arbeitszeit - auf dem Case-Gelände in Neuss statt. Diese zeitliche Organisation war dadurch bedingt, daß es aufgrund von fehlenden Geräten und nicht vorhandenem Platz nach Einschätzung der Geschäftsführung unmöglich war, Gabelstapler-Kurse während der laufenden Produktion, während der Arbeitszeit, durchzuführen.

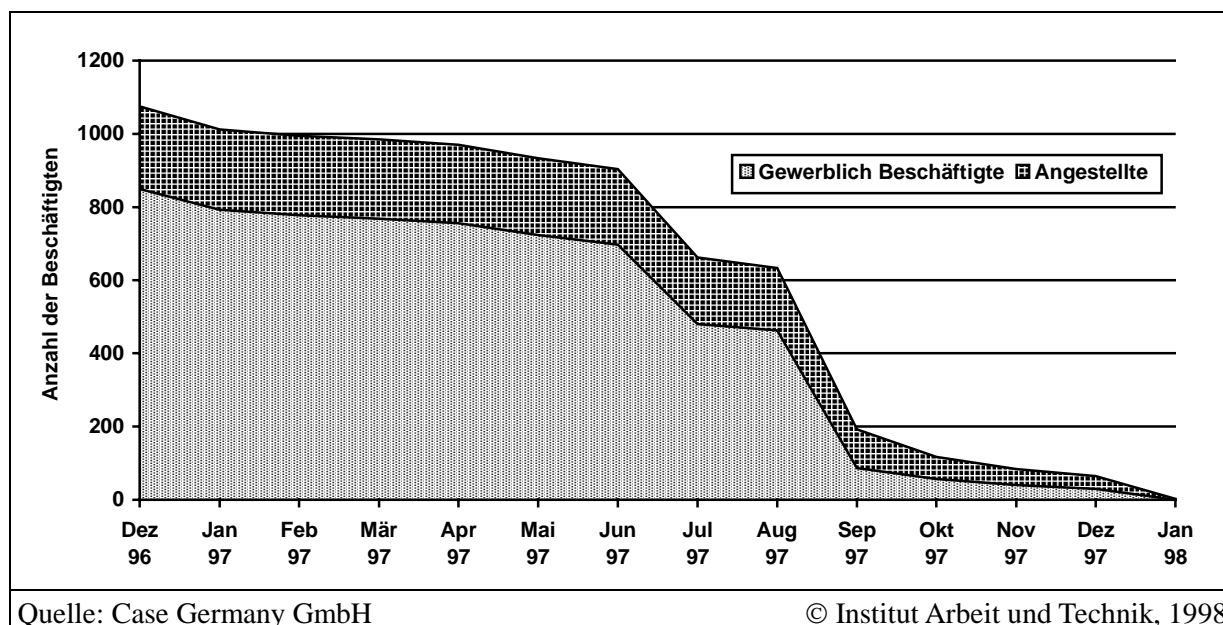
Abschließend bleibt festzustellen, daß die verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten - das ZAB mit dem Ziel der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit auf der einen und die eher unsystematisch organisierten Qualifizierungsmaßnahmen auf der anderen Seite - sehr stark voneinander entkoppelt waren. Mögliche Synergien zwischen der Personalabteilung, den Fachabteilungen und dem ZAB wurden hier nicht ausgeschöpft.

Nach Darstellung der arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten, die Case im Rahmen der Neusser Werkschließung eingeleitet hatte, beschreiben wir nun in Abschnitt 4.11 die Situation der ehemaligen Case-Beschäftigten nach Austritt aus dem Unternehmen.

#### 4.11 Die Erwerbssituation der ehemaligen Case-Beschäftigten zu Beginn des Jahres 1998

Der Personalabbau im Rahmen der Gesamtstillegung des Neusser Case-Werkes wurde 1997 in zwei Wellen vollzogen. Schaubild 4.7 zeigt, daß im Zeitraum von Dezember 1996 bis Dezember 1997 zwar kontinuierlich Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausgeschieden sind, jedoch wurden fast zwei Drittel der Belegschaft allein in den zwei Entlassungswellen im Juni sowie August 1997, nach Einstellung der Produktion, freigesetzt.<sup>62</sup>

**Schaubild 4.7: Personalabbau im Neusser Produktionswerk der Case Germany GmbH von Dezember 1996 bis Dezember 1997**



Die noch nach August 1997 im Werk verbliebenen Belegschaftsmitglieder wurden zu Rückbauarbeiten eingesetzt. Alle ehemaligen Case-Beschäftigten, die seit Dezember 1996 ihren Arbeitsplatz in Neuss verloren hatten, wurden von uns im Rahmen unserer Verbleibsbefra-

<sup>62</sup> Der letzte Maxxum-Schlepper lief am 27. Juni 1997 in Neuss vom Band.

gung schriftlich befragt.<sup>63</sup> Anhand der Befragung wurden folgende Themenkomplexe erschlossen:

- (1) frühere Tätigkeit bei Case,
- (2) Teilnahme am ZAB sowie dessen Bewertung,
- (3) Arbeitsmarktstatus nach Ausscheiden aus dem Unternehmen,
- (4) Bewerbungsverhalten,
- (5) persönliche Merkmale.

Die Verbleibsbefragung richtete sich an alle ehemaligen Case Beschäftigten, unabhängig davon, ob die Arbeitnehmer die Angebote des ZAB in Anspruch genommen hatten oder nicht, so daß ein Strukturvergleich zwischen der ehemaligen Gesamtbelegschaft und den ZAB-Teilnehmern vorgenommen werden konnte. Die Verständlichkeit des Verbleibs-Fragebogens wurde anhand eines Pretests bei Case überprüft. Während dieses Pretests, wie auch schon während der Prozeßbegleitung im Beratungs- und Job-Center im ZAB, entstand der Eindruck, daß die Akzeptanz der ehemaligen Beschäftigten für die Verbleibsbefragung möglicherweise recht gering ausfallen könnte, da zum Teil nur wenig Verständnis für die wissenschaftliche Begleitung des ZAB vorherrschte und die Stimmung in der Belegschaft allgemein aufgrund der Werkschließung sehr angespannt war. Um einen auswertbaren Fragebogenrücklauf zu gewährleisten, gaben wir den von uns befragten Personen zum Ausfüllen des Fragebogens einen finanziellen Anreiz von 20 DM. Da der Anteil an türkischen Beschäftigten bei Case im gewerblichen Bereich mit 37 Prozent<sup>64</sup> sehr hoch war und aufgrund von Vorgesprächen davon auszugehen war, daß bei vielen dieser Beschäftigten nur wenig Kenntnisse der deutschen Sprache vorhanden waren, entschlossen wir uns ferner, den Fragebogen einschließlich des Anschreibens für die türkische Belegschaftsgruppe übersetzen zu lassen.<sup>65</sup>

Die Untersuchungsgruppe für unsere Verbleibsbefragung waren 1.038 Case-Beschäftigte, die seit Dezember 1996 aus dem Unternehmen ausgeschieden waren. Der Versand der Verbleibsfragebögen erfolgte in zwei Wellen: Die erste Befragungswelle Mitte Dezember 1997 richtete sich an 985 Personen, die bis Ende November 1997 das Unternehmen verlassen hatten; im Rahmen der zweiten Befragungswelle Mitte Januar 1998 erhielten 53 Personen den Verbleibsfragebogen, die Ende Dezember 1997 ihren Arbeitsplatz bei Case verloren hatten.

---

<sup>63</sup> Die Durchführung und Auswertung der Verbleibsbefragung sowie die Honorierung der ehemaligen Case-Beschäftigten für die Teilnahme an der Befragung wurde gesondert durch das Land NRW im Rahmen des Arbeitsmarktpolitischen Sonderprogramms „Modelle vorbeugender Arbeitsmarktpolitik“ gefördert (vgl. Muth / Schumann 1998).

<sup>64</sup> Zum Zeitpunkt 31. Dezember 1996.

<sup>65</sup> Natürlich waren bei Case auch Arbeitnehmer aus anderen Nationen beschäftigt. Nach Auskunft unserer Gesprächspartner im Unternehmen waren es aber vor allem die Beschäftigten mit türkischer Herkunft, bei denen von Sprachproblemen auszugehen war.

Der Fragebogenrücklauf betrug 33 Prozent (N=341). Ein Abgleich zur Repräsentativität mit der gesamten ehemaligen Case-Belegschaft zum Zeitpunkt 31. Dezember 1996 (N=1075)<sup>66</sup> wurde anhand der Variablen „Geschlecht“, „Altersklassen“, „Klassen der Betriebszugehörigkeitsdauer“ sowie „Staatsangehörigkeit“ vorgenommen.<sup>67</sup>

Der Frauenanteil bei den Teilnehmern der Verbleibsbefragung war mit 8 Prozent um einen Prozentpunkt höher als in der Gesamtbelegschaft. Schaubild 4.8 zeigt, daß die mittleren Altersklassen im Bereich von 25 bis 54 Jahren mit Differenzen von weniger als zwei Prozentpunkten sehr gut in der Verbleibsbefragung repräsentiert sind. Lediglich die beiden Extremgruppen „jünger als 25 Jahre“ sowie „55 bis 64 Jahre“ weichen in der Verbleibsbefragung deutlicher von der früheren Gesamtbelegschaft ab. Hierbei sollte die Altersklasse „jünger als 25 Jahre“ aufgrund ihrer geringen Fallzahlen jedoch gänzlich aus der Betrachtung ausgeklammert werden.

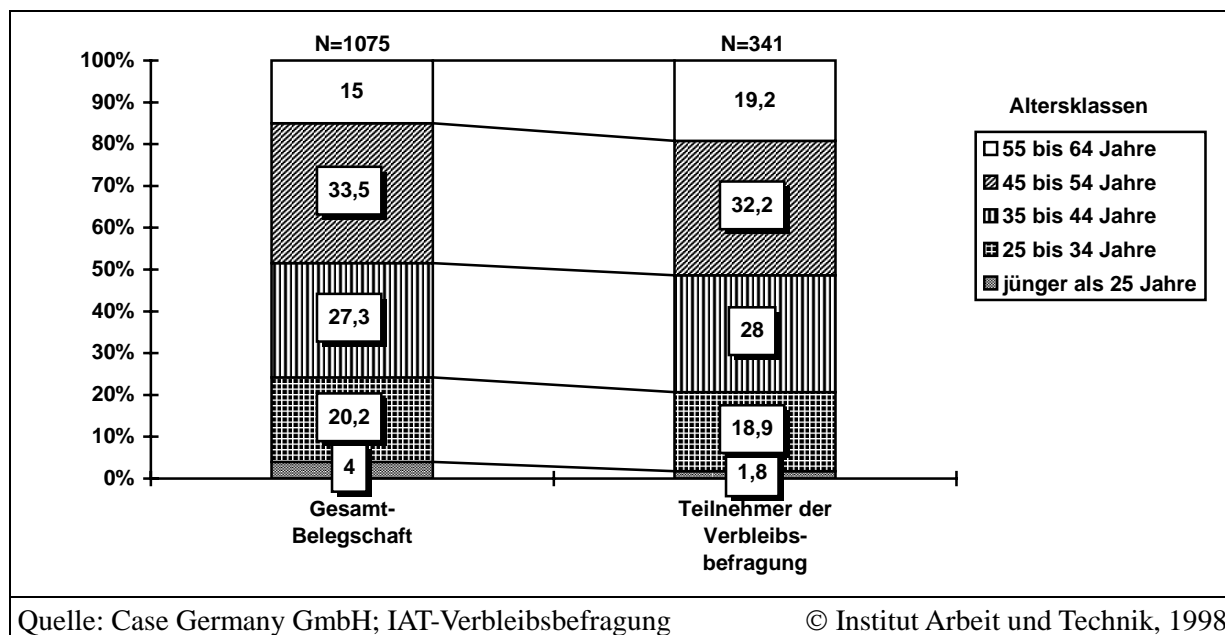
Ebenfalls repräsentieren die Teilnehmer an der Verbleibsbefragung die ehemalige Case-Belegschaft hinsichtlich ihrer Betriebszugehörigkeitsdauer sehr gut - was freilich stark mit der Altersstruktur der Beschäftigten korrespondieren dürfte (vgl. Schaubild 4.9). Analog zur Verteilung nach Altersklassen zeigen sich auch hier leichte Abweichungen bei den beiden Extremgruppen der Betriebszugehörigkeitsdauer. Darüber hinaus ist die Gruppe derjenigen, die „10 bis weniger als 20 Jahre“ bei Case in Neuss beschäftigt waren, um mehr als drei Prozentpunkte in der Verbleibsbefragung unterrepräsentiert. Ebenfalls sollte hier die Gruppe derer, die „40 Jahre und mehr“ bei Case beschäftigt waren, aufgrund der geringen Fallzahlen aus der Betrachtung ausgeschlossen werden.

---

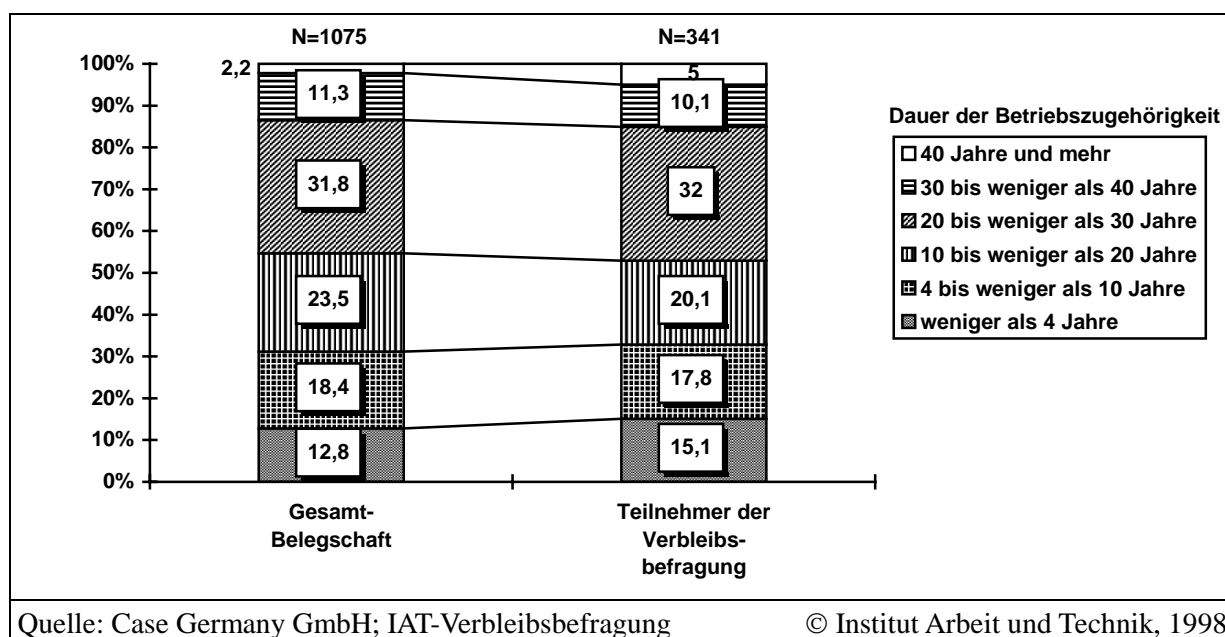
<sup>66</sup> In der Zahl von 1075 Case-Beschäftigten zum Zeitpunkt 31. Dezember 1998 sind noch 37 Mitarbeiter enthalten, die im Unternehmen verblieben sind und nach Heidelberg übergewechselt, wo sich inzwischen die Verwaltung und das Zentralersatzteillager der Case Germany GmbH befindet. Dieser Personenkreis war nicht Gegenstand unserer Verbleibsbefragung.

<sup>67</sup> Das Merkmal „Qualifikation“ geht nicht in den Strukturvergleich mit ein, da das Unternehmen aufgrund fehlender EDV-technischer Erfassung keinerlei Daten über die in der Belegschaft vorhandenen Qualifikationen bereitstellen konnte.

**Schaubild 4.8: Vergleich Case-Belegschaft versus Befragungsteilnehmer**  
- nach Altersklassen<sup>68</sup>



**Schaubild 4.9: Vergleich Case-Belegschaft versus Befragungsteilnehmer**  
- nach Dauer der Betriebszugehörigkeit

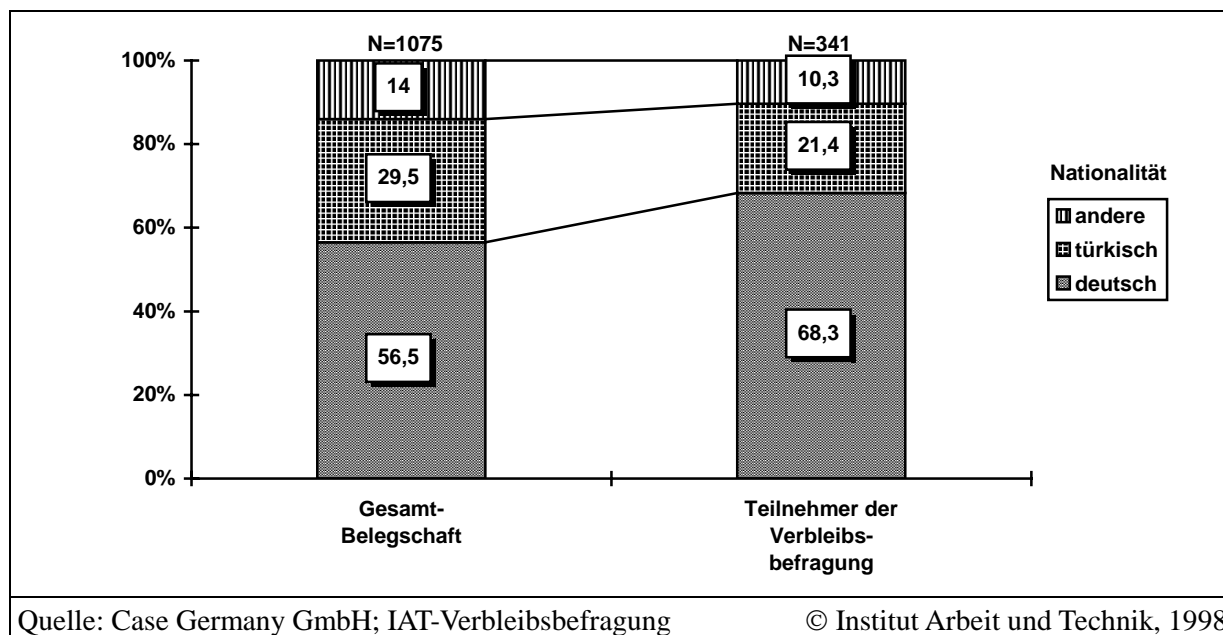


Hinsichtlich ihrer Nationalität zeigt Schaubild 4.10, daß die ehemaligen Beschäftigten mit ausländischer - und vor allem türkischer Herkunft - mit einem Anteil von insgesamt 32 Prozent deutlich geringer in der Verbleibs-befragung repräsentiert sind als es ihrem Anteil an der früheren Belegschaft mit 45 Prozent entspricht.

<sup>68</sup> Das individuelle Alter für das Jahr 1997 wurde ausschließlich nach Geburtsjahr, ohne Berücksichtigung von Monaten, berechnet.



**Schaubild 4.10: Vergleich Case-Belegschaft versus Befragungsteilnehmer**  
- nach Nationalität

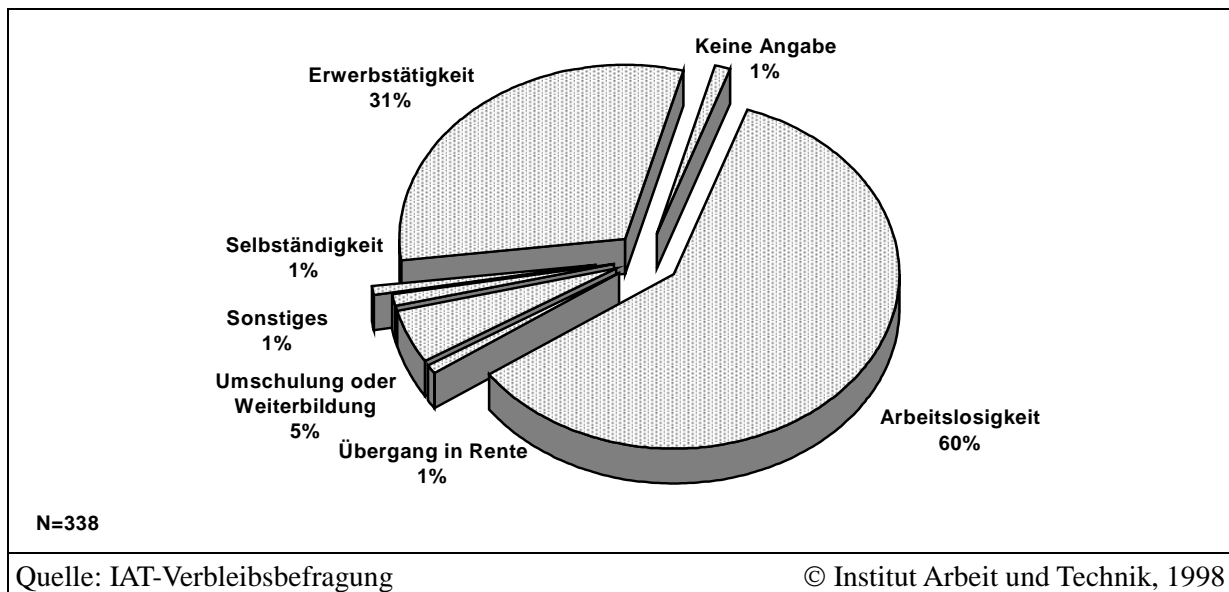


Abschließend kann festgestellt werden, daß die Teilnehmer unserer Verbleibsbefragung die ehemalige Case-Belegschaft hinsichtlich der Geschlechts- und Altersstruktur sowie hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit sehr gut abbilden, so daß die später dargestellten Ergebnisse der Befragung relativ zuverlässige Aussagen über die ehemalige Gesamtbelegschaft des Traktorenwerkes liefern dürften. Eingeschränkt wird diese Feststellung lediglich durch die Unterrepräsentanz der ausländischen ehemaligen Case-Arbeitnehmer bei den Befragungsteilnehmern. Da die ausländischen Arbeitnehmer zu den auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen zählen, dürften die Wiedereingliederungsergebnisse der Verbleibsbefragung somit jedoch eher positiv überzeichnet sein.

Zum Zeitpunkt der Verbleibsbefragung zu Beginn des Jahres 1998 übten 31 Prozent, also fast ein Drittel der Befragungsteilnehmer, eine abhängige Erwerbstätigkeit aus (vgl. Schaubild 4.11). Von diesen gingen 92 Prozent einer Vollzeitbeschäftigung mit 35 oder mehr Wochenstunden nach. Vier Personen gaben an, sich nach Ausscheiden bei Case selbständig gemacht zu haben. Insgesamt wurden damit 33 Prozent der Befragungsteilnehmer wieder in den regulären Arbeitsmarkt integriert.<sup>69</sup> Ein Übergang in Rente fand bei nur einem Prozent der Befragten statt (N=4); fünf Prozent (N=16) befanden sich in einer Umschulungs- oder Weiterbildungsmaßnahme der Arbeitsverwaltung. 60 Prozent der Teilnehmer unserer Verbleibsbefragung gaben Anfang des Jahres 1998 an, arbeitslos gemeldet zu sein.

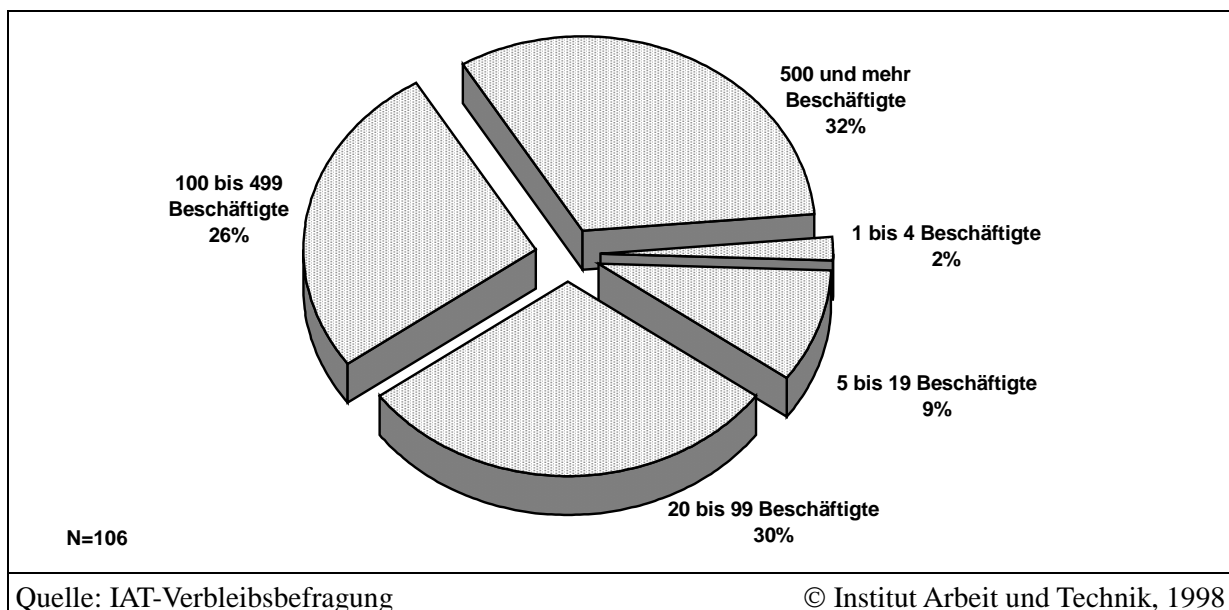
<sup>69</sup> Hierin sind zwei Personen eingeschlossen, die angaben, nach Ausscheiden aus dem Neusser Traktorenwerk eine Berufsausbildung begonnen zu haben.

**Schaubild 4.11: Erwerbssituation der Befragungsteilnehmer zu Beginn des Jahres 1998**



Die Wiederbeschäftigung der ehemaligen Case-Arbeitnehmer erfolgte überwiegend wieder bei größeren Unternehmen; nur rund ein Zehntel der wiederbeschäftigten Befragungsteilnehmer haben bei Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten einen Arbeitsplatz erhalten (vgl. Schaubild 4.12). Insgesamt fanden 70 Prozent einen Arbeitsplatz im metallverarbeitenden Gewerbe, 10 Prozent eine Beschäftigung im Bereich der Personenbeförderung und 5 Prozent im Bereich des Groß- und Einzelhandels. Die übrigen verteilen sich auf verschiedene Branchen.

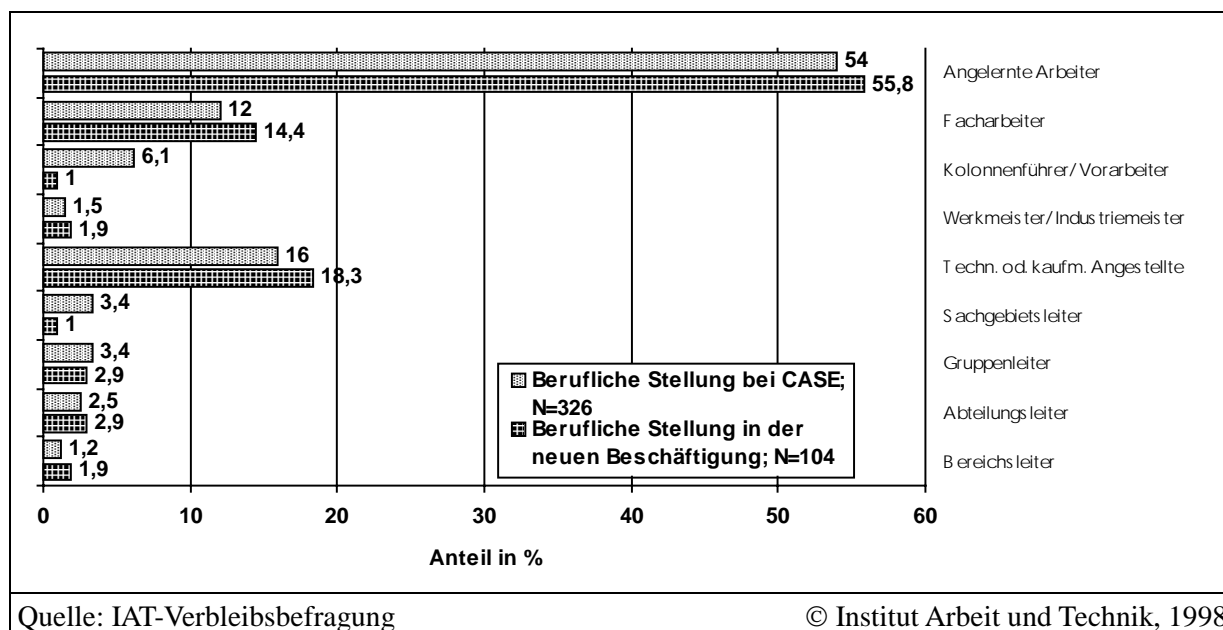
**Schaubild 4.12: Wiederbeschäftigung der ehemaligen Case-Arbeitnehmer nach Betriebsgröße<sup>70</sup>**



<sup>70</sup> Unsere Frage lautete: „Wie groß ist in etwa Ihr jetziger Betrieb? - Wieviel Personen sind dort beschäftigt?“.

Bei 32 Prozent der wiederbeschäftigten Befragungsteilnehmer (N=33), die nach Ausscheiden bei Case einen neuen Arbeitsplatz fanden, war der Unternehmenswechsel mit einer Veränderung der Stellung in der betrieblichen Hierarchie verbunden. Zu etwa einem Drittel handelte es sich hierbei um einen beruflichen Aufstieg, zu etwa zwei Dritteln um einen beruflichen Abstieg. Ein Vergleich zwischen der früheren beruflichen Stellung bei Case und der beruflichen Stellung beim neuen Arbeitgeber zeigt, daß vor allem ehemalige Kolonnenführer beziehungsweise Vorarbeiter als auch Facharbeiter und Sachgebietsleiter mit dem Arbeitgeberwechsel eine Verschlechterung ihrer beruflichen Stellung hinnehmen mußten (vgl. Schaubild 4.13). Mit einem Anteil von sechs Prozent äußerten 20 Personen in unserer Befragung, entweder als Kolonnenführer oder Vorarbeiter im früheren Traktorenwerk beschäftigt gewesen zu sein. Nur eine Person dieser Gruppe gab an, diese berufliche Stellung beim Unternehmenswechsel gehalten zu haben. Alle anderen, die auf dieser unteren Leitungsebene bei Case beschäftigt waren, haben mit dem Arbeitgeberwechsel auch eine Abstufung ihrer beruflichen Position hinnehmen müssen. Ebenfalls wurden acht von 17 ehemaligen Facharbeitern bei ihrem neuen Arbeitgeber nur als Angelernte eingestellt. Alle drei ehemaligen Sachgebietsleiter, die an unserer Verbleibsbefragung teilnahmen, haben in dem Unternehmen, in das sie übergewechselt sind, nur noch die Stellung von technischen oder kaufmännischen Angestellten einnehmen können.

**Schaubild 4.13: Strukturvergleich: Berufliche Stellung bei Case versus berufliche Stellung beim neuen Arbeitgeber<sup>71</sup> (Querschnittsangaben)**

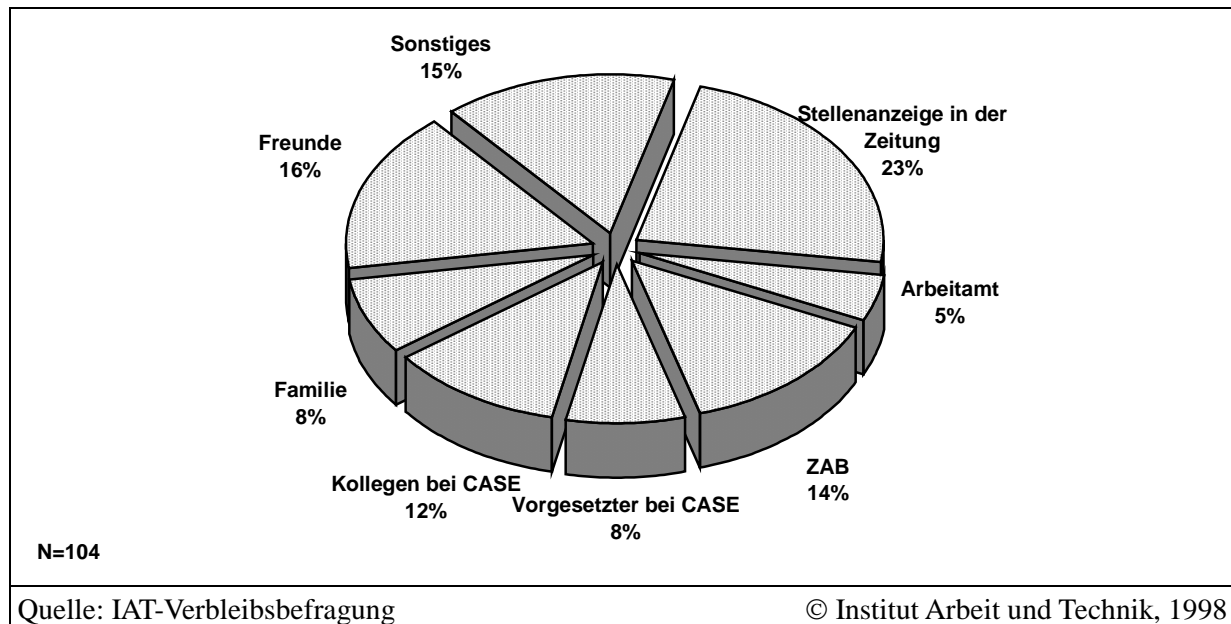


Der Übergang auf den externen Arbeitsmarkt war für viele ehemalige Case-Arbeitnehmer nicht nur mit einem Abstieg in der beruflichen Stellung verbunden, sondern auch mit einer deutlichen Verschlechterung der Beschäftigungssicherheit und mit einer Verringerung des Einkommens. Gut die Hälfte der wieder in den Arbeitsmarkt integrierten Befragungsteilnehmer gab an, daß ihr neuer Arbeitsvertrag befristet ausgestellt wurde. Ebenfalls äußerten mehr als 50 Prozent, daß ihr Einkommen auf der neuen Arbeitsstelle deutlich niedriger sei als bei Case. Nur 8 Prozent (N=8) aller Übergänge in neue Beschäftigung waren in unserer Verbleibsbefragung mit einer deutlichen Verbesserung der Einkommenssituation verbunden.

<sup>71</sup> Zeitpunkt Anfang Februar 1998

Um zu erfahren, inwieweit sich das im ZAB betriebene Job-Hunting auf die Wiederbeschäftigung der ehemaligen Case-Arbeitnehmer ausgewirkt hatte, haben wir diese danach gefragt, auf welchem Wege sie von ihrer neuen Arbeitsstelle erfahren haben. Aus Schaubild 4.14 wird ersichtlich, daß mehr als ein Fünftel der Wiederbeschäftigten über Stellenanzeigen in den Zeitungen vom neuen Arbeitsplatz erfahren hatte. Werden Familie, Freunde sowie Arbeitskollegen und Vorgesetzte von Case zusammengefaßt, so haben die Sozialkontakte mit einem Anteil von 44 Prozent fast zur Hälfte zur Auffindung der neuen Arbeitsplätze beigetragen. Der Beitrag des Job-Huntings im ZAB war demgegenüber für das Auffinden von Arbeitsplätzen mit nur 14 Prozent sehr gering. Werden die Ergebnisse unserer Verbleibsbefragung hochgerechnet, so hat das Job-Hunting im ZAB den ehemaligen mehr als 1.000 Beschäftigten zu lediglich etwa 50 Arbeitsplätzen verholfen. Es stellt sich damit die Frage, ob die Case-Beschäftigten die Stellenaushänge im ZAB bei ihren Bewerbungsaktivitäten nicht berücksichtigt haben oder ob die beim Job-Hunting aufgedeckten Arbeitsplätze letztlich doch weniger für die frühere Belegschaft des Neusser Traktorenwerkes geeignet waren. Dies ließ sich jedoch auf der Grundlage unseres empirischen Materials nicht beantworten.

**Schaubild 4.14: Informationsquellen zum Auffinden des neuen Arbeitsplatzes<sup>72</sup>**



Von Arbeitslosigkeit betroffen waren die verschiedenen ehemaligen Belegschaftsgruppen von Case in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Die von uns ermittelten spezifischen Arbeitslosenquoten in Tabelle 4.5 zeigen, daß mit zunehmendem Alter der Anteil an arbeitslosen Personen deutlich zunimmt.<sup>73</sup> Sehr unterschiedlich stark waren auch die Angehörigen der verschiedenen Nationalitäten von Arbeitslosigkeit betroffen. Während die Hälfte aller Deutschen in unserer Verbleibsbefragung äußerten, zum Zeitpunkt unserer Befragung arbeitslos zu sein, taten dies mehr als 80 Prozent der ausländischen Befragungsteilnehmer. Des weiteren zeigt sich ein gro-

<sup>72</sup> Die Frage lautete: „Wie haben Sie von Ihrer neuen Stelle erfahren?“

<sup>73</sup> Die Arbeitslosenquote der nach 1972 Geborenen wurde aufgrund der geringen Fallzahl von nur sechs Personen in der Tabelle geklammert und sollte bei der Betrachtung nicht berücksichtigt werden. Die deutlich geringere Arbeitslosigkeit der Frauen sollte ebenfalls aufgrund der geringen Fallzahlen aus der Betrachtung ausgeklammert werden.

ßer Unterschied in der Betroffenheit von Arbeitslosigkeit beim Merkmal „Berufsausbildung“. 77 Prozent aller Befragungsteilnehmer ohne abgeschlossene Berufsausbildung, aber nur die Hälfte aller Befragungsteilnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung gaben an, arbeitslos zu sein. Insgesamt spiegeln die spezifischen Arbeitslosenquoten damit sehr deutlich die allgemein auf dem Arbeitsmarkt vorherrschende Situation wieder: Besonders betroffen von Arbeitslosigkeit sind gering Qualifizierte sowie ältere und ausländische Personen.<sup>74</sup>

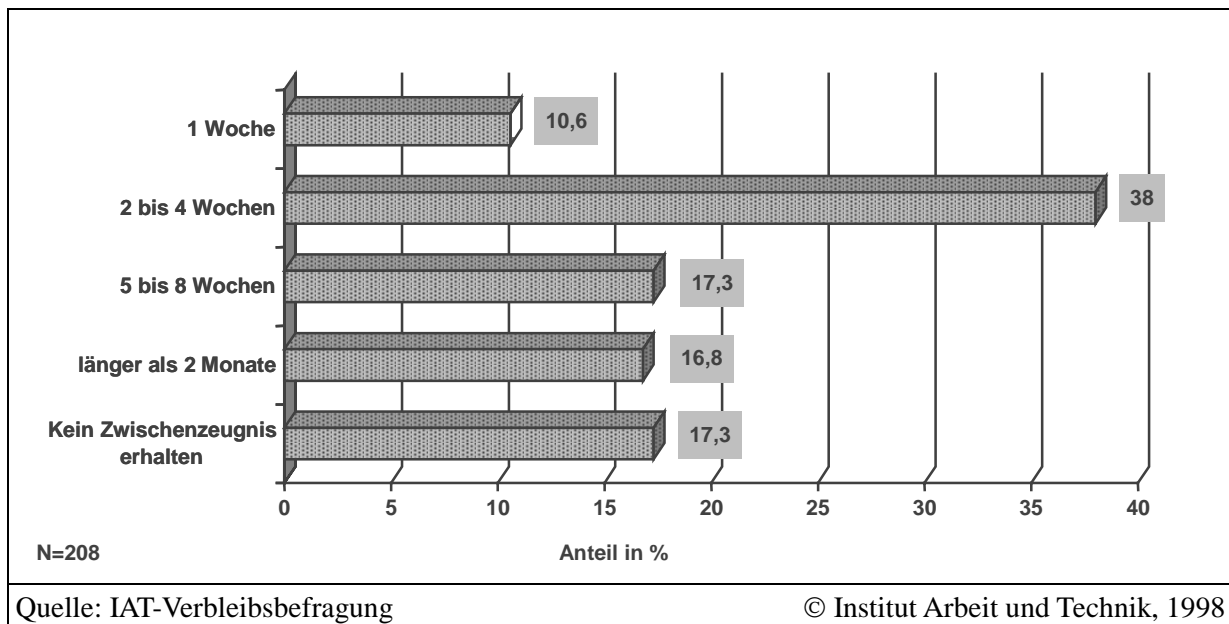
**Tabelle 4.5: Spezifische Arbeitslosenquoten der ehemaligen Case-Beschäftigten**

Gruppe	Gruppengröße in der Verbleibsbefragung	Anzahl der Arbeitslosen	Spezifische Arbeitslosenquote (in %)
<b>Altersgruppen</b>			
unter 25 Jahre	6	3	(50,0)
25 bis 34 Jahre	64	17	26,6
35 bis 44 Jahre	95	50	52,6
45 bis 54 Jahre	109	77	70,6
55 bis 64 Jahre	65	53	81,5
<b>Nationalität</b>			
deutsch	233	115	49,4
andere	107	86	80,4
<b>Ausbildung</b>			
mit Ausb.-abschluß	229	114	49,8
ohne Ausb.-abschluß	98	75	76,5
<b>Geschlecht</b>			
männlich	313	190	60,7
weiblich	27	11	40,7
Quelle: IAT-Verbleibsbefragung		© Institut Arbeit und Technik, 1998	

Der hohe Anteil an Arbeitslosen innerhalb der ehemaligen Case-Belegschaft kann nicht generell auf geringe Bewerbungsaktivitäten zurückgeführt werden. 70 Prozent aller Personen in unserer Verbleibsbefragung gaben an, bis zum Zeitpunkt der Befragung Bewerbungsversuche unternommen zu haben; bei einem Viertel aller Befragten waren es bereits mehr als zehn Versuche - in dieser Zahl sind die persönlichen Anfragen über Freunde und Bekannte noch nicht eingeschlossen. Bei den Bewerbungsarten rangierte die klassische schriftliche Bewerbung mit einem Anteil von 85 Prozent deutlich vor persönlichen Bewerbungen (48 Prozent) und telefonischen Anfragen (31 Prozent).

<sup>74</sup> Besonders von Arbeitslosigkeit betroffen sind allgemein auch gesundheitlich beeinträchtigte Erwerbspersonen sowie Personen, die mehrere dieser Merkmale zugleich aufweisen (vgl. Wagner u.a. 1998, S. 89ff.).

**Schaubild 4.15: Antwort auf die Frage „Wie lange haben Sie in etwa auf Ihr Zeugnis von der Personalabteilung gewartet?“**



Wir befragten die früheren Case-Beschäftigten des weiteren danach, inwieweit ihre Bewerbungsversuche durch Case, das heißt durch die schnelle Ausstellung von Zwischenzeugnissen gefördert wurde. 63 Prozent aller Befragungsteilnehmer äußerten, daß sie von der Personalabteilung des Unternehmens ein Zwischenzeugnis verlangt hätten. Allerdings haben viele ehemalige Arbeitnehmer auf dieses Zwischenzeugnis lange Zeit warten müssen (vgl. Schaubild 4.15). Nur 11 Prozent erhielten das gewünschte Zeugnis innerhalb einer Woche; 38 Prozent warteten auf diese Bewerbungsunterlage fünf bis acht Wochen und 34 Prozent erhielten das Zwischenzeugnis erst nach einer Wartezeit, die zwischen fünf Wochen und mehr als zwei Monaten lag. 17 Prozent gaben an, daß sie trotz Anfrage bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Neusser Traktorenwerk kein Zwischenzeugnis erhalten hätten. Berücksichtigt man bei dieser Darstellung, daß es unter den damaligen Case-Arbeitnehmern sehr viele ungelernte gegeben hat, die vermutlich nur mit dem Zwischenzeugnis einen Nachweis über ihre Kenntnisse und Fähigkeiten liefern konnten, dann wird deutlich, daß Case nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft hat, um die entlassenen Arbeitnehmer wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern.

#### 4.12 Die Beteiligung der ehemaligen Case-Beschäftigten am ZAB

In einem nächsten Schritt gehen wir der Frage nach, inwieweit die Erwerbssituation der ehemaligen Case-Beschäftigten zum Zeitpunkt unserer Befragung möglicherweise von Beratungsangeboten des ZAB beeinflusst worden ist. Dazu ist zunächst zu fragen, inwieweit das ZAB den Arbeitnehmern überhaupt bekannt war und in welchem Ausmaß sie dies genutzt haben. Unsere Auswertung hat ergeben, daß fast alle früheren Case-Mitarbeiter über die Beratungsangebote im ZAB informiert waren; lediglich eine kleine Gruppe von Arbeitnehmern mit einem Anteil von zwei Prozent äußerte in unserer Verbleibsbefragung, daß ihnen das ZAB unbekannt gewesen sei. Offensichtlich haben die Informationskampagnen, die Case im Vorfeld durchführte, Erfolg gehabt. Mit 92 Prozent der Wiederbeschäftigten und 85 Prozent der arbeitslos gemeldeten Personen hatte die überwiegende Mehrzahl unserer Befragungsteilnehmer

im Jahre 1997 Kontakt zum ZAB aufgenommen.<sup>75</sup> Auffallend ist, daß der Anteil der Erwerbstätigen, die das ZAB überhaupt nicht besucht hatten, mit acht Prozent fast um die Hälfte niedriger war als bei den Arbeitslosen (15 Prozent). Tabelle 4.6 zeigt, in welcher Häufigkeit das ZAB, differenziert nach Erwerbstätigen und Arbeitslosen, in Anspruch genommen wurde. Beide Gruppen gaben am häufigsten an, zwischen zwei- und fünfmal im ZAB gewesen zu sein, nur 16 Prozent der wiederbeschäftigten und 13 Prozent der arbeitslosen Befragungsteilnehmer äußerten, das ZAB mehr als zehnmal besucht zu haben. Angesichts der Tatsache, daß allein das ZAB-Beratungs- und Job-Center auf 20 Veranstaltungen ausgerichtet war und darüber hinaus weitere Angebote des ZAB in Anspruch genommen werden konnten, muß festgestellt werden, daß die Nutzungsintensität des ZAB in bezug auf diese Planung sehr niedrig gewesen ist. Die geringe Nutzung des ZAB korrespondiert allerdings nur zum Teil mit arbeitsplatzbezogenen oder privaten Hinderungsgründen, denn dies äußerten jeweils nur ein Viertel der befragten ZAB-Teilnehmer. Die privaten Gründe sind vermutlich im Kontext der zeitlichen Organisation der ZAB-Angebote zu interpretieren, denn ein Teil der Seminare und Workshops fand in der Freizeit der Teilnehmer statt, in der auch familiäre oder anderweitige Verpflichtungen bestanden haben dürften.

**Tabelle 4.6: Befragungsteilnehmer nach Häufigkeit des ZAB-Besuchs, differenziert nach Arbeitsmarktstatus<sup>76</sup>**

Antwort auf die Frage „Wie häufig haben Sie in etwa das ZAB besucht?“	Ehemalige Case-Beschäftigte nach derzeitigem Arbeitsmarktstatus (in %)		
	Erwerbstätige (N=109)	Arbeitslose (N=217)	Befragungsteilnehmer insgesamt (N=331)
Einmal	17,4	16,4	16,6
Zwei- bis fünfmal	38,5	42,6	40,8
Sechs- bis zehnmal	20,2	12,3	14,5
Mehr als zehnmal	15,6	13,3	14,5
Gar nicht	8,3	15,4	13,6
<b>Anteil der ZAB-Besucher insgesamt</b>	<b>91,7</b>	<b>84,6</b>	<b>86,4</b>
Quelle: IAT-Verbleibsbefragung		© Institut Arbeit und Technik, 1998	

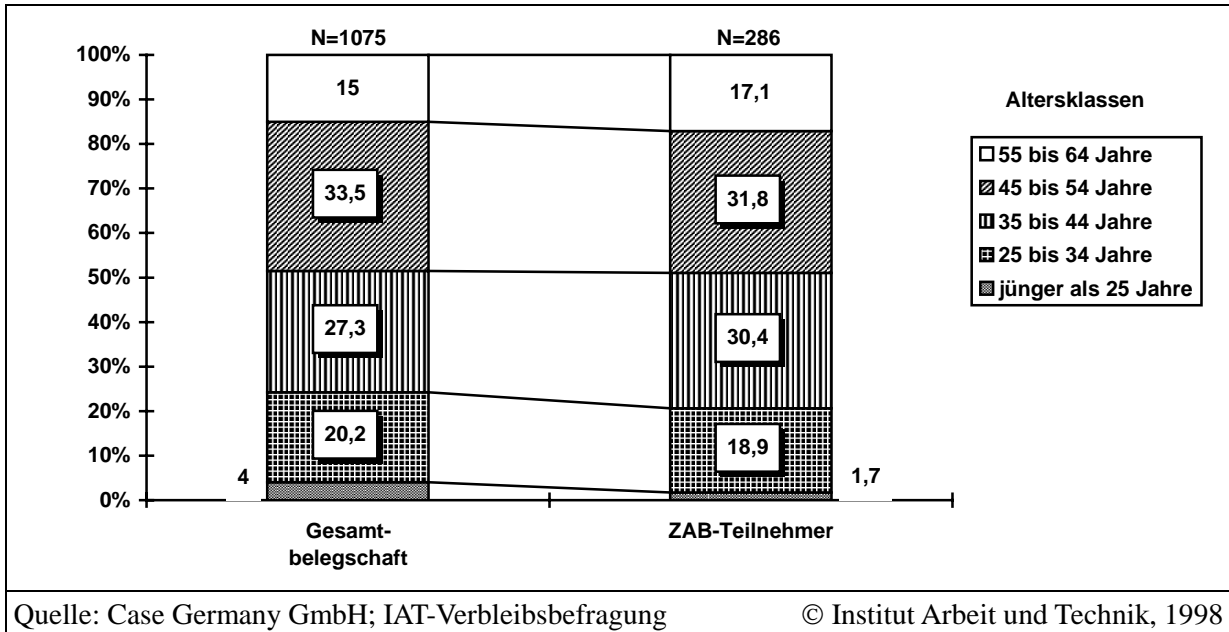
Auf Grundlage der Verbleibsbefragung war es möglich zu analysieren, inwieweit sich die Gruppe der ZAB-Teilnehmer - soweit sie an der Befragung teilnahmen - hinsichtlich der Merkmale „Alter“, „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und „Nationalität“ von der Gesamtbelegschaft unterschied. Die Schaubilder 4.16 bis 4.18 zeigen insgesamt eine tendenziell hohe Übereinstimmung in der Struktur der Gesamtbelegschaft mit den ZAB-Teilnehmern in unserer Verbleibsbefragung bei den Merkmalen „Alter“ und „Betriebszugehörigkeitsdauer“. Eine auf-

<sup>75</sup> Diese Zahl liegt deutlich über der Angabe von nur 70 Prozent, die im ZAB selbst durch die dort tätigen Berater ermittelt wurde. Die Differenz läßt sich unseres Erachtens aus der Art der Erfassung erklären. Während wir in unserer Verbleibsbefragung die ehemaligen Case-Mitarbeiter lediglich danach befragt haben, wie oft das ZAB besucht wurde, nahmen die ZAB-Berater nur dann Beschäftigte in ihre Datenbank auf, wenn diese Beratungen in Anspruch genommen hatten und damit eine „Leistungserbringung“ verursachten. Ein Besuch im ZAB war jedoch auch ohne Beratungsleistungen möglich, zum Beispiel um ausschließlich Stellenanzeigen einzusehen.

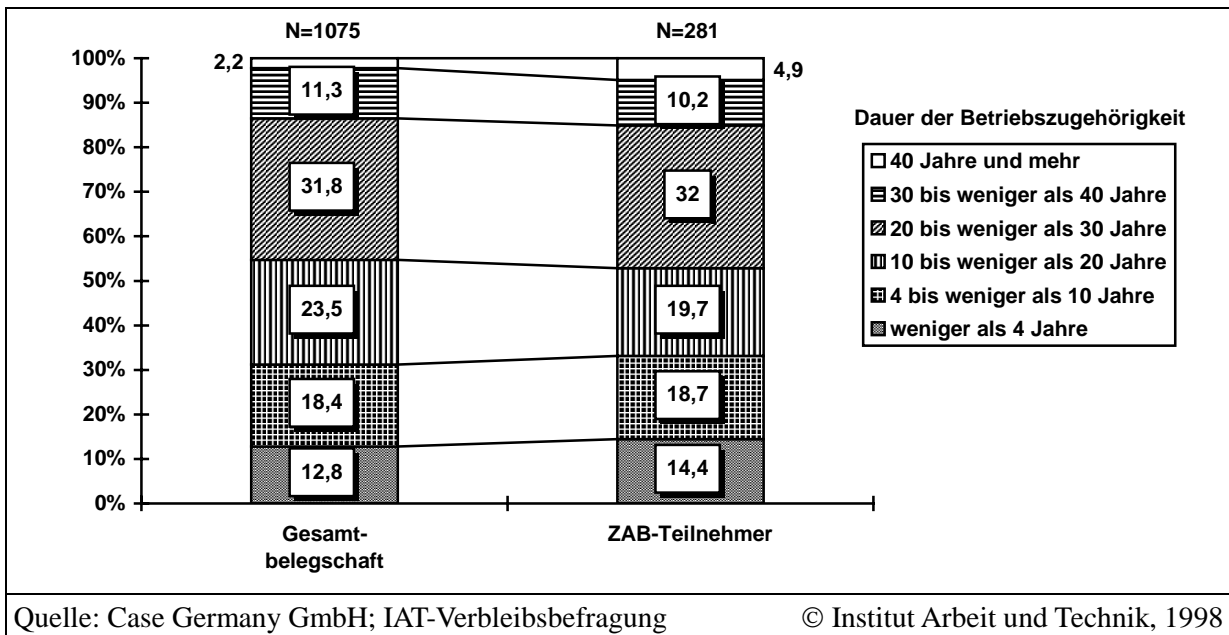
<sup>76</sup> Die Frage lautete: „Wie häufig haben Sie in etwa das ZAB besucht?“.

fällige Abweichung in der Struktur der ehemaligen Gesamtbelegschaft von Case und den befragten ZAB-Teilnehmern ergibt sich dagegen beim Merkmal „Nationalität“. Ausländische Arbeitnehmer hatten einen Anteil von 44 Prozent an der ehemaligen Gesamtbelegschaft von Case. Der Anteil von Ausländern an den ZAB-Teilnehmern betrug dagegen nur 29 Prozent. Case hat damit seine früheren ausländischen Arbeitnehmer deutlich weniger in das ZAB integrieren können, als es ihrem Anteil unter der Gesamtbelegschaft entsprach.

**Schaubild 4.16: Strukturvergleich Gesamt-Belegschaft versus ZAB-Teilnehmer - differenziert nach Altersklassen**



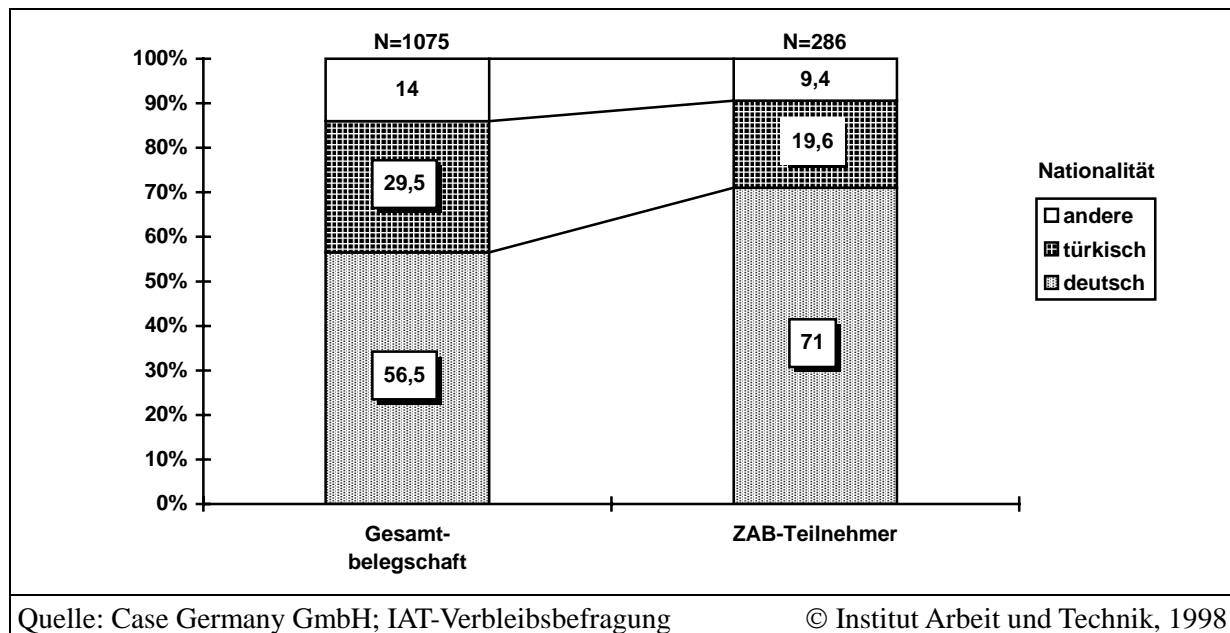
**Schaubild 4.17: Strukturvergleich Gesamt-Belegschaft versus ZAB-Teilnehmer - differenziert nach Dauer der Betriebszugehörigkeit**



**Schaubild 4.18: Strukturvergleich Gesamt-Belegschaft versus ZAB-Teilnehmer**



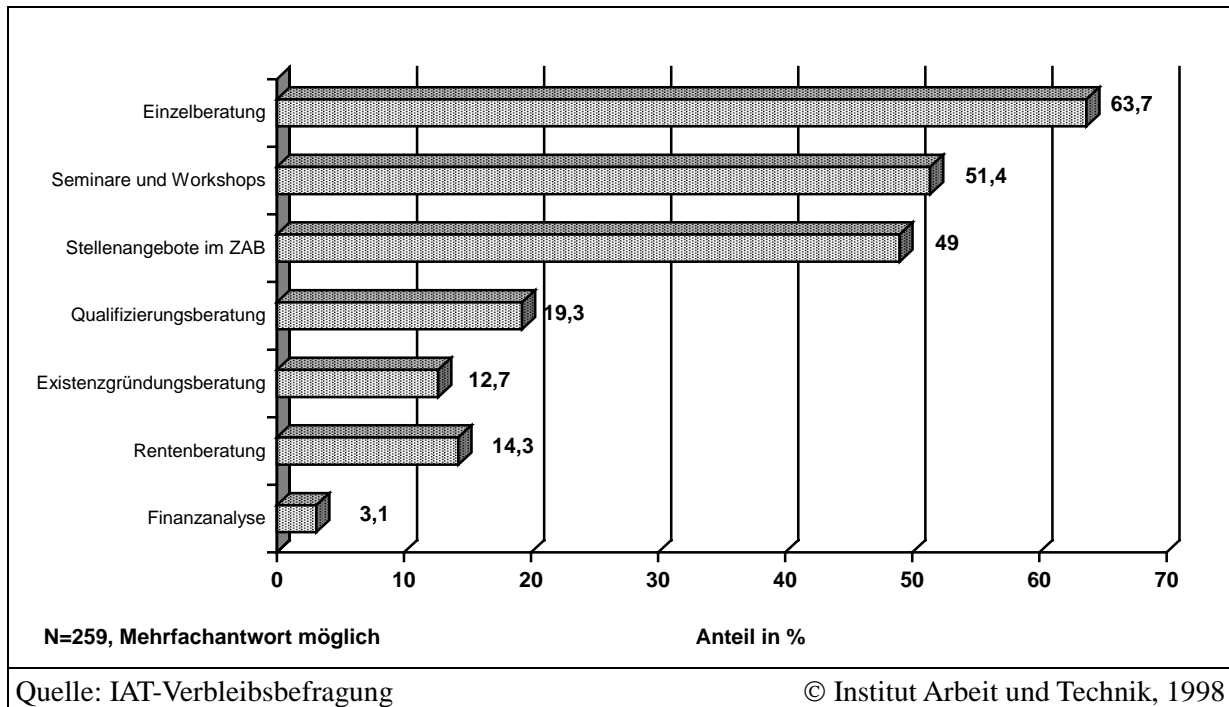
- differenziert nach Nationalität



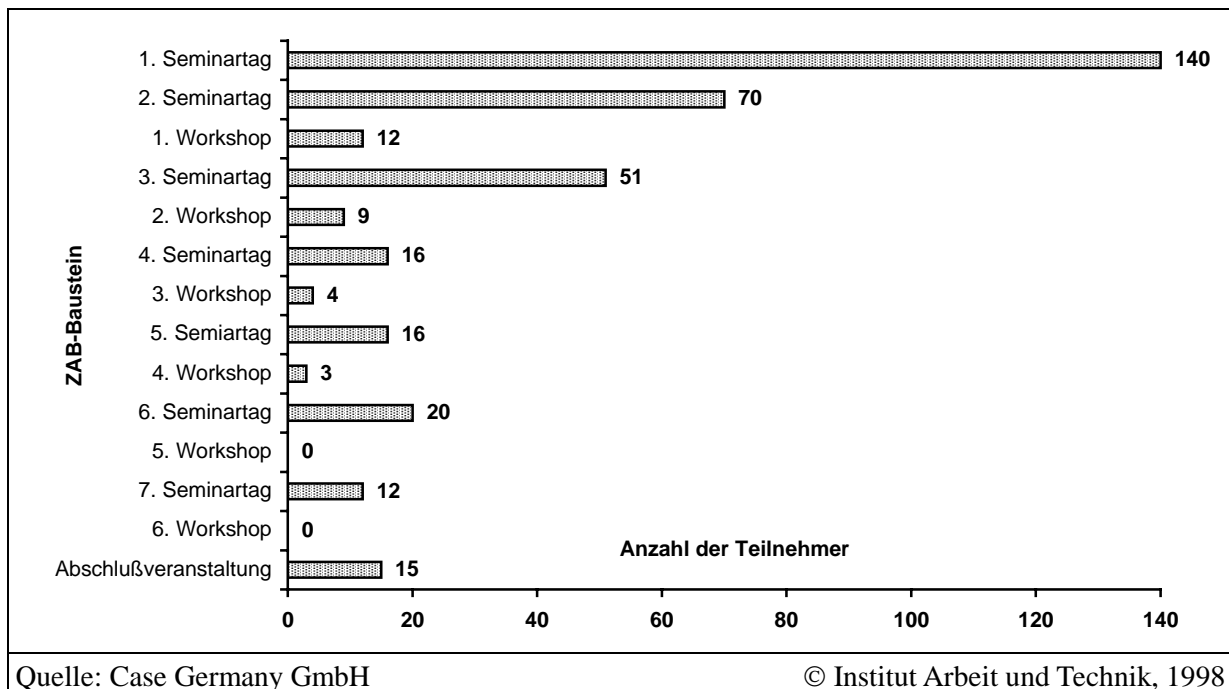
Die unterschiedlichen Angebote des ZAB wurden von den ehemaligen Arbeitnehmern des Neusser Traktorenwerkes in sehr unterschiedlichem Maße wahrgenommen (vgl. Schaubild 4.19). Der Häufigkeit nach an erster Stelle standen Einzelberatungen, die 64 Prozent aller ZAB-Teilnehmer nach eigener Aussage in Anspruch genommen hatten. Am Seminar- und Workshopprogramm des Beratungs- und Job-Centers nahmen etwas mehr als die Hälfte aller befragten ZAB-Besucher teil. Im Kontext der bereits konstatierten geringen Nutzungsintensität des ZAB muß angenommen werden, daß viele der Teilnehmer nur kurzzeitig im Beratungs- und Job-Center anwesend waren. Diese Annahme wird durch Angaben von Case gestützt. Schaubild 4.20 zeigt die quantitative Teilnehmerentwicklung im Beratungs- und Job-Center des ZAB. Hiernach wird offensichtlich, daß zwar 140 Personen am ersten Seminartag teilnahmen, die quantitative Teilnahme aber im weiteren Verlauf des Beratungs- und Job-Centers rapide abnahm; einige Workshops konnten aufgrund fehlender Teilnehmer nach Angabe von Case überhaupt nicht durchgeführt werden. Es dürfte demnach nur einige wenige Teilnehmer gegeben haben, die das gesamte Beratungs- und Job-Center durchlaufen haben.

Etwa die Hälfte der ZAB-Teilnehmer, die sich an unserer Verbleibsbefragung beteiligten, machten von der Möglichkeit Gebrauch, die Stellenangebote einzusehen, die über das Job-Hunting gefunden und im ZAB präsentiert wurden. An den Qualifizierungsberatungen, die in Kooperation mit dem örtlichen Arbeitsamt bei Case durchgeführt wurden, nahmen nur etwa ein Fünftel der befragten ZAB-Teilnehmer teil. Ein weitaus größerer Teil der ZAB-Teilnehmer hat sich mit der Perspektive einer selbständigen Erwerbstätigkeit befaßt, als es die geringe Zahl von umgesetzten Selbständigkeiten vermuten läßt. 13 Prozent der befragten ZAB-Teilnehmer äußerten, an einer Existenzgründungsberatung teilgenommen zu haben, während zum Zeitpunkt unserer Verbleibsanalyse nur ein Prozent der Befragungsteilnehmer eine realisierte selbständige Erwerbstätigkeit angab.

**Schaubild 4.19:** Antwort auf die Frage „Welche Angebote im ZAB haben Sie in Anspruch genommen?“



**Schaubild 4.20:** Anzahl der Teilnehmer an den ZAB-Seminaren und -workshops nach Angaben der Case Germany GmbH



Da das Beratungs- und Job-Center des ZAB in seinem geplanten Umfang offensichtlich nur von sehr wenigen Case-Beschäftigten besucht wurde, stellt sich die Frage, wo die Gründe hierfür zu finden sind. In unserer Verbleibsuntersuchung befragten wir die ZAB-Teilnehmer differenziert nach ihrer Beurteilung des ZAB. Auf unserem Verbleibsfragebogen war die Möglichkeit gegeben, die Angebote sowie die Berater des ZAB auf einer Skala von „1“ (= sehr gut) bis „5“ (= sehr schlecht) zu bewerten. Tabelle 4.7 zeigt, daß das ZAB insgesamt von den Teilnehmern positiv beurteilt wurde.<sup>77</sup> Deutlich wird aber auch, daß die Einzelberatungen bei der Bewertung besser abschnitten als das Seminar- und Workshopangebot. Dies deutet möglicherweise darauf hin, daß auf der individuellen Beratungsebene die anstehenden Fragen der Case-Beschäftigten adäquater bearbeitet werden konnten als im vorgegebenen Seminar- und Workshopprogramm. Auffallend ist in Tabelle 4.7 ferner, daß sowohl die Qualifizierungsberatungen<sup>78</sup> als auch die Existenzgründungsberatungen verhältnismäßig schlecht beurteilt wurden. Die Kompetenz der ZAB-Berater wurde hingegen von den befragten ZAB-Teilnehmern mit einem Wert von 2,4 als recht gut beurteilt.

**Tabelle 4.7:** Antwort auf die Frage „Wie gut hat Ihnen das ZAB im einzelnen gefallen?“ auf einer Skala von „1“ (=sehr gut) bis „5“ (=sehr schlecht)

Das ZAB im einzelnen	Anzahl der Antworten (N)	Mittelwert
Einzelberatungen	192	2,17
Kompetenz der ZAB-Berater	174	2,39
Seminare / Workshops	155	2,46
Rentenberatung	49	2,71
Finanzanalyse	22	2,73
Qualifizierungsberatung	108	2,77
Existenzgründungsberatung	53	2,92
Quelle: IAT-Verbleibsbefragung 1998		© Institut Arbeit und Technik,

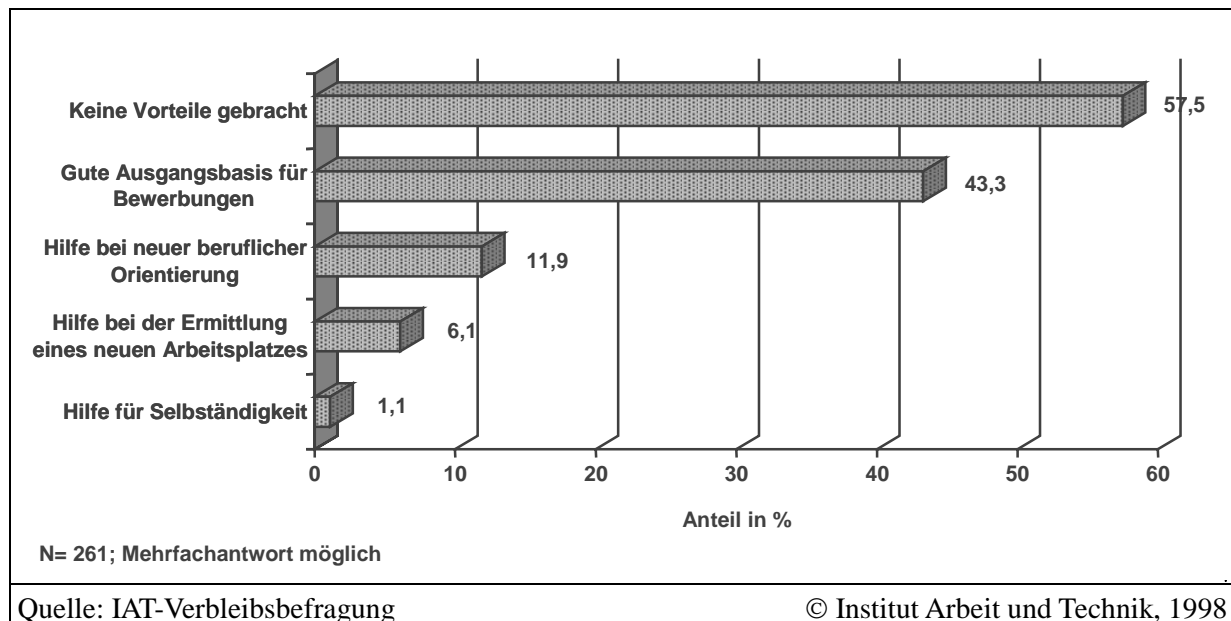
Wir haben die Qualität des ZAB darüber hinaus daran messen wollen, inwieweit der einzelne Teilnehmer unmittelbare beruflichen Vorteile aus seiner Teilnahme an den verschiedenen Angeboten ziehen konnte (vgl. Schaubild 4.21). 43 Prozent der befragten ZAB-Teilnehmer gaben zu verstehen, daß sie durch das ZAB eine „gute Ausgangsbasis für Bewerbungsaktivitäten“ bekommen hätten. Das prozeßorientierte Seminar- und Workshopprogramm im ZAB konnte dagegen offensichtlich seine intendierte Wirkung nicht entfalten, denn nur 12 Prozent der Teilnehmer gaben an, daß ihnen das ZAB dabei geholfen hätte, „eine neue berufliche Orientierung“ zu finden. Darüber hinaus ist es erstaunlich, daß trotz der tendenziell guten Bewertung des ZAB mehr als 58 Prozent aller ZAB-Besucher zu verstehen gaben, daß ihnen das ZAB beruflich „keine Vorteile“ gebracht hätte.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Allerdings werden aufgrund der Darstellung von Mittelwerten die Extrembewertungen nicht ersichtlich.

<sup>78</sup> Die Kategorie „Qualifizierungsberatung“ umfaßt hierbei sowohl die Beratungen über Qualifizierungsmöglichkeiten, die ein Mitarbeiter des örtlichen Arbeitsamtes im Unternehmen durchführte, als auch die Beratungen, die die ZAB-Berater leisteten.

<sup>79</sup> Differenziert nach Arbeitsmarktstatus äußerten dies die Hälfte aller inzwischen wieder Erwerbstätigen und über 60 Prozent der Arbeitslosen.

**Schaubild 4.21: Antwort auf die Frage „Was hat die Teilnahme am ZAB Ihnen beruflich an Vorteilen gebracht?“**



#### 4.13 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Case Germany GmbH hat im Rahmen der Standortschließung Neuss mit dem ZAB eine Einrichtung geschaffen, mittels derer sowohl betriebswirtschaftliche als auch arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen verfolgt wurden. Kerngedanke des ZAB war es, die Beschäftigungsfähigkeit der zu entlassenden Case-Arbeitnehmer während der auslaufenden Produktion zu verbessern und auf diesem Wege deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu fördern, bevor Arbeitslosigkeit eintrat. Gleichzeitig sollten die Arbeitnehmer aufgrund ihrer ZAB-Teilnahme noch bis zur Einstellung der Produktion an das Unternehmen gebunden werden, damit die Produktionsziele der Auslaufphase erreicht werden konnten. Arbeitsmarktpolitisch hatte das ZAB damit eine präventive Zielsetzung.

In seiner Struktur deutet das ZAB auf arbeitsmarktpolitische Maßnahmen hin, die seit dem 1. Januar 1998 mit Inkrafttreten des dritten Sozialgesetzbuchs durch das Instrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ nach § 254 ff. SGB III über die Landesarbeitsämter förderfähig sind. Zu der Zeit, als das ZAB installiert wurde und das damalige Arbeitsförderungsgesetz (AFG) noch Gültigkeit besaß, existierte diese Möglichkeit der Bezuschussung über das Landesarbeitsamt noch nicht. Das ZAB wurde jedoch als Modellprojekt von der Landesregierung gefördert. Das ZAB war zudem kein Bestandteil des Stilllegungs-Sozialplans von Case. Die Beratungsangebote des ZAB existierten für die Belegschaft insofern zusätzlich zu einem „klassischen Abfindungssozialplan“, der sich mit seiner finanziellen Ausstattung im oberen Bereich dessen befand, was in der Branche als üblich zu betrachten ist.

Mit der Konzipierung und Umsetzung des ZAB hat die Case Germany GmbH im Rahmen ihrer Standortschließung den ausscheidenden Arbeitnehmern aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive deutlich mehr mitgegeben als einen finanziellen Nachteilsausgleich und wesentlich mehr geleistet als das, was in Personalabbausituationen in anderen Unternehmen üblich ist. Dieses Engagement und die Bereitschaft, neue und unsichere Wege zu gehen, möchten wir an

dieser Stelle ausdrücklich würdigen. Gleichzeitig hat das ZAB neue Impulse in die Diskussion über die Verzahnungsmöglichkeiten von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik gegeben.

Bei der abschließenden Bewertung des ZAB müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden, die sich entscheidend auf den Erfolg dieser arbeitsmarktpolitischen Maßnahme ausgewirkt haben dürften. Bei der Zielgruppe des ZAB handelte es sich um viele ältere, ausländische und gering qualifizierte Arbeitnehmer mit zum Teil sehr langer Betriebszugehörigkeit und wenig Kenntnissen der deutschen Sprache. Der Anteil von ehemaligen Case-Beschäftigten, die zu den „Problemgruppen“ des Arbeitsmarktes gerechnet werden müssen, war damit extrem hoch. Zugleich fanden die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten im ZAB zeitlich in einer Phase allgemein hoher Arbeitslosigkeit statt. Die Aufnahmefähigkeit des regionalen Arbeitsmarktes für die ausscheidenden Case-Beschäftigten muß damit als sehr gering betrachtet werden. Darüber hinaus ist von Case sowohl bei der Konzeption als auch bei der Umsetzung des ZAB an vielen Stellen Neuland betreten worden. Dies gilt insbesondere für die Zielsetzung, die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten in den Arbeitsalltag der Case-Beschäftigten zu integrieren, um damit die berufliche Neuorientierung der Arbeitnehmer bereits in der Auslaufphase der Produktion einleiten zu können. Für dieses Vorhaben gab es zum damaligen Zeitpunkt in Deutschland keine bewährten und übertragbaren Beispiele, an denen sich die Verantwortlichen im Sinne einer „Best Practice“ hätten orientieren können.<sup>80</sup>

Bezogen auf die betriebswirtschaftliche Zielsetzung ist es Case gelungen, nach erfolgtem Stilllegungsbeschluß einen chaotischen Personalaustritt aus dem Unternehmen zu verhindern und die Auslaufphase der Produktion geordnet zu Ende zu führen. Dies dürfte unseres Erachtens jedoch weniger aufgrund des ZAB, sondern vielmehr durch die im Sozialplan verankerten finanziellen Anreize gelungen sein, die bei den unter 55jährigen Personen eine Betriebs-treue bis zum Tag der Produktionseinstellung honorierten. Demgegenüber legen es die Teilnehmerzahlen des ZAB nahe, davon auszugehen, daß die Beratungsangebote im ZAB für die wenigsten damaligen Case-Arbeitnehmer ein Grund dafür waren, nicht frühzeitig aus dem Neusser Traktorenwerk auszuschneiden.

Im Gegensatz zu dem Erreichen des zentralen betriebswirtschaftlichen Ziels von Case zieht die arbeitsmarktpolitische Bilanz des ZAB einigen Diskussionsbedarf nach sich. Nur etwa ein Drittel unserer Befragungsteilnehmer gaben an, inzwischen wieder erwerbstätig zu sein. Die meisten von ihnen sind wieder zu größeren Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes übergewechselt. Die Mehrzahl der ehemaligen Case-Arbeitnehmer, die einen neuen Arbeitsplatz fanden, mußten mit Übergang auf den externen Arbeitsmarkt eine Verringerung ihrer Beschäftigungssicherheit, einen Verlust ihrer betrieblichen Stellung und Einbußen bei ihrem Einkommen hinnehmen. Anteilsmäßig besonders betroffen von einem beruflichen Abstieg waren die ehemaligen Beschäftigten auf den unteren Leitungsebenen von Case: Vorarbeiter, Kolonnenführer sowie Sachgebietsleiter. Übergänge in selbständige Erwerbstätigkeit haben zahlenmäßig eine vernachlässigbar kleine Rolle gespielt. Das im ZAB betriebene Job-Hunting trug nach Aussage der befragten ehemaligen Case-Arbeitnehmer mit 14 Prozent nur zu einem

---

<sup>80</sup> Kieselbach u.a. (1996, S. 19) stellen fest, daß mit der Dauer der Durchführung von bestimmten Typen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen die durchschnittliche Verweildauer der Teilnehmer und Teilnehmerinnen in diesen Maßnahmen einhergeht, was wiederum zur Erhöhung der Übergangsraten in den Arbeitsmarkt führt: „Ein Pilotprojekt muß infolgedessen auch die Möglichkeit haben, nach einem ersten Durchlauf weitere Erfahrungen mit Modifikationen des ursprünglichen Programmkonzeptes zu machen, die an die bisherigen Ergebnisse adaptiert worden sind.“

sehr kleinen Anteil zur Vermittlung von neuen Arbeitsplätzen bei. Eine wesentlich größere Bedeutung beim Auffinden neuer Beschäftigungsmöglichkeiten hatten dagegen Stellenanzeigen in den Zeitungen sowie private und arbeitsbezogene Kontakte. 60 Prozent unserer Befragungsteilnehmer waren zu Beginn des Jahres 1998 arbeitslos gemeldet. Eine differenzierte Analyse zeigt, daß vor allem diejenigen ehemaligen Case-Beschäftigten von Arbeitslosigkeit betroffen waren, die zu den Problemgruppen des Arbeitsmarktes zählen und allgemein als schwer vermittelbar gelten: Ältere, Ausländer sowie gering Qualifizierte.

Die notwendige Vernetzung zwischen Personalabteilung und ZAB hat bei Case nur unzureichend stattgefunden. Dies zeigte sich sehr deutlich als es darum ging, den Case-Arbeitnehmern ein Zwischenzeugnis für ihre Bewerbungszwecke auszustellen. Viele Arbeitnehmer mußten mehrere Wochen auf dieses Zeugnis warten, 17 Prozent derjenigen, die in unserer Befragung angaben, von der Personalabteilung ein Zwischenzeugnis verlangt zu haben, bekamen dies bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen überhaupt nicht. Vor allem diejenigen Arbeitnehmer, die keine abgeschlossene Berufsausbildung besaßen, hätten dabei dringend einen Nachweis über ihre Berufserfahrung und über ihre Kenntnisse und Fertigkeiten für ihre Bewerbungsaktivitäten benötigt. Augenscheinlich war die Personalabteilung aber mit den im Rahmen der Stilllegung anfallenden Aufgaben bei Case überfordert.

Die überwiegende Mehrheit der ehemaligen Case-Beschäftigten hatte nach eigener Aussage in irgendeiner Form Kontakt zum ZAB aufgenommen. Allerdings ist es Case nicht gelungen, die ausländischen Belegschaftsmitglieder in dem Maße ins ZAB zu integrieren, wie es ihrem Anteil an der Belegschaft entsprach. Die Angebote des ZAB wurden darüber hinaus von den Teilnehmern weniger und auch in einer anderen Weise in Anspruch genommen als es der Intention des ZAB entsprach. Die wenigsten ZAB-Besucher nahmen intensiv am Seminar- und Workshopprogramm teil; statt dessen wurden tendenziell stärker Einzelberatungen aufgesucht. 60 Prozent der jetzigen Arbeitslosen, aber auch die Hälfte aller Wiederbeschäftigten äußerten in unserer Verbleibsbefragung, daß ihnen die Teilnahme am ZAB keinerlei berufliche Vorteile gebracht habe.

Das erklärte Ziel einer prozeßorientierten beruflichen Neuorientierung, die eine individuelle Auseinandersetzung mit der bisherigen Berufslaufbahn und eine Stärken-Schwächen-Analyse beinhaltet, wurde im ZAB offensichtlich nicht erreicht. Nur etwas mehr als ein Zehntel der ZAB-Besucher gaben in unserer Befragung an, daß ihnen das ZAB eine Hilfestellung bei ihrer beruflichen Orientierung gegeben hätte. Konzeptionsbestandteile des ZAB wie „Lebenszyklusanalyse“ und „Berufs- und Laufbahnbilanz“ blieben in den von uns beobachteten Seminaren in ihrer Relevanz für die berufliche Neuorientierung unklar und abstrakt. Emotionale Aspekte einer beruflichen Neuorientierung wie zum Beispiel die Aufarbeitung des Kündigungsschocks wurden entweder kaum oder lediglich auf Arbeitsblättern bearbeitet. Der Beitrag des ZAB zur Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit reduzierte sich damit im Ergebnis auf „technische Hilfen“, die die Teilnehmer für ihre Bewerbungsaktivitäten in Anspruch nahmen. Insgesamt ist der Eindruck entstanden, daß bei der inhaltlichen Ausgestaltung des ZAB das Bildungs- und Qualifikationsniveau der Belegschaft nicht hinreichend berücksichtigt wurde.

Die personellen und organisatorischen Bedingungen im ZAB dürften einen maßgeblichen Einfluß darauf gehabt haben, daß eine prozeßorientierte berufliche Neuorientierung nicht stattgefunden hat. Zum einen waren im ZAB unseres Erachtens überwiegend keine Berater oder Trainer tätig, die aufgrund einer pädagogischen Ausbildung oder von speziellen Zusatzausbil-

dungen eine prozeßorientierte berufliche Neuorientierung hätten durchführen können. Zum anderen gab es in den Seminaren und Workshops des ZAB weder stabile und homogene Teilnehmergruppen noch feste Teilnehmer-Berater-Zuordnungen, die als Voraussetzung einer prozeßorientierten und gruppenspezifischen Seminararbeit nötig gewesen wären. Offen bleibt jedoch, inwieweit eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme, die diese Anforderungen erfüllt hätte, von den Arbeitnehmern des Traktorenwerkes letztlich angenommen worden wäre. Die Erfahrungen, die wir im Verlauf unserer Begleitforschung machen konnten, deuten darauf hin, daß längst nicht jeder, der seinen Arbeitsplatz verliert, zu einer prozeßorientierten beruflichen Neuorientierung in einem Gruppen-Setting bereit ist.

Das Ziel der Beschäftigungsfähigkeit beinhaltete im ZAB nicht die berufsfachliche Qualifizierung, obwohl bereits im Vorfeld die qualifikatorischen Defizite in der Belegschaft dokumentiert wurden. Bei der Konzipierung des ZAB wurde davon ausgegangen, daß die meisten Case-Arbeitnehmer allein aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit im Neusser Traktorenwerk genügend Fertigkeiten und Kenntnisse erworben hatten, um nach Wahrnehmung der Beratungsangebote im ZAB einen erfolgreichen Übergang auf den externen Arbeitsmarkt vollziehen zu können. Die hohe Arbeitslosigkeit unter den ehemaligen Case-Arbeitnehmern deutet jedoch darauf hin, daß die ausreichende Qualifikation der Arbeitnehmer offensichtlich eine Fehlannahme war. Die Erfahrungen des Job-Hunters im ZAB spiegelten jedenfalls die allgemeine Erfahrung wider, daß in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit von den Unternehmen auch für einfachere Tätigkeiten bevorzugt Facharbeiter eingestellt werden. Die wenigen Gruppenqualifizierungsmaßnahmen, die zusätzlich zum ZAB eingeleitet wurden (CNC-Kurs, Busfahrer-Lehrgang und Gabelstapler-Schein) haben insgesamt nur einen äußerst kleinen Beitrag zur Verbesserung des Qualifikationsniveaus der Belegschaft geleistet.

Neben den Beratungsangeboten im ZAB standen durch den im Stilllegungs-Sozialplan verankerten Sonderfonds für Qualifizierung und Beratung finanzielle Ressourcen zur Verfügung, um Weiterbildungsmaßnahmen von Case-Mitarbeitern zu fördern. Der Sozialplan-Sonderfonds wurde jedoch äußerst restriktiv gehandhabt und nicht ausgeschöpft, so daß letztlich hiermit kein nennenswerter Beitrag geleistet wurde, um die Arbeitsmarktchancen der vielen ungelernten Arbeitnehmer zu verbessern. Hierfür waren sowohl die Vertreter der Unternehmensleitung als auch die Arbeitnehmervertreter in der paritätisch besetzten Kommission verantwortlich, die über die Verausgabung der Sonderfondsmittel entschieden.

Abschließend bleibt festzustellen, daß das ZAB einen interessanten Versuch darstellt, betriebliche Personalpolitik und öffentliche Arbeitsmarkt miteinander zu verzahnen. Jedoch hat unsere Begleitforschung auch einige wesentlichen Defizite sowohl in der Konzeption als auch bei der praktischen Durchführung aufgezeigt, die die Wirksamkeit des ZAB vermutlich zu einem großen Teil beschnitten haben. Vor allem zieht das arbeitsmarktpolitische Konzept der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit einen erheblichen Diskussionsbedarf nach sich. Unseres Erachtens sollte die Bedeutung von berufsfachlicher Qualifikation und speziellen Neuorientierungs- und Bewerbungstechniken für den Wiedereingliederungserfolg in den Arbeitsmarkt weitergehend hinterfragt werden. Darüber hinaus sollten weitere Erfahrungen darüber gesammelt werden, welche betrieblichen Bedingungen vorliegen müssen, damit die berufliche Neuorientierung noch auf dem alten Arbeitsplatz sinnvoll eingeleitet werden kann. Schließlich ist weiter danach zu fragen, welche Qualifikationen die Personen - Trainer, Berater - mitbringen müssen, die in den Betrieben die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer auf eine neue Beschäftigung vorbereiten sollen.

## 5 Fallstudie 2: Die Stilllegung der Zeche Sophia Jacoba GmbH in Hückelhoven

### 5.1 Die Hintergründe der Zechenschließung

Ende März 1997 wurde die Steinkohlenförderung der Zeche Sophia Jacoba GmbH in Hückelhoven, Kreis Heinsberg, eingestellt, womit das letzte Bergwerk des Aachener Steinkohlenreviers - dem ältesten Steinkohlenrevier Deutschlands - geschlossen wurde. Seit nahezu 90 Jahren hat der Steinkohlenbergbau den Heinsberger Raum geprägt. Bis zu ihrer Schließung war die Zeche Sophia Jacoba der bedeutendste Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb dieser Region. Darüber hinaus fungierte die Sophia Jacoba in ihren besseren Zeiten als ein Auffangbecken für jene Arbeitnehmer, die aufgrund mangelnder Ausbildung oder körperlicher Beeinträchtigung wahrscheinlich keinen „normalen“ Arbeitsplatz- beziehungsweise Ausbildungsplatz gefunden hätten (vgl. Ritterfeld 1995). Die beschäftigungspolitische Bedeutung des Hückelhovener Bergwerks wird dadurch unterstrichen, daß allein die Sophia Jacoba zusammen mit einem großen chemischen Unternehmen im benachbarten Heinsberg-Oberbruch rund 40 Prozent der industriellen Arbeitsplätze stellte (vgl. a. a. O.). Die Kohlenförderung im Heinsberger Raum trug jedoch nicht nur zum wirtschaftlichen Wohlstand bei, sondern war auch dafür verantwortlich, daß sich in der Region die typischen Schwächen einer industriellen Monokultur ausgebildet haben.

Die Sophia Jacoba GmbH war ursprünglich eine „bergrechtliche Gewerkschaft“, eine Unternehmensform, die früher im Bereich des Bergbaus üblich war. Die Geschäftstätigkeit dieses Steinkohlenbergwerks war auf die beiden Absatzmärkte Verstromung und auf den staatlich nicht subventionierten Bereich der Wärmeerzeugung ausgerichtet. Noch 1986 waren auf der Hückelhovener Zeche 4.900 Personen beschäftigt (vgl. Farrenkopf / Przigoda 1997). Die Sophia Jacoba befand sich von 1917 bis 1991 in niederländischem Besitz; 1973 ging sie in den Investmentfonds N. V. Robeco über<sup>81</sup>. Bis Mitte der 80er Jahre wurden in Hückelhoven jährlich mehr als zwei Millionen Tonnen Steinkohle gefördert. Zu diesem Zeitpunkt wurde eine erste umfassende Personalabbaumaßnahme eingeleitet, in deren Rahmen die Belegschaft um gut 1.000 Mitarbeiter, vorwiegend auf dem Weg des vorgezogenen Ruhestandes, verkleinert wurde. Hintergrund dieses Personalabbaus war eine wirtschaftliche Krise auf dem internationalen Energiemarkt, die durch zwei parallel laufende und miteinander verzahnte Entwicklungen ausgelöst wurde. Zum einen verteuerte sich allgemein die deutsche Kohle auf den internationalen Märkten aufgrund eines Kursverlustes des US-amerikanischen Dollars. Zum anderen wurden die Absatzmöglichkeiten der Hückelhovener Steinkohle durch zunehmende Konkurrenz von Kohlenanbietern aus Südafrika, Kanada und China auf jährlich 1,8 Millionen Tonnen reduziert.

1987 gab die Robeco-Investmentgesellschaft bekannt, daß sie sich aus ihrem Engagement in Hückelhoven zurückziehen würde, da sie mit der Beteiligung an der Zeche ihre Gewinnerwartungen nicht befriedigen konnte und der Einfluß auf die Unternehmensentwicklung in Hückelhoven sehr begrenzt war. Denn die entscheidenden wirtschaftlichen Weichen für die Sophia Jacoba wurden seit jeher in Deutschland - durch die Bonner Kohlenpolitik - gestellt. In der Folge ließ die Geschäftsleitung der Sophia Jacoba ein Gutachten über die Bestandsperspektive der Zeche von einer Unternehmensberatungsgesellschaft erstellen. Im Ergebnis emp-

<sup>81</sup> Rotterdamsche Beleggings Consortium.



fahl dieses Gutachten, das Steinkohlenbergwerk im Jahre 1991 zu schließen. Nachdem der Vorsitzende der IG Bergbau und Energie, Hans Berger, der Belegschaft diese Nachricht im September 1987 auf einer Betriebsversammlung übermittelte, setzten in der Folge zahlreiche Protestaktionen der Sophia Jacoba-Arbeitnehmer und ihnen nahestehender Personen ein, die sich gegen die Bonner Kohlenpolitik richteten.<sup>82</sup> Mit diesen Aktionen konnte letztlich die Stilllegung der Sophia Jacoba nicht verhindert werden, jedoch trug das Engagement der Arbeitnehmer, ihrer Familienangehörigen und der Öffentlichkeit sicherlich mit dazu bei, daß die Sophia Jacoba auf Empfehlung der Bundesregierung später von der Ruhrkohle AG übernommen wurde und ein neuer Stilllegungszeitpunkt, zunächst im Jahre 1993, festgelegt wurde. Nach Auskunft des Betriebsrates galt es jedoch schon damals als sicher, daß die Stilllegung nicht zu verhindern war. Die Proteste der Beschäftigten zielten vielmehr darauf ab, den endgültigen Zeitpunkt der Stilllegung möglichst bis über das Jahr 2000 hinaus zu verzögern.

Mit dem sich ankündigenden Verkauf der Sophia Jacoba durch die Robeco drohte der Zeche ihre Liquidierung, denn die bergrechtliche Genehmigung als Gewerkschaft hatte nur bis zum Ende des Jahres 1988 Gültigkeit. Nach längeren Verhandlungen reduzierte die Robeco zunächst ihr Stammkapital und verwandelte die Gesellschaftsform der Sophia Jacoba in eine GmbH, wobei bis einschließlich 1993 eine Stilllegung der Zeche ausgeschlossen wurde. Inzwischen hatten die Verhandlungen mit der Ruhrkohle AG über eine Übernahme des Hückelhovener Bergwerks eingesetzt, da nur hierin eine weitere Bestandsperspektive für die Sophia Jacoba gesehen wurde. Hauptanliegen bei diesen Verhandlungen war von Seiten der Sophia Jacoba, eine Stilllegungsvereinbarung bei einer Übernahme durch die Ruhrkohle AG auszuschießen. Nach langen und harten Verhandlungen wurde die Hückelhovener Zeche schließlich zu Beginn des Jahres 1990 ein Tochterunternehmen der Ruhrkohle AG.<sup>83</sup> Die Zukunft der Sophia Jacoba blieb mit Übergang in den Ruhrkohle-Konzern jedoch auch ohne Stilllegungsvereinbarung unsicher, denn dieser mußte mit der Übernahme weder den Bestand des Steinkohlenbergwerks garantieren, noch mußte er für die Verluste der Sophia Jacoba aufkommen. Letztendlich hätte der Bestand der Zeche nur dann längerfristig gesichert werden können, wenn die Erschließung von neuen Kohlenfeldern unter dem Flugplatz Wildenrath gelungen wäre. Für die notwendigen Investitionen waren aber zusätzliche Subventionen der Bundesregierung notwendig. Als der Sophia Jacoba diese Subventionen im Rahmen der 91er Kohlenrunde versagt wurden, faßte der Aufsichtsrat des Unternehmens im Dezember 1991 den Entschluß, das Bergwerk im Jahre 1997 stillzulegen.

---

<sup>82</sup> In den folgenden zwei gemeinsamen Veröffentlichungen der Wissenschaftlichen Arbeitsstelle Oswald-von-Nell-Breuninig-Haus und Forum der Arbeit in Herzogenrath wurden die Protestaktionen der Belegschaft dokumentiert: „Was bleibt? Dokumentation eine Hearings zum Arbeitskampf um die Zeche Sophia Jacoba in Hückelhoven“ (1993) und „Sophia Jacoba - Das Ende des Aachener Reviers“ (1997).

<sup>83</sup> Die Kaufverträge wurden am 28. März 1990 beurkundet, womit die Sophia Jacoba rückwirkend zum 1. Januar 1990 zu einer Tochtergesellschaft des Ruhrkohle-Konzerns wurde. Allerdings stimmte die EG-Kommission erst am 16. Januar 1991 der Unternehmensübertragung zu.

## 5.2 Die Belegschaftsstruktur der Sophia Jacoba GmbH<sup>84</sup>

Das Durchschnittsalter der Sophia Jacoba-Belegschaft betrug im April 1997 39 Jahre und lag damit um etwa vier Jahre höher als das Durchschnittsalter der Beschäftigten im gesamten deutschen Steinkohlenbergbau.<sup>85</sup> Ein großer Teil der Beschäftigten auf der Sophia Jacoba befand sich damit in einem Alter, in dem der Übergang in den Vorruhestand noch nicht zu vollziehen war. Allein aus diesem Grund war es in Hückelhoven notwendig, neue Beschäftigungsmöglichkeiten für die von Arbeitslosigkeit bedrohte Belegschaft zu erschließen. Der Anteil von gewerblich Beschäftigten betrug auf der Zeche etwa 75 Prozent. Die Mehrheit der Beschäftigten besaß eine berufliche Qualifikation, vorwiegend mit bergbauspezifischer Prägung. Neben Arbeitnehmern mit diesen bergbauspezifischen Qualifikationen waren auf der Sophia Jacoba auch Facharbeiter beschäftigt, die allgemein anerkannte Ausbildungsabschlüsse wie Schlosser und Elektriker besaßen. Ein Großteil der Arbeitnehmer hatte seine Ausbildung auf der Zeche absolviert.

Neben den Ausbildungen zum Schlosser und zum Elektriker führte die Sophia Jacoba speziell für den Untertagebetrieb drei unterschiedliche Ausbildungen durch: Bergmechaniker, Berg- und Maschinenmann sowie Bergjungmann. Während die dreieinhalbjährige Ausbildung zum Bergmechaniker nach Auskunft von Unternehmensvertretern hinsichtlich des fachlichen Anspruchsniveaus und der Ausbildungsdauer mit den Facharbeiterausbildungen der Industrie und des Handwerks vergleichbar ist, handelte es sich bei den beiden letztgenannten Ausbildungen um Anlernqualifizierungen. Der Beruf des Berg- und Maschinenmannes konnte auf der Sophia Jacoba innerhalb von zwei Jahren erlernt werden; die Dauer der Anlernzeit für den Bergjungmann wurde in der Praxis variabel gestaltet. Sowohl der Berg- und Maschinenmann als auch der Bergjungmann stellten Berufe dar, die sich vor allem an Jugendliche richteten, die aufgrund ihrer schulischen Leistungen allgemein nur wenig Chancen auf eine Facharbeiterausbildung hatten.

## 5.3 Die Bewältigung der Stilllegung: Die Gestaltung der Personalplanung und der Einsatz von personal- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen

Da für die Umsetzung der Zechenschließung aufgrund der zusätzlich entstehenden Sozialplan- und Rückbaukosten öffentliche Finanzhilfen notwendig waren, mußte die Geschäftsführung der Sophia Jacoba dem nordrhein-westfälischen Arbeits- und Wirtschaftsministerium einen Förder-, Absatz- und Belegschaftsplan vorlegen, in dem die Eckpunkte für die Durchführung der Stilllegung fixiert waren. Diese Planung sah vor, die jährlich zu fördernde Kohlenmenge zunächst von 1,8 Millionen Tonnen auf 1,5 Millionen Tonnen bis zum Jahre 1996 abzusenken, um sie dann schließlich bis auf 750.000 Tonnen im Schließungsjahr 1997 zu reduzieren.

---

<sup>84</sup> Leider war es uns trotz des guten Kontakts zu den Vertretern der Sophia Jacoba nicht möglich, differenzierte Statistiken über die Belegschaftsstruktur der Zeche zu erhalten. Die folgenden Aussagen, die wir unseren Interviews mit dem Arbeitsdirektor und dem Betriebsratsvorsitzenden der Sophia Jacoba entnommen haben, lassen insofern nur einen schemenhaften Einblick in die Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft zu.

<sup>85</sup> Vgl. Internet: <http://www.nrw.de/nrwlex/lxbergb.htm>, 3. September 1998.

Die Belegschaftsstärke sollte dabei bis zur Einstellung der Kohlenförderung kontinuierlich angepaßt werden.<sup>86</sup>

Als die im Bereich des Bergbaus tradierten und gesellschaftlich akzeptierten Instrumente zur Bewältigung von Personalabbau gelten neben dem Nichtersatz der Personalfluktuation und neben der vorzeitigen Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern aus dem Erwerbsleben unter Nutzung des Bergbau-Anpassungsgeldes<sup>87</sup> die sogenannte „Ringverlegung“ von Bergleuten.<sup>88</sup> Der Einsatz dieser Instrumente war bis Ende der 80er Jahre auf der Sophia Jacoba ausreichend gewesen, um Personalabbau ohne Ausspruch von betriebsbedingten Kündigungen bewältigen zu können. Im Verlauf der Kohlenrunde 1991 wurde jedoch deutlich, daß aufgrund der bundesweit bestehenden Kohle-Überkapazitäten und den damit verringerten Möglichkeiten der Ringverlegung von Sophia Jacoba-Beschäftigten in andere Zechen ergänzende personal- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen eingeführt werden mußten, wenn betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden sollten. Denn obwohl der Ruhrkohle-Konzern zusicherte, daß jeder ausscheidende Arbeitnehmer der Sophia Jacoba einen Arbeitsplatz im Bereich der Ruhrkohle erhalten könnte, war davon auszugehen, daß aufgrund der räumlichen Entfernung nicht alle Hückelhovener Bergleute dieses Angebot annehmen würden. Zudem war aufgrund der ungewissen Kohlenpolitik nicht absehbar, ob der Konzern diese Übernahmezusage auch noch zum späteren Stilllegungszeitpunkt tatsächlich würde einhalten können.

Nach Bekanntgabe des Stilllegungsbescheids für die Sophia Jacoba wurde im Unternehmen zu Beginn des Jahres 1992 eine „Kommission für Zukunftsaktivitäten“ ins Leben gerufen, die sich aus 10 leitenden Angestellten sowie dem Betriebsratsvorsitzenden der Zeche zusammensetzte und das Ziel verfolgte, neue Beschäftigungsmöglichkeiten für die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer zu erschließen. Im März 1992 wurde der Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Ausgliederung der Sophia Jacoba-Beschäftigten erstmalig quantitativ festgelegt (vgl. Schaubild 5.1).

Aus dieser Planung ist ersichtlich, daß mit dem Einsatz der im Bergbau tradierten Instrumente des Personalabbaus - das heißt Nutzung der Fluktuation, Ringverlegung (einschließlich der

---

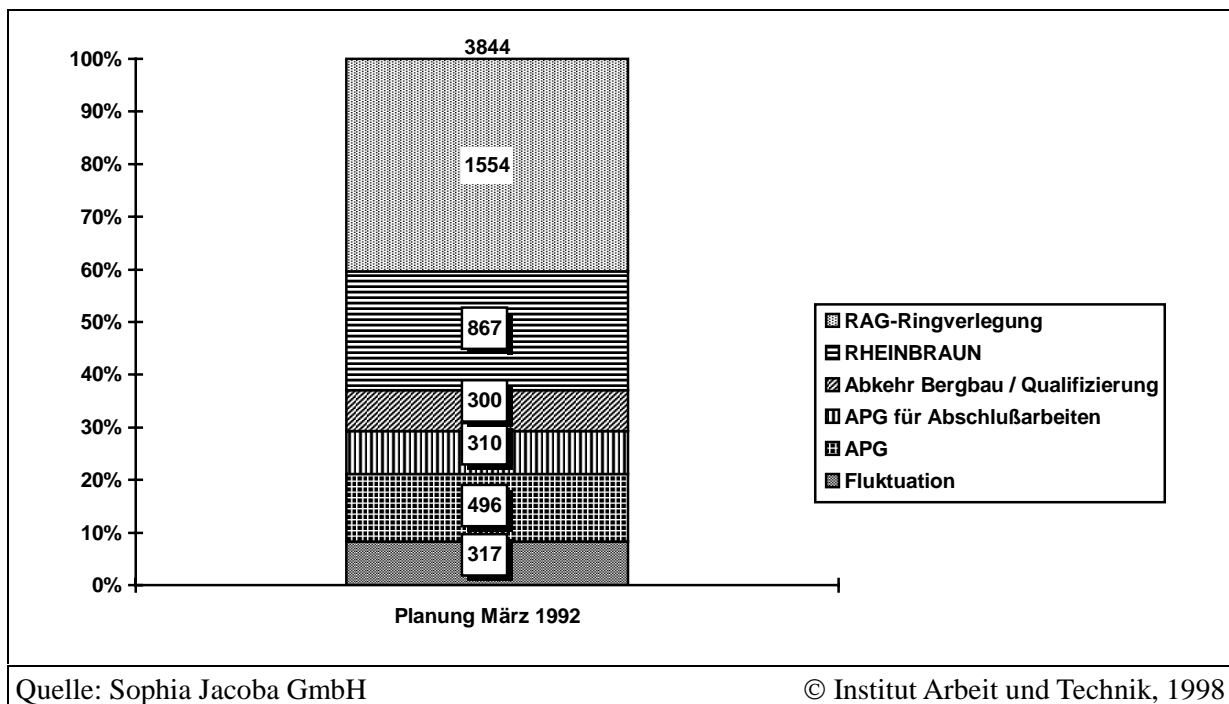
<sup>86</sup> Im Jahre 1993 ergab sich gegenüber der Personalplanung ein Belegschaftsüberhang, der durch die Übernahme von mehr als 300 Beschäftigten begründet war, die im Rahmen der Zechenstilllegung Anna Emil Mayrisch ihren dortigen Arbeitsplatz in Siersdorf verloren hatten. Dieser Personalüberhang konnte in der Folgezeit wieder ausgeglichen werden, so daß im Jahre 1994/95 vorerst wieder die Planzahlen des Personalabbaus erreicht wurden. Bei den übernommenen Bergleuten der Anna Emil Mayrisch handelte es sich nach Auskunft des Arbeitsdirektors der Sophia Jacoba um ältere Arbeitnehmer, die in Hückelhoven die Zeit bis zum Erreichen des notwendigen Alters zum Bezug von Bergbau-Anpassungsgeld überbrücken konnten.

<sup>87</sup> Allgemein können Untertagebeschäftigte des Bergbaus, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, bei Verlust ihres Arbeitsplatzes für einen Zeitraum von längstens fünf Jahren Bergbau-Anpassungsgeld beziehen und anschließend für weitere fünf Jahre die sogenannte Knappschafts-Ausgleichsleistung in Anspruch nehmen (vgl. Wagner 1995). Auf diese Weise kann die Zeitspanne bis zum frühestmöglichen Übergang in die reguläre Rente mit Vollendung des 60. Lebensjahres überbrückt werden. Übertage-Beschäftigte des Bergbaus können bei Verlust ihres Arbeitsplatzes frühestens mit Vollendung des 55. Lebensjahres Bergbau-Anpassungsgeld in Anspruch nehmen. Die im Jahre 1972 von der Bundesregierung und den Bergbauunternehmen verabschiedete Anpassungsgeldrichtlinie hat nach mehreren Verlängerungen, die inzwischen erfolgten, bis zum Ende des Jahres 1999 Bestand.

<sup>88</sup> Im Rahmen der Ringverlegung erhalten Arbeitnehmer aus personalabbauenden oder die Förderung einstellenden Zechen einen Arbeitsplatz in einem anderen Bergwerk der Ruhrkohle AG, verbleiben aber letztlich bei ihrem früheren Arbeitgeber. Die Ringverlegung im Bereich des Bergbaus ist insofern als Mobilität der Beschäftigten auf dem internen Arbeitsmarkt zu verstehen.

Verlegung zur Rheinbraun AG<sup>89)</sup> sowie Vorruhestand - zu diesem Zeitpunkt zwar noch immer mehr als 90 Prozent der ausscheidenden Arbeitnehmer „aufgefangen“ werden sollten. Jedoch war bereits für acht Prozent der Betroffenen eine neue Berufsperspektive auf dem externen Arbeitsmarkt angedacht, die über eine Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet werden sollte.

**Schaubild 5.1: Planung des Personalabbaus auf der Sophia Jacoba zum Zeitpunkt März 1992**



Der Personalabbau wurde in einer Weise geplant, daß die Belegschaftsstärke der Zeche überproportional zur Reduzierung der Kohlenfördermenge verringert werden sollte, da dem Prozeß des Personalabbaus erhebliche Produktivitätssteigerungen zugrunde gelegt wurden. 310 der älteren Belegschaftsmitglieder sollten bis zur Schließung im Unternehmen verbleiben, um dann unter Nutzung des Bergbau-Anpassungsgeldes erst nach den Abschlußarbeiten in den vorgezogenen Ruhestand überzugehen. Die jüngeren Arbeitnehmer sollten dagegen schon im Verlauf der Auslaufphase sukzessive auf den externen Arbeitsmarkt überwechseln. Diese Strategie zielte darauf ab, die Aufnahmefähigkeit des regionalen Arbeitsmarktes nach erfolgter Zechenschließung nicht mit einer zu großen Zahl von arbeitsuchenden ehemaligen Bergleuten zu überfordern.

Sowohl die Unternehmensführung als auch der Betriebsrat der Sophia Jacoba vermuteten jedoch von vornherein, daß das planmäßige Schließungsdatum nicht erreichbar war, weil die qualifiziertesten Beschäftigten, die gute Arbeitsmarktchancen besaßen, das Unternehmen bereits vor Einstellung der Kohlenförderung verlassen würden. In diesem Fall hätte - bedingt

<sup>89)</sup> Die Rheinbraun AG als ein von der Ruhrkohle AG rechtlich unabhängiges Unternehmen wird im folgenden zum „erweiterten“ internen Arbeitsmarkt der Ruhrkohle AG gerechnet, da davon auszugehen ist, daß die Übernahmezusagen der Rheinbraun AG nicht allein als betriebswirtschaftliches Kalkül zu interpretieren sind, sondern auch als das Resultat wirtschaftlicher und politischer Verflechtungen zweier Kohlenproduzenten. Bei Personalübergängen vom Untertage-Steinkohlenbergbau zum Übertage-Braunkohlenbergbau ist aber zu berücksichtigen, daß diese Übergänge für die Arbeitnehmer auch mit veränderten Arbeitsprozessen einhergehen.

durch den Verlust von Arbeitnehmern, die auf der Zeche wichtige Schlüsselpositionen besaßen - der Förderbetrieb verfrüht eingestellt werden müssen. Trotz dieser Einschätzung, die den planmäßigen Verlauf der Förderauslaufphase in Frage stellte, wurden weder im Sozialplan „Bleibepremien“ oder ähnliche Bestandteile verankert, noch wurden auf der Sophia Jacoba sonstige Anreize geschaffen, die einen Verbleib der Arbeitnehmer bis zur Einstellung der Förderung belohnten. Im Gegenteil: Die Unternehmensleitung der Sophia Jacoba setzte deutliche personalpolitische Signale, indem sie der beruflichen Perspektive von ausscheidenden Beschäftigten Priorität vor den Erfordernissen des Betriebsablaufs einräumte. Zum Beispiel wurde den Arbeitnehmern auf Betriebsversammlungen versichert, daß jeder, der - zu welchem Zeitpunkt auch immer - das Unternehmen zwecks Aufnahme einer neuen Arbeit verlassen wollte, dies ohne arbeitsrechtliche Barrieren tun könne.<sup>90</sup> Die Unternehmensleitung zeigte sich bereit, Personalmangel, der auf der Sophia Jacoba durch das vorzeitige Ausscheiden von Arbeitnehmern gegebenenfalls entstanden wäre, durch die Einbeziehung von Bergbau-Spezialgesellschaften auszugleichen.<sup>91</sup>

In der mehrjährigen Förderauslaufphase stellte sich entgegen den Erwartungen jedoch heraus, daß gerade nicht die qualifiziertesten Belegschaftsmitglieder - das heißt die jüngeren Beschäftigten mit auf dem Arbeitsmarkt allgemein anerkannten Facharbeiterausbildungen wie Elektroniker oder Schlosser - zum frühestmöglichen Zeitpunkt anstrebten, das Hückelhovener Bergwerk zu verlassen. Denn viele dieser Arbeitnehmer gingen davon aus, daß sie aufgrund ihrer guten Qualifikationen auch noch zum Zeitpunkt der Zechenschließung einen adäquaten Arbeitsplatz finden würden. Es bestand für sie in diesem Sinne keine Notwendigkeit für eine vorschnelle Auflösung des Arbeitsverhältnisses auf der Sophia Jacoba. Dies führte dazu, daß bis Ende 1995 der Personalabbau zunächst planmäßig umgesetzt werden konnte.

Die Einhaltung des Personalabbaukonzeptes bis zum endgültigen Stilllegungstermin war dennoch nicht möglich - wofür aber nicht das Austrittsverhalten der Beschäftigten ausschlaggebend war, sondern vielmehr veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen für den Bergbau, die sich im Verlauf des Jahres 1996 einstellten. Hierzu zählten die allgemein verringerten Absatzmöglichkeiten für Steinkohle, die sich hieraus ergebenden ansteigenden Kohlehalden auf der Sophia Jacoba sowie die vorzeitige Einstellung der Kohlenförderung unter dem Flugplatz Wildenrath.<sup>92</sup> Obwohl es in diesem Kontext notwendig gewesen wäre, den Personalabbau auf der Sophia Jacoba forciert umzusetzen, reduzierten sich gleichfalls die Möglichkeiten zur Ringverlegung von Arbeitnehmern zu anderen Zechen im Ruhrgebiet, in den Bereich des Ruhrkohle-Konzerns sowie zur Rheinbraun AG um fast 50 Prozent von 1.554 Personen auf nur noch 723 Personen (vgl. Schaubild 5.2). Als Folge dieser Entwicklungen mußte auf der Sophia Jacoba bereits 1996/97 von Vorruhestandsregelungen Gebrauch gemacht werden. Darüber hinaus entstand die Notwendigkeit, nach neuen personal- und arbeitsmarktpolitischen Wegen zu suchen, um die Sophia Jacoba-Beschäftigten vor Arbeitslosigkeit zu bewahren, die

---

<sup>90</sup> Diese personalpolitische Haltung auf der Sophia Jacoba stand damit im diametralen Gegensatz zu den Bestrebungen der Neusser Case-Geschäftsführung, die über die Ausgestaltung des Sozialplans das frühzeitige Ausscheiden von Arbeitnehmern finanziell sanktionierte.

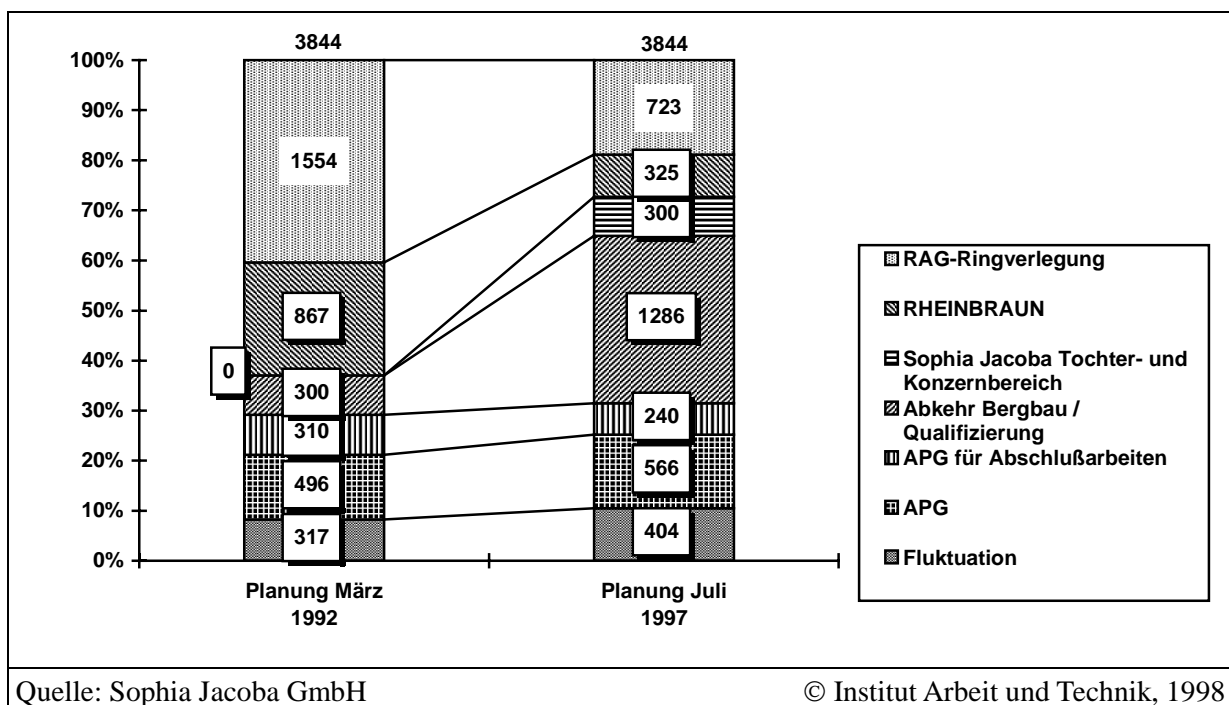
<sup>91</sup> Dies war allerdings nur in wenigen Fällen notwendig. Um die Auslaufphase der Förderung zu sichern, wurden auch Arbeitnehmer, die bereits einen Arbeitsvertrag bei der Ruhrkohle AG erhalten hatten, von dieser wieder an die Sophia Jacoba befristet ausgeliehen.

<sup>92</sup> Hierdurch wurde auf diesem Gelände die Neuansiedlung des für die Region wichtigen Siemens-Testzentrums für Schienenfahrzeuge ermöglicht.

sich noch nicht in einem Alter befanden, in dem sie ihren Austritt aus dem Erwerbsleben einleiten konnten.

Zu diesen neuen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zählte neben einem erweiterten Einsatz von Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen die Beteiligung der Sophia Jacoba an dem nordrhein-westfälischem Modell der „Gemeinschaftsinitiative zur Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ (vgl. Abschnitt 5.5.2). Darüber hinaus sollten nun über Spin Off- und Beteiligungsaktivitäten für 300 ausscheidende Bergleute neue berufliche Perspektiven im bergbaufremden Tochter- und Konzernbereich der Sophia Jacoba angebahnt werden. Die neu hinzugezogenen Instrumente zielten damit schwerpunktmäßig auf die Förderung der Mobilität von Arbeitnehmern auf den externen Arbeitsmarkt ab.

**Schaubild 5.2: Ursprüngliche sowie korrigierte Planung des Personalabbaus auf der Sophia Jacoba zu den Zeitpunkten März 1992 und Juli 1997**



#### 5.4 Die Gestaltung des Stilllegungssozialplans auf der Sophia Jacoba GmbH

Nachdem die Stilllegung der Sophia Jacoba für das Jahr 1997 festgelegt war, setzten Mitte November 1991 die Verhandlungen über die Ausgestaltung des Stilllegungssozialplans ein. Der Sozialplan wurde im zeitlichen Verlauf der mehrjährigen Förderauslaufphase mehrfach modifiziert, nachdem offensichtlich wurde, daß aufgrund veränderter Rahmenbedingungen die zu Beginn der Förderauslaufphase angestrebten Wege zur Ausgliederung der Beschäftigten nicht im vorgesehenen Ausmaß zu realisieren waren.<sup>93</sup> So gingen die betrieblichen Sozialpartner zum Zeitpunkt der ersten Sozialplanverhandlungen noch davon aus, daß 867 Beschäftigte der Sophia Jacoba zur Rheinbraun AG überwechseln würden. Da diese Arbeitsplätze von ihren

<sup>93</sup> Im Rahmen dieses Berichts gehen wir nicht auf die verschiedenen Vorläufervarianten des Stilllegungssozialplans ein, die ab 1991 beschlossen wurden, sondern schwerpunktmäßig auf den zuletzt abgeschlossenen.

Anforderungen und Inhalten her mit denen der Hückelhovener Zeche vergleichbar waren, wurden für die Übergänger zur Rheinbraun AG lediglich Mobilitätshilfen und eine relativ niedrige Abfindung im Sozialplan verankert (vgl. Abschnitt 5.4.2). Nachdem die Rheinbraun AG 1997 jedoch ankündigte, nur 325 Arbeitnehmer der Sophia Jacoba zu übernehmen, mußten für den übrigen Personenkreis ergänzende Regelungen im Sozialplan verankert werden, um die Arbeitsmarktübergänge in bergbaufremde Unternehmen der Region flankieren zu können. Zeitlich parallel hierzu leitete die Sophia Jacoba die Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative zur Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk ein. Durch weitere Sozialplanbestandteile konnten nun zum Teil die finanziellen Nachteile ausgeglichen werden, die den früheren Beschäftigten der Sophia Jacoba der Voraussicht nach beim Übergang in Handwerksbetriebe entstanden wären.

Tabelle 5.1 zeigt in der Übersicht die verschiedenen Sozialplanleistungen, die die Beschäftigten nach Art ihres Ausscheidens aus dem Hückelhovener Bergwerk in Anspruch nehmen konnten. In seiner Struktur folgt der Sozialplan den drei Erwerbsperspektiven: (1) Ausgliederung aus dem Erwerbsleben, (2) Annahme eines Arbeitsplatzes auf dem internen (beziehungsweise erweiterten internen<sup>94</sup>) Arbeitsmarkt und (3) Übergang auf den externen Arbeitsmarkt.

---

<sup>94</sup> Zum erweiterten internen Arbeitsmarkt der Sophia Jacoba zählen in diesem Zusammenhang die Unternehmen des Ruhrkohle-Konzerns, die Rheinbraun AG, die Tochterunternehmen der Sophia Jacoba sowie Unternehmen, an denen die Sophia Jacoba finanziell beteiligt war. Im folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung lediglich der Begriff des internen Arbeitsmarktes verwendet, der aber den erweiterten internen Arbeitsmarkt der Sophia Jacoba einschließt.

**Tabelle 5.1:** Sozialplanausgestaltung auf der Sophia Jacoba, differenziert nach Art der beruflichen Mobilität

Bestandteile des Sozialplans	Wirkungsbereich des Sozialplans nach Erwerbsperspektive der ausscheidenden Beschäftigten						
	(1) Ausgliederung aus dem Erwerbsleben		(2) Interner Arbeitsmarkt				(3) Externer Arbeitsmarkt
	APG* und BU** mit APG-Voraussetzung	BU ohne APG-Voraussetzung	Übergang zur Rheinbraun AG	Übergang zur RAG-Bergbau	Übergang zum RAG-Konzern	Übergang zum RAG-Konzern in der Region	Abkehr in bergbau-fremde Betriebe der Region
Anpassungsgeldgarantie	X						
Nachteilsausgleich (alt)	X	X	X			X	X
Sonderabfindung <sup>95</sup>	X	X					
Wohnrecht	X	X	X	X	X	X	X
Hausbrand	X	X	X	X	X	X	X
Jahresvergütung	X	X	X	X	X	X	X
Lohnbeihilfe nach MUV			X	X	X	X	X
Lohn- und Gehaltsbeihilfe			X	X	X	X	X
Mobilitätshilfe			X	X	X	X	X
Einrichtungshilfe			X	X	X		
Trennungschädigung			X	X	X		
Mietbeihilfe			X	X	X		
Mehrwegsausgleich			X	X	X		
Wechsel-Richtlinien <sup>96</sup>					X	X	
Nachteilsausgleich (neu)							X

Quelle: Sophia Jacoba GmbH; \* Bergbau Anpassungsgeld; \*\* Berufsunfähigkeitsrente

© Institut Arbeit und Technik, 1998

Einige Sozialplanregelungen galten für alle ausscheidenden Arbeitnehmer der Sophia Jacoba. Hierzu zählte ein über das Datum 30. Juni 1997 hinaus zugesichertes Wohnrecht für die Bewohner von unternehmenseigenen Wohnungen. Diese Regelung wurde vereinbart, da die Wohnungsbestände der Hückelhovener Zeche im Zuge der Stilllegung in den Besitz einer eigenständigen Gesellschaft übergangen. Ebenso erhielten alle Arbeitnehmer nach ihrem Ausscheiden Hausbrandleistungen (Kohlenanspruch) sowie im Jahr ihres Ausscheidens eine Jahresvergütung. Alle Arbeitnehmer, die nach ihrer Entlassung auf neue Arbeitsplätze überwechselten, erhielten öffentliche Lohnbeihilfen nach dem Montanunionsvertrag (MUV)<sup>97</sup> sowie Lohnbeihilfen von der Sophia Jacoba, die nach Auslaufen der öffentlichen MUV-Beihilfen einsetzten. Allen Beschäftigten, die nach ihrem Ausscheiden bei der Sophia Jacoba eine neue

<sup>95</sup> Arbeitnehmer, die während ihrer Beschäftigung auf der Sophia Jacoba aufgrund von Berufsunfähigkeit in ihrem Lohn abgestuft wurden, erhielten über den Sozialplan eine Sonderabfindung in Höhe von 10.000 DM.

<sup>96</sup> Die Wechselrichtlinien umfaßten die Anrechnung von Verdienstzeiten, einen Versorgungsausgleich und die Möglichkeit zum vergünstigten Einkauf von Kohle für den Hausbrand bei Übergang in den bergbaufremden Bereich des Ruhrkohle-Konzerns.

<sup>97</sup> Zur Entstehung des Montanunionsvertrages vgl. Harbrecht (1984, S. 11ff.).



Erwerbstätigkeit aufnehmen, wurde für die Dauer von vier Jahren eine Mobilitätshilfe von 50 Pfennig pro Entfernungskilometer gezahlt.<sup>98</sup>

#### **5.4.1 Spezifische Sozialplanleistungen für Arbeitnehmer, die aus dem Erwerbsleben ausgegliedert wurden**

Wie bereits erwähnt, können Untertagebeschäftigte des Bergbaus, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, bei Verlust ihres Arbeitsplatzes für einen Zeitraum von längstens fünf Jahren Bergbau-Anpassungsgeld beziehen und anschließend für weitere fünf Jahre die sogenannte Knappschafts-Ausgleichsleistung in Anspruch nehmen; für Übertage-Beschäftigte gilt der Anspruch auf Anpassungsgeld dagegen erst ab dem 55. Lebensjahr. Auf diese Weise kann die Zeitspanne bis zum frühestmöglichen Übergang in die Altersrente mit Vollendung des 60. Lebensjahres überbrückt werden. Die Sophia Jacoba garantierte jedem Bezieher von Bergbau-Anpassungsgeld über den Sozialplan ein monatliches Einkommen in Höhe von 60 Prozent des früheren monatlichen Bruttoeinkommens, womit in etwa das frühere Nettoeinkommen erreicht wurde. Sowohl die Bezieher von Anpassungsgeld wie auch die Bezieher von Berufsunfähigkeitsrente ohne Anspruch auf Bergbau-Anpassungsgeld, erhielten eine Sozialplanabfindung. Die Höhe der Abfindung konnte bei einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 45 Jahren maximal 6,3 Bruttomonatslöhne erreichen.<sup>99</sup> Eine Sonderabfindung erhielten darüber hinaus diejenigen, die mit der Zielrichtung des Bezugs von Knappschafts-Ausgleichsleistung in die Anpassung übergangen. Die Höhe der Sonderabfindung betrug 300 DM pro Monat des Anpassungsgeldbezugs.

#### **5.4.2 Spezifische Sozialplanleistungen für Arbeitnehmer beim Übergang auf Arbeitsplätze des internen Arbeitsmarktes**

Bei einem Übergang von Sophia Jacoba-Beschäftigten zu einem Unternehmen des Ruhrkohle-Konzerns oder zur Rheinbraun AG wurde das dort erzielte Einkommen - insofern dies niedriger ausfiel als auf der Sophia Jacoba - über MUV-Lohnbeihilfen für einen Zeitraum von maximal 12 Monaten auf 100 Prozent des früheren Nettoeinkommens aufgestockt.<sup>100</sup> Nach Ablauf der MUV-Lohnbeihilfe übernahm die Sophia Jacoba diese Aufstockung für weitere zwei Jahre. Für die ausscheidenden Beschäftigten sah der Sozialplan zusätzlich zu den Lohnbeihilfen Einrichtungsbeihilfe, Trennungsentschädigung, Mietbeihilfe sowie Mehrwegsausgleich vor. Für die Übergänger zur Rheinbraun AG war darüber hinaus eine Sozialplanabfindung vorgesehen, die je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit maximal eine Summe von rund 5.000 DM betragen konnte.

---

<sup>98</sup> Hierbei wurde die Entfernung zwischen Wohnung und neuem Arbeitsplatz zugrundegelegt. Die Mobilitätshilfe entfiel, wenn aufgrund des Arbeitsplatzwechsels bei doppelter Haushaltsführung Trennungsentschädigung gewährt wurde.

<sup>99</sup> Dies war im Sozialplan die sogenannte „alte“ Abfindungsregelung (vgl. Tabelle 5.1). Zu einem späteren Zeitpunkt wurde in den Sozialplan eine ergänzende Abfindungsregelung aufgenommen, die ausschließlich den Arbeitnehmern gewährt wurde, die einen Arbeitsplatz in einem bergbaufremden Unternehmen der Region annahmen.

<sup>100</sup> Die Zeit von 12 Monaten konnte für Arbeitnehmer, die das 45. Lebensjahr vollendet hatten, bis auf 18 Monate verlängert werden.

Die Einrichtungshilfe wurde den früheren Arbeitnehmern der Zeche zum einen vom Bund nach dem Montanunionsvertrag in einer Höhe von bis zu 1.500 DM gewährt, wenn der Umzug innerhalb von drei Jahren nach Ausscheiden bei der Sophia Jacoba stattfand. Zusätzlich leistete auch die Sophia Jacoba eine Einrichtungshilfe bis zu 9.500 DM wenn der Wohnungswechsel innerhalb von vier Jahren nach Ausscheiden aus dem Betrieb eingeleitet wurde. Darüber hinaus wurde im Sozialplan auf Grundlage des Montanunionsvertrages die Übernahme von Umzugs- und Reisekosten sowie eine Mietbeihilfe für eine Dauer von höchstens vier Jahren verankert. Die Arbeitnehmer, die wegen der Aufnahme ihrer neuen Beschäftigung einen zweiten Haushalt führten, erhielten eine Trennungsentschädigung in Höhe von monatlich 500 DM für eine Zeit von maximal vier Jahren sowie die Kosten für eine monatliche Familienheimfahrt.<sup>101</sup> Schließlich erhielten alle Arbeitnehmer, die einen Arbeitsplatz innerhalb des RAG-Konzerns aufnahmen oder zur Rheinbraun AG wechselten, einen pauschalierten Mehrwegausgleich von 70 DM pro Kilometerdifferenz zwischen früherer und neuer Fahrstrecke.

### **5.4.3 Spezifische Sozialplanleistungen für Arbeitnehmer beim Übergang auf den externen Arbeitsmarkt**

Wir haben bereits erwähnt, daß die Rheinbraun AG entgegen der ursprünglichen Planung nur zu einer Übernahme von deutlich weniger Arbeitnehmer der Sophia Jacoba bereit war (vgl. Schaubild 5.2). Für einen zahlenmäßig nicht unerheblichen Teil der Sophia Jacoba-Belegschaft mußten somit neue Beschäftigungsperspektiven erschlossen werden, die außerhalb des Bergbaus lagen. Der Sozialplan sollte nach einer Modifikation nun auch verstärkt die Übergänge auf den externen Arbeitsmarkt - insbesondere in Handwerksbetriebe - flankieren. Vor allem sollte auch der Übergang von Bergleuten in Handwerksbetriebe gefördert werden. Da befürchtet wurde, daß die dort zu realisierenden Löhne - zumindest anfänglich - deutlich unterhalb des Einkommens auf der Sophia Jacoba liegen würden, wurde im Sozialplan zunächst eine Regelung verankert, die - nach Auslaufen der MUV-Lohnbeihilfe - für weitere drei Jahre eine Aufstockung zum niedrigeren Lohn in einer neuen, bergbaufremden Beschäftigung sicherte. Als sich jedoch später in der Praxis der Sozialplananwendung herausstellte, daß die ehemaligen Arbeitnehmer der Zeche zum Teil schon nach ein- bis zweijähriger Beschäftigung auf den neuen Arbeitsplätzen ihre früheren Löhne erreichten, wurde der Sozialplan in einer Weise modifiziert, daß die Arbeitnehmer bei ihrem Ausscheiden nun zwischen der monatlichen Lohnbeihilfe und einer pauschalierten Lohnbeihilfe als Einmalzahlung bei Aufnahme einer neuen, bergbaufremden Tätigkeit in der Region wählen konnten. Die pauschalierte Lohnbeihilfe betrug 36 mal 12,5 Prozent des letzten Bruttomonatslohns, das heißt viereinhalb Monatslöhne. So wurde sichergestellt, daß diese Sozialplanleistungen auch dann nicht verfielen, wenn bei der neuen Beschäftigung die frühere Einkommenshöhe schon sofort oder nach relativ kurzer Zeit erreicht wurde.

Zusätzlich wurde im modifizierten Sozialplan auch ein pauschaliertes Fahrgeld in einer Höhe von 7.500 DM verankert. Die summenmäßig größte finanzielle Sozialplanleistung für die Arbeitnehmer, die eine bergbaufremde Tätigkeit in der Region aufnahmen, bildete jedoch eine zweite sogenannte „neue“ Abfindung in einer Höhe von 1.450 DM pro Beschäftigungsjahr auf der Sophia Jacoba, die zusätzlich zur weiter bestehenden alten Abfindung gewährt wurde. Je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit konnten sich damit die Sozialplanleistungen rechne-

<sup>101</sup> Voraussetzung für den Erhalt der Trennungsentschädigung war, daß sich aufgrund der zweiten Haushaltsführung die Entfernung zwischen Wohnung und neuer Arbeitsstätte um 50 Kilometer reduzierte.

risch auf Summen von über 80.000 DM addieren. Allerdings begrenzte der Sozialplan den maximalen Auszahlungsbetrag auf 65.000 DM. Die neue Sozialplanabfindung wie auch die Pauschalierung von Sozialplanleistungen hatten dabei sowohl einen strukturpolitischen als auch einen arbeitsmarktpolitischen Hintergrund. Zum einen wurde den ausscheidenden Arbeitnehmern hiermit ein materieller Anreiz gesetzt, ihre Erwerbstätigkeit in der Region fortzusetzen. Der Region blieben auf diesem Wege die Arbeitskraft und die Qualifikationen der Bergleute erhalten. Zum anderen sollten die pauschalierten Sozialplanleistungen denjenigen Arbeitnehmern, die sich nach Ausscheiden aus der Hückelhovener Zeche eine selbständige Erwerbstätigkeit in der Region aufbauen wollten, als Anschubfinanzierung für ihre Geschäftsgründung dienen.

Tabelle 5.2 zeigt ein Berechnungsbeispiel für die Gewährung von Sozialplanleistungen auf der Sophia Jacoba. Der Berechnung wurde ein 45jähriger Arbeitnehmer mit 25 Jahren Betriebszugehörigkeit und einem früheren Bruttoeinkommen von 4.000 DM zugrundegelegt, der im März des Austrittsjahres auf einen bergbaufremden Arbeitsplatz in der Region überwechselte.<sup>102</sup>

**Tabelle 5.2: Berechnungsbeispiel für den Bezug von Sozialplanleistungen bei Übergang in bergbaufremde Beschäftigung in der Region**

<b>Sozialplanleistung</b>	<b>Betrag in DM</b>
Abfindung (alt)	10.000,00
Jahresvergütung	12.000,00
Pauschalierte Lohnbeihilfe	18.000,00
Pauschalierte Mobilitätshilfe	7.500,00
Abfindung (neu)	36.250,00
<b>Gesamtsumme</b>	<b>83.750</b>
<b>Auszahlungsbetrag (maximal 65.000 DM)</b>	<b>65.000</b>

## 5.5 Die Umsetzung der personal- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen

Im folgenden Abschnitt wird nun die Umsetzung der personal- und arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten der Sophia Jacoba dargestellt, mittels derer - ergänzend zur Ringverlegung in den Bereich des Ruhrkohle-Konzerns und zur Rheinbraun AG - die Wiedereingliederung von Arbeitnehmern der Hückelhovener Zeche gefördert werden sollte:

- Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- die Beteiligung der Sophia Jacoba GmbH an der Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ und
- die Aktivitäten der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft.

<sup>102</sup> Bei der Berechnung der Jahresvergütung wurde aus Gründen der Vereinfachung ein Jahresbruttoeinkommen zugrunde gelegt, das dem zwölfwachen des Bruttomonatseinkommens entspricht.

### 5.5.1 Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen

Wir haben bereits bei der Beschreibung der Belegschaftsstruktur dargestellt, daß zwar viele der Sophia Jacoba-Beschäftigten beruflich qualifiziert waren, daß es sich bei einem Großteil der Qualifizierungen aber um solche mit bergbauspezifischer Prägung handelte. Insofern mußte im Zuge der Bergwerksschließung davon ausgegangen werden, daß die Wiederbeschäftigungschancen dieses Personenkreises ohne zusätzliche beziehungsweise neue Qualifizierung sehr gering sein würden. Auf Veranlassung der Kommission für Zukunftsaktivitäten wurde im September 1995 ein Forschungsinstitut damit beauftragt, die Sophia Jacoba-Belegschaft nach ihrer Mobilitätsbereitschaft sowie nach ihren Qualifizierungswünschen zu befragen.<sup>103</sup> Im Rahmen dieser Befragung äußerten mehr als 90 Prozent von fast 2.000 befragten Bergleuten, daß sie weiterhin im Bereich des Bergbaus beschäftigt bleiben wollten. Zu diesem Zeitpunkt stand aber bereits fest, daß die Übernahmepotentiale des RAG-Konzerns und der Rheinbraun AG begrenzt waren und daß den Wünschen der Arbeitnehmer nicht in ihrer Gesamtheit entsprochen werden konnte. Aus diesem Grunde sollte sich die Belegschaft im Rahmen der Befragung auch zu ihren Beschäftigungswünschen auf dem externen Arbeitsmarkt äußern.

Auf die Frage „Was kommt für Sie in Frage, wenn Sie nicht weiter im Bergbau oder im sonstigen Ruhrkohle-Konzern beschäftigt bleiben möchten?“, antworteten 434 Arbeitnehmer (vgl. Schaubild 5.3). Drei Viertel von ihnen gaben zu verstehen, daß sie an einer bergbau-fremden Berufstätigkeit in der Region interessiert seien. Die Hälfte aller Antwortenden zeigte darüber hinaus Interesse an einem Praktikum im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative. Für etwas weniger als ein Drittel kam eine Umschulung in Frage. Mit nur fünf Prozent der Antworten war das Interesse an einer selbständigen Erwerbstätigkeit relativ gering.

---

<sup>103</sup> Bereits 1992 führte das Forschungsinstitut eine Belegschaftsbefragung durch, deren Ergebnisse aber vor allem zur Planung der Ringverlegung genutzt wurden. Die Auswertung der 95er-Umfrage wurde uns freundlicherweise von der Sophia Jacoba zur Verfügung gestellt. Ausgeschlossen aus dieser Umfrage waren Beschäftigte, die bis spätestens Ende 1999 Anspruch auf Bergbau-Anpassungsgeld erworben hatten sowie Auszubildende, Umschüler sowie befristet eingestellte und gekündigte Arbeitnehmer. Der Rücklauf der Erhebung betrug nach Auskunft des beauftragten Instituts 97 Prozent (N=1.930). Anzumerken ist, daß es zu keiner Kooperation zwischen dem die Befragung durchführendem Forschungsinstitut und der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft kam. Auf diesem Wege hätten möglicherweise bereits bestehende Informationen über das Qualifikationspotential in der Belegschaft bei der Untersuchung berücksichtigt werden können.

**Schaubild 5.3:** **Belegschaftsbefragung 1995:** Antwort auf die Frage „Was kommt für Sie in Frage, wenn Sie nicht weiter im Bergbau oder im Ruhrkohle-Konzern bleiben möchten?“

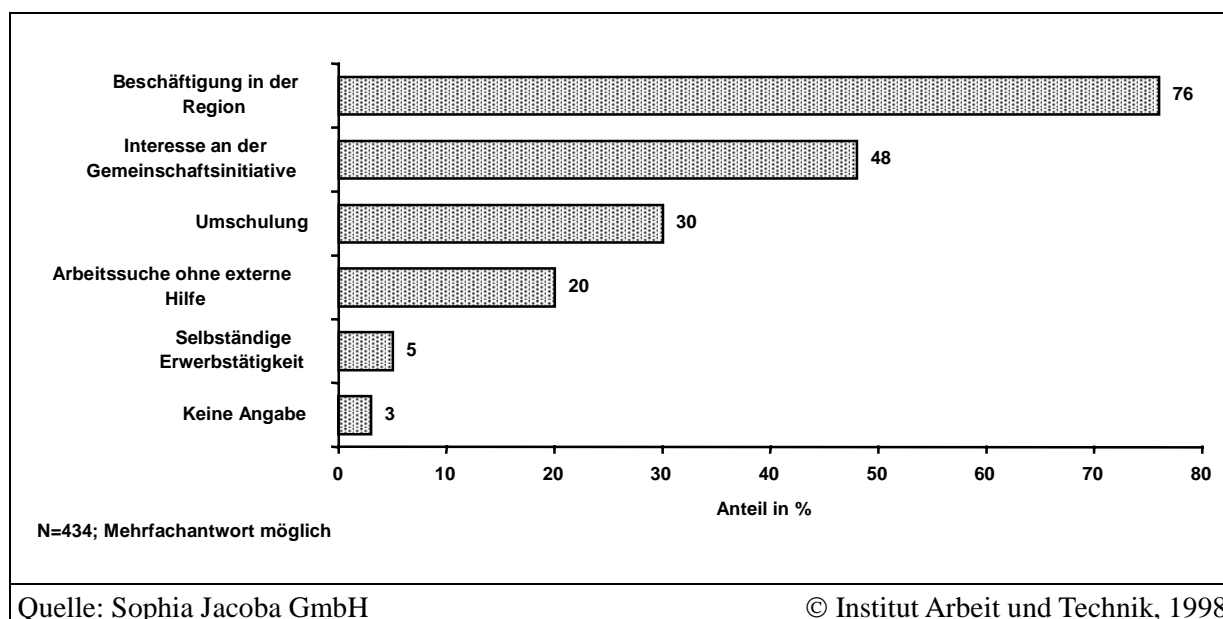


Tabelle 5.3 zeigt die Umschulungswünsche, differenziert nach Art des angestrebten Berufs. Überraschend an diesen Ergebnissen ist, daß mit 12 Prozent mehr als ein Zehntel der antwortenden Bergleute, die an einer Umschulungsmaßnahme interessiert waren, auf diesem Wege in einen Sozialberuf wie Alten- und Krankenpfleger oder Erzieher überwechseln wollten.

**Tabelle 5.3:** **Berufswünsche der an einer Umschulung interessierten Sophia Jacoba-Beschäftigten<sup>104</sup>** - Belegschaftsbefragung 1995

Berufswunsch	Anteil der Antwortenden in %
Berufskraftfahrer	21
Fliesenleger, Maurer	18
Energieanlagentechniker, Elektriker	14
Schlosser, Gas- und Wasserinstallateur	9
Kraftfahrzeugmechaniker	6
Schweißer	4
Sonstige handwerkliche Berufe	14
Sonstige technische Berufe	16
Sozialberufe (Alten- und Krankenpfleger, Erzieher)	12
Sonstige Dienstleistungsberufe	12

Quelle: Sophia Jacoba GmbH; Mehrfachantwort war möglich

© Institut Arbeit und Technik, 1998

<sup>104</sup> Die sonstigen handwerklichen und technischen Berufe sowie die sonstigen Dienstleistungsberufe wurden in der uns zur Verfügung gestellten Untersuchung nicht weiter differenziert.

Grundsätzlich war die Arbeitsverwaltung nur zur Förderung von Umschulungsmaßnahmen für ausschließlich jene Belegschaftsmitglieder bereit, die keine oder keine auf dem Arbeitsmarkt verwertbaren Qualifikation besaßen. Zu dieser Gruppe zählten vor allem Bergmechaniker, Berg- und Maschinenmänner sowie Bergjungmänner. Diejenigen, die eine auf dem externen Arbeitsmarkt verwertbare Qualifikation besaßen, wie Schlosser, Elektriker und Kaufleute, konnten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und so ihre beruflichen Kenntnisse erweitern oder auffrischen. Insgesamt wurden in der Förderauslaufphase der Sophia Jacoba ca. 150 Umschulungen und 1.200 Einzelweiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, zum Großteil unter Trägerschaft der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft mbH, Bildungszentrum Hückelhoven.<sup>105</sup> Darüber hinaus wurden die örtlichen Ausbildungseinrichtungen des Handwerks genutzt. Alle Qualifizierungsmaßnahmen, sowohl Umschulungen als auch Weiterbildungen, wurden zu 80 Prozent durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) über das Programm „Strukturhilfen für den Bergbau“ kofinanziert. Die restlichen 20 Prozent mußte der Bildungsträger - beziehungsweise in diesem Fall die Sophia Jacoba - kofinanzieren.

Als Planungsgrundlage für die Konzipierung der Umschulungsmaßnahmen wurde die Nachfrage nach Facharbeitern auf dem regionalen Arbeitsmarkt an „Runden Tischen“ mit Vertretern der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft, des Arbeitsamtes<sup>106</sup>, der Industrie- und Handelskammer, der Kreishandwerkerschaft und dem TÜV eruiert. Als schwierig stellte sich hierbei die Einschätzung des in der Belegschaft vorhandenen Qualifikationspotentials heraus. Zwar existierten Informationen über jenen Belegschaftsteil, der eine Ausbildung auf der Hückelhovener Zeche durchlaufen hatte, nicht jedoch über die Vorqualifizierungen derjenigen, die in der Vergangenheit zur Sophia Jacoba gekommen waren, ohne das dortige Ausbildungssystem durchlaufen zu haben. Nach Aussagen des Leiters des Hückelhovener Bildungszentrums der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft ist viel Zeit dabei verstrichen, diese Informationslücke zu schließen; einige Qualifizierungsmaßnahmen konnten aus diesem Grund erst sehr spät eingeleitet werden. Im Ergebnis wurden schließlich Umschulungsmaßnahmen für die Berufe Maurer, Metallbauer, Ver- und Entsorger, Elektroniker, Gas- und Wasserinstallateur, Berufskraftfahrer, Betriebswirt und Technischer Betriebswirt sowie Krankenpfleger eingerichtet.

Bereits 1991 setzte auf der Sophia Jacoba die Kooperation mit dem örtlichen Arbeitsamt ein, um die Arbeitnehmer frühzeitig auf die Qualifizierungsmaßnahmen vorzubereiten. Die Arbeitsverwaltung informierte auf der Zeche über die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Berufe und Qualifikationen. Darüber hinaus klärten Mitarbeiter des Arbeitsamtes über die Modalitäten bei der Beantragung von Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen auf. Zu diesem Zweck wurden sowohl Einzel- als auch Gruppenberatungen im Betrieb durchgeführt. Die Bedingung für die Gewährung einer Umschulung war für alle Interessenten ohne abgeschlossene Berufsausbildung das Bestehen eines psychologischen Eignungstests. Die Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft bot hierfür einwöchige Vorbereitungskurse an. Diejenigen, die diesen Kurs absolvierten, haben den Test der Arbeitsverwaltung nach Auskunft des Leiters der Berufsbildungsgesellschaft bestanden.

---

<sup>105</sup> Die Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft mbH ist eine Tochter des RAG-Konzerns und besitzt in Hückelhoven ein Bildungszentrum.

<sup>106</sup> Das Arbeitsamt betrachtete alle Sophia Jacoba-Beschäftigten als „unmittelbar“ von Arbeitslosigkeit bedroht, womit diese die individuellen Voraussetzungen für eine vom Arbeitsamt geförderte Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahme erfüllten.

Die Umschüler der Sophia Jacoba erhielten Unterhaltsgeld des Arbeitsamtes, das mit Mitteln des Sozialplans auf 100 Prozent des früheren Nettolohns aufgestockt wurde.<sup>107</sup> Arbeitsrechtlich blieben die Umschüler Beschäftigte der Sophia Jacoba. Allerdings bestand nach Abschluß oder nach Abbruch einer Umschulungsmaßnahme keine Rückkehroption mehr zur Zeche, denn die Umschüler waren verpflichtet, vor Antritt ihrer Maßnahme einen Aufhebungsvertrag abzuschließen, der auf den Zeitpunkt des Maßnahmenendes datiert war. Zielsetzung dieser Regelung war es, eine zusätzliche Motivation für Arbeitsmarktbemühungen zu erzeugen: „Den Mitarbeitern ist in aller Deutlichkeit vermittelt worden, daß es nach Antritt der Umschulungsmaßnahme keinen Weg zur Sophia Jacoba zurück gibt“ (Interview mit dem Arbeitsdirektor der Sophia Jacoba).

Eine wichtige Erfahrung, die im Verlauf der Förderauslaufphase gemacht wurde war, daß Mitarbeiter - obgleich viele zum Beispiel eine Schlosser- oder Elektrikerausbildung besaßen - aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit auf der Zeche Bedenken hatten, den Anforderungen fremder Arbeitgeber genügen zu können. Diese Unsicherheit führte dazu, daß das Instrument der Gemeinschaftsinitiative zur Integration von Bergbaubeschäftigten in Handwerksbetriebe (vgl. folgenden Abschnitt) von der Belegschaft zunächst nur sehr zurückhaltend angenommen wurde. Als Reaktion auf diese Unsicherheit wurden Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Auffrischkursen in den Bereichen Pneumatik, Hydraulik, Elektronik, Elektrotechnik und Schweißtechnik eingerichtet. An den 1.200 Einzelkursen, die im Zeitraum von 1992 bis 1997 von der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft durchgeführt wurden, nahmen etwa 700 Beschäftigte teil.<sup>108</sup> An- und ungelernte Beschäftigte partizipierten hierbei etwa zu einem Fünftel, schwerpunktmäßig im Bereich Schweißtechnik. Der zeitliche Umfang der Kurse lag zwischen 120 und 160 Stunden; durchgeführt wurden sie vorwiegend außerhalb der Arbeitszeit, vereinzelt auch an Samstagen. In Ausnahmefällen ist Arbeitnehmern die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen auch während der Arbeitszeit ermöglicht worden. Die Qualifizierungsmaßnahmen wurden sowohl als Gruppen- wie auch als Einzelschulungen organisiert.

Das Angebot an Umschulungs- als auch an Weiterbildungsmaßnahmen war zunächst kein Selbstläufer auf der Sophia Jacoba. Vorbehalte der Beschäftigten resultierten neben der Bedingung, bei Eintritt in eine Umschulungsmaßnahme einen Aufhebungsvertrag unterschreiben zu müssen, vor allem aus der Unsicherheit über den Erhalt einer adäquaten Beschäftigung im Anschluß an die Maßnahme. Darüber hinaus kam es zu negativen äußeren Einflüssen auf die Qualifizierungsbereitschaft der Arbeitnehmer. So wurden zum Beispiel Teilnehmer an der Ausbildung zum Berufskraftfahrer bereits nach Erhalt des Führerscheins Klasse II, aber vor Beendigung der Maßnahme, von Unternehmen abgeworben. In Teilen der Belegschaft entstand hierdurch der Eindruck, daß für einen Arbeitsmarkterfolg keine Umschulung notwendig sei. Von seiten der Unternehmensleitung und des Betriebsrates mußte insgesamt sehr viel Motivationsarbeit geleistet werden, um die Arbeitnehmer von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme zu überzeugen.

Hervorzuheben ist, daß in Hückelhoven auch Arbeitnehmer, die bereits das 40. Lebensjahr erreicht hatten, nicht prinzipiell von einer Teilnahme an Umschulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen waren, obwohl dies heutzutage als durchaus üblich gilt. Erklärend

---

<sup>107</sup> Da die Umschüler bis zum Ende ihrer Maßnahme arbeitsrechtlich Beschäftigte der Sophia Jacoba blieben, erscheint die Aufstockung nicht in der Übersicht der Sozialplanleistungen in Tabelle 5.1.

<sup>108</sup> Da es sich zum Teil um aufeinander aufbauende Kurse handelte und manche Teilnehmer mehrere Kurse besuchten ist die Zahl der Kurse nicht mit der Zahl der Teilnehmer identisch.

für diese Ausnahme dürfte unseres Erachtens das öffentliche Interesse für die Stilllegung der Sophia Jacoba gewesen sein. So fiel die Zusage der örtlichen Arbeitsverwaltung, auch Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen von Arbeitnehmern in einem Alter von mehr als 40 Jahren zu fördern, auf einer Betriebsversammlung in Gegenwart von Vertretern der nordrhein-westfälischen Landesregierung.

### **5.5.2 Die Beteiligung der Sophia Jacoba GmbH an der Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“**

Mit der im Herbst 1993 in Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufenen Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ - auch Handwerksinitiative (HWI) genannt - schufen Unternehmen der Kohle- und Stahlindustrie, Handwerksorganisationen und Handwerksbetriebe sowie das Landesarbeitsamt NRW ein arbeitsmarktpolitisches Instrument, mit dem auf der einen Seite den von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten aus der Montanindustrie eine neue berufliche Perspektive in Handwerksbetrieben erschlossen werden sollte und auf der anderen Seite auf den häufig beklagten Facharbeitermangel in kleinen und mittelgroßen Betrieben reagiert wurde (vgl. Vanselow 1995).

Kerngedanke der Gemeinschaftsinitiative ist die Nutzung von Strukturkurzarbeitergeld nach (damals) § 63 Abs. 4 AFG zur zeitlich befristeten und freiwilligen Entsendung von Montanbeschäftigten in Handwerksbetriebe. In der Praxis werden diese Entsendungen als „Schnupper-Praktika“ oder „Abordnungen“ bezeichnet. Die Arbeitsämter gewähren im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Strukturkurzarbeitergeld für eine maximale Praktikumszeit von sechs Monaten, wobei die Möglichkeit besteht, daß auch mehrere Praktika innerhalb dieses Zeitraums geleistet werden können.<sup>109</sup> Auf dem Wege eines Praktikums können sich die Beschäftigten aus der Montanindustrie realistische Vorstellungen über die Arbeitsanforderungen in kleineren Betrieben aneignen; die Handwerksvertreter haben hierbei die Gelegenheit, sich ein Bild über die vorhandenen fachlichen und sozialen Qualifikationen sowie über die Arbeitsmotivation der Industriebeschäftigten zu machen. Das Modell der Gemeinschaftsinitiative zielte damit auch darauf ab, die traditionell bestehenden Berührungssängste zwischen Industrie und Handwerk abzubauen. Der zentrale Anreiz des Modells der Gemeinschaftsinitiative liegt darin, daß deren Teilnehmer für die Zeit ihres Praktikums arbeitsrechtlich Beschäftigte ihres Herkunftsunternehmens bleiben und nach Ablauf des Praktikums ohne Nachteile wieder in ihren Herkunftsbetrieb zurückkehren können, womit die Ableistung eines solchen Praktikums weder für den aufnehmenden Betrieb noch für den Praktikanten mit Beschäftigungsrisiken verbunden ist. Für die Unternehmen, die im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Praktikanten aufnehmen, entstehen Kosten von lediglich 500 DM, mit denen der Verwaltungsaufwand des entsendenden Unternehmens entschädigt wird.

---

<sup>109</sup> Generell wurde unter dem damals noch gültigen Arbeitsförderungsgesetz (AFG) nach § 63 (4) Kurzarbeitergeld auch an Arbeitnehmer gewährt, die zur Vermeidung von anzeigepflichtigen Entlassungen nach § 17 (1) des Kündigungsschutzgesetzes in einer betriebsorganisatorischen Einheit zusammengefaßt waren, wenn der Arbeitsausfall auf einer schwerwiegenden strukturellen Verschlechterung der Lage des Wirtschaftszweiges beruhte und der hiervon betroffene Arbeitsmarkt außergewöhnliche Verhältnisse aufwies. Während der Kurzarbeitsphase war es den Arbeitnehmern gestattet in einer Zeit von bis zu sechs Monaten Praktika zu leisten oder an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen.



Auf der Sophia Jacoba setzten die Diskussionen über das Modell der Gemeinschaftsinitiative im Jahre 1993 ein; die Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative wurde schließlich 1994 eingeleitet.<sup>110</sup> Ausgeschlossen von der Nutzung der Gemeinschaftsinitiative waren nur die Beschäftigten, die an einer vom Arbeitsamt geförderten Umschulungsmaßnahme teilnahmen. Der Betriebsrat der Sophia Jacoba stand diesem arbeitsmarktpolitischen Modell zunächst eher reserviert gegenüber, da er Mißbrauch durch Mitnahmeeffekte von Unternehmen befürchtete. Als es zu ersten Festeinstellungen von Bergleuten über die Handwerksinitiative kam, wurde auch der Betriebsrat gegenüber der Handwerksinitiative mehr und mehr aufgeschlossen.<sup>111</sup>

Zunächst beteiligten sich in Hückelhoven nur wenige Arbeitnehmer an der Gemeinschaftsinitiative, da allgemein bei einem Übergang in Handwerksbetriebe hohe Verdiensteinbußen befürchtet wurden und vielen Bergleuten diese Beschäftigungsperspektive insofern nur wenig attraktiv erschien.<sup>112</sup> Mit Voranschreiten der Föderaustauschphase konnten diese Bedenken zum Teil jedoch entkräftet werden, denn es zeigte sich, daß die Einkommen, die auf den mit Hilfe der Gemeinschaftsinitiative angebahnten neuen Arbeitsplätzen erreicht wurden, häufig das gleiche Niveau erreichten wie vormalig auf der Sophia Jacoba. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, daß die Gemeinschaftsinitiative in Hückelhoven nicht ausschließlich zur Eingliederung von Bergleuten in Handwerksbetriebe genutzt wurde, sondern auch intensiv zur arbeitsmarktpolitischen Flankierung von Übergängen in Industrieunternehmen.

Die Praktikumsstellen wurden von Unternehmensleitung und Betriebsrat der Sophia Jacoba durch bestehende Firmenkontakte, durch die Vermittlung des früheren Vorsitzenden der Kreishandwerkerschaft - der sich sehr stark für dieses arbeitsmarktpolitische Modell engagierte - sowie durch die Kooperation mit dem örtlichen Arbeitsamt organisiert.<sup>113</sup> Zu Beginn der Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative wurden von der Sophia Jacoba einige sehr breit gestreute Großaktionen durchgeführt, um bei einer großen Zahl von Unternehmen für die Bereitstellung von Praktikumsplätzen zu werben. Diese Großaktionen bewährten sich jedoch nicht, denn es trafen in der Folge zu viele Praktikumsangebote in zu kurzer Zeit ein. Da diese Angebote nicht in ihrer Gesamtheit von den Beschäftigten der Sophia Jacoba angenommen wurden, drohte die Gemeinschaftsinitiative diskreditiert zu werden. Ein weiterer negativer Effekt dieser breit gestreuten Werbeaktionen war, daß eine große Zahl von Praktikumsangeboten

---

<sup>110</sup> Die Praktikanten der Sophia Jacoba erhielten über Sozialplanmittel zu ihrem Kurzarbeitergeld eine Aufstockung bis zu ihrem üblichen Nettomonatsgehalt, wobei jedoch keine Überstunden berücksichtigt wurden. Da diese bis 1996 auf der Zeche in hohem Maße anfielen, war das Entgelt im Praktikum häufig wesentlich niedriger als das frühere Einkommen.

<sup>111</sup> Den anfänglich befürchteten Mißbrauch der Handwerksinitiative hat es unseren Gesprächen zufolge nur in Einzelfällen gegeben.

<sup>112</sup> Der Betriebsrat begegnete der anfänglichen Zurückhaltung der Arbeitnehmer gegenüber der Gemeinschaftsinitiative damit, indem er Stellenangebote direkt an die Privatadresse der Beschäftigten sandte und auf diesem Wege berufsperspektivische Diskussionen in den Familien einleitete. Diese Strategie förderte nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden letztlich die Annahme von Praktikumsangeboten spürbar.

<sup>113</sup> Unternehmen, die Arbeitskräfte suchten, aber kein Interesse an der Durchführung von Praktika hatten, wurden von Betriebsrat und den Mitarbeitern des Sozialplanbüros auf der Sophia Jacoba eher kritisch wahrgenommen. Denn bei sofortiger Festeinstellung und der damit verbundenen Lösung des Arbeitsvertrages mit der Zeche gab es grundsätzlich für die betreffenden Arbeitnehmer keine Rückkehrmöglichkeiten mehr zur Sophia Jacoba. Allerdings gab es bei den wenigen direkten Übergängen in neue Beschäftigung nach Auskunft von Unternehmensvertretern keine Schwierigkeiten.

an die Zeche gerichtet wurde, die hinsichtlich ihrer qualifikatorischen Anforderungen nicht auf die Bergleute zugeschnitten waren und von diesen gar nicht angenommen werden konnten. Letztlich war für die Beteiligten der Sophia Jacoba der beste Weg zur Organisation von adäquaten Praktikumsplätzen ein Vorgehen, bei dem über einen längeren Zeitraum kontinuierlich eine eher kleinere Zahl von ausgewählten Betrieben angesprochen wurde, die hinsichtlich ihrer qualifikatorischen Anforderungen auf die Arbeitnehmer der Sophia Jacoba zugeschnitten waren. Den Arbeitnehmern konnte aufgrund dieses Vorgehens eine für sie vorselektierte Auswahl an Praktikumsplätzen angeboten werden.

Freilich kam es im Verlauf der Beteiligung an der Handwerksinitiative auch vor, daß sich Unternehmen an der Übernahme von Praktikanten der Sophia Jacoba in feste Arbeitsverhältnisse interessiert zeigten, jedoch deren fachliche Qualifikation für nicht ausreichend hielten. Diesen Unternehmen wurden seitens der Sophia Jacoba verschiedene Möglichkeiten angeboten, die Qualifikationslücke der Praktikanten zu schließen und damit deren Festeinstellung zu befördern:

- (1) Der jeweilige Mitarbeiter konnte bei der Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft an einer berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen oder
- (2) das aufnehmende Unternehmen konnte beim örtlichen Arbeitsamt eine Förderung der notwendigen Qualifizierungsmaßnahme beantragen oder
- (3) eine Qualifizierungsmaßnahme wurde beim neuen Arbeitgeber durchgeführt und von diesem finanziert. In diesem Fall konnte die Sophia Jacoba dem Arbeitgeber eine Verlängerung der Praktikumszeit über die eigentliche Zeitgrenze von sechs Monaten hinaus als Qualifizierungsphase anbieten.<sup>114</sup>

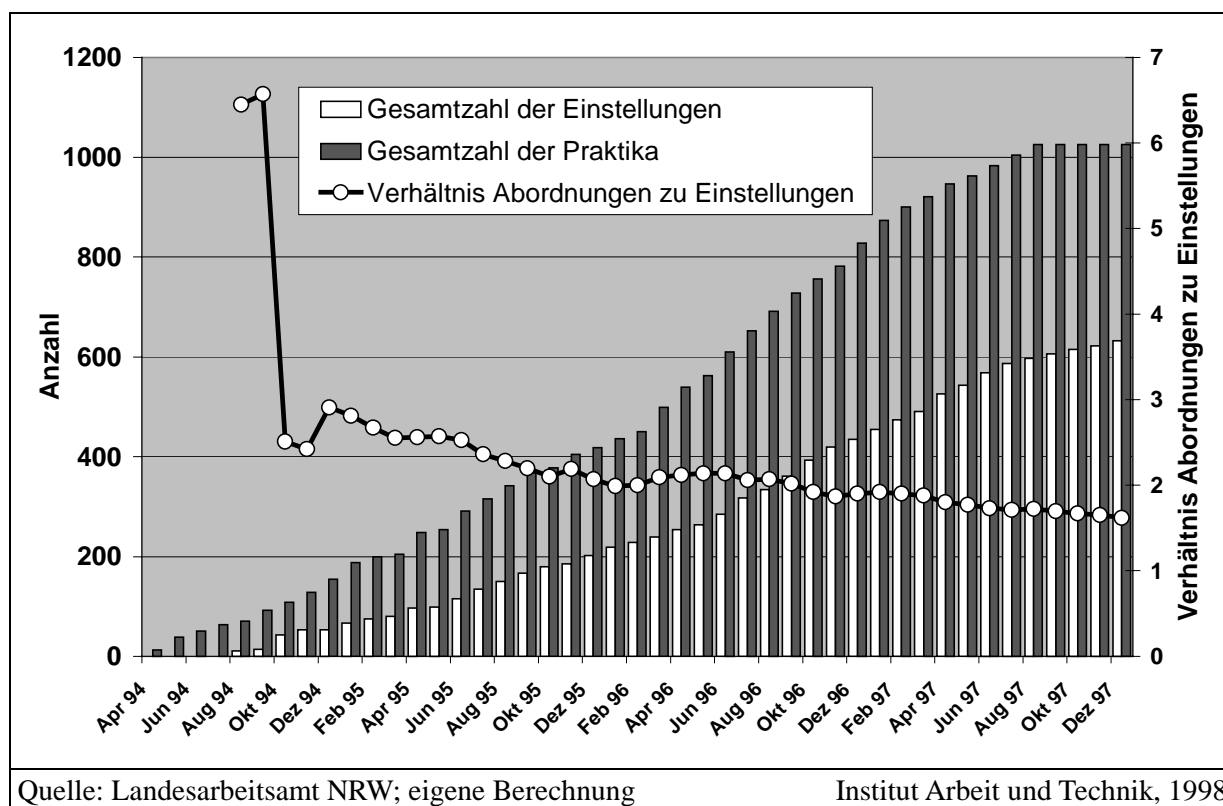
Im Ergebnis konnten unter Anwendung des Instruments der Gemeinschaftsinitiative 623 ehemalige Beschäftigte der Sophia Jacoba nach Ableistung eines betrieblichen Praktikums in anderen Unternehmen integriert werden. Schaubild 5.4 zeigt die Entwicklung der Gesamtzahl von Praktika zur Gesamtzahl der realisierten Einstellungen auf Basis der Statistik des Landesarbeitsamtes NRW.<sup>115</sup> Hieraus ist ersichtlich, daß sich das zahlenmäßige Verhältnis von Praktika zu Festeinstellungen im Zeitverlauf positiv entwickeln konnte. Ende Oktober 1994 - in der Anfangsphase der Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative - entfiel rechnerisch auf 2,5 geleistete Praktika eine Festeinstellung. Dieses Verhältnis verbesserte sich im Zeitverlauf kontinuierlich. Ende Dezember 1997 hatte sich diese Relation auf einen Wert von 1,6 verändert, so daß im Endergebnis durchschnittlich weniger als zwei Praktika notwendig waren, um eine Festeinstellung zu realisieren.

---

<sup>114</sup> Eine Quantifizierung über die Nutzung dieser Möglichkeiten lag uns nicht vor.

<sup>115</sup> Zu beachten ist, daß die Anzahl der Abordnungen nicht gleichzusetzen ist mit der Anzahl der Praktikanten, da - wie bereits erwähnt - auch einzelne Personen mehrere Praktika leisten konnten.

**Schaubild 5.4:** Entwicklung der Gesamtzahl von Abordnungen und Einstellungen über die Gemeinschaftsinitiative sowie die Entwicklung des Verhältnisses von Abordnungen zu Einstellungen<sup>116</sup>



Die Ausgliederung der Sophia Jacoba-Arbeitnehmer in andere Unternehmen mit dem Modell der Gemeinschaftsinitiative erfolgte über die dreieinhalb Jahre von April 1994 bis Februar 1998 sehr gleichmäßig. Zu keiner Zeit entstand eine chaotische Austrittssituation von Arbeitnehmern auf der Hückelhovener Zeche, die die Betriebstätigkeit des Unternehmens negativ beeinflusst hätte. Bezogen auf die Gesamtzahl der 623 Einstellungen, die bis Dezember 1997 über den Weg der Gemeinschaftsinitiative realisiert werden konnten, war die Zahl der Beschäftigten, die sich pro Monat in einem Praktikum befanden mit durchschnittlich 80 Personen relativ niedrig (vgl. Schaubild 5.5). Lediglich im Zeitraum von Juni 1996 bis Juni 1997, der Endphase der Kohlenförderung, stieg die monatliche Zahl der Praktikanten bis auf 142 Personen an.

<sup>116</sup> Die Angaben des Landesarbeitsamtes NRW weichen geringfügig von denen der Sophia Jacoba ab, was durch unterschiedliche Führung des Berichtswesens bedingt sein dürfte.

**Schaubild 5.5:** Anzahl der Sophia Jacoba-Beschäftigten, die sich im jeweiligen Monat in einem Praktikum der Gemeinschaftsinitiative befanden<sup>117</sup>

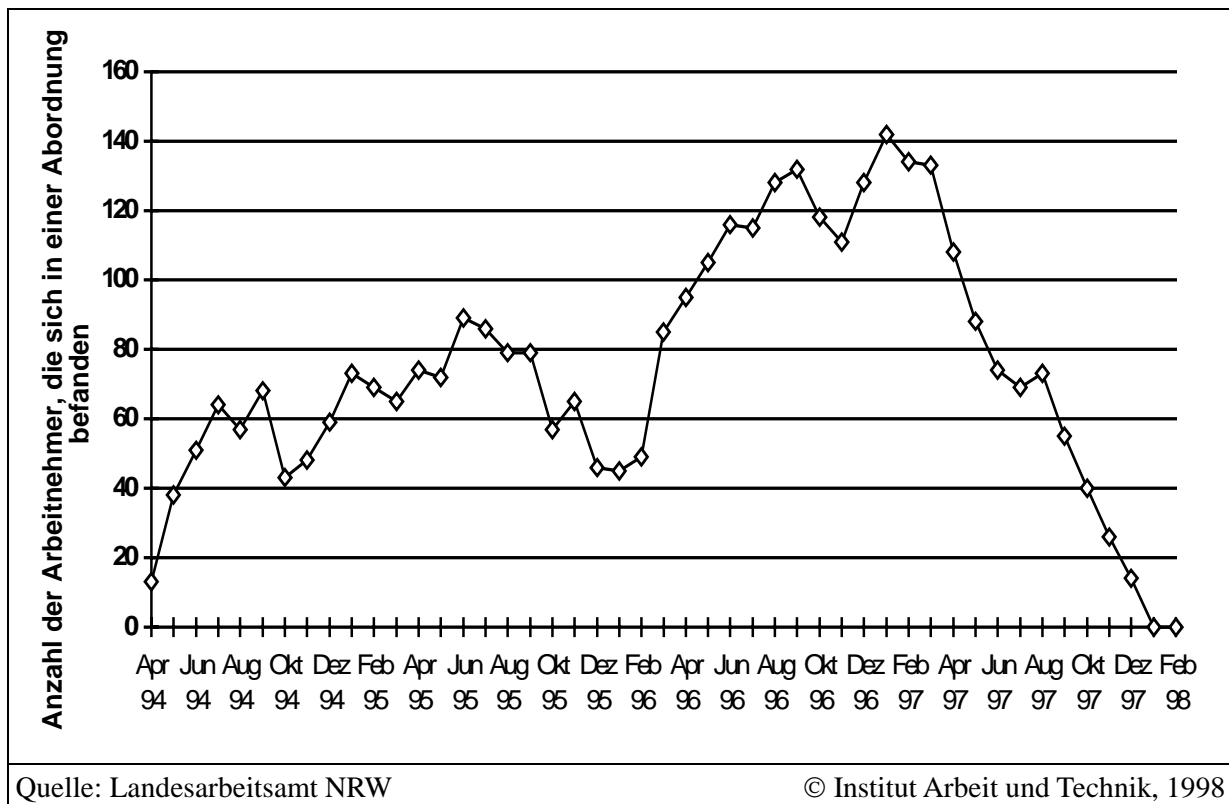
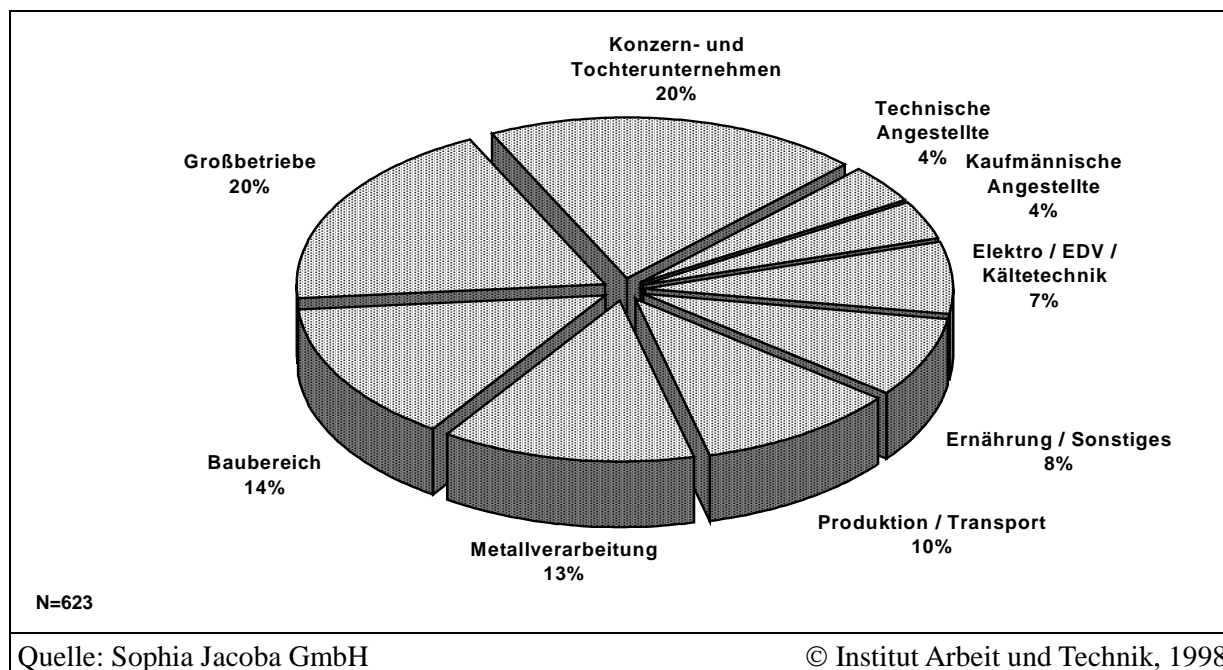


Schaubild 5.6 zeigt, daß nahezu zwei Fünftel aller neuen Beschäftigungsverhältnisse, die mit Hilfe der Gemeinschaftsinitiative angebahnt wurden, nicht in Handwerksbetrieben zustande kamen, sondern in Unternehmen des Sophia Jacoba-Konzern- und Tochterbereichs sowie in verschiedenen Großunternehmen. Unter den Handwerksbetrieben hatten die diversen Bauunternehmen - einschließlich Gartenbau - sowie die metallverarbeitenden Unternehmen mit jeweils rund 14 Prozent den größten Anteil an den Übernahmen.

<sup>117</sup> Die Zahlenangaben beziehen sich auf den Monatsanfang. Da die Praktika in der Regel mehrere Monate andauerten, sind die Angaben nicht gleichzusetzen mit „neuen“ Abordnungen pro Monat, sondern repräsentieren das Niveau der sich in dem jeweiligen Monat in einem Praktikum befindenden Beschäftigten.

**Schaubild 5.6: Übergänge mit dem Modell der Gemeinschaftsinitiative**  
nach Differenzierung der Sophia Jacoba zum Zeitpunkt 12. Mai 1997



### 5.5.3 Die Aktivitäten der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft

Im Jahre 1993 wurde die Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft mbH als Tochter der Sophia Jacoba GmbH gegründet. Die unternehmerische Konzeption der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft resultierte aus dem Engagement der Kommission für Zukunftsaktivitäten, die auf der Zeche nach Bekanntgabe des Stilllegungsbeschlusses gegründet wurde. Das zentrale Ziel dieser Gründung war, unter dem Dach einer Holdinggesellschaft einen Beitrag zur wirtschaftsstrukturellen Neuorientierung des Heinsberger Raumes zu leisten (vgl. auch Ritzerfeld 1995). Dies sollte sowohl durch die Verselbständigung von wettbewerbsfähigen Unternehmensbereichen der Zeche (Spin Offs) als auch auf dem Wege einer frühzeitigen Diversifizierung durch die finanzielle Beteiligung an Unternehmensneugründungen und durch Beteiligung an Kapitalerhöhungen bereits bestehender Unternehmen erreicht werden. Darüber hinaus sollten Investoren bei der Gründung neuer Unternehmen beraten und durch die Bereitstellung von ehemaligen Zechengrundstücken unterstützt werden. Nach Stilllegung der Sophia Jacoba wurde die Entwicklungsgesellschaft wieder aufgelöst. Die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften wurden 1997 in die beiden Unternehmen RAG EBV AG<sup>118</sup>

<sup>118</sup> Die RAG EBV AG in Herzogenrath bündelt die internationalen Bergbauaktivitäten des RAG-Konzerns und ist an Bergwerksprojekten in den USA, Australien und Venezuela beteiligt. Unter dem Dach der RAG EBV AG sind darüber hinaus Bergbau-Dienstleistungen zusammengefaßt. Eine andere Aufgabe der RAG EBV ist die traditionell beim EBV angebundene Regionalentwicklung in der Region Aachen/Heinsberg.

sowie Eschweiler Bergwerks-Verein AG<sup>119</sup> des Ruhrkohle-Konzerns integriert. Insgesamt haben die Aktivitäten der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft einen nennenswerten Beitrag dazu leisten können, den Bergleuten der Zeche neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen. 186 Arbeitnehmer fanden auf diesem Wege Arbeitsplätze in Unternehmen des Tochter- und Beteiligungsbereiches der ehemaligen Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft (vgl. Tabelle 5.4).

**Tabelle 5.4: Übergänge von Beschäftigten der Sophia Jacoba in Unternehmen der früheren Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft zum Zeitpunkt Juni 1998**

<b>Ehemalige Tochterunternehmen und Unternehmensbeteiligungen der Sophia Jacoba-Entwicklungsgesellschaft</b>	<b>Ort</b>	<b>Anzahl der übernommenen Beschäftigten</b>
IVS Informationsverarbeitung	Hückelhoven	17
Poly Quarz Formtechnik GmbH	Hückelhoven	25
Sicom GmbH	Wegberg	21
SJ-Brikettfabrik GmbH	Hückelhoven	84
SJK-Rohrvortrieb GmbH	Hückelhoven	17
Unirobot GmbH	Hückelhoven	22
<b>Gesamt</b>		<b>186</b>
Quelle: Sophia Jacoba GmbH		© Institut Arbeit und Technik, 1998

#### 5.5.4 Das Sozialplanbüro

Die verschiedenen personal- und arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten der Sophia Jacoba wurden im sogenannten „Sozialplanbüro“ koordiniert, das 1992 auf der Hückelhovener Zeche als ein betriebsorganisatorischer Teilbereich der Personalabteilung eingerichtet wurde. Während noch anfänglich zwei Personen die Arbeit in dieser Koordinierungsstelle leisteten, wurde die Anzahl der Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeiterinnen im Verlauf der Förderauslaufphase erhöht. Zum Zeitpunkt unserer Gespräche im Jahre 1997 waren dort neun Personen tätig, die überwiegend aus den Bereichen Personal- und Rechnungswesen der Sophia Jacoba stammten.<sup>120</sup>

Die Funktion des Sozialplanbüros in der Förderauslaufphase konzentrierte sich auf folgende Aufgabenbereiche:

- Beratung von Belegschaftsmitgliedern über Sozialplanansprüche,
- Abrechnung von Sozialplanmitteln,

<sup>119</sup> Die Eschweiler Bergwerks-Verein AG ist heute ein Tochterunternehmen des Ruhrkohle-Konzerns. Die EBV AG wirkt mit ihrer Beteiligungsgesellschaft Aachener Region mbH (BGA) am wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozeß des Aachener Nordkreises mit (vgl. Ritzerfeld 1995). Der letzte Grubenbetrieb des Eschweiler Bergwerks-Vereins, die Zeche Anna Emil Mayrisch, wurde 1992 geschlossen.

<sup>120</sup> Das Sozialplanbüro wird voraussichtlich noch bis zum Jahr 1999/2000, dann aber mit reduzierter Personalbesetzung, bestehen bleiben, um bis dahin die letzten Umschüler betreuen zu können.

- Organisierung und Verwaltung von Praktikums- und Arbeitsangeboten,<sup>121</sup>
- Hilfe bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Sozialplanbüros wurden von ihrer vorherigen Arbeit abgestellt, so daß sie bei ihrer Tätigkeit keiner Doppelbelastung ausgesetzt waren, jedoch hatten sie im Vorfeld keinerlei spezifische Qualifizierung für die Arbeit im Sozialplanbüro erhalten, weder in bezug auf technisch-formale Vorgänge, noch in bezug auf die soziale Betreuung der ratsuchenden Arbeitnehmer. Der Leiter des Sozialplanbüros äußerte, daß es für alle ein „Sprung ins kalte Wasser“ gewesen sei. Informationen über das Verfahren und die Modalitäten der Handwerksinitiative erhielten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Sozialplanbüros über die Ruhrkohle AG. Die notwendige Kooperation des Sozialplanbüros mit der Personalabteilung der Zeche verlief unseren Gesprächen zufolge sehr gut.<sup>122</sup>

Für alle Sophia Jacoba-Arbeitnehmer, die Leistungen aus dem Sozialplan in Anspruch nehmen wollten, war die Kontaktaufnahme zum Sozialplanbüro obligatorisch, da nur hier die entsprechenden Anträge zu erhalten waren. Damit war das Sozialplanbüro die zentrale betriebliche Stelle, an der Informationen über Erfahrungen und Schwierigkeiten bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz und über persönliche Probleme der Bergleute zusammengefloßen sind. So war über das Sozialplanbüro zu erfahren, daß nicht nur Verdiensteinbußen und veränderte Arbeitsinhalte zu Umstellungsschwierigkeiten der Sophia Jacoba-Arbeitnehmer in den neuen Betrieben führten, sondern vor allem auch der häufig vermeldete Verlust der früher gewohnten Selbständigkeit im Arbeitsprozeß unter Tage. Dieses Phänomen war besonders dann zu beobachten, wenn die Arbeitsabläufe in den neuen Betrieben stark zergliedert waren, wie zum Beispiel bei Produktionstätigkeiten am Fließband.

## 5.6 Die Erwerbssituation der ehemaligen Sophia Jacoba-Beschäftigten

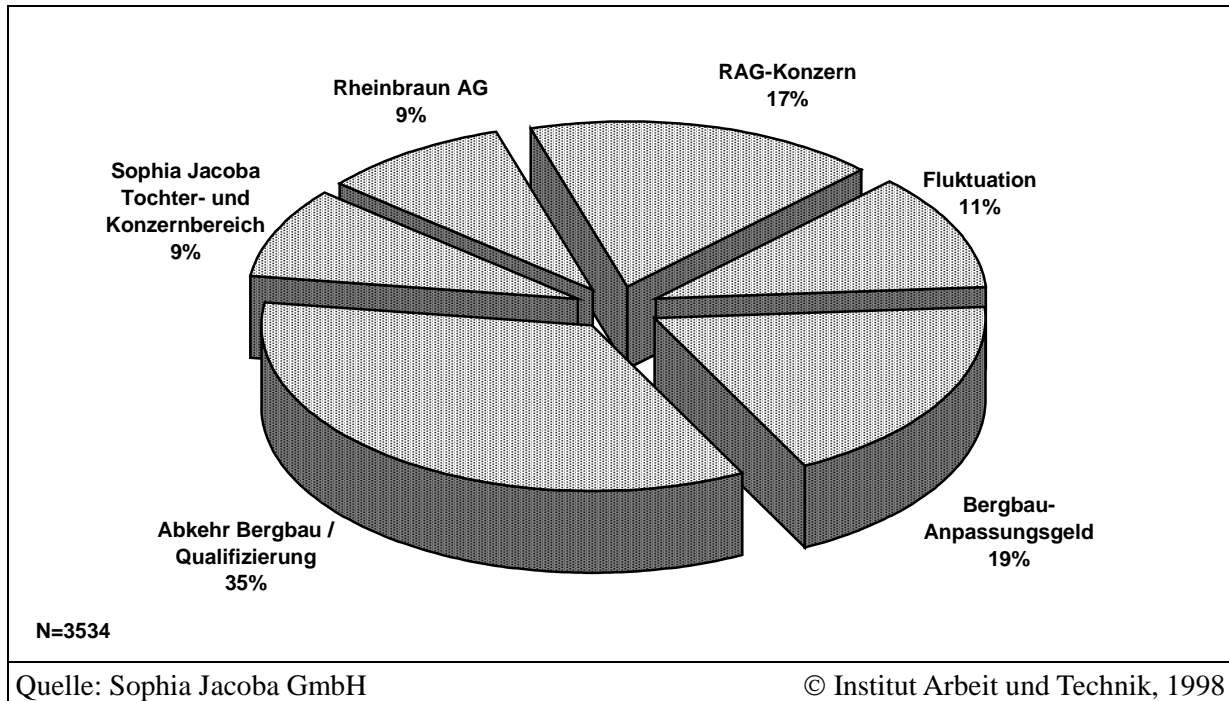
Von zentraler Bedeutung ist, daß es im Rahmen der Sophia Jacoba-Stillegung keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben hat und nach Auskunft des Arbeitsdirektors auch bis zum Ausscheiden der letzten Arbeitnehmer aus dem Unternehmen nicht geben wird. 184 Arbeitnehmer waren noch im Juni 1998 bei der Sophia Jacoba beschäftigt, 82 von ihnen befanden sich in Kurzarbeit, 53 in Umschulungsmaßnahmen und 49 Mitarbeiter waren noch mit Restarbeiten im Unternehmen beschäftigt. Schaubild 5.7 zeigt, wie insgesamt der Personalabbau im Zuge der Zechenschließung - zum Zeitpunkt Ende Dezember 1997 - in Hückelhoven bewältigt wurde. Werden diejenigen Arbeitnehmer bei der Betrachtung ausgeklammert, die entweder in den Vorruhestand übergewechselt sind oder freiwillig seit Bekanntwerden des Stilllegungsbeschlusses das Unternehmen verlassen haben (Fluktuation), so zeigt sich, daß die Hälfte der Sophia Jacoba-Beschäftigten eine neue Arbeitstätigkeit außerhalb des Bergbaus und auch außerhalb des Ruhrkohle-Konzerns aufgenommen hat beziehungsweise sich über die Teilnahme an Umschulungsmaßnahmen für einen bergbaufremden Beschäftigungsbereich qualifiziert. Nach Auskunft des Leiters des Hückelhovener Berufsbildungszentrums fanden bisher 80 Prozent der Teilnehmer an Umschulungsmaßnahmen innerhalb von drei Monaten

<sup>121</sup> Hierzu zählte auch die Durchführung von Betriebsbesichtigungen mit Beschäftigten der Sophia Jacoba bei Unternehmen, die zur Aufnahme einer größeren Zahl von Praktikanten bereit waren.

<sup>122</sup> So wurden dem Sozialplanbüro Zwischenzeugnisse von Sophia Jacoba-Arbeitnehmern, die diese für Bewerbungszwecke benötigten, von der Personalabteilung mit in der Regel nur geringem Zeitverzug innerhalb von ein bis zwei Wochen zur Verfügung gestellt.

nach Abschluß ihrer Maßnahme eine Arbeitsstelle im neu erlernten Beruf. Insgesamt dürfte das Ausmaß von Arbeitslosigkeit, die unmittelbar im Zuge der Sophia Jacoba-Stillegung eingetreten ist, damit äußerst niedrig sein.

**Schaubild 5.7: Realisierter Personalabbau auf der Sophia Jacoba zum Zeitpunkt Ende Dezember 1997**



## 5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Schließung der Sophia Jacoba in Hückelhoven hat gezeigt, daß es möglich ist, eine Betriebsschließung über mehrere Jahre „geordnet“ durchzuführen und diesen Zeitraum dafür zu nutzen, die vom Arbeitsplatzverlust betroffene Belegschaft durch den intensiven Einsatz von personal- und arbeitsmarktpolitischen Instrumenten weitgehend vor Arbeitslosigkeit zu bewahren. Die personal- und arbeitsmarktpolitischen Instrumente, die hierfür eingesetzt wurden, stellen für den Bereich des Bergbaus einige Besonderheiten dar. So wurde mit dem Sozialplan, der von den betrieblichen Sozialpartnern im Zuge der Stillegung ausgehandelt wurde, erstmalig eine Art „Goldener Handschlag“ praktiziert, der bisher im Bereich der Ruhrkohle AG nicht üblich war. Die realisierbaren Abfindungsbeträge der ausscheidenden Arbeitnehmer, die nicht weiterhin im Bereich des Ruhrkohle-Konzerns beschäftigt wurden, konnten eine Höhe von bis zu 65.000 DM erreichen und sollten auch die Gründung selbständiger Erwerbstätigkeiten fördern. Diese Art der Sozialplangestaltung auf der Sophia Jacoba deutet möglicherweise auch eine allgemeine Trendwende in der Personalpolitik des Bergbaus an. Denn in dem Maße, wie die tradierten Praktiken des Personalabbaus - das heißt Ringverlegung und Vorruhestand - zukünftig nicht mehr ausreichen werden, wird es verstärkt notwendig sein, Anreize zu schaffen, die die berufliche Mobilität der Arbeitnehmer auf den externen Arbeitsmarkt fördern.



Insgesamt wurden auf der Sophia Jacoba damit vier Wege beschritten, um die Beschäftigten des Bergwerks aus dem Unternehmen auszugliedern:

- (1) Ein Fünftel der Arbeitnehmer wurde unter Nutzung des Bergbau-Anpassungsgeldes und der Knappschafts-Ausgleichsleistung aus dem Erwerbsleben ausgegliedert.
- (2) Etwas mehr als ein Drittel der Belegschaft fand auf dem internen Arbeitsmarkt einen neuen Arbeitsplatz, entweder bei der Ruhrkohle AG, bei der Rheinbraun AG oder innerhalb des übrigen Ruhrkohle-Konzernbereichs, einschließlich des früheren Sophia Jacoba-Tochter- und Konzernbereichs.
- (3) Ebenfalls etwas mehr als ein Drittel der Belegschaft hat sich beruflich auf den externen, bergbaufremden Arbeitsmarkt orientiert. Diese Übergänge wurden durch die Bereitstellung von Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie durch die Beteiligung der Sophia Jacoba an der Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ befördert.
- (4) Etwas mehr als ein Zehntel der Belegschaft hat seit Bekanntgabe der Stilllegung auf dem Wege der Fluktuation freiwillig das Unternehmen verlassen.

Dafür, daß die personal- und arbeitsmarktpolitischen Strategien, die im Zuge des Personalabbaus auf der Sophia Jacoba eingesetzt wurden, in dem geschilderten Ausmaß erfolgreich umgesetzt werden konnten, dürfte maßgeblich die gute Kooperation der verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteure verantwortlich sein. Die Unternehmensleitung der Sophia Jacoba, der Betriebsrat, das Sozialplanbüro, die Personalabteilung, der Ausbildungsbereich der Zeche, das örtliche Arbeitsamt sowie Kammern und Verbände haben effektiv zusammengearbeitet. Darüber hinaus war die personelle Ausstattung auf der Sophia Jacoba ausreichend, um Informationen zu sammeln, Beratung zu leisten, Qualifizierungen zu planen und durchzuführen. Besonders hervorzuheben sind zum einen die Beteiligung der Sophia Jacoba an der nordrhein-westfälischen Gemeinschaftsinitiative und zum anderen der umfangreiche Einsatz von Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Durch Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative konnten in Hückelhoven 641 Bergleute in neue, bergbaufremde Unternehmen integriert werden. Zur Realisierung eines neuen Beschäftigungsverhältnisses waren im Durchschnitt weniger als zwei Praktika erforderlich. Insgesamt ist damit die Gemeinschaftsinitiative im Rahmen der Sophia Jacoba-Schließung ein arbeitsmarktpolitisch überaus erfolgreicher Ansatz gewesen. Dies gilt jedoch nicht für das Modell der Gemeinschaftsinitiative insgesamt. So kommt Vanselow (1995) - damals noch auf Grundlage der bis März 1995 erzielten Eingliederungserfolge - zu dem Schluß, daß die hochgesteckten quantitativen Erwartungen, die anfänglich an die Gemeinschaftsinitiative gestellt wurden, generell nicht erfüllt wurden. Vor allem die Hoffnung, den „freiwilligen“ Übergang von Arbeitnehmern aus der Montanindustrie, die nicht unmittelbar von Arbeitslosigkeit bedroht sind, in das Handwerk zu fördern, konnte die Gemeinschaftsinitiative bis dato nicht erfüllen. An den bis Februar 1998 erzielten 1.273 Eingliederungen über die Gemeinschaftsinitiative war die Sophia Jacoba allein mit 641 Festeinstellungen zu mehr als die Hälfte beteiligt. Dies zeigt aber, daß das Modell der Gemeinschaftsinitiative unter bestimmten Voraussetzungen als „Kriseninstrument“ prinzipiell funktionsfähig sein kann. Vanselow (1995) hat in seiner Forschungsarbeit über die Gemeinschaftsinitiative herausgearbeitet, daß der hypothetischen Wechsellmöglichkeit von Bergleuten in Handwerksbetriebe häufig eine wirkungsvolle

Schwellenangst im Wege steht und daß deswegen in vielen Fällen eine Art „Serviceagentur“ notwendig sei, die auf der Schnittstelle zwischen Personal aufnehmendem und Personal abgebendem Unternehmen die Aufgaben der beiderseitigen Information, der Organisation, der Vermittlung von Interessen und Erwartungen sowie der Qualitätskontrolle übernehmen muß. Obwohl es bei der Einrichtung des Sozialplanbüros auf der Sophia Jacoba nicht intendiert war, so hatte sich das Sozialplanbüro in der Praxis zu einer derartigen Einrichtung entwickelt. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, warum das arbeitsmarktpolitische Modell der Gemeinschaftsinitiative in Hückelhoven in der dargestellten Weise wirksam werden konnte. Ein weitere, vermutlich noch wesentlich wichtigere Erklärung ist, daß die Beschäftigten der Sophia Jacoba nach erfolgtem Stilllegungsbeschluß aufgrund der unmittelbaren Bedrohung von Arbeitslosigkeit unter einem viel höherem beruflichen „Neuorientierungsdruck“ standen als die Arbeitnehmer anderer Montanunternehmen, die sich bisher an der Gemeinschaftsinitiative beteiligt hatten.

Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen waren neben der Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative das zweite arbeitsmarktpolitische Standbein um Arbeitslosigkeit im Zuge der Zechenschließung zu vermeiden und die Mobilität der Bergleute auf den externen Arbeitsmarkt zu fördern. Insgesamt haben ca. 850 Beschäftigte an Umschulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Bezogen auf 3.500 Beschäftigte, die noch Ende 1993 auf der Sophia Jacoba beschäftigt waren, hat damit ein Viertel der Belegschaft an Qualifizierungsmaßnahmen partizipiert. Die am Ort bestehende Infrastruktur, die Ruhrkohle Berufsbildungsgesellschaft, war eine organisatorische Voraussetzung, um eine Qualifizierungsoffensive in dem geschilderten Ausmaß umsetzen zu können. Dennoch haben sich auch in Hückelhoven die Versäumnisse der Vergangenheit in das Blickfeld geschoben als offensichtlich wurde, daß nicht genügend Informationen über das Qualifikationspotential der Belegschaft zur Verfügung standen. Wäre dies der Fall gewesen, hätte Qualifizierung sicherlich noch schneller, umfassender und zielgerichteter betrieben werden können.

## 6 Fallstudie 3: Die Offene Arbeitsstiftung Steyr<sup>123</sup>

### 6.1 Entstehung des Modells der Arbeitsstiftung und seine institutionellen Grundlagen

Die Offene Arbeitsstiftung Steyr ist ein spezifisch österreichisches Beispiel für die Verzahnungsmöglichkeit von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik. Das Modell der Arbeitsstiftung wurde Mitte der 80er Jahre in Österreich entwickelt, um die vom Personalabbau in der staatlichen Stahlindustrie Voest Alpine betroffenen Arbeitskräfte bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu unterstützen.<sup>124</sup> Nach dem Vorbild der Voest Alpine kam es zum Aufbau von weiteren Arbeitsstiftungen in ganz Österreich. Ende 1996 existierten hier bereits 80 derartige Einrichtungen. Bei den österreichischen Arbeitsstiftungen handelt es sich - entgegen ihrer Bezeichnung - nicht um Institutionen in einem stiftungsrechtlichen Verständnis; vielmehr sind Arbeitsstiftungen arbeitsmarktpolitische Einrichtungen, die meist die Rechtsform eines Vereins oder einer GmbH besitzen. Der Aufbau und die Verbreitung von Arbeitsstiftungen wurde in Österreich durch die Österreichische Studien- und Beratungsgesellschaft (ÖSB) - einer Vertragspartnergesellschaft der Arbeitsverwaltung - sowohl wissenschaftlich und konzeptionell als auch durch die Entsendung von Management forciert.<sup>125</sup>

Grundgedanke bei der Entwicklung des Modells der Arbeitsstiftung war, daß Unternehmen Verantwortung für zu entlassende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übernehmen und finanzielle Mittel - in der Regel im Rahmen eines Sozialplans - für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen bereitstellen, mit deren Hilfe sich die ausscheidenden Beschäftigten eine neue berufliche Perspektive auf dem externen Arbeitsmarkt erschließen können. Im Rahmen der Stiftung werden den aus diesen Unternehmen ausscheidenden Arbeitnehmern Berufsorientierungsseminare, Qualifizierungsmaßnahmen, Gründungsberatung sowie Bewerbungstraining angeboten. Die Unterhaltskosten der Stiftungsteilnehmer werden in Form von Arbeitslosengeld vom Arbeitsmarktservice - der österreichischen Bezeichnung der Arbeitsverwaltung - getragen. Aus diesem Grunde wird das Arbeitsverhältnis beim Übergang in die Stiftung gelöst, und die Teilnehmer der Stiftung gehen formal in den Status der Arbeitslosigkeit über. Grundsätzlich ist der Eintritt in die Arbeitsstiftung für die (noch) Beschäftigten der Mitgliedsunternehmen freiwillig.

Die institutionelle Grundlage für die Errichtung von Arbeitsstiftungen ist im österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetz verankert (vgl. Übersicht 6.1). Nach § 18 (5) kann der örtliche Arbeitsmarktservice Arbeitslosen einen verlängerten Bezug von Arbeitslosengeld gewähren, wenn sie an einer Arbeitsstiftung teilnehmen. In diesem Fall kann die Dauer des Lei-

<sup>123</sup> Der vollständige Name dieser Arbeitsstiftung lautet: Verein zur Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern, Steyr - Offene Arbeitsstiftung Steyr.

<sup>124</sup> Mit beeinflusst wurde die konzeptionelle Entwicklung von Arbeitsstiftungen durch die saarländische Stahlstiftung (vgl. dazu Bosch 1990). Nach Auskunft eines österreichischen Gerwerkschaftsvertreters wurden aber auch schon Mitte der 60er Jahre Erfahrungen mit arbeitsstiftungsähnlichen Modellen in Schweden gesammelt, als das Unternehmen Volvo und verschiedene Werftbetriebe in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerieten.

<sup>125</sup> Die Vertragspartnerschaft zwischen der ÖSB und der österreichischen Arbeitsverwaltung besteht seit 1983. Über die genannten Aktivitäten hinaus führt die ÖSB Gründungsberatungen durch und fördert den internationalen arbeitsmarktpolitischen Erfahrungstransfer. Seit 1993 unterstützt die ÖSB das österreichische Bundesministerium für Arbeit und Soziales bei der Umsetzung des Europäischen Sozialfonds (vgl. ÖSB o. J.).

stungsbezugs um bis zu vier Jahre auf maximal fünf Jahre ausgedehnt werden. Der erweiterte Leistungsbezug wird im Rahmen einer Arbeitsstiftung genutzt, um den Lebensunterhalt von Arbeitslosen in der Zeit zu sichern, in der sie sich durch die Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen eine neue berufliche Perspektive erschließen. Die Kosten für diese Maßnahmen werden von den personalentlassenden Unternehmen und/oder von den Gebietskörperschaften getragen.

Der Begriff Arbeitsstiftung selbst ist kein Bestandteil des Arbeitslosenversicherungsgesetzes, sondern dieser hat sich nach Gründung der Voest Alpine-Stiftung im Laufe der Zeit lediglich im praktischen Sprachgebrauch etabliert. Arbeitsmarktpolitische Einrichtungen werden in Österreich vom zuständigen Landesarbeitsamt dann als Arbeitsstiftung anerkannt, wenn sie folgende Bedingungen erfüllen:

- Ein Unternehmen stellt für seine arbeitslos werdenden Arbeitnehmer eine Einrichtung bereit, die für die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Wiedererlangung eines Arbeitsplatzes nach einem einheitlichen Konzept verantwortlich ist.
- Es muß sich dabei um Maßnahmen handeln, die die Wiedereingliederung der Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt, insbesondere durch Aus- oder Weiterbildung im Rahmen eines Unternehmens, der Einrichtung selbst oder von anderen Schulungseinrichtungen fördern.
- Die Maßnahmen müssen zu einer zeitlichen Vollauslastung der Teilnehmer, gleich der eines Arbeitnehmers führen.
- Die Umsetzung der Maßnahmen muß durch ausreichende Bereitstellung der notwendigen finanziellen, sachlichen und organisatorischen Mittel durch den Träger sichergestellt sein.
- Den Teilnehmern muß eine Zuschußleistung durch den Träger der Einrichtung auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung gewährt werden. Diese Betriebsvereinbarung muß die Zustimmung der jeweiligen Kollektivvertragsparteien besitzen.
- Falls das entlassende Unternehmen aufgrund von Insolvenz nicht in der Lage ist, eine Trägerfunktion für die Einrichtung zu übernehmen, kann diese Funktion auch durch eine Gebietskörperschaft oder durch eine andere juristische Person übernommen werden.
- Auch dann, wenn nicht das entlassende Unternehmen die Trägerschaft der Einrichtung übernimmt, sondern eine andere juristische Person, muß sichergestellt sein, daß die Teilnehmer während der Zeit ihrer Zugehörigkeit zur Einrichtung eine Zuschußleistung durch den Träger erhalten.

Eine Arbeitsstiftung, wie wir sie im folgenden anhand der Offenen Arbeitsstiftung Steyr beispielhaft vorstellen, stellt einen arbeitsmarktpolitischen Ansatz dar, der zwar erst dann einsetzt, wenn Arbeitslosigkeit bereits eingetreten ist, der aber dennoch als proaktive Arbeitsmarktpolitik verstanden werden kann. Denn Arbeitsstiftungen schaffen eine Interimsphase zwischen alter und neuer Beschäftigung, in der die Teilnehmer der Stiftung zwar formal arbeitslos gemeldet sind, jedoch sowohl aufgrund ihrer Möglichkeiten zur beruflichen Neuorientierung als auch aufgrund ihrer materiellen Absicherung deutlich bessere Rahmenbedingungen vorfinden als Arbeitslose die von einer Stiftungsteilnahme ausgeschlossen sind. Die Maßnahmen zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt setzen in Arbeitsstiftungen darüber hinaus unmittelbar nach Verlust des Arbeitsplatzes ein.

## Übersicht 6.1: Die institutionelle Grundlage von Arbeitsstiftungen im österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetz

### Gesetzliche Regelung der Arbeitsstiftung - Auszug aus dem österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetz

#### Dauer des Bezugs

§ 18. (1) Das Arbeitslosengeld wird für 20 Wochen gewährt. Es wird für 30 Wochen gewährt, wenn in den letzten fünf Jahren vor Geltendmachung des Anspruches arbeitslosenversicherungspflichtige Beschäftigungen in der Dauer von 156 Wochen nachgewiesen werden.

(2) Die Bezugsdauer erhöht sich

a) auf 39 Wochen, wenn in den letzten zehn Jahren vor Geltendmachung des Anspruches arbeitslosenversicherungspflichtige Beschäftigungen von 312 Wochen nachgewiesen werden und der Arbeitslose bei Geltendmachung des Anspruches das 40. Lebensjahr vollendet hat,

b) auf 52 Wochen, wenn in den letzten 15 Jahren vor Geltendmachung des Anspruches arbeitslosenversicherungspflichtige Beschäftigungen von 468 Wochen nachgewiesen werden und der Arbeitslose bei Geltendmachung des Anspruches das 50. Lebensjahr vollendet hat,

(3) Bei der Feststellung der Bezugsdauer sind die im § 14 Abs. 4 angeführten Zeiten zu berücksichtigen.

(4) Anm.: aufgehoben durch BGBl. Nr. 502/1993.

(5) Die Bezugsdauer nach Abs. 1 und 2 verlängert sich um höchstens 156 Wochen um Zeiten, in denen der Arbeitslose an einer Maßnahme im Sinne des Abs. 6 teilnimmt. Diese Verlängerung kann um höchstens insgesamt 209 Wochen erfolgen,

1. wenn die Maßnahme in einer Ausbildung besteht, für die gesetzlich oder auf gesetzlicher Grundlage erlassene Vorschriften eine längere Dauer vorsehen, für die Zeit dieser Ausbildung;

2. wenn der Arbeitslose das 50. Lebensjahr vollendet hat und trotz Teilnahme an Maßnahmen im Sinne des Abs. 6 die Arbeitslosigkeit noch immer fort dauert oder wieder eingetreten ist.

(6) Eine Maßnahme im Sinne des Abs. 5 ist von der Landesgeschäftsstelle anzuerkennen, wenn

a) ein oder mehrere Unternehmen für arbeitslos gewordene Arbeitnehmer eine Einrichtung bereitstellen, die für die Planung und Durchführung von Maßnahmen der in lit. b genannten Art nach einem einheitlichen Konzept verantwortlich ist und diesem Konzept von den für den Wirtschaftszweig in Betracht kommenden kollektivvertragsfähigen Körperschaften der Dienstgeber und Dienstnehmer zugestimmt worden ist,

b) es sich um Maßnahmen handelt, die dem Arbeitslosen die Wiedererlangung eines Arbeitsplatzes insbesondere durch eine Ausbildung oder Weiterbildung im Rahmen des Unternehmens, der Einrichtung oder von anderen Schulungseinrichtungen erleichtern sollen und nach dem Inhalt und nach den angestrebten Zielen den arbeitsmarktpolitischen Erfordernissen dienen,

c) die Maßnahme eine Vollaustattung des Arbeitslosen gleich einem Arbeitnehmer unter Berücksichtigung von Freizeiten, üblichen Urlaubsansprüchen u. dgl. bewirkt, oder bei Arbeitslosen, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, an die Stelle der Vollaustattung eine intensive Betreuung durch die Einrichtung mit dem Ziel der Beendigung der Arbeitslosigkeit tritt,

d) die Realisierung des Konzeptes unter Bedachtnahme auf lit. a und b durch ausreichende Bereitstellung der finanziellen, organisatorischen, sachlichen und personellen Voraussetzungen von der Einrichtung sichergestellt ist, und

e) dem Arbeitslosen eine Zuschußleistung vom Träger der Einrichtung während seiner Zugehörigkeit zu ihr gewährt wird.

Die Maßnahme ist mit Bescheid anzuerkennen, wobei nur das betreffende Unternehmen oder die Einrichtung, sofern sie Rechtspersönlichkeit besitzt, Parteilstellung hat.

(7) Die Voraussetzungen nach Abs. 6 lit. a und e sind auch erfüllt, wenn

a) die Einrichtung, falls ein Unternehmen infolge von Insolvenztatbeständen im Sinne des § 1 Abs. 1 des Insolvenz-Entgeltsicherungsgesetzes, BGBl. Nr. 324/1977, dazu nicht in der Lage ist, durch eine Gebietskörperschaft oder eine andere geeignete juristische Person bereitgestellt wird oder

b) die Einrichtung durch die gesetzliche Interessenvertretung der Arbeitgeber im Zusammenhang mit Auswirkungen des EU-Beitrittes auf einen gesamten Wirtschaftszweig, die bis 31. Dezember 1997 eintreten, bereitgestellt wird und

c) dem Arbeitslosen in diesen Fällen der lit. a und b eine Zuschußleistung vom Träger der Einrichtung während seiner Zugehörigkeit zu ihr gewährt wird. Vor Festsetzung dieser Zuschußleistung sind die in Betracht kommenden kollektivvertragsfähigen Körperschaften der Dienstgeber und Dienstnehmer anzuhören.

Hinsichtlich der Finanzierung und des institutionellen Aufbaus lassen sich vier Typen von Arbeitsstiftungen unterscheiden (vgl. ÖSB o.J.):

- (1) Unternehmensstiftungen: Arbeitgeber und Arbeitnehmer eines personalentlassenden Unternehmens gründen und finanzieren ihre Arbeitsstiftung selbst. Die Planung und Errichtung einer Unternehmensstiftung erfolgt mit den finanziellen Mitteln des Unternehmens und in manchen Fällen zusätzlich mit Solidaritätsbeiträgen der im Unternehmen verbliebenen Beschäftigten.
- (2) Branchenstiftungen: Die Sozialpartner mehrerer Unternehmen einer Branche gründen auf der Basis von Kollektivverträgen gemeinsam eine Arbeitsstiftung.
- (3) Insolvenzstiftungen: Die Insolvenzstiftung ist durch den Ausfall der Unternehmenseite gekennzeichnet. Die notwendigen finanziellen Mittel werden durch öffentliche Körperschaften zur Verfügung gestellt.
- (4) Regionalstiftungen: In einer Region errichten Unternehmen, Sozialpartner und Vertreter der öffentlichen Hand eine Arbeitsstiftung. Die Regionalstiftung ist die komplexeste Form einer Arbeitsstiftung, denn neben den Sozialpartner-Interessen der beteiligten Unternehmen spielen hier auch häufig die Bedürfnisse der regionalen politischen Akteure eine entscheidende Rolle.

Entsprechend dem Verantwortungsprinzip beziehungsweise „Verursacherprinzip“ war die Variante der Unternehmensstiftung der konzeptionelle Ausgangspunkt bei der Etablierung von Arbeitsstiftungen. Nach Auskunft unserer österreichischen Gesprächspartner werden jedoch derzeit in Österreich kaum noch Arbeitsstiftungen dieses Typs gegründet. Aufgrund der zurückliegenden wirtschaftlichen Rezession und der daraus resultierenden hohen Zahl von Insolvenzen haben Stiftungsneugründungen zumeist die Form von Regional- und Insolvenzstiftungen, womit Regionen, Gemeinden und Bundesländer als Träger und Finanzgeber zunehmend an Bedeutung gewinnen und die in den Stiftungen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel naturgemäß knapper bemessen sind.

## 6.2 Entstehung und Entwicklung der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

Die wirtschaftliche Grundlage der Stadt Steyr und Umgebung wird seit mehr als 2000 Jahren durch die Verarbeitung von Eisen und durch den Handel mit Metallwaren gebildet. Bis in die 80er Jahre war die Steyr Daimler Puch AG das dominierende Unternehmen und der bedeutendste Arbeitgeber sowohl der Stadt als auch der Region Steyr. In den 80er Jahren leitete das Unternehmen umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen ein, die vom Verkauf einiger Unternehmensbereiche und starkem Personalabbau begleitet wurden. Die Anzahl der Beschäftigten bei der Steyr Daimler Puch AG reduzierte sich von 9.600 Personen im Jahre 1981 auf 900 Personen im Jahre 1995.<sup>126</sup> Ein Großteil der Industriearbeitsplätze konnte durch die Ansiedlung von neuen Unternehmen gesichert werden. Inzwischen wird der Wirtschaftsstandort Steyr weitgehend durch Tochterunternehmen internationaler Konzerne geprägt. Nach wie vor ist Steyr und Umgebung aber noch sehr stark auf die Motoren- und Fahrzeugindustrie ausge-

---

<sup>126</sup> Vgl. Forschungs- und Ausbildungszentrum für Arbeit und Technik - FAZAT Steyr. Internet: [http://www.ris.at/fazat/STANDORT/s1\\_3.htm](http://www.ris.at/fazat/STANDORT/s1_3.htm), 23. Oktober 1997.

richtet. Der Arbeitsamtsbezirk Steyr weist die höchste Arbeitslosenquote in Oberösterreich auf. Gemessen an der Entwicklung der Brutto-Wertschöpfung je Einwohner ist innerhalb Österreichs ein West-Ost-Gefälle auszumachen, an dessen Ende Oberösterreich steht. Der Arbeitsmarktbezirk Steyr ist in diesem Bundesland am stärksten von Arbeitslosigkeit betroffen. Nach Auskunft des Arbeitsmarktservice Steyr war die starke Zunahme von Arbeitslosigkeit von 1992 auf 1993 durch die Abwanderung zweier Großbetriebe bedingt, wodurch mehr als 500 Arbeitsplätze verloren gingen. Darüber hinaus ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt Steyr und Umgebung noch immer von Umstrukturierungsmaßnahmen der dort ansässigen metallverarbeitenden Unternehmen geprägt, denen im Zeitraum von 1992 bis 1997 insgesamt etwa 900 Arbeitsplätze zum Opfer gefallen sind.

Massive wirtschaftliche Schwierigkeiten der ortsansässigen Gesellschaft für Fertigungstechnik und Maschinenbau AG (GFM) zu Beginn der 90er Jahre führten zu einer Diskussion über den Aufbau einer Arbeitsstiftung in Steyr.<sup>127</sup> Unter Beteiligung der Kommune, des Gewerkschaftsbundes, des Sozialministeriums und des Arbeitsmarktservice wurden Runde Tische eingerichtet, bei denen die Bewältigung der zunehmenden Arbeitslosigkeit in der Stadt Steyr und Umgebung im Zentrum der Diskussionen stand. Die verschiedenen beteiligten Akteure verband eine gemeinsame Zielsetzung bei ihrem Engagement. Aufgrund der zunehmenden Personalentlassungen in einigen ortsansässigen Unternehmen war anzunehmen, daß die Region durch eine emporschnellende Arbeitslosequote in den Augen der Öffentlichkeit zu einer Problemregion gestempelt würde - mit all den Folgewirkungen, die eine derartige Stigmatisierung wirtschaftlich und gesellschaftlich für den Standort nach sich ziehen würde. Vor allem wurde befürchtet, daß sukzessive Arbeitskräfte aus der Region abwandern würden, die wiederum in anderen - personalsuchenden - Unternehmen dringend gebraucht wurden. Die an den Runden Tischen beteiligten Akteure motivierte also eine Art personal- und strukturpolitisch getragener „Poolgedanke“ zu ihrem arbeitsmarktpolitischen Engagement. Im Rahmen der Runden Tische wurde schließlich im April 1993 die Offene Arbeitsstiftung Steyr als Regionalstiftung gegründet. Die Gesellschaftsform der Stiftung ist die eines (nicht-gemeinnützigen) Vereins. Die Gründungsmitglieder der Stiftung waren neben der GMF die BMW GmbH, die Steyr Antriebstechnik GmbH, die Steyr Nutzfahrzeuge AG, die Enns-Kraftwerke AG sowie die SKF Österreich AG. Im weiteren Verlauf ihres Bestehens sind weitere fünf Unternehmen beziehungsweise Institutionen als Mitglieder der Stiftung beigetreten (vgl. Tabelle 6.1).

---

<sup>127</sup> Eine erste Initiative zur Gründung einer Arbeitsstiftung in der Region Steyr gab es bereits Ende der 80er Jahre durch den Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB). Aus gewerkschaftlicher Perspektive waren Arbeitsstiftungen schon damals als arbeitsmarktpolitisches Instrument reizvoll, da durch den früheren Personalabbau bei der Steyr Daimler Puch AG - dem größten Arbeitgeber der Umgebung - die älteren Jahrgänge der Belegschaft durch die Anwendung von Vorruhestandsregelungen bereits stark ausgeschöpft waren. Zudem liefen in jener Zeit einige gesetzliche Vorruhestandsregelungen aus, so daß auf der gewerkschaftlichen Seite eine gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber neuen arbeitsmarktpolitischen Ansätzen vorhanden war. Die Arbeitgeber der Region lehnten zum damaligen Zeitpunkt aber eine Stiftungs konstruktion ab, bei der nicht sie, sondern der Gewerkschaftsbund die Federführung besitzen sollte.

**Tabelle 6.1: Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr im Januar 1998**

Name des Mitgliedsunternehmens		Anzahl der Beschäftigten*	Wirtschaftszweig
1	BMW Steyr AG	3000	Fahrzeugindustrie
2	GFM Steyr AG	300	Werkzeugmaschinen
3	Steyr-Nutzfahrzeuge AG	2500	Fahrzeugindustrie
4	Enns-Kraftwerke AG	370	Energieproduzent
5	Steyr-Mannlicher AG	180	Waffenindustrie
6	Steyr-Antriebstechnik GmbH	850	Fahrzeugindustrie
7	Steyr-Rechenzentrum	25	EDV-Dienstleistungen
8	SKF Österreich AG	820	Fahrzeugindustrie
9	Laevosan GmbH, Linz	350	Pharmaindustrie
10	Jugendzentrumsunterstützungsverein Linz	25	Soz. Dienstleistungen
11	Solvay Österreich AG (Ebensee)	700	Chemieproduktion
Quelle: Offene Arbeitsstiftung Steyr; * geschätzt, nach Angaben der Offenen Arbeitsstiftung Steyr			
© Institut Arbeit und Technik, 1998			

Der ursprüngliche Vereinsaufbau der Stiftung wurde inzwischen zu einer Holdingstruktur weiterentwickelt, um zusätzliche arbeitsmarktpolitische Aktivitäten umsetzen zu können, die über den ursprünglichen Stiftungszweck hinausgehen und zu einer Finanzierung des Stiftungs-Overheads beitragen. Diese erweiterten Stiftungsaktivitäten umfassen den Betrieb einer Genossenschaft für Arbeit, einer Unternehmensgründungsgesellschaft sowie die Betreuung anderer Stiftungen<sup>128</sup>. Während der Offenen Arbeitsstiftung Steyr in ihrer Anfangsphase noch als Kriseninstrument eine zeitlich befristet Perspektive angedacht war, zeichnet sich gegenwärtig eine dauerhafte Verankerung dieser Arbeitsstiftung im Raum Steyr ab. Die Stiftungsverwaltung befindet sich in angemieteten Räumlichkeiten in der Stadt Steyr. Dort und in einer Außenstelle im benachbarten Linz werden die verschiedenen Seminare und Beratungen durchgeführt.

### 6.3 Der institutionelle Aufbau der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

Mitglied der Offenen Arbeitsstiftung Steyr können ausschließlich Unternehmen werden. Jedes Mitgliedsunternehmen bildet innerhalb der Stiftung als organisatorische Einheit eine sogenannte Sektion. Jedes Mitgliedsunternehmen benennt einen eigenen Sektionsvorstand, der paritätisch von Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern besetzt ist, und erstellt eine Sektionsordnung, in der die Bedingungen des Stiftungsaufenthaltes für die ehemaligen Beschäftigten geregelt sind. Die Sektionsvorstände der Mitgliedsunternehmen schlagen Beschäftigte für die Teilnahme an der Arbeitsstiftung vor, die Arbeitsstiftung selbst besitzt kein Auswahlrecht.

<sup>128</sup> Dies sind die Lebensmittelbranchenstiftung AUFLEB, die Speditionsbranchenstiftung AUSPED sowie eine Insolvenzstiftung. Zu den Aktivitäten der Offenen Arbeitsstiftung Steyr zählt darüber hinaus die Umsetzung von Programmen für Sozialhilfeempfänger.



Das oberste Organ der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ist der Vereinsvorstand, der ebenfalls durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter paritätisch besetzt wird (vgl. Schaubild 6.1). Das Stimmrecht eines Mitgliedsunternehmens im Vereinsvorstand - und damit zugleich die Anzahl der in den Vereinsvorstand entsandten Vertreter - wird durch die Anzahl der Beschäftigten bestimmt. Der Vorsitz des Vereinsvorstandes kann ausschließlich durch einen Arbeitgebervertreter eines der Mitgliedsunternehmen gestellt werden.

Mit der Bezeichnung der „Offenen“ Arbeitsstiftung Steyr wird zum Ausdruck gebracht, daß auch kleinere Unternehmen - die sich nicht in die organisatorische Struktur der Stiftung als Mitgliedsunternehmen einbringen wollen oder dies zum Beispiel aufgrund mangelnder personeller Kapazitäten nicht können - im Rahmen einer offenen Sektion Arbeitnehmer in die Stiftung entsenden können. In diesem Fall müssen die Unternehmen, die der offenen Sektion beitreten, der Arbeitsstiftung eine einmalige Gebühr entrichten. Da die Unternehmen der offenen Sektion nicht im Vereinsvorstand vertreten sind, haben sie keinen Einfluß auf die strategischen Entscheidungen innerhalb der Stiftung.

**Schaubild 6.1: Organisatorischer Aufbau der Offenen Arbeitsstiftung Steyr**



Auf der Unternehmensebene wird der Beitritt zur Arbeitsstiftung und die Bildung eines Sektionsausschusses durch eine Betriebsvereinbarung und einen Sozialplan geregelt. Dort werden die finanziellen Leistungen fixiert, die das Unternehmen für seine in die Stiftung übergehenden ehemaligen Beschäftigten bereitstellt.

Die Teilnahme an der Arbeitsstiftung wird ausschließlich den Arbeitnehmern ermöglicht, die

- a) ihr Arbeitsverhältnis einvernehmlich gelöst haben oder
- b) eine arbeitgeberseitige Kündigung in eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses umwandeln.

Der Übergang in die Arbeitsstiftung ist für die aus den Unternehmen ausscheidenden Beschäftigten freiwillig, das heißt grundsätzlich ist auch die Inanspruchnahme des Sozialplans ohne Stiftungsteilnahme möglich. Die Teilnahme an der Arbeitsstiftung ist je nach Mitgliedsunternehmen in der Regel mit einer Reduzierung der Abfindungssumme verbunden. Die Unternehmen sind jedoch im Rahmen des österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetzes dazu verpflichtet, ihren Stiftungsteilnehmern eine Zuschußleistung (Stipendium) zum Arbeitslosengeld zu zahlen, so daß diese höhere Einkünfte haben als „normale“ Arbeitslose.

#### **6.4 Finanzierungsstruktur der OAS**

Die Finanzierungsstruktur der OAS läßt sich in die drei Ebenen Stiftungs-Overhead, Unternehmenssektionen und Teilnehmer unterteilen (vgl. Übersicht 6.2). Die Grundfinanzierung des Stiftungs-Overheads, das heißt des Stiftungspersonals sowie der Sachkosten, erfolgt über die Stiftungsbeiträge der Mitgliedsunternehmen, wobei deren Höhe nach Anzahl der aktiven Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens berechnet wird und ca. 3 DM monatlich pro Arbeitnehmer beträgt. Darüber hinaus finanziert sich der Stiftungs-Overhead - wie bereits erwähnt - über Einnahmen, die durch den Verkauf von externen Stiftungsdienstleistungen realisiert werden.

Die Finanzierung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen erfolgt über die Sektionsbeiträge der Mitgliedsunternehmen und über eine Eigenbeteiligung der Teilnehmer. Die finanziellen Leistungen, die die verschiedenen Mitgliedsunternehmen für ihre Teilnehmer in die Stiftung einbringen, sind sehr unterschiedlich, so daß keine allgemeinverbindlichen Aussagen über deren Höhe gemacht werden können.<sup>129</sup> Bei einer Betriebsvereinbarung, die uns vorlag, betrug dieser Beitrag pro Teilnehmer rund 7.000 DM. In diesem Betrag war bereits die sogenannte Zuschußleistung (Stipendium) enthalten, zu deren Zahlung die Mitgliedsunternehmen nach § 18 (6) e des österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetzes verpflichtet sind.<sup>130</sup> Die Verwendung der Sektionsbeiträge für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen erfolgt in der Arbeitsstiftung nach Zweckmäßigkeit. Das heißt, die Höhe der für den einzelnen Teilnehmer verausgabten Sektionsmittel kann sehr unterschiedlich ausfallen - der einzelne Teilnehmer hat keinen Anspruch auf eine bestimmte Summe.

Die Teilnehmer der Stiftung erhalten neben der Zuschußleistung zur Deckung ihres Lebensunterhaltes Arbeitslosengeld über den Arbeitsmarktservice. Auf Grundlage der Betriebsvereinbarung ihres Herkunftsunternehmens müssen die Teilnehmer eine Eigenleistung in die Arbeitsstiftung einbringen. Deren Höhe unterscheidet sich wiederum von Mitgliedsunternehmen zu Mitgliedsunternehmen. In einer uns zur Verfügung stehenden Betriebsvereinbarung betrug die Höhe dieser Eigenleistung rund 700 DM jährlich.

---

<sup>129</sup> Bei einem der Mitgliedsunternehmen leisteten darüber hinaus die im Unternehmen verbliebenen Arbeitnehmer einen Solidaritätsbeitrag zur Finanzierung der Stiftungssektion.

<sup>130</sup> Die Höhe dieser Zuschußleistung ist nicht im österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetz festgelegt. Dieses schreibt jedoch vor, daß vor Festsetzung der Zuschußleistung die in Betracht kommenden kollektivvertragsfähigen Körperschaften der Dienstgeber und Dienstnehmer anzuhören sind. In der Offenen Arbeitsstiftung Steyr betrug die monatliche Zuschußleistung pro Teilnehmer je nach Mitgliedsunternehmen 85 bis 280 DM.

## Übersicht 6.2: Finanzierungsstruktur der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

---

### - Stiftungs-Overhead -

#### *Einnahmen*

- Stiftungsbeiträge der Mitgliedsunternehmen
- Am Markt erbrachte Stiftungsdienstleistungen

#### *Ausgaben*

- Personalkosten
- Sachkosten

### - Unternehmenssektionen -

#### *Einnahmen*

- Sektionsbeiträge der Mitgliedsunternehmen
- Eigenleistung der Teilnehmer und ggf. der weiter Beschäftigten

#### *Ausgaben*

- Monatliche Zuschußleistung
- Berufsorientierungsseminare
- Qualifizierungskosten
- Fahrt- und Übernachtungskosten
- Lehrmittel

### - „Kostenstelle“ Stiftungsteilnehmer -

#### *Einnahmen*

- Arbeitslosengeld
- Monatliche Zuschußleistung

#### *Ausgaben*

- Lebensunterhalt
- Eigenleistung zur Stiftung

Quelle: In Anlehnung an Köfler 1993, S. 34

## 6.5 Kooperation mit dem Arbeitsmarktservice

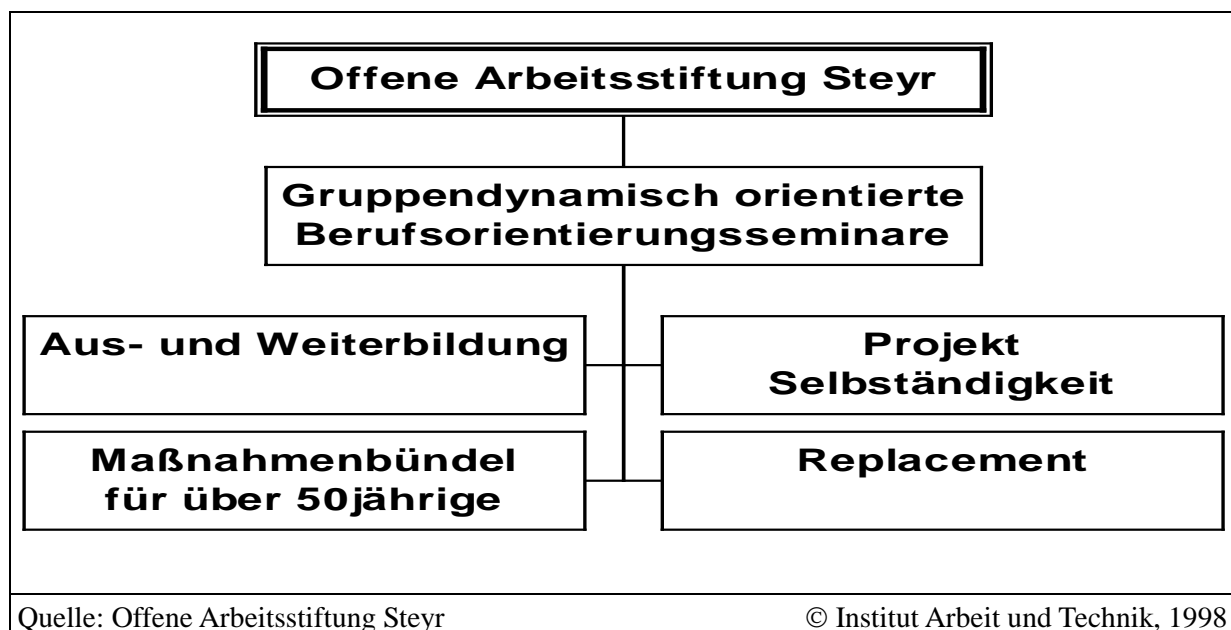
In der Stadt Steyr wurden zum Zeitpunkt unserer Gespräche nach Auskunft des örtlichen Arbeitsmarktservice die für Fortbildung und Umschulung verfügbaren Mittel fast vollständig für die Integration von Langzeitarbeitslosen verwendet. Vielen anderen Arbeitslosen wie zum Bei **zum Stand** spiel älteren, bei denen die Reintegration in den Arbeitsmarkt als eher unwahrscheinlich gilt, wurden dagegen kaum noch Qualifizierungsmaßnahmen bewilligt. Im Gegensatz hierzu steht den meisten Teilnehmern der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ein vielfältiges Angebot an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen offen. Stiftungsteilnehmer werden insofern vom Arbeitsmarktservice als privilegierte Arbeitslose betrachtet.

Nach Aufnahme in die Offene Arbeitsstiftung Steyr tritt der Arbeitsmarktservice für die Teilnehmer weitgehend in den Hintergrund, da nun die Arbeitsstiftung einige der Aufgaben übernimmt, die originär dem Arbeitsmarktservice zugeordnet sind. Die Funktion der Arbeitsverwaltung reduziert sich in der Regel auf die Kontrolle des Status der Stiftungsteilnehmer, das heißt auf Ein- und Austrittsdaten, Anwesenheit in der Stiftung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Den Stiftungsteilnehmern wurden beim örtlichen Arbeitsmarktservice in Steyr Sachbearbeiter mit speziellen Sprechzeiten als Ansprechpartner zugewiesen.

## 6.6 Die Konzeption der Offenen Arbeitsstiftung Steyr <sup>131</sup>

Beim Eintritt in die Arbeitsstiftung steht die neue berufliche Perspektive der Teilnehmer in der Regel noch nicht fest. Vielmehr ist es eines der zentralen Ziele der Stiftung, entlassene Arbeitnehmer bei ihrer beruflichen Neuorientierung zu unterstützen. Hierfür wurden in der Stiftung sogenannte Berufsorientierungsseminare eingerichtet. Erst nach Besuch der Berufsorientierungsseminare wechseln die Teilnehmer in Abhängigkeit von ihrem neuen beruflichen Ziel in die verschiedenen Module der Stiftung - Aus- und Weiterbildung, Projekt Selbständigkeit, Replacement oder Maßnahmenbündel für über 50jährige - über (vgl. Schaubild 6.2).

**Schaubild 6.2: Die Konzeption der Offenen Arbeitsstiftung Steyr**



### 6.6.1 Das Berufsorientierungsseminar<sup>132</sup>

Die Teilnahme am Berufsorientierungsseminar ist für alle Teilnehmer der Arbeitsstiftung obligatorisch. In den Berufsorientierungsseminaren soll zunächst der Arbeitsplatzverlust zusammen mit gleichermaßen Betroffenen psychisch verarbeitet werden. Anschließend wird in einer Art diagnostischen Phase die berufliche Neuorientierung der Teilnehmer eingeleitet. Methodisch wird dies durch gruppenspezifisch geprägte Selbst-Fremdbild-Übungen, Stärken-Schwächen-Analysen sowie durch die Verwendung von Begabungs- und Interessentests umgesetzt. Einzelgespräche werden nur dann eingeleitet, wenn es einem Teilnehmer nicht gelingt, sich eine konkrete neue berufliche Perspektive zu erarbeiten. Dies äußert sich in der Regel darin, daß Ausbildungswünsche häufig verändert werden, was nach Auskunft der Trainer

<sup>131</sup> Die Konzeption der Offenen Arbeitsstiftung Steyr wurde maßgeblich vom ersten und derzeit noch amtierenden Geschäftsführer erarbeitet.

<sup>132</sup> Die Einrichtung von Berufsorientierungskursen setzte in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik etwa Mitte der 80er Jahre ein (vgl. Hausegger / Grotenthaler-Riedl 1995). Im Zuge von steigender Arbeitslosigkeit wurden die sogenannten Berufsfindungsmaßnahmen, die bis dahin ausschließlich im Bereich der Arbeitsmarktpolitik für Behinderte eingesetzt wurden, in ihrer Konzeption auch an nicht-behinderte Personengruppen angepaßt. Zielgruppe der ersten Berufsorientierungskurse waren zunächst Langzeitarbeitslose und Berufsrückkehrerinnen.

häufig ein Hinweis darauf ist, daß der Arbeitsplatzverlust emotional noch nicht überwunden wurde. Die psychische Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes wiederum steht erfahrungsgemäß in Zusammenhang mit der Art und Weise, wie das Herkunftsunternehmen seine Entlassungen eingeleitet hat. Wurden zum Beispiel Teilnehmer überraschend mit ihrer Kündigung konfrontiert, so gestaltet sich die berufliche Neuorientierung in den Seminaren in der Regel als schwierig.

Die gruppensdynamische Arbeit in den Berufsorientierungsseminaren wird ergänzt durch Informationen über relevante Berufsbilder und durch Persönlichkeits- und Sozialtrainings. Das zentrale Ziel des Berufsorientierungsseminars ist es, daß jeder Teilnehmer für sich einen individuellen Bildungsplans erstellt, in dem er seine angestrebte neue berufliche Perspektive darstellt. Mehrheitlich hat der Bildungsplan eine berufliche Umschulung oder eine Weiterbildungsmaßnahme zum Gegenstand. Mit Fertigstellung des Bildungsplans wird gleichsam der spätere Übergang in die folgenden Module der Stiftung markiert. Der Bildungsplan muß sowohl durch den jeweiligen Sektionsausschuß des Mitgliedsunternehmens als auch durch den Arbeitsmarktservice genehmigt werden. Die Dauer der Berufsorientierungsseminare beträgt in der Regel drei bis sechs Wochen; nur in Einzelfällen wird das Seminar auf 12 Wochen verlängert. Die Zusammensetzung der Teilnehmer in den Berufsorientierungsseminaren bleibt in den ersten drei bis vier Wochen stabil.

Den Berufsorientierungsseminaren wird für ihre gesamte Dauer ein Trainer der Arbeitsstiftung fest zugeteilt. Die maximale Teilnehmerzahl beträgt in den Seminaren 15 Personen; die Untergrenze liegt bei vier Personen. In der Arbeitsstiftung wird davon ausgegangen, daß sich in Seminargruppen mit weniger als vier Personen die für den Prozeß der beruflichen Neuorientierung notwendige Gruppendynamik nicht entwickeln kann. Verantwortlich für in der Regel zwei Berufsorientierungsgruppen ist ein sogenannter Supervisor, der die Einzelberatungen durchführt, Berufskunde lehrt und Kriseninterventionen bei Teilnehmern vornimmt. Darüber hinaus werden die Berufsorientierungsseminare durch ein Train-the-Trainer-Konzept flankiert. Ehemalige Beschäftigte der Mitgliedsunternehmen, die bereits für sich selbst eine neue berufliche Orientierung gefunden haben, werden hierfür durch die Stiftung in die Grundlagen von Gesprächsführungstechniken, Gruppenarbeit, Moderation und Berufskunde eingearbeitet.

Während des Berufsorientierungsseminars leisten die Teilnehmer Kurzpraktika. Diese Kurzpraktika haben das Ziel, ein tieferes Verständnis von den in den Seminaren erarbeiteten neuen beruflichen Perspektiven zu fördern. Das heißt, die sich anbahnende Entscheidung für einen neuen Beruf beziehungsweise für eine neue Tätigkeit soll auf diesem Wege durch Praxiserfahrungen hinterfragt werden. Die Dauer der Kurzpraktika beträgt maximal eine Woche. Die Anzahl der Kurzpraktika, die individuell geleistet werden, ist im Berufsorientierungsseminar nicht begrenzt. Die Organisation der Kurzpraktika wird je nach persönlicher Voraussetzung der Teilnehmer entweder von ihnen selbst oder von Stiftungsmitarbeitern übernommen. Der einen Praktikanten aufnehmende Betrieb wird durch einen Praktikumsvertrag verpflichtet, einen Schulungsplan aufzustellen und durch Anwesenheitsnachweise die zeitliche Vollausslastung des Praktikanten zu dokumentieren.

### 6.6.2 Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

Innerhalb der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ist die Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der zentrale Ansatz zur Wiedereingliederung der Stiftungsteilnehmer in den Arbeitsmarkt. Das Spektrum der möglichen Qualifizierungen ist hierbei sehr weit, es umfaßt:

- Qualifizierungskurse mit einer maximalen Förderdauer von 18 Monaten,
- außerordentliche Lehrabschlüsse (Umschulungen) aller Berufssparten mit Besuch der Berufsschule und einer maximalen Förderdauer von drei Jahren,<sup>133</sup>
- den Besuch von höheren berufsbildenden Schulen mit einer maximalen Förderdauer von vier Jahren,
- den Besuch von Akademien, Colleges, Fachhochschulen und Universitäten mit einer maximalen Förderdauer von vier Jahren.<sup>134</sup>

Die förderfähigen Qualifizierungsmaßnahmen umfassen damit sehr unterschiedliche qualifikatorische Niveaus. Ebenso divergiert der Mittelbedarf zur Finanzierung der verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen. Allerdings hat, wie bereits erwähnt, nicht jeder Teilnehmer einen prinzipiellen Anspruch auf eine bestimmte Qualifizierungsmaßnahme, denn eine Maßnahme wird nur dann gewährt, wenn der Antragsteller durch seinen Bildungsplan zum Ausdruck bringen kann, daß die gewählte Qualifizierung für ihn geeignet erscheint und daß seine Chancen, diese Ausbildung abzuschließen, realistisch sind.

In der Regel kann im Rahmen der Arbeitsstiftung nur ein einziges Qualifizierungsziel verfolgt werden. Falls sich die Realisierung eines eingeschlagenen Qualifizierungsziels als unmöglich erweist, müssen die betreffenden Teilnehmer aus der Stiftung austreten und sich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen. Nur in Ausnahmefällen besteht die Möglichkeit einer Zielkorrektur, wobei diese sowohl durch den Arbeitsmarktservice als auch durch den Stiftungsvorstand genehmigt werden muß: „Ziel dieser Haltung ist es, ein leistungsorientiertes System zu installieren, das den Gegebenheiten der Arbeitswelt angepaßt ist und somit belastungsfähige Arbeitnehmer fördert“ (Geschäftsführer der Stiftung). Falls nach Abschluß der Qualifizierungsmaßnahme noch Stiftungszeit verbleibt, kann der Teilnehmer für maximal vier Monate in das Replacement (vgl. Abschnitt 6.6.5) überwechseln und dort nach einem adäquaten Arbeitsplatz suchen.

### 6.6.3 Projekt Selbständigkeit

Der Aufbau von selbständigen Erwerbstätigkeiten wird in der Arbeitsstiftung vorwiegend als eine Alternative zur abhängigen Beschäftigung für die älteren Teilnehmer betrachtet, da deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erfahrungsgemäß mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist. Die Motivation und die persönliche Eignung des an einer Unternehmensgründung interessierten Teilnehmers wird von den Trainern im Berufsorientierungsseminar festgestellt. Nur wenn eine Gründung für aussichtsreich und solide bewertet wird, kann der jeweili-

---

<sup>133</sup> Die Dauer einer Umschulung ist in der Regel gegenüber einer regulären Lehre um die Hälfte der Zeit verkürzt.

<sup>134</sup> Da in der Regel der Besuch von höheren Schulformen mit einer Schulbesuchsdauer verbunden ist, die über die maximale Dauer der Stiftungszugehörigkeit hinausgeht, wird in diesen Fällen mit den Teilnehmern ein individueller Finanzierungsplan erarbeitet, der die materielle Absicherung auch nach Austritt aus der Stiftung und bis zum Abschluß der Schule sicherstellen soll.

ge Teilnehmer in das sogenannte Gründerseminar überwechseln. Dieses Gründerseminar selbst wird von einem externen Beratungsunternehmen durchgeführt. Nach Absprache mit dem Arbeitsmarktservice und der Stiftungsleitung muß der Teilnehmer innerhalb von vier Wochen ein schriftliches Unternehmensgründungskonzept (Grobkonzept) erstellen, aus dem die zentralen Rahmendaten für die angestrebte Geschäftsidee hervorgehen. Dieses Gründungskonzept wird vom Landesarbeitsamt begutachtet. Bei positiver Entscheidung gibt das Landesarbeitsamt einen Zeitraum von sechs Monaten für die Gründung des Unternehmens vor. Innerhalb dieser Zeit muß ein Detailkonzept für das Gründungsvorhaben erarbeitet werden. Während der Stiftungszugehörigkeit - maximal drei Jahre - kann der Gründer zusätzlich Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch nehmen, die auf die spätere Selbständigkeit abzielen. Das Ende der Stiftungszeit kann für Unternehmensgründer durch unterschiedliche Zeitpunkte markiert sein:

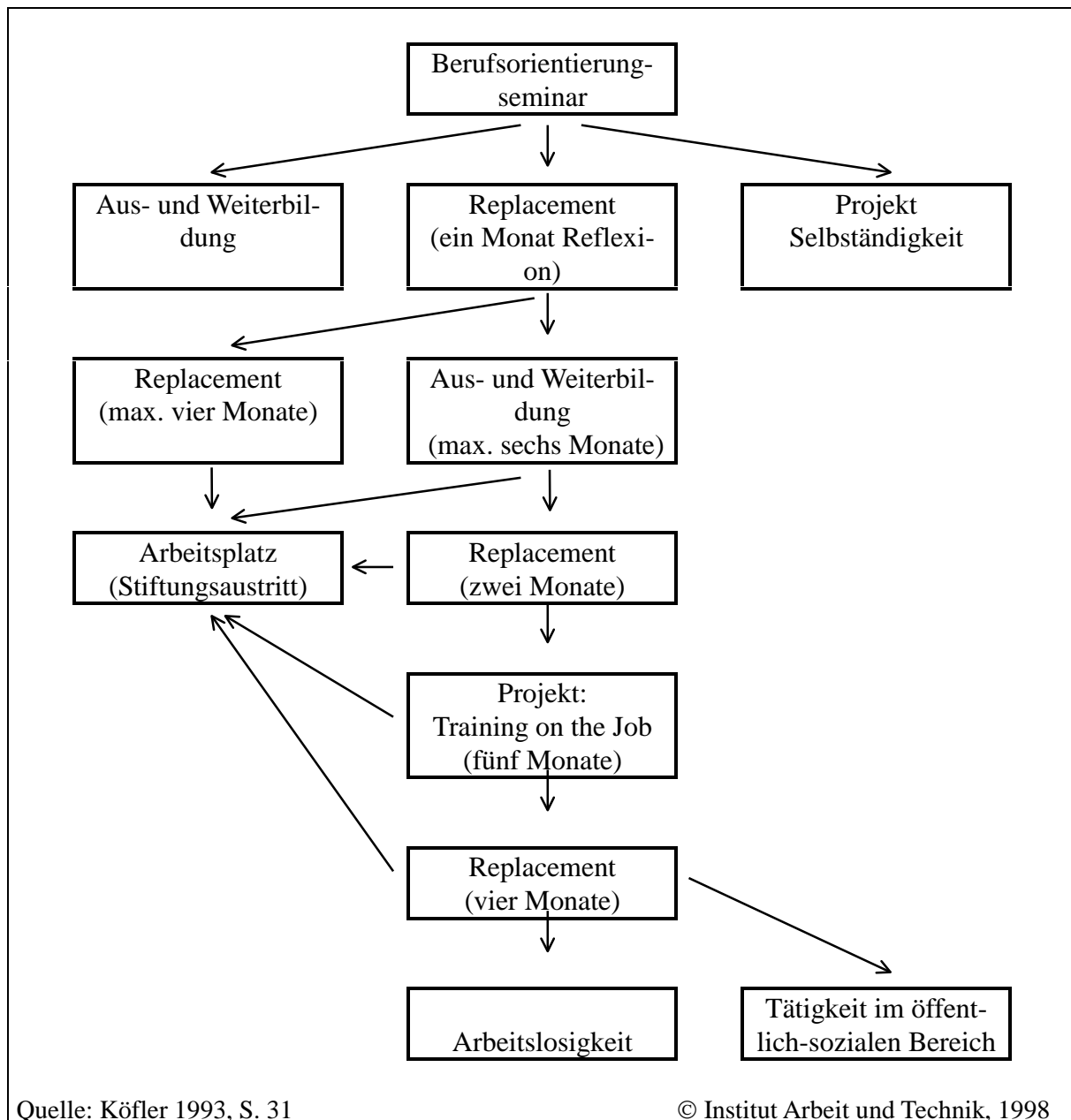
- Die Stiftungszeit ist abgelaufen.
- Der Unternehmensgründer erzielt mit der selbständigen Erwerbstätigkeit bereits einen Jahresumsatz in Höhe von mindestens 52.000 DM.
- Die Gründung kann aufgrund der fehlenden Zustimmung des Landesarbeitsamtes nicht umgesetzt werden. Der Teilnehmer strebt wieder eine abhängige Erwerbstätigkeit an und wechselt vor Austritt aus der Stiftung in das Replacement über (vgl. Abschnitt 6.6.5).
- Das Gründungsvorhaben scheitert in seiner Umsetzung.

Die Offene Arbeitsstiftung Steyr betreibt eine Art Controlling in Form von Monatsberichten, aus denen die wirtschaftliche Entwicklung der gegründeten Unternehmen hervorgeht. Eine persönliche Nachbetreuung seitens der Stiftung findet in der Regel nur bei auftretenden Problemen statt.

#### **6.6.4 Das Maßnahmenbündel für die über 50jährigen**

In der Offenen Arbeitsstiftung Steyr wurde ein spezielles Maßnahmenbündel eingerichtet, das auf die besonders schwierige Wiedereingliederung von älteren Teilnehmern in den Arbeitsmarkt abzielt. Insgesamt finden in diesem Maßnahmenbündel zwar all jene Instrumente Anwendung, die auch für alle übrigen Teilnehmer der Stiftung angeboten werden, jedoch ist mit dem Maßnahmenbündel ein relativ straff organisierter, maximal 18 Monate dauernder Ablauf geschaffen worden, in dem die Arbeitsmarktorientierung der älteren Teilnehmer mit Unterstützung eines Stiftungstrainers kontinuierlich reflektiert und überprüft wird (vgl. Schaubild 6.3).

**Schaubild 6.3: Ablauf des Maßnahmenbündels für die über 50jährigen**



Stiftungsteilnehmer, die das Maßnahmenbündel für die über 50jährigen in Anspruch nehmen, müssen nicht wie die übrigen Teilnehmer zeitlich voll ausgelastet sein, sondern nach § 18 e des österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetzes lediglich in einem Umfang von mindestens 20 Wochenstunden. Mißlingt im Rahmen der Stiftungszeit trotz speziellem Maßnahmenbündel die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, so wird seitens der Stiftung versucht, ausscheidende ältere Teilnehmer auf reguläre Arbeitsplätze des öffentlich-sozialen Bereichs zu vermitteln, wie zum Beispiel in den Bereich der Krankenpflege.



### 6.6.5 Das Replacement

Das Replacement in der Arbeitsstiftung zielt auf die unmittelbare Wiedereingliederung der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt ab.<sup>135</sup> Das Replacement ist ein Angebot, das sich schwerpunktmäßig an die Teilnehmer richtet, die entweder im Berufsorientierungsseminar zu der Überzeugung gelangt sind, daß ihre vorhandene Qualifikation für eine Wiedereingliederung ausreichend ist oder aus anderen Gründen kein Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen oder am Aufbau einer selbständigen Erwerbstätigkeit haben und sich sofort eine neue Arbeitsstelle suchen wollen. Das Replacement besteht im wesentlichen aus von der Stiftung zur Verfügung gestellter Infrastruktur. Hierzu zählen Räumlichkeiten, Personalcomputer, Tageszeitungen, Telefone und Branchenverzeichnisse. Nur in einem relativ geringen Umfang werden die Teilnehmer des Replacements von einem Trainer der Stiftung durch Gruppengespräche und durch Einzelberatungen bei ihrer Suche nach einem neuen Arbeitsplatz begleitet. Der Zeitrahmen für das Replacement beträgt maximal vier Monate. Idealtypisch ist der Prozeß des Replacements in der folgenden Übersicht dargestellt:

#### Übersicht 6.3: Idealtypischer Ablauf des Replacements

1. Monat:	Kennenlernen des Replacements und Erschließung der eigenen Fähigkeiten, Wünsche und Kenntnisse
2. Monat:	Entwicklung der persönlichen Bewerbungsunterlagen und einer individuellen Marketingstrategie
3. Monat:	Definieren der relevanten Unternehmen und Erarbeitung eines Arbeitsplanes, der der Stiftung und dem Arbeitsmarktservice präsentiert werden muß
4. Monat:	Umsetzung der Arbeitssuche, wöchentliche Reflexion der Arbeitssuche mit dem Trainer und monatliche Kontrolle des Arbeitsplanes durch die Stiftungsleitung

Quelle: Köfler 1993, S. 23

© Institut Arbeit und Technik, 1998

### 6.7 Die Trainer der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

Anfang Januar 1998 waren fünf Trainer für die Offene Arbeitsstiftung Steyr im Bereich der Berufsorientierung und des Replacements tätig.<sup>136</sup> Die qualifikatorischen Voraussetzungen der Trainer wurden von dem für die Einstellung verantwortlichen Geschäftsführer recht weit gefaßt. Die wesentliche Einstellungsbedingung war, daß die Trainer vor ihrer Tätigkeit in der Stiftung bereits praktische Erfahrung in gruppenspezifischer Arbeit mitbrachten. Eine Zusatzqualifikation wie Coaching oder Supervision war keine Bedingung für die Einstellung; eine solche Ausbildung sollte aber nach Möglichkeit im Verlauf der Stiftungstätigkeit erworben werden. Neu eingestellte Trainer hospitieren zunächst mehrere Wochen bei erfahrenen Trainern der Stiftung bevor sie selbst die Verantwortung für eine Berufsorientierungsgruppe übernehmen. Insgesamt war den Gesprächen mit der Geschäftsführung und verschiedenen Trainern

<sup>135</sup> Das Replacement in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr entspricht nicht dem gewerberechtlichen Tatbestand der Arbeitsvermittlung.

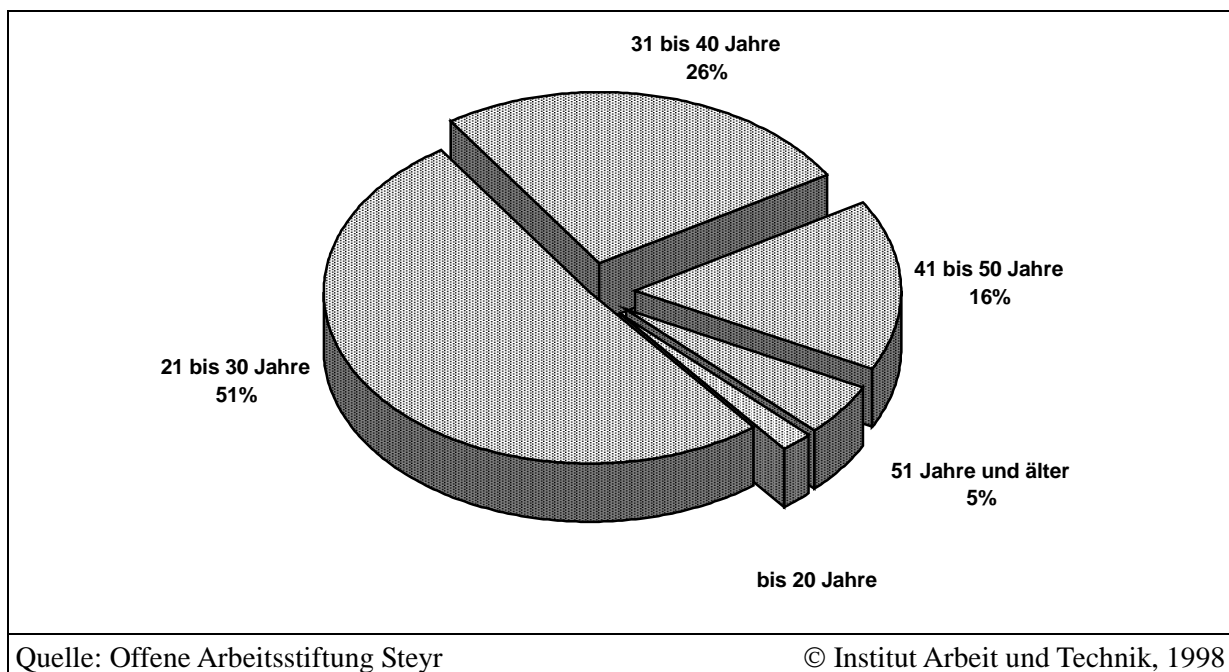
<sup>136</sup> Alle Trainer besaßen einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Dies galt im übrigen auch für die Mitarbeiterinnen der Stiftungsverwaltung.

nern der Stiftung zu entnehmen, daß der Persönlichkeit eines Trainers im Vergleich zu seinen formalen Qualifikationen ein sehr hoher Stellenwert beigemessen wird.

## 6.8 Die Teilnehmerstruktur in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

Grundsätzlich wird die Struktur der Teilnehmer in der Arbeitsstiftung durch die Selektion der personalentlassenden Mitgliedsunternehmen bestimmt. In der Offenen Arbeitsstiftung Steyr befanden sich Anfang Januar 1998 151 Teilnehmer zur beruflichen Neuorientierung. Der Frauenanteil war mit etwa fünf Prozent recht gering, muß jedoch in Relation des - aufgrund der Branchenzugehörigkeit der Mitgliedsunternehmen anzunehmenden - niedrigen Frauenanteils in den Herkunftsunternehmen betrachtet werden. Der Anteil an Personen, die bereits mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in die Stiftung eintraten, ist mit einem Anteil von gut drei Vierteln sehr hoch. Schaubild 6.4 zeigt die Altersverteilung der Stiftungsteilnehmer. Auffallend ist der große Anteil an jüngeren Personen (bis 30 Jahre) mit über 50 Prozent.<sup>137</sup> Zusammengefaßt hat die Gruppe der Teilnehmer im Alter bis zu 40 Jahren einen Anteil von nahezu 80 Prozent. Insgesamt bedeutet dies, daß die überwiegende Mehrheit der Stiftungsteilnehmer sowohl hinsichtlich ihres Alters als auch bezogen auf ihre berufliche Qualifikation nicht als eine auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppe bezeichnet werden kann.

**Schaubild 6.4:** Altersverteilung der aktiven Stiftungsteilnehmer zum Stand Januar 1998



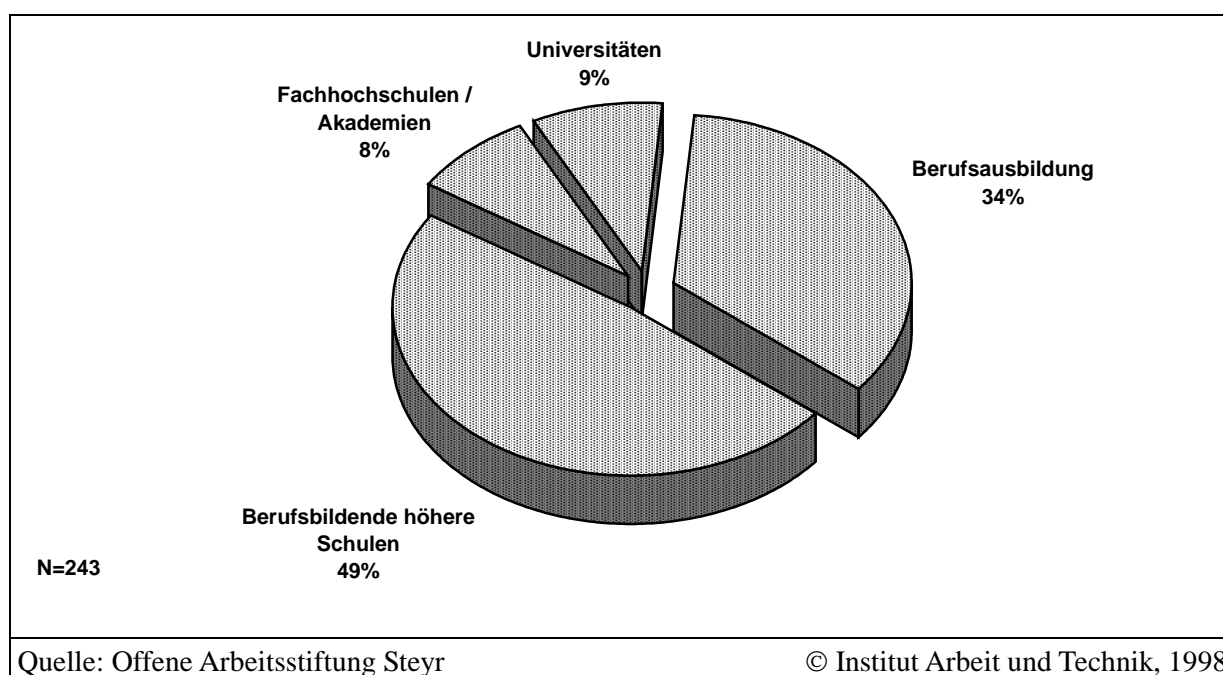
<sup>137</sup> Politisch gab es bei der Gründung der OAS die Vorgabe, daß die Einrichtung nicht zu einer „Verwahrungsstätte für Ältere“ werden sollte.

## 6.9 Bisherige Ergebnisse der Offenen Arbeitsstiftung Steyr

Von den 151 Teilnehmern, die sich im Januar 1998 in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr befanden, nahmen 134 beziehungsweise rund 90 Prozent an einer Qualifizierungsmaßnahme teil, acht Personen bereiteten eine Unternehmensgründung vor und neun Teilnehmer befanden sich im Replacement. Berufliche Qualifizierung stellt damit quantitativ den dominierenden Ansatz zur Wiedereingliederung der Stiftungsteilnehmer in den Arbeitsmarkt dar. Insgesamt sind in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr seit ihrer Gründung im August 1993 bis zum Zeitpunkt Mitte Januar 1998 478 Personen betreut worden. Die Anzahl der aktiven Teilnehmer befindet sich seit Anfang 1994 mit etwa 160 Personen auf einem relativ konstanten Niveau.

Bezogen auf den Zeitpunkt Ende 1996 betrug nach Auskunft der Stiftungsgeschäftsführung der Anteil an ausscheidenden Stiftungsteilnehmern, die wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten, 94 Prozent.<sup>138</sup> Seit Bestehen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr haben allein 243 Teilnehmer im Rahmen dieser Einrichtung eine Lehre absolviert oder eine Schule abgeschlossen, was einem Anteil von 50 Prozent an allen Teilnehmern entspricht (vgl. Schaubild 6.5). Diese Gruppe beinhaltet 50 Personen, die im Rahmen der Arbeitsstiftung eine Universität, eine Fachhochschule oder eine Akademie abschließen konnten. Bis zum Januar 1998 wurden im Rahmen der Arbeitsstiftung 16 kleinere Unternehmensgründungen realisiert. Dies entspricht einem Anteil von drei Prozent an allen bisherigen Teilnehmern.

**Schaubild 6.5:** Anteile der verschiedenen Bildungsabschlüsse, die bis Ende 1996 in der OAS realisiert wurden<sup>139</sup>



<sup>138</sup> Bei dieser Zahl ist zu berücksichtigen, daß nur die unmittelbaren Übergänge, nicht jedoch die dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt, erfaßt wurde. Inwieweit es sich bei den neuen Arbeitsstellen um befristete Arbeitsverhältnisse handelte und inwieweit zu einem späteren Zeitpunkt zeitlich versetzt Arbeitslosigkeit eingetreten ist, wurde insofern nicht ermittelt. Der Anteil an Übergängen in den öffentlich-sozialen Bereich läßt sich nicht herausrechnen, da deren Anteil in den Statistiken der Stiftung bisher nicht dokumentiert worden ist

<sup>139</sup> Der Bezugspunkt Ende 1996 wurde gewählt, da wir nach „abgeschlossenen“ Bildungsmaßnahmen gefragt haben und die aktuelle Statistik für das Jahr 1997 noch nicht verfügbar war.

Nur etwa ein Drittel aller Teilnehmer, die eine Qualifizierungsmaßnahme absolvierten, wechselten nach deren Ablauf in das Replacement über; zwei Drittel aller Absolventen hatten bereits während der noch laufenden Qualifizierungsmaßnahme einen neuen Arbeitsplatz gefunden. Die durchschnittliche zeitliche Dauer im Replacement betrug 3,2 Monate; rund 10 Prozent der Teilnehmer beantragten dort eine Verlängerung über die vorher festgesetzte Zeitspanne hinaus. Der Geschäftsführer der Stiftung äußerte, daß es sich bei den Teilnehmern des Replacements in der Mehrzahl um Personen handelt, deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt mit Schwierigkeiten verbunden ist.

### **6.9.1 Qualitätskontrolle**

Eine Qualitätskontrolle über die Arbeit in den verschiedenen Seminargruppen der Stiftung findet intern durch schriftliche Teilnehmerbefragungen statt. Darüber hinaus werden in den Seminaren sogenannte Stimmungsbarometer verwendet, mittels derer die Teilnehmer die Qualität eines Seminars bewerten können. Allerdings ist von den Trainern der Stiftung geäußert worden, daß die Tauglichkeit solcher Instrumente aus ihrer Sicht fraglich ist. Denn die auf diesem Wege erzielten Ergebnisse weichen häufig von ihrer eigenen Einschätzung über die Qualität der Arbeit in den Seminargruppen ab.<sup>140</sup> Bei den Trainern selbst gilt vielmehr der individuelle Bildungsplan der Teilnehmer als das solideste Kriterium für die Qualität der Arbeit in den Berufsorientierungsseminaren. Streben Teilnehmer nach Abschluß ihres Seminars Änderungen im Bildungsplan an, so deutet dies in der Regel darauf hin, daß keine intensive Auseinandersetzung über die berufliche Neuorientierung in den Seminaren stattgefunden hat. Grundsätzlich werden Arbeitsstiftung in Österreich extern, im Auftrag des Arbeitsmarktservice evaluiert. Zu einer Evaluierung der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ist es bisher jedoch noch nicht gekommen.

### **6.10 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Mit dem Aufbau der Offenen Arbeitsstiftung Steyr im Jahre 1993 ist es den beteiligten Akteuren aus Wirtschaft, Gewerkschaft und Politik gelungen, eine Einrichtung zu schaffen, in der personal-, arbeitsmarkt- sowie strukturpolitische Ziele verfolgt werden können. Die Mitgliedsunternehmen demonstrieren über die Beteiligung an der Stiftung ein Stück Verantwortung für ihre zu entlassenden Arbeitnehmer. Dies wiederum fördert bei den betrieblichen Sozialpartnern die Konsensfähigkeit über Personalabbaumaßnahmen, da unter Nutzung der Arbeitsstiftung die Wiedereingliederung der ausscheidenden Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt realistisch erscheint und zudem mit Übergang in die Arbeitsstiftung den Teilnehmern attraktive Qualifizierungsmöglichkeiten eröffnet werden. Die von den Mitgliedsunternehmen entlassenen Arbeitnehmer bleiben in der Mehrzahl der Region erhalten, wovon Unternehmen profitieren, die Personalbedarf haben.

---

<sup>140</sup> Diese Diskrepanz ist möglicherweise darauf zurückzuführen, daß mit Stimmungsbarometern gemessen wird, wie „angenehm“ ein Seminar für die Teilnehmer verlaufen ist. Gruppendynamische Prozesse vollziehen sich jedoch häufig schmerzhaft und können gerade deswegen produktiv für die weitere Entwicklung der betreffenden Personen sein. Die dargestellte Diskrepanz deutet unseres Erachtens auf die geringe Validität des Instruments „Stimmungsbarometer“ zur Messung der Qualität von Orientierungsseminaren hin.

Teilnehmer an Arbeitsstiftungen sind gegenüber Arbeitslosen, die keine Gelegenheit zu einer Stiftungsteilnahme haben, privilegiert. Dies drückt sich zum einen in dem verlängerten Bezug des Arbeitslosengeldes aus und zum anderen in der Inanspruchnahme von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, die den meisten von Arbeitsplatzverlust Betroffenen außerhalb der Stiftung nicht zur Verfügung stehen. Die arbeitsmarktpolitische Privilegierung von Stiftungsteilnehmern korrespondiert damit, daß in den Mitgliedsunternehmen die Option Arbeitsstiftung von den ausscheidenden Arbeitnehmern in großem Umfang in Anspruch genommen wird.<sup>141</sup> Vereinzelt soll es vorkommen, daß Mitarbeiter freiwillig aus den Betrieben ausscheiden, weil ihnen im Rahmen der Stiftungsteilnahme Umschulungs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet werden, die ihnen ansonsten nicht über den Arbeitsmarktservice finanziert würden.

Das zentrale Wesensmerkmal von Arbeitsstiftungen ist, daß diese Einrichtungen für ihre Teilnehmer einen eigenen Arbeitsmarktstatus zwischen alter und neuer Beschäftigung schaffen. Zwar sind die Teilnehmer formal arbeitslos gemeldet, meist empfinden sie sich jedoch weniger als Arbeitslose und werden auch von seiten der Öffentlichkeit eher als Beschäftigte denn als Arbeitslose wahrgenommen. Dieser positive Effekt dürfte in erheblichem Maße auf die strukturelle Einbindung der Teilnehmer in den Stiftungsablauf zurückzuführen sein. Folgt man den Ausführungen von Geschäftsführung und Trainern der Offenen Arbeitsstiftung Steyr, so treten bei den Teilnehmern auch nur selten die typischen sozialpsychologischen Schwierigkeiten auf, wie sie häufig bei Langzeitarbeitslosen zu finden sind.

Nach Angaben der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ist es bisher gelungen, mehr als 90 Prozent der Teilnehmer wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Sicherlich sind die Wiedereingliederungsergebnisse aufgrund der statistischen Erfassung zu relativieren, denn von seiten der Offenen Arbeitsstiftung Steyr wurden ausschließlich die unmittelbaren Übergänge in den Arbeitsmarkt registriert. Dennoch ist die Wiedereingliederungsquote überraschend hoch. Unseres Erachtens dürfte dies maßgeblich durch folgende Faktoren zu erklären sein: Zum einen handelt es sich bei den Teilnehmern der Offenen Arbeitsstiftung Steyr nicht um die sogenannten Problemgruppen des Arbeitsmarktes. Mehr als drei Viertel aller bisherigen Stiftungsteilnehmer waren jünger als 41 Jahre; die über 50jährigen besaßen lediglich einen Anteil von fünf Prozent. Mehr als drei Viertel aller Teilnehmer konnten schon bei Eintritt in die Stiftung eine Facharbeiterausbildung vorweisen. Angesichts der Teilnehmerstruktur in der Stiftung und der gegenwärtigen Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt im Raum Steyr liegt die Vermutung nahe, daß die aus den Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ausscheidenden Arbeitnehmer zu einem großen Teil auch ohne die Stiftungsteilnahme wieder einen Arbeitsplatz gefunden hätten. Aus humankapitaltheoretischer Sicht ist eine Arbeitsstiftung, die entlassenen Arbeitnehmern eine „Qualifizierungspause“ zwischen alter und neuer Beschäftigung ermöglicht, aber dennoch sinnvoll, da nicht nur die möglichst schnelle Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erstrebenswert ist, sondern auch eine dauerhafte, die zugleich die Struktur des regionalen Arbeitskräfteangebots verbessert.

Zum anderen sind in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr zur Wiedereingliederung der Teilnehmer extensiv Maßnahmen zur Orientierung und Qualifizierung eingesetzt worden. Von den im Januar 1998 aktiven Teilnehmern befanden sich rund 90 Prozent in einer Qualifizierungsmaßnahme; weitere fünf Prozent gründeten eine selbständige Erwerbstätigkeit. Im Rahmen des Forschungsprojektes ist der Eindruck entstanden, daß die Kombination von gruppendyna-

---

<sup>141</sup> Ein Unternehmensvertreter berichtete darüber, daß bisher 98 Prozent der ausscheidenden Arbeitnehmer in die Arbeitsstiftung übergegangen sind.

misch geprägten Orientierungsphasen und sich anschließenden Qualifizierungsmaßnahmen einen vielversprechenden Ansatz zur Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt darstellt.

Bei einem Versuch der allgemeinen Einordnung und Bewertung des österreichischen Modells der Arbeitsstiftungen muß berücksichtigt werden, daß diese quantitativ für das dortige Arbeitsmarktgeschehen eine relativ geringe Bedeutung besitzen. Zum Jahresende 1996 existierten 80 Arbeitsstiftungen und ihnen ähnliche Einrichtungen in ganz Österreich; 1995 konnten hiermit 4.600 Personen betreut werden.<sup>142</sup> Bezogen auf 215.000 Personen, die in diesem Jahr in Österreich arbeitslos gemeldet waren, konnten mit Arbeitsstiftungen lediglich zwei Prozent aller Arbeitslosen erreicht werden. Darüber hinaus wird der konzeptionelle Kerngedanke von Arbeitsstiftungen, nämlich daß personalentlassende Unternehmen durch die Gründung einer Arbeitsstiftung einen Teil der Verantwortung für die berufliche Zukunft ihrer ehemaligen Beschäftigten übernehmen, nicht bei allen Arbeitsstiftungen gleichermaßen umgesetzt, da je nach Stiftungstyp eine finanzielle Beteiligung der Öffentlichkeit notwendig ist. Die Möglichkeiten zur Durchführung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen werden aber durch die finanziellen Mittel bestimmt, die in den Stiftungen zur Verfügung stehen. Insofern darf nicht davon ausgegangen werden, daß die relativ komfortable finanzielle Ausstattung in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr auch in allen anderen Stiftungen vorzufinden ist.

---

<sup>142</sup> Nach Angaben der ÖSB.

## **7 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse**

### **7.1 Hintergrund und Ziel der Untersuchung**

Im Zeitraum von 1995 bis 1997 hat der Gesetzgeber dem klassischen Abfindungssozialplan seine rechtlichen Grundlagen durch zahlreiche Änderungen im Renten- und Arbeitsförderungsrecht entzogen. Gleichzeitig hat die bisherige intensive Nutzung der verschiedenen Vorruhestandsmodelle in vielen Unternehmen dazu geführt, daß die älteren Jahrgänge der Belegschaft bereits stark ausgedünnt wurden, so daß Personalabbau in nächster Zeit ohnehin nicht allein durch die Ausgliederung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu realisieren ist. Unter den vorherrschenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist es kaum vorstellbar, daß die Unternehmen nun versuchen werden, ihren Personalabbau durch eine massive Aufstockung von Sozialplanmitteln trotz rechtlicher Änderungen weiterhin auf traditionellem Wege umzusetzen, da dies eine massive Belastung ihrer Liquidität bedeuten würde. Insgesamt ist damit eine Situation entstanden, in der nach neuen Modellen zu suchen ist, mit denen unvermeidlicher Personalabbau sowohl zwischen den betrieblichen Sozialpartnern einvernehmlich als auch in einer gesellschaftlich akzeptierten und arbeitsmarktpolitisch sinnvollen Weise bewältigt werden kann.

Diese neuen Modelle werden verstärkt darauf abzielen, die zu entlassenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Hierfür spricht nicht nur die Feststellung, daß es in vielen Unternehmen die „Älteren“, die für eine Ausgliederung aus dem Erwerbsleben in Frage kämen, gegenwärtig kaum noch gibt, sondern hierfür sprechen auch die Anreize, die den Unternehmen für eine Neuausrichtung ihrer Personalpolitik durch das neue Sozialgesetzbuch III gegeben worden sind. Betriebliche Personalpolitik und öffentliche Arbeitsmarktpolitik haben damit ein gemeinsames Handlungsfeld und können miteinander verzahnt werden. In der nächsten Zeit wird es nun darum gehen, arbeitsmarktpolitische Modelle in Form von Sozialplanmaßnahmen zu entwickeln, die für Unternehmen praktikabel sind, von den betroffenen Beschäftigten angenommen werden und arbeitsmarktpolitisch erfolgversprechend sind. Patentrezepte existieren hierfür nicht - bei den betrieblichen und arbeitsmarktpolitischen Akteuren wird in der Praxis wohl eher ein Versuchs- und Lernprozeß einsetzen. Arbeitsmarktpolitische Forschung kann diesen Prozeß unterstützen, indem die Erfahrungen, die in Modellprojekten gesammelt werden, systematisch aufgearbeitet werden und schließlich in die Praxis zurückfließen.

In dem vorliegenden Forschungsbericht wurden mit dem Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) der Case Germany GmbH in Neuss, der Stillegung der Zeche Sophia Jacoba GmbH in Hückelhoven sowie der Offenen Arbeitsstiftung Steyr in Österreich drei Fallstudien zusammengefaßt, deren zentrale Gemeinsamkeit in der Zielsetzung liegt, die im Rahmen von Personalabbau zu entlassenden Arbeitnehmer in den externen Arbeitsmarkt einzugliedern. Allen drei Fällen ist gemein, daß dieses Ziel über eine Verzahnung von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik und durch eine (partielle) Aktivierung von Sozialplanmitteln realisiert werden sollte - zum damaligen Zeitpunkt jedoch noch unter den Rahmenbedingungen des früheren Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) beziehungsweise im Fall der Offenen Arbeitsstiftung Steyr unter den Bedingungen des österreichischen Arbeitslosenversicherungsgesetzes. Gemein ist den drei Untersuchungsfällen ferner, daß es sich bei ihnen um Ansätze „angebotsorientierter“ Arbeitsmarktpolitik handelt, die nicht zentral auf die Schaf-

fung neuer Beschäftigung gerichtet waren, sondern auf die Verbesserung der individuellen Arbeitsmarktchancen der ausscheidenden Arbeitnehmer.

In bezug auf die Anwendung von Instrumenten, Methoden und Techniken unterscheiden sich die drei Untersuchungsfälle zum Teil beträchtlich. Diese Verschiedenartigkeit hatte im Forschungsprojekt eine heuristische Funktion und diente dazu, das Spektrum der möglichen inhaltlichen Ausgestaltung von Sozialplanmaßnahmen ein wenig auszuleuchten. Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB), die Stilllegungsaktivitäten auf der Sophia Jacoba GmbH sowie die Offene Arbeitsstiftung Steyr wurden somit nicht in Konkurrenz zueinander gestellt. Dieses Vorgehen wurde durch die Annahme geleitet, daß Sozialplanmaßnahmen grundsätzlich auf die Spezifika des jeweiligen Unternehmens, seiner Belegschaft und auf die arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen auszurichten sind - einen „One best Way“ wird es in der Praxis nicht geben. Grundsätzlich ist in allen drei Untersuchungsfällen dieser Untersuchung das Engagement der Unternehmensvertreter über das vom Gesetzgeber im Rahmen von Personalabbau geforderte Mindestmaß, das heißt dem Abschluß eines Sozialplans, hinausgegangen und soll an dieser Stelle ausdrücklich gewürdigt werden.

In Tabelle 7.1 sind die Instrumente überblicksartig dargestellt, unter deren Anwendung im jeweiligen Ansatz das Ziel der beruflichen Wiedereingliederung auf den externen Arbeitsmarkt „schwerpunktmäßig“ verfolgt wurde. Zur Charakterisierung der Ansätze wurden jene Instrumente ausgeblendet, die sowohl konzeptionell als auch bezogen auf ihren Mitteleinsatz eine eher untergeordnete Rolle im Rahmen der arbeitsmarktpolitischen Gesamtaktivitäten gespielt haben oder ausschließlich auf den internen Arbeitsmarkt ausgerichtet waren. Aus der Tabelle ist ersichtlich, daß in allen drei Fallstudien ein Bündel von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zum Einsatz gekommen ist. Die Kombination dieser Instrumente indes ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Allein die Förderung von Existenzgründungen stellt ein Instrument dar, das alle drei Fälle gemein haben, wenngleich Existenzgründungen bei der Wiedereingliederung der Arbeitnehmer eine quantitativ vernachlässigbar kleine Rolle gespielt haben. Abgesehen von der Nutzung von Kurzarbeit und der Bereitstellung von Sozialplanmittel zur Förderung der regionalen Mobilität, die es ausschließlich auf der Sophia Jacoba gegeben hat, finden sich alle übrigen Instrumente bei jeweils zwei der drei Untersuchungsfälle.



**Tabelle 7.1:** Übersicht über die Instrumente, die in den drei Untersuchungsfällen schwerpunktmäßig zur Wiedereingliederung der ausscheidenden Arbeitnehmer in den externen Arbeitsmarkt eingesetzt wurden

		Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB)	Sophia Jacoba GmbH	Offene Arbeitsstiftung Steyr
1	Berufliche Weiterbildung		X	X
2	Seminare zur berufl. Neuorientierung	X		X
3	Bewerbungstraining	X		X
4	Betriebliche Praktika		X	X
5	Förderung von Existenzgründungen	X	X	X
6	Nutzung von Kurzarbeit		X	
7	Job-Hunting	X	X	
8	Finanzielle Anreize zur Förderung der regionalen Mobilität		X	

© Institut Arbeit und Technik, 1998

Berufliche Weiterbildungsmaßnahmen als das klassische Instrument der aktiven Arbeitsmarktpolitik wurden nur im ZAB nicht umfassend eingesetzt, da dort die Wiedereingliederung der ausscheidenden Arbeitnehmer vorrangig durch die Förderung von deren „Beschäftigungsfähigkeit“ mittels Einsatz von beruflichen Neuorientierungsseminaren und Bewerbungstraining realisiert werden sollte. Gegenüber dem ZAB stellen die arbeitsmarktpolitischen Strategien auf der Sophia Jacoba sowie in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr damit Mischformen aus klassischen Instrumenten und eher neuartigen Instrumenten dar.

## 7.2 Umsetzungsergebnisse in den drei Fallstudien

Während im Rahmen dieser Untersuchung die Wiedereingliederungsergebnisse bei den früheren Case-Arbeitnehmern durch eigene Befragungen ermittelt wurden, beruhen die Angaben zur Sophia Jacoba sowie zur Offenen Arbeitsstiftung Steyr auf Auskünften der Unternehmensbeziehungsweise Stiftungsleitung. Die Wiedereingliederungsergebnisse zeigen, daß in den beiden Fallstudien Sophia Jacoba sowie der Offenen Arbeitsstiftung Steyr offensichtlich Arbeitslosigkeit „unmittelbar“ nach Ausscheiden aus dem Unternehmen beziehungsweise im Anschluß an die Stiftungsteilnahme nur in sehr geringem Maße eingetreten ist. Im Gegensatz hierzu erscheint die Arbeitslosenquote von 60 Prozent unter den ehemaligen Case-Beschäftigten sehr hoch.

Im Rahmen der Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Arbeitsmarktpolitik wird gegenwärtig verstärkt gefordert, die Erfolge von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen mittels Evaluierung nachzuweisen. In diesem Zusammenhang ist auch bei der vorliegenden Untersuchung davon auszugehen, daß der externe Wahrnehmungsfokus sehr eng an den realisierten Wiedereingliederungsquoten in den Untersuchungsfällen ausgerichtet sein wird. Ein Vergleich der drei Untersuchungsfälle allein auf Grundlage der Wiedereingliederungsquoten entspricht jedoch weder der Anlage dieser Untersuchung - bei der mit dem ZAB ein Modellprojekt im Zentrum stand, bei dem es galt, erste Erfahrungen bei der Förderung von „Beschäftigungsfähigkeit“ zu sammeln - noch ist ein solcher Vergleich ohne Berücksichtigung der zentralen endogenen und exogenen Kontextfaktoren zulässig.<sup>143</sup> Aus diesem Grunde erscheint eine Skizzierung der jeweiligen Teilnehmerstruktur, des betrieblichen (Personalabbau-) Hintergrunds sowie der arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen angebracht, bevor die Umsetzungsergebnisse in den Fallstudien interpretiert werden.

### 7.2.1 Einfluß endogener und exogener Faktoren

Die Teilnehmerstruktur variierte zwischen den drei arbeitsmarktpolitischen Fallstudien sehr stark. Aufgrund ihrer guten beruflichen Qualifikation, ihres niedrigen durchschnittlichen Alters und ihres geringen Ausländeranteils sind die Teilnehmer der Offenen Arbeitsstiftung Steyr nicht zu den Problemgruppen des Arbeitsmarktes zu zählen. Anders war hingegen die Situation auf der Sophia Jacoba und bei Case. Obwohl differenzierte Personalstatistiken über die Hückelhovener Belegschaft nicht zur Verfügung standen, ist unseren Interviews zufolge davon auszugehen, daß viele Beschäftigte lediglich eine bergbauspezifische berufliche Ausbildung beziehungsweise Anlernqualifizierung besaßen. Vor allem für die hochqualifizierten Bergleute, wie zum Beispiel Steiger, dürfte es schwierig gewesen sein, eine adäquate Beschäftigung auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden. Aufgrund ihrer Qualifikationen, ihres Alters und der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit sind jedoch vor allem die ehemaligen Case-Arbeitnehmer zu den auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personengruppen zu zählen. Die Belegschaft des Traktorenwerks hatte einen Ausländeranteil von 44 Prozent. Viele der türkischen Arbeitnehmer, die allein 30 Prozent der Gesamtbelegschaft bildeten, beherrschten die deutsche Sprache nur in geringem Maße. 43 Prozent der gewerblich Beschäftigten waren älter als 44 Jahre, mehr als ein Drittel der Beschäftigten im Produktionsbereich arbeitete seit mehr als 20 Jahren bei Case in Neuss.

Die wirtschaftlichen Umstände, die zur Stilllegung des Neusser Traktorenwerkes von Case, zur Fördereinstellung auf der Zeche Sophia Jacoba sowie zum Personalabbau in den Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr geführt haben, unterscheiden sich ebenfalls deutlich voneinander. Die Schließung des Neusser Case-Werkes war das Resultat von weltweiten Restrukturierungsmaßnahmen, die der amerikanische Mutterkonzern seit 1991 eingeleitet hatte, um seine wirtschaftliche Situation zu verbessern. Gleichwohl erfolgte die Schließung des Neusser Traktorenwerkes nicht abrupt, sondern erst nach einer mehrjährigen Produktionsauslaufphase. Erst diese Auslaufphase schuf die zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für einen frühzeitigen Einsatz von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Zudem gab es ein wirtschaftlich potentes Mutterunternehmen, das die finanziellen Mittel für die relativ komfortable Ausgestaltung des Stilllegungssozialplans zur Verfügung stellte. Da

---

<sup>143</sup> Darüber hinaus verbietet sich allein aus methodischen Gründen ein direkter Vergleich der Eingliederungs- bzw. Arbeitslosenquoten, da die Ergebnisse jeweils auf sehr unterschiedlichem Wege ermittelt wurden.

nach der Schließung des Neusser Case-Werkes in Deutschland nur noch eine Verwaltung sowie ein Ersatzteillager existierte, gab es jedoch nur in äußerst geringem Umfang einen internen Arbeitsmarkt, der ausscheidende Beschäftigte aus Neuss aufnehmen konnte.

Die Stilllegung der Sophia Jacoba muß dagegen im Kontext der deutschen Kohlen- und Energiepolitik betrachtet werden. Der Betrieb der deutschen Steinkohlenbergwerke folgt seit jeher weniger dem wirtschaftlichen Kalkül, sondern ist vor allem energiepolitisch, im Sinne einer autonomen nationalen Energieversorgung, als auch beschäftigungspolitisch begründet. Die im internationalen Vergleich geringe Wirtschaftlichkeit des deutschen Steinkohlenbergbaus hat dazu geführt, daß die nationalen Kohlenproduzenten staatlich subventioniert werden müssen. Für diese Subventionierung nimmt seit Jahren die Akzeptanz in der Öffentlichkeit, in der Politik sowie auch in der Europäischen Gemeinschaft ab. Nachdem die Sophia Jacoba von ihrem Mutterkonzern N. V. Robeco abgestoßen wurde, hätte das Hückelhovener Bergwerk nur dann noch eine wirtschaftliche Zukunft haben können, wenn ihr weitere Subventionen zur Erschließung neuer Kohlenfelder zugebilligt worden wären. Diese Subventionen wurden der Sophia Jacoba jedoch versagt, was letztlich zur Schließung der Zeche führte. Auf der anderen Seite wirkte sich die große gesellschaftliche Bedeutung der heimischen Kohlenförderung bisher positiv auf die Bewältigung von Personalanpassungsmaßnahmen im Bergbau aus. Obwohl in den zurückliegenden Jahren sukzessive sowohl die Fördermengen als auch die Personalstärke verringert wurden, konnten bisher im gesamten deutschen Steinkohlenbergbau durch die frühzeitige Ausgliederung von älteren Arbeitnehmern und durch die Ringverlegung von Bergleuten betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden. Die Finanzierung dieser Personalanpassungsmaßnahmen erfolgte aus Bundes- und Landesmitteln sowie durch Mittel, die im Rahmen des Montanunionsvertrages durch die Europäische Gemeinschaft bereitgestellt werden. Diesem Muster der Personalanpassung folgte auch die Stilllegung der Sophia Jacoba, wengleich in Hückelhoven bereits sehr deutlich wurde, daß zukünftiger Personalabbau im Steinkohlenbergbau mit weiterer Rückführung der staatlichen Subventionen nicht mehr wie bisher zu bewältigen sein wird. So erhielt die Sophia Jacoba zwar öffentliche Zuschüsse zur Ausgestaltung des Stilllegungssozialplans, jedoch waren die Möglichkeiten der Ringverlegung von Bergleuten - und dies nicht allein aufgrund der geographischen Lage, sondern auch aufgrund der geringen personellen Aufnahmekapazitäten anderer Bergwerke - deutlich begrenzt, so daß zusätzliche arbeitsmarktpolitische Instrumente, wie Weiterbildungsmaßnahmen und die Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative, hinzugezogen werden mußten, um die Übergänge auf den externen, bergbaufremden Arbeitsmarkt zu flankieren. Die Rahmenbedingungen für einen frühzeitigen Einsatz der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen waren aufgrund der fast sechsjährigen Förderauslaufphase sowohl in zeitlicher als auch organisatorischer Hinsicht - ähnlich wie bei Case - geradezu optimal. Insgesamt wurde im Rahmen der Fallstudie Sophia Jacoba sehr deutlich, daß die Schließung eines Bergwerks viel weniger nur eine mikroökonomisches Ereignis darstellt, sondern vor allem auch ein gesellschaftspolitisches.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die für die Personalentlassungen bei den Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ausschlaggebend waren, sind allgemein im wirtschaftlichen Strukturwandel zu sehen, der sich am Wirtschaftsstandort Steyr verstärkt seit Mitte der 80er Jahre, nach Umstrukturierung der bis dahin dominierenden Steyr Daimler Puch AG, vollzieht. Eine Betrachtung der Personalabbaugründe, differenziert nach den einzelnen Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr, war im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich. Gleiches gilt für die Finanzmittel, die den Teilnehmern in der Stiftung zur Verfügung standen. Während alle Teilnehmer zur Deckung ihres Lebensunterhalts einen verlängerten Bezug von Arbeitslosengeld nach § 18 des österreichischen Arbeitslosenversi-

derungsgesetzes erhielten und in der Stiftung an Berufsorientierungsseminaren teilnehmen konnten, fallen die Mittel, die die Mitgliedsunternehmen den ausscheidenden Arbeitnehmern im Rahmen ihrer Sozialpläne für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung stellen, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aus, so daß sich hier keine verallgemeinerbaren Aussagen treffen lassen. Auf Grundlage der durchschnittlich sehr aufwendigen Qualifizierungsmaßnahmen, die die Stiftungsteilnehmer in Anspruch nehmen, muß bei der Offenen Arbeitsstiftung Steyr jedoch davon ausgegangen werden, daß es sich bei den Mitgliedsunternehmen überwiegend um finanzkräftige handelt.

Die Lage auf den für die Untersuchungsfälle relevanten regionalen Arbeitsmärkten stellt sich nach Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung, des Ausmaßes von Arbeitslosigkeit sowie der Struktur der Arbeitslosigkeit sehr unterschiedlich dar, so daß sich auf dieser statistischen Grundlage differierende Wiederbeschäftigungschancen für die ausscheidenden Arbeitnehmer ableiten lassen. Während die Situation im Arbeitsmarktbezirk Steyr im Vergleich zu den beiden westdeutschen Arbeitsmarktgebieten als relativ entspannt zu bezeichnen ist, stellt sich die Lage vor allem im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz, zu der auch die Gemeinde Hückelhoven zählt, deutlich negativer dar. Dies drückt sich sowohl in einer Arbeitslosenquote von 12 Prozent im Jahre 1996 aus, als auch in einer seit Jahren negativen Beschäftigungsentwicklung. Im Gegensatz zur Stadt Neuss, ist es hier offensichtlich nicht gelungen, die Beschäftigungsverluste des produzierenden Gewerbes durch eine Ausweitung der Beschäftigung im Dienstleistungsbereich zu kompensieren.

Zusammenfassend zeigt die Darstellung der für die Umsetzung der arbeitsmarktpolitischen Fallstudien relevanten endogenen und exogenen Kontextfaktoren, daß ein direkter Vergleich der drei Fälle allein auf Basis der Wiedereingliederungsquoten nicht legitim ist. Obwohl sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Stadt Neuss wesentlich besser darstellt als im Bereich der Arbeitsamtsdienststelle Erkelenz, ist davon auszugehen, daß allein aufgrund des hohen Ausländeranteils, des durchschnittlich hohen Alters und der geringen beruflichen Qualifikationen die ehemaligen Arbeitnehmer des Neusser Case-Werkes mit den größten Wiedereingliederungsschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu rechnen hatten.

### **7.2.2 Interpretation der Ergebnisse**

Während die arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten im ZAB sowie auf der Sophia Jacoba bereits einsetzen, bevor die Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verloren hatten, gehen die Teilnehmer der Arbeitsstiftung nach Austritt aus ihrem Unternehmen formal in den Status der Arbeitslosigkeit über. Aufgrund der Stiftungskonstruktion, die eine permanente arbeitsmarktpolitische Einrichtung in der Region bildet, und aufgrund der erheblich ausgeweiteten Bezugsdauern von Arbeitslosengeld, die den Stiftungsteilnehmern gewährt werden, schafft die Arbeitsstiftung eine Interimsphase zwischen alter und neuer Beschäftigung und damit für die Teilnehmer einen Sonderstatus auf dem Arbeitsmarkt. Trotz des formalen Status der Arbeitslosigkeit muß das Modell der Arbeitsstiftung damit als frühzeitige Arbeitsmarktpolitik verstanden werden, da es bei den betrieblichen Sozialpartnern in den Mitgliedsunternehmen bereits im Vorfeld bei anstehenden Personalabbauplanungen einbezogen werden kann. Im Gegensatz zu den beiden anderen Fallstudien vollzieht das Modell der Arbeitsstiftung jedoch einen klaren Schnitt zwischen früherer Beschäftigung und Neuorientierungsphase

Die Offene Arbeitsstiftung Steyr schuf die Rahmenbedingungen zum Erwerb von zusätzlichen und zum Teil höheren Qualifikationen, so daß das Angebot der Stiftungsteilnahme fast ausnahmslos von den ausscheidenden Arbeitnehmern angenommen wurde. Dem Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen gingen in der Arbeitsstiftung intensive Berufsorientierungsseminare und betriebliche Praktika voraus, so daß zum einen die Entscheidung für eine neue berufliche Perspektive von den Stiftungsteilnehmern sehr reflektiert getroffen werden konnte und sich zum anderen schon während der Stiftungszeit Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern anbahnen ließen. Es kann gemutmaßt werden, daß die Arbeitnehmer, die aus den Mitgliedsunternehmen der Offenen Arbeitsstiftung Steyr ausgeschieden sind, auf Grundlage ihres durchschnittlich geringen Alters und ihrer guten Qualifikationen unter den vorherrschenden relativ günstigen Arbeitsmarktbedingungen auch ohne eine Stiftungsteilnahme überwiegend wieder eine Beschäftigung gefunden hätten. Der umfangreiche Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen in der Offenen Arbeitsstiftung Steyr mag damit unter einer sehr eng gefaßten Wiedereingliederungszielsetzung nicht in jedem Fall notwendig gewesen sein. Sowohl unter dem Gesichtspunkt der Humankapitalentwicklung als auch unter strukturpolitischer Zielsetzung erscheint die Funktionslogik der Arbeitsstiftung aber durchaus sinnvoll zu sein.

Auf der Sophia Jacoba konnte die positive Tradition des deutschen Steinkohlenbergbaus, trotz umfangreichen Personalabbaus bisher betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, fortgeführt werden. Die hohe Wiedereingliederungsquote dürfte dabei vor allem mit der Vielfältigkeit der eingesetzten personal- und arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten zusammenhängen. Da mit der Ruhrkohle AG, ihren Tochterunternehmen sowie der Rheinbraun AG ein großer interner bzw. erweiterter interner Arbeitsmarkt existierte, konnten auch Arbeitnehmer wieder in Beschäftigung gebracht werden, die zum Beispiel aufgrund ihrer geringen oder bergbauspezifischen Qualifikationen oder ihrer schlechten gesundheitlichen Verfassung auf dem externen Arbeitsmarkt ansonsten nur wenig Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz gehabt hätten. Die Wiedereingliederungserfolge können jedoch nur zu einem Teil den internen „Verlegungen“ angerechnet werden. Werden die Arbeitnehmer nicht berücksichtigt, die in den (Vor-) Ruhestand übergegangen sind oder seit Bekanntgabe der Stilllegung das Unternehmen freiwillig verlassen haben (Fluktuation), dann sind nahezu die Hälfte aller Sophia Jacoba-Arbeitnehmer auf den externen Arbeitsmarkt übergegangen. Dies konnte zum einen durch eine umfangreiche Qualifizierungsoffensive erreicht werden, zum anderen durch die sehr erfolgreiche Beteiligung an der Gemeinschaftsinitiative. Beides konnte vermutlich jedoch nur realisiert werden, weil die entscheidenden internen Akteure (Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalabteilung, Sozialplanbüro) und externen Akteure (Arbeitsamt, Kammern, Weiterbildungsträger) in den arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten eingebunden waren. Erstaunlich - im positiven Sinne - waren u.E. jedoch die mehr als 600 Eingliederungserfolge, die mit der Gemeinschaftsinitiative erzielt werden konnten, obwohl dieses Instrument bis dahin eher ein arbeitsmarktpolitisches Schattendasein geführt hatte.

Im Gegensatz zu den beiden anderen arbeitsmarktpolitischen Fallstudien ist das ZAB der Case Germany GmbH der einzige Ansatz, mit dem zugleich arbeitsmarktpolitische als auch (im engeren Sinne) betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt wurden: Das arbeitsmarktpolitische Ziel bestand darin, die „Beschäftigungsfähigkeit“ der Arbeitnehmer frühzeitig, schon in der Produktionsauslaufphase, zu fördern und damit deren Übergang auf den externen Arbeitsmarkt vorzubereiten, so daß durch die Werkschließung möglichst wenig Arbeitslosigkeit entstehen sollte. Die betriebswirtschaftliche Zielsetzung des ZAB lag darin, die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer durch die Beratungsangebote im ZAB noch möglichst lange an das Unternehmen zu binden und einen vorschnellen und chaotischen Personalaustritt zu vermei-

den, da die vom Mutterkonzern vorgegebenen Produktionsziele auch noch in der Auslaufphase des Betriebs erreicht werden sollten. Während die betriebswirtschaftlichen Ziele bei Case in Neuss erreicht wurden (vgl. Berthel / Kneerich 1998), erscheint aufgrund der niedrigen Wiedereingliederungsquote der arbeitsmarktpolitische Erfolg des ZAB diskussionswürdig, ebenso aber auch die Erfolgserwartungen, die an das ZAB geknüpft werden konnten. Allein aufgrund der Belegschaftsstruktur, des nicht vorhandenen internen Arbeitsmarktes sowie der im Vergleich zum Steinkohlenbergbau geringen gesellschaftspolitischen Bedeutung des Traktoren- und Landmaschinenherstellers konnten nach der Stilllegung von Case in Neuss nicht ähnliche hohe Wiedereingliederungsquoten erwartet werden wie auf der Sophia Jacoba oder in Steyr. Neben diesen Kontextfaktoren dürften sich jedoch auch die Konzeption des ZAB sowie dessen operative Umsetzung auf die Wiedereingliederung der Case-Beschäftigten ausgewirkt haben.

(1) Die Ausgestaltung des Stilllegungssozialplans definierte die Priorität zwischen den betriebswirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Zielen, die mit dem ZAB gleichermaßen verfolgt wurden. Der frühzeitige Austritt aus dem Unternehmen hatte für die Arbeitnehmer eine Minderung der individuellen Abfindung zur Folge, das Verbleiben im Unternehmen wurde hingegen durch zusätzliche finanzielle Leistungen belohnt. Aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive wurden die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten damit einer widersprüchlichen - materiellen - Anreizlogik ausgesetzt, der viele Arbeitnehmer offensichtlich zugunsten ihrer höheren Abfindung und damit zugunsten der betriebswirtschaftlichen Ziele von Case gefolgt sind. Die deutliche Prioritätensetzung seitens Case zugunsten des Produktionsablaufs zeigte sich auch daran, daß es den Arbeitnehmern nur in geringem zeitlichem Maße ermöglicht wurde, das ZAB auch während der Arbeitszeit aufzusuchen. Ein Personalüberhang im Unternehmen, der es erlaubt hätte, Gruppen von Arbeitnehmern für längere Zeitblöcke aus dem Betrieb zu nehmen, damit sich diese intensiv auf eine neue berufliche Perspektive hätten vorbereiten können, wurde nicht aufgebaut. Statt dessen wurden die Arbeitnehmer lediglich alle zwei Wochen für drei Stunden zum Besuch des ZAB-Beratungszyklus freigestellt.

(2) Die Konzeption und die inhaltliche Ausgestaltung des ZAB gründete sich auf die Annahme, daß die beruflichen Qualifikationen der Case-Beschäftigten ausreichend waren und ihre Wiedereingliederung auf dem externen Arbeitsmarkt allein durch die Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu realisieren war. Der Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen war nur als Ausnahme gedacht, obwohl schon im Vorfeld die qualifikatorischen Defizite in der Belegschaft ermittelt wurden. Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit scheint vor dem Hintergrund, daß viele der Case-Arbeitnehmer in ihrem Leben kaum Erfahrungen auf dem externen Arbeitsmarkt gesammelt hatten, dabei durchaus gerechtfertigt. Dieser Ansatz hätte aber mit berufsfachlicher Qualifizierung verknüpft werden müssen um die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten zu verbessern. Finanzielle Mittel standen bei Case mit dem Sonderfonds für Qualifizierung und Beratung hierfür hinreichend zur Verfügung.

(3) Das Kernelement des ZAB, das Beratungs- und Job-Center, in dem die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer im Rahmen eines gruppenorientierten Beratungszyklus verbessert werden sollte, wurde in der Praxis nur von einem kleinen Teil der Beschäftigten angenommen. Statt dessen nahmen viele Arbeitnehmer individuelle Beratungsleistungen, zum Beispiel bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, in Anspruch. Im laufenden ZAB-Betrieb hat damit tendenziell eine Umorientierung vom geplanten Gruppenansatz hin zur Einzelfallhilfe stattgefunden. Hierfür dürften mehrere Gründe ausschlaggebend gewesen sein. Auf der inhaltlichen Ebene ist es unserer Ansicht nach nicht gelungen, den ZAB-Teilnehmern die Zielsetzung des

Beratungs-Centers, das heißt die Aufarbeitung der bisherigen Berufslaufbahn sowie die „Technik“ der beruflichen Neuorientierung, zu vermitteln, Dies führte offensichtlich dazu, daß die Anzahl der Teilnehmerzahl im Zeitverlauf rapide abnahm. Darüber hinaus ist es nicht gelungen, stabile Teilnehmergruppen im ZAB zu bilden, die den Beratungszyklus gemeinsam durchlaufen konnten und Grundlage für die Ausbildung eines förderlichen Gruppenprozesses gewesen wären. Schließlich wechselten die Berater der Gruppen häufig, was ebenfalls den Aufbau einer vertrauensvollen Berater-Teilnehmer-Beziehung behindert haben dürfte. Die stärker praxisorientierten Übungen im sich anschließenden Job-Center, bei dem das Bewerbungstraining im Vordergrund stand, wurden von den Teilnehmern dagegen deutlich besser angenommen, jedoch hatten zu diesem Zeitpunkt bereits viele Teilnehmer den Beratungszyklus abgebrochen.

(4) Case hätte den Übergang der Arbeitnehmer auf den externen Arbeitsmarkt an zwei zentralen Punkten konsequenter fördern können. Durch die personelle Unterbesetzung der Personalabteilung war es dieser nicht möglich, den vielen Anfragen der Arbeitnehmer nach Zwischenzeugnissen zügig nachzukommen. Mehr als ein Drittel derjenigen, die in unserer Verbleibsbefragung angaben, ein Zwischenzeugnis von der Personalabteilung verlangt zu haben, äußerten, daß sie entweder mehr als zwei Monate darauf warten mußten oder das Zeugnis bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen nicht erhalten hätten. Gerade das Zwischenzeugnis war aber für die vielen ungelernten Arbeitnehmer der einzige Nachweis über ihr berufliches Können. Der zweite Punkt stellt die Umsetzung des Job-Huntings im ZAB dar. Nach zögerlichem Start, der die Ernsthaftigkeit dieses Ansatzes bei vielen Arbeitnehmern in Frage gestellt haben dürfte, wurde das Job-Hunting schließlich zu einem Zeitpunkt eingestellt, zu dem noch nicht alle Arbeitnehmer aus dem Unternehmen ausgeschieden waren. Sinnvoll wäre es dagegen gewesen, das ZAB - einschließlich dem Job-Hunting - eine gewisse Zeit über den Stilllegungszeitpunkt hinaus zu betreiben.

### **7.3      Schlußfolgerungen und Ausblick**

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, daß es möglich und sinnvoll ist, betriebliche Personalpolitik und öffentliche Arbeitsmarktpolitik miteinander zu verzahnen, wenn Personalentlassungen nicht mehr abwendbar sind. Sinnvoll ist diese Verzahnung nicht nur, weil den betrieblichen Sozialpartnern aufgrund der gesetzlichen Änderungen nun Anreize zur Einrichtung derartiger Maßnahmen gegeben worden sind, sondern auch deshalb, weil es grundsätzlich aussichtsreicher ist, Arbeitnehmer in den externen Arbeitsmarkt einzugliedern, wenn sie noch nicht das Stigma der Arbeitslosigkeit tragen. Verzahnte Projekte müssen hierbei nicht zwangsläufig „im“ Betrieb installiert sein, sondern das Beispiel der Offenen Arbeitsstiftung Steyr hat gezeigt, daß die neue berufliche Orientierung auch - und in manchen Fällen sicherlich besonders - gefördert werden kann, wenn ein klarer Schnitt zum früheren Arbeitsplatz und zur früheren Arbeitsumgebung gezogen wird. Zweifellos sind Strategien, wie sie hier im Bericht untersucht wurden, nur dann umsetzbar, wenn die personalentlassenden Unternehmen finanzielle Mittel für die Durchführung der Maßnahmen - zum Beispiel im Rahmen eines Sozialplans - aufbringen (können) und möglicherweise darüber hinaus betriebliche Infrastruktur für die Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung stellen. Anhand dieser Bedingungen wird jedoch deutlich, daß die hier untersuchten Ansätze nur auf einen Teil aller Unternehmen übertragen werden können. In kleinen Betrieben, wo bei Entlassungen kein Sozialplan abgeschlossen wird oder in Unternehmen, wo es zu Konkursen kommt und keine Finanzmittel zur Verfügung stehen, wird es nicht zu einer Verzahnung von Personalpolitik und Arbeitsmarktpolitik

kommen. Hier sind die betroffenen Arbeitnehmer weiterhin allein auf öffentliche Hilfen angewiesen.

Auf Grundlage der hier untersuchten drei Fallstudien ist deutlich geworden, daß „verzahnte“ Projekte in der Praxis ganz unterschiedlich ausgestaltet werden können und auf die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten sowie auf die betrieblichen Rahmenbedingungen abgestimmt werden müssen. Die Untersuchung hat aber auch einige noch weitgehend offene Fragen aufgeworfen, wie zum Beispiel: Welche Bedeutung haben Alter, Qualifikation und Nationalität für die Auswahl von Instrumenten? In welchen Fällen sind gruppenorientierte Beratungen sinnvoll und wann eher Einzelberatungen? Wieviel Zeit ist für die Durchführung der Maßnahmen einzuplanen? Insofern erscheint es notwendig, den Dialog zwischen den betrieblichen Praktikern, der Arbeitsverwaltung, den Beratungseinrichtungen sowie der arbeitsmarktpolitischen Forschung weiter auszubauen. Eines ist in der Untersuchung jedoch sehr deutlich geworden: Wenn es sich bei den Arbeitnehmern, die in absehbarer Zeit ihren Arbeitsplatz verlieren werden, um Personen handelt, die aufgrund ihres Alters, ihrer niedrigen Qualifikation oder ihrer Nationalität mit massiver Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt zu rechnen haben, dann dürfte es arbeitsmarktpolitisch nicht ausreichend sein, allein ihre „Beschäftigungsfähigkeit“ fördern zu wollen, das heißt ihr Geschick, sich auf dem Arbeitsmarkt zu verkaufen. Denn die Grenzen der Beschäftigungsfähigkeit liegen immer in der Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt - und diese wird ganz wesentlich über berufsfachliche Qualifikationen bestimmt. Somit sollte die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit wohl in den meisten Fällen eher als ein notwendiger integraler Bestandteil von arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten verstanden werden und in Kombination mit beruflicher Weiterbildung und zum Beispiel betrieblichen Praktika eingesetzt werden. In diesem Kontext soll die vorliegende Untersuchung auch als Anstoß verstanden werden, das arbeitsmarktpolitische Konzept der Beschäftigungsfähigkeit verstärkt zu diskutieren.

Die hier untersuchten Ansätze haben gezeigt, daß durch eine Verzahnung von Personalpolitik und Arbeitsmarktpolitik die betrieblichen Sozialpartner zu Akteuren in der Arbeitsmarktpolitik werden und daß ihnen damit eine neuartige Verantwortung zufällt, die über den betrieblichen Rahmen hinausreicht. Diese Verantwortung drückt sich zum einen in den Verhandlungen über einzurichtende arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und in den Entscheidungen über die passive oder aktive Verwendung von Sozialplanmitteln aus. Im Rahmen dieser Verhandlungen wird es häufig auch darum gehen, zwischen den verschiedenen Belegschaftsgruppen zu vermitteln, die sehr unterschiedliche Bedürfnisse an die Ausgestaltung von Sozialplänen haben werden und möglicherweise traditionelle Besitzstände gefährdet sehen. Zum anderen tragen sowohl Unternehmensleitung als auch Betriebsrat ein großes Stück Verantwortung für die Akzeptanz der angebotenen Maßnahmen in der Belegschaft, wobei der betrieblichen Kommunikation eine hervorragende Bedeutung zukommen dürfte. Die Akzeptanz und Inanspruchnahme der Maßnahmen dürfte in den Betrieben dann am höchsten sein, wenn diese Maßnahmen zu einem gemeinsamen „Kind“ von Geschäftsführung und Betriebsrat werden.

Neue Anforderungen kommen mit der Einführung von Sozialplanmaßnahmen auch auf Weiterbildungsträger, Berater und Trainer zu. Während arbeitsmarktpolitische Maßnahmen bisher vor allem außerhalb der Unternehmen durchgeführt wurden, könnte es zukünftig vermehrt innerbetriebliche Neuorientierungsseminare und Qualifizierungsmaßnahmen geben. Es ist anzunehmen, daß Ausbilder, Trainer und Berater damit häufig in eine „Sandwich-Position“ geraten, in der sie zwischen den Anforderungen des Unternehmens - das als Zuwendungsempfänger der Sozialplanzuschüsse in der Regel auch Auftraggeber sein wird - und den Erwartungen



der Teilnehmer - den eigentlichen Kunden - geraten. Diese Position wird nur dann relativ konfliktfrei zu bewältigen sein, wenn es den die Maßnahmen durchführenden Personen gelingt, die ihnen zukommende Rolle in beide Richtungen, das heißt sowohl zu den Teilnehmern als auch zur Unternehmensführung, auszurichten. Mit den zukünftigen Sozialplanmaßnahmen entsteht damit zugleich ein neuer (Weiterbildungs-) Markt. Mit einer gewissen Spannung darf erwartet werden, welche Anbieter sich auf diesem Markt formieren werden, da aufgrund der Rollenanforderungen sowohl „klassische“ Beratungsunternehmen als auch Weiterbildungsträger angesprochen sind.

## Literatur

- Arbeitsamt Aachen (1997): Der Arbeitsmarkt im Monat Juli
- Arbeitsamt Aachen (1998): Presseinformation 1/98
- Arbeitsamt Düsseldorf (1997a): Der Arbeitsmarkt, Februar 1997
- Arbeitsamt Düsseldorf (1997b): Der Arbeitsmarkt, Dezember 1997
- Arbeitsamt Düsseldorf (1997c): Jahresbericht über die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Jahre 1996
- Arbeitsamt Mönchengladbach (1997): Ergebnisse der Sonderuntersuchung Ende September 1996
- Arbeitsmarktservice Steyr (1997): Arbeitsmarktbericht Oktober 1997
- Beer, Doris (1997): Barriers to the Participation of Unskilled Workers in Company Administered Training Programms. Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik, unveröffentlichter Projektbericht zum von der Europäischen Union geförderten gleichnamigen Leonardo-Projekt
- Benz-Overhage, Karin / Bierbaum, Heinz (1991): Der Konflikt um Rheinhausen. In: Gerhard Bosch, Horst Neumann (Hg.): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft - Neue Konzepte und Initiativen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik. Köln, S. 63-78
- Berthel, Jürgen / Kneerich, Oliver (1998): Förderung der beruflichen Neuorientierung bei Personalabbau. Lohmar und Köln, unter Mitwirkung von Petra Müller und Monika Stricker
- Bosch, Gerhard (1990): Qualifizieren statt entlassen - Beschäftigungspläne in der Praxis. Opladen, 2. Aufl.
- Büttner, Renate / Mühge, Gernot (1997): 1. Zwischenbericht zu den ESF-Interventionen im Rahmen des Operationellen Ziel-3-Programms (1994-1999) für das Bundesland Nordrhein-Westfalen. Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (unveröffentlicht)
- Case Germany GmbH (1997): Berufliche Neuorientierung vom Personalabbau Betroffener. Neuss (unveröffentlicht)
- Farrenkopf, Michael / Przigoda, Stefan (1997): Schwarzes Silber - Die Geschichte des Steinkohlenbergwerks Sophia-Jacoba. Hückelhoven, 2. überarb. Aufl.
- Forschungs- und Ausbildungszentrum für Arbeit und Technik - FAZAT Steyr (1997): Wirtschaftsstandort Steyr. Internet: <http://ris.at/fazat/STANDORT/default.htm>, 23. Oktober 1997

- Gazier, Bernard (ed.) (1999): *Employability: Concepts and Policies*. Berlin: Institute for Applied Socio-Economics (I.A.S.), European Commission, Employment Observatory
- Gerntke, Axel (1997): Neugestaltung von Sozialplänen. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): *Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel - Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau*. Eine Dokumentation des Symposiums am 22. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen. Neuss, S. 1-33
- Harbrecht, Wolfgang (1984): *Die Europäische Gemeinschaft*. Stuttgart, 2. Aufl.
- Hartmann, Friedrich (1997): *Outplacement-Beratung - Beratung zur beruflichen Neuorientierung*. Düsseldorf, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 221
- Hausegger, Trude / Grottenthaler-Riedl, Gabi (1995): *Standards zur Beurteilung von Berufsorientierungsmaßnahmen*. Wien, Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung III/13
- Heinz, Walter R. (1995): *Arbeit, Beruf und Lebenslauf - Eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Weinheim und München
- Hoffmann, Edeltraut / Walwei, Ulrich (1998): *Beschäftigung: Formenvielfalt als Perspektive? - Teil 1. Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland*. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 2
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Hg.) (1998): *Transfer-Sozialplan - Chemie Sozialpartner erschließen arbeitsmarktpolitisches Neuland*. In: *Medieninformation II/20*, 29.5.1998
- Institut Arbeit und Technik (1997): *Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel - Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau*. Eine Dokumentation des Symposiums am 22. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen. Neuss, hrsg. von der Case Germany GmbH, Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Studien
- Institut der deutschen Wirtschaft (1998): *Stichwort: Employability*. In: Informationsdienst IWD - Online, 5. März 1998, Ausgabe Nr. 10 (<http://iw-koeln.de/IWD/I-Archiv/IWD10-98/I10-98-s.htm>)
- Kehlenbach, Hans-Peter (1997): *Neue Strategien im Rahmen von Betriebsschließungen - lokale Optimierung bis zum letzten Tag*. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): *Personalpolitische Verantwortung im wirtschaftlichen Strukturwandel - Berufliche Neuorientierung bei Personalabbau*. Eine Dokumentation des Symposiums am 22. April 1997 am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen. Neuss, S. 1-33
- Kehlenbach, Hans-Peter / Stricker, Monika (1996): *Neue Wege im Umgang mit Personalfreisetzen - Beispiel Case Germany GmbH*. In: *Personalführung*, Heft 5, S. 400-404

- Kieselbach, Thomas / Klink, Frauke / Scharf, Günter / Schulz, Sun-Ok (1996): „Ich wäre ja sonst nie mehr an Arbeit ran gekommen“ - Evaluation einer Reintegrationsmaßnahme für Langzeitarbeitslose. Universität Bremen, Wissenschaftliche Einheit „Arbeit, Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsentwicklung“
- Kirsch, Janusz / Hendricks, Nicole (1995): 15 Jahre Outplacement in Deutschland - Wie bewerten Unternehmen diese Dienstleistung? In: Personalführung, Heft 11, S. 964-968
- Kirsch, Johannes / Knuth, Matthias / Krone, Sirikit / Mühge, Gernot (1999): Vorerst geringe Inanspruchnahme, Konzentration auf Kleinbetriebe, Nothilfe in Konkursfällen. Erster Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGB III. In: IAB-Werkstattbericht, Nr. 5
- Knuth, Matthias (1998): Von der "Lebensstellung" zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Sind wir auf dem Weg zum Hochgeschwindigkeitsarbeitsmarkt? In: Gerhard Bosch (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt. Frankfurt am Main u. a. (erscheint im Herbst 1998)
- Knuth, Matthias (1997): Sozialplanpolitik am Wendepunkt - Änderungen des Arbeitsförderungsgesetzes und der Altersgrenzen. In: Soziale Sicherheit, Heft 6, S. 201-208
- Knuth, Matthias (1996): Drehscheiben im Strukturwandel - Agenturen für Mobilitäts-, Arbeits- und Strukturförderung. Berlin
- Knuth, Matthias / Stolz, Günter (1998): Sanierungsstrategien und Arbeitsmarkthilfen bei Beschäftigungskrisen. Ein Handlungsleitfaden. Düsseldorf, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
- Knuth, Matthias / Vanselow, Achim (1995): Über den Sozialplan hinaus - Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau. Expertise des Instituts Arbeit und Technik. Berlin, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Band 17
- Köfler, Herbert (1993): Konzept „Offene Arbeitsstiftung Steyr“ - Verein zur Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern in der Region Steyr. Steyr (unveröffentlicht)
- Kopp, Ralf (1995): Qualifikationspotentialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten - durchgeführt am Beispiel von JI Case, Neuss. Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, durchgeführt im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und der Firma JI Case
- Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen (1997): Informationen zum Arbeitsmarkt Nr. 4. Düsseldorf
- Lemke, Peter (1996): Group-Outplacement - Eine Chance für gekündigte Arbeitnehmer. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 12, S. 691-694
- Lingenfelder, Michael / Walz, Hartmut (1989): Struktur und Bewertung von Gruppenoutplacement. In: Personalführung, Heft 7, S. 258-262

- Mayrhofer, Wolfgang (1987): Der gegenwärtige Stand der Outplacement-Diskussion - Darstellung, Beurteilung und Konsequenzen für die Forschung. In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2, S. 147-180
- Muth, Josef / Schumann, Diana (1998): Verzahnungsmöglichkeiten von betrieblicher Personalpolitik und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik. Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik. Projekt-Abschlußbericht, gefördert durch das Land NRW im Rahmen des Arbeitsmarktpolitischen Sonderprogramms „Modelle vorbeugender Arbeitsmarktpolitik“ (unveröffentlicht)
- ÖSB (o. J.): Erfolgsinstrument Arbeitsstiftung. Wien, hrsg. von der ÖSB-Unternehmensberatung Gesellschaft mbH
- Outin, Jean-Luc (1991): Die Politik der Rekonversion in Frankreich. In: Gerhard Bosch, Horst Neumann (Hg.): Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft. Köln, S. 267-280
- Ritzerfeld, Rainer (1995): Die strukturelle Neuorientierung des Heinsberger Raumes - Handlungsrahmen unter Berücksichtigung regionaltypischer Merkmale. Wiesbaden (Dissertation)
- Vanselow, Achim (1995): Die Gemeinschaftsinitiative „Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk“ - Möglichkeiten und Grenzen des begleiteten Übergangs in neue Beschäftigung. Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik, eine Veröffentlichung im Rahmen des WZN-Verbundprojektes „Neue Strategien für alte Industrieregionen“
- Wagner, Alexandra (1995): Langzeitarbeitslosigkeit: Vielfalt der Formen und differenzierte soziale Lage. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, S. 749-760
- Wagner, Alexandra / Stackelbeck, Martina / Muth, Josef (1998): Arbeitslose, Langzeitarbeitslose und ihre Familien. Düsseldorf, Landessozialbericht des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Band 8
- Walwei, Ulrich (1997): Koexistenz statt Monopol - Arbeitsvermittlung nach der Liberalisierung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, S. 538-550
- Wissenschaftliche Arbeitsstelle Oswald-von-Nell-Breunig-Haus und Forum der Arbeit (Hg.) (1997): Sophia-Jacoba: Das Ende des Aachener Reviers. Dokumentation und Nachbetrachtung der Veranstaltungen zur Schließung der Zeche Sophia-Jacoba im Aktionsmonat März '97. Herzogenrath
- Wissenschaftliche Arbeitsstelle Oswald-von-Nell-Breunig-Haus und Forum der Arbeit (Hg.) (1993): Was bleibt? Dokumentation eines Hearings zum Arbeitskampf um die Zeche Sophia Jacoba in Hückelhoven. Herzogenrath
- Witek, Reinhard (1998): Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit. In: Personalwirtschaft, Sonderheft Outplacement, Heft 6, S. 49