

Sirikit Krone / Angelika Müller

## Neue Sozialpläne: Von der Abfindung zum Beschäftigtertransfer

### 1. Einleitung

Traditionelle Sozialpläne, die im wesentlichen die Höhe der Abfindungen regeln, entlassen die Betroffenen in eine ungewisse Zukunft bei sehr angespannter Lage am Arbeitsmarkt. Eine aktive Ausgestaltung von Sozialplänen mit darin vereinbarten Maßnahmen für die ehemals Beschäftigten begleitet diese beim Übergang vom alten in das neue Arbeitsverhältnis oder in eine Weiterbildung. Eine solche Orientierung auf Elemente der aktiven Arbeitsförderung wird vor allem durch die Ablösung des alten Arbeitsförderungsgesetzes durch das Sozialgesetzbuch Drittes Buch (SGB III) betont. Änderungen im Steuer- und Arbeitsförderungsrecht sowie Neuregelungen im Rentenrecht machen die gängige Praxis der Vorruhestandsregelungen sowohl für die betroffenen Arbeitnehmer als auch für die Betriebe inzwischen weniger attraktiv. Das heißt in der Praxis, dass Sozialpläne zukünftig mehr Vereinbarungen beinhalten, die den Betroffenen den Übergang, den „Transfer“ in eine neue Beschäftigung ebnen. Den Sinn von Transfermaßnahmen unterstreicht die Tatsache, dass zwischen den Jahren 1995 und 1998 zwar die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um etwa 1 Mio. zurück ging. Im gleichen Zeitraum fand ebenfalls der Abbau von etwa 7 Mio. Arbeitsplätzen statt, der jedoch durch neugeschaffene Arbeitsplätze in anderen Branchen ausgeglichen wurde. Durch die neu eingeführte Fördermöglichkeit der *Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen* und durch erleichterte Zugangsbedingungen zum *Strukturkurzarbeitergeld* soll die Umorientierung für Betriebe von passiv zu konsumierenden Abfindungen zu aktiven Maßnahmen der Arbeitsförderung erleichtert werden. Entsprechend ihrer Ausrichtung werden Sozialpläne, in denen aktive Maßnahmen vorgesehen sind, auch als „Transfersozialpläne“ bezeichnet. In diesem Zu-

sammenhang entwickeln sich entsprechende Dienstleistungen: Eine wachsende Zahl von Transferagenturen und Transfergesellschaften bieten ihre Dienste an, um für die Betriebe Maßnahmen des Beschäftigtertransfers durchzuführen. Diese neuen Möglichkeiten eines sozialverträglicheren Personalabbaus über „Beschäftigtertransfers“ sind Inhalt dieses Beitrags.

### 2. Der Abfindungssozialplan – die bisherige Praxis und ihre Probleme

Seit 1972 existiert für alle Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten, in denen ein Betriebsrat besteht, bei Betriebsänderungen die Möglichkeit des Abschlusses eines Sozialplans. Dieser soll nach §112 BetrVG dazu dienen, wirtschaftliche Nachteile, die den ArbeitnehmerInnen durch die geplante Betriebsänderung entstehen, auszugleichen oder zu mildern, z.B. durch Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Nachteile wie längere Anfahrtswege, Umzugskosten oder ein zunächst niedrigeres Entgelt können durch Abfindungen ausgeglichen werden. Während dies in Zeiten hoher Beschäftigungsquoten Sinn machte, setzte sich bei anhaltender und steigender Massenarbeitslosigkeit jedoch eine Kapitulation vor den Schwierigkeiten der Arbeitssuche durch. Daher rückten die beiden Ziele der finanziellen Absicherung bei Arbeitslosigkeit und der finanziellen Überbrückung des Zeitraumes bis zum Ruhestand in den Vordergrund von Abfindungszahlungen.

Abfindungszahlungen spielen immer noch die bedeutendste Rolle in Sozialplänen, wenn auch eine inhaltliche Entwicklung zu erkennen ist: In den 70er Jahren regelten über 50% der Sozialpläne ausschließlich das Ausscheiden aus dem Unternehmen, nur knapp 25% beinhalteten die Weiterbeschäftigung durch Umsetzung. In den 80er Jahren veränderte sich dieses Verhältnis auf jeweils 40%. Doch spielte hier nur der Wechsel innerhalb des Konzerns oder des Betriebes eine Rolle. Nur 10% der abgeschlossenen Sozialpläne regelten den Übergang in ein anderes Unternehmen.

Nach wie vor ist der größte Teil von Sozialplanmitteln – je nach Betriebsgröße zwischen 81% und 90% – immer noch für Abfindungszahlungen vorgesehen (Hemmer 1997: S. 118). Bei Großbetrieben stehen damit immerhin knapp 20% der Sozialplanmittel für Qualifizierung, interne Umsetzungen und berufliche Neuorientierungen zur Verfügung.

„Vorruhestandsregelungen“ waren und sind eine von den Betriebsparteien und auch den ArbeitnehmerInnen als besonders sozialverträglich angesehene Praxis des Personalabbaus und wurden besonders von Großbetrieben intensiv genutzt<sup>1</sup>. Diese Vorgehensweise sollte nicht nur die Verjüngung der Belegschaft ermöglichen; durch das positive Image der „Vorruhestandsregelungen“ konnten in personalabbauenden Betrieben oftmals größere Konflikte vermieden werden.

Diese ausgedehnten „Vorruhestandsregelungen“ stellen jedoch ein zentrales Problem der bisherigen Praxis dar, durch die die Rentenkassen mit den Kosten für Personalabbaumaßnahmen übermäßig belastet werden. Während das offizielle Rentenalter bei uns seit langem unverändert 65 Jahre beträgt, stellt Wübbecke 1999 fest, dass in der zweiten Hälfte der 80er Jahre nur noch etwa 8% der 65 oder 66-Jährigen bei den Sozialversicherungen als beschäftigt gemeldet waren (Wübbecke 1999: S. 108). Diese Entwicklung verstärkte sich in den 90er Jahren. Im Jahr 1996 waren 36% der Männer und 11% der Frauen vor dem Eintritt in die Rente arbeitslos (Rehfeld 1998: S. 169f.). Dass mehr Männer aus dem Status der Arbeitslosigkeit in Rente gehen als aus Beschäftigung oder Nichterwerbstätigkeit hängt mit dem Rentenrecht zusammen: für Männer ist eine Phase der Arbeitslosigkeit die einzige Möglichkeit gewesen, eine

<sup>1</sup> In Betrieben mit über 500 MitarbeiterInnen macht der Anteil der Ausgeschiedenen über 55 Jahren 45% aus (Hemmer 1997: 103).

Rente schon im Alter von 60 Jahren beziehen zu können<sup>2</sup>. Während der Arbeitslosenphase wurden die Lohnersatzleistungen durch die Sozialplanabfindung aufgestockt. Seit Mitte der 70er Jahre stieg die Zahl dieser „Vorruhestandsregelungen“ ständig und explodierte förmlich seit 1992, sodass die entstehenden Rentenansprüche die Möglichkeiten der Rentenkassen übersteigt.

Abfindungszahlungen verlieren zudem durch die Änderungen im Steuer- und Arbeitsförderungsrechtes einen Teil ihres Wertes, insbesondere dann, wenn damit die finanzielle Lage bei Langzeitarbeitslosigkeit aufgebessert werden soll. Vor diesem Hintergrund wird der vorzeitige Ruhestand teuer und in absehbarer Zeit nicht mehr möglich. Aufgrund der Rentenregelung ist davon auszugehen, dass Personalabbau zunehmend auch jüngere ArbeitnehmerInnen treffen wird, für die, wie noch gezeigt wird, Transfermaßnahmen eine wichtige Rolle spielen.

Im wesentlichen sind drei für die Ausgestaltung von Sozialplänen wichtige Neuregelungen zu erkennen:

- Durch die Rentenreform in den Jahren 1995 und 1997 soll die Nutzung von „Vorruhestandsregelungen“ unattraktiv gemacht werden. Bis zum Jahre 2011 ist zwar noch der vorzeitige Übergang in die Rente möglich, es muss jedoch ein Abschlag von bis zu 18% hingenommen werden<sup>3</sup>. Dies heißt, der Weg des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Betrieb ist für die ArbeitnehmerInnen nur noch attraktiv, wenn die Betriebe entsprechende ergänzende Leistungen erbringen,

<sup>2</sup> Frauen haben dagegen die Möglichkeit der Rente mit 60 unabhängig von ihrem Arbeitsmarktstatus, wenn sie nach ihrem vierzigsten Geburtstag mindestens 10 Jahre lang Sozialversicherungsbeiträge gezahlt haben. Die meisten Frauen, die die Voraussetzung für die Arbeitslosenrente erfüllen, erfüllen ebenso die Voraussetzung für die Frauenaltersrente ab 60 Jahren. Sie müssen sich daher die Rente mit 60 nicht durch ein Jahr der Arbeitslosigkeit „verdienen“.

<sup>3</sup> Dies errechnet sich aus einem Abschlag von 0,3% pro Monat der vorzeitigen Inanspruchnahme der Rente und betrifft die 1942 Geborenen, die in einem Alter von 60 Jahren in den vorzeitigen Ruhestand wechseln möchten.

die den Vorruhestand für sie jedoch erheblich teurer machen als bisher.

- Seit April 1999 werden kontinuierliche Zahlungen oder Abfindungen des Arbeitgebers bei der Bedürftigkeitsprüfung für die Zahlung von Arbeitslosenhilfe berücksichtigt. Damit haben diese Zahlungen ihren Sinn verloren.
- Seit Beginn des Jahres 1999 sind die Freibeträge bei Abfindungen durch das Steuerentlastungsgesetz um ein Drittel verringert worden. Es ist ebenfalls nicht mehr möglich, darüber hinausgehende Beträge zum halben Steuersatz zu versteuern.

In welche Entwicklungen sind diese Neuregelungen einzuordnen und inwiefern ist durch die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt eine neue Schwerpunktsetzung von Sozialplänen notwendig? Wirtschaftliche Nachteile von Entlassungen durch Abfindungszahlungen auszugleichen gelingt, solange die Betroffenen Aussichten haben in absehbarer Zeit wieder eine neue Beschäftigung zu finden. In erster Linie sind jedoch IndustriearbeiterInnen von Arbeitsplatzabbau betroffen. Sie haben kaum die Möglichkeit, in ihrer alten Branche wieder Fuß zu fassen und sind daher oftmals gezwungen sich völlig neu auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren. Da im industriellen Bereich die Betriebszugehörigkeitszeiten vielfach lang sind, fehlt den Betroffenen oft ausreichendes Wissen über die Situation auf dem Arbeitsmarkt, die Fähigkeit Bewerbungsschreiben zu verfassen usw. Dazu kommt, dass in industriellen Großbetrieben viele MitarbeiterInnen un- oder angelernt arbeiten. Das heißt, sie verfügen über keinen, einen aufgabenfremden oder einen veralteten Berufsabschluss. Daher ist für sie ein Angebot der Betreuung und Qualifizierung notwendig, die die örtlichen Arbeitsämter alleine nicht im ausreichenden Maß und in notwendiger Schnelligkeit anbieten können.

### 3. Entwicklungslinien und neue Instrumente

Die Idee, ArbeitnehmerInnen beim Verlust ihres Arbeitsplatzes aufzufangen, wird zwar besonders seit Einführung des SGB III heftig diskutiert, erste Ansätze sind aber schon in den 80er Jahren zu erkennen. In den Beschäftigungsplänen jener Zeit war allerdings nach dem Prinzip „Qualifizieren statt Entlassen“ die Wiederbeschäftigung im alten Unternehmen oder Konzern das Ziel (Bosch 1990). Hier ging es darum, Betriebe in Zeiten wirtschaftlicher Not zu entlasten und in dieser Zeit die betroffenen MitarbeiterInnen für die Zwecke des Betriebes weiterzuqualifizieren.

Im Zusammenhang mit der deutschen Wiedervereinigung entstanden zu Beginn der 90er Jahre ca. 400 Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung, die sog. ABS-Gesellschaften. In ihnen sollten struktur- und beschäftigungspolitische Maßnahmen zusammenlaufen, um die große Zahl der von Arbeitsplatzverlust Betroffenen aufzufangen und in neue Beschäftigungsverhältnisse zu überführen. Dies scheiterte jedoch weitgehend an der desolaten Beschäftigungsentwicklung in Ostdeutschland und an der Vorstellung, die Betroffenen möglichst am gleichen Standort und in der gleichen Branche vermitteln zu können (Knuth 1996).

Aufbauend auf diesen Erfahrungen wurden Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in den 90er Jahren in Westdeutschland weiterentwickelt. Die entstehenden Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften boten den von Arbeitslosigkeit Bedrohten nicht nur eine zeitlich befristete Beschäftigung, sondern förderten durch Qualifizierungsmaßnahmen auch die berufliche Mobilität. Bei den gegen Ende der 90er Jahre entstandenen Transferagenturen und –gesellschaften kam noch eine weitere Erkenntnis hinzu: es reicht nicht, den Betroffenen beim Verlust ihres Arbeitsplatzes die Möglichkeit der Qualifizierung und Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen, ebenso wichtig ist es, den Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis zu organisieren und zu vermitteln.

Um den angestrebten Transfer der betroffenen ArbeitnehmerInnen in neue Beschäftigungsverhältnisse zu gestalten, werden dieser Übergang und die entsprechenden Maßnahmen öffentlich gefördert. Hierzu stellt der Gesetzgeber im SGB III zwei Instrumente zur Verfügung: *Strukturkurzarbeitergeld* und *Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen*.

### 3.1 Das Strukturkurzarbeitergeld

Über strukturbedingte Kurzarbeit nach §§ 175ff. SGB III kann der Unterhalt der Teilnehmenden einer Transfergesellschaft<sup>4</sup> finanziert werden. Zentrale Fördervoraussetzung ist hierbei die Zusammenführung der Kurzarbeitenden in einer sogenannten „betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit“. Damit sind sie abrechnungstechnisch und organisatorisch vom aktiven Betrieb getrennt und die Rolle des Arbeitgebers kann sogar von einer rechtlich eigenständigen Transfergesellschaft übernommen werden. Relevant für die Gewährung des Kurzarbeitergeldes bei strukturbedingter Kurzarbeit ist seit der Ablösung des Arbeitsförderungsgesetzes durch das SGB III nicht mehr die Abhängigkeit von der Lage eines gesamten Wirtschaftszweiges, vielmehr ist es ausreichend, wenn eine Strukturveränderung des Betriebes zur Stilllegung des ganzen Betriebes oder mindestens wesentlicher Betriebsteile führt und mit Personalanpassungsmaßnahmen im erheblichen Umfang einhergeht. Der Anspruch auf Struktur-Kurzarbeitergeld (Struktur-KuG) besteht ausdrücklich auch für ArbeitnehmerInnen, deren Arbeitsverhältnis gekündigt oder durch Aufhebungsvertrag aufgelöst ist. In der Regel beträgt der Bewilligungszeitraum sechs Monate. Über diese Zeit hinaus wird Struktur-Kurzarbeitergeld nur gewährt, wenn Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung vorgesehen sind, welche die Vermittlungsaussichten

<sup>4</sup> Im folgenden Text ist die Rede von Transferagenturen und Transfergesellschaften. *Transferagenturen* bieten über einen kurzen Zeitraum Dienstleistungen für die von Entlassungen Betroffenen noch während der Kündigungsfrist an. *Transfergesellschaften* dagegen übernehmen die Arbeitgeberfunktion für einen gewissen Zeitraum – in der Regel zwischen 6 und 24 Monaten – und führen in dieser Zeit umfangreiche Outplacement- und Qualifizierungsmaßnahmen durch.

der Arbeitskräfte verbessern können. Unter diesen Voraussetzungen ist eine Verlängerung auf bis zu maximal 24 Monate möglich. Die Finanzierung einer Transfergesellschaft über Struktur-KuG setzt jedoch voraus, dass ein Betrieb über finanzielle Ressourcen verfügt, da die anfallenden Remanenzkosten vom Unternehmen gezahlt werden müssen<sup>5</sup>. Zusätzlich können Mittel aus dem ESF-BA-Programm beantragt werden, um die Kosten für die Maßnahmen zu finanzieren (vgl. Deeke 1999, S. 3 ff.).

### ABC Lacke GmbH

Der im folgenden vorgestellte – von den Betriebsparteien der ABC Lacke GmbH ausgehandelte – Sozialplan ist ein Beispiel dafür, wie unter Nutzung der neuen Möglichkeiten des § 175 SGB III und durch die Einschaltung einer Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) als Ersatzarbeitsgeber betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden können. Für größere und Konzernunternehmen mit entsprechenden finanziellen Reserven bzw. für Belegschaften und Betriebsräte scheint bei der Verwirklichung dieses Ziels die Struktur-Kurzarbeit das im Vergleich zu den Sozialplanzuschüssen attraktivere Angebot zu sein, weil es längere Zeitspektiven ermöglicht. Außerdem spielt bei der Wahl dieses Instruments eine Rolle, dass die Personalabteilungen und Betriebsräte von Großunternehmen mit seiner Grundlogik bereits vertraut sind, während die Sozialplanzuschüsse neu für sie sind.

<sup>5</sup> Remanenzkosten = vom Betrieb zu tragende Personalkosten bei der Gewährung von Struktur-KuG. Dies sind 80% der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zu den Sozialversicherungen (ausg. Arbeitslosenversicherung), volle Personalkosten für Sonn- und Feiertage und u.U. Aufstockungszahlungen. Bei einer Aufstockung des Struktur-KuG auf 90% betragen die Remanenzkosten etwa 60% der normalen Personalkosten.

Durch Umstrukturierungspläne eines Großkonzerns der chemischen Industrie waren 180 der 500 MitarbeiterInnen einer Tochterfirma von Arbeitsplatzabbau betroffen. Der größte Teil der Betroffenen konnte noch vor Eintritt der Arbeitslosigkeit auf dem internen und externen Stellenmarkt neue Arbeitsverhältnisse eingehen. Um für die restlichen 41 MitarbeiterInnen betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, erarbeiteten die Betriebsparteien gemeinsam eine Transferlösung. Den Betroffenen wurde unter Nutzung von Strukturkurzarbeitergeld nach §175 SGB III eine befristete Anstellung in einer Personalentwicklungsgesellschaft angeboten, in der sie Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung wahrnehmen konnten. Während dieser Zeit wurde das Strukturkurzarbeitergeld durch das Unternehmen auf 90% des vorherigen Gehaltes aufgestockt. Durch die Nutzung von Strukturkurzarbeitergeld war es einerseits möglich, dass die MitarbeiterInnen bis zum letzten Tag vollzeitig arbeiten, andererseits aber auch zu einem festgelegten Zeitpunkt den Betrieb verlassen konnten, da der Erwerber sie ansonsten hätte übernehmen müssen.

Alle 41 Personen nahmen die Möglichkeit der Beschäftigung in der PEG wahr. Dies war nicht zuletzt das Ergebnis einer finanziellen Anreizstruktur, die im Sozialplan verankert war: Wären sie nicht in die PEG übergewechselt, hätte sich die Höhe ihrer Abfindungen erheblich reduziert. Alle MitarbeiterInnen erhielten zunächst einen auf sechs Monate befristeten Arbeitsvertrag, der bei Teilnahme an einer Umschulungs- oder Weiterqualifizierungsmaßnahme auf im Höchstfall 24 Monate verlängert werden konnte. Als weiterer Anreiz zum Durchhalten in den Maßnahmen waren Abschläge von den Abfindungen für den Fall des vorzeitigen Abbruchs vorgesehen.

Die ersten drei Monate in der PEG wurden dazu genutzt, neue Entwicklungsperspektiven für jeden Einzelnen aufzuzeigen. Zusätzlich führten die MitarbeiterInnen Einzelgespräche durch. Diese Erfahrungen wurden in den weiteren drei Monaten in Zusammenarbeit mit zahlreichen Bildungsträgern in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Für die Kosten der aktiven Maßnahmen während der Kurzarbeit wurde eine Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF-BA-Programm) beantragt.

Geschäftsleitung und Betriebsrat des Konzerns beschlossen die Gründung der PEG als 100-prozentige Tochtergesellschaft. Über einen Beirat sind neben der Geschäftsleitung auch die Gewerkschaft, der Arbeitgeberverband und das örtliche Arbeitsamt eingebunden.

Bis zum Zeitpunkt unserer Untersuchung im März 1999 haben sich zehn MitarbeiterInnen für eine Umschulung und weitere acht für eine Weiterqualifizierung entschieden. Drei MitarbeiterInnen konnten die PEG bereits verlassen und befinden sich in neuen Arbeitsverhältnissen.

### 3.2 Die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen

Das zweite Instrument, die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254ff. SGB III wird seit seiner Einführung im Jahre 1998 in erster Linie für Transferagenturen genutzt. Die Praxis hat gezeigt, dass mit den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen eher kurze Maßnahmen durchgeführt werden, die eine unmittelbare Weitervermittlung der Teilnehmenden zum Ziel haben und zeitlich häufig innerhalb der Kündigungsfristen liegen (vgl. Kirsch et al. 1999, S. 34 ff.). Gefördert werden können in einem Sozialplan oder einer sozialplanähnlichen Vereinbarung vorgesehene Wiedereingliederungsmaßnahmen, wenn die zur Förderung ausgesuchten ArbeitnehmerInnen infolge einer Betriebsänderung von Arbeitslosigkeit bedroht sind, und ohne diese Förderung voraussichtlich andere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung zu erbringen wären. Die vorgesehenen Maßnahmen müssen wirtschaftlich und sparsam geplant sowie arbeitsmarktlich zweckmäßig sein. Eine Förderung ist ausgeschlossen, wenn die Maßnahme überwiegend betrieblichen Interessen dient, den gesetzlichen Zielen der Arbeitsförderung zuwiderläuft oder der Sozialplan ein Wahlrecht für den einzelnen Arbeitnehmer zwischen Abfindung und Eingliederungsmaßnahme vorsieht.

Der gewährte Zuschuss muss im angemessenen Verhältnis zur Dauer der Maßnahme und ihren Gesamtkosten stehen, wobei das Verhältnis von betrieblichen Mitteln für Abfindungen und Eingliederungsmaßnahmen zu berücksichtigen ist. Die Obergrenze des zu Maßnahmebeginn maximal zu gewährenden Zuschusses pro Teilnehmer/-in berechnet sich nach den durchschnittlichen jährlichen Aufwendungen an Arbeitslosengeld je Arbeitslosenbezieher/-in. Die Praxis der ersten zwei Jahre der Förderung hat gezeigt, dass dieser Betrag selten ausgeschöpft wurde. Ausnahmen bilden die wenigen Transfergesellschaften, die über Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen jedoch nicht die Dauer einer über §§ 175ff. SGB III finanzierten Transfergesellschaft erreichen können (vgl. Kirsch et al. 2000: S. 15f.).

## Bäckerei DEF

Der im folgenden dargestellte Fall zeigt, wie das Instrument der Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen in Konkursfällen dazu eingesetzt werden kann, die Übernahme des insolventen Unternehmens oder von Teilen des Unternehmens zu unterstützen. Dadurch dass mit Abschluss der Aufhebungsverträge die Arbeitsverhältnisse gleichzeitig mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens endeten, entfiel die Problematik, welche sich aus § 613a BGB<sup>6</sup> ergibt. Es bestehen keinerlei Ansprüche wie Lohnzahlungen oder Kündigungszeiten gegenüber dem alten Arbeitgeber, die dann von einem Käufer des Unternehmens übernommen werden müssten und die Verkaufsverhandlungen erschweren würden. Auf diesem Weg können in Insolvenzverfahren Arbeitsplätze erhalten werden, die dann in der Regel mit den alten Arbeitskräften wieder besetzt werden.

Die Bäckerei DEF ist ein Kleinbetrieb mit 35 Beschäftigten und fünf Auszubildenden, der Konkurs anmelden musste. Die Belegschaft der Bäckerei wurde in zwei Betriebsversammlungen von der Insolvenz und geplanten Sozialplanmaßnahmen unterrichtet. Diskussionen zu diesem Thema fanden nicht statt. Mangels Alternativen fügten sich die Angestellten in die Pläne des Konkursverwalters. Da es im Betrieb keinen Betriebsrat gab und der Inhaber weder über den Ablauf eines Konkursverfahrens informiert war noch Kenntnisse über mögliche Maßnahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik hatte, wurden die Betriebsversammlungen vom Konkursverwalter gestaltet. Abfindungen standen nicht zur Diskussion, da hierfür keine finanziellen Ressourcen bereit standen. Der Konkursverwalter sowie der Träger der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen hatten bereits in vorangegangenen Konkursfällen zusammengearbeitet. Ihr vorrangiges Ziel lag darin, möglichst viele Arbeitsplätze durch den Verkauf der Filialen zu erhalten.

Auf Anraten des Konkursverwalters wurden Fördermittel nach §§ 254 SGB III beantragt. Für eine Finanzierung über Struktur-KuG reichten die Mittel des Unternehmens nicht aus. Es wurde eine Auffanggesellschaft gegründet mit Überbrückungsarbeitsverhältnissen und gezielter Fort- und Weiterbildung. Ebenfalls sollten die begonnenen Auszubildenden in einem neuen Ausbildungsbetrieb beendet werden. Das Unternehmen beteiligte sich an den Gesamtkosten der Auffanggesellschaft mit 50.000 DM.

Träger der gegründeten Auffanggesellschaft, bei der alle 14 ehemals Beschäftigten, die noch keinen neuen Arbeitsplatz gefunden hatten, einen befristeten Arbeitsvertrag erhielten, war eine Agentur für aktive Arbeitsmarktpolitik, die seit 1998 tätig ist. Die geförderten Trainingsmaßnahmen waren insgesamt auf einen Zeitraum von drei Monaten angelegt und umfassten verschiedene Elemente: Orientierungsmaßnahmen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit, Erstellung von individuellen Eingliederungsplänen, Bewerbungstrainings sowie betriebliche Einarbeitungen, Praktika und Fortbildungen.

Zum Zeitpunkt der Schlussrechnung für die Maßnahmen lässt sich folgendes Bild zeichnen: Vier Teilnehmer/-innen wurden in Arbeit vermittelt, drei in betriebliche Fortbildungen, fünf befinden sich weiterhin in der Ausbildung und zwei sind arbeitslos. Die noch nicht Vermittelten stehen weiterhin in Kontakt mit der Arbeitsmarktagentur und werden bei Bedarf auch weiter beraten.

<sup>6</sup> §613a BGB besagt, dass der Übernehmer eines Unternehmens für alle Verbindlichkeiten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen haftet.

### 3.3 Konkurrenz der beiden Instrumente?

Wie diese und weitere Fallstudien unserer empirischen Forschungen (vgl. Kirsch et al. 2000: S. 22ff.) gezeigt haben, kommen je nach Instrument verschiedene Maßnahmetypen zur Anwendung: Während mit Sozialplanzuschüssen eher kurzzeitige Maßnahmen wie Outplacement, Lohnkostenzuschüsse und finanzielle Hilfen zur Erleichterung der Arbeitsaufnahme sowie kurze Qualifizierungen und Weiterbildungen finanziert werden (Fallstudie Bäckerei DEF), können mit den Mitteln von Struktur-KuG plus ESF-BA-Mitteln umfangreichere, d.h. auch längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen realisiert werden (Fallstudie ABC Lacke).

Strukturbedingte Kurzarbeit mit Qualifizierung einerseits und Sozialplanzuschüsse andererseits können unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten als funktionale Äquivalente für den Beschäftigungstransfer betrachtet werden, die unterschiedliche Situationen und Bedarfe abdecken und sich insofern ergänzen, die aber im Bereich von Qualifizierungsmaßnahmen mittlerer Dauer (Anpassungsfortbildungen von etwa zwei bis drei Monaten) auch in einer gewissen Konkurrenzbeziehung zueinander stehen. Diese potenzielle Konkurrenz tritt noch deutlicher hervor, wenn man die Betrachtung auf sozial- und personalpolitisches Gebiet verlagert: Kurzarbeit über sechs bis zwölf Monate erscheint den Betroffenen und ihren VertreterInnen in vielen Fällen attraktiver als Sozialplanzuschüsse, und sie wird von den Betrieben insbesondere bei Durchführung in einer Transfergesellschaft bei bestimmten Problemlagen als vorteilhafter angesehen. Jedoch ist die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen bei Kurzarbeit nicht zwingend, und das Antragsverfahren für Qualifizierungszuschüsse ist komplizierter als bei Sozialplanmaßnahmen. Die den Zielen der Arbeitsförderung widersprechende Konkurrenzbeziehung lautet daher: Teure Struktur-Kurzarbeit ohne Qualifizierung erscheint manchen Akteuren und Betroffenen attraktiver als die kostengünstigeren, jedoch arbeitsmarktpolitisch wirksamen Sozialplanzuschüsse.

Die Kombination der beiden Instrumente war zunächst gesetzlich ausgeschlossen. Ein hierzu in 1997 ergangener Erlass der Bundesanstalt für Arbeit betrachtete das strukturbedingte Kurzarbeitergeld als eine aktive Arbeitsförderung mit gleichartiger Zielsetzung, was Sozialplanzuschüsse ausschließt. Eine neu zu formulierende Durchführungsanweisung wird in Kürze als Runderlass der Bundesanstalt für Arbeit die Kombination beider Instrumente nacheinandergeschaltet zulassen.

## 4. Praxis und Erfolgsbedingungen der Transfergesellschaften

### 4.1 Voraussetzungen zur erfolgreichen Nutzung von Transfersozialplänen

Die betriebliche Konstellation in betroffenen Unternehmen spielt eine zentrale Rolle bei der Planung und Durchführung von Transfermaßnahmen. Sind Betriebsrat und Geschäftsleitung grundsätzlich davon überzeugt, dass es sinnvoll ist, begleitend zu Entlassungen nicht nur Abfindungen zu zahlen, sondern auch Wiedereingliederungsmaßnahmen vorzusehen – wie im oben beschriebenen Fall ABC Lacke –, so bieten sich ideale Voraussetzungen für eine aktive Sozialplanpolitik. Ist nur eine der Betriebsparteien von der Notwendigkeit und dem Sinn solcher Maßnahmen überzeugt, ist es schwieriger zu einer aktiven Lösung zu kommen. Längerfristige Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien mit der beratenden Hilfe der Verbände und der Arbeitsverwaltung sind hierzu nötig. Als betriebsexterner Akteur kann in Insolvenzfällen insbesondere der Konkursverwalter aktive Elemente in Sozialplanverhandlungen einbringen und damit den Übergang der Entlassenen in neue Beschäftigung mitgestalten.

Für die Implementation und den Erfolg von Transfermaßnahmen sind nach unseren Ergebnissen die regionalen Infrastrukturen relevant. Haben die Betriebsparteien die Möglichkeit einer fundierten Beratung, sind kompetente Dienstleister in der Region vorhanden, die relativ schnell

zur Verfügung stehen? Hier können verschiedene Kontakte ausschlaggebend sein: etwa eine bestehende Kooperation zwischen Insolvenzverwalter und einem bestimmten Träger arbeitsmarktpolitischer Fördermaßnahmen – wie im oben beschriebenen Fall Bäckerei DEF –; Kontakte des zuständigen Gewerkschaftssekretärs zu den Trägern, die später die Maßnahmen durchführen; das Angebot eines regionalen Beratungsverbandes in Kooperation mit örtlichen Bildungsträgern; das Beratungsangebot einer landeseigenen Gesellschaft oder die Kooperation einer vom Konzern geschaffenen Transfergesellschaft mit einem überregional tätigen Outplacement-Berater.

Als hemmend für eine erfolgreiche Implementation und Durchführung eines Transfersozialplans stellt sich insbesondere die Haltung der Betroffenen in den Betrieben dar. Die bewährten Wege des Abfindungssozialplans haben trotz der steuerrechtlichen Anrechnungsregelungen und geringerer Freibeträge an Reiz wenig eingebüßt. In unseren empirischen Studien konnten wir feststellen, dass nach wie vor auf allen Ebenen das notwendige Problembewusstsein nur schwach entwickelt ist. Die Personalverantwortlichen haben weiterhin die möglichst schnelle und reibungslose Trennung von ehemaligen MitarbeiterInnen als zentrales Ziel im Blick. Eine darüber hinausgehende Fürsorgepflicht für die Beschäftigten, die Verbesserung der Chancen auf eine Wiederbeschäftigung, sehen viele Unternehmen nicht. Für die von Entlassung bedrohten Arbeitskräfte ist zunächst auch eine möglichst hohe Abfindung von großer Bedeutung und stellt somit das zentrale Verhandlungsziel der Betriebsräte in Sozialplanverhandlungen dar. Basierend auf einer unzulänglichen, weil viel zu positiven Einschätzung der eigenen Position am Arbeitsmarkt fehlt häufig das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Qualifizierungen. Eine realistische Einschätzung der Chancen und die Bewertung der persönlichen Arbeitsfähigkeit werden vielfach erst nach einer längeren Phase der Arbeitslosigkeit mit allen damit verbundenen Nachteilen vorgenommen.

#### 4.2 Ziele und Maßnahmen der Transfergesellschaften

Das vorrangige Ziel einer Transfergesellschaft wie auch einer Transferagentur besteht darin, ihrer Klientel noch vor Eintreten der Arbeitslosigkeit eine neue Perspektive aufzuzeigen. Neben der Vermittlung in neue Beschäftigungsverhältnisse wird auch der Aufbau einer selbstständigen Existenz berücksichtigt und unterstützt. Problematisch wird es für diejenigen, die aufgrund verschiedener Vermittlungshemmnisse – wie z.B. einer fehlenden oder veralteten Ausbildung, betriebsspezifischer Qualifikationen, Sprachproblemen – auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Hier können Transfergesellschaften und -agenturen über Maßnahmen der Umorientierung und Weiterbildung mittelfristige Wege zurück in den ersten Arbeitsmarkt aufzeigen. Dazu gehören die Vermittlung in Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen des Arbeitsamtes ebenso wie eigene Qualifizierungsangebote, vorzugsweise in Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern in der Region. Um diese Ziele zu erreichen, besteht eine der Kernaufgaben von Transfergesellschaften in der Auswahl geeigneter Maßnahmen unter Nutzung der oben beschriebenen rechtlichen Instrumente, so u.a.:

- *Maßnahmen der beruflichen Neuorientierung*, die in der Regel an erster Stelle von Transfermaßnahmen stehen. Hier werden persönliche Qualifikationsprofile erstellt und unter Berücksichtigung persönlicher Wünsche der TeilnehmerInnen entsprechende Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt ermittelt und vorgeschlagen.
- *Begleitung und Betreuung* ist in der gesamten Transfermaßnahme wichtig, um den Betroffenen bei persönlichen Problemen zur Seite zu stehen. Dies gilt sowohl für die psychologische und pädagogische Betreuung, um über den Verlust des Arbeitsplatzes hinwegzukommen, wie auch für konkrete Hilfestellungen z.B. bei Überschuldung.
- *Outplacement-Maßnahmen*, die unmittelbar mit der Stellensuche zusammenhängen. Hier sind neben Bewerbungstraining und jeder Art der Unterstützung bei Bewerbungen auch die aktive Stellensuche der Transfergesellschaft oder auch die Einrichtung eigener Vermittlungsbüros zu nennen.

- *Individuelle Qualifizierungsangebote aller Art* – von kurzen Seminaren wie EDV-Kursen und Erwerb von Staplerscheinen bis zu langfristigen Qualifizierungsmöglichkeiten wie Umschulungen – verbessern das Profil der TeilnehmerInnen und damit die Chancen auf dem Arbeitsmarkt.
- Durch die *Herstellung von Kontakten zu potentiellen neuen ArbeitgeberInnen* gelingt in vielen Fällen die Vermittlung von TeilnehmerInnen. Dies kann durch die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassungen, Zweitarbeitsverhältnissen und Betriebspraktika geschehen. Lohnkostenzuschüsse können darüber hinaus einen Anreiz für interessierte Arbeitgeber/-innen bieten, Arbeitsverträge mit Betroffenen abzuschließen. (angelehnt an Mühge/Müller 2000: S. 52ff.).

## 5. Erfolgsfaktoren

Das Ziel, durch gut konzipierte und durchgeführte Maßnahmen die Betroffenen vor Arbeitslosigkeit zu schützen, stellt an Transferagenturen und –gesellschaften hohe Anforderungen. Schon aufgrund dessen ist eine dauerhafte Existenz von Transfergesellschaften der Neugründung für jeden einzelnen betrieblichen Fall vorzuziehen.

Für Betriebe ist es wichtig zu wissen, welche Kriterien sie bei der Auswahl eines geeigneten Dienstleisters zugrunde legen sollten. Einen offiziellen Qualitätsstandard für Transfergesellschaften gibt es bisher nicht, so bieten zunächst Erfolgsbilanzen aus abgeschlossenen Transfermaßnahmen sowie Referenzen von unterschiedlichen Seiten wichtige Anhaltspunkte für die Bewertung und konkrete Auswahl einer Transfergesellschaft. Da allerdings viele dieser Gesellschaften noch sehr jung sind bzw. gerade gegründet wurden, ist dies Kriterium höchst unzureichend. Aus den bisherigen Ergebnissen unserer empirischen Arbeiten<sup>7</sup> können

folgende Kriterien für die Beurteilung von Transferagenturen und –gesellschaften formuliert werden:

### - *Instrumentelle Kompetenz*

Relevant sind weiterhin die instrumentellen Kompetenzen der Verantwortlichen von Transfergesellschaften. Fundierte Sachkenntnisse im Sozial-, Arbeits- und Arbeitsförderungsrecht sind ebenso notwendig wie betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Vermittlungsfähigkeiten. Know-how in bezug auf die umfangreiche Palette der verschiedenen Förderquellen ist ebenso wichtig wie Kenntnisse im Abrechnungsmanagement.

### - *Zentrale Dienstleistungen*

Zu den zentralen Dienstleistungen, die von einer Transfergesellschaft zu erbringen sind, zählen ausreichende Vermittlungskompetenz, Aktivierung der TeilnehmerInnen, Feststellung des Qualifizierungsbedarfs und der -wünsche der TeilnehmerInnen sowie Wahlmöglichkeiten, kontinuierliche Begleitung der Teilnehmenden sowie Möglichkeiten zur Kritik derselben und eine längerfristige Dokumentation des Verbleibs der MaßnahmeteilnehmerInnen.

### - *Unternehmerische Kompetenzen*

Ein weiteres Qualitätsindiz ist das unternehmerische Gebaren der Transfergesellschaft oder -agentur. Hierzu ist zunächst das Grundverständnis, sich als Dienstleister der Arbeitsförderung zu begreifen, eine gute Voraussetzung. Obwohl keine private Gewinnameinigung durch die Gesellschafter stattfinden sollte, muss den MitarbeiterInnen doch ein angemessenes Gehalt, vergleichbar mit denen in profitorientierten Unternehmen, gezahlt werden.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Kirsch et al. 1999 und 2000.

- *Regionale Akteursnetzwerke*

Zunächst ist der organisatorische Hintergrund, sprich die Gesellschafter oder der Beirat einer Gesellschaft relevant. Je besser die Agentur oder Gesellschaft in ein regionales Akteursnetzwerk eingebunden ist, um so erfolgreicher kann sie i.d.R. agieren. Hierzu gehören eine gute Kooperation mit Arbeitgebern, Betriebsräten, Gewerkschaften, Arbeitgebervertretern und regionalen politischen Akteuren sowie der regionalen Arbeitsverwaltung. Hinzu kommen Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes, Kontakte zu Betrieben mit Personalbedarf und Weiterbildungsträgern in der Region.

- *Organisation*

Eine plurale Gesellschafterstruktur oder zumindest ein pluralistisch zusammengesetzter Beirat mit echten Kompetenzen gewährleistet die notwendige Transparenz der Arbeit und sichert die Akzeptanz und Legitimation der Transfergesellschaft. Eine mittelfristig dauerhafte Existenz ist anzustreben mit kleinen flexiblen Strukturen, in denen auch mit Interessenkonflikten offen umgegangen werden kann.

Von einem erfolgreichen Transfer der betroffenen Arbeitskräfte kann sicherlich gesprochen werden, wenn die neue Beschäftigung der alten möglichst gleichwertig ist und damit die Kompetenzen der entlassenen Arbeitnehmer für die regionale Wirtschaft wieder nutzbar gemacht werden konnten. Wichtig ist außerdem, dass der Frustration und Demotivation durch den Arbeitsplatzverlust etwas entgegen gesetzt werden konnte und die Übergangszeit zwischen altem und neuem Beschäftigungsverhältnis produktiv genutzt wurde. Von Seiten der Unternehmen ist ein Transfer erfolgreich verlaufen, wenn der Austritt der Beschäftigten aus dem Betrieb möglichst reibungslos und arbeitsrechtlich unantastbar erfolgte und damit die Möglichkeit erhalten bzw. geschaffen wurde, das Unternehmen zu stabilisieren und eine Perspektive zum Fortbestand zu schaffen.

Insgesamt bleibt aber festzuhalten, dass der Transfergedanke bei betrieblichen Umbrüchen, die Begleitung und Qualifizierung der von Entlassung bedrohten Beschäftigten und damit eine neue Orientierung bei Personalabbau bislang noch unzureichend entwickelt ist. Obwohl mit den vorgestellten Instrumenten des SGB III die Umsetzung des Beschäftigtertransfers auch öffentlich gefördert wird, bleiben erhebliche Hindernisse zu überwinden. Bei allen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik, Verbänden, Bildungsträgern, der Arbeitsverwaltung und allen voran bei den Betriebsparteien und den Beschäftigten selbst ist in den nächsten Jahren noch eine umfangreiche Überzeugungsarbeit, flankiert von neuen rechtlichen Regelungen, zu leisten.

## Literatur

**Bosch, G. 1990**

Qualifizieren statt entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis. Opladen: Westdeutscher Verlag

**Hemmer, E. 1997**

Sozialpläne und Personalanpassungsmaßnahmen. Köln: Deutscher Institutsverlag

**Deeke, A. 1999**

Vier Jahre ESF-BA-Programm. Die Umsetzung der ergänzenden Förderung zum AFG und SGB III aus dem Europäischen Sozialfond (ESF) von 1995 bis 1998. IAB-Werkstattbericht Nr. 17/30.09.1999

**Kirsch, J./Knuth, M./Krone, S./Mühge, G. 1999**

Vorerst geringe Inanspruchnahme, Konzentration auf Kleinbetriebe, Nothilfe in Konkursfällen. Erster Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III. IAB-Werkstattbericht Nr. 5/19.04.1999

**Kirsch, Johannes/Knuth, M./Krone, S./Mühge, G. 2000**

Ein Instrument mit vielen Gesichtern. Zweiter Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III

**Knuth, M. 1996**

Drehscheiben im Strukturwandel. Agenturen für Mobilitäts-, Arbeits- und Strukturförderung. Berlin: edition sigma

**Mühge, G./Müller, A. 2000**

Bedingungen und Qualitätsmaßstäbe eines erfolgreichen Beschäftigtertransfers. Die Mitbestimmung, Heft 3/2000

**Müller, A. 2000**

Personalentwicklung und Beschäftigtertransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen. Das Beispiel BASF Köln-Bickendorf. Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 15

**Rehfeld, U. 1998**

Der Arbeitsmarkt: Eckpfeiler für die gesetzliche Rentenversicherung. Anmerkungen aus statistisch-empirischer Sicht. In: INIFES/SÖRA 8ed., Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel, Frankfurt/New York: Campus, 65-75

**Wübekke, Ch. 1999**

Der Übergang von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung in den Rentenbezug zwischen sozialpolitischer Steuerung und betrieblichen Interessen. Eine Untersuchung der Ursachen über Frühverrentungstrends in Westdeutschland für den Zeitraum von 1975 bis 1990 auf Basis der IAB-Beschäftigtenstichprobe. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1/99, 102-117

