



Technologieberatungsstelle
beim DGB NRW e.V.



Krisen vermeiden Krisen bewältigen

Handlungshilfe für Betriebsräte

**Instrumente der
(über)betrieblichen
Beschäftigungssicherung
auf der Basis von
Job-AQTIV- und "Hartz-Gesetze"**

Reihe
Arbeit, Gesundheit,
Umwelt, Technik
Heft 57

Impressum

AutorInnen:

Jürgen Grumbach

Christoph Lenssen

Eva Mola

Hartmut Schröder

Unter Mitwirkung von:

Ralf Bartels, DGB-Landesbezirk

Jürgen Glaubitz, Landesbezirk ver.di-NRW

Wolfgang Nettelstroth, IG Metall - Bezirksleitung NRW

© und Herausgeber:

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Lothringer Straße 62 ■ 46045 Oberhausen

Telefon: 0208 - 82076-0 ■ Telefax: 0208 - 82076-41

Internet: www.tbs-nrw.de

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages.

Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW. Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, die sich in Umgestaltungsprozesse einbringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Oberhausen 2003

ISBN 3-924793-70-0

Vorwort	5
1 Strategien der Beschäftigungssicherung	7
2 Neue Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte	11
2.1 Job-AQTIV und "Hartz-Gesetze"	11
2.2 Die Novellierung des BetrVG	12
2.3 Die Umsetzung der neuen Möglichkeiten	14
3 Krisen vermeiden	15
3.1 Betriebliche Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale erkennen	15
3.2 Personal und Organisation planvoll entwickeln	21
3.4 Qualifizierung gestalten	24
3.5 Mit Job Rotation qualifizieren	26
3.6 Zielgruppengerecht weiterbilden	29
4 Krisen bewältigen	31
4.1 Der Beschäftigungssicherungstarifvertrag - Anwendung und Grundsätze	31
4.2 Bei Kurzarbeit qualifizieren	33
4.3 Die Möglichkeiten des Transfersozialplans	34
4.4 Transferagenturen - Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen	36
4.5 Die Transfergesellschaft - Struktur-Kurzarbeitergeld	39
4.6 Aktuell in Diskussion: Veränderungen durch Hartz III	47
4.7 Belegschaften ergreifen Initiative	48

Krisenvermeidung und Krisenbewältigung sind derzeit für viele betriebliche Interessenvertretungen die vordringlichsten Aufgaben.

Mit der Erweiterung des Katalogs der allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats in § 80 Abs. 1 BetrVG ist der Betriebsrat seit 2001 auch gesetzlich angehalten, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern. § 92 a BetrVG gewährt Betriebsräten dazu ein umfassendes Vorschlagsrecht für eigene Initiativen im Betrieb. Erste Erfahrungen mit der novellierten Betriebsverfassung sind in diese Broschüre eingeflossen.

Betriebsräte und Unternehmen, die einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten wollen und die in den Kompetenzen der MitarbeiterInnen einen wichtigen Wettbewerbsfaktor sehen, sollten in diesem Zusammenhang die Gesetze zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente kennen und flexibel nutzen. Aktuell eröffnen das SGB III und das auf Vorschlag der Hartz-Kommission aufgelegte Programm "Kapital für Arbeit" neue Handlungsmöglichkeiten.

Das SGB III ist 2002 und 2003 durch das JOB-AQTIV-Gesetz und durch die ersten beiden Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt ("Hartz-Gesetze") reformiert worden. Das dritte und vierte "Hartz-Gesetz" befinden sich noch im Gesetzgebungsverfahren, wenn diese Broschüre erscheint. Zu Einzelheiten der jeweils gültigen Rechtslage finden Betriebs- und Personalräte Beratung bei ihren Gewerkschaften.

Staatliche Förderung kann betriebliches Engagement auf vielfältige Weise unterstützen:

- Mit dem Konzept der arbeitsorientierten Modernisierung wird in Nordrhein-Westfalen Unternehmen geholfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und so Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Zentrale Instrumente sind Potenzialberatungen und Verbundprojekte. Sie sind auf eine frühzeitige Beteiligung und aktive Mitwirkung des Betriebsrats an betrieblichen Modernisierungsprozessen ausgelegt.
- Im Krisenfall hilft das gemeinsame Engagement betrieblicher und arbeitspolitischer Akteure, den Schaden zu begrenzen. Transfersozialpläne schaffen die Grundlage dafür. Betroffene MitarbeiterInnen erhalten frühzeitig Beratungen und Qualifizierungen bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung. Wenn keine unmittelbare Vermittlung von einem Arbeitsverhältnis in ein anderes möglich ist, können

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften gekündigte MitarbeiterInnen befristet aufnehmen. Belegschaftsinitiativen zur Unternehmensfortführung können ebenfalls staatlich gefördert werden.

- Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen hat verabredet, Beschäftigtertransfer und Transfersozialpläne von vielen guten Einzelbeispielen zu einem flächendeckenden Instrumentarium der Beschäftigungspolitik weiter zu entwickeln. Mittlerweile gibt es fast überall in Nordrhein-Westfalen Kompetenznetzwerke zur Zukunftssicherung von Betrieben und Arbeitsplätzen.

Diese Handlungshilfe will Betriebsräten einen Überblick über das aktuelle Instrumentarium verschaffen und Möglichkeiten aufzeigen, gemeinsam mit Gewerkschaften, engagierten Belegschaften und verantwortungsvollen Geschäftsführungen das Auftreten von Krisen zu vermeiden bzw. eingetretene Krisen zu bewältigen.



Walter Haas

*Vorsitzender des Vorstandes
der Technologieberatungsstelle
beim DGB NRW e.V.*

1. Strategien der Beschäftigungssicherung

Aktivitäten gegen Personalabbau und Initiativen zur Beschäftigungssicherung stehen ganz weit oben auf der Tagesordnung von Interessenvertretungen.

Dabei ist es selbst für erfahrene KollegInnen nicht leicht, sich einen Überblick über die verschiedenen Handlungsansätze und Fördermöglichkeiten zu verschaffen. Dies gilt insbesondere für die Neuregelungen, die das "Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt" mit sich bringt, für den Umbau der Bundesanstalt für Arbeit sowie die neuen Förderprogramme von Bund und Land NRW, die die Situation permanent verändern.

Mit der vorliegenden Broschüre soll ein kurzer Überblick gegeben werden, welche Instrumente für Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung zur Verfügung stehen und wie Betriebsräte sie nutzen können. Dabei wird insbesondere auf die Kombination der verschiedenen Ansätze eingegangen, die sich ergeben aus

- neuen Handlungsmöglichkeiten nach Regelungen des BetrVG,
- dem "Job-Aktiv-Gesetz", den "Gesetzen für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt", kurz "Hartz-Gesetze" genannt und den Instrumenten der Bundesanstalt für Arbeit,
- Förderprogrammen des Landes NRW.

Dabei werden grob zwei Handlungsmöglichkeiten unterschieden:

Zunächst geht es darum, Aktivitäten zur Vermeidung von Krisen zu ergreifen. Im Vorfeld von Krisen gibt es gute Möglichkeiten, durch Personalentwicklung, betriebliche Reorganisation und neue Geschäftsstrategien die Potenziale im Betrieb so weiterzuentwickeln, dass es gar nicht erst zu Personalabbau kommen muss. Als Möglichkeiten staatlicher Förderung werden die Potenzialberatung, die zielgruppengerechte Weiterbildung und Jobrotation dargestellt.

Dann werden Initiativen behandelt, die Betriebsräte zur Bewältigung von Krisen ergreifen können. Dazu gehören die Möglichkeiten des Beschäftigungssicherungstarifvertrags, der Qualifizierung bei Kurzarbeit, der Transfersozialpläne, der Transferagentur und der Transfergesellschaft sowie die Initiierung von Belegschaftsinitiativen.

Die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten können im Rahmen dieser Broschüre nur kurz angerissen werden. Zur Ausgestaltung der Instrumente im jeweiligen Betrieb sind die konkreten Rahmenbedingungen zu beachten und es ist auf jeden Fall empfehlenswert, dass die Interessenvertretungen sich von Gewerkschaften, öffentlichen Einrichtungen und speziellen Beratungen die notwendigen Tipps und Hinweise zur Ausgestaltung ihrer Initiativen besorgen. Hinweise auf solche Stellen und weiterführende Informationen befinden sich in den jeweiligen Kapiteln dieser Broschüre.

Die aktuellen Veränderungen durch die "Hartz-Gesetze" im Bereich des Transfersozialplans machen eine direkte Abstimmung mit dem Arbeitsamt unbedingt erforderlich.

Einen ersten Überblick über Maßnahmen, die der Betriebsrat ergreifen kann, gibt die nachfolgende Tabelle. Grundlagen der Aktivitäten sind entweder das novellierte BetrVG, das Sozialgesetzbuch (SGB III) sowie die Förderangebote des Landes NRW. Die einzelnen Maßnahmen sind in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben.

Maßnahmen nach BetrVG	nach SGB III	Angebote in NRW	Was?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierungsbedarfsermittlung einfordern (§ 96) ▪ Qualifizierungsplanung vorschlagen (§ 92) ▪ Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen fordern (§ 97(2)) ▪ Gleichstellung durch Qualifizierung fördern (§ 80(2a)) ▪ Förderung von Teilzeit und Altersteilzeit verbessern (§ 92a) ▪ für Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit (§ 80(2b)) sorgen ▪ (Verbesserte) Personalplanung vorschlagen (§ 92) ▪ Vorschläge zum Produktions- und Investitionsprogramm erarbeiten (§ 92a) ▪ Neue Formen der Arbeitsorganisation vorschlagen (§ 92a) ▪ Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte initiieren (§ 92a) ▪ Alternativen zum (durchgeführten) Outsourcing unter strategischen Aspekten (§ 92a) vorschlagen ▪ Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Gruppenarbeit nutzen (§ 87 Abs. 1 Satz 13) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job Rotation (§ 229 ff) ▪ Weiterbildung für Ältere (§ 417) ▪ Weiterbildung / Berufsabschluss für Ungelernte (§ 235c); als ungelernt gelten Beschäftigte, die vier und mehr Jahre ihren erlernten Beruf nicht ausgeübt haben und in einer an-/ungelernten Tätigkeit beschäftigt sind (§ 77) ▪ Weiterbildungsberechtigte können Bildungsgutscheine (§77) erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Koordination von Fördermitteln durch die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Mehr dazu unter: www.gib.nrw.de ▪ Potenzialberatung / Qualifizierungsberatung Infos bei: TBS NRW Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. Lothringer Straße 62 46046 Oberhausen www.tbs-nrw.de Kontakt: 0208/ 82076-0 <p>Finanzierungsinstrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Programm Kapital für Arbeit steht mittelständischen Unternehmen und Freiberuflern offen. Das Programm der Kreditanstalt für Wiederaufbau, verknüpft die Schaffung von Arbeitsplätzen mit einer Verbesserung der Eigenkapitalstruktur, fördert pro Arbeitsverhältnis bis zu 100.000 Euro. Weitere Infos unter: www.kfw.de ▪ Die "Mittelstandsoffensive NRW" bietet Beratungsdienstleistungen für KMU. Mehr dazu unter: www.move.nrw.de ▪ Beratung und Begleitung gibt es bei der Erschließung europäischer und internationaler Märkte. Mehr dazu unter: www.gfw-nrw.de 	<h1 style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Krisen vermeiden</h1>

Krisen bewältigen

Was?	Maßnahmen nach BetrVG	nach SGB III	Angebote in NRW
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitszeit flexibel gestalten (§ 87(1)2), (§ 92a) ▪ Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen vorschlagen (§ 92a) ▪ Outgesourcte Arbeiten wieder ins Unternehmen hereinholen (§ 92a) ▪ Transfersozialpläne abschließen (§ 111 ff BetrVG) ▪ Maßnahmen-/Meilensteinplan einfordern (§ 92a, § 111) ▪ Umsatz-/Liquiditätsplanung vorlegen lassen (§ 92a, § 106, § 111) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizieren bei konjunkturentbehrter Kurzarbeit (§169 ff) ▪ Weiterbildung für von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer/innen (§ 77) ▪ Qualifizieren in der Kündigungsfrist/ Transferagentur (§ 254); Änderungen stehen zum 1.1.04 an ▪ Beschäftigung in Aufnahmegesellschaften (§§ 175f) / Transfergesellschaften; Änderungen stehen zum 1.1.04 an 	
	<p>Weitere Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungssicherungstarifvertrag abschließen ▪ Belegschaftsinitiative ins Leben rufen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Beteiligungsfinanzierung bei phoenix-No.-One-fonds Gmbh & Co.KG www.phoenix-nrw.de, Kontakt: 0211 / 13068890 ▪ Das "Beratungsprogramm Wirtschaft" ermöglicht die Beratung von Belegschaftsinitiativen. Weitere Informationen bei den Industrie und Handelskammern ▪ Beratung und Begleitung von Belegschaftsinitiativen bietet: www.isa-consult.de Kontakt: 0234 / 9132200 ▪ Zur fortführungsorientierten Insolvenzpraxis informiert: www.pcg-projectconsult.de Kontakt: 0201/ 105920

2. Neue Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte

Eine Serie von Gesetzesänderungen hat die Handlungsgrundlagen des Betriebsrats im Bereich der Beschäftigungssicherung und -förderung verändert: Die Novellierung des BetrVG, die Reform des Arbeitsförderungsgesetzes (SGB III) durch das Job-AQTIV-Gesetz und die "Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt", kurz "Hartz-Gesetze" genannt.

2.1 Job-AQTIV und "Hartz-Gesetze"

Aufgabe der Arbeitsförderung ist es, für einen hohen Beschäftigungsstand und für eine ständige Verbesserung der Beschäftigungsstruktur zu sorgen. Ihre Maßnahmen sollen die Entstehung von Arbeitslosigkeit verhindern bzw. die Dauer der Arbeitslosigkeit verkürzen.

Zum Jahreswechsel 2001/2002 trat das Job-AQTIV-Gesetz, das "Gesetz zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente" in Kraft. "AQTIV" steht für Aktivieren, Qualifizieren, Trainieren, Investieren, Vermitteln. Ziel des Gesetzes ist es, das arbeitsmarktpolitische Instrumentarium zu verbessern. Insgesamt 117 Änderungen wurden am SGB III vorgenommen, um eine effiziente Vermittlung, eine schnellere Wiedereingliederung ins Berufsleben und die Vermeidung von Arbeitslosigkeit zu realisieren.

Zum Jahreswechsel 2002/2003 startete die "Modernisierung der Dienstleistungen am Arbeitsmarkt" durch die "Hartz-Gesetze". Gesetz 1 und 2 sind verabschiedet, Gesetz 3 und 4 waren zum Zeitpunkt der Broschüreneerstellung noch in Verhandlung und sollen Anfang 2004 in Kraft treten.

Die Veränderungen erfassen folgende Bereiche:

- die berufliche Weiterbildung und die Einführung von Bildungsgutscheinen,
- die Einrichtung von Job Centern als gemeinsame Anlaufstelle von Arbeitsamt und Sozialhilfeträgern für Arbeit- und Ausbildungssuchende und Betriebe
- die frühzeitige Meldepflicht der von Arbeitslosigkeit Bedrohten
- die Förderung der Beschäftigung Älterer
- die Existenzgründungsförderung durch Ich-AG's.
- die Pflicht der Arbeitsämter, die Errichtung mindestens einer Personalservice-Agentur (PSA) sicher zu stellen.

Die Personalservice-Agenturen stellen Arbeitslose befristet ein und führen mit dem Ziel, sie in Arbeit zu vermitteln, eine Arbeitnehmerüberlassung durch. Verleihfreie Zeiten können zur Qualifizierung und Weiterbildung genutzt werden

In Zeiten kurzfristig anfallender Mehrarbeit kann der Betriebsrat sich dafür engagieren, dass die Überstunden nicht ausgeweitet, sondern - zunächst befristet - zusätzliche MitarbeiterInnen der Personal-Service-Agenturen eingesetzt werden. Dabei sollte er darauf achten, dass nach den Tarifen des DGB gezahlt wird.

Beide Gesetzesreformen gelten parallel. Auf viele Förderleistungen des SGB III besteht leider kein Rechtsanspruch, denn es handelt sich um Ermessensleistungen. Die Gewährung einer Förderung ist darum abhängig von der finanziellen Situation des Arbeitsamtes.

Für Betriebsräte, die sich für Beschäftigungssicherung und -förderung engagieren wollen, ist weiterhin die Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) interessant. Auf zwei Fördermöglichkeiten wird im Handlungsleitfaden hingewiesen, auf die Potenzialberatung und auf Verbundprojekte.

Angesichts der Vielfalt der Fördermöglichkeiten, die sich mit großer Dynamik und teilweise widersprüchlich entwickeln, ist es für Betriebsräte wichtig, die Akteure zu kennen, Kontakte zu pflegen und die politische Diskussion mitzuverfolgen, um im Bedarfsfalle eine schnelle Unterstützung abrufen zu können.

2.2 Die Novellierung des BetrVG

Die novellierte Betriebsverfassung

§ 96 (1) Satz 2: Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln.

Die Novellierung des BetrVG im Sommer 2001 hat den Betriebsrat im Bereich der betrieblichen Weiterbildung gestärkt. Wichtige Elemente einer planvollen Personalentwicklung sind nun im BetrVG geregelt. Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen im Betrieb (§ 98 (1) u. (6) BetrVG) wurden ergänzt

- um das Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung im Falle der Änderung von Arbeitsabläufen oder Arbeitsverfahren (§ 97 Abs. 2) - das auch rückwirkend geltend gemacht werden kann - und

- um das Initiativrecht, das den Betriebsrat berechtigt, vom Arbeitgeber die Feststellung des Berufsbildungsbedarfs zu verlangen (§ 96 BetrVG, Qualifizierungsbedarfsanalyse).

Der Betriebsrat kann nun den Prozess der Personalentwicklung vollständig begleiten und Impulse für eine planvolle Personalentwicklung geben.

Durch die Novellierung hat der Betriebsrat die Möglichkeit erhalten, entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen mitzugestalten. Ist die Einführung von Gruppenarbeit vorgesehen, in dem Sinne, dass eine Gruppe von ArbeitnehmerInnen eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich regelt, dann hat der Betriebsrat mitzubestimmen über die Grundsätze zur Durchführung der Gruppenarbeit.

Darüber hinaus kann der Betriebsrat nach § 92a BetrVG dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Die Vorschläge können insbesondere

- eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit
- die Förderung von Teilzeit und Altersteilzeit
- neue Formen der Arbeitsorganisation
- Änderung der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe
- die Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen
- Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen
- sowie Produktions- und Investitionsprogramme

zum Gegenstand haben.

§ 97 Abs. 2: Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeiten der betroffenen Arbeitnehmer ändern so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen.

§ 98: (1) Der Betriebsrat hat mitzubestimmen bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung.

(6) Die Absätze 1 bis 5 gelten entsprechend, wenn der Arbeitgeber sonstige Bildungsmaßnahmen im Betrieb durchführt.

§ 87 Abs. 1 Satz 13: ... der Betriebsrat hat über die Grundsätze zur Durchführung von Gruppenarbeit mitzubestimmen

§ 92a: Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen.

Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen. In Betrieben mit mehr als 100 ArbeitnehmerInnen erfolgt die Begründung schriftlich. Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat eine Vertretung des Arbeitsamtes oder des Landesarbeitsamtes hinzuziehen.

Die Novellierung hat den Betriebsrat auch im Falle der Betriebsänderung gestärkt. In Unternehmen (nicht Betrieb!) mit mehr als 300 ArbeitnehmerInnen kann der Betriebsrat zur Bewertung seiner Handlungsmöglichkeiten eine Beratung hinzuziehen. Auf dieser Rechtsgrundlage kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Impulse geben und gegebenenfalls eine Vereinbarung zur Sicherung der Beschäftigung im Unternehmen erreichen. Verantwortlich für die Umsetzung bleibt der Arbeitgeber.

§ 111: ... Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen

Die Erfahrungen der TBS zeigen, dass die Impulse des Betriebsrats häufig gerne angenommen werden.

2.3 Die Umsetzung der neuen Möglichkeiten

Um die Beteiligungsmöglichkeiten in der jeweiligen betrieblichen Situation nutzen zu können, ist es sinnvoll, eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Personalentwicklung abzuschließen.

Sie bietet den Rahmen den neuen Stellenwert der Personalentwicklung im Betrieb deutlich zu machen und sicherzustellen, dass sie sowohl dem Betrieb als auch den MitarbeiterInnen nützt. In dieser Betriebsvereinbarung könnten u.a. folgende beschäftigungswirksame Maßnahmen geregelt werden:

- die Qualifizierung benachteiligter Beschäftigungsgruppen,
- die Qualifizierung bei vorübergehendem Rückgang des Auftragsvolumens,
- die Nutzung von Kündigungsfristen zur Qualifizierung,
- die Unterstützung der Gekündigten beim beruflichen Neuanfang,
- der Beitrag des Unternehmens zu regionalen Beschäftigung.

Häufig können Leistungen nach dem SGB III das betriebliche Engagement unterstützen.

Nachfolgende Kapitel konkretisieren die betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und geben einen Hinweis auf die aktuellen Fördermöglichkeiten. Allerdings kann nur der z.Z. gültige Stand dargestellt werden. Interessierte sind darum gefordert, sich bei den zuständigen Stellen über die Auswirkungen der aktuellen Reformen kundig zu machen.

3. Krisen vermeiden

Krisenvermeidung ist eine Aufgabe "gesunder" Unternehmen. Aber außerhalb von Defizitzuständen und Krisen ist die Bereitschaft, an Krisen zu denken und Vorsorge zu treffen, eher gering. Häufig fehlen auch mittel- bis langfristige Ziele, die eine unverzichtbare Grundlage für strategisches Handeln sind.

Betriebe treiben deshalb häufig sehenden Auges in Krisen und warten ab, bis die betriebliche Situation ein Handeln erzwingt. Der Handlungsspielraum ist dann aber viel kleiner und meist gilt es nur noch zu retten, was zu retten ist.

Dagegen birgt ein offensives und gestaltendes Vorgehen die Chance, Krisen bereits im Vorfeld zu vermeiden. Ein wichtiges Erfolgskriterium ist dabei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Akteuren.

Krisenvermeidung ist auch eine Aufgabe für Betriebsräte geworden. Im Folgenden zeigen wir, wie sie sich für Beschäftigungssicherung und -förderung engagieren können.

3.1 Betriebliche Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale erkennen

Die Bewertung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale ist eine entscheidende Grundlage für Krisenvermeidung und erfordert eine gute Kenntnis inner- und außerbetrieblicher Einflussfaktoren sowie ein beteiligungsorientiertes Vorgehen.

Meinungsbildungsprozesse über die Stärken und Schwächen des Unternehmens sind sowohl bei den Führungskräften als Entscheidungsträgern als auch in und mit der Belegschaft notwendig, um die Vor- und Nachteile verschiedener Positionen argumentativ vertreten und hinsichtlich ihrer Effekte abzuwägen zu können.

Drei Instrumente werden dargestellt, die das Erkennen von Potenzialen und das Entwickeln von betrieblichen Strategien unterstützen:

- die vom Land geförderten Potenzialberatungen,
- die vom Land geförderten Verbundprojekte
- sowie die von der TBS entwickelten Instrumente zur Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale.

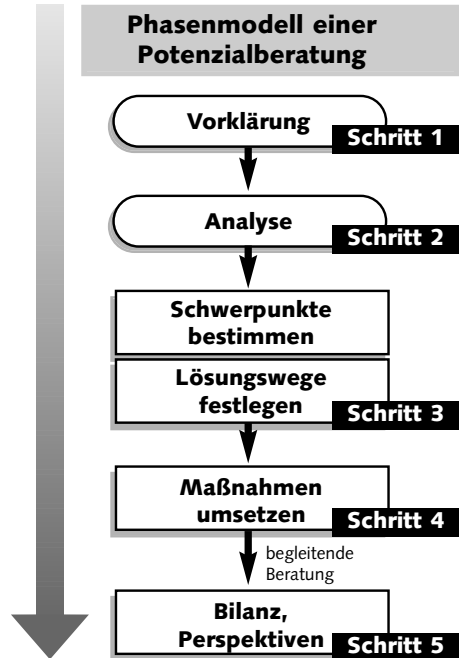
Potenzialberatung

Die Potenzialberatung soll Unternehmen und Beschäftigte dabei unterstützen, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zukunftsorientiert zu sichern und auszubauen. Sie umfasst

- die Analyse der Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen sowie der Qualifizierungsbedarfe,
- die Entwicklung von Handlungszielen und Festlegung von Maßnahmen,
- die Einleitung erster Umsetzungsschritte.

Ergebnis der Potenzialberatung ist ein betrieblicher Handlungsplan, der Ziele enthält und Maßnahmen zur Zielerreichung beschreibt und die Umsetzung der Maßnahmen durch Meilensteine zeitlich und inhaltlich strukturiert. Darüber hinaus enthält er Kennzahlen, die den Betrieben die Selbstüberprüfung der Zielerreichung ermöglicht.

Zuwendungsberechtigt sind Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU); Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten gelten als kleine, Unternehmen von 50 bis 250 Beschäftigten als mittlere Unternehmen. In kleinen Unternehmen können Potenzialberatungen bis zu 10 Tagen, in mittleren Unternehmen bis zu 15 Tagen gefördert werden. Ein Beratungstag wird mit einem Festbetrag von 500.- EURO gefördert.



* Die TBS unterstützt Betriebsräte beim Anstoßen von Potenzialberatungen, sie führt modellhaft Potenzialberatungen durch und berät Betriebsräte bei der Durchführung von Potenzialberatungen durch andere Einrichtungen. Die TBS ist ebenfalls bei der Antragstellung und Fördermittelbeschaffung für die Unternehmen behilflich.

Weiterhin gibt es in der Broschüre "Mit Potenzialberatung modernisieren - eine Handreichung für Unternehmen" Informationen zum Beantragungsverfahren. Sie kann unter www.gib.nrw.de geordert werden.

Die TBS hat ein Modell einer beteiligungsorientierte Potenzialberatung entwickelt:

Ablauf	Arbeitsschrittbeschreibung	Beratung
Vorbereitung	Geschäftsleitung, Betriebsrat und TBS klären die Ziele, die erreicht werden sollen. Ein Konsens wird hergestellt über die bessere Nutzung der innerbetrieblichen Potenziale.	
Grobermittlung der Potenziale	Zwei TBS BeraterInnen führen Gespräche mit Geschäftsleitung, Betriebsrat und Beschäftigten, machen eine Betriebsgehung und beobachten die Abläufe der Kernprozesse. Die Ergebnisse werden in einer Grobanalyse zusammengestellt.	3 Tagewerke
Identifizierung von Handlungsfeldern	Die TBS stellt die Grobanalyse den betrieblichen Entscheidungsträgern vor. Zentrale Handlungsfelder werden herausgearbeitet, priorisiert und festgelegt. Am Schluss steht die Verabredung messbarer Ziele.	2 Tagewerke
Konzept und Start der Umsetzung	Die Verantwortlichen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden vereinbart. Die Einbeziehung der Betroffenen wird sichergestellt. Eine Umsetzungsphase startet, die sechs Monate dauert.	4 Tagewerke
Rückblick	Die Potenzialberatung schließt mit einem Workshop, in dem Bilanz gezogen wird. Ggf. werden weitere Entwicklungspläne und die Teilnahme an einem Verbundprojekt erörtert.	1 Tagewerk

Verbundprojekte

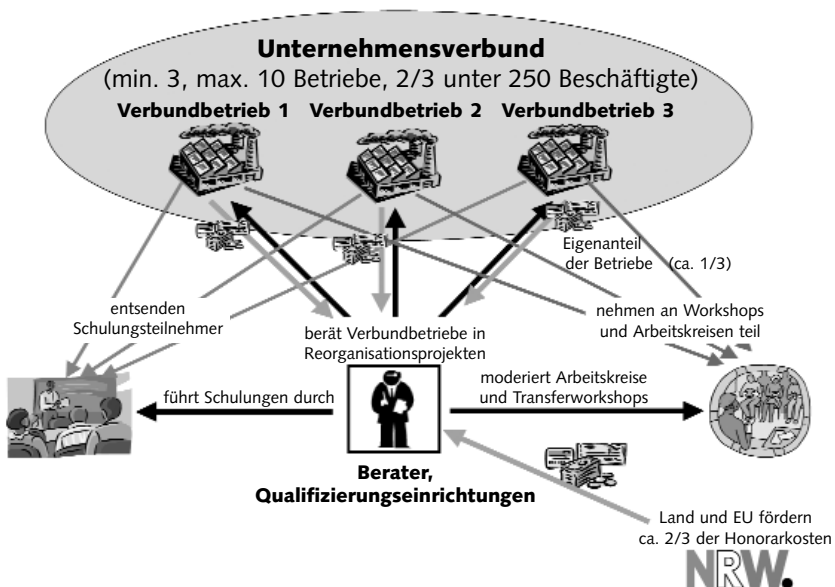
Verbundprojekte sollen Unternehmen und Beschäftigte dabei unterstützen, betriebliche Modernisierungsprozesse zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zu initiieren, umzusetzen und selbständig voranzutreiben. Beteiligt sind verschiedene Unternehmen einer Region oder Branche mit ähnlichen Problemlagen.

Ergebnisse von Verbundprojekten sind:

- Verbesserungen in den Unternehmen, beispielweise Verbesserungen in der Produktivität, in der Beschäftigungssicherung und der Reorganisationsfähigkeit und die Einführung von Teamstrukturen,
- der Einsatz von Methoden und Instrumenten arbeitsorientierter Modernisierung,
- der Transfer der Methoden und Instrumente an nicht Projektbeteiligte.

Ein Verbundprojekt beinhaltet die Beratung einzelner Unternehmen, die Beratung im Verbund mehrerer Unternehmen und Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten.

Die Graphik zeigt die Elemente beispielhaft an einem durchgeführten Verbundprojekt.



Die TBS unterstützt Betriebsräte und regionale Akteure beim Anstoßen von Verbundprojekten und berät und qualifiziert Betriebsräte im Kontext der Projektdurchführung. Informationen dazu gibt es in jeder Regionalstelle.

Instrumente zur Früherkennung

Die TBS hat mehrere Instrumente zur "Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale" entwickelt und eine Handlungshilfe für Betriebsräte erstellt:

Instrument	Beschreibung
Beschreibungs- und Frageraster für Betriebsräte	Das Instrument dient der frühzeitigen Aufklärung von Entwicklungen, die mittelfristig eine Gefährdung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsplätze oder gar des Bestand des Betriebes verursachen können. Indikatorfragen aus den Bereichen Betrieb, Branche und Umfeld bilden die Grundlage, in 4 - 8 Stunden zu einer Einschätzung der betrieblichen Situation zu kommen.
Leitfaden für Gewerkschafts-SekretärInnen	Der Leitfaden bietet GewerkschaftssekretärInnen eine Anleitung, sich selbstständig mit dem Thema Früherkennung vertraut zu machen. Der Leitfaden bildet auch die Grundlage halbtägiger Schulungen.
Betriebliche Potenzialbestimmung und Aktivitätsanalyse	Betriebsräte können mit Hilfe dieses Instruments den betrieblichen Handlungsbedarf in verschiedenen Feldern ermitteln. Der Einsatz des Handlungsleitfadens unterstützt die Meinungsbildung im Betriebsratsgremium und hat eine qualifizierende Wirkung. Er befähigt den Betriebsrat, zielgerichtet mit der Geschäftsführung über strategische Handlungserfordernisse zu diskutieren.



Die Handlungshilfe, "Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale" (Heft 46) kann für 4,50 EURO bei der TBS bezogen werden. Jede Regionalstelle ist bei der Anwendung der darin beschriebenen Instrumente gerne behilflich.

Beispiel: Vorschläge zur Beschäftigungssicherung gem. § 92 a BetrVG

Insbesondere die "Betriebliche Potenzialbestimmung und Aktivitätenanalyse" gibt dem Betriebsrat ein Instrument an die Hand, mit dem sich systematisch Vorschläge zur Beschäftigungssicherung erarbeiten lassen.

Die weiter oben aufgeführten Themen des § 92 a sind nicht abschließend, der Betriebsrat kann seine Vorschläge auf alle unternehmensbezogenen Felder beziehen.

Leitfragen des Betriebsrats aus dem Frageraster der TBS

- 1. Mitarbeiter/innen:** Nutzt und entwickelt der Betrieb ihre Potenziale?
- 2. Kunden/Marketing/Vertrieb:** Richtet der Betrieb seine Produkt- und Dienstleistungsentwicklung an den Anforderungen seiner Kunden aus und sichert er seinen Bekanntheitsgrad?
- 3. Organisationsentwicklung:** Stellt die Organisation der betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten eine innovative, flexible, effiziente und motivierende Bearbeitung der Kundenaufträge sicher?
- 4. Geschäftspolitik/Führung:** Ist das Management in der Lage, die Unternehmensziele mit Fantasie, Dynamik und Weitblick zu erreichen und umzusetzen?
- 5. Wissensmanagement/Know-how:** Entwickelt und unterstützt der Betrieb seinen Know-How (-Vorsprung) gegenüber der Konkurrenz?
- 6. Ressourcen/Effizienz/Technologie:** Kennt der Betrieb den neuesten Stand der Technologie und nutzt er die Technik sinnvoll aus?
- 7. Branchen:** Kennt der Betrieb seine Branche? Kann er zukünftige Entwicklungsanforderungen abschätzen? Weiß er, was die Mitbewerber machen?
- 8. Image/gesellschaftliche Verantwortung:** Kennt der Betrieb seine regional- und beschäftigungspolitische Verantwortung und Umweltaforderungen?
- 9. Eigentümerverhältnisse:** Verfolgen die Eigentümer bzw. Träger eine Politik der nachhaltigen Entwicklung des Betriebs?

In einem kleineren Betrieb der Nahrungsmittelindustrie konnte der Betriebsrat in einem zweitägigen Workshop mit Unterstützung der TBS insgesamt 32 Vorschläge bzw. Maßnahmen zu den folgenden Themenbereichen erarbeiten:

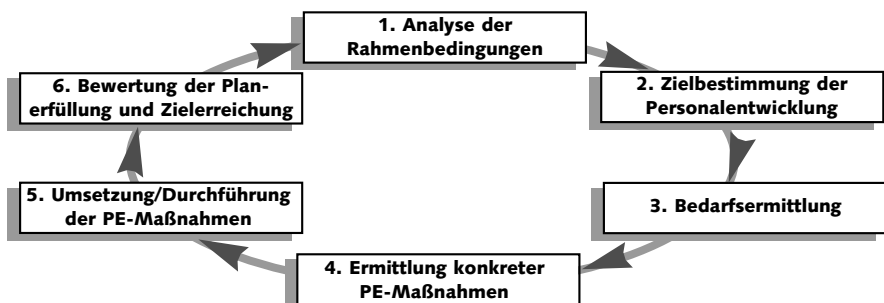
- 1. Führung**
- 2. Verhältnis von Geschäftsleitung zu MitarbeiterInnen**
- 3. Einbeziehung der MitarbeiterInnen**
- 4. Informationsfluss**
- 5. Qualifizierung**
- 6. Organisation**
- 7. Technik**
- 8. Arbeitsschutz**
- 9. Dauerstress vermeiden**

Die Vorschläge wurden von der Geschäftsleitung grundsätzlich akzeptiert, zu einzelnen Themen wurden Arbeitsgruppen eingerichtet. In diesen Arbeitsgruppen wurde die Umsetzung der Vorschläge vorbereitet. Neben einer deutlichen Verbesserung des Betriebsklimas führte dies zu einer spürbaren Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation des Betriebs.

3.2 Personal und Organisation planvoll entwickeln

Im Ergebnis führen die Potenzialanalysen häufig zu Umstrukturierungsprojekten. Stärken sollen genutzt, Schwächen ausgeglichen werden. Dies erfordert eine Neudefinition der Abläufe und Aufgaben und ein Training der neuen Kompetenzen.

Die Umsetzung der neuen Strukturen erfolgt umso besser, je größer die Motivation der MitarbeiterInnen ist, die neuen Aufgaben zu erfüllen und Bildungsangebote zu nutzen. Durch ein planvolles Vorgehen ist es möglich, die Anforderungen des Unternehmens und die Interessen der MitarbeiterInnen Einklang zu bringen.



Sechs Schritte der planvollen Personalentwicklung

1. Potenzialanalysen werden durchgeführt und führen zu einer Beschreibung des Handlungsbedarfs.
2. Der Handlungsbedarf bildet die Grundlage für die Bestimmung der Personalentwicklungsziele: Was müssen die MitarbeiterInnen können, um ihre zukünftigen Aufgaben zu bewältigen?
3. Der Qualifizierungsbedarf wird als Differenz zwischen dem zukünftigen und dem tatsächlichen Qualifizierungsstand ermittelt. Je tiefgreifender die Veränderung der Aufgaben, umso höher ist der Qualifizierungsbedarf, umso langfristiger müssen die Maßnahmen ausgerichtet werden.
4. Die Qualifizierungsbedarfe bilden die Grundlage für die Gestaltung zielgruppenspezifischer und adressatengerechter Weiterbildungsmaßnahmen.
5. Dann erfolgt die Umsetzung der Maßnahme.
6. Die Steuerung der Zielerreichung geschieht durch den regelmäßigen Abgleich von Planerfüllung und Zielerreichung.

Das Bemühen um die bestmögliche Übereinstimmung ist ein kontinuierlicher Prozess. Impulse erhält dieser Prozess durch die Anforderungen des Marktes und von den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, die von der Arbeit heute - mehr als früher - die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung erwarten.

Unternehmen und MitarbeiterInnen sind aufeinander angewiesen, wenn es darum geht, im Markt zu bestehen.



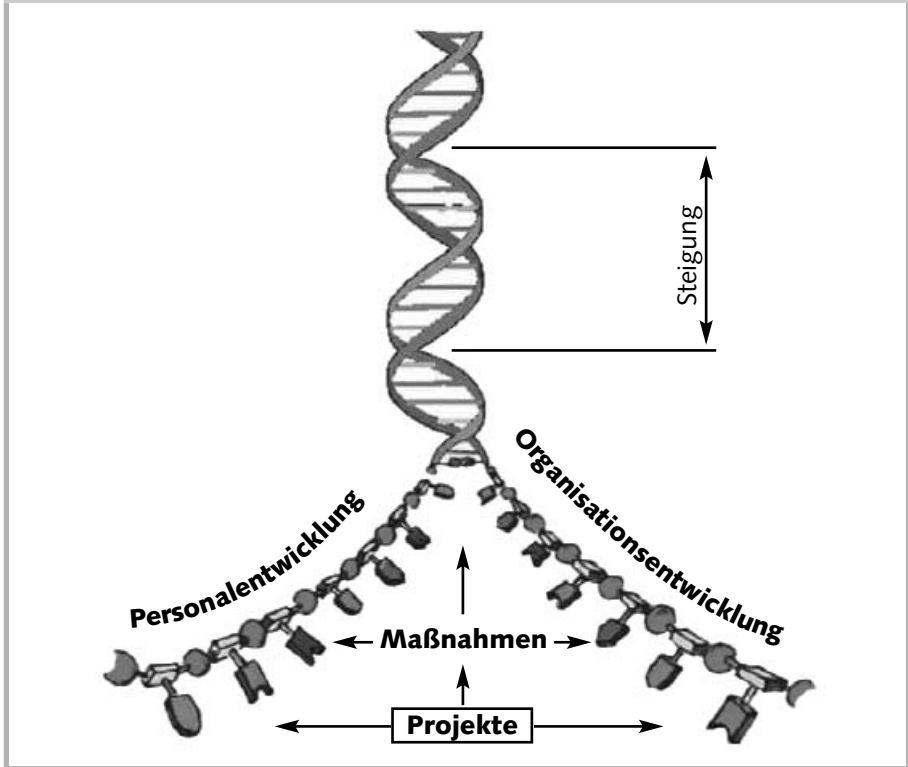
* Die "Q-Box", ein Werkzeugkasten für die Organisation betrieblicher Weiterbildung, kann zum Preis von 8,00 EURO + Versandkosten bei allen Regionalstellen der TBS NRW e.V. bestellt werden.

Die Regionalstellen sind beim Aufbau eines betrieblichen Qualifizierungsmanagements gerne behilflich.

Die Unternehmensleitung ist auf die Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten angewiesen, um die Anforderungen der Märkte bewältigen zu können. Die Beschäftigten können ihre Position im Markt nur dann stärken, wenn die Unternehmensleitung bereit ist, auch in die Entwicklung von Fähigkeiten zu investieren, die nicht nur dem Unternehmen nutzen.

So ist es in Umstrukturierungen erforderlich, sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die Interessen der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen. Dies gelingt am besten mit einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung.

Organisations- und Personalentwicklung



Kleine und mittlere Unternehmen können für die Feststellung des Qualifizierungsbedarfs und die Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts Potenzialberatungsmittel bei dem zuständigen Regionalsekretariat beantragen.

Wie kann der Betriebsrat seine neuen Gestaltungsmöglichkeiten nutzen?

Nicht immer ist den betrieblichen Akteuren klar, wie stark sie aufeinander angewiesen sind. Manchmal muss der Betriebsrat nicht nur den Arbeitgeber, sondern auch die Beschäftigten von dem Nutzen einer planvollen Personalentwicklung überzeugen.

Ein guter Einstieg für den Betriebsrat ist ein konkreter Qualifizierungsbedarf. Den konkreten Bedarf kann er zum Anlass nehmen, seine Position zur betrieblichen Weiterbildung zu diskutieren und ein eigenes Konzept zu erarbeiten.

Er ermittelt Personalentwicklungsziele aus seiner Sicht, beschreibt die zukünftigen Aufgaben und formuliert Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung aus Sicht der MitarbeiterInnen. Hier profitiert der Betriebsrat von der Novellierung des BetrVG. Nach

§ 80 Abs. 2 kann der Betriebsrat auf die Informationen sachkundiger betrieblicher ExpertInnen zugreifen. Im vorliegenden Falle sind das die Fachkräfte aus dem Personalbereich aber auch die MitarbeiterInnen selbst.

Auf der Basis seines Anforderungskatalogs kann er mit dem Arbeitgeber in Verhandlung treten und ein Verfahren zur planvollen Personalentwicklung im Betrieb vereinbaren. Dieses bildet dann den Rahmen für die Durchführung der Maßnahmen, die Auswertung der Erfahrungen und Ergebnisse.

Ziel des Betriebsrats sollte es sein, eine betriebliche Weiterbildung zu realisieren, die

- **qualifiziert ist** und sowohl arbeitsplatzbezogene als auch bereichsübergreifende Inhalte vermittelt und die soziale Kompetenz fördert;
- **differenziert ist** und die Bedürfnisse der verschiedenen Beschäftigtengruppen berücksichtigt und den Betroffenen die Möglichkeit gibt, Einfluss auf die Inhalte der Qualifizierung zu nehmen;
- **leicht handhabbar ist** und durch Verfahrensregeln sicherstellt, dass die Qualifizierung unter Berücksichtigung der Chancengleichheit umgesetzt wird.

Nur wenn sich alle betrieblichen Akteure engagieren, kann eine lebendige und kreative Personalentwicklung realisiert werden. Dies setzt betriebliche Meinungsbildungsprozesse auf allen Ebenen voraus. Die veränderte Einstellung zur beruflichen Weiterbildung ist das Ergebnis eines langen Lernprozesses.

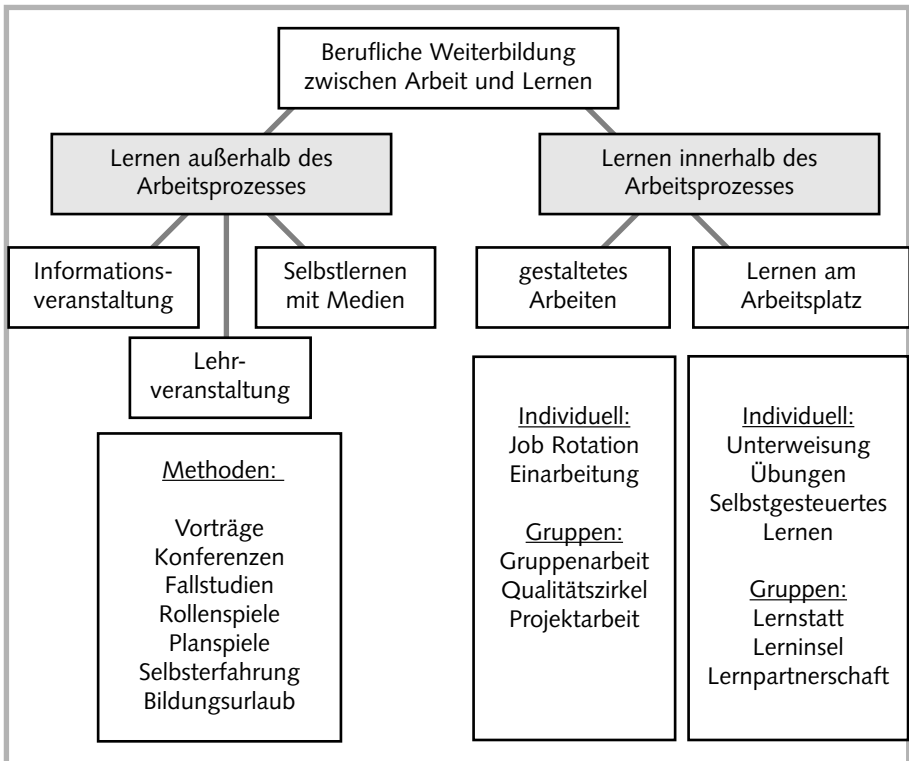
Nicht immer reichen die betrieblichen Kapazitäten für eine planvolle Personalentwicklung aus. Dann ist es sinnvoll, Förderungsmöglichkeiten des SGB III - die in der Broschüre beschrieben sind - zu kennen und in das betriebliche Konzept zu integrieren.

3.4 Qualifizierung gestalten

Der Erfolg von Umstrukturierungsvorhaben ist abhängig davon, wie gut es gelingt, die Erfüllung der neuen Aufgaben im betrieblichen Alltag tatsächlich zu realisieren. Gelebt werden die Veränderungen nur, wenn sie Akzeptanz finden und eine ausreichende Qualifizierung stattgefunden hat. Häufig ist im Alltagsgeschäft aber keine Zeit für Qualifizierung. Stellenabbau und Entlassungen haben über die Jahre zu einer Arbeitsverdichtung geführt und für Entwicklungsmaßnahmen bleibt kaum noch Raum.

Auswege eröffnet die konkrete Gestaltung von Qualifizierungssituationen. "Qualifizierung" signalisiert eine inhaltliche und methodische Abgrenzung vom bisher üblichen Begriff Schulung. Der Begriff "Schulung" beschreibt eine seminarmäßige Wissensvermittlung, eine Lehrer-Schüler-Situation außerhalb des Betriebes.

Qualifizierung dagegen beschreibt ein Lernen, das neben der Vermittlung fachlicher Kenntnisse auch den Erwerb sozial-kommunikativer Fähigkeiten und die Entwicklung persönlicher Problemlösekompetenz umfasst und das "Lernen am Arbeitsplatz" und im "Prozess der Arbeit" einschließt.



Dieses Lernen "während der Arbeit", ermöglicht die zielgruppen- und adressatengerechte Gestaltung der Qualifizierung und spricht Personengruppen an, die bislang von der Teilhabe an Qualifizierung eher ausgeschlossen waren. Zugangsbarrieren werden abgebaut und alle MitarbeiterInnen erhalten die Möglichkeit zur Weiterbildung.

Qualifizierung während der Arbeitszeit setzt voraus,

- dass Qualifizierungsinhalte flexibel abgerufen werden können, um z.B. Schwankungen in der Auftragslage für die Qualifizierung zu nutzen.
- dass Qualifizierungsinhalte als Lernaufgaben formuliert werden, deren Erfüllung im Prozess der Arbeit oder im Kontext von Projekten trainiert werden.

Auch die Qualifizierung im Betrieb kann - nach Abstimmung mit dem Arbeitsamt - aus öffentlichen Geldern gefördert werden.

Kann die Qualifizierung nicht während der Arbeitszeit stattfinden, so hat der Betrieb die Möglichkeit, für die Zeit der Qualifizierung eine Stellvertretung befristet zu beschäftigen. Dieses Engagement fördert das Arbeitsamt als Job Rotation Maßnahme. Informationen dazu enthält Kapitel 3.5.

Darüber hinaus unterstützen Zuschüsse das Engagement des Betriebes für benachteiligte Zielgruppen, wie die Ungelernten und die älteren Beschäftigten; weitere Informationen dazu gibt es in Kapitel 3.6.

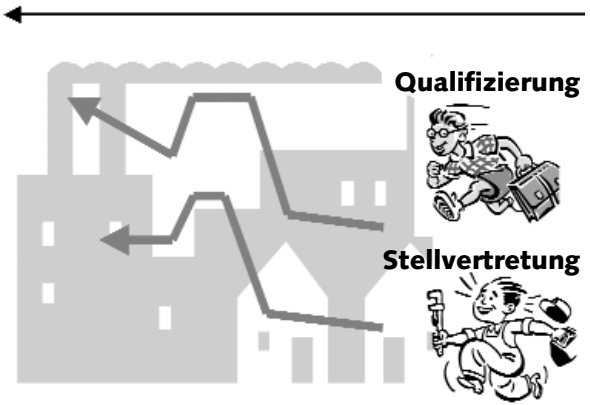
3.5 Mit Job Rotation qualifizieren

Häufig haben Beschäftigte das Gefühl, aufgrund von Zeitmangel an einer Weiterbildung nicht teilnehmen zu können. Aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen ist die Personaldecke sehr eng geworden und lässt kaum Spielraum für Qualifizierung.

Hier bietet Job Rotation eine Lösung. Job Rotation ermöglicht Beschäftigten die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme dadurch, dass für die Zeit der Weiterbildung eine Stellvertretung, die bisher arbeitslos war, befristet beschäftigt wird. Da eine "passgenaue" Qualifikation am Arbeitsmarkt oft nicht sofort verfügbar ist, lassen sich in derartigen Fällen auch sogenannte "Ketten" bilden, bei denen zunächst eigene Beschäftigte auf den vakanten Arbeitsplatz nachrutschen, deren eigener Arbeitsplatz dann durch Arbeitslose besetzt wird.

Im Beispiel nimmt ein Beschäftigter an einer Weiterbildungsmaßnahme teil. In dieser Zeit wird er vertreten durch einen befristet eingestellten Mitarbeiter, der bisher arbeitslos war. Für den Beschäftigten handelt es sich bei der Maßnahme um eine Aufstiegsqualifizierung mit dem Ziel, ihn -

nach der Qualifizierung - betrieblich entsprechend einzusetzen. So wird sein Arbeitsplatz frei und der Stellvertreter hat gute Chancen für eine dauerhafte Beschäftigung im Betrieb, denn auch er hat sich in der Vertretungszeit im Hinblick auf die betrieblichen Anforderungen qualifiziert.



Wie ist das Verfahren?

Arbeitgeber erhalten bei befristeter Einstellung von Arbeitslosen in einem solchen Fall einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt zwischen 50% und 100%. Bei Beschäftigung von LeiharbeiterInnen können 50% des Arbeitsentgelts gefördert werden. Grundlage der Förderung sind §§ 229 ff SGB III, die die Förderung der beruflichen Weiterbildung durch Vertretung regeln.

Wegen der zum Teil komplizierten Gestaltung der Job Rotation ist es möglich, eine Potenzialberatung durchführen zu lassen, deren Ziel die Vorbereitung der Job Rotation ist. Die Vorbereitung umfasst die Qualifizierungsplanung, die Stellvertretungsplanung und die Rekrutierung der Stellvertretung.

Weitere Fördermöglichkeiten des Landes bestehen in Nordrhein-Westfalen durch Zuschuss zu den Weiterbildungskosten. Informationen dazu gibt das zuständige Arbeitsamt.

Beispiel einer Job Rotation "Bridge - Brücken schlagen durch Qualifizierung"

Ausgangslage: Der Markt verändert sich, Flexibilität und geringe Durchlaufzeiten sind gefordert. Weitergehende Automatisierungen und mehr Verantwortung vor Ort erfordern qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen.

Drei Unternehmen mit einem hohen Anteil qualifizierter ProduktionshelferInnen haben die Herausforderung erkannt und sich - vermittelt durch die Wirtschaftsförderung Wuppertal - Möglichkeiten erschlossen, MitarbeiterInnen aus der Fertigung und Montage zu qualifizieren.

Das Job Rotations Programm gab es noch nicht. Ihr Vorhaben wurde als innovatives Modellprojekt vom Land NRW gefördert. Realisiert wurde eine Qualifizierung im Verbund, in die arbeitslose StellvertreterInnen einbezogen wurden.

Projekt: Die Qualifizierung zur Produktionskraft war modular aufgebaut. Sie dauerte fünf mal fünf Tage und fand über einen Zeitraum von zehn Wochen statt. Zwei Lerngruppen wurden gebildet, die sich mit Lern- und Arbeitszeiten jeweils abgewechselt, d.h. in Zeiten der überbetrieblichen Qualifizierung gegenseitig vertreten haben. Die Lerngruppen waren zu je 50 % mit MitarbeiterInnen und arbeitslosen StellvertreterInnen besetzt. Beide Teilnehmergruppen erhielten die gleiche Qualifizierung.

Ziel des Projekts war es, die MitarbeiterInnen zur Übernahme qualifizierter Tätigkeiten zu befähigen und den arbeitslosen StellvertreterInnen den Eintritt in eine betriebliche Beschäftigung zu eröffnen. Weitere Projektziele waren die

Kompensation des Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt, die Optimierung der Auftragsabwicklung und die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur.

120 TeilnehmerInnen nahmen an der Qualifizierung teil. Sie umfasste eine Grundlagenvermittlung zu technischen, organisatorischen und persönlichkeitsentwickelnden Fragestellungen. Nachfolgende Auflistung gibt einen Überblick über die Qualifizierungsinhalte:

- 1. Modul:** Angewandte Mathematik, Messtechnik, Lernen lernen
- 2. Modul:** Mechanik, Fehlererkennung/-beseitigung, Kommunikation
- 3. Modul:** Werkstoffkunde, ISO 9000, Übernahme von Verantwortung
- 4. Modul:** Arbeitsorganisation, Kunden-/Lieferantenbeziehung, Teamarbeit
- 5. Modul:** Pneumatik, Wartung/Instandsetzung, Konfliktlösung

Bewertung: Das Projekt war erfolgreich. Die MitarbeiterInnen realisierten eine Aufstiegsqualifizierung und fanden aufgrund des Fachkräftebedarfs im Unternehmen einen entsprechenden neuen Arbeitsplatz. Dadurch wurden Arbeitsplätze frei und von den StellvertreterInnen konnten 50% in ein neues Beschäftigungsverhältnis vermittelt werden. Der Betriebsrat hat die Maßnahme mitgetragen; eine Konkurrenzsituation zwischen MitarbeiterInnen und StellvertreterInnen ist aufgrund der modularen Gestaltung der Qualifizierung und der gemischten Gruppenbesetzung nicht entstanden.

Die Qualität einer Job Rotation Maßnahme kann anhand folgender Kriterien bestimmt werden:

- Die Feststellung des Qualifizierungsbedarfs. Der Gestaltung der Job Rotation Maßnahme ging eine systematische und professionelle Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs voraus und bildet nun die Grundlage für die Formulierung von Anforderungsprofilen sowohl bei der internen (Aufstiegsqualifizierung) als auch bei der externen Personalbeschaffung (Stellvertretung).
- Die Verteilung des Nutzens der Maßnahme. Die Position der StellvertreterInnen im Rahmen von Job Rotations Projekten ist die schwächste und ihre Voraussetzungen sich erfolgreich zu engagieren sind besonders schwierig. Hier unterstützt die Kooperation mit überbetrieblichen Akteuren (Arbeitsamt, betrieblichen Kooperationspartnern, Projektträgern) die Entwicklung von Perspektiven auch für die Stellvertretung.
- Die Einbindung des Betriebsrats. Die Einbeziehung des Betriebsrats stellt sicher, dass die Interessen der Beschäftigten bei der Gestaltung der Lernzeiten, der Auswahl- und

Bewertungsverfahren sowie bei der Entgeltgestaltung berücksichtigt werden und sichert dabei - wenn auch indirekt - die Berücksichtigung der Interessen der StellvertreterInnen.

- Die Kompetenz des Qualifizierungsträgers. Die beste Vorbereitung nutzt nichts, wenn die Qualifizierung die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Von der Kompetenz des Qualifizierungsträgers hängt es ab, wie gut die Qualifizierungsinhalte zielgruppenspezifisch vermittelt werden und wie gut der Transfer des Gelernten in die betriebliche Praxis gelingt.
- Die Bereitschaft zur Teilnahme seitens der betrieblichen Akteure. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist erforderlich, um - vieler Ungewissheiten zum Trotz - die Bereitschaft zur Teilnahme zu wecken.

3.6 Zielgruppengerecht weiterbilden

Das Arbeitsamt fördert auch zielgruppenspezifische Weiterbildungen.

- Berufliche Weiterbildung für Ungelernte

Ungelernte Beschäftigte können - bei Fortzahlung des Entgelts - im Rahmen ihres Beschäftigungsverhältnisses für die Teilnahme an einer anerkannten Weiterbildungsmaßnahme zum Erwerb eines Berufsabschlusses freigestellt werden. Grundlage ist § 235c SGB III, der die Förderung beruflicher Weiterbildung regelt.

Die Arbeitgeber können dafür einen Zuschuss bis zur Höhe des Arbeitsentgelt einschließlich des pauschalierten Arbeitgeberbeitrags zur Sozialversicherung für die Zeiten der Weiterbildung erhalten, in denen keine Arbeitsleistung erbracht werden kann. Außerdem können die Kosten der Weiterbildungsmaßnahme vom Arbeitsamt übernommen werden. Als ungelernt gelten Beschäftigte, die vier und mehr Jahre ihren erlernten Beruf nicht mehr ausgeübt haben und statt dessen in einer un-/angelernte Beschäftigung tätig sind. (§ 77 SGB III).

- Berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter

Hier handelt es sich um eine Weiterbildungsmaßnahme, die über eine arbeitsplatzbezogene Kurzqualifizierung hinausgehen muss und außerhalb des Betriebes durchgeführt wird. Dieses Angebot richtet sich an **Beschäftigte ab 50 Jahren** in Betrieben mit nicht mehr als 100 ArbeitnehmerInnen bei Fortzahlung des Arbeitsentgelts.

Hierfür können durch das Arbeitsamt die Weiterbildungskosten übernommen werden. Grundlage der Förderung ist § 417 SGB III Abs.1, der die Förderung beschäftigter ArbeitnehmerInnen regelt.

- Auch die Beschäftigung Älterer wird durch das SGB III, gefördert.
 - Bei der Aufnahme schlechter bezahlter Beschäftigungen, gleicht das Arbeitsamt den geringeren Nettoverdienst und die Schlechterstellung bei der Rentenversicherung durch Zuschüsse aus (§421 i).
 - Arbeitgeber erhalten vom Arbeitsamt einen Beitragsbonus zur Arbeitslosenversicherung, wenn sie Arbeitslose einstellen, die älter sind als 55 Jahre (§ 421 h).
 - Die Möglichkeit Ältere befristet zu beschäftigen wird durch eine Änderung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes für einen Zeitraum von vier Jahren erleichtert. Befristete Verträge können mit Beschäftigten ab 52 Jahre abgeschlossen werden. Das Vorliegen eines sachlichen Grundes ist nicht erforderlich.

4. Krisen bewältigen

Auch in Krisensituationen gibt es eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die Auswirkungen der Krisensituation abzumildern und Wege aus der Krise zu finden.

4.1 Der Beschäftigungssicherungstarifvertrag - Anwendung und Grundsätze

Die Vermeidung von Entlassungen in Krisensituationen kann u.U. auch Gegenstand tarifvertraglicher Vereinbarungen sein. Dabei gibt es sowohl Vereinbarungen zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als auch zwischen den Gewerkschaften und einzelnen Betrieben.

In einigen Tarifbereichen, so beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen, gelten entsprechende Rahmenvereinbarungen. Sie werden im jeweiligen Einzelfall als konkrete betriebliche Sanierungsvereinbarung angewandt.

Unter den Begriff Beschäftigungssicherungstarifvertrag fallen die vielschichtigsten konkreten Regelungen. So kann es um die vorübergehende Kürzung der Arbeitszeit, die Stundung tariflicher Sonderzahlungen durch die Belegschaft oder auch die Ausweitung der Arbeitszeit durch zunächst unbezahlte Mehrarbeit gehen. Diese Lösungen werden jeweils sehr genau auf den Anlass und den Bedarf im Einzelfall ausgerichtet.

Voraussetzung für diese vom Flächentarifvertrag "abweichenden Vereinbarungen" ist immer die akute Bedrohung von Arbeitsplätzen am jeweiligen Standort, im jeweiligen Betrieb.

Zur genauen Einschätzung einer solchen Situation werden die Betriebsräte in enger Abstimmung mit ihrer Gewerkschaft und unter Rückgriff auf besondere betriebswirtschaftliche Kompetenzen die Angaben des Unternehmens überprüfen. Das setzt voraus, dass die Unternehmensleitung ihre Bilanzen offen legt und einen Einblick in die Marktperspektiven des Unternehmens gibt.

Bei der Prüfung entscheiden Betriebsräte und Gewerkschaften ähnlich wie die Vertreter von Banken: Ihr Ziel ist die möglichst realistische Klärung der Frage, ob das Unternehmen auch für die Beschäftigten noch kreditwürdig ist und ob das Unternehmenskonzept für einen Neuanfang taugt.

Drei Gründe sprechen dafür, das "Ob und Wie" der Sanierungsvereinbarung von der Einschätzung der betrieblichen Situation abhängig zu machen:

- Der Verzicht auf eine Prüfung kann schnell negative Folgen haben. Falls der Neuanfang nicht gelingt, verlieren die Beschäftigten nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern - aufgrund der Verzichtsleistungen - auch bares Geld und müssten beim Arbeitslosengeld ggf. sogar Abstriche hinnehmen.
- Umgekehrt befähigt die kritische Prüfung der wirtschaftlichen Situation den Betriebsrat und die Gewerkschaft, die Beteiligung der Beschäftigten beim turn-around des Betriebes argumentativ zu vertreten und der Abwanderung der für den turn-around dringend benötigten Kompetenzen vorzubeugen.
- Darüber hinaus stellt sich bei der Prüfung in der Regel schnell heraus, dass es bei einem Sanierungsplan weniger um die Verzichtsleistungen der Beschäftigten als um die Neuausrichtung des Unternehmens am Markt gehen muss.

Vor diesem Hintergrund beinhalten Sanierungsvereinbarungen mit kreditierten Verzichts- oder Mehrleistungen von Beschäftigten entsprechende zeitlich definierte Beschäftigungsgarantien und Ausgleichsverpflichtungen durch das Unternehmen; Vereinbarungen für neue Investitionen in den Standort, eine modernisierte Fertigungslinie oder ähnliches werden in der Regel integrierte Elemente eines solchen Vertrags.

Die Leistungen der Beschäftigten werden an die überprüfbare Einhaltung dieser Absprachen durch das Unternehmen gebunden. Auch in dieser Frage agieren Betriebsräte und Gewerkschaften in Unternehmenskrisen nicht viel anders als Banken, die sich bei Unternehmensfortführungen ihre Kredite absichern.

Nach diesen Maßstäben vergebene "Belegschaftskredite" sind, auch das ist praktische Erfahrung in der Metall- und Elektrowirtschaft in Nordrhein-Westfalen, in aller Regel keine verlorenen Kredite. Der Rückfluss erfolgt nach jeweils vereinbarten Bedingungen, in Abhängigkeit von der erreichten Ertragslage des Unternehmens.

Sanierungsvereinbarungen sind immer auch von dem Anspruch geprägt, dass ein Sanierungsbeitrag zum Arbeitsplatzerhalt in dem einen Betrieb nicht zu verzerrten Wettbewerbsbedingungen mit negative Folgen für die Arbeitsplätze in dem anderen Unternehmen im gleichen Markt führen darf.

Deshalb gilt der Grundsatz: Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens, die Sicherung und Entwicklung von Kompetenzen im Betrieb, die verbesserte Ausrichtung auf den Markt und das Vertrauen bei Kunden, Geldgebern und Beschäftigten in die Leistungsfähigkeit des Betriebes müssen zusammen kommen. Sanierungsvereinbarungen auf der Basis von einseitigen Verzichtsleistungen der Beschäftigten können in keinem Fall als Ersatz hierfür herhalten.

Betriebe, die über diesen letztgenannten Weg ihren Ausweg aus der Krise suchen, haben keine dauerhaften Chancen zum Arbeitsplatzersatz. Solche vom Verzicht auf Innovation geprägten Unternehmen verzögern allenfalls ihr Ausscheiden aus dem Markt.

Die Erfahrung zeigt: Beschäftigungssicherungstarifverträge und Sanierungsvereinbarungen, die an den oben beschriebenen Maßstäben orientiert sind, haben in einer Vielzahl von Krisenfällen in den vergangenen Jahren zum Erhalt von Arbeitsplätzen und sogar zur Neuschaffung von Arbeit in reorganisierten Betrieben beitragen können. Allein im Bereich der IG Metall-Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen sind im letzten Jahr mit über 200 bestehenden Vereinbarungen mehrere tausend Arbeitsplätze dauerhaft gesichert worden.

Hinzu kommen die Beratungsfälle, in denen auch ohne die befristeten Beiträge der Beschäftigten der "Kassensturz" im Unternehmen zu einem erfolgreichen Neuanfang geführt hat.

Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass nach wie vor in zahlreichen Unternehmen alle Chancen einer frühzeitigen Neuausrichtung ungenutzt bleiben.

Allerdings ist mit Sanierungsvereinbarungen nicht in jeder Unternehmenssituation der Erhalt aller Arbeitsplätze zu erreichen.

So ist der Beschäftigungssicherungs- oder Sanierungstarifvertrag nur eines der möglichen Instrumente, um Arbeitsplätze auch in der akuten Krise noch zu retten bzw. Beschäftigungsalternativen zu schaffen.

4.2 Bei Kurzarbeit qualifizieren

Kurzarbeit ist ein im SGB III definiertes Mittel der Arbeitsmarktpolitik. Es bedeutet, dass die betriebsübliche regelmäßige Arbeitszeit für den gesamten Betrieb, einzelne Betriebsteile und/oder bestimmte Arbeitnehmergruppen für einen bestimmten Zeitraum reduziert wird. Löhne und Gehälter werden entsprechend der Arbeitszeitsenkung gekürzt.

Das Arbeitsamt gewährt unter bestimmten Bedingungen Kurzarbeitergeld. Zwei Arten von Kurzarbeitergeld sind zu unterscheiden:

- Das Kurzarbeitergeld auf der Basis von § 175 SGB, das strukturbedingte Kurzarbeitergeld, kurz StruKUG genannt; die Möglichkeiten der Förderung durch das StruKUG werden in den Kapiteln 4.3 und 4.5 näher beschrieben.
- Das Kurzarbeitergeld auf der Basis der §§ 169 ff SGB, auch das konjunkturbedingte Kurzarbeitergeld genannt.

Im Falle der Kurzarbeit nach § 169 ist es u.U. möglich, für die Dauer von mindestens vier Wochen bis maximal sechs Monaten, Kurzarbeitergeld in Höhe von 60-67% des ausgefallenen Einkommens zu erhalten. Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein:

- Der Arbeitsausfall hat wirtschaftliche und nicht strukturelle Gründe, ist vorübergehend und betrifft mindestens ein Drittel der beschäftigten ArbeitnehmerInnen mit einem Ausfall von mehr als 10 % des monatlichen Bruttoentgelts.
- Die Arbeitszeitguthaben sind aufgelöst und die in Tarifverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen vereinbarten Schwankungen in der Arbeitszeit sind ausgeschöpft.

Die Zeiten der Kurzarbeit können zur Qualifizierung genutzt werden, wenn

- nicht wegen der Qualifizierung kürzer gearbeitet wird,
- in der Qualifizierung Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt einsetzbar sind, also nicht überwiegend auf Betriebsbedürfnisse zugeschnitten sind,
- die Qualifizierung nicht länger als 6 Monate dauert und so flexibel gestaltet ist, dass eine Aufnahme der Arbeit jederzeit wieder möglich ist.

Qualifizierung bei Kurzarbeit zu realisieren ist nur möglich, wenn auf betriebliche Qualifizierungspläne zurückgegriffen werden kann, in denen arbeitsfreie Zeitblöcke gebildet und für Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehen sind.

Da die MitarbeiterInnen einen Lohnverzicht hinnehmen müssen, ist es nicht ganz leicht, sie zur Teilnahme an der Qualifizierung zu bewegen. Motivierend wirkt, wenn die Beschäftigten den Nutzen der Qualifizierung für sich erkennen und die Teilnahme an der Qualifizierung durch eine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes durch den Arbeitgeber belohnt wird.

Die konkrete Ausgestaltung dieser Maßnahme bedarf der engen Abstimmung mit dem zuständigen Arbeitsamt.

4.3 Die Möglichkeiten des Transfersozialplans

Transfersozialpläne unterscheiden sich durch ihre Zielsetzung von den traditionellen Sozialplänen. Ist eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen nicht möglich,

- so ist es das Ziel des **traditionellen Sozialplan** eine individuelle Entschädigung durch eine möglichst hohe Abfindung zu erzielen; dagegen
- ist es das Ziel des **Transfersozialplans**, Arbeitslosigkeit zu vermeiden, dadurch, dass der Übergang in eine neue Beschäftigung gefördert wird.

Transfersozialpläne beinhalten deshalb Vereinbarungen über Maßnahmen, die den Transfer der Beschäftigten in ein neues Arbeitsverhältnis unterstützen sollen.

Bei den Maßnahmen handelt es sich z.B. um:

- Beratungen zur beruflichen Neuorientierung und vor Bewerbungen,
- die Feststellung des Qualifizierungsbedarfs,
- die Weiterbildung auch bei externen Bildungsträgern sowie
- die Durchführung von Praktika bei neuen Arbeitgebern.

Sie können auch die Beratung auf dem Weg in die Selbständigkeit einschließen.

Traditioneller Sozialplan	Transfer-Sozialplan
<ul style="list-style-type: none">▪ Verhinderung der Arbeitslosigkeit durch Versetzung innerhalb des Unternehmens.▪ Individuelle Abfindung "unvermeidbarer" Entlassungen durch einen materiellen Ausgleich, die Abfindung.▪ aber:<ul style="list-style-type: none">- Betriebsangehörige mit kürzerer Betriebszugehörigkeitsdauer werden benachteiligt- Arbeitsplätze werden abgebaut.	<ul style="list-style-type: none">▪ Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch Förderung der Übernahme einer neuen Beschäftigung.▪ Vereinbarung von Maßnahmen, die den Transfer in eine neue Tätigkeit unterstützen▪ Förderung der Maßnahmen durch das Arbeitsamt.▪ Individuelle Abfindung ist weiterhin möglich.

Auf der Basis von Transfersozialplänen werden Transferagenturen oder Transfergesellschaften realisiert.

- **Transferagenturen** werden auch "Kleine Lösung" genannt. Es handelt sich um Sozialplanmaßnahmen, die auf der Grundlage von § 254 ff SGB III (Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen) durchgeführt werden. Allen diesen Maßnahmen ist gemeinsam, dass die gekündigten Mitarbeiter/innen während der Kündigungsfrist von der Arbeit freigestellt und qualifiziert werden. Die Qualifizierung wird u.a. durch Zuschüsse vom Landesarbeitsamt finanziert.
- **Transfergesellschaften** werden auch "Große Lösung" genannt. Es handelt sich um Sozialplanmaßnahmen, die auf der Grundlage von §§ 175 ff SGB III ("Kurzarbeit Null") durchgeführt werden. D.h. das Arbeitsamt fördert die Durchführung der Maßnahmen durch die Zahlung von Struktur-Kurzarbeitergeld (StruKUG). Gleichbedeutend werden dabei häufig auch die Begriffe Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften benutzt.

Hinweis: Änderungen ab 2004 geplant

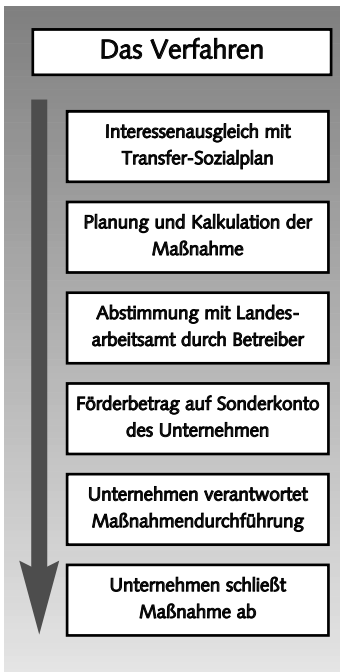
Ab dem 1.1.2004 sollen die "Zuschüsse zu den Sozialplanmaßnahmen" und das "Struktur-Kurzarbeitergeld" geändert werden. Die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen werden dann in Transfermaßnahmen umbenannt. Das StruKUG wird zu Transfer-Kurzarbeitergeld. Nähere Hinweise dazu befinden sich in Kapitel 4.6.

4.4 Transferagenturen - Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen

Grundlage der Transferagentur ist ein Sozialplan, der beschäftigungswirksame Maßnahmen vorsieht und festlegt, welchen ArbeitnehmerInnen diese zugute kommen sollen.

Während der Kündigungsfrist werden die Betroffenen - sie sind per Definition die von Arbeitslosigkeit Bedrohten - von der Arbeit freigestellt und nehmen an Maßnahmen teil, die ihnen den Übergang in eine neue Beschäftigung erleichtern können.

Die Transferagentur kann durch Zuschüsse vom Landesarbeitsamt mitfinanziert werden. Die Gewährung von Zuschüssen setzt voraus,



- dass den zu fördernden ArbeitnehmerInnen wegen der geplanten Betriebsänderung gekündigt wurde und keine Möglichkeit einer Versetzung auf dem internen Arbeitsmarkt - im Betrieb, im Unternehmen oder im Konzern - besteht;
- dass die im Transfer-Sozialplan vorgesehenen Maßnahmen geeignet sind, die ArbeitnehmerInnen in den Arbeitsmarkt wieder einzugliedern;
- dass das Unternehmen im Rahmen des Transfer-Sozialplans in angemessenem Umfang Eigenmittel zur Finanzierung der Maßnahme bereitstellt.

Die Maßnahmen finden in Verantwortung des Arbeitgebers statt; d.h. er führt die Maßnahmen entweder selbst durch oder beauftragt einen Dritten mit der Durchführung der Maßnahmen. Arbeitspolitisch zweckmäßige Maßnahmen, wie beispielsweise

- Outplacement-Beratung
- Unterstützung bei der Bewerbung und Stellensuche,
- Qualifizierung,
- Fortsetzung begonnener Berufsausbildungen,
- Existenzgründungsberatungen

werden vom Arbeitsamt für maximal 12 Wochen bezuschusst. Da die Maßnahmen während der Kündigungsfrist laufen, erhalten die TeilnehmerInnen weiterhin ihr Entgelt.

Rechtsgrundlage sind die §§ 254ff SGB III. Darin werden die Zuschüsse zum Sozialplan geregelt. Die Höhe des Zuschusses bemisst sich nach der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, den Bedingungen (Kosten, Dauer, Umfang) der vorgesehenen Aktivitäten und der Eigenleistung des Unternehmens (Freistellung von der Arbeit, Bereitstellung von Räumlichkeiten und Infrastruktur, Beteiligung an den Maßnahmenkosten).

Beispiel einer Transferagentur

Ausgangslage: In der Firma ibau, einem führenden Bauinformationsdienst in Deutschland, 1957 als Familienunternehmen im Verlagswesen gegründet, heute Teil von Bertelsmann-Springer, wurde zum Ende des Jahres 2001 ein Sozialplan beschlossen. Die beiden Betriebsparteien wurden dabei durch die TBS beraten. Aus betriebsbedingten und Umstrukturierungsgründen wurde ein Abbau von 25 der 260 Arbeitsplätzen angestrebt, der sozial verträglich geregelt werden sollte. Der Interessenausgleich hat als unterstützende Maßnahme zur Beratung und Qualifizierung die Gründung einer Transferagentur vorgesehen. Träger der Transferagentur war das bfw, Zweigniederlassung NRW II (Unna). Die Durchführung der Maßnahmen erfolgte von Januar bis Ende April 2002 in den Betriebsräumen der ibau.

Transferagentur: Von der Entlassung betroffen waren 23 Frauen und 2 Männer, 19 jünger als 40 und 6 zwischen 40 und 50 Jahren alt. Alle aus der Abteilung, die aufgelöst bzw. deren Aufgabe nach außen delegiert wurde. Sie erhielten folgende Leistungen:

- Freistellung: durch den Arbeitgeber für die Zeit der Beratung/Schulung unter Fortzahlung der Bezüge für maximal vier Wochen.
- Beratung: zu Arbeitsamtsformalitäten, zu Existenzgründungsförderung, zur Gestaltung von Bewerbungsunterlagen als bedarfsorientiertes Angebot.
- Bewerbungstraining: Wie komme ich an eine neue Stelle? (Selbstanalyse),

- Neuorientierung im Arbeitsmarkt: Arbeitslos, was heißt das? Der lokale Arbeitsmarkt.
- EDV-Schulungen: Grundlagentraining für MS-Word und MS-Excel.
- Informationsveranstaltung: Leistungen des Arbeitsamts; mit wieviel Geld kann ich wie lange rechnen?

Bewertung: Durch die gute Kooperation mit dem Arbeitsamt Münster und die effektive Eigeninitiative der Betroffenen hatten zum Stichtag, dem 12. März 2002 bereits 10 TeilnehmerInnen der Maßnahme eine neue berufliche Perspektive gefunden. Ein breites Spektrum - Studium, Umschulung, Qualifizierung, Selbständigkeit und neue Arbeitsverhältnisse - wurde dabei realisiert. Der Erfolg der Maßnahme ist Resultat der guten Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, der Geschäftsführung der ibau, dem Betriebsrat, den Teilnehmer/innen der Agentur, der Agenturberatung und dem Arbeitsamt.

Woran man eine gute Transferagentur erkennt

Ziel des Beschäftigtertransfers ist es, die Beschäftigten, die von unvermeidbaren betriebsbedingten Entlassungen bedroht und betroffen sind, bei ihren Bemühungen um eine neue, existenzsichernde Erwerbstätigkeit zu unterstützen:

- In erster Priorität sollen die Betroffenen eine neue berufliche Perspektive im regulären Arbeitsmarkt erhalten, als sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder durch die Gründung einer selbständigen Existenz.*)
- Ist dies nicht direkt möglich, dann sollen Trainingsmaßnahmen oder Praktika eine Brücke schlagen und den Übergang in ein reguläres Arbeitsverhältnis unterstützen.
- Als Drittes ist es möglich, den Übergang durch Orientierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen vorzubereiten.

Dabei ist das, was eine Agentur leisten kann, in großem Umfang bestimmt von der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises: Ältere KollegenInnen sind schwerer zu vermitteln als jüngere und haben andere Qualifizierungserwartungen. Von großer Bedeutung sind natürlich auch die Arbeitsmarktlage in der Region und die Möglichkeiten der Betroffenen, in einer anderen Region neu anzufangen.

*) Die Gründung einer selbständigen Existenz wird ebenfalls durch das SGB III durch das Überbrückungsgeld nach § 57 SGB III und durch Zuschüsse zur "Ich-AG" auf der Grundlage von § 421 I SGB III gefördert. S. 39**) In der GIB info Instrumente des Beschäftigtertransfers 3/2001 sind die Qualitätskriterien ausführlich beschrieben.

Aus den Zielen der Agentur lassen sich Qualitätskriterien ableiten**):

- Der Anbieter sollte gute Erfahrung haben und gute Referenzen und Erfolgsbilanzen. Z.B. sind Vermittlungsquoten um 40-60% durchaus erreichbar.
- Der Anbieter sollte in ein gut funktionierendes regionales Netzwerk eingebunden sein, d.h. einen Beirat besetzt mit regionalen Akteuren, Kooperationspartner und gute Kontakte zur Arbeitsverwaltung haben
- Der Anbieter sollte gegenüber Beschäftigten und Arbeitgebern überzeugend auftreten können.
- Der Anbieter sollte ein entscheidungsreifes Maßnahmenkonzept vorlegen, das zielgruppenspezifische Maßnahmen beinhaltet.
- Der Anbieter sollte sich auf Zielvereinbarungen einlassen und diese argumentativ begründen können.
- Der Anbieter sollte ein stimmiges Finanzierungskonzept haben, das die Möglichkeiten des Machbaren nicht übersteigt.

Eine Transferagentur ist nützlich aus Sicht der von Arbeitslosigkeit Bedrohten und auch aus Sicht des Arbeitgebers.

Aus Sicht des Arbeitgebers "lohnt" sich die Investition in die Transferagentur, weil sie eine positive Auswirkung auf die Betriebsgemeinschaft hat, einen Imagegewinn des Arbeitgebers ermöglicht trotz notwendiger Personalanpassung und weil die Kosten der Maßnahme durch die Förderung vergleichsweise gering sind.

Aus Sicht der Betroffenen ist die professionelle Hilfe beim beruflichen Neuanfang, die Möglichkeit zur Qualifizierung und die Bewerbung aus dem laufenden Arbeitsverhältnis heraus positiv zu bewerten. Es muss auch keine finanziellen Einbußen geben, Abfindung und Qualifizierung in der Transferagentur sind gleichzeitig möglich.

Auch einzelnen MitarbeiterInnen sollte die Qualifizierung während der Kündigungsfrist ermöglicht werden. Zu prüfen ist, ob eine Förderung auf der Grundlage von § 417 SGB III möglich ist. Das Arbeitsamts zahlt u.U. die Weiterbildung und Zuschüsse zum Entgelt für die Qualifizierungszeiten.

4.5 Die Transfergesellschaft - Struktur-Kurzarbeitergeld

Was ist eine Transfergesellschaft?

Transfergesellschaften sind als arbeitsmarktpolitisches Instrument im Rahmen von Kurzarbeit und Qualifizierung in den Fällen möglich, in denen der Arbeitsausfall für die Belegschaft oder Teile der Belegschaft aus strukturellen Gründen erfolgt.

Den Betroffenen kann angeboten werden, nach dem Ausscheiden aus der Firma in eine Beschäftigungsgesellschaft mit 100% Kurzarbeit überzutreten. Sie erhalten einen Anstellungsvertrag - sind also nicht arbeitslos - und beziehen dort max. 2 Jahre Kurzarbeitergeld.

Die Zeit in der Transfergesellschaft soll für vielfältige Qualifizierungs-, Eingliederungs- und Bewerbungsaktivitäten genutzt werden, die vom Arbeitsamt unterstützt werden können. Ziel ist die rasche Wiedereingliederung der Beschäftigten in den 1. Arbeitsmarkt.

Die Transfergesellschaft hat die externe Vermittlung zum Ziel, die in der Regel nach einer vorausgegangenen Qualifizierung erfolgt. Weitere Ziele sind die Überbrückung der Zeit bis zum Rentenanspruch und die zeitliche Streckung des Personalabbaus mit dem Ziel, ihn sozial verträglicher zu gestalten. Es ist u.U. auch möglich, dass die MitarbeiterInnen an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren, weil das Unternehmen neuen Personalbedarf hat.

Die gesetzliche Regelung dazu findet sich in § 175 im Rahmen der Kurzarbeitsregelungen des SGB III. Seit dem 1.1.2002 können auch Kleinbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten die Leistungen zur strukturbedingten Kurzarbeit nutzen.

Transfergesellschaften sind wirtschaftlich agierende Unternehmen, d.h. sie verfolgen Einnahmeziele. Ihr Angebot ist - entsprechend den regionalen Anforderungen - vielfältig. Als Qualifizierungsträger bieten sie Weiterbildungsmaßnahmen an, als Personalfirma Arbeitnehmerüberlassungen und als Berater begleiten sie die Entwicklung von Unternehmensgründungskonzepten.

Wie kommt man zur Transfergesellschaft?

Ausgangspunkt ist auch hier ein Transfer-Sozialplan. Ausgelöst durch eine Betriebsänderung, die erhebliche Teile der Belegschaft betrifft, wird ein Sozialplan fällig. Er regelt die Kompensation der wirtschaftlichen Nachteile der vom Arbeitslosigkeit Bedrohten und schlägt - zur Vermeidung betriebsbedingter Entlassungen - deren befristete Beschäftigung in einer Transfergesellschaft vor. Dabei kann auf das Angebot bestehender Transfergesellschaften zurückgegriffen oder eine eigene Transfergesellschaft gegründet werden.

Für Förderung nach § 175 SGB III ist es erforderlich, die vom Sozialplan erfassten ArbeitnehmerInnen organisatorisch und abrechnungstechnisch vom Betrieb zu trennen. Dies geschieht durch einen dreiseitigen Vertrag zwischen Unternehmen, Transfergesellschaft und Beschäftigten. Die Betroffenen lösen ihr bestehendes Arbeitsverhältnis auf und gehen mit der Transfergesellschaft ein neues ein. Die Teilnahme an der Transfergesellschaft ist freiwillig. D.h. es liegt in der Entscheidung der Betroffenen, ob sie an der Transfergesellschaft teilnehmen oder nicht.

Die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit kann auch im Unternehmen selbst gebildet werden. Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass es besser ist, ein eigenständiges Unternehmen zu gründen.

Voraussetzung für die Förderung nach § 175 SGB III ist, dass Entlassungen in anzeigepflichtiger Höhe gemäß § 17 KSchG vermieden werden.

Anspruchsvoraussetzungen für die Finanzierung einer Transfergesellschaft mit Struktur-KUG (§ 175 ff. SGB III)

Zielsetzung: Vermeidung von anzeigepflichtigen Entlassungen gem. §17 KSchG

Anzahl der regelmäßig Beschäftigten	Anzeigepflicht bei Entlassung von ... Beschäftigten
nicht mehr als 20(Sonderregelung Kleinbetriebe, nicht KSchG)	20 %
21 - 59	mehr als 5
60 - 499	10 % oder mehr als 25
500 - 600	mindestens 30
ab 601	mindestens 5 %

Beispiel:

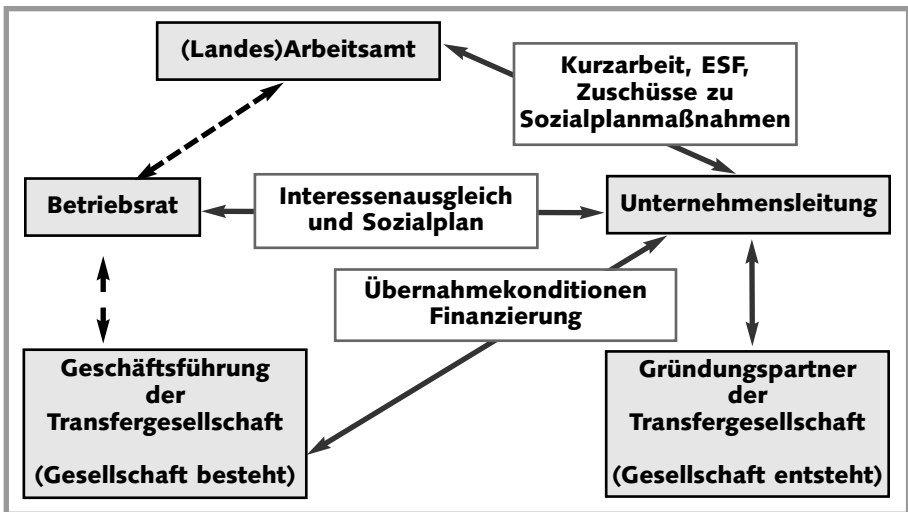
- Betrieb mit 500 Beschäftigten
- Anzeigepflicht bei 30 Entlassungen
- für 32 Beschäftigte fällt die Arbeit nicht nur vorübergehend weg
- 5 Beschäftigte gehen in Transfergesellschaft
- 7 Entlassungen werden ausgesprochen - nicht anzeigepflichtig
- ➔ Anspruch auf Struktur-KUG zur Finanzierung der Transfergesellschaft

Gestaltungshebel einer Transfergesellschaft:

- Betriebsrat und Unternehmensleitung regeln in einer Betriebsvereinbarung den Interessenausgleich und Sozialplan.
- Vom Arbeitsamt erhält das Unternehmen nach § 175 SGB III Struktur-Kurzarbeitsgeld. Eine weitere Unterstützung der Transfergesellschaft mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) ist möglich, wenn die Transfergesellschaft Maßnahmen

durchführt, die geeignet sind, den Strukturwandel in der Region zu unterstützen. Auch Zuschüsse vom Landesarbeitsamt sind denkbar.

- Die Transfergesellschaft ist darüber hinaus vom Personal abgebenden Unternehmen finanziell und materiell auszustatten. Nicht nur für den Fall der Neugründung der Transfergesellschaft, sondern auch für den Fall, dass auf das Angebot einer bestehenden Transfergesellschaft zurückgegriffen wird.
- Unmittelbare finanzielle Nachteile für die ArbeitnehmerInnen treten z.B. nur dann nicht ein, wenn das personalabgebende Unternehmen bereit ist, die sogenannten Remanenzkosten zu tragen. Diese machen 40 % eines monatlichen Bruttoverdienstes aus und umfassen das Entgelt für die Feier- und Urlaubstage, die Beiträge zu den Sozialversicherungen, die im Falle der Kurzarbeit vom Arbeitgeber für den Arbeitnehmer mitzutragen sind, und Aufstockungszahlungen auf das Kurzarbeitergeld, die im Tarifvertrag oder in der Betriebsvereinbarung festgelegt sind.
- Aufgabe des Betriebsrats ist es, auch die inhaltliche Ausgestaltung des Angebots der Transfergesellschaft mitzugestalten und er kann anregen, dass Fördergelder in den Transfer-Sozialplan einbezogen werden.



Der dreiseitige Vertrag

Zum Start der Transfergesellschaft sind folgende Elemente des dreiseitigen Vertrages zwischen Unternehmen, Transfergesellschaft und Beschäftigte zu gestalten.

Bei der konkreten Ausgestaltung sind jedoch die spezifischen Bedingungen des Falls zu beachten und es ist die Einbeziehung einer kompetenten Beratung dringend zu empfehlen.

1. Das Unternehmen, das Beschäftigte abgibt und die Transfergesellschaft, die Beschäftigte aufnimmt, machen einen Zusammenarbeitsvertrag. Darin wird die finanzielle und materielle Ausstattung der Transfergesellschaft sowie Inhalt und Umfang der dafür zu erbringenden Leistungen geregelt.
2. Das abgebende Unternehmen und die MitarbeiterInnen, die in die Transfergesellschaft gehen, machen einen Aufhebungsvertrag mit folgenden Regelungsinhalten: Die Auflösung des bisherigen Arbeitsverhältnisses, im gegenseitigen Einvernehmen und ohne Einhaltung der Kündigungsfrist. Des weiteren ist zu regeln: der Übergang in die Transfergesellschaft, die Geltung des Sozialplans und etwaige andere Ansprüche.
3. Die MitarbeiterInnen und die Transfergesellschaft schließen einen befristeten Arbeitsvertrag für maximal 24 Monate. Der Vertrag begründet ein Arbeitsverhältnis auf der Basis von Kurzarbeit mit dem Anspruch der jeweiligen ArbeitnehmerIn auf Begleitung und Qualifizierung bei der beruflichen Neuorientierung und der Verpflichtung aktiv daran mitzuwirken.

Kosten einer Transfergesellschaft

Eine grobe Abschätzung der Kosten ermöglicht die folgende Übersicht:

Kostenart	Kostenhöhe	Kostenträger
Lohnleistungen bei struktureller Kurzarbeit	60 bzw. 67 % des letzten Nettolohns	Arbeitsamt
Sozialversicherungsbeiträge für Kurzarbeit	Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteile auf der Basis von 80 % des Bruttolohns	1. Unternehmen (Sozialplan) 2. in Ausnahmen Arbeitsamt (nur für Zeiten der Qualifizierung)
(Freiwillige) Aufstockung des KUG	Meist auf 80 bzw. 90 % des letzten Nettolohns	Unternehmen (Sozialplan)
Lohn für Urlaub und Feiertage (kein KUG)	Voller Lohn, wenn nicht Sonderregelungen zw. Sozialpartnern vereinbart	Unternehmen (Sozialplan)
Qualifizierung	Ca. 4 - 5 Euro je Unterrichtsstunde und TeilnehmerIn	1. Unternehmen (Sozialplan, i.d.R. 10 %) 2. Arbeitsamt 3. Landesmittel
Projektleitung, Beratung, Verwaltung	Mit Träger der Transfergesellschaft zu vereinbaren	1. Unternehmen (Sozialplan) 2. Landesmittel
Sonstiges (Miete, Steuerberater)	Abhängig von z.B. Bereitstellung von Räumlichkeiten	Unternehmen (Sozialplan)

Beispiel einer Transfergesellschaft

Ausgangslage: Das Unternehmen ist im Anlagenbau tätig und hat einen weltweiten Vertrieb. Am Standort, wo der Beschäftigtertransfer durchgeführt wurde, arbeiteten 310 MitarbeiterInnen. Im Jahr 2000 wurden zur Konsolidierung des Unternehmens Kostensenkungen erforderlich, die durch erheblichen Personalabbau erreicht werden sollten. Die Betriebsänderungen umfassten die Schließung eines Außenbüros, die Auflösung des betrieblichen Handwerkerpools, die Auslagerung einer Teilproduktion.

Transfergesellschaft: Im Rahmen des Sozialplans wurde der Beschäftigtertransfer geregelt. Etwa 70 Stellen wurden abgebaut. Ungefähr 20 durch natürliche Fluktuation, 9 außerhalb des Sozialplans und etwa 40 über den Sozialplan. Vor allem ältere MitarbeiterInnen wurden vom Sozialplan erfasst.

Um Förderung nach § 175 SGB III zu erhalten, mussten mindestens 26 MitarbeiterInnen ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Transfergesellschaft erklären. Die Verhandlungen um den Beschäftigtertransfer starteten im Juli 2000, im November wurde der Transfer-Sozialplan vereinbart und zum Januar 2001 wechselten die Betroffenen in die Transfergesellschaft. Dabei wurde auf das Angebot einer schon bestehenden Transfergesellschaft zurückgegriffen. Die Angebote der Transfergesellschaft standen den MitarbeiterInnen entsprechend ihres unterschiedlichen Anspruchs von 12, 18 oder 24 Monaten zur Verfügung.

Folgende Leistungen werden geboten:

- Orientierungsgespräche
- Bewerbungstrainings und Coaching
- Bedarfsorientierte Qualifizierung (u.a. CAD)
- Begleitung auf dem Weg in die Selbständigkeit

Für die Älteren war die Transfergesellschaft eine Möglichkeit, die Zeit zur Rente zu überbrücken, vor allem die Jüngeren fanden nach dem Coaching bzw. nach der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen eine neue Beschäftigung, im Einzelfall auch wieder bei dem personalabgebenden Unternehmen, oder starteten professionell begleitet in die Selbstständigkeit. Ein frühes Ausscheiden aus der Transfergesellschaft wurde honoriert.

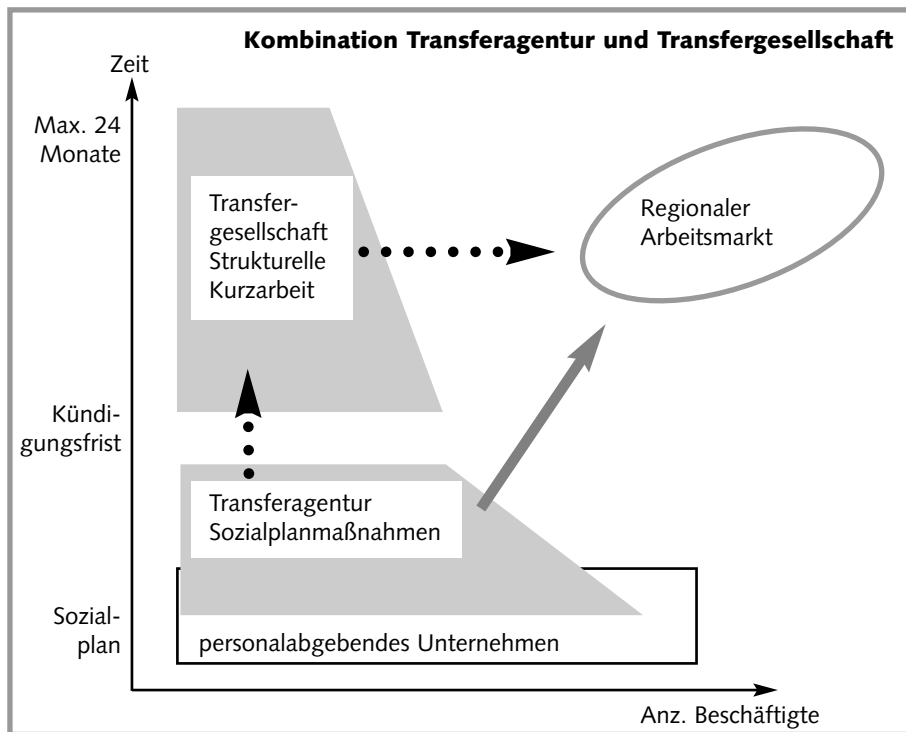
Bewertung: Die Idee zur Durchführung eines Beschäftigtertransfers ging auf die Initiative des Betriebsrates zurück. Der Arbeitgeber konnte anfangs nicht durch Argumente zur Durchführung eines Beschäftigtertransfers bewegt werden.

Erst nach Wechsel des Verhandlungspartners auf der Arbeitgeberseite wurde die Transfergesellschaft möglich. Dabei wurde auf das Konzept zurückgegriffen, das der Betriebsrat gemeinsam mit einer externen Beratung erarbeitet hatte.

Die GIB (Gesellschaft für innovative Beschäftigungspolitik) hat als neutraler Vermittler zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat eine wichtige Rolle gespielt. Die Informationen des Arbeitsamtes konnte die Beratung der Interessenvertretung durch eine externe Beratung nicht ersetzen.

Im Transfer-Sozialplan ist es gelungen, sowohl die Interessen der ausscheidenden MitarbeiterInnen, bei der Gestaltung der Abfindung und Angebote der Transfergesellschaft, als auch die Interessen der bleibenden MitarbeiterInnen an einem überlebensfähigen Unternehmen in Einklang zu bringen.

Auch eine Kombination aus Transferagentur und Transfergesellschaft ist denkbar. Nach Ablauf der Kündigungsfrist, wechseln die TeilnehmerInnen, die noch keine neue Beschäftigung gefunden haben, von der Transferagentur in die Transfergesellschaft.



Die Monatsangaben an der Zeitachse geben die maximalen Förderzeiten an.

Woran man eine gute Transfergesellschaft erkennt

Zur Beurteilung der Qualität einer Transfergesellschaft sind nachfolgende Kriterien geeignet:

- Das Finanzierungskonzept muss so gestaltet sein, dass ein Vermittlungsanreiz besteht. Dies gelingt z.B. dadurch, dass die zügige Vermittlung von Beschäftigten in neue Arbeitsverhältnisse honoriert wird. Für den Fall, dass die Beschäftigten ihre Abfindung als zinsloses Darlehen in die Transfergesellschaft einbringen, muss dieses gegen Insolvenz abgesichert sein. Die Möglichkeit, projektbezogene Drittmittel aus dem Europäischen Sozialfond zu integrieren, sollte genutzt werden. Letztendlich kommt es auf die Ausgewogenheit der Mittel und Maßnahmen an. Die schönsten Maßnahmen nutzen nichts, wenn sie nicht finanziert werden können.
- Das Leistungsspektrum des Trägers ist nach der Eignung seines Angebotes zu beurteilen. Die Eignung kann zum einen bei der Erstellung des Konzepts (die Angebote müssen zielgruppenspezifisch ausgestaltet sein) und zum anderen bei der Durchführung des Konzepts (eine hohe Teilnahme- und Vermittlungsquote muss erreicht werden) beurteilt werden. Ein Anbieter, der bereit ist, Zielvereinbarungen abzuschließen und eine Erfolgskomponente im Honorar akzeptiert, signalisiert seine Kompetenz.
- Die Verankerung in der Region ist eine unerlässliche Erfolgsvoraussetzung. Sie wird erreicht dadurch, dass die Transfergesellschaft eine GmbH mit vielfältiger Gesellschafterstruktur ist. Eine Partnerschaft zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen sollte realisiert sein. Ein Beirat, besetzt mit Verbänden und Kirchen intensiviert die regionale Vernetzung und damit die Verantwortung der Region für die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen.
- Die Kompetenz der Führung ist ebenfalls ein wichtiges Bewertungskriterium. Sie sollte im Bereich der Personalentwicklung und Personalführung ausgewiesene Kompetenzen haben, wie auch im Bereich des Arbeits- und Sozialrechts über Kenntnisse und Anwendungserfahrungen verfügen und in der Lage sein, die Angebote der aktiven Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik abzurufen.
- Die Regelungen im Sozialplan sollen den MitarbeiterInnen, die in die Transfergesellschaft wechseln, möglichst große Rechtssicherheit geben. Festgelegt werden sollte, dass die Transfergesellschaft einen Haustarifvertrag mit der zuständigen Gewerkschaft abschließen muss. Sinnvoll ist es auch eine Regelung zu treffen, die die Bemühungen um eine schnelle Eingliederung im ersten Arbeitsmarkt honoriert.

Die Transfergesellschaft bringt aus Sicht des Arbeitgebers und aus Sicht der Betroffenen einen Nutzen. Der Arbeitgeber wird von Personalkosten entlastet. Die Beendigung der Arbeitsverhältnisse erfolgt ohne Kündigung, damit ist die Einhaltung der Kündigungsfristen nicht erforderlich und Kündigungsschutzprozesse können vermieden werden. Der Arbeitgeber kann trotz Personalabbau etwas für sein Image tun.

Aus Sicht der Betroffenen ist vorteilhaft, dass sie nicht in die Arbeitslosigkeit gehen, sondern in ein befristetes Arbeitsverhältnis. Aus diesem Arbeitsverhältnis heraus können sie sich bewerben; dabei werden sie professionell begleitet und qualifiziert. Der Arbeitslosengeldanspruch wird zeitlich hinausgezögert. Und auch auf die Abfindung muss nicht verzichtet werden. Sie kann sogar eingesetzt werden, den Handlungsspielraum der Transfergesellschaft zu vergrößern, indem sie ihr als zinsloses Darlehen befristet für die Dauer Maßnahme zur Verfügung gestellt wird. Dies sollte aber nur dann geschehen, wenn ein Insolvenzschutz besteht.

4.6 Aktuell in Diskussion: Veränderungen durch Hartz III

Die Rechtsgrundlagen der "Transferagentur" und "Transfergesellschaft" sollen im Rahmen der neuen Gesetze "Modernisierung der Dienstleistungen am Arbeitsmarkt", die sich gerade in der parlamentarischen Beratung befinden, geändert werden.

Konkret ist der Entwurf des 3. Hartz-Gesetzes in Diskussion das Änderungen vorsieht, die ab dem 01.01.2004 gelten sollen.

Betroffen von der Änderung wären die "Zuschüsse zum Sozialplan" (§§ 254 ff SGB III). Die "Zuschüsse zum Sozialplan" sollen umbenannt werden zu "Transfermaßnahmen". Ziel der Maßnahmen ist weiterhin die Förderung beruflicher Eingliederungsmaßnahmen. Allerdings soll die Leistung in Zukunft von der Bundesanstalt für Arbeit als Pflichtleistung und Leistung an die ArbeitnehmerInnen erbracht werden.

Die anfallenden Kosten sollen von der Bundesanstalt zu 50% und bis zu einem Höchstbetrag von 2.500 Euro pro Förderfall übernommen werden.

Betroffen von den Änderungen wäre weiterhin das "Struktur-Kurzarbeitergeld" (§ 175 SGB III). Seine Umbenennung in "Transfer-Kurzarbeitergeld" ist vorgesehen.

Die Möglichkeiten eines Wechsel aus der bisherigen in eine neue Beschäftigung sollen bereits vor Überleitung der ArbeitnehmerInnen in eine Transfergesellschaft überprüft werden.

Im Rahmen eines Profiling sollen berufliche Kenntnisse und Eingliederungschancen festgestellt werden; der Weg über die Transfergesellschaft in ein neues Beschäftigungs-

verhältnis zu kommen, soll für ArbeitnehmerInnen ohne Vermittlungsschwierigkeiten in Zukunft entfallen.

Für das neue Instrument soll eine Höchstbezugsdauer von 12 Monaten gelten. Die derzeit bestehende Verlängerungsmöglichkeit der Bezugsdauer auf bis zu 24 Monaten soll aufgehoben werden.

Gesetzsystematisch sollen die beiden Instrumente zusammengefasst und "Transferleistungen" benannt werden.

Wichtig:

Für ArbeitnehmerInnen, die bis zum Jahresende 2003 mit dem Bezug von Struktur-Kurzarbeitergeld beginnen, bleibt es aber bei der Bezugsfrist von 24 Monaten (längsten bis 2005).

Informationen über die tatsächliche Gesetzesänderung und ihre Umsetzung gibt das jeweils zuständige Arbeitsamt.

4.7 Belegschaften ergreifen Initiative

Der Begriff "Belegschaftsinitiative" beschreibt die Möglichkeit, dass sich ArbeitnehmerInnen eines Unternehmens zu einer Initiative zusammenschließen, um bei positiven Aussichten unternehmerisch tätig zu werden und das Unternehmen bzw. Unternehmensteile fortzuführen, sei es als Aus- oder Neugründung oder durch Übernahme.

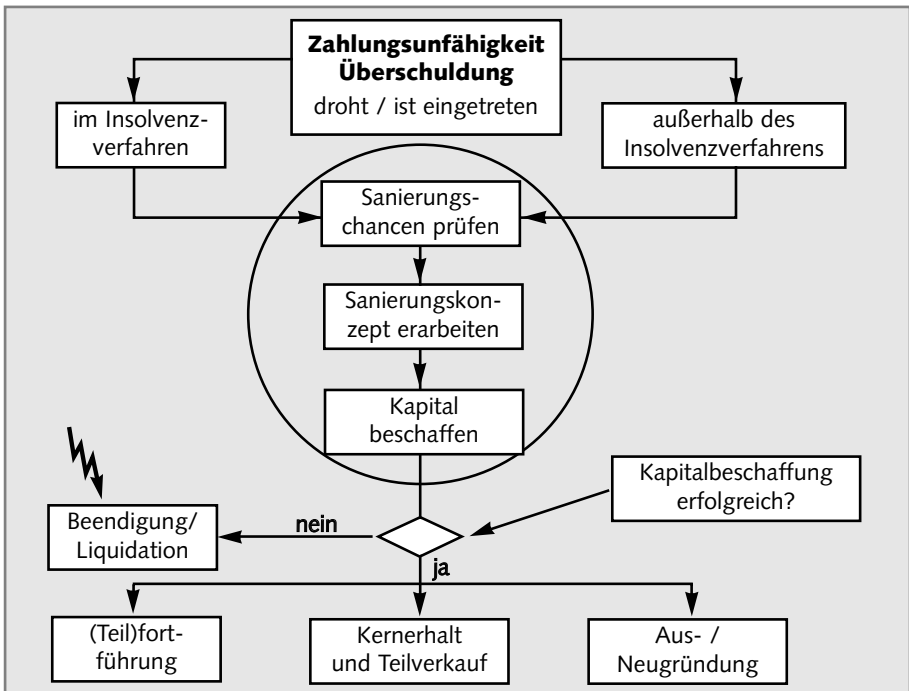
D.h. die Belegschaftsinitiative ist eine denkbare Alternative für den Fall,

- dass das Unternehmen von der Schließung bedroht ist,
- dass "Outsourcing" von Unternehmen oder Unternehmensteilen stattfindet,
- dass Nachfolgeregelungen erforderlich sind, weil keine Unternehmensnachfolge im Familienumfeld zu finden sind.

Welche Form das Belegschaftsengagement hat und welche Lösung realisiert wird, das ist immer auch abhängig von den Anforderungen der konkreten Situation und dem Wissen und der Risiko- und Konsensbereitschaft der beteiligten Akteure.

In der Regel werden Belegschaftsinitiativen als GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) gegründet. Auf dieser Basis können öffentliche Fördermittel abgerufen werden, für die Erstellung einer Machbarkeitsstudie und - bei positiver Entwicklung des Unternehmenskonzeptes - auch für die Initiative selbst. Kommt es zur Unternehmensfortführung oder Übernahme geht die GbR unter und das Unternehmen entsteht in seiner neuen Rechtsform.

Die Belegschaftsinitiativen engagieren sich bei der Prüfung der Sanierungschancen und bei der Erarbeitung eines Sanierungskonzepts. Dies geschieht in der Regel mit Unterstützung externer Beratung. Diese sollte über einschlägige Erfahrungen in diesem Beratungsfeld verfügen. Bei entsprechender Eignung ihres Konzepts und mit entsprechender Überzeugungskraft, kann die Belegschaftsinitiative mitbieten beim Kauf von Ausgründungen, kann sie das Unternehmen übernehmen oder sie kann auf der Grundlage des Konzepts und ihres Know-hows ein Unternehmen neu gründen. Die **Belegschaftsinitiative** ist also eine **Fortführungsinitiative** der Belegschaft, um mit neuem Konzept und unter geänderten Rahmenbedingungen den Standort und die Arbeitsplätze (zumindest teilweise) zu erhalten.



Handlungsmöglichkeiten von Belegschaftsinitiativen

Gerät die Firma in existenzielle Schwierigkeiten, so merken das die Beschäftigten oftmals relativ früh - der Lohn wird erst später überwiesen oder bleibt ganz aus. Schafft es der Betrieb nicht, mit dem finanziellen Problemen fertig zu werden, kann er selber oder ein Gläubiger der Firma beim Amtsgericht die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragen.

Insolvenz bedeutet, dass der Betrieb zahlungsunfähig ist oder zu werden droht bzw. überschuldet ist. Durch das Insolvenzverfahren sollen die Ansprüche der Gläubiger befriedigt werden und der Betrieb die Möglichkeit einer Sanierung erhalten. Allerdings wird es nur dann eröffnet, wenn das vorhandene Vermögen ausreicht, die Verfahrenskosten zu begleichen. Ansonsten wird es mangels Masse abgelehnt - das endgültige Aus für die Firma.

Im Insolvenzverfahren setzt das Gericht einen Insolvenzverwalter ein, der den Betrieb sanieren, verkaufen oder liquidieren soll. Seine Arbeit wird von einem Gläubigerausschuss unterstützt und überwacht, in dem auch die Arbeitnehmervertretung sitzt. Nach einigen Wochen oder Monaten stimmen die Gläubiger darüber ab, ob das Unternehmen weiterarbeitet oder nicht.

Leistungen des Arbeitsamtes

- Das Arbeitsamt zahlt beim Insolvenzereignis das sog. Insolvenzgeld. Es muss beantragt werden: innerhalb von zwei Monaten nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens, nachdem ein Insolvenzantrag mangels Masse abgewiesen wurde oder wenn eine Betriebs-einstellung erfolgt ist.
- Das Arbeitsamt zahlt den Lohn für die letzten drei Monate vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens und zwar in Höhe des ausgefallenen Nettoarbeitsentgelts, Urlaubs- und Weihnachtsgeld (anteilig und entsprechend dem jeweiligen Tarifvertrag) und übernimmt die Pflichtbeiträge zur Sozialversicherung.

Grundlage des Verfahrens ist die am 1.1.1999 in Kraft getretene Insolvenzordnung und die mit dem am 1.12.2001 in Kraft getretene Insolvenzänderungsgesetz verbundenen Novellierungen. Die Leitidee der Reform ist: "Sanierung vor Zerschlagung".

Die Möglichkeiten der Belegschaftsinitiative

Auch die Belegschaftsinitiative kann ein Sanierungskonzept erarbeiten und so das Unternehmen mit Hilfe des Insolvenzverwalters aus der Insolvenz herausführen.

Jedoch ist der Erfolg ihres Engagements abhängig davon, inwieweit die Gläubiger darin eine Möglichkeit sehen, ihre Forderungen in größerem Umfang als aus der Verwertung des Anlage- und Umlaufvermögens zu befriedigen.

Für die Sanierung muss Kapital beschafft werden. Dafür stehen verschiedene Wege offen. So kann die Eigenkapitalausstattung durch die Gewinnung neuer Gesellschafter verbessert und das Unternehmen aus der Insolvenz geführt werden. Leitende Angestellte z.B. könnten diese Rolle übernehmen. Auch Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sind

denkbar. Dann halten die Belegschaft oder Teile der Belegschaft einen bestimmten Anteil am Unternehmen und gewinnen dadurch Informations- und Mitbestimmungsrechte als Anteilseigner. Vermehrt werden auch Genossenschaften als Möglichkeit diskutiert, dass das Unternehmen den MitarbeiterInnen selbst gehört. Auch sollte das Angebot des Landes geprüft werden, das kleine und mittlere Unternehmen durch Zuschüsse, zinsgünstige Darlehen und Fördergelder unterstützt.

Die Wege der Kapitalbeschaffung führen zur unterschiedlichen Sanierungsstrategien:

- Unternehmensfortführung: eine Krediterweiterung für das bestehende Unternehmen ermöglicht es, das Unternehmen als Rechtsträger zu erhalten
- Wechsel in der Unternehmensform: durch die Hinzunahme von Gesellschaftern mit neuen Kapitaleinlagen;
- (Teil)verkauf des Unternehmens: in Form von Ausgründungen durch Führungskräfte oder Belegschaftsinitiativen, diese Strategie wird auch "Management buy out" genannt.

Mit der Insolvenz gehen regelmäßig Betriebsänderungen im Sinne §§ 111 ff BetrVG einher, insbesondere in Form der Einschränkung oder der Stilllegung von Betrieben oder wesentlichen Betriebsteilen (§ 111 Nr. 1 BetrVG) bzw. des reinen Personalabbaus (§ 112 a Abs. 1 BetrVG).

Auch die Gestaltung des Sozialplans kann das Sanierungsvorhaben unterstützen:

So kann die Ausgangssituation einer Belegschaftsinitiative durch einen entsprechenden Transfersozialplan günstig gestaltet werden. Durch einen Wechsel der MitarbeiterInnen in die Transfergesellschaft (Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft) werden ihre Ansprüche gegenüber dem Nachfolgeunternehmen aufgehoben. Gleichzeitig erfolgt eine Qualifizierung, die die ArbeitnehmerInnen befähigt, im Falle der Beschäftigung in der Belegschaftsinitiative hochwertige Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen.

Für die im Zusammenhang mit Betriebsänderungen erforderlichen Kündigungen, Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen sieht die Insolvenzordnung verfahrensmäßige Erleichterungen vor, mit dem Ziel, die Sanierungsversuche nicht zu gefährden.

Beispiel einer erfolgreichen Belegschaftsinitiative

Ausgangslage: Dieses Beispiel bezieht sich auf ein Unternehmen, welches aus dem Bereich Maschinenbau/Landmaschinenbau kommt. Das Unternehmen war ein klassisches Familienunternehmen. Es gab zwei Eigentümer, die sich auch an der Geschäftsführung beteiligt haben. Eine Nachfolgeregelung gab es nicht, obwohl die bzw. der Geschäftsführer weit über das Renteneintrittsalter hinaus waren. So wurde versucht einen Übernehmer zu finden; eine Übernahme durch die Belegschaft war zu diesem Zeitpunkt kein Thema. Nach längerem Suchen fand man einen externen Investor, der sich am Unternehmen beteiligte und auch aktiv als Geschäftsführer tätig wurde. Allerdings nutzte dieser die vorhandenen Geschäfte für private Transaktionen, was schließlich zum Insolvenzverfahren führte. Der eingesetzte Insolvenzverwalter, der schon Erfahrungen mit Belegschaftsinitiativen hatte, bot der Belegschaft das Unternehmen zum Kauf an. Da im Vorfeld kein Übernehmer für das Unternehmen gefunden werden konnte, bestand für den Insolvenzverwalter nur die Alternative das Unternehmen zu zerschlagen, falls seitens der Belegschaft keine Übernahme durchgeführt würde. Ein Großkunde hatte sich positiv zu einer Fortführung positioniert, wollte das Unternehmen allerdings nicht übernehmen und weiterführen.

Projekt / Lösung: Die Belegschaft war auf den ersten Blick mit diesem Angebot überfordert. Grundlegende Fragen wie "Was kostet uns das?; Rechnet sich das für uns? Was sind die Risiken?" konnten nicht beantwortet werden.

Durch die Unterstützung der IG Metall wurde die Firma ISA Consult GmbH, eine mit Belegschaftsinitiativen erfahrene Unternehmensberatung, ins Boot geholt, um den weiteren Prozess zu begleiten. Nach einem ersten klärenden Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern wurde die Entscheidung getroffen, eine Belegschaftsinitiative zu gründen.

Die Belegschaftsinitiative umfasste neben den Betriebsratsmitgliedern nahezu alle Mitarbeiter im Betrieb. Anschließend wurde ein Förderantrag beim Wirtschaftsministerium - das derartige Vorhaben für Belegschaftsinitiativen fördert - gestellt. Dann konnten die weiteren Arbeitsschritte eingeleitet werden.

In einem **ersten Schritt** wurde die Machbarkeit des Vorhabens geprüft. Hierbei ging es um Fragen wie:

- Welches Kundenpotential und welches Auftragsvolumen ist für eine Fortführung erforderlich und stehen zur Verfügung?
- Welche Maschinen und maschinellen Anlagen werden benötigt und was steht zur Verfügung?
- Welches Personal ist erforderlich und welches Personal steht zur Verfügung?

- Welche Investitionen sind erforderlich und wie könnten diese finanziert werden?
- Welche Beteiligungsmöglichkeiten bzw. -alternativen stehen zur Verfügung?

Die Beantwortung der Fragen mit Unterstützung der Belegschaft und des Insolvenzverwalters ergab eine positive Aussage hinsichtlich der Machbarkeit. Eine negative Aussage an dieser Stelle hätte dazu geführt, dass eine weitere Verfolgung des Ziels der Belegschaftsinitiative nicht sinnvoll gewesen wäre. Aufgrund der positiven Aussage zur Machbarkeit, konnte im **zweiten Schritt** mit der Erstellung des Unternehmenskonzeptes begonnen werden.

Im Rahmen der Erstellung eines Unternehmenskonzeptes wurden folgende Punkte detailliert erarbeitet und berechnet:

- die Beteiligungen durch die Belegschaft und die sich daraus ergebende neue Unternehmens- und Firmenstruktur
- die Auftragslage und Markteinschätzung
- die Maschinenausstattung und die erforderlichen Investitionen
- die Personalplanung (Personaleinsatz und Qualifizierung)
- die Aufbau und Ablauforganisation
- der Finanzbedarf und das Finanzierungsmodell unter Einbeziehung der Förderkulisse des Landes als Planrechnungen.

Im **dritten Schritt** war die Beschaffung des Kapitals erforderlich. Das Unternehmenskonzept war die Basis für die Gespräche mit den Banken. Darüber hinaus bildete es die Basis für die Beantragung von Fördergeldern und war die planerische Grundlage für die Umsetzung des Vorhabens. Die Investoren erwarten eine Darstellung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, was durch eine detaillierte 5 Jahresplanung erfolgte,

- die neben der Gewinn- und Verlustrechnung
- auch eine Investitions- und Finanzierungsplanrechnung
- sowie eine Liquiditätsrechnung für den gesamten Zeitraum umfasste.

Neben der wirtschaftlichen Tragfähigkeit war es ferner - im **vierten Schritt** - notwendig, eine geeignete Geschäftsführung zu stellen. Ein ehemaliger Mitarbeiter - er war vor mehreren Jahren aus dem Unternehmen ausgeschieden, hatte sich mit einem Konstruktionsbüro selbständig gemacht und ausreichende unternehmerische Erfahrungen gewonnen - konnte als Geschäftsführer gewonnen werden. Er brachte Gesellschaftskapital in das Unternehmen ein und erweiterte mit seinem Konstruktions-Know-How das Tätigkeitsfeld des Unternehmens

um einen umsatzsicheren Bereich. So konnten die Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter erfolgreich abgeschlossen werden. Landesbürgschaften, die in diesem Zusammenhang des öfteren in Anspruch genommen werden, wurden bisher noch nicht benötigt.

Bewertung: Alle beteiligten Akteure waren sich sehr schnell über das Vorgehen einig. Daher konnte nach erfolgreicher Machbarkeitsstudie auch das Unternehmenskonzept zeitnah erarbeitet und umgesetzt werden.

Insbesondere der Insolvenzverwalter, der bereits positive Erfahrungen mit Belegschaftsinitiativen hat, hat dazu beigetragen, dass es zu einer schnellen Realisierung kam.

Eine GmbH wurde gegründet, an der sich die Beschäftigten direkt durch die Einbringung von Eigenkapital beteiligten. So sind zur Zeit 14 Gesellschafter an der GmbH beteiligt. Dies ist der kurzfristigen Realisierung (weniger als 3 Wochen) des Vorhabens geschuldet. Mittelfristig wird es notwendig sein, die Gesellschafterstruktur zu verändern. Z.B. durch die Bündelung des Kapitals der Belegschaftsmitglieder in einen gemeinsamen Gesellschafteranteil, der in den Gesellschafterversammlungen mit dem jeweiligen Quotierungsanteil vertreten ist und bei den Abstimmungen entsprechend eingebracht werden kann.

Die Gespräche mit der Bank erwiesen sich als sehr zäh, wobei schließlich doch eine Hausbank gefunden wurde, die die weitere Finanzierung über öffentliche Mittel begleitet. Insgesamt ist anzumerken, dass sich die Erfolgsaussichten deutlich erhöhen, wenn von allen Beteiligten eine offene und positive Grundeinschätzung vorliegt.

ISA CONSULT GmbH hat sowohl die Verhandlungen mit den Insolvenzverwaltern als auch mit den Banken aktiv unterstützt und begleitet.

Worauf es bei Belegschaftsinitiativen ankommt



Analyse der Krisenursachen

Um die Sanierungschancen realistisch einzuschätzen, ist es wichtig, die Krisenursachen zu kennen. Es macht einen großen Unterschied, ob das Unternehmen über Jahre heruntergewirtschaftet wurde oder ob es in einer kon-

junkturrell schwierigen Situation Marktanteile verloren hat. Wieder andere Lösungen sind erforderlich, wenn strukturelle Krisen nicht erkannt und die Weiterentwicklung/Optimierung der Geschäftsprozesse versäumt wurde. Noch mal anders stellt sich die Situation dar, wenn ein großer Kunde die Forderungen nicht erfüllen kann oder sich für einen anderen Zulieferer entschieden hat.



Marktkennntnis und Kundenbindung

Gute Lösungen bauen auf einer hervorragenden Marktkennntnis auf, die es ermöglicht Aussagen über künftig zu erwartende Marktentwicklungen mit relativer Sicherheit zu tätigen, ggf. sogar aufgrund der guten Kenntnis und Zusammenarbeit der Akteure, gemeinsam zu gestalten. Auch in der Insolvenz darf der Kontakt zum Kunden (und den Zulieferern) nie abreißen. Er muss gezielt gestaltet werden! Den Zulieferern müssen Perspektiven gezeigt, die Kunden an das Unternehmen gebunden werden. Sind die Kunden verloren, sind das Unternehmen und seine Nachfolge verloren. Die Gewinnung neuer Kunden ist um ein vielfaches schwieriger und in einer Nachfolgesituation oftmals nicht zu leisten.



Rechtzeitige und schnelle Reaktion

Im Falle der Zahlungsunfähigkeit droht das Insolvenzverfahren. Durch die Beseitigung des Insolvenzgrundes ist es möglich, die Sanierung des Unternehmens außerhalb des Insolvenzverfahrens durchzuführen. Damit verbessern sich die Chancen für eine erfolgreiche Sanierung. Der Ruf des Unternehmens leidet nicht, Kunden und Zulieferer werden nicht verprellt und eine Unternehmensfortführung hat bessere Ausgangsbedingungen. Daher ist es sinnvoll, wenn auch die Belegschaft ihre Initiative positiv vertritt, weil sie dadurch für Vertrauen wirbt und - im Idealfall - seitens der Kunden weitere Verbündete für ihre Fortführungspläne gewinnt.



Ausreichendes Finanzierungskonzept

Nicht nur die Gläubiger, auch neue Investoren und Kapitalgeber müssen gewonnen werden. Dies geht nur mit einem überzeugenden Sanierungskonzept. Dieses Unternehmenskonzept für die Nachfolgesellschaft enthält Aussagen zu Markt und Wettbewerb und die Darstellung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, wobei es wichtig ist, sich durch ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz abgrenzen zu können.

Darauf aufbauend ist eine integrierte Finanzplanung erforderlich, d.h. Aussagen über Ertragsersparungen und eine Liquiditätsplanung. Besonders die Liquidität ist bei derartigen Unternehmen der wichtigste Planungsansatz. Wird er zu eng

finanziert, treten bei Planungsabweichungen Defizite auf, die das Fortbestehen des Unternehmens gefährden.

Bei der Erarbeitung eines Sanierungskonzepts sollte nicht auf externe Hilfe verzichtet werden. Im Einzelfall hilft die regionale Wirtschaftsförderung und die zuständige Kammer bei der Erschließung von Beratungsförderung, z.B. durch Deutsche Ausgleichsbank, Bundes- und Landesprogrammen. Die Potenzialberatung, sie wurde in Kapitel 3.1 beschrieben, fördert sogar ein beteiligungsorientiertes Vorgehen.



Kompetenz der Geschäftsführung

Nicht nur die finanzielle auch die mentale und physische Leistungsfähigkeit ist ein Erfolgsfaktor. Eine Sanierungsphase zehrt an den Kräften und nach einem zermürenden Kampf um den Unternehmensbestand kann es besser sein, eine erfahrene Insolvenzverwaltung einzusetzen. Die Wahl der Insolvenzverwaltung allerdings bestimmt den möglichen Handlungsrahmen. Von ihrem Engagement hängt es ab, ob eine Zukunftsperspektive erarbeitet wird, ob eine Belegschaftsinitiative überhaupt eine Chance hat.

Der Einfluss auf die Auswahl des Insolvenzverwalters ist gering. Besser ist es, im Vorfeld einer Fortführung seitens der Belegschaft festzulegen, ob durch eigene Personen eine qualifizierte Geschäftsführung dargestellt werden kann, oder ob auf externe Personen zurückgegriffen werden muss.



Qualifikation der Belegschaft

Die Belegschaft muss über die für die Unternehmensfortführung erforderlichen Qualifikation verfügen. Diese Aussage bezieht sich sowohl auf die Führungs- als auch auf die operative Ebene.

Eine Geschäftsführung ohne kaufmännische Kenntnisse wird scheitern. Ist eine entsprechende Kompetenz nicht im Unternehmen verfügbar, sollte an dieser Stelle mit entsprechender Offenheit und Fähigkeit zur Selbsteinschätzung, die Integration externer Möglichkeiten bedacht werden.

Gute Qualität werden die Kunden auch von der Belegschaftsinitiative erwarten. Mehr als andere Unternehmen im Markt muss die Belegschaftsinitiative ihre Leistungsfähigkeit zeigen, um das Vertrauen der Kunden und Zulieferer zu gewinnen. Eine gute Qualifizierung ist eine Grundvoraussetzung dazu und hier ist sinnvoll, die Möglichkeiten eines Transfer-Sozialplans in das Sanierungskonzept zu integrieren.

Weiterhin ändert sich das Verhalten und die Einflussmöglichkeiten der Belegschaft grundlegend. Die Belegschaft ist nun am Unternehmen beteiligt. Dies führt bei nahezu allen umgesetzten Initiativen dazu, dass eine wesentlich höhere Identifikation mit dem Unternehmen einsetzt, was sich u.a. zum Beispiel bei

der Sauberkeit im Unternehmen sowie bei der Qualität - Sinken der Qualitätskosten - positiv auswirkt. Negativ ist allerdings anzumerken, dass bei einer ungleichmäßigen Beteiligung der Belegschaft am Unternehmen gelegentlich Missstimmungen - zwischen MitarbeiterInnen mit und ohne Beteiligung - zu beobachten sind. Hier ist dann entsprechend gegenzusteuern.

Woran man eine gute Belegschaftsinitiative erkennt

Die Bewertung einer Belegschaftsinitiative geschieht letztendlich durch den Markt. Dort muss sie sich bewähren, dort muss sie Erfolg zeigen. Aber aus Betriebsratsicht gibt es noch andere Kriterien.

- Das **beteiligungorientierte Vorgehen**. Die MitarbeiterInnen werden entsprechend ihren Fähigkeiten in den "Kampf" um den Unternehmensstandort eingebunden und können sich für den Erhalt des Arbeitsplatzes engagieren. Bei der Bewältigung dieser Herausforderung gewinnen sie Problemlösekompetenz, was sie in ihrer Position als abhängig Beschäftigte stärkt. Die Beteiligung kann immateriell sein, wenn es um die Weiterentwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse geht, sie kann aber auch materiell sein, in Form von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen, die es den MitarbeiterInnen ermöglicht über Eigentum an Produktionsmittel zu verfügen.
- Die **Realisierung von tariflichen Standards**. Optimal ist es natürlich, wenn auch die von einer Belegschaftsinitiative realisierte Unternehmensfortführung ohne Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Entgelt, Arbeitszeit, Kündigungsschutz, Urlaub) funktionieren kann. Dies wird aber nicht immer möglich sein. Dann macht es Sinn festzulegen, welche Verschlechterungen unter welchen Bedingungen akzeptiert werden, um diese dann zeitlich zu befristen.
- Die **Leistungslöhne**. Die Vereinbarung von Leistungslöhnen, z.B. Prämienlöhne auf der Basis von Zielvereinbarungen macht es möglich, dass sowohl das Unternehmen als auch die MitarbeiterInnen davon profitieren, wenn es dem Unternehmen wieder besser geht.
- Die **Übernahme von Verantwortung**. Eine Belegschaftsinitiative setzt bei (Teilen) der Belegschaft die Bereitschaft voraus, sich - bei positiven Erfolgsaussichten - auch mit eigenem Geld im Rahmen der Möglichkeiten zu beteiligen. Dies darf allerdings nicht dazu führen, dass das Gefühl entsteht, dass der Arbeitsplatz "gekauft" wird und somit als sicher anzusehen ist. Je nach Position sind auch größere Beträge und Absicherungen für die Fremdfinanzierungen bereitzustellen. So ist zu erwarten, dass ein Geschäftsführer mit einem adäquaten Gehalt auch andere Beträge einsetzen kann, als ein Produktionsmitarbeiter. Als Ersatz von Geldleistungen können auch Guthaben aus Arbeitszeitkonten als Geldersatzleistungen eingebracht werden. Dies setzt allerdings voraus, dass die Liquiditätssituation dies erlaubt.

- Die **Gestaltung der Haftung**. Durch die Wahl der Unternehmensrechtsform und die Gestaltung der Haftung muss sichergestellt werden, dass die Investition der Belegschaft nicht ein Fass ohne Boden wird. Bei einem Großteil der Belegschaft wird die Beteiligung fremdfinanziert und die Möglichkeit - bei sich verändernden Rahmenbedingungen - Finanzmittel nachzuschießen kaum gegeben sein. Von den Geschäftsführern verlangen die Banken in der Regel eine private Absicherung eines Teils der Finanzierungssumme. Aus beiden Perspektiven ist bei der Finanzkonzeption in hohem Maße darauf zu achten, dass im Falle des Scheitern der Initiative keine privaten Existenzen zerstört werden. Die Haftung ist auch ein wesentlicher Abwägungsfaktor, ob nun eine Unternehmensfortführung, ein Betriebsübergang, nach § 613 a BGB oder eine Neugründung als GmbH / Aktiengesellschaft realisiert wird.
- Das **Zusammenspiel** mit den Inhalten des **Transfer-Sozialplans**. In vielen Fällen ist es nicht möglich, in der Startphase mit der vollen Belegschaft zu starten. Hier eröffnet ein Transfer-Sozialplan neue Handlungsmöglichkeiten und bietet die Chance, für alle Beteiligten zu einer zufriedenstellenden/zukunftsfähigen Lösung zu kommen. Darüber hinaus können Instrumente der Mittelstandsförderung genutzt werden, die finanzielle Ausgangslage zusätzlich zu stärken.
- Die **Vernetzung**. Sie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in zweierlei Hinsicht: als regionale Vernetzung, im Sinne gemeinsamer Anstrengungen um den Erhalt (qualifizierter) Arbeitsplätze, und als fachliche, denn die Anforderungen an Spezialwissen (nicht nur betriebswirtschaftlich sondern auch juristisch, steuerlich, ...) sind enorm.

Rolle des Betriebsrats bei drohender Insolvenz

Betriebsräte sollten auf alle Fälle in der Lage sein, die für die Belegschaftsinitiativen erforderlichen Informationen zu beschaffen und Kontakte herzustellen. Dann können unternehmerisch interessierte MitarbeiterInnen und auch engagierte Führungskräfte, die aufgezogenen Möglichkeiten nutzen.

Wenn die Möglichkeit der Unternehmensfortführung besteht, aber die Bereitschaft der MitarbeiterInnen nicht gegeben ist, die

Neue Insolvenzordnung (InsO) Anforderungen an den Betriebsrat

1. Mit der Insolvenz ist regelmäßig eine Betriebsänderung i.S.d. §§ 111 ff BetrVG verbunden. Und der Betriebsrat hat die Pflicht, einen Interessenausgleich zu versuchen. Allerdings ermöglichen die §§ 121 und 122 InsO eine erhebliche Beschleunigung des Verfahrens; eine Vermittlung durch den Präsidenten des Landesarbeitsamtes findet nur statt, wenn Insolvenzverwalter und Betriebsrats dies gemeinsam wollen. Ansonsten kann sofort eine Einigungsstelle angerufen werden.

erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, sollte der Betriebsrat prüfen, ob er die Belegschaftsinitiative überhaupt gründen will.

Bei der Konzepterstellung sollte auf eine externe Unterstützung zurückgegriffen werden. Hierbei ist bei der Auswahl des Beratungsunternehmens auf einen beteiligungsorientierten Ansatz und Erfahrungen bei der Begleitung und Umsetzung von Belegschaftsinitiativen zu achten.

Folgende drei "K"´s stehen stellvertretend für die Anforderungen an die Betriebsräte:

Kontakte, der Betriebsrat muss in der Lage sein, in kurzer Zeit die erforderlichen Informationen zu beschaffen und Beratungsangebote abzurufen.

Dies ist leicht, wenn er Akteure kennt, die in diesem Themenbereich aktiv sind und über entsprechende Erfahrungen verfügen. Der Betriebsrat braucht Kontakte nach außen zur Gewerkschaft, zu Beratungsorganisationen und zu Koordinatoren öffentlicher Fördergelder. Auch Kontakte zu Betriebsräten mit entsprechenden Erfahrungen sind förderlich.

Nicht unterschätzt werden dürfen die innerbetrieblichen Kontakte, zu den entsprechenden Fachabteilungen des Unternehmens und der kurze Draht zur Belegschaft.

Dauert das Zustandekommen des Interessenausgleichs länger als drei Wochen, dann kann nach § 122 InsO der Insolvenzverwalter - ohne Durchführung des Einigungsstellenverfahrens - die Zustimmung des Arbeitsgerichts beantragen.

2. Der Sozialplan wird in §§ 123 und 124 InsO geregelt. Der § 123 Abs. 1, 2 InsO entspricht dem bisherigen § 2 SozPIG und begrenzt das Sozialplanvolumen auf einen Gesamtbetrag von 2,5 Monatsverdiensten der von der Entlassung betroffenen Arbeitnehmer/innen. Insgesamt darf für die Sozialplanforderungen nicht mehr als 1/3 der Verfahrensmasse verwendet werden. Die einzelnen Forderungen sind anteilig zu kürzen, wenn das Sozialplanvolumen diese Grenze übersteigt. Die neue Insolvenzordnung, § 123 Abs. 2 Satz 1 InsO, behandelt anders als § 4 Satz 1 SozPIG Sozialplanforderungen nicht mehr als bevorrechtigte Konkursforderungen, sondern als Masseverbindlichkeiten. Forderungen aus Sozialplänen aus den letzten drei Monaten vor dem Insolvenzantrag werden dann begrenzt, wenn der Insolvenzverwalter oder Betriebsrat widerrufen. Unterbleibt der Widerruf, dann werden die Ansprüche unabhängig von ihrer Höhe Teil der Masseschulden.
3. Für die Kündigungen im Rahmen der Betriebsänderung sieht die InsO Verfahrensvereinfachungen vor, die entweder in Zusammenarbeit oder ohne Einigung mit dem Betriebsrat erfolgen. Auf der Grundlage von § 125 können Insolvenzverwaltung und Betriebsrat einen Interessenausgleich vereinbaren, in dem die zu Kündigenden namentlich benannt werden. In der Folge werden Kündigungsrechtsstreite vereinfacht; die Nachweispflicht des Arbeitgebers vereinfacht und die Überprüfung der Sozialauswahl eingeschränkt.

Konzepte, der Betriebsrat muss in der Lage sein, eine gute Analyse der Krisensituation zu leisten. Er sollte die Stärken und Schwächen des Unternehmens kennen und auch seine Position im Markt einschätzen können. Die Informationen kann er sich nicht erst in der Krisensituation beschaffen. Eine gute Kenntnis - auch der wirtschaftlichen Situation - des Unternehmens ist die Basis einer jeden Betriebsratsarbeit.

Konflikte, der Betriebsrat kann auf der Grundlage seiner Mitbestimmungsrechte und seiner in Konfliktbewältigungen gewonnenen Erfahrungen konstruktive Beiträge zur Bewältigung der Zielkonflikte zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft, zwischen Unternehmen und arbeitsmarktpolitischen Akteuren leisten. Schwieriger, aber nicht unmöglich, ist die Einflussnahme auf Gläubiger und Gesellschafter; hier kann er durch gute Öffentlichkeitskampagnen Einfluss gewinnen.

Die Anhörungspflicht gemäß § 102 BetrVG entfällt durch die Vereinbarungen im Interessenausgleich nicht.

Ohne (Einigung mit dem) Betriebsrat kann der Insolvenzverwalter drei Wochen nach Verhandlungsbeginn und umfassender und rechtzeitiger Unterrichtung, auf der Grundlage von § 126 InsO beim Arbeitsgericht beantragen, festzustellen, dass die Kündigung der Arbeitsverhältnisse bestimmter, im Antrag bezeichneter Arbeitnehmer/innen durch dringende betriebliche Erfordernisse bedingt und sozial gerechtfertigt ist.

Auch hier ist die Anhörung des Betriebsrats erforderlich; allerdings reicht es, wenn die Anhörung nach Abschluss des Verfahrens nach § 126 InsO erfolgt. Eine Kündigungsschutzklage hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sich die Sachlage nach dem Schluss der letzten mündlichen Verhandlung wesentlich verändert hat (§ 127 InsO).

4. Findet in der Insolvenz ein Betriebsübergang statt, dann gilt § 613 a BGB. Da diese Regelung ein Übernahmehindernis darstellt, hat die InsO in § 128 InsO geregelt, dass die Betriebsänderung nach der Veräußerung durchgeführt werden kann und dass die Verfahren zur Kündigungserleichterung auch nach dem Übergang noch angewandt werden können.

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW.

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie MitarbeiterInnenvertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen.

Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung von Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Unterstützung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

Die TBS wird vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

Adresse für Hauptstelle und Regionalstelle Ruhrgebiet:

Lothringer Straße 62
46045 Oberhausen
Tel.: 02 08 / 82 07 6-0
Fax: 02 08 / 82 07 641
internet: <http://www.tbs-nrw.de>
e-mail: tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

Regionalstelle Ostwestfalen-Lippe

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17
33602 Bielefeld
Tel.: 05 21 / 96 63 5-0
Fax: 05 21 / 96 63 510
e-mail: tbs-owl@tbs-nrw.de

Regionalstelle Münsterland

Geiststraße 26a
48151 Münster
Tel.: 02 51 / 53 92 9-0
Fax: 02 51 / 53 92 999
e-mail: tbs-ms@tbs-nrw.de

Regionalstelle Südwestfalen

Körnerstraße 82
Zufahrt: Grabenstraße 4-10
58095 Hagen
Tel.: 0 23 31 / 39 76 7-0
Fax: 0 23 31 / 1 49 03
e-mail: tbs-ha@tbs-nrw.de

Regionalstelle Rheinland

Hansaring 43
50670 Köln
Tel.: 02 21 / 91 39 7-0
Fax: 02 21 / 91 39 720
e-mail: tbs-koeln@tbs-nrw.de

Regionalstelle Niederrhein

Goebenstraße 4
41061 Mönchengladbach
Tel.: 0 21 61 / 29 40 7-0
Fax: 0 21 61 / 29 40 729
e-mail: tbs-mg@tbs-nrw.de