ARBEITSPAPIERE 15

„Mobilität und Personaltransfer in Europa“– ausgewählte Instrumente im transnationalen Vergleich

Dokumentation

G.I.B. NRW.
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

„Mobilität und Personaltransfer in Europa“ – ausgewählte Instrumente im transnationalen Vergleich

Dokumentation

Irena Darga, Thomas Lindner

INHALT

Vorwort 3

1. Globaler Wettbewerb – regionale Strategien – innovative Ansätze 4
1.1. Flexibilisierungsspielräume durch betriebliche Mobilität und Transfer 4
1.2. Flexicurity 4

2. Betriebliche Mobilität 6
2.1. Personalpools – Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Beschäftigung von gemeinsamem Personal (AGZ) 6
2.1.1. „Groupements d'employeur" / Frankreich 6
2.1.2. Arbeitgeberzusammenschlüsse in Belgien 7
2.1.3. Arbeitskräftepools in den Niederlanden 7
2.1.4. Die SpreewaldForum GmbH: ein Arbeitgeberzusammenschluss in Brandenburg 8
2.2. Flexible Personalüberlassung in Unternehmenskooperationen 9
2.2.1. Die Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM): Ein Arbeitgeberzusammenschluss in Braunschweig 9
2.2.2. Arbeitgeberzusammenschlüsse zur flexiblen Personalüberlassung in NRW / Modellprojekte 10
2.3. Employer Rings in Schweden 11

3. Personaltransfer – Ansätze guter Transferpraxis in Europa 12
3.1. Die Arbeitsplatzsicherheitskomitees in Schweden 13
3.2. Mobilitätszentren in den Niederlanden 13
3.3. Integrationszentren in Belgien 15
3.4. Die Arbeitsstiftungen in Österreich 15
3.5. Transferinstrumente in Frankreich 16
3.6. Transferagenturen und Transfergesellschaften in Deutschland 18

4. Resümee 19

Adressen / Impressum 20

Vorwort

Mit dem Projekt „Mobilität & Transfer", finanziert aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und des Landes NRW, hat die G.I.B. das Ziel verfolgt, praktische Ansätze zur Förderung der Mobilität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und deren in bestimmten Situationen notwendigen Transfer von einem Unternehmen in ein anderes im europäischen Ausland kennenzulernen und Beispiele guter Praxis zu identifizieren. Wir wollten deren Übertragbarkeit prüfen und einen Erfahrungsaustausch zu geeigneten Ansätzen organisieren. Auf dieser Basis sollten konkrete Initiativen in den Ziel 2-Regionen in NRW angeregt werden.

Nach einer umfangreichen Recherche in 15 europäischen Ländern haben wir konkrete Ansätze in acht Ländern genauer in den Blick genommen. Dort konnten wir kompetente Gesprächspartner finden und schließlich eine Reihe interessanter, präventiv wirkender Ansätze zur Förderung von Mobilität und Transfer identifizieren.

Wie ein roter Faden zieht sich durch alle Überlegungen und praktischen Ansätze der Gedanke der „Flexicurity", der notwendigen Verbindung von Flexibilität und sozialer Sicherheit als Anforderung und gleichzeitiger Voraussetzung für das Funktionieren moderner Wirtschaft.

Es wurde deutlich, dass trotz unterschiedlicher Rechtssysteme und Kulturen die Übertragung einzelner Ansätze auf NRW Erfolg versprechend und realisierbar sein kann.

Bestes Beispiel: Erstmalig konnten mit Unterstützung des Projektes in NRW Arbeitgeberzusammenschlüsse gegründet werden, deren Ziel es ist, zur Sicherung von Beschäftigungsverhältnissen befristet Personal betriebsübergreifend auszuleihen.

Den Beschäftigtentransfer bei unvermeidbarem Personalabbau in NRW mit der Praxis unserer europäischen Nachbarn zu vergleichen, hat eines aber auch deutlich gezeigt: NRW kann auf vergleichsweise langjährige und vielfältige Erfahrungen zurückblicken, die sich im europäischen Vergleich nicht zu verstecken brauchen. Dazu hat auch die seit den 1990er Jahren vom NRW-Arbeitsministerium geführte und von der G.I.B. unterstützte Diskussion um Wirkungsmessung und Qualitätskriterien beigetragen.

Die gegenwärtigen Anstrengungen der Transfer-Unternehmen aus NRW, Qualitätsstandards gemeinsam und verbindlich festzulegen und damit die Transparenz zu erhöhen und die Ergebnisse zu verbessern, stellen eine neue Stufe der Qualitätsdiskussion dar und werden von unseren europäischen Partnern mit Interesse verfolgt.

Das Projekt „Mobilität & Transfer" und die Darstellung der Ergebnisse in dieser Broschüre mögen dazu beitragen, die Praxis des Personaltransfers in NRW weiter zu entwickeln, neue Wege zu gehen und zu noch besseren Ergebnissen zu gelangen. Sofern Sie Fragen oder Anregungen haben, wenden Sie sich gerne an die Hauptakteurin und den Hauptakteur des Projektes bei der G.I.B.: Irena Darga und Thomas Lindner.

Bernward Brink

1. Globaler Wettbewerb – regionale Strategien – innovative Ansätze

1.1. Flexibilisierungsspielräume durch betriebliche Mobilität und Transfer

Der globale Wettbewerb mit seinen Auswirkungen auf den fortschreitenden Strukturwandel im Ruhrgebiet, die Verschiebungen vom Produktions- in den Dienstleistungssektor, die steigenden Anforderungen an die Beschäftigten und nicht zuletzt die demografische Entwicklung erfordern regionale Strategien zur Entwicklung der Humanressourcen. Eine Verbesserung innerbetrieblicher Mobilität sowie die Optimierung externer Mobilität erfordern dabei neben Investitionen in die Fähigkeiten der Beschäftigten gleichermaßen auch Veränderungen in den Denkweisen, dem Personalmanagement und den Organisationsstrukturen der Unternehmen.
Ein hoher Bestand an qualifizierten Arbeitskräften sowie intelligente Formen der Arbeitsorganisation eröffnen Flexibilitätsspielräume und ermöglichen die Nutzung von Wachstumspotenzialen in den einzelnen Unternehmen. Neben dem steigenden Einsatz von Leiharbeit werden Ansätze interessant, die qualifizierte und zuverlässige Fachkräfte stärker an die Unternehmen binden, Beschäftigung sichern und gleichzeitig Arbeit, Lebensbedingungen und soziale Sicherheit für die Beschäftigten besser miteinander in Einklang bringen können.
Insbesondere seit der Krise der Montanwirtschaft sind Instrumente entwickelt worden, um Massenentlassungen – mit staatlicher Unterstützung – sozialverträglich zu gestalten. Handelte es sich anfangs vielfach um Maßnahmen zur vorzeitigen Verrentung, richten sich die Transferinstrumente heute stärker am Ziel der frühzeitigen und unmittelbaren Vermittlung von einem zu Ende gehenden Arbeitsverhältnis in neue Arbeit aus, falls erforderlich verbunden mit Hilfen bei der beruflichen Neuorientierung und Qualifizierung. In Nordrhein-Westfalen hat sich der Beschäftigtentransfer dynamisch entwickelt und ist zu einem festen Bestandteil bei betrieblichen Personalanpassungsprozessen geworden.
Vergleichbare Ansätze einer präventiven Arbeitspolitik haben sich auch in anderen EU-Staaten herausgebildet, wobei ein deutliches Nord-Südgefälle festzustellen ist. Vor allem nordeuropäische Länder wie Schweden haben die ökonomischen und arbeitsmarktpolitischen Anforderungen frühzeitig und relativ unspektakulär im Rahmen ihres ausgleichenden Sozialsystems bewältigt. Andere Länder wie z. B. Spanien haben spät eine Integration in die Europäische Gemeinschaft erfahren und erst in den letzten 20 Jahren eine rasante wirtschaftliche Dynamik entfaltet. Im Süden Europas spielt die Erwerbsbeteiligung von Frauen oder die Teilzeitbeschäftigung eine deutlich geringere Rolle. Folgen des ökonomischen Wandels und struktureller Veränderungen zeigen sich oftmals im regionalen Kontext wie die extreme Nord-Süd-Problematik Italiens, der Ost-West-Gegensatz in Deutschland oder die vom Strukturwandel der letzten Jahrzehnte besonders betroffenen alten Industrieregionen Europas. Die Mobilität und Flexibilität am Arbeitsmarkt stellt sich in Europa als große Vielfalt dar; beobachtete Entwicklungen in dem einen Land lassen sich nicht einfach auf andere Länder übertragen und haben oftmals sehr spezifische Ursachen.

1.2. Flexicurity

Im Rahmen des Projektes „Mobilität und Transfer“ hat das Thema „flexicurity“ einen hohen Stellenwert eingenommen, da es sich in vielen Projekten/Modellen – sowohl in Deutschland als auch in den anderen europäischen Ländern – wiedergefunden hat. Der Begriff „flexicurity“ wurde in Dänemark

geprägt und kombiniert die Elemente Flexibilität und Sicherheit (security). Flexicurity zielt darauf ab, den Arbeitsmarkt so flexibel wie möglich zu halten und gleichzeitig einen umfassenden sozialen Schutz anzubieten.

In der dänischen Arbeitsmarktpolitik hat sich das Prinzip „flexicurity" bereits etabliert und in anderen europäischen Ländern gewinnt es zunehmend an Bedeutung. In Zeiten der Globalisierung, des technischen Fortschritts und eines schnellen Wandels von Arbeits- und Lebensbedingungen stehen Wirtschafts- und Arbeitsmarkt vor immer größeren Herausforderungen. Auf der einen Seite wird an Unternehmen die Anforderung gestellt, sich dem wirtschaftlichen Wandel anpassen zu müssen, um produktiv arbeiten und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Auf der anderen Seite werden damit an die Beschäftigten höhere Ansprüche hinsichtlich ihrer Veränderungsbereitschaft und Flexiblität gestellt.

Das Streben nach einer Flexibilisierung der Arbeitsmärkte, der Beschäftigung und der Arbeitsorganisation kann gelingen, wenn auch den Beschäftigten die nötige Unterstützung bei der Anpassung an die veränderten Arbeitsmarktbedingungen geboten wird. Um mehr Flexibilität bei den Beschäftigten zu erzielen, brauchen sie gleichzeitig Sicherheit. Das OSA-Institut in den Niederlanden (Prof. Ton Wilthagen) forscht auf dem Gebiet der Flexicurity und definiert folgende vier Bereiche von Flexicurity: Arbeitsplatzsicherheit, Beschäftigungssicherheit (u. a. auch Förderung des lebenslangen Lernens), Einkommenssicherheit und das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben („work-life-balance"). Wenn ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Sicherheit hergestellt werden kann, findet auch die erforderliche Anpassung von Unternehmen und Beschäftigten an die veränderten Arbeitsmarktbedingungen statt. Mit „Flexicurity-Strategien" (Wilthagen) sind dann Vorgehensweisen gemeint, die versuchen dieses Gleichgewicht herzustellen. Flexibilität und Sicherheit bedingen sich gegenseitig: Der flexible Arbeitsmarkt benötigt unterschiedliche Arten von Sicherheit, und sichere Arbeitsmärkte sind wiederum nicht ohne ein gewisses Maß an Flexibilität möglich.

2. Betriebliche Mobilität

In vielen EU-Staaten hat sich der Verleih von Arbeitskräften erst in den letzten Jahren in seiner heutigen, teilweise sehr unterschiedlichen Dynamik entwickelt. Die ursprünglichen gesetzlichen Regelungen einer dem Missbrauch vorbeugenden Schutzfunktion, die das Verleihen von Arbeitskräften eher restriktiv einschränkten, haben sich weitgehend verändert und stellen inzwischen stärker die unternehmerischen Anforderungen nach flexiblerem Personaleinsatz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund. Gleichzeitig werden argumentativ verbesserte Chancen für arbeitslose Personen angeführt, die über Leiharbeit erstmals einen Zugang zu Unternehmen und später zu einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis finden können. Ähnlich unterschiedlich wie die Entwicklungen bei der Leiharbeit haben sich in einzelnen Ländern verschiedene Sonderformen in der Flexibilisierung (zwischen-)betrieblicher Organisation der Arbeit herausgebildet. Im Folgenden ist zu unterscheiden zwischen

- Unternehmensnetzwerken bzw. Arbeitgeberzusammenschlüssen, die gemeinsam Personal beschäftigen, welches in den verschiedenen beteiligten Unternehmen betriebsübergreifend zum Einsatz kommt, und

- Ansätzen flexibler betriebsübergreifender Personalüberlassung zur Sicherung von Beschäftigung in Zeiten der Nichtauslastung vorhandenen Personals sowie

- einem schwedischen Modell der Unternehmenskooperation („employer rings"), welches nicht in erster Linie den Personalaustausch zum Ziel hat, sondern die Gesundheitsförderung, und damit die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellt.

2.1. Personalpools – Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Beschäftigung von gemeinsamem Personal (AGZ)

Die langjährigen Erfahrungen der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich zeigen beispielhaft, wie es insbesondere kleinen Unternehmen in einem regionalen engen Netzwerk eines Arbeitgeberzusammenschlusses gelingen kann, zusätzliche dauerhafte Beschäftigung gegenüber prekären Arbeitsverhältnissen zu gewährleisten und damit gleichzeitig ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit auf den Märkten zu verbessern. Mit der erfolgreichen Übertragung dieser Erfahrungen nach Belgien und Deutschland eröffnen sich neue Wege einer präventiven, an Unternehmensbedarfen ausgerichteten Arbeitspolitik. Daneben hat sich in Deutschland ein weiterer Ansatz entwickelt, der es Unternehmen und deren Beschäftigten ermöglicht, zur Vermeidung von Kündigungen eine flexible und befristete betriebsübergreifende Personalüberlassung zu organisieren.

2.1.1. „Groupements d'employeur" in Frankreich

Seit 1985 existieren in Frankreich sowohl branchen- als auch branchenübergreifende Arbeitgeberzusammenschlüsse (Groupement d'Employeur), die sich in Form eines Vereins organisieren und gemeinsam Personal beschäftigen, welches sowohl kontinuierlich beschäftigt als auch wechselnd und bedarfsabhängig in den Mitgliedsbetrieben tätig ist. Die AGZ bieten kleinen und mittleren Unternehmen eine Unterstützung bei der Abdeckung von saisonalem Arbeitskräftebedarf oder permanent vorhandenem Bedarf an Teilzeit-Arbeitsstellen. Im Rahmen des AGZ werden die Personalbedarfe der einzelnen Unternehmen zu Arbeitsstellen zusammengefasst, sodass Vollzeitarbeitsplätze und auch Teilzeitarbeitsplätze neu geschaffen werden. Der/die Arbeitnehmer/-in ist dann ganzjährig in verschiedenen Unternehmen tätig. Diese flexiblen Arbeitnehmer werden von dem AGZ eingestellt und qualifiziert. Trotz betriebsübergreifender Einsätze erhalten sie nur einen Arbeitsvertrag, den sie mit dem AGZ abschließen. Der AGZ plant und organisiert ihre Überlassung an die Mitgliedsbetriebe.
Der Vorteil für die Beschäftigten liegt darin, gegenüber mehreren, zeitlich befristeten verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsverträgen und ggfs. entstehenden Zeiten der Arbeitslosigkeit nur ein einziges Arbeitsverhältnis zu haben, und unbefristet beschäftigt zu werden. Für die Unternehmen ergeben sich Flexibilisierungsvorteile durch die Beschäftigung von flexiblem, eingearbeitetem, qualifiziertem und zuverlässigem Personal. Gleichzeitig werden die Risiken von allen beteiligten Unternehmen eines AGZ gemeinsam getragen und für die Beschäftigten wird mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis materielle und soziale Absicherung gewährleistet. Gegenüber dem in der Regel kurzfristig ausgerichteten Einsatz von Leiharbeit mit ständig wechselnden Beschäftigten sind die AGZ auf die langfristige und kontinuierliche Beschäftigung von Perso-

nal ausgerichtet. Heute arbeiten circa 32.000 Personen in AGZ, überwiegend im ländlichen Bereich, aber auch in der Industrie. Hinzu kommen noch rund 100 sogenannte „Arbeitgeberzusammenschlüsse für Einarbeitung und Qualifizierung" (GEIQ), deren Tätigkeit auf die Integration von arbeitslosen Zielgruppen mit Vermittlungshemmnissen ausgerichtet ist.
Initiativen zur Gründung eines AGZ gehen oftmals von wirtschaftsnahen Einrichtungen wie dem lokalen Arbeitgeberverband oder auch der regionalen Wirtschaftsförderung aus. Grundlage eines jeden AGZ ist in der Regel immer eine anfängliche „Machbarkeitsstudie", in der die lokalen / regionalen Arbeitskräfte- und Qualifizierungsbedarfe analysiert und die notwendigen Unternehmenskooperationen angebahnt werden.

2.1.2. Arbeitgeberzusammenschlüsse in Belgien

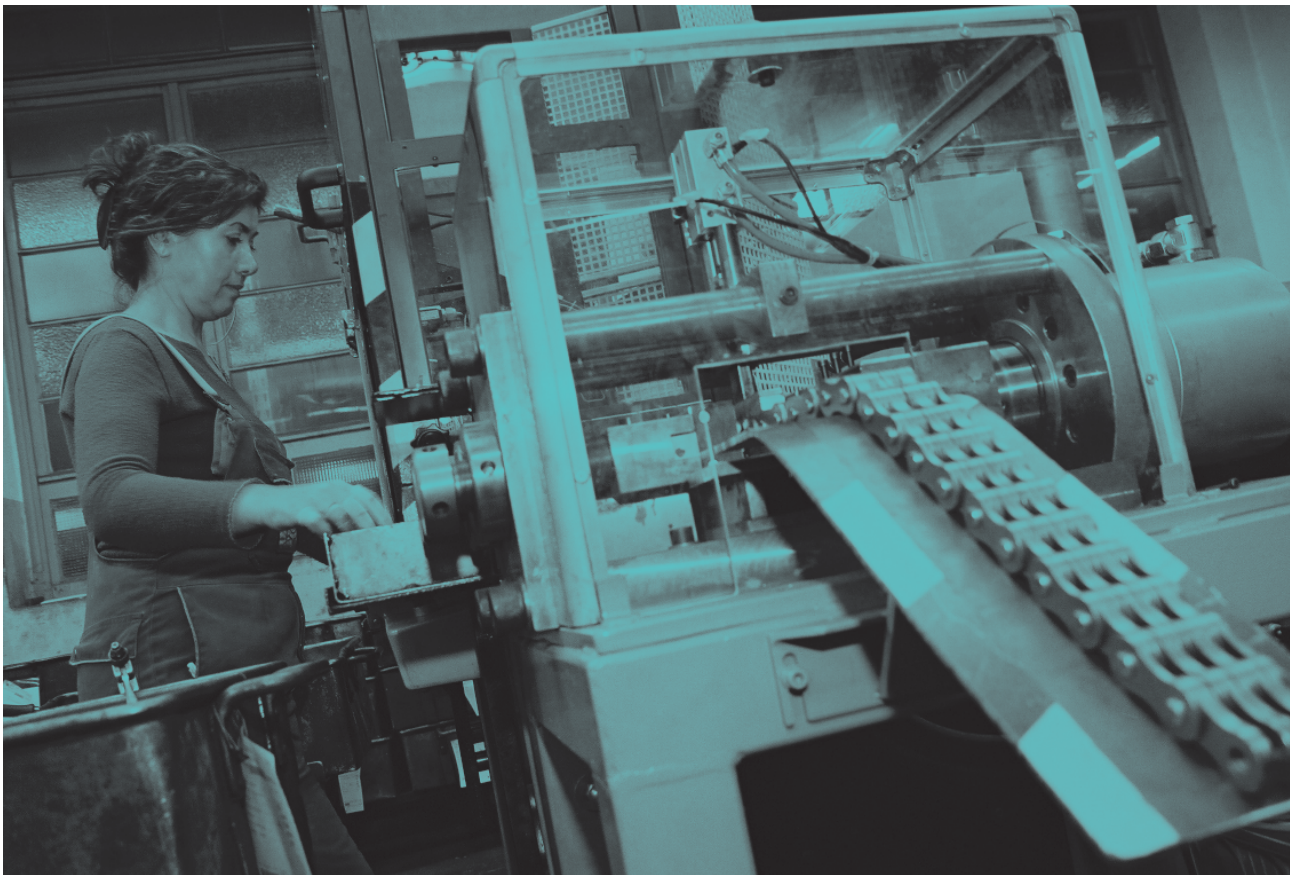
In Belgien wurden im Jahr 2000 die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen, um nach dem Vorbild der erfolgreichen französischen „Groupement d'Employeur" Arbeitgeberzusammenschlüsse zu gründen. Dabei handelt es sich um wirtschaftliche Interessenvereinigungen, die im Rahmen eines gemeinsamen gemeinnützigen Non-Profit-Unternehmens Personen beschäftigen, die wechselnd in den verschiedenen Unternehmen des Arbeitgeberzusammenschlusses zum Einsatz kommen. Die Einsatzplanung erfolgt ganzjährig je nach betrieblichen Bedarfen. Leerzeiten werden zur beruflichen Weiterbildung genutzt.
Abweichend von Frankreich weisen die belgischen AGZ folgende Besonderheiten auf: Die gesetzlichen Regelungen stellen die soziale Integration in den Vordergrund und beschränken den zu beschäftigenden Personenkreis auf Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger oder Personen mit einem Einkommen am Existenzminimum. Darüber hinaus muss die Beschäftigung auf Grundlage eines unbefristeten Arbeitvertrages erfolgen.
Die AGZ können (wie jedes andere Unternehmen auch) bei der Einstellung von arbeitsmarktpolitischen Problemgruppen Integrationsbeihilfen in Höhe von monatlich 500 € pro Person erhalten, gleichzeitig erfolgt eine Reduzierung der anfallenden Sozialversicherungsbeiträge.
Zur Unterstützung beim Aufbau von AGZ in Belgien und zur weiteren Verbreitung dieses neuen Instrumentes wurde in Brüssel ein „Ressourcenzentrum" eingerichtet, anteilig finanziert über das Förderprogramm EQUAL. Dieses Ressourcenzentrum informiert die interessierten Unternehmen vor Ort, wobei eine Konzentration auf Regionen und Branchen mit einem hohen Anteil von Teilzeit-Arbeit stattfindet. Nach der Vorbereitung und Gründung eines AGZ mithilfe einer öffentlich finanzierten Machbarkeitsstudie unterstützt das Ressourcenzentrum in Form administrativer Begleitung den AGZ bei Formalitäten wie z. B. Vertragsgestaltung und Geschäftsordnungen. Des Weiteren erfolgt eine Unterstützung bei der Auswahl und Einstellung geeigneter Beschäftigter nach festgelegten Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen.

2.1.3. Arbeitskräftepools in den Niederlanden

Die Transfergesellschaft „Efteling Personeels BV" ist aus der Fa. Efteling, Betreiberin eines großen Freizeitparks, in einem Joint Venture mit dem Zeitarbeitsunternehmen Start Uitzendbureau hervorgegangen und stellt ein gutes Beispiel für das gelungene Zusammenspiel von Personal abgebenden und Personal aufnehmenden Unternehmen dar. Aufgrund des saisonalen Charakters seines Dienstleistungsangebots stand Efteling lange vor dem Problem, das eigene qualifizierte Personal nach der Feriensaison entlassen zu müssen und bei Bedarf nicht entsprechend wieder rekrutieren zu können. Deshalb wurde im Jahre 2000 die Efteling Personeels BV (EPBV) gegründet. Die Beschäftigten bei Efteling erhalten einen durchgängigen Arbeitsvertrag (jaar-rondcontract) bei der EPBV und werden in den Zeiten, in denen sie nicht bei Efteling beschäftigt werden können, an andere Unternehmen entsandt. Dies betrifft etwa 160 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Einer der wichtigsten Kunden der EPBV ist der Krankenversicherer CZ, der in den Wintermonaten traditionell einen hohen Bedarf an zusätzlichem Personal hat. Durch die Kooperation mit der EPBV kann CZ nun jedes Jahr auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen, die das Unternehmen bereits kennen und die in ihre Tätigkeit bei CZ eingearbeitet sind. Für die ersten beiden Jahre nach Gründung erhielt die – nicht auf Gewinnerzielung angelegte – EPBV eine öffentliche Anschubfinanzierung (1 Mio. €), trägt sich ansonsten jedoch vollständig selbst durch die Vergütungen für die ausgeliehenen Beschäftigten. Ein strukturelles Problem stellt sich gelegentlich,wenn der Mutterkonzern für Winteraktivitäten EPBV-Mitarbeiter benötigt, die zu diesem Zeitpunkt an CZ ausgeliehen sind.

2.1.4. Die SpreewaldForum GmbH: ein Arbeitgeberzusammenschluss in Brandenburg

Bundesweit erster deutscher Arbeitgeberzusammenschluss nach französischem Vorbild ist die SpreewaldForum GmbH. Sieben Unternehmen aus dem Landwirtschafts- und Landschaftsbau sowie eine Autoverwertung hatten sich 2004 in dem Modellprojekt Unternehmensentwicklung – Arbeitskräftepools organisiert. Gleich im Jahr nach ihrer Gründung haben die Partnerbetriebe ein Arbeitskraftvolumen abgerufen, das zu neun Arbeitsplätzen bei der SpreewaldForum GmbH gebündelt werden konnte. Neun Personen haben so einen zunächst befristeten Job gefunden. Heute zählt die GmbH bereits 15 Mitgliedsunternehmen und 20 Beschäftigte. Langfristig ist eine Größenordnung von bis zu 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anvisiert. Für die Erledigung von Saisonarbeit oder um einen immer wiederkehrenden temporären Fachkräfte-Bedarf zu decken, stellt das Forum den Betrieben Fach- und Hilfskräfte in der Landwirtschaft, Hilfskräfte in der Forstwirtschaft, Produktionshelfer in der Nahrungsmittelverarbeitung, Maschinenschlosser, Kraftfahrer, Buchhalter oder etwa Fachkräfte in Gastronomie und Service zur Verfügung. Die Entscheidung über die Personalauswahl, den Einsatz und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen Partnerbetriebe und SpreewaldForum gemeinsam. Das Risiko der arbeitsvertraglichen Bindung indes liegt zwar bei dem SpreewaldForum, jedoch haben sich die Partnerbetriebe vertraglich gebunden, die einmal abgerufene Arbeitszeit auch dann zu bezahlen, wenn sie nicht in Anspruch genommen wird. Dies ermöglicht dem SpreewaldForum eine langfristige Planung und kontinuierliche Auslastung der Arbeitskräfte. Das geteilte Risiko ermöglicht, die Zusatzkosten für die zu entleihenden Arbeitskräfte niedrig zu halten. Die Betriebe sparen die Zeit für Personalsuche und -verwaltung, zudem macht der Rückgriff auf die bewährten Kräfte Personaleinarbeitung überflüssig. In Personalauswahl und -entwicklung des Forum-Personalstamms sind sie eingebunden. Die



Vorteile des AGZ für die Unternehmen: Höhere Mitarbeitermotivation und -qualifikation, geringerer Verwaltungsaufwand sowie geringerer Zeitaufwand für Mitarbeiterbeschaffung, Einarbeitung und sonstige Personalarbeit. Der Arbeitgeberzusammenschluss ist ein „Unternehmen der Unternehmen", daher werden die Beschäftigten ausschließlich in den Mitgliedsunternehmen eingesetzt. Durch die regionale Unternehmenskooperation lässt sich der unternehmensübergreifende Personaleinsatz deutlich kostengünstiger organisieren. Die Betriebe müssen rund zehn Prozent weniger Kosten tragen als beim Einsatz von Personen aus Zeitarbeits-Unternehmen. Auch die Beschäftigten profitieren von dem Arbeitgeberzusammenschluss: Sie erhalten Vollzeitarbeitsplätze, auch wenn das einzelne Unternehmen ein relativ kleines Arbeitsaufkommen verzeichnet; es handelt sich folglich um sichere Jobs in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Ein weiterer Vorteil liegt in dem zusätzlichen Gewinn an Beschäftigungsfähigkeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zwar nur einen Arbeitgeber, verrichten aber dennoch vielfältige Aufgaben in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen. Das steigert ihre Anpassungsfähigkeiten und ihre Kompetenzen und verbessert damit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

2.2. Flexible Personalüberlassung in Unternehmenskooperationen

In Deutschland expandiert die Zeitarbeitsbranche seit Jahren mit hohen Wachstumsraten. Die Zahl der Leiharbeitnehmer hat sich von 47.000 im Jahr 1980 auf 453.000 im Jahr 2005 beinahe verzehnfacht [1].

Als Alternative zur Leiharbeit, die vor allem seitens der Beschäftigten oftmals negativ beurteilt wird, haben sich aber auch Modelle einer flexiblen betriebsübergreifenden Arbeitnehmerüberlassung entwickelt, die auf den Erhalt bedrohter Arbeitsplätze abzielen und Kurzarbeit oder Entlassungen vermeiden sollen. Basis dieser Modellprojekte sind die Regelungen gemäß § 1 Abs. 3 Nr. 1 AÜG, wonach auf Grundlage eines Tarifvertrages Beschäftigte z. B. bei Auftragsmangel befristet an andere Unternehmen desselben Wirtschaftszweiges ausgeliehen werden können.

Der Vorteil für die Beschäftigten, die dem befristeten Einsatz in einem anderen Betrieb grundsätzlich zustimmen müssen, besteht darin, nicht den Arbeitsplatz zu verlieren. Das Arbeitsverhältnis mit ihrem Unternehmen bleibt bestehen und sie haben keine finanziellen Einbußen. Die Unternehmen profitieren einerseits durch die finanzielle Entlastung durch nicht anfallende Lohnkosten für einen bestimmten Zeitraum sowie durch die garantierte Rückkehr der qualifizierten Beschäftigten in das Unternehmen. Den Arbeitskräfte aufnehmenden Unternehmen stehen kurzfristig qualifizierte und vertraute Arbeitskräfte zur Verfügung, ohne dass hohe Einarbeitungskosten oder Mehrarbeitszuschläge entstehen. Nutznießer ist letztendlich auch die Arbeitslosenversicherung, die in diesem Fall keine Lohnersatzleistungen zahlen muss. Über die Personalüberlassung hinaus ergeben sich zusätzliche Synergien für die Unternehmen durch weitergehende Kooperationen in Geschäftsfeldern wie z. B. dem gemeinsamen Einkauf oder einem gemeinsam genutzten Maschinenpark. [1] S. IAB_Kurzbericht Nr. 14 / 19.9.2006

2.2.1. Die Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM): Ein Arbeitgeberzusammenschluss in Braunschweig

Unter Federführung des Arbeitgeberverbands Region Braunschweig e.V. und der IG Metall entstand im Jahr 2000 im regionalen Bündnis für Arbeit die Kooperationsinitiative Maschinenbau KIM, ein Zusammenschluss von zurzeit elf Unternehmen aus dem Bereich Maschinen- und Anlagenbau. Anlass für die Gründung war die strukturelle Krise des Maschinenbaus in der Region, gekennzeichnet durch Kurzarbeit und Entlassungen. Um die zeitweise mangelnde Auftragslage eines Unternehmens mit Auslastungsspitzen eines anderen Unternehmens ausgleichen zu können, planten die beteiligten Unternehmen und regionalen Akteure einen Arbeitskräftepool zum flexiblen Austausch von Personal. Die Sicherung der Arbeitsplätze war das vorrangige Ziel. Darüber hinaus sollte die gesamte regionale Branchenstruktur des Maschinenbaus gestärkt werden.

Heute hat sich die Kooperation längst intensiviert und es sind Synergien entstanden, die weit über den ursprünglichen flexiblen Personalaustausch hinausgehen. Zurzeit existieren unternehmensübergreifende Arbeitskreise in den Bereichen Arbeitssicherheit, Aus- und Weiterbildung, EDV/IT, Einkauf, Entsorgung und Investitionen. Dabei geht es um einen gemeinsamen Materialeinkauf, um abgestimmte Entsorgungsstrategien oder die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze. Neben realer Kosteneinsparung haben

Erfahrungs- und Wissensaustausch hohe Priorität. Unterstützt wird die Zusammenarbeit durch eine gemeinsame Internetplattform.
Anfangs über Landesmittel und Gelder des AGV Gesamt-Metall gefördert trägt sich die Kooperation heute aus Mitteln der teilnehmenden Unternehmen. Die rechtliche Basis des Arbeitnehmeraustausches stellt der KIM-Tarifvertrag zwischen dem Verband der Metallindustrie und der IG Metall sicher. Das Konzept des Arbeitskräftepools, bei dem im Jahr 2000 Ver- bzw. Entleih von Personal im Mittelpunkt stand, ist aufgegangen: Seit diesem Zeitpunkt hat es in den beteiligten Unternehmen keinen Personalabbau mehr gegeben. Aktuell ist aufgrund günstiger Konjunktur der Austausch an Personal leicht rückläufig und die Nutzung der beschriebenen weiteren Kooperationen/Synergien steht im Vordergrund.
Die Fallstudie „Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools“ [2] unterstreicht den erfolgreichen Verlauf dieses neuen innovativen Ansatzes. Neben den personellen Flexibilitätsgewinnen über den Arbeitskräftepool haben die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit entscheidend stärken können, z. B. durch Einstufung von verschiedenen gemeinsamen Zulieferunternehmen als A-Kunde, was der Gleichstellung eines Großkonzerns entspricht. Rund zwei Drittel der beteiligten Unternehmen haben den Arbeitskräftepool genutzt und das Spektrum der Verleihdauer reichte von einem Tag bis zu einem halben Jahr. Die meisten Betriebe beschränken den Personalaustausch auf ein oder zwei Unternehmen, oft sind es wiederkehrende Einsätze immer derselben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Gesamtvolumen der Mitarbeiterentsendung wurde auf knapp 3000 Einsatztage im Jahr 2004 geschätzt. [2] Fallstudie im Rahmen des Art. 6 – Projektes „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“, Institut für Arbeit und Technik / Institut für Psychologie der Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit, Juni 2006

2.2.2. Arbeitgeberzusammenschlüsse zur flexiblen Personalüberlassung in NRW / Modellprojekte

Angeregt durch Informationen über erste tarifvertragliche Regelungen zur flexiblen Personalüberlassung wie z. B. in Braunschweig wurden im Frühjahr 2003 in Nordrhein-Westfalen vergleichbare Überlegungen im Bereich der Metallindustrie entwickelt. Der erste Tarifvertrag zum Personalaustausch, bezogen auf 14 Unternehmen mit circa 6.800 Beschäftigten im Maschinenbau in der Region Ostwestfalen-Lippe, wurde Ende 2003 abgeschlossen. Weitere regional- und branchenbezogene Tarifverträge wurden in den Folgejahren in mehreren Regionen Nordrhein-Westfalens abgeschlossen. Aufgrund der fehlenden Einbindung eines zwischen den verschiedenen Unternehmen moderierenden Dienstleisters – wie bei der Kooperationsinitiative Maschinenbau KIM in Braunschweig – ist es jedoch bislang nicht zu Personalüberlassungen in nennenswerter Größenordnung gekommen. In Nordrhein-Westfalen wird derzeit mit zwei Initiativen in der Metall- und Elektrobranche die Idee der Personalüberlassung in Arbeitgeberzusammenschlüssen aufgegriffen – „FLEXPOOL“ im westfälischen Ruhrgebiet und „Zwischenbetrieblicher Personalaustausch“ in der Emscher-Lippe-Region. Beide Modellprojekte erhalten eine Anschubfinanzierung aus Mitteln der Europäischen Union und der Landesregierung NRW. Die Projekte sind im Verlauf des Ziel-2-Projektes „Mobilität und Transfer“ der G.I.B. entstanden und wurden bzw. werden bei der Entwicklung und Umsetzung eng von der G.I.B. begleitet.
In dem Projekt FLEXPOOL kooperieren zwei in Personalmanagement, Qualifizierung und Beschäftigungspolitik erfahrene Institutionen: Das „Netzwerk Radbod“ aus Hamm und die „Werkstatt im Kreis Unna“. Beide Institutionen fungieren dabei gemeinsam als moderierende Agentur zwischen den Unternehmen. Rechtsgrundlage für den Arbeitskräftetausch ist hier der eigens für den Arbeitskräftepool geschlossene Ergänzungstarifvertrag zwischen dem Unternehmensverband der Eisen- und Metallindustrie Westfalen-Mitte und den IG Metall-Bezirken Hamm und Unna. Damit FLEXPOOL auch Personal außerhalb des Pools rekrutieren oder notwendige Qualifizierungen organisieren kann, kooperiert die Agentur in einem regionalen Netzwerk bestehend aus der Agentur für Arbeit, Transferdienstleistern und Zeitarbeitsfirmen. Zurzeit besteht FLEXPOOL aus zwölf Unternehmen mit zusammen rund 2.500 Beschäftigten. Bis Ende 2007 soll die Zahl der Unternehmen auf 25 steigen.
Mit der CE-Consult GmbH als Träger des Modellprojektes „Zwischenbetrieblicher Personalaustausch“ in der Emscher-Lippe Region bringt ebenfalls ein im Feld des Personaltransfers erfahrenes Dienstleistungsunternehmen sein Know-how als Moderator und Koordinator zwischen Unternehmen der Metall-Elektrobranche ein. Erste Meilensteine im Aufbau einer regionalen Unternehmenskooperation sind auch hier der Abschluss eines Tarifvertrages sowie die verbindliche Einbeziehung von kooperationsbereiten Unternehmen.

Beide Projekte bieten auch über den Ansatz des flexiblen Personalaustauschs hinaus Lösungsansätze hinsichtlich unterschiedlicher betrieblicher Fragestellungen. Unternehmen können sich beispielsweise besondere Spezialisten teilen, die sie alleine zeitlich nicht auslasten und sich nicht leisten könnten. Netzwerk Radbod aus Hamm teilt sich z. B. den Presse- und Öffentlichkeitsreferenten des Flexpool-Projektes mit drei weiteren Unternehmen.

2.3. Employer Rings in Schweden

Ein starker krankheitsbedingter Anstieg von Entlassungen Anfang der 1990er Jahre und gesetzliche Änderungen, die Arbeitgebern mehr Verantwortung für die Rehabilitation ihrer Beschäftigten übertrugen, waren Ausgangspunkt für die Entstehung der „employer rings" in Schweden. Aufgrund hoher Kosten im Zusammenhang mit längerfristigen krankheitsbedingten Arbeitsausfällen war es für die Unternehmen interessant, sich im Vorfeld um eine Minimierung der Krankheitsrisiken zu kümmern. Als innovatives Instrument wurden von den Sozialpartnern die ersten „employer rings" initiiert, vor allem getragen von Einzelpersonen.
Gegenwärtig arbeiten circa 50 „Employer rings" in Schweden mit zum Teil unterschiedlichen Ausprägungen. Mithilfe intensiver Beratung und Coaching werden Beschäftigte der Mitgliedsunternehmen bei der Lösung ihrer arbeitsplatz- oder gesundheitsbedingten Probleme unterstützt. Dienstleistungen sind die Organisation von Praktika oder Vermittlung in andere Unternehmen, Qualifizierung, Beratung, aber auch Outplacement. Finanziert werden die Employer Rings durch Jahresbeiträge der Mitgliedsunternehmen sowie durch einen Beitrag je nach Dienstleistungsumfang pro teilnehmenden Beschäftigten. Die Mitgliedsunternehmen kommen aus unterschiedlichen Branchen, um die Chancen zu erhöhen, dass im Falle eines internen Arbeitsplatzwechsels bzw. einer beruflichen Umorientierung auch ein gewünschtes Arbeitsplatzangebot zur Verfügung gestellt werden kann. Als Serviceanbieter und zugleich Organisatoren der Unternehmensnetzwerke treten am Markt Dienstleistungsunternehmen auf, die in der Regel ohne öffentliche Förderung arbeiten. Die Dienstleistungspalette reicht von Outplacement, Berufswegeplanung, Rehabilitation und Recruitment für die Beschäftigten bis hin zu Angeboten für das Management wie Beratung, Workshops und Trainings. Oftmals treten auch Sozialversicherungsträger als Initiatoren von Employer Rings auf.

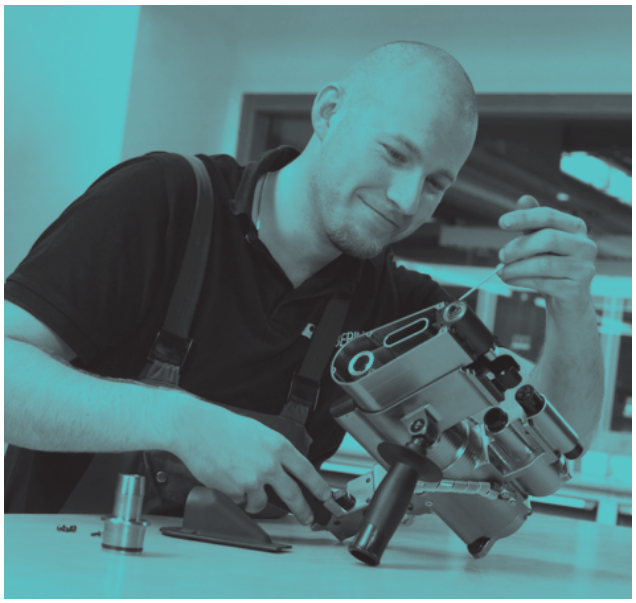
3. Personaltransfer – Ansätze guter Transferpraxis in Europa

Stehen in Unternehmen aufgrund von strukturell bedingten Reorganisationsprozessen oder konjunkturellen Entwicklungen unvermeidbare Entlassungen an, kann mit den Instrumenten des Personaltransfers der frühzeitige und sozial verträgliche Wechsel in ein neues Arbeitsverhältnis unterstützt werden. Ziel ist dabei, Zeiten der Arbeitslosigkeit gar nicht erst eintreten zu lassen und noch während der verbleibenden Kündigungsfrist eine neue berufliche Perspektive anzubieten. In der Vergangenheit standen solche unter dem Begriff des „Outplacement" bekannten Hilfen fast ausschließlich einem kleinen Kreis meist höher qualifizierter oder an exponierter Stelle tätiger Führungskräfte zur Verfügung und wurden auch ausschließlich aus Mitteln des Unternehmens finanziert. Daneben haben sich in Europa insbesondere seit den tief greifenden wirtschaftlichen Veränderungsprozessen der 1970er Jahre mit ihren einhergehenden (Massen-)Entlassungen über das Einzel-Outplacement hinausgehende Transferinstrumente etabliert, die sich an alle von Entlassung bedrohten Beschäftigtengruppen richten.

Der Verlust von Arbeitsplätzen im Zuge struktureller Veränderungen der Wirtschaft oder aufgrund konjunktureller Schwankungen ist in allen untersuchten Ländern in unterschiedlichster Dimension und Dynamik festzustellen. Betriebsbedingte Entlassungen werden begleitet durch passive Maßnahmen zur sozialen Sicherung wie Abfindungen, Lohnersatzleistungen etc. sowie durch aktive Unterstützungsleistungen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Outplacement ist inzwischen in allen Ländern zu einem normalen Beratungsangebot geworden, wobei sich in den südlichen Ländern Europas wie Italien und Spanien entsprechende Angebote erst in den letzten Jahren entwickelt haben. In den Niederlanden und zum Teil in Belgien (Flandern) hat Outplacement entsprechend dem hohen Grad an Teilzeit- und befristet Beschäftigten schon seit vielen Jahren eine stärkere Bedeutung. In Schweden gehört Outplacement wie selbstverständlich zum Unterstützungsinventar bei Entlassungen. Hier sind Entlassungen in der Regel immer schon mit hohen Kosten für die Unternehmen verbunden gewesen und gehören Fragen der sozialen Sicherung zum Kern des sozialstaatlichen Modells. In Ländern wie Irland, Spanien und Österreich spielt Outplacement aufgrund des dynamischen Arbeitsmarktes gegenwärtig eher eine untergeordnete Rolle, während in Frankreich und Deutschland entsprechende Unterstützungen in Teilen der Wirtschaft seit längerem angeboten werden. Länderübergreifend ist festzustellen, dass sich Outplacement zum einen auf eher größere Unternehmen konzentriert, die auch in der Regel über entsprechende finanzielle Mittel verfügen und sich darüber hinaus in erster Linie nach wie vor an höher qualifizierte, oftmals mit leitenden Aufgaben betraute Beschäftigte, richtet.

Vereinbarungen zu individuellen Outplacementangeboten existieren in Form einzelvertraglicher Regelungen über die Organisation innerbetrieblicher Arbeitsmärkte bis hin zur Überführung größerer Beschäftigtengruppen in eigens zum Zweck der Vermittlung gegründete Transferunternehmen (z. B. Vivento für Beschäftigte der Telekom). Outplacement- oder Transferangebote für ganze Gruppen von Beschäftigten, die aufgrund von Restrukturierungsprozessen oder der Schließung des gesamten Betriebes durch Massenentlassungen betroffen sind, haben sich erst in den letzten Jahren in einzelnen Ländern herausgebildet und stellen sich recht unterschiedlich dar. Bereits seit den 1970er Jahren begleiten in Schweden die tarifvertraglich basierten „Arbeitsplatzsicherungskomitees" betriebliche Reorganisationsprozesse und unterstützen bei betriebsbedingten Kündigungen den frühzeitigen Übergang in neue Arbeit. In Frankreich sind die Ansätze zur Unterstützung der Beschäftigten im Fall betriebsbedingter Massenentlassungen gesetzlich geregelt. Neben dem bei Massenentlassungen obligatorischen Umstrukturierungsplan muss hier mit der Arbeitsbehörde ein Sozialplan abgestimmt werden, der entsprechende Outplacementangebote zu enthalten hat. Mit den sogenannten Mobilitätszentren wurden in den Niederlanden und in Irland spezifische Transferansätze entwickelt, die ähnlich wie bei den deutschen Transferagenturen vom Wegfall des Arbeitsplatzes betroffene Beschäftigte zusammenfassen und entsprechende Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsangebote organisieren. In Belgien gibt es für Beschäftigte, die älter als 45 Jahre alt sind, einen gesetzlichen Anspruch auf Outplacementberatung, deren Kosten die Unternehmen zu tragen haben. Regionale Besonderheiten haben hier dazu geführt, dass in Flandern und der Region um Brüssel eher auf Einzeloutplacement gesetzt wird, während in der altindustriell geprägten Region Wallonien Massenentlassungen bei betrieblichen Umstrukturierungsprozessen durch die Einrichtung von Integrationszentren (Cellule de Recon-version) begleitet werden. Träger ist hier unmittelbar die wallonische Arbeitsagentur FOREM, die bei Bedarf in enger Verbindung mit den jeweiligen Gewerkschaften entsprechende Anlauf- und Begleitstrukturen einrichtet. Eines der ältesten bekannten Transferinstrumente sind die Arbeits-

stiftungen in Österreich, die für gekündigte Beschäftigte den Zeitraum zwischen dem alten und einem neuen Arbeitsverhältnis sozial absichern und gewinnbringend überbrücken. Während Italien mit der „Cassa Integrazzione" sowie der „Lista Di Mobilita" lediglich über Instrumente vergleichbar mit dem deutschen Kurzarbeitergeld verfügt, haben sich in Deutschland aus einer ursprünglichen Sonderform des Kurzarbeitergeldes spezielle Transferinstrumente herausgebildet. Mit den Transfergesellschaften bestehen in Deutschland weitreichende Unterstützungsmöglichkeit zur Vermittlung betriebsbedingt gekündigter Beschäftigter, deren Besonderheit vor allem in dem Status eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses und in einer intensiveren Unterstützung und Begleitung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz liegt.



3.1. Die Arbeitsplatzsicherheitskomitees in Schweden

Zur sozialverträglichen Gestaltung von Transferprozessen in Fällen von unvermeidbarem Personalabbau existiert in Schweden seit über 30 Jahren neben der Arbeitslosenversicherung das eigenständige beitragsfinanzierte Instrument der „Arbeitsplatzsicherheitskomitees". Im Zuge des massiven Stellenabbaus in den 1970er Jahren vereinbarten die Sozialpartner die Gründung einer besonderen Organisation. Getragen von der Ansicht, dass die öffentlichen Arbeitsämter die von Entlassung betroffenen Beschäftigten nicht ausreichend unterstützten, wurden spezielle Organisationen in einzelnen Wirtschaftssektoren eingerichtet. Anfangs eher auf Angestellte im gewerblichen Bereich ausgerichtet, bildeten sich bis heute Organisationen in allen Wirtschaftsbereichen. Insgesamt stehen in Schweden circa 2 Mio. Arbeitnehmer unter einer von 50 Vereinbarungen. Mit ihrer Mitgliedschaft im jeweiligen Arbeitgeberverband verpflichten sich die Unternehmen 0,3 % ihrer Lohnsumme an diese Unterstützungseinrichtung zu zahlen. Zu deren Aufgaben gehören in erster Linie die Unterstützung der entlassenen Mitarbeiter, das Coaching von Managern bei bevorstehendem Personalabbau sowie die Unterstützung der Unternehmen bei der Personalrekrutierung. Der Transfer-Prozess dauert in der Regel 6 bis 12 Monate, kann sich im Einzelfall aber auch über zwei bis fünf Jahre (maximal) erstrecken. Intensive Beratung findet allerdings in den ersten sechs Monaten statt. Die Arbeitsplatzsicherungskomitees werden durch paritätisch besetzte Gremien gesteuert. Die kollektiven Vereinbarungen sehen die aktive Unterstützung der aufgrund von Umstrukturierung oder Auftragsrückgang betroffenen Beschäftigten vor, die spätestens dann beginnt, wenn die Entlassung angekündigt wird. Unter bestimmten Bedingungen können die Vereinbarungen auch zusätzliche Entschädigungszahlungen sowie z. B. Ausgleichszahlungen bei Aufnahme von gering bezahlter Tätigkeit beinhalten.

3.2. Mobilitätszentren in den Niederlanden

Auf dem niederländischen, zunehmend über Zeitarbeit flexibilisierten Arbeitsmarkt, spielt der Einsatz von Outplacement seit langem eine große Rolle, wobei es sich in erster Linie um Einzeloutplacement – überwiegend für höhergestellte Fach- und Führungskräfte – handelt. Eine öffentliche Förderung von Outplacement ist nicht bekannt. Ansätze zur Verbesserung der Mobilität von Beschäftigten und der Flexibilität bei den Unternehmen bieten die sogenannten Mobilitätszentren, d. h. inner- wie auch überbetriebliche Einrichtungen zum Einsatz und Austausch sowie zur Qualifizierung von Beschäftigten, die dem deutschen Modell der Transferagentur (Gruppenoutplacement) entsprechen.
Das NS Mobiliteitscentrum der niederländischen Eisenbahngesellschaft NS wurde, als eines der ersten in den Niederlanden, 1994 gegründet, um das im Zuge der Privatisierung potenziell überzählige eigene Personal für alter-

native Tätigkeiten im Unternehmen, aber auch außerhalb der NS zu qualifizieren und zu vermitteln. Inzwischen ist dieses Mobiliteitscentrum ein selbstständig operierender Teil des Konzerns. Zentrales Instrument ist eine systematische Personalentwicklung zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der beim Mobiliteitscentrum unter Vertrag stehenden Beschäftigten. Das NS Mobiliteitscentrum wird vollständig aus eigenen Mitteln der NS finanziert und gehört zu den wenigen aufgefundenen Transfermodellen, die im Großen und Ganzen einen primär präventiven Charakter haben. Aufgrund einer möglichen stigmatisierenden Wirkung auf die in einem Mobilitätszentrum involvierten Beschäftigten wird das Instrument in den Niederlanden nach Erfahrungen aus anderen abgeschlossenen Projekten allerdings auch kritisch beurteilt.

1999 verlagerte Philips sein Werk in Terneuzen nach Polen. Zusammen mit dem Verbund Werk & Vakmanschap (W&V), in dem gut 600 Unternehmen der Branche zusammengeschlossen sind, startete Philips das Pilotprojekt „Nieuw Vakmanschap: bemiddeling van werk naar werk" (Neue Fachlichkeit: Vermittlung aus Beschäftigung in Beschäftigung). Die bei Philips von Entlassung bedrohten Mitarbeiter erhielten das Angebot, sich an dem Projekt zu beteiligen. Ihr Arbeitsvertrag mit Philips wurde durch einen Vertrag mit W&V ersetzt. Die Arbeitnehmer bekamen eine zertifizierte Qualifizierung und wurden – über eine intensive Begleitung und unter Kompensation eventueller Einkommenseinbußen – in andere Betriebe vermittelt. Im Jahre 2002 hat Philips in Zusammenarbeit mit der Stichting TSO Brabant (einer Stiftung im Bereich Gesundheit und Soziales) sowie Einrichtungen im Bereich des Gesundheitswesens 30 von Kündigung bedrohten Mitarbeitern eine Beschäftigung im Gesundheitswesen anbieten können. Grundlage bildete ein den aktuellen Erfordernissen angepasstes „Van werk naar werk"- Modell. Nach den positiven Erfahrungen mit den Aktivitäten im Gesundheitssektor beschloss man bei Philips, das Konzept zu verallgemeinern. Seit 2003 wird nun das Modell unter dem Namen Nieuw Vakmanschap in einem Philips-unabhängigen Kontext für den Personaltransfer bei Umstrukturierungen, Unternehmensschließungen und Personalabbau umgesetzt. Nieuw Vakmanschap ist ein Joint Venture zwischen W&V und PCN (einem national operierenden Unternehmen, das sich auf die Beratung und Qualifizierung im technisch-industriellen Bereich spezialisiert hat). Das ursprüngliche „Terneuzen"-Modell wurde aus Sozialplanmitteln (Philips plus Arbeitslosenversicherung) finanziert. Die Lohnkompensation wurde über eine Förderung nach dem (seit kurzem nicht mehr existierenden)

§ 69 WW finanziert. Das verallgemeinerte Modell kann in einzelnen Fällen und unter bestimmten Voraussetzungen auf eine Anschubfinanzierung durch das UWV [3] rechnen (Busse, 2006). [3] UWV: Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen, eine Instanz, die seit 2002 für die Umsetzung der Arbeitnehmerversicherungen zuständig ist, d. h. das UWV prüft die Berechtigung zum Bezug von Versicherungsleistungen, ihre Dauer und ihre Höhe, und sie zieht die Versicherungsbeiträge ein.

3.3. Integrationszentren in Belgien

Seit 2002 gibt es in Belgien einen gesetzlichen Anspruch auf Outplacementberatung unter folgenden Bedingungen: Die Beschäftigten müssen älter als 45 Jahre sein und über einen Arbeitsvertrag verfügen. Die Kündigung muss aus betriebsbedingten Gründen erfolgen und es darf noch kein Rentenanspruch vorliegen bzw. es darf keine Frühverrentung vorgesehen sein. Der zeitliche Umfang des Outplacements kann 60 Stunden in maximal 12 Monaten umfassen. Die Kosten haben die Unternehmen zu tragen. Bei Restrukturierungsprozessen können Kosten auch aus Mitteln der Arbeitsbehörde refinanziert werden. Darüber hinaus kann bei Neueinstellungen bei anderen Arbeitgebern eine Reduzierung der Sozialbeiträge erfolgen sowie eine Reduzierung der Sozialversicherungsbeiträge bei kollektiver Arbeitszeitreduzierung, wenn dadurch Entlassungen verhindert werden können.
Die Region Wallonien hat zur Begleitung von Massenentlassungen bei Umstrukturierungsprozessen die Einrichtung von Integrationszentren (Cellule de Reconversation) vorgesehen. Von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte, die durch eine Massenentlassung betroffen werden, können zwischen maximal 12 bis 24 Monate eine Unterstützung durch Beratung, Training und Vermittlungshilfen erhalten. Auf Initiative der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften kann die Einrichtung eines Integrationszentrums bei der wallonischen Arbeitsagentur FOREM beantragt werden, die selbst als Träger dieser Transferagenturen fungiert. Infolge der starken Stellung der Gewerkschaften übernehmen oftmals ehemalige betriebliche Gewerkschaftsvertreter die Aufgabe des Beratungs- und Vermittlungsprozesses. Durch ein breites Dienstleistungsangebot bietet die Transferagentur eine gemeinsame Anlaufstelle für die Beschäftigten und beugt sozialen Ausgrenzungsmechanismen vor. Gleichzeitig wird nach Bedarf eine individuell zugeschnittene Berufswegeplanung ermöglicht, die für 75 % der Beschäftigten eine positive Lösung durch Beschäftigung oder Qualifizierung bietet. Um effizient arbeiten zu können, richtet FOREM diese Transferagenturen ein, wenn eine Grundgesamtheit von circa 100 Beschäftigten vorhanden ist. Die 100 Beschäftigten können entweder aus einem Unternehmen sein oder es werden alternativ in einer Region verschiedene Unternehmen, die Personal abbauen müssen, in dem Integrationszentrum zusammengefasst. Probleme liegen daher auch im fehlenden kontinuierlichen Angebot entsprechender Strukturen, da die „cellules de reconversation" immer nur projektbezogen und zeitlich begrenzt eingerichtet werden.

3.4. Die Arbeitsstiftungen in Österreich

Die Unterstützung von bedrohten Beschäftigten bei betriebsbedingten Entlassungen wird in Österreich seit vielen Jahren über das Instrument der Arbeitsstiftung organisiert. Spezielle Regelungen dazu gibt es in Form der „Insolvenzstiftung", wobei die betroffenen Unternehmen hier keinen Eigenanteil zu tragen haben.
Arbeitsstiftungen in Österreich haben eine lange Tradition und gelten in der EU als „good practice". Mit ihrer Hilfe sollen Arbeitnehmer den Zeitraum zwischen dem alten und einem möglichen neuen Arbeitsverhältnis sozial abgesichert überbrücken und nachhaltig in neue Beschäftigung vermittelt werden. Die Stiftungen werden zum größten Teil vom Staat und von der Privatwirtschaft finanziert. Die Arbeitnehmer, die vorübergehend in diesen Stiftungen beschäftigt werden, erhalten für maximal vier Jahre Arbeitslosenunterstützung vom Arbeitsmarktservice, der österreichischen Agentur für Arbeit, und ein sogenanntes Stiftungsstipendium vom Betrieb. Dabei handelt es sich nicht wie in Deutschland um ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis; die Teilnehmenden sind von ihrem Status her arbeitslos. Angestrebt wird eine möglichst nachhaltige Wiedereingliederung der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt durch den Einsatz einer Kombination von beruflichen Orientierungsmaßnahmen, gezielter Aus- und Weiterbildung, „aktiver Arbeitssuche" sowie durch Betriebs- und Projektgründungen. Dieses umfassende Maßnahmenbündel, die Qualität der Betreuung, die individuelle Dauer der Teilnahme und die erzielten Integrationsquoten machen Arbeitsstiftungen insgesamt zu einem sehr erfolgreichen arbeitsmarktpolitischen Instrument. In der Region Wien werden die Stiftungen über den „Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds" (WAFF) eingerichtet. Der WAFF wurde als

gemeinnütziger Fonds 1995 gegründet und verfügt inzwischen über ein Budget von 26 Mio. Euro (2006) von der Gemeinde Wien sowie über 10 Mio. Euro Sondermittel für zusätzliche Projekte. Das Kuratorium des WAFF setzt sich aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie den Landtagsfraktionen der Region Wien zusammen. Der Vorstand besteht aus der Industriellen Vereinigung, der Wirtschaftskammer, dem Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB), der Arbeiterkammer, der Region Wien und dem Arbeitsmarktservice Wien.

3.5. Transferinstrumente in Frankreich

In der französischen Arbeitsmarktpolitik existieren verschiedene Ansätze zur Unterstützung der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten, die im Fall betriebsbedingter (Massen-)Entlassungen frühzeitig die berufliche Reintegration in neue Arbeit fördern und zugleich die materielle und soziale Absicherung gewährleisten. Gesetzliche Regelungen erfordern für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten bzw. bei Entlassungen von mehr als neun Personen innerhalb von 30 Tagen die Vorlage und Abstimmung eines Umstrukturierungsplanes, in dem Mittel und Wege zur Verhinderung bzw. Reduzierung der vorgesehenen Entlassungen aufzuzeigen sind. Der Betriebsrat muss lediglich informiert werden, hat aber das Recht, einen eigenen, von dem Unternehmen zu bezahlenden Wirtschaftsprüfer hinzuzuziehen. Ist das Unternehmen sozialplanpflichtig, muss der Arbeitgeber einen Sozialplan „ausarbeiten und umsetzen", der darauf abzielt, Entlassungen zu verhindern oder deren Zahl zu verringern und die Wiedereingliederung des Personals, dessen Entlassung nicht verhindert werden konnte, zu vereinfachen. Dieser mit der Arbeitsbehörde abzustimmende Sozialplan muss neben Regelungen zur Frühverrentung und Regelungen zu degressiv verlaufenden Ausgleichszahlungen bei gering entlohnten neuen Beschäftigungen auch konkrete Angebote wie Training, Beratung, Unterstützung bei Existenzgründung und Outplacement enthalten. Grundsätzlich gilt eine Art Verursacherprinzip, nach dem in erster Linie die Unternehmen die Finanzierung der Outplacementangebote zu übernehmen haben. Abhängig von der Größe des Unternehmens und nach Abstimmung mit der Arbeitsbehörde kann nachrangig eine Kofinanzierung durch Mittel der Arbeitslosenversicherung erfolgen. Sozialpläne enthalten demnach entsprechend unterschiedliche Förderinstrumente:

Bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten muss den von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen im Sozialplan ein sogenannter Umschulungsurlaub (Congé de Conversion) vorgeschlagen werden. Das Arbeitsverhältnis wird dabei für die Dauer von 4 bis 9 Monaten aufrechterhalten und die betroffenen Beschäftigten erhalten 75 bis 100 % ihres früheren Gehaltes.

Zur Unterstützung des beruflichen Entwicklungs- und Vermittlungsprozesses wird eine Art Transferagentur eingerichtet, meistens rekrutiert aus Mitarbeitern der Personalverwaltung, die mithilfe der im Sozialplan bereitgestellten Mittel die einzelnen Personen bei der Suche nach einer beruflich annehmbaren Lösung begleiten. Ein Begleitgremium aus Vertretern der Geschäftsführung und der Belegschaft, in das auch die Arbeitsbehörde mit einbezogen werden kann, stellt sicher, dass die im Sozialplan vereinbarten Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Bei Unternehmen mit 50 bis 1.000 Beschäftigten können Maßnahmen zur Unterstützung des beruflichen Entwicklungs- und Reintegrationsprozesses über eine Art Transferagentur (Cellule de Reclassement) angeboten werden, überwiegend mit externen Dienstleistern. Die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten haben ein Recht auf einen sogenannten individuellen „Weiterbeschäftigungsvertrag". Dieser größtenteils aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung finanzierte Vertrag garantiert den Beschäftigten zwei Monate 100 % und für die folgenden sechs Monate 85 % ihres Gehaltes. In diesem Fall wird das Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen beendet. Inhalte der Cellule de Reclassement sind Profiling, Berufswegeplanung, Unterstützung bei Bewerbungen und konkrete Unterstützung der Vermittlung /Job-Akquise.

Um die berufliche Wiedereingliederung insbesondere von Beschäftigten aus kleineren Unternehmen zu verbessern, wird in einem erst im April 2006 begonnenen Modellprojekt in sieben französischen Städten mit dem Abschluss sogenannter „Verträge zur beruflichen Neuorientierung" (Contract de Transition Professionelle) noch stärker auf die Nachhaltigkeit der vermittelten neuen Beschäftigungsverhältnisse gesetzt. Zentrales Element dieser Verträge sind individuell vereinbarte Aktionspläne, die detailliert die einzelnen Schritte auf dem Weg in neue Beschäftigung und z. B. geeignete Qualifizierungsmaßnahmen festlegen. Während der maximal 12 Monate langen Vertragslaufzeit erhalten die Teilnehmenden eine Lohnersatzleistung in Höhe von 80 % des alten Bruttogehaltes, müssen aber keine Sozialabgaben abführen, sodass im Prinzip das vorherige

Einkommensniveau erhalten bleibt. Mit dem freiwilligen Vertragsabschluss verzichten die Teilnehmenden auf ihr Recht einer Kündigungsschutzklage und gehen weitere Verpflichtungen ein, sich im Vollzeit-Einsatz mithilfe der angebotenen Unterstützungsmaßnahmen um die eigene berufliche Weiterentwicklung und Vermittlung zu kümmern. Das Beschäftigungsverhältnis geht, vergleichbar wie bei den deutschen Transfergesellschaften, vom alten Unternehmen auf ein neu gegründetes regionales Non-Profit-Unternehmen über, das die Outplacementangebote entwickelt und steuert. Der Betreuungsschlüssel liegt bei 1 : 25 bis 1 : 30, und die Teilnehmenden erhalten ein individuell zugeschnittenes Wiedereingliederungspaket aus Beratung und Begleitung, Qualifizierung, Probearbeit und Hilfen bei Existenzgründungsvorhaben.

Mit den „Comités de bassin d'emploi" (CBE) existieren in Frankreich auf lokaler/regionaler Ebene gemeinnützige Vereine, deren Aufgabe in der kooperativen Beobachtung, Dokumentation und Steuerung der lokalen/regionalen Arbeitsmärkte liegt. Die CBE sind paritätisch besetzt mit den wichtigsten arbeitsmarktpolitischen Akteuren. Die Diagnose der Beschäftigungssituation wird in Form von Datenerhebungen zu Qualifikationsbedarf der Unternehmen, Qualifikationsdefiziten der Beschäftigten, Mobilität und Demografie sowie der Anziehungskraft der Regionen erstellt. Fehlentwicklungen des regionalen Arbeitsmarktes können so schneller ausgeglichen und bedarfsgerechte Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. In einzelnen Fällen (Bressure) können durch Bereitstellung eines ständigen Outplacementangebotes (Cellule permanente de Reclassement) im Rahmen eines umfassenden Netzwerkes von örtlicher Arbeitgebervereinigung, CBE, der Arbeitsbehörde ANPE und weiteren Beschäftigungsinitiativen (Maison de l'Emploi) höhere Vermittlungserfolge erzielt werden. Im Vordergrund steht dabei der Vorteil einer kontinuierlich arbeitenden Struktur, die alle wichtigen arbeitsmarktpolitischen Akteure vor Ort vernetzt und gegenüber der reaktiven Einsetzung der Cellule de Reclassement einen permanenten Überblick über die Qualifikations- und Arbeitskräftebedarfe der regionalen Unternehmen herstellt.

3.6. Transferagenturen und Transfergesellschaften in Deutschland

In einer sich schnell verändernden Wirtschafts- und Arbeitswelt sind Beschäftigungssicherung und Beschäftigtentransfer zentrale personal- und beschäftigungspolitische Herausforderungen. Vorhandene Arbeitsplätze zu erhalten und Beschäftigung zu sichern, bleibt eine vorrangige Aufgabe von Politik und Wirtschaft.
Beschäftigtentransfer in Deutschland hat zum Ziel, bei unvermeidbarem Personalabbau den betroffenen Mitarbeitern aktive Unterstützungsleistungen für einen möglichst unmittelbaren Übergang in eine neue Beschäftigung anzubieten. Im Wesentlichen wird Beschäftigtentransfer mithilfe zweier Instrumente umgesetzt, und man unterscheidet dabei zwischen Transfermaßnahmen (§ 216a, SGB III) und Transfergesellschaften bzw. dem Einsatz von Transfer-Kurzarbeitergeld (§ 216b, SGB III).
Transfermaßnahmen können z. B. Kurzzeitqualifizierungen, Profilings, Transferagenturen oder Mobilitätshilfen sein. In den meisten Fällen handelt es sich jedoch um eine Transferagentur, bei der die Mitarbeiter im Rahmen der individuellen Kündigungsfrist hinsichtlich der Berufswegeplanung beraten und begleitet werden mit dem Ziel, eine Vermittlung in eine Anschlussbeschäftigung zu erreichen. Die Beschäftigten verbleiben im Unternehmen, gehen weiterhin ihrer Beschäftigung nach und werden für Trainings-, Beratungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen freigestellt. Die Durchführung einer Transferagentur ist grundsätzlich eine freiwillige Leistung des entlassenden Unternehmens. Eine Förderung durch die Agentur für Arbeit ist anteilig möglich, das Unternehmen muss sich jedoch maßgeblich an den Gesamtkosten des Projektes beteiligen. Voraussetzung für die Inanspruchnahme der öffentlichen Förderung ist das Vorliegen einer Betriebsänderung im Unternehmen und damit auch der Tatbestand der „Bedrohung von Arbeitslosigkeit" der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Das Instrument Transfergesellschaft bietet von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten ein für maximal 12 Monate befristetes Arbeitsverhältnis mit dem Ziel der beruflichen Neuorientierung und Vermittlung in den Arbeitsmarkt. In der Regel wird die Transfergesellschaft von einem externen Dienstleister durchgeführt, sodass ein dreiseitiger Vertrag, welcher zum einen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem alten Arbeitgeber und zum anderen den Abschluss eines neuen, befristeten Beschäftigungsverhältnisses mit der Transfergesellschaft enthält, geschlossen wird. Für die Umsetzung einer Transfergesellschaft und Beantragung des Transfer-Kurzarbeitergeldes muss bei dem Personal abgebenden Unternehmen ein dauerhafter, unvermeidbarer Arbeitsausfall aufgrund einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 Betriebsverfassungsgesetz vorliegen. Anders als bei der Transferagentur können in einer Transfergesellschaft umfangreiche Beratungsleistungen, Qualifizierungsmaßnahmen, Workshops und Informationsveranstaltungen angeboten werden, da die Beschäftigten die Zeit in der Transfergesellschaft ausschließlich für die Berufswegeplanung und Integration in ein neues Arbeitsverhältnis nutzen sollen. Die Finanzierung einer Transfergesellschaft setzt sich in der Regel aus Mitteln der Agentur für Arbeit (insbesondere Transfer-Kurzarbeitergeld) und Mitteln des Personal abgebenden Unternehmens zusammen.
Eine Kombination der Instrumente ist rechtlich möglich, d. h. eine Transferagentur kann einer Transfergesellschaft vorgeschaltet werden, um bestmögliche Vermittlungserfolge frühzeitig zu erzielen. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich in Deutschland beide Instrumente bereits etabliert haben. Sie kommen jedoch nach wie vor überwiegend bei Personalabbauprozessen von größeren Unternehmen zum Einsatz. Der Erfolg der Projekte wird in der Regel an der Vermittlungsquote gemessen und kann in den einzelnen Projekten unterschiedlich ausfallen. Abhängig ist ein erfolgreicher Projektverlauf sowohl von den regionalen, betrieblichen und individuellen Bedingungen, die sich auf den Projektverlauf auswirken, als auch von der Arbeitsweise des Dienstleisters, die sich an Qualitätskriterien für die Umsetzung von Transferprojekten orientieren sollte.
Ein Beispiel für die Verankerung des Themas Beschäftigtentransfer in der Arbeitsmarktpolitik kann Nordrhein-Westfalen sein. Die Instrumente des Beschäftigtentransfers und die Weiterentwicklung des Themas finden hier intensive Unterstützung vonseiten der Landesregierung und der Sozialpartner. Darüber hinaus wurden aufseiten der umsetzenden Akteure (Transferdienstleister NRW) aktuell gemeinsame Qualitätsstandards für die erfolgreiche Umsetzung von Transferprojekten entwickelt. Die verbindliche Einhaltung der Standards soll anhand eines Zertifizierungs/Akkreditierungsverfahrens erfolgen, welches zurzeit erarbeitet wird.

4. Resümee

Innerhalb der europäischen Staaten existieren in unterschiedlicher Intensität eine Reihe verschiedener und bereits erfolgreich erprobter Ansätze, die zur Förderung der betrieblichen Mobilität und des Beschäftigtentransfers bei unabwendbaren Personalabbauprozessen eingesetzt werden können. Ihr flexibler Einsatz stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und bietet Beschäftigten in der schwierigen Situation eines Arbeitsplatzverlustes nachhaltige und individuell zugeschnittene Unterstützung beim Übergang in neue Beschäftigung sowie ein hohes Maß an sozialer Absicherung.
Die Weiterentwicklung Mobilität und Flexibilität fördernder Ansätze bei gleichzeitiger Gewährleistung von sozialer Sicherheit für die Beschäftigten (Flexicurity) stößt auf großes Interesse bei vielen Akteuren in den einzelnen EU-Staaten. Eine Übertragung der Ansätze unter Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Besonderheiten erscheint grundsätzlich möglich und hat auch bereits erste Erfolge aufzuweisen. Beispiele hierfür sind die in NRW im Herbst 2006 gestarteten Modellprojekte zur flexiblen Personalüberlassung.
Um mit den in Europa vorzufindenden Beispielen guter Praxis eine stärkere Breitenwirkung erzielen zu können, ist es notwendig, den transnationalen Erfahrungsaustausch zu intensivieren, weiterhin modellhafte Ansätze zu initiieren und zu übertragen.

Adressen

Berta Pongiluppi
ACTÍVA PROSPECT
Centre d'Empreses
Parc Tecnològic del Vallès
08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)
Telefon 0034 93 5820177
www.activagroup.org/barcelona

Albert Trattner
ÖSB Consulting GmbH
Meldemannstr. 12-14
A-1200 Vienna
Telefon 0043 1 331680
albert.trattner@oesb.at
www.oesb.at

Frédéric Bruggeman
Syndex
27, rue des petites écuries
75010 Paris
Telefon 0033 144 791507
f.bruggeman@syndex.fr
www.syndex.fr

Franck D'Antona
Directeur du groupement d'employeurs GERM
BP 18 38321 EYBENS CEDEX
Telefon 0476607640
franck@germemploi.com
www.germemploi.com

Frédéric Naedenoen
L.E.N.T.I.C. Université de Liège
Bld du rectorat, 19 – B51
B-4000 Liège (Sart Tilman)
Telefon 0032 (0)4 3663070
www.lentic.be

Per Tengblad
Arbetstagarkonsult.AB & ATK Arbetsliv
Box 17508
118 91 Stockholm
Telefon 08 6940453
www.atk.se

Sigrid Wölfing
tamen.
Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH
Feurigstraße 54
D-10827 Berlin
Telefon 0049 (0)30 787942-11
www.tamen.de

Bärbel Mäkeler
KIM Kooperationsinitiative
Maschinenbau Braunschweig
Madamenweg 56 b
D-38118 Braunschweig
Telefon 0049 (0)531 898640
textsupport@web.de

Prof. Ton Wilthagen
OSA/Institute for Labour Studies
Tilburg University
PO Box 90153
5000 LE Tilburg
wilthagen@uvt.nl
www.tilburguniversity.nl/osa/

Institut Arbeit und Qualifikation
Gernot Mühge
Universität Duisburg-Essen
D-45117 Essen
Telefon 0049 209 1707-255
www.iaq.uni-due.de

Impressum

Prof. Dr. Thomas Kieselbach
Institut für Psychologie der Arbeit,
Arbeitslosigkeit und Gesundheit – IPG
University Bremen
Grazer Straße 2
D-28334 Bremen
Telefon 0049 421 2182827
www.ipg.uni-bremen.de

Rosalba La Grotteria
CODEX – BIC
Piazza Carlo Emanuele II, 19
I-10123 TORINO
Telefon 0039 0118123312
www.codex.it

FOREM
André Demeulemeester
Cellule de reconversion Artlaine
Telefon 0032 56 561363
andredemeulemeestercellule@yahoo.fr
www.leforem.be

TRR Trygghetsradet
Claes-Göran Ivarsson
Norra Hamngatan 32
Box 11424 Göteborg
Telefon 0046 31 7391401
claes-goran.ivarsson@trr.se
www.trr.se" www.trr.se

Tom Martin & Associates/TMA
Priory House
19 Priory Hall
Stillorgan
Co. Dublin
Ireland
Telefon 00353 1 2835252
www.tma.ie/contact.html

Herausgeber
G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon +49 2041 767-0
Telefax +49 2041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

Autoren
Irena Darga
Telefon 02041 767 270
E-Mail: i.darga@gib.nrw.de

Thomas Lindner
Telefon 02041 767 276
E-Mail: t.lindner@gib.nrw.de

Redaktion
Manfred Keuler

Gestaltung
Prof. Uwe Loesch
Arbeitsgemeinschaft für visuelle
und verbale Kommunikation

Zur einfacheren Lesbarkeit wird in diesen G.I.B. Arbeitspapieren darauf verzichtet, stets männliche und weibliche Schreibformen zu verwenden. Wenn nicht anders kenntlich gemacht, sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Juli 2007

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Ministerium für Wirtschaft,
Mittelstand und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon 02041 767-0
Fax 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de