

Doris Beer

Weiterbildung in letzter Minute? Schulung geringqualifizierter Arbeitnehmer vor einer Betriebschließung

1 Einleitung

Wenn ein Betrieb schließt, muß sich die Belegschaft eine neue Arbeit suchen - logisch. Doch schon bei den ersten Kontakten mit dem Arbeitsamt stellen viele fest, daß die Kenntnisse und Fähigkeiten, die auf ihrem alten Arbeitsplatz wertvoll waren, bei neuen Arbeitgebern wenig gefragt sind. Besonders die an- und ungelernen Beschäftigten treffen auf Schwierigkeiten: entweder haben sie keinen Berufsabschluß oder einen, der schon zu lange zurückliegt. In ihrem alten Betrieb waren sie „fachfremd“ eingesetzt, an beruflicher Weiterbildung konnten sie als Angelernte meist nicht teilnehmen. Sie tragen das größte Risiko, für längere Zeit arbeitslos zu bleiben.

Um die mit der Entlassung verbundenen Nachteile abzumildern, werden bei Betriebschließungen häufig Sozialpläne vereinbart. Sie sehen zumeist finanzielle Entschädigungen vor, gestaffelt nach der Betriebszugehörigkeit oder dem Alter. Allerdings gleichen Abfindungen die Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt durch höheres Alter oder unpassende Qualifikation nicht aus. Berufliche Weiterbildung, Praktika oder Unterstützung bei der Bewerbung helfen wirkungsvoller bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.

Schon seit einiger Zeit gibt es daher den Vorschlag, die Sozialpläne zielgerichteter zu gestalten. Anstelle der finanziellen Abfindung sollen Hilfestellungen zur Aufnahme einer neuen Arbeit treten (Bosch 1990, Knuth/Vanselow 1995). Erste Ansätze dazu gab es bislang in Großbetrieben, diese Praxis könnte aber aus zwei Gründen größere Verbreitung finden: Erstens werden die Abfindungen seit April 1997 in stärkerem Maße auf das Arbeitslosengeld angerechnet. Finanzielle Entschädigungen werden damit für die von Entlassung bedrohten Arbeitnehmer unattraktiver. Zweitens gibt es im Arbeitsförderungsrecht seit Januar 1998 das Instrument der „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“.

Das Arbeitsamt kann nun Betrieben Zuschüsse gewähren, wenn sie im Rahmen einer betrieblichen Änderung mit Sozialplanmitteln beschäftigungsfördernde Maßnahmen durchführen. Bei solchen Maßnahmen gibt es keine Standardlösungen. Für jede Belegschaft passen andere Konzepte der Wiedereingliederung. Dies stellt hohe Anforderungen an die Personalplanung, an die Zeit und das Engagement der Beteiligten im Betrieb. Auf welche Dinge dabei zu achten ist, zeigen die Erfahrungen aus zwei Großbetrieben, die in den vergangenen Jahren u.a. berufs begleitende Qualifizierung vor der Betriebsstilllegung angeboten haben.

Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen

Seit Januar 1998 kann das Arbeitsamt Zuschüsse gewähren, wenn Betriebe im Zuge einer betrieblichen Änderung für ihre zu entlassenden MitarbeiterInnen zweckmäßige Eingliederungshilfen leisten (SGB III, §§ 254 - 259). Dies sind z.B.

- Bewerbungstraining
- Orientierungsmaßnahmen,
- berufliche Fortbildung
- Umschulung
- Hilfe bei der Existenzgründung

Die Bundesanstalt zahlt maximal einen Zuschuß in Höhe dessen, was sie für ein Jahr Arbeitslosigkeit der Teilnehmer bezahlen würde. An die Förderung sind eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft:

- Es wurde versucht, einen Interessenausgleich zu schließen.
- Die Eingliederungshilfen werden im Sozialplan vereinbart.
- Die Maßnahmen sind zweckmäßig.
- Die Eingliederungshilfen sind wirtschaftlich geplant.
- Die Sozialplanmittel für Eingliederungshilfen stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den finanziellen Abfindungen.
- Die Sozialplanmittel für Eingliederungshilfen stehen in einem angemessenen Verhältnis zur beantragten Förderung vom Arbeitsamt.
- Die Beschäftigten sind tatsächlich von Arbeitslosigkeit bedroht.
- Die Beschäftigten haben voraussichtlich erhebliche Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche.
- Die Beschäftigten haben kein Wahlrecht zwischen der Teilnahme an der Maßnahme und einer Abfindung. Es soll ausgeschlossen sein, daß ein Begünstigter auf die Teilnahme an der Fördermaßnahme verzichtet und sich stattdessen den Gegenwert auszahlen läßt.

nach: M. Knuth, Vom passiven zum aktiven Sozialplan, Berlin 1997

2 Fallstudie Zeche Sophia Jacoba

2.1 Die Belegschaft

Im Großraum Aachen war die Zeche Sophia Jacoba in Hückelhoven die letzte Steinkohlen-grube der Region. 1991 beschloß die Ruhrkohle AG, die Zeche innerhalb von sechs Jahren stillzulegen. Zwar sicherte die RAG allen Beschäftigten aus Hückelhoven einen Arbeitsplatz innerhalb des Konzerns zu, dennoch brachte diese Lösung für die Mitarbeiter Erschwernisse mit sich. Bis zu den nächsten Zechen im Ruhrgebiet mußten sie Anfahrtswege von 70 km in Kauf nehmen. Außerdem waren die mittelfristigen wirtschaftlichen Perspektiven des Bergbaus ungünstig. Es schien daher sinnvoll, den Beschäftigten zu helfen, sich eine Arbeit außerhalb des Bergbaus zu suchen.

Der Stilllegungsbeschluß betraf 3.800 Beschäftigte, davon schätzungsweise ein Viertel Angestellte und drei Viertel Arbeiter. Die meisten Arbeiter besaßen eine Berufsausbildung, die sie in der angegliederten Bergberufsschule der Sophia Jacoba erhalten hatten. Schlosser und Elektriker der Zeche verfügten über einen Facharbeiterbrief, der auf dem Arbeitsmarkt allgemein verwendbar ist. Da sie ihre Berufserfahrung allerdings überwiegend im Bergbau gemacht hatten, waren ihre Kenntnisse anderweitig nur begrenzt einsetzbar. Schwieriger war die Situation der Beschäftigten mit einem bergbauspezifischen Abschluß - Bergmechaniker, Berg- und Maschinenmann oder Jungbergmann. Ihre beruflichen Kenntnisse waren außerhalb des Bergbaus nicht gefragt.

Zwischen den bergbauspezifischen Abschlüssen gibt es noch eine Abstufung: die dreieinhalbjährige Ausbildung zum Bergmechaniker entspricht regulären Lehrberufen des Handwerks und der Industrie. Potentiellen Arbeitgebern signalisiert dieser Abschluß zumindest Facharbeiterniveau. In die kürzeren Ausbildungsgänge zum Berg- und Maschinenmann und zum Jungbergmann waren vor allem Jugendliche mit geringen schulischen Leistungen aufgenommen worden, die wenig Aussicht auf einen normalen Ausbildungsplatz in einem anderen Gewerbegebiet gehabt hätten. Berg- und Maschinenmänner sowie Jungbergleute gelten als angelernte Arbeiter. Es war zu erwarten, daß sie die meisten Schwierigkeiten haben würden, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

2.2 Stilllegungsphase

Die Stilllegung der Zeche zog sich über einen Zeitraum von sechs Jahren - Mitte 1991 bis Mitte 1997 - hin. Es wurde vereinbart, Produktion und Beschäftigung kontinuierlich zu verringern. Betriebsbedingte Kündigungen sollten vermieden werden, der Abgang der Beschäftigten sollte freiwillig erfolgen.

Traditionell nutzen Bergbaubetriebe zum Personalabbau die Frühpensionierung und die Ringverlegung von Bergleuten zu anderen Kohlenschächten. Diese Instrumente reichten im Fall der Zeche Sophia Jacoba nicht aus, um die gesamte Belegschaft zu versorgen. Zusätzlich nahm man Umschulungen, Weiterbildung und „Schnupperpraktika“ der Handwerksinitiative (Vanselow 1995) mit in das Repertoire auf. In den Praktika konnten die Bergleute die berufli-

chen Anforderungen in anderen Wirtschaftszweigen kennenlernen und gleichzeitig Kontakte knüpfen, um ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis anzubahnen.

Der Ende 1991 verabschiedete Sozialplan berücksichtigte die unterschiedlichen Abgangswege der Bergleute. Die Sozialplanleistungen waren nach der Erwerbsperspektive der Betroffenen gestaffelt. Die höchsten Kompensationen erhielten diejenigen, die den Bergbau bzw. die Untergliederungen der RAG verließen. Die Beschäftigten der Sophia Jacoba zeigten allerdings keine hohe Bereitschaft zum Wechsel in andere Wirtschaftszweige. Zweimal, 1992 und 1995, wurden sie mit Fragebögen nach ihren beruflichen Plänen gefragt. Bei der ersten Umfrage waren 300 Beschäftigte an einer Umschulung interessiert, bei der zweiten 135. Zu diesem Zeitpunkt wollten mehr als 90% der Befragten lieber im Bergbau bleiben. Dennoch kam es in der Stilllegungsphase zu Weiterbildungen und Umschulungen in großem Umfang. Wie diese organisiert wurden, wird im folgenden betrachtet.

2.3 Weiterbildungen und Umschulungen

Initiatorin der Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen war die zecheneigene Bergberufsschule, die nach der Stilllegung der Zeche als eigenständiger Bildungsträger weiterarbeiten wollte. Zusammen mit dem Betriebsrat nahm sie frühzeitig Kontakt zum Arbeitsamt auf, um geeignete Weiterbildungsmaßnahmen und Umschulungen für die Bergleute festzulegen. „Runde Tische“ mit Vertretern des Arbeitsamtes, der IHK, der Kreishandwerkerschaft und dem TÜV wurden organisiert und dort der regionale Bedarf an Fachkräften besprochen.

Zwischen 1992 und 1997 führte die Bergberufsschule, teilweise unterstützt aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, 1200 Anpassungsqualifizierungen für 700 Beschäftigte durch. Die Kurse behandelten Speicherprogrammierbare Steuerungssysteme, Hydraulik/Pneumatik, Elektronik, Elektrotechnik und Schweißen. Etwa 20% der angelernten Mitarbeiter nahmen an diesen Kursen teil, besonders stark waren sie bei den Schweißerfortbildungen vertreten. Die Kurse fanden während der Arbeitszeit statt, die Mitarbeiter wurden freigestellt. Die Bergberufsschule hatte guten Kontakt zu den jeweiligen Schichtleitern, was die zeitliche Abstimmung von Weiterbildung und Arbeitsschichten erleichterte.

Die meisten Umschulungen - angeboten wurden Maßnahmen für die Berufe Maurer, Metallbauer, Ver- und Entsorger, Elektroniker, Gas- und Wasserinstallateur, Krankenpfleger und Berufskraftfahrer - wurden von der Bergberufsschule durchgeführt. Bis einschließlich 1997 besuchten 150 Mitarbeiter der Zeche eine Umschulung. Das Arbeitsamt finanzierte die Maßnahmekosten und das Unterhaltsgeld. Aus Mitteln des Sozialplanes wurde das Unterhaltsgeld auf 100% des vorherigen Lohnes aufgestockt.

Die Entscheidung, sich an einer Umschulung zu beteiligen, stellte für die Bergleute einen radikalen Schnitt dar. Die Umschüler mußten ihren Arbeitsvertrag vorher lösen und auf die Beschäftigungsgarantie der RAG verzichten. Entsprechend intensiv mußten Betriebsrat und Bergberufsschule mit Aushängen, Rundschreiben und auf Betriebsversammlungen für die Umschulungen werben. Das Arbeitsamt führte Einzel- und Gruppenberatungen im Betrieb durch. Viele Beschäftigte entschieden sich erst nach einem Praktikum und nach intensiven Beratungsgesprächen mit den Mitarbeitern der Bergberufsschule für eine Umschulung.

2.4 Ergebnisse der Eingliederungshilfen

Bis August 1997 waren alle Beschäftigten der Zeche Sophia Jacoba ohne betriebsbedingte Kündigungen ausgeschieden. Vorwiegend nutzten sie die traditionellen Wege des Beschäftigungsabbaus im Bergbau: 850 Mitarbeiter gingen in die Frührente oder bezogen Anpassungsgeld; 920 Bergleute nahmen das Arbeitsplatzangebot der Ruhrkohle AG wahr; etwa 360 Mitarbeiter kamen im nahen Braunkohletagebau unter. Die Beschäftigtenumfrage von August 1995 hatte ein solches Ergebnis erwarten lassen.

Im Vergleich zu anderen Zechenstilllegungen im Ruhrgebiet gelang in Hückelhoven allerdings vielen Bergleuten der Sprung in andere Beschäftigungsfelder. Etwa 600 Beschäftigte kamen durch die Handwerksinitiative zu festen Arbeitsplätzen, ca. 400 Beschäftigte fanden in eigener Initiative einen Arbeitsplatz. Einige Unternehmensfunktionen der Sophia Jacoba wurden als eigenständige Unternehmen weitergeführt. In diesen Ausgründungen waren etwa 300 Mitarbeiter tätig. 150 Bergleute gingen in Umschulungen, die bislang überwiegend als Erfolg bezeichnet werden können. Nur vereinzelt gab es Abbrüche, und etwa 80% der bisherigen Absolventen fanden Arbeit in ihren neuen Berufen.

3 Fallstudie CASE Germany

3.1 Die Belegschaft

Das Neusser Zweigwerk des amerikanischen Maschinenbaukonzerns CASE stellte Landmaschinen her. Die Belegschaft war seit Beginn der 80er Jahre kontinuierlich verringert worden, hauptsächlich auf dem Wege natürlicher Fluktuation und durch Frühverrentungen. Im Zusammenhang mit einer weltweiten Umstrukturierung beschloß die Konzernspitze im Frühjahr 1993, den Standort Neuss innerhalb von drei Jahren stillzulegen.

Zu dieser Zeit hatte das Werk noch 1.170 Beschäftigte, die schon lange in der Firma arbeiteten. Knapp zwei Drittel der Arbeiter und über 90% der Angestellten waren länger als zehn Jahre im Betrieb. Entsprechend hoch lag das Durchschnittsalter: über die Hälfte der Belegschaft war über 40 Jahre alt.¹ In der Fertigung waren zum großen Teil an- und ungelernete Arbeitnehmer tätig: 89% der Arbeitsplätze erforderten keine Berufsausbildung. Einen Facharbeiterbrief besaßen 44% der gewerblichen Mitarbeiter, jedoch übten sie diese Berufe bei CASE meist nicht mehr aus (Kopp 1995).

Etwa 60% der Produktionsarbeiter waren ausländischer Herkunft. Das Traktorenwerk Neuss hatte sie teilweise in den 70er Jahren in ihren Heimatländern rekrutiert. Die Arbeit in der Fertigung verlangte keine besonderen Sprachkenntnisse. Viele der dortigen Mitarbeiter hatten nicht gelernt, sich in deutscher Sprache angemessen zu verständigen.

¹ Die Angaben beziehen sich auf den Stand von Herbst 1994

Es war absehbar, daß aufgrund dieser Konstellation - ältere Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung mit teils geringen Deutschkenntnissen - viele CASE-Beschäftigte große Schwierigkeiten haben würden, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Zudem zahlte das Traktorenwerk im Vergleich zu anderen Unternehmen der Region hohe Löhne. Der Wechsel in ein neues Arbeitsverhältnis war für die meisten Mitarbeiter mit empfindlichen Lohneinbußen verbunden.

3.2 Stilllegungsphase

Die Schließung des Neusser Werkes war zeitgleich mit dem Wechsel eines Schleppermodells im Konzern geplant. Bis zu diesem Zeitpunkt, er lag ursprünglich Mitte 1996 und wurde später auf den Sommer 1997 verschoben, sollte die Produktion in vollem Umfang aufrechterhalten werden. Die Belegschaft sollte bis zu diesem Termin möglichst vollständig und mit hoher Produktivität im Unternehmen verbleiben. Abgesehen von der vorzeitigen Schließung einer Abteilung war damit ein schlagartiger Personalabbau beabsichtigt. Betriebsrat und Geschäftsleitung vereinbarten im März 1994 einen Sozialplan, der diesen Zielen Rechnung trug.

Die im Sozialplan vorgesehenen Abfindungen waren sehr hoch², wurden vollständig aber nur an diejenigen ausgezahlt, die bis zur endgültigen Schließung in der Firma blieben. 3,3 Mio DM reservierte der Sozialplan für einen Fond „Qualifizierung und Beratung“. Dieser war für Maßnahmen bestimmt, die den Beschäftigten nach Stilllegung des Werkes das Auffinden eines neuen Arbeitsplatzes erleichtern sollten. Der Fonds wurde verwendet zur Förderung von beruflicher Weiterbildung, zudem wurde daraus eine firmeninterne Beratungsagentur, das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung (ZAB) unterstützt.

Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung nahm seine Tätigkeit im August 1994 auf. Seine Räumlichkeiten lagen auf dem Firmengelände, seine Mitarbeiter kamen aus einer externen Unternehmensberatung und aus der Personalabteilung des Traktorenwerks. Finanziert wurde es überwiegend durch öffentliche Fördermittel³ sowie einen kleinen Eigenbeitrag aus dem Sozialplan. Das ZAB bot den Beschäftigten vier Monate vor dem Auslaufen der Arbeitsverträge ein Beratungsprogramm aus Einzel- und Gruppengesprächen an, das ihnen bei der Klärung ihrer beruflichen Ziele helfen sollte. Daneben suchte das ZAB Stellenangebote der regionalen Wirtschaft, half beim Abfassen von schriftlichen Bewerbungen, vermittelte Gespräche mit Rentenexperten und Qualifizierungsberatern des Arbeitsamtes. Außerdem versuchte es selbst, Qualifizierungsmaßnahmen in Gang zu setzen. Diese sollen im folgenden genauer betrachtet werden.

² Sie betragen für Mitarbeiter der Fertigung durchschnittlich 82.500,- DM, für Mitarbeiter der Verwaltung 142.500,- DM.

³ Juristisch gehörte das ZAB nicht zu CASE, seine Trägerin war die Gesellschaft für Arbeit und Beschäftigung mbH (GAB) mit Vertretern von Stadt, Kreishandwerkerschaft und Arbeitgeberverband. Die Gründung der GAB als Zwischeninstitution war notwendig, weil das Unternehmen nicht selbst Fördermittel zum Aufbau des ZAB beantragen konnte.

3.3 Weiterbildungen und Umschulungen

Weder der Sozialplan noch die Aufgabenbeschreibung des ZAB hielten explizit fest, daß die Mitarbeiter von CASE sich noch während ihrer Beschäftigungszeit weiterbilden sollten. Allerdings signalisierte die Einrichtung des Fonds für Qualifizierung und Beratung, daß die Firma beruflicher Weiterbildung positiv gegenüberstand. So wurde den Beschäftigten angeboten, daß der Qualifizierungsfonds Kosten aus selbst initiiertes Fortbildung erstatten könnte. Daneben unternahm der Betriebsrat, das ZAB und die Abteilung für Arbeitsschutz Schritte, um arbeitsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten zu organisieren.

Auf Initiative des Betriebsrates untersuchte ein Forschungsinstitut 1994/1995, welche Weiterbildungsmöglichkeiten in der verbleibenden Betriebszeit realisiert werden konnten. Die Studie empfahl, die Arbeitstätigkeiten in der Fertigung anspruchsvoller zu gestalten, z.B. durch Heranführung an NC-Maschinen oder durch Arbeitsplatzwechsel. An- und ungelernete Arbeitnehmer sollten die Möglichkeit zu beruflichen Teilqualifizierungen erhalten. Für die türkischen Beschäftigten wurden Sprachkurse und Formulierungshilfen bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen empfohlen.

Das ZAB befragte die Beschäftigten von CASE schriftlich nach ihrem Interesse an beruflicher Weiterbildung. Es hatte dabei Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen im Blick, die vom Arbeitsamt finanziert werden sollten. Bei der zweiten Befragung fanden sich 150 interessierte Mitarbeiter. Mit Ausnahme einer kleinen Gruppe, die sich mit der CNC-Technik vertraut machen wollte, konnten die meisten jedoch keinen konkreten Weiterbildungswunsch nennen.

Im Ergebnis dieser Befragung organisierte das Arbeitsamt einen Aufbaulehrgang Produktionstechnik für 12 Mitarbeiter von CASE. Der achtmonatige Lehrgang fand berufsbegleitend außerhalb der Arbeitszeit bei einem externen Bildungsträger statt. Die Fachtheorie wurde auf dem Firmengelände unterrichtet, die praktischen Übungen hingegen beim Bildungsträger, weil die CNC-Maschinen der Fa. CASE nicht zu Unterrichtszwecken freigegeben werden konnten.

Schon mit einem neuen Arbeitsplatz war eine Weiterbildung zum Busfahrer verbunden, den 20 Beschäftigte des Traktorenwerks besuchten. Ein regionales Verkehrsunternehmen beabsichtigte mehrere Busfahrer einzustellen und war bereit, Mitarbeiter von Case zu übernehmen. Es machte zur Bedingung, daß die ausgewählten Bewerber in einem Lehrgang die Erlaubnis zur Personenbeförderung erwarben und sich in die Streckenführung und die Tarife des Verkehrsbetriebes einarbeiteten. Die Lehrgangskosten finanzierte das Arbeitsamt. Im Unterschied zur CNC-Qualifizierung mußten die Teilnehmer der Busfahrerschulung ihren Arbeitsplatz im Traktorenwerk vorzeitig aufgeben. Für die ausscheidenden Mitarbeiter ging damit ein Teil der Abfindungssumme verloren.

200 Mitarbeiter erhielten zwischen Herbst 1996 und dem Betriebsschluß einen firmeninternen Gabelstaplerführerschein. Der Gabelstaplerlehrgang dauerte zehn Stunden und fand am Wochenende auf dem Firmengelände statt. Dieses Angebot organisierte die Abteilung für Ar-

beitsschutz, die u.a. Schulungen zur Arbeitssicherheit durchführt. Sie führte die Kurse selbst durch, da die Weiterbildungskosten bei externen Trägern als zu teuer erschienen und eine Finanzierung aus dem Sozialplan nicht in Betracht gezogen wurde. Auf ihr Angebot Mitte 1996 hin meldeten sich 270 Interessenten. Mit diesem Andrang war die Abteilung überfordert. Etwa 70 Mitarbeiter konnten den Kurs nicht mehr besuchen.

3.4 Ergebnisse der Weiterbildungen

Die erwähnten Fortbildungsmaßnahmen waren der Teilnehmerzahl, dem Niveau und dem Inhalt nach sehr unterschiedlich. Sie erreichten jedoch die Gruppe der angelernten Arbeiter recht gut. Un- und Angelernte waren sowohl im CNC-Lehrgang, bei der Busfahrerschulung als auch im Gabelstaplerlehrgang stark vertreten.

Die Möglichkeit, eine selbstinitiierte Fortbildung aus dem Qualifizierungsfonds erstattet zu bekommen, nutzten hingegen nur wenige Mitarbeiter. Obwohl der Fonds bereits seit 1994 bestand, waren bis Januar 1997 nur 15 Anträge gestellt und zwei (!) davon genehmigt worden. Erst in den letzten Monaten vor der Stilllegung des Betriebes kam Schwung in die Sache: 73 weitere Anträge wurden befürwortet, unter ihnen jedoch ein hoher Anteil von Schulungen für Angestellte und Facharbeiter.

Mit Ausnahme der Busfahrerschulung bestand zwischen den Fortbildungen und der Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses keine Verbindung. Mit den vorhandenen Daten ist auch nicht zu belegen, daß die Teilnahme an einer berufsbegleitenden Schulung der Arbeitslosigkeit vorgebeugt hat. In den Entlassungswellen im Juni und August 1997 schieden zwei Drittel der CASE-Beschäftigten aus. Im Dezember 1997 hatte etwa ein Drittel der Belegschaft einen neuen Arbeitsplatz gefunden, 60% waren arbeitslos, schätzungsweise 5% befanden sich in einer Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahme des Arbeitsamtes.

4 Schlußfolgerungen

Die beiden geschilderten Fälle haben vieles gemeinsam. Es handelt sich um Großbetriebe mit einer Belegschaft, die zu großen Anteilen keinen oder einen auf dem Arbeitsmarkt nicht verwertbaren beruflichen Abschluß besaß. Die Stilllegung war über einen längeren Zeitraum geplant. Es wurde frühzeitig beschlossen, den Beschäftigten mit Orientierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen den Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis zu erleichtern. Die Eingliederungshilfen wurden hauptsächlich von öffentlichen Stellen finanziert und teilweise aus dem Sozialplan bezuschußt.

In beiden Betrieben nahmen die an- und ungelerten Beschäftigten die Qualifizierungsangebote in hohem Maße wahr. Es zeigte sich, daß sie in besonderem Maße durch persönliche Ansprache von Vertrauenspersonen zu motivieren waren. Dabei bevorzugten sie „kleine Schritte“ wie z.B. Gabelstapler- oder Schweißerkurse, die vom Zeitraum und vom Arbeitsaufwand her überschaubar waren. Dennoch waren die Betriebe unterschiedlich erfolgreich in ihren Anstrengungen, ungelerte Arbeitnehmer an Weiterbildung zu beteiligen. Auf der Ze-

che Sophia Jacoba wurde eine höhere Zahl ungelernter Arbeitnehmer fortgebildet, auch war das Schulungsangebot qualitativ besser. Drei Faktoren waren dafür verantwortlich:

- Das betriebseigene Weiterbildungspersonal war für die Durchführung verantwortlich.
- Es wurden frühzeitig Absprachen mit Bildungsträgern und dem Arbeitsamt getroffen.
- Es war eine ausreichende Personaldecke vorhanden.

Das bessere Abschneiden der Zeche Sophia Jacoba läßt einige Schlußfolgerungen für die Gestaltung von Sozialplanmaßnahmen zu, sofern sich diese auf berufsbegleitende Weiterbildung beziehen. Erstens muß innerhalb des Betriebes ein Promotor vorhanden sein, der Vertrauen in der Belegschaft genießt. In der Zeche übernahm die Bergberufsschule diese Rolle. Sie war daran interessiert, ein breites Kursspektrum anzubieten, da sie als Weiterbildungsträger für Maßnahmen des Arbeitsamtes weiterbestehen wollte. Die Mitarbeiter der Berufsschule kannten die Bergleute häufig noch von der Erstausbildung her. Bei den Qualifizierungsberatungen konnte sich eine vertrauensvolle Atmosphäre bilden, die oft den Ausschlag gab, an einem Kurs teilzunehmen. Ähnliches zeigte sich im Neusser Traktorenwerk: das meiste Interesse fanden die Gabelstaplerkurse, die von internem, der Belegschaft vertrautem Personal organisiert wurden. Außer dieser Initiative gab es in Neuss jedoch keinen Promotor in Sachen Weiterbildung. Das Zentrum für Arbeit und Beschäftigung betrachtete Weiterbildung nur als einen von mehreren Aufgabenbereichen. Statt eine eigene Beratung durchzuführen, verwies es interessierte Mitarbeiter an externe Berater.

Zweitens verdient die Planung von Weiterbildung für an- und ungelernete Arbeitnehmer größere Aufmerksamkeit. Selten kann ein Betrieb auf fertige Angebote an berufsbegleitenden Kursen für gewerbliche Beschäftigte zurückgreifen. Die Ausbildungsgänge müssen erst erarbeitet werden, anknüpfend an dem, was die Beschäftigten können, und anknüpfend am Bedarf des regionalen Arbeitsmarktes. Dies wiederum wird leichter, wenn die Personalverantwortlichen ein zutreffendes Bild über die Qualifikationen der Belegschaft haben. In der Zeche Sophia Jacoba, die beinahe alle Beschäftigten in der angegliederten Berufsschule aus- oder weitergebildet hatte, war dieses Wissen vorhanden. In der Fa. CASE hingegen hatte es vorher keine Form von Personalentwicklung für gewerbliche Arbeitnehmer gegeben. Entsprechend umständlich war es dort, Qualifizierungsbedarfe überhaupt zu erkennen. Schriftliche Befragungen zum Interesse an Weiterbildung erwiesen sich als untaugliches Instrument. Die Beschäftigten selbst hatten wenig Vorstellungen, welche Weiterbildung für sie sinnvoll sein könnte. Weiterbildung macht nur im Zusammenhang mit einer eigenen Berufsplanung Sinn. Eben diese sollte in Neuss mit dem Beratungsprogramm des ZAB entwickelt werden. Für die Anbahnung berufsbegleitender Qualifizierungsmaßnahmen kam das Programm zu spät.

Drittens müssen für die Durchführung von Weiterbildung ausreichende Personalressourcen vorhanden sein. Zwar bevorzugten die ungelerten Arbeitnehmer in beiden Betrieben „kleine Qualifizierungen“, aber auch diese erfordern eine zeitweilige Freistellung von der Arbeit. Die erfolgreiche Teilnahme an einer ersten Fortbildung kann das Interesse an einem weiteren Schritt wecken. Kleine Schritte können so geplant werden, daß sie aufeinander aufbauen und so den Sprung in ein anderes Beschäftigungsfeld ermöglichen. Die Personaldecke darf dafür nicht zu knapp bemessen sein. In der Zeche Sophia Jacoba gelang es, durch Produktivitäts-

steigerungen einen Teil der Belegschaft für Qualifizierungen freizustellen. Auch das Neusser Traktorenwerk erzielte in den letzten Betriebsjahren Produktivitätssteigerungen, nutzte sie jedoch nicht für Freistellungen.

Insoweit ist der Begriff „Weiterbildung in letzter Minute“ irreführend. Selbst bei besten Bedingungen - klare Zuständigkeiten, ausreichende Mittel, engagiertes Weiterbildungspersonal - ist ein Zeitbedarf von einem Jahr einzukalkulieren, um von der Weiterbildungsabsicht zur tatsächlichen Umsetzung zu kommen. Dies wird viele Betriebe vor ein Problem stellen, da das Management häufig den formellen Beschluß zum Personalabbau oder zur Stilllegung des Betriebes aus taktischen Gründen verzögert. Die wichtigste Grundlage für Weiterbildung in Phasen der Betriebsstilllegung ist eine offene Kommunikation im Betrieb und Klarheit über die kommenden Entwicklungen.

Aufgrund der geschilderten Erfahrungen mit Qualifizierungsmaßnahmen vor der Betriebs-schließung ist daran zu zweifeln, daß die Betriebe das neue arbeitsmarktpolitische Instrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ rasch annehmen werden. Qualifizierung und Förderung zur Wiedereingliederung sind langfristige Prozesse - Sozialpläne dagegen sind oftmals kurzfristig ausgehandelt. Mit der Förderbedingung, daß die Sozialplanmittel für Einliederungshilfen und für Abfindungen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen müssen, kommt das Landesarbeitsamt gewissermaßen mit an den Verhandlungstisch. Es ist nicht von vornherein zu erwarten, daß Betriebsrat und Management dies begrüßen. Die Arbeitsverwaltung braucht für ihre Förderentscheidung verlässliche Informationen über die betrieblichen Entwicklungen. In Phasen der Betriebsstilllegung verfolgt das Management dagegen oft einen taktischen Umgang mit Informationen. Die Verhandlungskulturen in Behörden und Betrieben sind unterschiedlich. Es scheint daher sinnvoll, bei der Konzeption von Sozialplanmaßnahmen die Dienste professioneller Personalentwickler in Anspruch zu nehmen.

Literatur

- Bosch, G., 1990: Qualifizieren statt Entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis, Opladen.
- Hase, D./von Neumann-Cosel, R./Rupp, R., 1992: Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan, Köln.
- Knuth, M./Vanselow, A., 1995: Über den Sozialplan hinaus: Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau. Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen Berlin, Band 17, Berlin.
- Knuth, M., 1997: Vom passiven zum aktiven Sozialplan, Referat bei der Tagung des SPI „Job Transfer“ am 24.11.97 in Berlin.
- Kopp, R., 1995: Qualifikationspotentialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten, Forschungsbericht des SFS, Dortmund.
- Vanselow, A., 1995: Die Gemeinschaftsinitiative "Integration von Beschäftigten der Kohle- und Stahlindustrie in das Handwerk" - Möglichkeiten und Grenzen des begleiteten Übergangs in neue Beschäftigung. Forschungsbericht des IAT, Gelsenkirchen.