

## **Transfermaßnahmen im Einzelhandel (1):**

### **Der über §§ 254ff. SGB III geförderte „Sozialplan Restrukturierung“ der Burdorf AG**

*aus: Knuth, Matthias (Hg.) (2001): Sozialplanzuschüsse in der betrieblichen Praxis und im internationalen Vergleich von Instrumenten des Beschäftigentransfers. IAB-Projektbericht 10-508, S. 36–45.*

#### **Kurzportrait**

Im Zuge konzernweiter betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen wird in den einzelnen Filialen der Burdorf Warenhaus AG Personal abgebaut. Die Entlassungen in der Filiale Siedeln waren bedingt durch die Schließung des Lagers und die Auflösung der Buchhaltung, die mit einem Abbau von 45 Arbeitsplätzen einhergingen. Da der größte Teil der betroffenen Beschäftigten unternehmens- oder betriebsintern umgesetzt werden konnte, reduzierte sich die Zahl der zu Entlassenden auf zehn. Auf der Grundlage eines konzernweit geltenden Sozialplans wurden den Gekündigten sowohl Abfindungen gezahlt als auch Eingliederungsmaßnahmen angeboten, für deren Durchführung das Unternehmen einen Sozialplanzuschuss nach §§ 254ff. SGB III erhielt. Die untersuchte Maßnahme in Siedeln hatte letztlich nur zwölf Teilnehmer, ist aber exemplarisch für das durch den Rahmensozialplan bundesweit vorgesehene Verfahren.

#### **Betrieb und Unternehmen**

##### *Unternehmensstruktur*

Der untersuchte Betrieb gehört zum Burdorf-Konzern, einem der größten deutschen Einzelhandelsunternehmen. Das wichtigste Geschäftsfeld des Konzerns, auf dem 1998 bundesweit mit rund 74.000 Beschäftigten ca. 15 Mrd. DM Umsatz erzielt wurde, ist der stationäre Einzelhandel in Warenhäusern; dieser Bereich wird innerhalb des Konzerns als Aktiengesellschaft geführt.

1994 kaufte der Konzern den Konkurrenten Mewi, führte aber die Warenhäuser der Mewi-Kette zunächst als eigenständiges Unternehmen weiter. Im Vorfeld der Anfang 2000 wirksam werdenden Fusion mit einem der Marktführer des deutschen Versandhandels wurden 1999 die Warenhäuser beider Marken unter dem Dach einer neuen AG zusammengefasst.

##### *Personalwirtschaftliche Strategien*

Das Warenhaus in Siedeln hatte zusammen mit einem am Stadtrand gelegenen Lager im Durchschnitt des Jahres 1998 etwa 800 Beschäftigte, zwei Drittel davon Frauen; ca. 30% aller Beschäftigten arbeiteten auf Teilzeitbasis. Die große Mehrheit der Beschäftigten hat einen unbefristeten Arbeitsvertrag; um saisonale Spitzen abzudecken, werden daneben befristete Einstellungen vorgenommen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in der Filiale ist -

wie auch in den anderen Warenhäusern der Burdorf AG - recht hoch. Ca. 85% aller Beschäftigten der Filiale verfügen über eine ihrem Einsatz adäquate berufliche Qualifikation.

Die Personalstrategie der Burdorf AG zielt unter Einsatz diverser Sozialleistungen auf eine starke Betriebsbindung der Beschäftigten ab; dem korrespondiert auf Seiten der Beschäftigten die verbreitete Bereitschaft bzw. Erwartung, bei Burdorf „auf Lebenszeit“ zu arbeiten. Die hohe durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer des Personals in der Siedelner Filiale ist also durchaus typisch für das Unternehmen.

Auch vor dem Inkrafttreten des hier untersuchten Sozialplans führte die Burdorf AG größere und kleinere Personalabbaumaßnahmen durch. Nach Einschätzung des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden wurden in dem Unternehmen in den letzten Jahren jährlich durchschnittlich 1.000 Arbeitsplätze abgebaut. Ein nicht geringer Teil dieses Arbeitsplatzabbaus wurde durch die Schließung von Mewi-Warenhäusern verursacht, deren Weiterführung der Burdorf AG nach der Übernahme als unwirtschaftlich erschien. Da die Betroffenen nur teilweise unternehmensintern umgesetzt werden konnten, mussten jeweils auch betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden. In diesen Fällen kamen (und kommen) die Regelungen eines bereits 1983 zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung abgeschlossenen, unbefristet geltenden Rahmensozialplans zur Anwendung. Dieser wurde im Jahre 1998 im Vorfeld der Zusammenführung der beiden Unternehmen durch einen „Sozialplan Restrukturierung“ ergänzt.

Daneben kam es in den verschiedenen Filialen der Burdorf AG immer wieder zu nicht-sozialplanpflichtigen Entlassungen; hiervon betroffen war vor allem das Verkaufspersonal in solchen Filialen, die mit Umsatzrückgängen konfrontiert und dementsprechend zur Reduzierung ihrer Personalstärke gezwungen waren. In allen Fällen waren betriebsbedingte Kündigungen die *ultima ratio*: Sie wurden erst ausgesprochen, nachdem alle Möglichkeiten ausgeschöpft waren, Entlassungen durch interne, auch filialübergreifende Umsetzungen (einschließlich der hierzu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen) zu vermeiden. Die beiden unternehmensweit geltenden Sozialpläne räumen Umsetzungen ausdrücklich Vorrang ein. Zur Verringerung des Personalabbaubedarfs trug nach Angaben der Unternehmensleitung zudem die Umsatzsteigerung bei, die seit etwa zwei Jahren dadurch erreicht wird, dass die Weihnachtsgeldzahlungen durch die Ausgabe von Einkaufsgutscheinen ersetzt werden. Und nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang die seit 1998 im Unternehmen geltende Altersteilzeitregelung zu erwähnen.

### *Interessenvertretung*

Der „Sozialplan Restrukturierung“, der im Zentrum unserer Untersuchung steht, wurde für die Burdorf AG insgesamt durch den Gesamtbetriebsrat ausgehandelt, der sich aus Vertretern der insgesamt 1.350 Betriebsratsmitglieder der AG zusammensetzt. Traditionell sind die gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten in den Burdorf-Filialen zum weit überwiegenden Teil DAG-Mitglieder, dagegen ist in den übernommenen Mewi-Warenhäusern die DGB-Gewerkschaft HBV stärker vertreten. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der gesamten Belegschaft wird vom Gesamtbetriebsrats-Vorsitzenden auf 20% geschätzt. Während das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien in der Burdorf AG traditionell eher von Sozialpart-

nerschaft geprägt ist, sind die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung in den Mewi-Filialen durch eine deutlich höhere Konfliktintensität gekennzeichnet. Diese unterschiedlichen Kulturen, die sich über einen langen Zeitraum hinweg in den vormals getrennten Unternehmen entwickelt haben, spiegeln sich auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats wieder: Während der Verhandlungen über den Restrukturierungs-Sozialplan kam es innerhalb des Gesamtbetriebsrats teilweise zu schärferen Konflikten als zwischen dem Gesamtbetriebsrats-Vorsitzenden und der Unternehmensleitung.

Der Gesamtbetriebsrats-Vorsitzende ist seit 1965 in dem Unternehmen beschäftigt und hat vor seiner Freistellung in einem Burdorf-Warenhaus im Verkauf gearbeitet. Seit 1978 gehört er als Betriebsratsvorsitzender einer Filiale dem Gesamtbetriebsrat an; sein jetziges Amt als Vorsitzender bekleidet er seit 1993; daneben ist er Mitglied des Aufsichtsrats. Gewerkschaftlich organisiert ist er in der DAG. Er zeigt eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und trägt die Projekte zur Umstrukturierung voll mit. Die Rolle des Co-Managers weiß er mit einer durchaus strategisch ausgerichteten Vertretung der Beschäftigteninteressen zu verbinden. Zur Unternehmensleitung – vor allem zur Personalleitung – pflegt er einen „kurzen Draht“, was es ermöglicht, Probleme zwischen beiden Seiten auszuräumen, bevor sie zu größeren Konflikten anwachsen.

Ähnlich ist die Einstellung des Betriebsratsvorsitzenden der Siedelner Filiale zu „seinem“ Warenhaus und sein Verhältnis zur Filialgeschäftsführung zu charakterisieren. Der freigestellte Vorsitzende eines elfköpfigen Betriebsrats, zugleich Mitglied des Gesamtbetriebsrats, organisiert in der DAG, zeigt einen gewissen Stolz auf das kürzlich umgestaltete und mit verändertem Verkaufskonzept neu eröffnete Warenhaus. Er befürwortet die in der Filiale durchgeführten Umstrukturierungsmaßnahmen und unterstreicht, dass die hiermit verbundenen Entlassungen für einen Filial-Betriebsrat ohnehin nicht abwendbar seien; auf Unternehmensebene sei die Entscheidung für diese Projekte schließlich nicht ohne Mitwirkung der zuständigen Arbeitnehmervertreter gefallen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Filiale wird auf 35% beziffert (nahezu ausschließlich DAG).

## **Hintergründe und Strategien der Personalanpassung**

### *Marktentwicklung*

Die Unternehmen der Branche sind seit einigen Jahren damit konfrontiert, dass der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Konsum rückläufig ist und ihre Umsätze infolgedessen stagnieren, wenn nicht zurückgehen. Vor diesem Hintergrund herrscht in der Branche Preis- und Verdrängungswettbewerb in einem vorher unbekanntem Ausmaß. Da der größte Teil der Kosten im Personalbereich anfällt, richten sich die Bemühungen der Unternehmen auf die Reduzierung des Personalkostenanteils am Umsatz. Die erforderliche Produktivitätssteigerung kann sowohl durch eine Senkung der Personalkosten als auch durch einen Umsatzzuwachs erreicht werden. Die Burdorf AG verfolgt beide Strategieansätze: Im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen wird in den nicht unmittelbar kundenbezogenen Abteilungen Personal abgebaut; zum anderen werden die Verkaufsbereiche mit dem Ziel, eine höheren Kundenattraktivität zu erreichen, völlig umgestaltet. Diese beiden Strategien konkretisieren sich in zwei Projekten mit mehrjähriger Laufzeit, die in den einzelnen Filialen des Unternehmens umge-

setzt werden. Für die Beschäftigten, die durch die beiden Projekte wirtschaftliche Nachteile erleiden, wurde im Dezember 1998 der bereits erwähnte unternehmensweit geltende „Sozialplan Restrukturierung“ abgeschlossen.

#### *Umstrukturierung*

In der Siedelner Filiale war die Umsetzung der Restrukturierungsprojekte mit folgendem Arbeitsplatzabbau verbunden: Zum einen fiel das filialeigene Lager der Zentralisierung zum Opfer; nach der Schließung am 30.6.1999 wurde seine Logistikkapazität mit derjenigen anderer Filialen zusammengefasst und in eine benachbarte Großstadt verlegt. Aus einem ähnlichen Grund wurde zum anderen die hauseigene Buchhaltung geschlossen. Infolge der beiden Teilbetriebsschließungen gingen 45 Arbeitsplätze verloren, 30 davon im Lager und 15 in der Buchhaltung. Während die MitarbeiterInnen der Buchhaltung über eine berufliche Qualifikation verfügten, konnte ein Drittel der LagerarbeiterInnen keine Berufsausbildung vorweisen. Den beiden Teilbetriebsschließungen hinzuzurechnen ist der – ebenfalls durch eine Umstrukturierungsmaßnahme bedingte – Verlust einiger Arbeitsplätze im Bereich des Gebäudemanagements; die hiervon Betroffenen konnten unternehmensintern umgesetzt werden.

#### *Formen und Instrumente des aktuellen Personalabbaus*

Die aufgrund der beiden Teilbetriebsschließungen in der Siedelner Filiale vom Arbeitsplatzabbau betroffenen 45 Belegschaftsmitglieder konnten zu 60% durch interne Umsetzung vor Entlassung bewahrt werden: 16 der 30 MitarbeiterInnen des filialeigenen Lagers wechselten in benachbarte Lagerstandorte des Unternehmens, und elf der fünfzehn in der Buchhaltung Beschäftigten konnten in den Verkauf versetzt werden und damit eine Tätigkeit wiederaufnehmen, die sie in dem Unternehmen bereits früher ausgeübt hatten. Für 18 der 45 Betroffenen wurde kein geeigneter zumutbarer Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens gefunden; aus dieser Gruppe schieden sechs Personen, die extern einen neuen Arbeitsplatz gefunden hatten, per Aufhebungsvertrag aus; zwei weitere erhielten eine mehrmonatige Gehaltsfortzahlung bis zum Erreichen des Ruhestandsalters. Zehn Personen wurde schließlich betriebsbedingt gekündigt; alle entschieden sich für die Teilnahme an der nach §§ 254ff. SGB III geförderten Sozialplanmaßnahme, die während des auslaufenden Beschäftigungsverhältnisses durchgeführt wurde. Die Kündigungen unterlagen nicht den Regeln der Sozialauswahl, da sie jeweils durch die Schließung einer vollständigen funktionalen Einheit des Betriebes bedingt waren.

#### *Struktur der Betroffenen*

Die gekündigten Belegschaftsmitglieder waren zum weit überwiegenden Teil Arbeiterinnen aus dem Lager. In ihrer Mehrheit haben sie keine Berufsausbildung absolviert; in dem Betrieb mussten sie nur ein relativ eng begrenztes Spektrum von betriebsspezifischen Fertigkeiten beherrschen. Im Bereich der EDV zum Beispiel war ihnen lediglich der Umgang mit der bei Burdorf eingeführten Lagerverwaltungs-Software vertraut, eine Kompetenz, die nach Einschätzung der Personalleitung auf dem externen Arbeitsmarkt so gut wie nicht nachgefragt wird. Alle Gekündigten hatten relativ lange (im Durchschnitt zwölf Jahre) in dem Betrieb gearbeitet; sich in effizienter Weise um eine neue Beschäftigung außerhalb des Unternehmens zu bewerben, mussten sie von Grund auf neu lernen.

## Interessenausgleich und Sozialplan

Die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer Sozialplanförderung nach §§ 254ff. SGB III ist im „Sozialplan Restrukturierung“ festgeschrieben, der nach insgesamt mehr als zwei Monate dauernden Verhandlungen am 1.12.1998 zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat der Burdorf AG vereinbart wurde. Anrecht auf die Sozialplanleistungen und -maßnahmen haben alle Beschäftigten, die von Restrukturierungsmaßnahmen im Rahmen der oben erwähnten Projekte negativ berührt werden (durch Umsetzung, Entlassung oder Übergang in Teilzeitarbeit). Die Feststellung der Betroffenheit geschieht durch Nennung in einem Interessenausgleich, der im gegebenen Falle zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung einer Filiale (oder sonstigen Betriebsstätte) vereinbart wird.

Die Initiative, nunmehr auch aktive Maßnahmen im Sozialplan vorzusehen, kam von der Leitung der Personalwirtschaft des Unternehmens; eine externe Beratung nahm sie hierzu nicht in Anspruch. Der Betriebsratsvorsitzende wurde schon in einem sehr frühen Stadium in die diesbezüglichen Überlegungen der Personalleitung einbezogen und unterstützte sie. Für beide Seiten gilt, dass eingliederungsbezogene Maßnahmen vor allem deshalb geplant wurden, weil man sich gegenüber den gekündigten Beschäftigten weiterhin verantwortlich fühlte. Auf einer gemeinsamen Sitzung des siebenköpfigen Gesamtbetriebsausschusses und der Personalleitung der AG informierte der für die Sozialplanförderung zuständige Referatsleiter des Landesarbeitsamtes, dem die Hauptverwaltung der Burdorf AG räumlich zugeordnet ist, über Voraussetzungen und Verfahrensweise der geförderten Sozialplanmaßnahmen. Die aktive Komponente des neuen Sozialplans war weder zwischen den Betriebsparteien noch innerhalb des Gesamtbetriebsrats strittig; ein sehr schwerwiegender Streitpunkt innerhalb des Gesamtbetriebsrats war jedoch die Höhe der Abfindungen.

Inhaltlich lehnt sich der Restrukturierungs-Sozialplan von 1998 in weiten Teilen an den 15 Jahre zuvor vereinbarten Rahmensozialplan an, der in bestimmten Fällen nach wie vor zur Anwendung kommt: Zum einen in den Fällen „normaler“ Betriebsänderungen (nach §§ 111f. BetrVG), zum Beispiel bei Schließungen von Mewi-Filialen, und zum anderen immer dann, wenn Entlassungen durch den Einsatz neuer Technologien bedingt sind. Da der Sozialplan von 1998 ausschließlich zur Begleitung konkret umrissener Restrukturierungsprojekte vereinbart wurde, ist eine präzise Abgrenzung zwischen beiden gegeben und eine Wahlmöglichkeit ausgeschlossen.

Die Abfindungsformel des „alten“ Sozialplans fungierte während der aktuellen Sozialplanverhandlungen als Referenzgröße. Da jedoch die Formel des aktuellen Sozialplans den doppelten Divisor desjenigen von 1983<sup>1</sup> enthält, also *ceteris paribus* nur Abfindungen in halber Höhe enthält, war die Abfindungshöhe das bestimmende Thema der Auseinandersetzungen. Während ein Teil des Gesamtbetriebsrats, insbesondere Betriebsräte aus dem Mewi-Bereich,

---

<sup>1</sup> Nach dem aktuellen Sozialplan berechnet sich die Abfindung nach folgender Formel: Lebensalter X Firmenzugehörigkeit x Monats-Bruttogehalt / 100, während der alte Sozialplan den Divisor „50“ enthält. Weniger stark fällt diese Differenz bei den über 50-Jährigen ins Gewicht: Sie erhalten – und dies ist neu gegenüber dem früheren Sozialplan – einen 20prozentigen Zuschlag zu der aufgrund der Formel berechneten Abfindung.

gegen diese Reduzierung der Abfindungen opponierte, stand für den Gesamtbetriebsrats-Vorsitzenden das Ziel im Vordergrund – und dies erreichte er letztlich auch – die Zielgruppe der Sozialplanleistungen möglichst breit zu definieren: Alle bei Durchführung der Restrukturierungsprojekte negativ Betroffenen sollten anspruchsberechtigt sein, und zwar auch dann, wenn in der jeweiligen Filiale keine Betriebsänderung im Sinne der §§ 111 oder 112a BetrVG vorlag; die Zielgruppe des alten Sozialplans war demgegenüber viel enger gefasst. Im Gegenzug war der Gesamtbetriebsrats-Vorsitzende bereit, eine Halbierung der individuellen Abfindungen hinzunehmen. Bei dieser Diskussion über die Abfindungen spielten die Eigenleistungen des Unternehmens zur Finanzierung der aktiven Sozialplanmaßnahmen nach Angaben des Vorsitzenden keine Rolle: Da die Verhandlungen über den Rahmensozialplan und die Durchführung konkreter Maßnahmen in einzelnen Filialen zeitlich nicht in unmittelbarem Zusammenhang standen, wurde die Verminderung der Abfindung nicht als Umwidmung von Sozialplanmitteln zugunsten aktiver Maßnahmen wahrgenommen.<sup>2</sup> Im übrigen war aber auch die Abwicklung der Maßnahmen so gestaltet, dass dem Unternehmen tatsächlich keine zusätzlichen Ausgaben entstanden (siehe nächster Abschnitt, „Träger“).

## **Aktive Arbeitsförderung**

### *Wahl der Instrumente*

Im Rahmen der aktuellen Entlassungsmaßnahmen greift das Unternehmen ausschließlich auf eine Förderung nach §§ 254ff. SGB III zurück; andere öffentliche Fördermittel werden nicht in Anspruch genommen. Strukturelles Kurzarbeitergeld wäre für die Begleitung der Restrukturierungsprojekte auch kaum in Frage gekommen, weil die Zahl der jeweils gleichzeitig in einer Filiale für eine Teilnahme in Frage kommenden Beschäftigten in den meisten Fällen unterhalb der für diese Förderung vorausgesetzten Größenschwellen lag. Z.B. hätte man in Siedeln bei ursprünglich 800 Beschäftigten mindestens 30 Teilnehmer für Kurzarbeit gebraucht, aber es gab im untersuchten Fall überhaupt nur zehn Kündigungen. Wenngleich insgesamt eine größere Anzahl Beschäftigter im Zuge der beiden Umstrukturierungsprojekte aus dem Unternehmen ausscheiden werden, erfolgt die Inanspruchnahme der Sozialplanförderung nach §§ 254ff. SGB III „in kleinen Häppchen“.

### *Inhalt und Organisation*

Laut Sozialplan kommen „als zuschussfähige Eingliederungsmaßnahmen ... generell Bewerberseminare und Einarbeitungszuschüsse in Betracht“. Bis zum Untersuchungszeitpunkt waren letztere noch nicht Gegenstand der Sozialplanbezuschussung geworden.

Die eingliederungsorientierten Seminare gliedern sich in den Pflichtbaustein „Coaching und Bewerbertraining plus Abschlussgespräch“ und mehrere „Wahlbausteine“, aus denen jede/jeder der Betroffenen maximal zwei auswählen kann. Letztere sollen einer Qualifizierung nach individuellem Bedarf dienen; die Teilnahme wird durch ein Zertifikat bestätigt. Die folgenden sechs jeweils fünftägigen Wahlbausteine werden angeboten: EDV I (Grundlagen,

---

<sup>2</sup> Wäre auf Arbeitnehmerseite dieser Zusammenhang hergestellt worden, wären nach unserem Eindruck die ohnehin bestehenden Konflikte innerhalb des Gesamt-Betriebsrats nicht mehr zu überbrücken gewesen, und der

Word für Windows), EDV II (Excel, Power Point), Rhetorik/Gesprächsführung, BWL-Grundlagen, Verkaufstraining und Telefontraining. Für die Teilnahmeentscheidung an den Wahlbausteinen ist nach Angaben des Trägers allein die Wahl des jeweiligen Betroffenen ausschlaggebend. Die Teilnahme an den Seminaren findet während der laufenden Kündigungsfristen statt. Um eine optimale Auslastung der Seminare zu erreichen, werden sie grundsätzlich filialübergreifend durchgeführt.

### *Träger*

Im Sozialplan ist die Burdorf AG als Träger der Maßnahmen benannt. In der Praxis fungiert eine „personenlose“ 100%ige Burdorf-Tochtergesellschaft als Träger. Diese Weiterbildungsgesellschaft ist organisatorisch der Personalentwicklung des Unternehmens zugeordnet. Bei ihr selbst ist niemand angestellt; sie wird nur bei Bedarf von der sozialpolitischen Abteilung der zentralen Personalwirtschaft der Burdorf AG mit der Durchführung der Sozialplanmaßnahmen beauftragt und kann dann auf Personal der Abteilung Personalentwicklung zurückgreifen, das vorübergehend freigestellt wird.

Die zentrale Personalwirtschaft ist innerhalb des Unternehmens für die verwaltungsmäßige Abwicklung der – stets auf einzelne Filialen bezogenen – Sozialplanförderung zuständig und ist als solche einerseits Ansprech- und Verhandlungspartner des Landesarbeitsamtes und nimmt zum anderen hinsichtlich der Sozialplanförderung Informations- und Servicefunktionen gegenüber den Personalleitungen und Betriebsräten der einzelnen Filialen wahr. Die Aufgabe der Personalleitungen in den einzelnen Filialen ist darauf beschränkt, die Betroffenen über die Möglichkeit der Teilnahme zu informieren bzw. hierfür zu werben, die Teilnahmeentscheidungen festzustellen und diese der zentralen Personalwirtschaft zu melden. Die Filialen erhalten von letzterer für die Freistellungskosten während der Maßnahmeteilnahme eine „Teilgutschrift“ (Tagessatz von DM 100 pro Person). Dadurch werden die Filialen im Rahmen des konzerninternen Rechnungswesen von den Kosten der Freistellung zur Teilnahme teilweise entlastet, womit für sie ein betriebswirtschaftlicher Anreiz besteht, für die Maßnahmen zu werben.

Die Weiterbildungsgesellschaft rekrutiert vor allem unternehmensintern, teilweise aber auch extern Fachkräfte für die Durchführung der Seminare, die sie durch Leitfäden und Foliensätze konzeptionell vorbereitet. Der Baustein "Coaching und Bewerbertraining" wurde in Siedeln z.B. von der Leiterin des dortigen Ausbildungswesens durchgeführt. Ihre Arbeitszeit wird der Weiterbildungsgesellschaft von der Filiale in Rechnung gestellt. Durch diese interne Lösung ist es möglich, die Maßnahmekosten beträchtlich unter den marktüblichen Honorarsätzen zu halten.

### *Inhalte*

Bis zum Untersuchungszeitpunkt hatten mit Beschäftigten des Unternehmen, die zur Entlassung vorgesehen waren, insgesamt drei geförderte Maßnahmen stattgefunden: Je ein Seminar „Coaching und Bewerbertraining“, EDV I und EDV II. Die Teilnehmerzahlen, die für das Landesarbeitsamt Kriterium des Förderumfangs waren, lagen im Spektrum zwischen sechs

und zwölf. Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf eine dieser Maßnahmen, das sechstägige Seminar „Coaching und Bewerbertraining“, das im März 1999 mit 10 zu entlassenden Mitarbeiterinnen der Siedelner Filiale<sup>3</sup> in Räumen der Siedelner Industrie- und Handelskammer durchgeführt wurde. Zielsetzung des Seminars war es, die bewerbungsunerfahrenen Teilnehmerinnen auf die Stellensuche am externen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Im Rahmen des Seminars bestand zum einen die Möglichkeit zur Reflexion der eigenen individuellen Situation, und zum anderen wurden die Teilnehmerinnen über die Anforderungen informiert, denen sie sich bei der Arbeitssuche stellen müssen. Jede Teilnehmerin wurde dabei unterstützt, eine eigene Bewerbungsmappe zu erstellen, und es wurden Vorstellungsgespräche trainiert. Ein Besuch im örtlichen Arbeitsamt, wo der zuständigen Berater zum Gespräch zur Verfügung stand, diente dazu, die Schwellenangst gegenüber dieser Behörde zu senken. Das Seminar mündete für jede Teilnehmerin darin, einen „persönlichen Aktivitätenplan“ zu entwickeln. Ein Abschlussgespräch war für die individuelle Beratung vorgesehen. Vermittlungsaktivitäten waren im Rahmen des Seminars nicht vorgesehen und wurden auch nicht ergriffen.

### *Finanzierung*

Gefördert wurde die Maßnahme „Coaching und Bewerbertraining“ vom Landesarbeitsamt mit 26.130 DM; dem standen 17.280 DM gegenüber, die das Unternehmen – in erster Linie für Freistellungskosten und daneben auch für Verwaltungsaufwand – als Eigenanteil geltend machen konnte. Aufgrund der Abwicklung durch einen unternehmensinternen Träger, der überwiegend mit intern ausgeliehenen Lehrkräften arbeitete, verursachte die Maßnahme in diesem Fall keine zusätzlichen Ausgaben des Unternehmens, sondern bescherte ihm im Gegenteil zusätzliche Einnahmen in freilich sehr geringer Höhe. Diese Konstellation erklärt jedoch gewisse im Folgenden zu erwähnende Reibungspunkte.

### **Erfahrungen mit der Arbeitsverwaltung**

Nachdem der für die Sozialplanzuschüsse zuständige Referatsleiter des Landesarbeitsamtes bei den verantwortlichen Akteuren in der Unternehmensleitung anfangs große Zustimmung für das Instrument der Sozialplanzuschüsse ausgelöst hatte, wuchs bei diesen im Laufe der praktischen Zusammenarbeit mit dem Landesarbeitsamt die Unzufriedenheit mit dem Verhalten des Zuschussgebers. Es wurde ein Kontrast festgestellt zwischen den Informationen, die vom LAA zunächst gegeben worden seien, und der dann folgenden, als rigide empfundenen Abrechnungspraxis. Inhaltlich bezieht sich die Kritik auf folgende Punkte:

Der unternehmensinterne Träger ging davon aus, dass die von der Teilnehmerzahl unabhängigen Kosten – vor allem die Referentenhonorare – in jedem Falle in der bewilligten Höhe erstattet würden. Das Landesarbeitsamt dagegen bestand auf der bei der Förderung der Weiterbildung üblichen Pro-Kopf-Abrechnung. Die kulante Praxis des Landesarbeitsamtes – angesichts der hinter den Erwartungen des Trägers zurückbleibenden Teilnehmerzahl – die Pro-Kopf-Sätze nachträglich um einen Prozentsatz zu erhöhen, stellte den Träger nicht zufrieden. Auch war er nicht auf die kameralistische Abrechnungspraxis vorbereitet, bei der z.B. für die

---

<sup>3</sup> Hinzu kamen zwei weitere zur Entlassung vorgesehene Beschäftigte aus anderen Filialen.

Fahrtkostenerstattung Einzelbelege vorgelegt werden mussten, während die kostengünstigeren Mehrfahrtenausweise, welche die Teilnehmerinnen benutzt hatten, Probleme verursachten. Der tatsächliche Verwaltungsaufwand des Unternehmens habe hierdurch deutlich höher gelegen als bei der Kalkulation des Eigenanteils veranschlagt.

Unseres Erachtens handelt es sich hier um typische, nicht für das Instrument der Sozialplanzuschüsse spezifische Probleme im Verkehr zwischen einem Unternehmen und einer öffentlichen Verwaltung. In den anderen von uns untersuchten Fällen wurden diese Probleme von "arbeitsamts-erfahrenen" Trägern aufgefangen. – Ein instrumentenspezifisches Problem ist dagegen die Bewertung des Eigenanteils des Unternehmens bei der Freistellung von Teilzeitkräften für vollzeitige Maßnahmen. Das Unternehmen musste den Teilnehmerinnen hierfür einen bezahlten Freizeitausgleich gewähren, der aber vom Landesarbeitsamt nicht als Eigenanteil anerkannt wurde.

### **Ergebnisbilanz**

Vollständige Informationen über den Verbleib der Maßnahmeteilnehmer hat keiner der beteiligten Akteure. Da die Entlassungen in erster Linie durch die Schließung eines externen Betriebsteils verursacht waren, brach der Kontakt zu vielen der ehemaligen Beschäftigten ab. Acht Monate nach Durchführung der Maßnahme sagt die Leiterin des Seminars, dass vier der zehn TeilnehmerInnen inzwischen eine neue Beschäftigung aufgenommen hätten, weitere drei hätten eine neue Arbeit „in Aussicht“. Der Betriebsratsvorsitzende der Filiale beurteilt den Wiedereingliederungserfolg der Maßnahme – und auch ihre Durchführung insgesamt – positiv. Aufgrund von auf informellen Wegen erhaltenen Informationen kommt er zu der Einschätzung, dass „der größte Teil“ der Maßnahmeteilnehmer eine neue Beschäftigung im Einzelhandel gefunden hat.

### **Zusammenfassende Bewertung**

Das Instrument der geförderten Sozialplanmaßnahmen ist aufgrund der Flexibilität ihrer Umsetzung offenbar gut geeignet, örtlich und zeitlich verteilte kleinere Personalanpassungen im Rahmen eines unternehmensweiten Umstrukturierungsprozesses zu begleiten. Das wäre mit dem Instrument der Struktur-Kurzarbeit, das den betrieblichen Akteuren bei „großen“ Personalanpassungen oft attraktiver erscheint, in diesem Fall wohl kaum möglich gewesen.

Am vorliegenden Förderfall ist hervorzuheben, dass er vollständig innerhalb der Grenzen eines Konzerns abgewickelt wurde: Im Unterschied zu den anderen von uns untersuchten Fällen war ein unternehmensexterner „Dienstleister“ weder am Zustandekommen der Förderung noch an der Durchführung der Maßnahmen beteiligt. Hierdurch entfiel auch die Brückenfunktion, die diese Organisationen üblicherweise zwischen Unternehmen und Arbeitsverwaltung wahrnehmen, was zur Folge hatte, dass die unterschiedlichen Normalitätsvorstellungen der beiden Seiten unvermittelt aufeinander prallten. Der Fall macht sichtbar, dass sich die Normen, an die eine öffentliche Verwaltung bei der Abwicklung von Fördermaßnahmen gebunden ist, stark von den Regeln unterscheiden, die der Projektdurchführung innerhalb eines Konzerns zugrunde liegen. Es ist zu vermuten, dass bei einem generellen Verzicht auf externe

Dienstleister im Rahmen der Sozialplanförderung ähnliche Kommunikationsprobleme zwischen Arbeitsverwaltung und Unternehmen sehr viel häufiger auftreten würden.