

Offen im Denken

Gerhard Bosch

Fachgespräch Beschäftigungsgesellschaften

IG Metall

Web-seminar 4.4. 2022

Prof. Dr. Gerhard Bosch

Universität Duisburg Essen

Institut Arbeit und Qualifikation

Forsthausweg 2, LE, 47057 Duisburg

Telefon: +49 (0)203 / 379-1339; **Fax:** +49 (0)203 / 379-1809

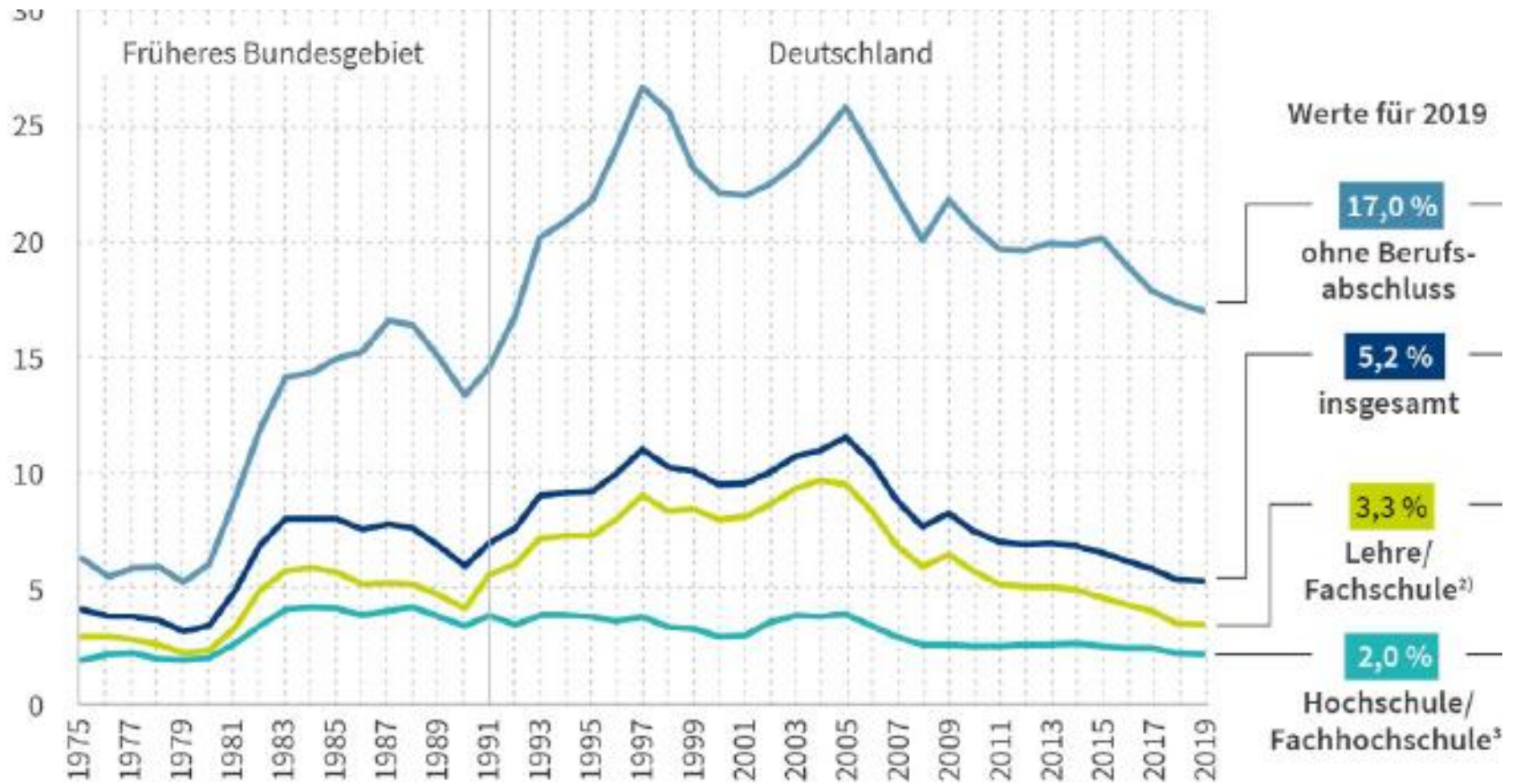
Email: gerhard.bosch@uni-due.de; www.iaq.uni-due.de

Zur Geschichte von Beschäftigungs- und Transfergesellschaften

- **Branchenkrisen mit starkem Personalabbau in den 1980'er** (*Schiffbau, Stahl, Unterhaltungselektronik etc.*)
- **Oft lokal dominierende Betriebe** (*wenig lokale Arbeitsplatzalternativen*)
- **Neuer Typus des Strukturwandels** (*hohe Arbeitslosigkeit, Zunahme prekärer und schlechter bezahlten Dienstleistungstätigkeiten*)
- **Qualifikationsprobleme** (besonders An- und Ungelernte von Personalabbau bedroht – gleichzeitig steigende Qual.anforderungen)
- **Vorruhestandsmöglichkeiten zunehmend ausgeschöpft, Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung**

Krise der klassischen Sozialplanpolitik: Sorge vor sozialem Absturz nach Personalabbau

Berufsausbildung Eintrittsticket in den Arbeitsmarkt ab Ende der 1970er



Beschäftigungsgesellschaften als Ergänzung zu klassischen Sozialplänen

- **Ziele interner Wandel:**
 - Erhalt von AP durch Diversifizierung bzw. Neuansiedlungen
 - Vermeidung von Entlassungen: Zeit gewinnen durch Qualifizierung
- **Diversifizierung gescheitert** – *nicht möglich in dicht besetzten Märkten in kurzer Zeit neue Produkte zu entwickeln*
- **Neuansiedlungen brauchen Zeit** – *Industrieparks Projekte für nächste Generation*
- **Qualifizierungsschleifen in mehreren Fällen:** (max. 2000 - 3000 Personen) praktiziert z.B. bei Blohm&Voss – *zum Teil im Vorfeld von Entlassungen: Offenheit der BA für interne Qualifizierungsmaßnahmen für von AL bedrohte Beschäftigte in einem kurzen Zeitfenster*
- **Probleme:** *Negativauslese für Qualifizierungsmaßnahmen / Interner Wandel überwiegend gescheitert, Personalabbau ging weiter*

Arbeitsförderungsgesellschaften (AFG) – Ziel externer Wandel

- **Interner Wandel nach der Wiedervereinigung keine Option:**
- **Schneller Politikwandel der Treuhand – keine Beteiligung an AFG**
1991 333 AFG mit durchschnittlich 340 Beschäftigten - überwiegend regionale Trägerstrukturen
- **Funktionen:**
 - Abfederung des Strukturwandels (KUG)
 - Qualifizierung (spielte in der Praxis nur eine geringe Rolle)
 - Temporäre ABM-Beschäftigung in Bereichen Sanierung/Umwelt
 - Existenzgründungen
- **Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit und der Besetzung der meisten neuen Arbeitsplätze während der Laufzeit der AFG hohe Einmündung in Arbeitslosigkeit**

Aber unverzichtbare Abfederung des radikalen Strukturbruchs, wichtige regionalpolitische Fkt. und Entlastung der Arbeitsämter

Transfergesellschaften (TG) – Übergänge unterstützen

- **Unterschiede zu AFG:**
 - Vereinbarung in Sozialplänen und Kostenbeteiligung des abgebenden Unternehmens erforderlich
 - Übergangmanagement – i.d.R. keine regionalpolitische Verknüpfung
- **Ziele**
 - Zeit gewinnen und Verlängerung der Absicherung
 - Professionelle Unterstützung und Qualifizierung
 - Neuerdings Qualifizierung für alle auch über Laufzeit der TG möglich (stärkere Gewichtung von Train-first anstelle von Work-first)
- **Positive Übergangseffekte – für Beschäftigten gegenüber Verbleib aber 2. Wahl**
- **Kleines gesetzliches Fenster zur Rückkehr in den Betrieb offen – Bedeutung in der Praxis?**

Koalitionsvertrag 2021

- Mit einem ans Kurzarbeitergeld angelehnten Qualifizierungsgeld kann die BA Unternehmen im Strukturwandel ermöglichen, ihre Beschäftigten durch Qualifizierung im Betrieb zu halten und Fachkräfte zu sichern. Voraussetzung dafür sind Betriebsvereinbarungen.
- Gleichzeitig setzen wir Anreize für Transformations-tarifverträge.
- Auch das Transfer-Kurzarbeitergeld weiten wir aus und entwickeln die Instrumente des SGB III in Transfer-gesellschaften weiter.

Rolle von Transfergesellschaften in der Transformation (I)

- **Neue Chancen der Verknüpfung mit Regionalpolitik**
 - Nicht kurzfristiger Personalabbau - Transformation langfristiger Prozess
 - Unternehmen bleiben bestehen und werden umgebaut
 - Im Umfeld hohe Investitionen notwendig (Ladestationen für Elektrofahrzeuge, Wasserstoffproduktion etc.)
 - Hoher Fachkräftebedarf auf dem Arbeitsmarkt
- **Öffentliche Mittel für regionale Transformationsnetzwerke in der Automobilindustrie (IG Metall an drei Netzwerken beteiligt (Südostniedersachsen, Saarland, Südwestfalen))**
- **Aber starke Polarisierung des Arbeitsmarktes – Alternative Arbeitsplätze oft schlecht bezahlt**

Dualisierter Deutscher Arbeitsmarkt: Hohe Lohnverluste bei unfreiwilligem Berufswechsel

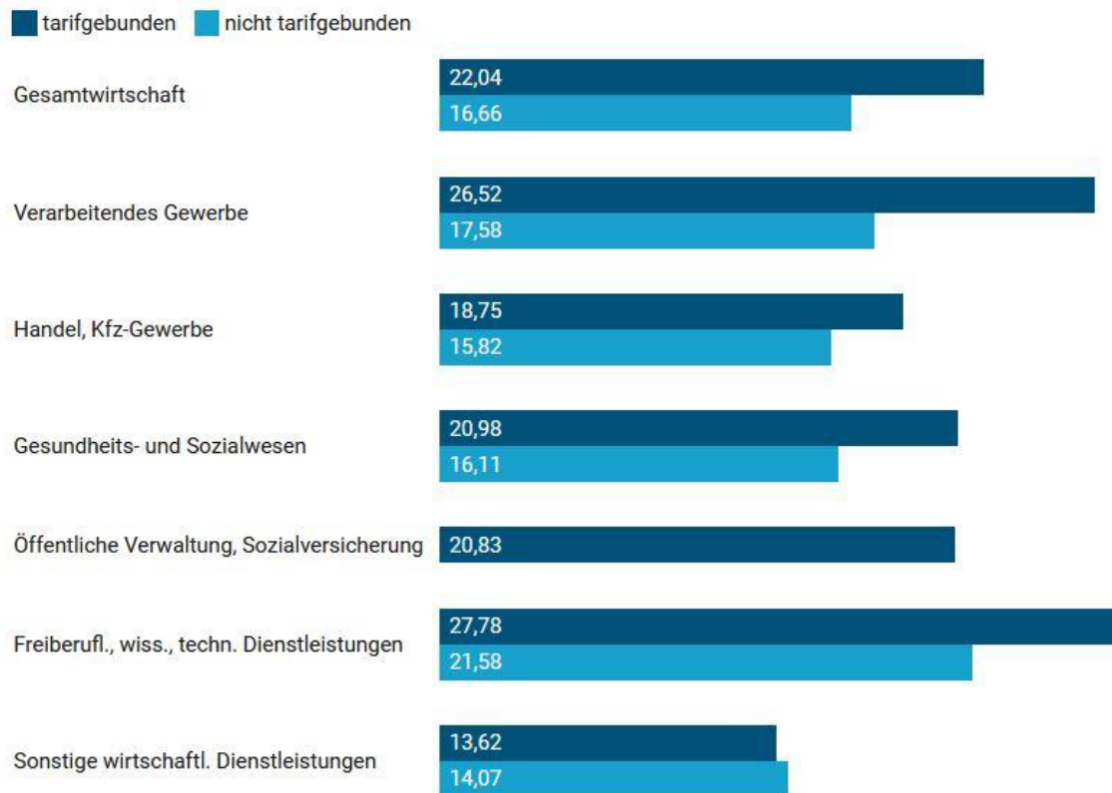
(Bruttostundenlohn Mittelwert in Euro mit und ohne Berufswechsel 2012)

	Im Ausbildungsberuf	Selbstinitiiierter Wechsel (Neuorientierung)	Selbstinitiiierter Wechsel (mehr Einkommen)	Erzwungener Wechsel
Männer	19,5	18,9	23,9	14,7
Frauen	17,4	13,7	16,1	11,1
Betriebliche Lehre	15,3	15,4	20,6	12,8
Schulische Ausbildung	15,8	13,4	22,2	9,8
Aufstiegsfortbildung	20,8	15,6	23,2	15,0
Hochschulbildung	26,1	26,7	30,7	16,3
Gesamt	18,6	16,6	21,2	13,2

Quelle: Wolnik, Kevin/ Holtrup André (2017), Berufswechsel – Chancen und Risiken, Arbeitnehmerkammer Bremen

Hohes Lohngefälle zwischen tarifgebundenen und nichtgebundenen Beschäftigten

Bruttostundenverdienste in € von Vollzeitbeschäftigten, April 2018



* Mittlerer Verdienst (Median)

Rolle von Transfergesellschaften in der Transformation (II)

- **Bisherige Regelungen zu Transfergesellschaften zu stark an Sozialplan in einem Betrieb gebunden**
- **Denkbar auch Beteiligung aufnehmender Betriebe, die Fachkräfte suchen, oder Regionalstiftungen in den Transformationsnetzwerken**
- **Arbeitsstiftungen in Österreich* zeigen Vielfalt von Strukturen und Aufgaben:**
 - **Unternehmens-, Regional-, Branchen-, Zielgruppenstiftungen mit unterschiedlichen Träger**
 - **Outplacement- und Inplacementstiftungen**

* <https://www.oegb.at/themen/arbeitsmarkt/arbeitsmarktpolitik/was-eine-arbeitsstiftung-ist-und-was-sie-dir-bringt>

Neue Chancen für interne Transformation (I) – Beispiel VW Braunschweig

- **Umstellung auf Elektromobilität:** Standort Braunschweig Auslaufen der Kunststoffteile-Fertigung und mechanischer Produkte, neue Arbeitsplätze im Bereich der Batteriesystemfertigung
- **Weiterbildung zentral für Transformation**
- **1:1 Versetzungen auf die neuen Arbeitsplätze oft nicht möglich:** lange Besetzungsketten und Qualifizierungen betreffen 1/3 der Mitarbeiter
- **Transformationsbudget von 165 Mio € für alle Standorte**
- **Organisation über betriebliches „Transformationsbüro“**
- **Qualifizierungsmaßnahmen mit Unterstützung des Konzerns selbst konzipiert (z.B. Fit-for-Change 2 Tage; 22 Tage für Elektrofachkraft)**
- **Arbeitsplatznahes Präsenzlernen mit Praxisanteilen zentral**
- **BA-Mittel nicht beantragt: Interne Qualifikation**
- **Wettbewerbsnachteil:** Einstellungen Greenfield von Tesla mit Bildungsgutscheinen

Transformation VW Braunschweig

Kunststofftechnik

Batteriemontage

Transformationsbudget



„Ziel-Bahnhof“ definieren

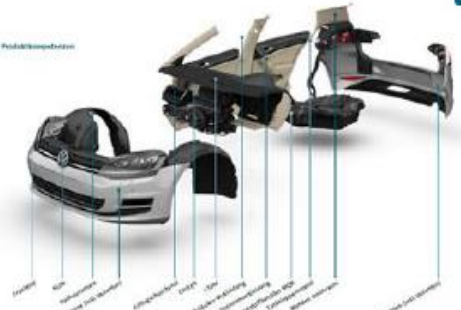


Qualifizierungsgespräch mit dem Meister



Erstellung individueller Qualifizungsverläufe

EFK HV	<input checked="" type="checkbox"/>
FlowDrill	<input checked="" type="checkbox"/>
GapFiller	<input checked="" type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>



Entwicklungsgespräch im Transformationsbüro:
Festlegung zukünftiger Einsatzbereich



B6. Das Konzept des Transformationsbüros

Aufgaben:

- Individuelle Entwicklungsprojekte realisieren und durchführen
- Die Transformationskonzepte des Werkes und seiner Tochterunternehmen verstehen, weiterentwickeln und umsetzen
- Die Entwicklungsprojekte und Qualifizungsverläufe realisieren
- Die individuellen Profile erstellen und analysieren, um die Teilnehmenden für den Transformationsprozess zu qualifizieren
- Berichte erstellen und auch persönliche Feedbacks oder Überforderungen analysieren
- Die Bereiche identifizieren

Projektpartner von VW: Personalreferat

Bei Bedarf: B6/V1/WF Grundreferat

Offenhaltung des Einzelgesprächs mit Familie

Methoden und Instrumente:

- Gesprächsleitfäden
- Transformationsleitfäden mit Back-Up-Material
- Qualifizierungsprogramme
- Persönliche Entwicklungspläne
- Kennzahlensysteme (z.B. Teak & Sen...)
- Qualitätszirkel auf allen Ebenen, z.B. Team Letters
- Ziel-Bewertungsfähigkeit
- Expertenclubs
- Interner Arbeitsmarkt
- Kurz- und mittelfristige Personalplanungsmethoden
- Arbeitskarte

Neue Chancen für Transformation (II)

- **Zentrale Frage: Kostenbeteiligung der AMP an den Qualifizierungskosten interner Transformation**
- **Unternehmen profitieren von Erträgen, sind z.T. sehr profitabel: Sollen Kosten selbst tragen – Ansonsten massive Verlagerung der Weiterbildungskosten auf die BA**
- **Ausnahmen:**
 - **Temporäre Unterauslastung beim Umbau: Transformations-KUG (neu)**
 - **Förderung von Zielgruppen: An- und Ungelernte**
 - **Stärkere Förderung von kleineren Betrieben**
 - **Qualitätsanforderungen: Übertragbare Qualifikationen und nicht nur betriebsspezifisches Anlernen**
 - **Förderung von Verbundkosten (z.B. Arbeitsstiftungen/regionale Transfergesellschaften oder Regionale Weiterbildungsverbände (neu)**

Förderung betrieblicher Weiterbildung durch die Bundesagentur für Arbeit

Mehr Chancen durch Qualifizierung

Wir verbessern die Weiterbildungsförderung für beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren berufliche Tätigkeiten durch Technologien ersetzt werden können, die in sonstiger Weise vom Strukturwandel betroffen sind oder eine berufliche Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben (also in einem Beruf, in dem Fachkräftemangel besteht).

Mehr Zuschüsse für



< 10

Kleinstunternehmen



< 250

Kleine und mittlere Unternehmen



> 250

Größere Unternehmen



> 2500

Große Unternehmen

Weiterbildungskosten

bis zu **100%**

bis zu **50%**

bis zu **25%**

bis zu **15%**

bis zu **100%**

ab 45 Jahren und für schwerbehinderte Menschen

20%

bei Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen mit Qualifizierungselementen

Arbeitsentgelt (während der Weiterbildung)

bis zu **75%**

bis zu **50%**

bis zu **25%**

bis zu **25%**

bis zu **100%**

bei fehlendem Berufsabschluss und berufsabschlussbezogenen Weiterbildungen

Literatur

G. Bosch (1990), Qualifizieren statt Entlassen.

Beschäftigungspläne in der Praxis, Westdeutscher Verlag

G. Bosch, H. Neumann (Hg.) (1991), Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft, Bund-Verlag Köln

G. Bosch (2022), Arbeitspolitik in der Transformation, erscheint demnächst

ÖGB (2020), Arbeitsstiftungen – ein bewährtes, sozialpartnerschaftliches Modell zur Krisenbewältigung am Arbeitsmarkt, Wien