



Wirtschaftsnahe Instrumente im Überblick

Kompendium aus der Arbeit des Modul 1
„Entwicklung wirtschaftsnaher Instrumente“
des Projektes „Kooperation statt Konkurrenz“

Dezember 2004



Das Projekt „Kooperation statt Konkurrenz“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Impressum:

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V.
Projekt „Kooperation statt Konkurrenz“
Brunnenstr. 181
10119 Berlin

Tel.: 030 / 28 30 58 0
Fax: 030 / 28 30 58 20

E-Mail: arbeit@bagarbeit.de
Internet: www.bagarbeit.de
www.bagksk.de

verantwortlich: Anne Röhrig



Das Projekt „Kooperation statt Konkurrenz“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Inhaltsübersicht

Einleitung	4
Entwicklung und rechtlicher Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung	7
Das „Dreiecksverhältnis“ der Zeitarbeit?	9
Arbeitnehmerüberlassung/ Personal-Service-Agenturen (PSA)	13
Die ArbeitnehmerInnenüberlassung der Hamburger Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH (HAB)	16
JobRotation – ein Instrument der Wirtschafts-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik Transferagenturen und Transfergesellschaften:	24
Ansätze zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit	36
Schlussbemerkung	46



Einleitung

In diesem Kompendium werden einige ausgewählte arbeitsmarktpolitische Instrumente vorgestellt, die sich durch eine enge Kooperation von Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft und arbeitsmarktpolitischen Unternehmen auszeichnen. Die Entwicklung wirtschaftsnaher Aktivitäten zur Optimierung der Integrationsmöglichkeiten für Arbeitslose stand auch im Zentrum der Arbeit des Modul 1 „Entwicklung wirtschaftsnaher Instrumente“, das eines von vier Modulen des Projektes „Kooperation statt Konkurrenz“ war. Das Gesamtprojekt mit einer Laufzeit von 2001 bis 2004 wurde gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des europäischen Sozialfonds. Koordiniert wurde das Projekt von der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., die zur Durchführung der unterschiedlichen Projektbausteine und -inhalte mit verschiedenen Partnern zusammenarbeitete.

Die Partner im Modul 1 waren die hamburger arbeit (HAB); die Gemeinützige Ausbildungs- und Beschäftigungs-GmbH (g/a/b) in der Hansestadt Lübeck, die Lowtec GmbH und das Centrum Arbeit und Beruf (C.A.B.) aus Berlin sowie die Neue Arbeit Thüringen aus Meiningen. Die Arbeit des Modul 1 wurde darüber hinaus im letzten Projektjahr begleitet von der GAB-Arbeitsvermittlung aus Bielefeld und dem Servicezentrum Mobit West für Beschäftigung und Qualifizierung des Bildungsmarktes in Berlin.

Mit der vorliegenden Materialsammlung wird zum einen, exemplarisch durch die hamburger arbeit vorgestellt, eine im Rahmen des Projektes erprobte Variante arbeitsmarktlischer Integration für schwer vermittelbare Zielgruppen präsentiert. Die beispielhafte Darstellung steht stellvertretend für die im Projekt „Kooperation statt Konkur-

renz“ entwickelten Verfahren, denen gemeinsam ist, dass sie auf eine enge Zusammenarbeit von arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern und Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft gerichtet sind. Ob nun die Ansätze auf ArbeitnehmerInnenüberlassung – wie in diesem Kompendium präsentiert – oder auf direkte Vermittlung in Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft (mit und ohne Lohnkostenzuschuss oder Eingliederungszuschuss) ausgerichtet waren, so lassen sich aus der Arbeit im Projekt und den erzielten Ergebnisse verallgemeinerbare Schlussfolgerungen ziehen:

Die Kooperation von arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern und Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft und die Entwicklung und Umsetzung wirtschaftsnaher Integrationsangebote für Langzeitarbeitslose mit mehreren Vermittlungshemmnissen gelingt dann erfolgreich, wenn es klare, verbindliche und verlässliche Strukturen hierfür gibt. Notwendig ist, dass für diese Kooperation klar definiert wird, welcher Partner welchen Kernaufgaben nachkommt. Werden Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft als Partner der Integrationsprozesse für diese Zielgruppen gewonnen, so sollten sie sich auf ihre Kernkompetenz – Vermittlung von Fachkenntnissen, Kompetenzerhöhung bei Beschäftigten und qualifizierender Integration in Arbeitsprozesse - konzentrieren können. Wenn Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft gemeinsam mit arbeitsmarktpolitischen Unternehmen in einer verlässlichen Partnerschaft agieren, sind Integrationserfolge in den allgemeinen Arbeitsmarkt auch für „problematische“ Zielgruppen erreichbar.

Um Integration in und durch Beschäftigung nachhaltig zu erreichen, bedarf es einer breit gefächerten Palette arbeitsmarktpolitischer Instrumente. Diese steht mit dem SGB II und dem hier festgelegten Rückgriff auf die Möglichkeiten des SGB III zukünftig auch Langzeitarbeitslosen offen. Notwendig ist es in den Gestaltungsprozessen vor Ort diese Möglichkeiten auszuschöpfen. Integration kann nur dann gelingen, wenn indivi

duell passgenau die erforderlichen Unterstützungen angeboten werden. Insofern sollte nicht auf den massenhaften Einsatz nur eines oder einiger weniger Instrumente abgezielt werden, sondern unterschiedliche Instrumente – wo möglich und für nachhaltige Integration erforderlich - müssen in Kombination zum Einsatz kommen können. In Erweiterung der Projektergebnisse möchte die vorliegende Broschüre in diesem Sinn Anregungen liefern, um eine möglichst variantenreiche Gestaltung von Integrationsangeboten auch künftig zu fördern.

Die hier vorgestellten Möglichkeiten arbeitsmarktlicher Prävention und Integration stehen nicht unbedingt im Mittelpunkt der gegenwärtigen Diskurse. Sie zeichnen sich alle aber dadurch aus, dass sie auf einen direkten Kooperationsbezug zwischen arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern und Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft abstellen und – in unterschiedlichem Umfang – Qualifizierung bereitstellen, um die erfolgreiche individuelle aber auch unternehmensbezogene Gestaltung des wirtschaftlichen Wandels zu flankieren.

Anliegen dieses Kompendiums ist es, in einer Zeit intensiver Diskussionen um zukünftige Gestaltungsprozesse arbeitsmarktlicher Integrationsmöglichkeiten, das Blickfeld „zu weiten“.

Das Kompendium erhebt nicht den Anspruch, einen Überblick über die veränderte Gesetzeslage im Zuge von Hartz IV zu geben, noch will es einen umfassenden Überblick über alle verfügbaren Integrationsinstrumente des SGB III und II liefern.

Dargestellt werden vielmehr einige Ausschnitte, die unseres Erachtens aber „Anregungscharakter“ haben. Insofern hoffen wir, mit den nachfolgenden Beiträgen das Blickfeld zu erweitern und Anregungen für arbeitsmarktpolitische Akteure „vor Ort“ zu liefern. Sie wenden sich an alle, die sich mit arbeitsmarktpolitischen Gestaltungsprozessen

auseinander setzen und an diesen Prozessen interessiert sind.

An dieser Broschüre haben verschiedene Autorinnen mitgearbeitet; mit den von ihnen hier dargestellten Ansätzen möchten wir eine kritische Reflektion ermöglichen - auch bezogen auf arbeitsmarktpolitische Instrumente, die nicht im Vordergrund unserer Arbeit im Projekt „Kooperation statt Konkurrenz“ standen, uns aber gleichwohl im Projektverlauf phasenweise beschäftigten.

Während der Projektlaufzeit im Modul 1 wurde das Modell der nicht gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung erprobt; das Modell wird im Beitrag „Die ArbeitnehmerInnenüberlassung der Hamburger Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH (HAB)“ von Birgit Reiners von der Hamburger Arbeit ausführlich vorgestellt. Flankiert werden diese Praxiserfahrungen aus der Projektarbeit durch Beiträge von Alexandra Wagner¹ zur Entwicklung des rechtlichen Rahmens der Arbeitnehmerüberlassung sowie der Vorstellung des Instrumentes „PSA – Personal-Service-Agentur“. Ein anderes Instrument präsentiert Anke Gatzke² in ihrem Beitrag: Jobrotation als Möglichkeit Integration vormals arbeitsloser Personen und Qualifizierung der Stamm-

¹ Dr. Alexandra Wagner / Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt GmbH, ist seit vielen Jahren im Bereich der sozialwissenschaftlichen Arbeitsmarktforschung tätig und hat insbesondere Projekte an der Schnittstelle zwischen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik erarbeitet.

² Anke Gatzke ist Leiterin der Geschäftsstelle des Bundesverbandes JobRotation e.V. (www.jobrotation.de); sie ist seit vielen Jahren mit der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik in beratender und koordinierender Tätigkeit eng vertraut und ist EP Koordinatorin im Equal-Projekt JobRotation – Neue Wege.

belegschaften von Unternehmen zu kombinieren.

Ein arbeitsmarktpolitisches Instrumentarium, das drohende Arbeitslosigkeit abwenden und Umbruchprozesse begleiten soll, sind Transfergesellschaften und –agenturen, die wiederum Alexandra Wagner vorstellt: Durch rechtzeitige Beratung und Qualifizierung soll der Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse unter Umgehung von Arbeitslosigkeit frühzeitig organisiert werden.

Die hier versammelten Beispiele machen einmal mehr deutlich, dass wirtschaftsnahe, auf Kooperation ausgerichtete Ansätze ein wichtiger und wesentlicher Bestandteil der Arbeitsmarktpolitik sind

Wir würden uns freuen, wenn die hier vorgestellten Instrumente Anregungen und Informationen für eine weiterhin möglichst differenziert gestaltete arbeitsmarktpolitische Praxis bieten können.

*Anne Röhrig
(Projektleiterin
„Kooperation statt Konkurrenz“)*

Entwicklung und rechtlicher Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung

Die Idee der Zeitarbeit stammt ursprünglich aus den USA. Im Jahre 1948 gründeten die amerikanischen Anwälte Elmer L. Winter und Aaron Scheinfeld die Firma Manpower Inc. in Milwaukee. Die Idee des Arbeitnehmerverleihs verbreitete sich schnell, und die neue Branche der Zeitarbeit begann in den folgenden Jahren einen enormen Siegeszug quer durch die USA. Bald darauf, im Jahr 1956, wurden in Europa die ersten beiden Büros in Paris und London eröffnet.

In Deutschland wurde Zeitarbeit erst in den 60er Jahren von dem Schweizer Zeitarbeitsunternehmen ADIA Interim eingeführt, das im Jahre 1962 eine Niederlassung in Hamburg errichtete. Im Jahre 1967 wurde das bis dahin bestehende Verbot der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung³ aufgehoben. Zu dem Zeitpunkt waren vor allem solche Personen als Leiharbeiter beschäftigt, die mittels Zeitarbeit *nicht* ihren Lebensunterhalt erwirtschaften mussten. Vielmehr waren es vor allem Schüler, Studenten und Rentner, die sich mittels Zeitarbeit zusätzliches Geld verdienten.

Um einen sozialen Mindestschutz von Zeitarbeitnehmern zu gewährleisten, wie es das Bundessozialgericht in einem Urteil von 1970 verlangt hatte, wurde im Jahre 1972 das Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz - kurz AÜG) verabschiedet und trat auch in Kraft. Damit wurde ein rechtlicher Rahmen zum Schutz der in Zeitarbeit Beschäftigten in Deutschland geschaffen. Erklärtes Ziel der

Einführung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes war es, im Zuge einer Politik der „kontrollierten Liberalisierung“ durch einen erweiterten Spielraum für „flexiblere“ Beschäftigung einen höheren Beschäftigungsstand zu erreichen. Mit der Einführung dieses Gesetzes verfolgte der Gesetzgeber verschiedene Ziele: das Betreiben von Arbeitnehmerüberlassung von einer Erlaubnis abhängig zu machen, die Arbeitnehmerüberlassung von der Arbeitsvermittlung abzugrenzen, die langfristige Arbeitnehmerüberlassung zu unterbinden, die Arbeitnehmerüberlassung staatlicher Kontrolle zu unterwerfen, den arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Schutz der Zeitarbeitnehmer zu gewährleisten und einen besonderen Schutz für ausländische Arbeitnehmer zu garantieren.

Seit der Verabschiedung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) im Jahre 1972 wurde der rechtliche Rahmen zum Schutz der in Zeitarbeit Beschäftigten mehrfach verändert. Dabei wurden meist Vorschriften zur Begrenzung der Leiharbeit und zum Schutz der Leiharbeiter abgebaut. So ist die Überlassungshöchstdauer von ursprünglich 3 Monaten über 6, 9 und 12 Monate im Jahre 2002 auf 12 Monate festgesetzt worden und seit 2004 ganz entfallen. Mit dem am 1. Januar 2003 in Kraft getretenen Ersten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt wurden die Vorschriften zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung grundlegend verändert. Leiharbeiter sind zukünftig mit vergleichbaren Arbeitnehmern des Entleiherbetriebs im Hinblick auf die wesentlichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gleich zu behandeln. Bisherige Regelungen und Einschränkungen wurden aufgehoben. Seit dem 01.01.2004 sind entfallen:

³ Der Begriff der „Arbeitnehmerüberlassung“ wird synonym zu „Zeit- und Leiharbeit“ gebraucht.

- Das Befristungsverbot (Verbot der wiederholten Befristung eines Leiharbeitsverhältnisses, ohne dass ein sachlicher Grund in der Person des Leiharbeitnehmers vorliegt). Für Befristungen gelten nunmehr die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG).
- Das Wiedereinstellungsverbot, wonach die wiederholte Einstellung eines Leiharbeitnehmers nach vorangegangener Kündigung durch den Verleiher unzulässig war. Der Verleiher darf nunmehr den Leiharbeitnehmer kündigen und ihn bei neuer Beschäftigungsmöglichkeit wieder einstellen.
- Das Synchronisationsverbot, wonach die Befristung des Arbeitsverhältnisses zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer für die Dauer der Überlassung an einen Entleiher unzulässig war.
- Die Beschränkung der Überlassungsdauer auf 24 Monate.

Zeitarbeit hat sich inzwischen zu einer eigenständigen Wirtschaftsbranche entwickelt, nachdem sie lange Zeit nur eine Randrolle im deutschen Erwerbssystem gespielt hat. Dennoch ist die Zahl der Leiharbeitnehmer relativ gering (ca. 350.000 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt) – nicht zuletzt deshalb, weil auf dem deutschen Arbeitsmarkt Varianten interner Flexibilität dominieren und Betriebe Auftragsspitzen eher durch schwankende Arbeitszeiten als durch zusätzliche (befristete) Einstellungen abdecken. Im Unterschied zu den 60er Jahren setzt sich die Gruppe der Leiharbeitnehmer heute überwiegend aus Personen zusammen, die durch Zeitarbeit ihren Lebensunterhalt sichern müssen.

Der – wenn auch begrenzte - gesellschaftliche Bedarf an Zeitarbeit ergibt sich vor allem aus folgenden Problemlagen:

1. Zeitarbeit ist eine Antwort auf zunehmende Flexibilisierungstendenzen in der Wirtschaft. Sie ist ein Instrument unter

vielen zur Bewältigung schwankenden Personalbedarfs. Die Unternehmen erhalten die Möglichkeit, durch den befristeten Einsatz von Zeitarbeitnehmern Personalengpässe kurzfristig zu überbrücken, z. B. um Saisonhöhepunkte abzusichern oder zeitweiligen Personalausfall infolge von Krankheit, Elternzeit oder ähnlichem zu kompensieren. Zeitarbeit ist die Alternative zu Überstunden der Stammbeschäftigten oder einer befristeten Anstellung von Arbeitnehmern im eigenen Betrieb. Durch Zeitarbeit kann schnell qualifikationsadäquates Personal eingesetzt werden, ohne eine langfristige Bindung nach arbeitsrechtlichen Vorschriften und damit verbundene Verpflichtungen eingehen zu müssen.

2. Zeitarbeit ist gleichzeitig eine von den Unternehmen zunehmend genutzte Form der Personalrekrutierung. Wenn eine Firma zusätzliches Personal einstellen will, kann sie mittels Zeitarbeit potentielle künftige eigene Arbeitnehmer risikofrei – das heißt ohne arbeitsvertragliche Bindung und daraus resultierende Verpflichtungen - erproben.
3. Für die Zeitarbeitsbeschäftigten bzw. Arbeitssuchenden bietet Zeitarbeit eine Chance, den gewünschten beruflichen (Wieder-) Einstieg zu realisieren. Insbesondere Langzeitarbeitslose können so leichter (weil risikoarm und ohne ansonsten häufig übliche Stigmatisierung) in Betriebe gebracht werden. Die Leiharbeitnehmer können während des Einsatzes im entleihenden Betrieb ihre Qualifikation, ihre Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse, ihre Zuverlässigkeit und ihre sozialen Kompetenzen unter Beweis stellen und sich auf diese Weise für die unbefristete Übernahme im Entleihbetrieb empfehlen. Außerdem können sie beim Einsatz in entleihenden Betrieben ihre vorhandenen Qualifikationen erhalten und erweitern; sie können Berufserfah-

zung sammeln, was in der Regel die Chancen der Vermittlung auch in andere Betriebe erhöht.

Risiken von Leiharbeit liegen vor allem in den vergleichsweise schlechteren Arbeitsbedingungen, der niedrigeren Entlohnung und der Gefahr der Verdrängung regulärer Beschäftigung durch Leiharbeit. Befunde diverser nationaler und internationaler Studien zeigen, dass Zeitarbeit unabhängig von anderen Einflussgrößen mit einem Lohnverlust einher geht und man generell von einer Benachteiligung der Leiharbeiter/innen sprechen kann.⁴

Die Zeitarbeit ist zunächst als „gewerbsmäßige“, d. h. auf Gewinnerzielung gerichtete Form der Arbeitnehmerüberlassung entstanden. Neben der gewerblichen oder gewinnorientierten Zeitarbeit gibt es auch die *gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung*. Ziel der gemeinnützigen oder nicht gewinnorientierten Arbeitnehmerüberlassung ist nicht die Profiterzielung durch Verleih, sondern die (Wieder-) Eingliederung arbeitsloser Personen in reguläre Beschäftigung. Betriebswirtschaftliches Ziel der gemeinnützigen und vermittlungorientierten Arbeitnehmerüberlassung sind Kostendeckung und Re-Investition von Überschüssen in die Qualifizierung der vormals arbeitslosen Zeitarbeits-

beschäftigten während der verleihfreien Zeiten.

Die Idee einer Integration von Arbeitslosen über Zeitarbeit wurde in den 70er Jahren in den Niederlanden und in Nordrhein-Westfalen 1992 in einem Modellprojekt aufgegriffen. Inzwischen haben auch Belgien, Österreich und Schweden sowie in gewissem Umfang auch Frankreich Leiharbeit als Instrument der aktiven Arbeitsmarktpolitik genutzt und damit Erfahrungen gesammelt.

Das „Dreiecksverhältnis“ der Zeitarbeit?

Zeitarbeit ist im Grunde nichts anderes als die Vermietung von ArbeitnehmerInnen an andere Unternehmen: Das Zeitarbeitsunternehmen stellt auf Zeit, d. h. befristet, einem anderen Unternehmen Arbeitskräfte zur Verfügung, damit dieses (entleihende) Unternehmen diese Arbeitskräfte in seinem Betrieb nach seinen Bedürfnissen arbeiten lassen kann. Anders als bei einem normalen Arbeitsvertrag, der zwischen zwei Parteien – dem Arbeitgeber und dem oder der Beschäftigten – geschlossen wird, begründet Zeitarbeit ein *Dreiecksverhältnis* zwischen Leiharbeitnehmer/in, dem Verleiher (der Zeitarbeitsfirma) und dem entleihenden Unternehmen: Ein Zeitarbeitsunternehmen (Verleiher) überlässt gewerbsmäßig seine (Leih- oder Zeit-) Arbeitnehmer an Kundenunternehmen (Entleiher) mit (kurzfristigem) Personalbedarf. Es ist wichtig, dieses Dreiecksverhältnis genau zu verstehen, da sich aus dieser besonderen rechtlichen Konstruktion

⁴ In Deutschland hat sich seit den 80er Jahren der Lohnabstand zwischen Leiharbeiter/innen und Stammbeschäftigten sogar vergrößert. Leiharbeiter erhalten nur rund zwei Drittel der Vergütung vergleichbarer Arbeitnehmer außerhalb der Leiharbeit. Empirische Untersuchungen in Deutschland zeigen, dass der soziale Status der Leiharbeiter/innen immer noch – oder möglicherweise auch immer stärker – mit Diskriminierungserfahrungen und betrieblichen wie gesellschaftlichen Außenseitergefühlen verknüpft ist.

die Rechte und Pflichten aller Beteiligten ergeben.

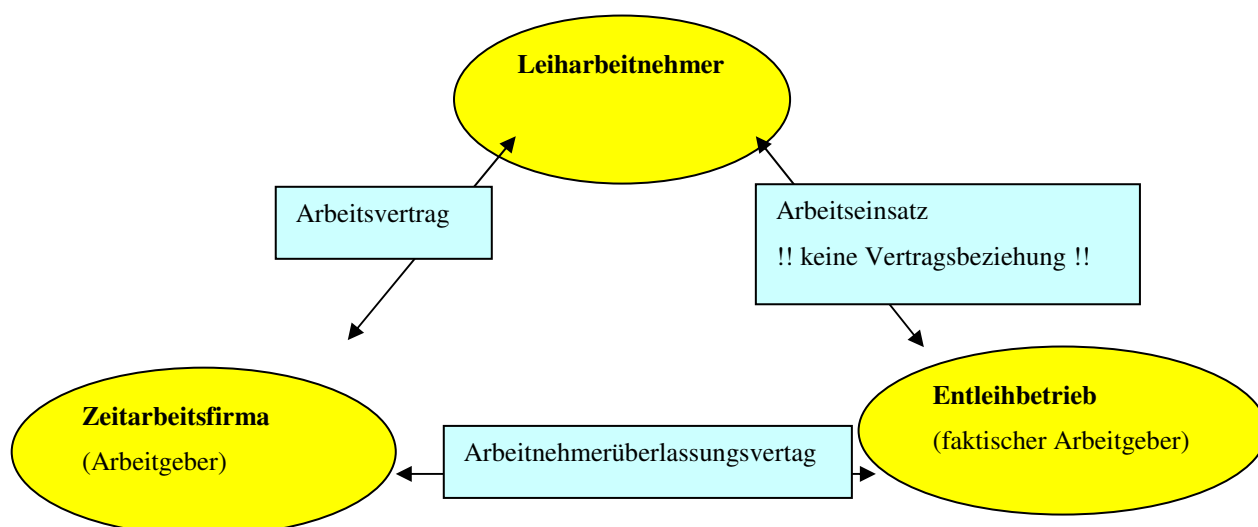
Zwischen den Leiharbeitnehmern und der Zeitarbeitsfirma besteht ein in der Regel unbefristetes Arbeitsverhältnis, das durch einen Arbeitsvertrag begründet wird. Zeitarbeit ist eine Form sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung mit allen Regeln und Rechten – Versicherungsschutz, Lohnfortzahlung, Urlaubsanspruch, Mutterschutz etc. Das vertraglich geregelte Arbeitsverhältnis des Leiharbeitnehmers besteht ausschließlich zur Zeitarbeitsfirma – nicht also zum entleihenden Betrieb. Die tatsächliche Arbeitsleistung muss hingegen nach den Weisungen und Erfordernissen eines anderen Unternehmens – des Einsatz- oder entleihenden Betriebs - erbracht werden. Aus diesem Grund muss der Arbeitsvertrag eine so genannte *Leiharbeitnehmerklausel* enthalten, die den Arbeitnehmer verpflichtet, auch in Betrieben anderer Arbeitgeber nach deren Weisung zu arbeiten.

Die Zeitarbeitsfirma trägt folglich alle gesetzlich (und ggfs. tariflich und betrieblich) geregelten Arbeitgeberpflichten. Der Leiharbeitnehmer bzw. die Leiharbeitnehmerin sind bei der Zeitarbeitsfirma als abhängig Beschäftigte angestellt. Sie beziehen dort ihren Lohn oder ihr Gehalt, beantragen dort ihren jährlichen Urlaub und müssen dort eine ggfs. eintretende Arbeitsunfähigkeit (Krankheit) melden. Die Zeitarbeitsfirma muss als Arbeitgeber alle Kosten für krankheitsbedingten Ausfall, Fehlzeiten usw. tragen. Zu den Arbeitgeberpflichten gehört auch, dass der Verleiher die Leiharbeitnehmer während ihres Einsatzes bei Dritten betreut und dort die Einhaltung des Arbeitsschutzes kontrolliert.

Auch wenn vorübergehend keine Einsatzmöglichkeit bei einem Kunden (Entleihbetrieb) besteht, erhalten die Zeitarbeitnehmer die im Arbeitsvertrag vereinbarte Vergütung. Dieses besondere Beschäftigungs-

und Vergütungsrisiko kann nicht vertraglich mit dem Leiharbeitnehmer ausgeschlossen werden. Das Leiharbeitsverhältnis darf grundsätzlich nicht von aktuell vorhandenen Arbeitsmöglichkeiten bei einem Dritten abhängen, sondern es soll nach der ersten Überlassung an einen Entleiher durch weitere Einsätze bei anderen Entleihern fortgesetzt werden.

Das „Dreiecksverhältnis“ in der Zeitarbeit



Im Unterschied zu einem Nicht-Leiharbeits-Beschäftigungsverhältnis erfolgt der Arbeitseinsatz jedoch nicht beim Arbeitgeber (der Zeitarbeitsfirma), sondern in einem anderen Betrieb – dem Entleihbetrieb. Die Aufgabe des Zeitunternehmens beschränkt sich darauf, anderen Unternehmen gegen Entgelt einen oder mehrere Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen, ohne die Arbeitnehmer im engeren Sinne selbst zu beschäftigen.⁵ Zeitarbeitsunternehmen haben in der Regel keinen eigenen Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb, in dem sie ihre Arbeitnehmer tatsächlich beschäftigen könnten.

Vielmehr besteht die Dienstleistung der Zeitarbeitsfirmen darin, die von ihren Kunden benötigten Arbeitnehmer frist- und qualifikationsgerecht zur Verfügung zu stellen: Die Zeitarbeitsfirma (Verleiher) stellt dem entleihenden Betrieb gegen Zahlung eines vereinbarten

Geldbetrages (Honorar) die Arbeitskraft ihrer Beschäftigten befristet zur Verfügung. Grundlage für die Arbeitnehmerüberlassung ist ein Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und dem Entleiher. Hierin werden die Höhe des zu entrichtenden Honorars, Angaben zum Tätigkeitsprofil, die notwendige Qualifikation des Leiharbeitnehmers, Zeitpunkt bzw. Zeitraum der Überlassung, die Übertragung der auf die Arbeitstätigkeit bezogene Weisungsbefugnis an den Entleiher, Vereinbarungen zur Arbeitssicherheit (z. B. Schutzkleidung) und andere Modalitäten des Verleihs vereinbart. Auf der Grundlage dieser Festlegungen ist der Verleiher dann verpflichtet, dem Entleiher einen für die erforderliche Tätigkeit geeigneten Leiharbeitnehmer zur Verfügung zu stellen.

Der Entleihbetrieb kann für die im Arbeitnehmerüberlassungsvertrag vereinbarte Zeit die Arbeitskraft der Leiharbeitnehmer im eigenen Betrieb nutzen. Damit kauft der Entleihbetrieb bei der Zeitarbeitsfirma eine Dienstleistung ein, d. h. er bezahlt für die Überlassung der Arbeitnehmer durch die Zeitarbeitsfirma. Der Entleihbetrieb hat gegenüber den zeitweilig bei ihm tätigen Leiharbeitnehmern zwar ein Weisungsrecht, aber keine Arbeitgeberfunktion. Dies bedeutet zum Beispiel, dass der Entleihbetrieb im

⁵ Lediglich für den eigenen Geschäftszweck werden im Zeitarbeitsunternehmen Arbeitnehmer konkret beschäftigt. Dies sind z. B. Personaldisponenten, Beschäftigte in der Verwaltung usw.

Fall der Krankheit eines Leiharbeitnehmers von der Zeitarbeitsfirma einen Ersatzbeschäftigten erhält, ohne dafür zusätzlich zahlen zu müssen. Ein Vorzug des Einsatzes von Zeitarbeit besteht folglich darin, dass Unternehmen einer schwankenden Nachfrage mittels Leiharbeit weitgehend „risikofrei“ begegnen können. Für die entleihenden Unternehmen entstehen keine Kosten im Fall der Krankheit oder des Urlaubs der Beschäftigten.

Aus dem Dreiecksverhältnis ergeben sich für die Beschäftigten ständig wechselnde Einsatzbetriebe. Es müssen in der Regel eine Menge an rechtlichen Vorschriften beachtet werden: Arbeitsrecht, Sozialgesetzgebung, Arbeitsschutz usw.

Neben den Leiharbeitnehmern beschäftigen Zeitarbeitsunternehmen auch *interne Mitarbeiter*, die mit dem Ziel des eigentlichen Geschäftszwecks eingesetzt werden. Ihre Aufgabe ist es, Arbeitnehmerüberlassungsverträge mit Kunden anzubahnen, sie abzuschließen und zu erfüllen, Leiharbeitnehmer zu finden und vertraglich zu binden sowie die normale Geschäftstätigkeit (Rechnungswesen, Marketing etc.) zu erfüllen. Häufig besteht die Möglichkeit der *Übernahme von entliehenen Zeitarbeitskräften durch den Entleihbetrieb* nach Auslaufen der Leihfrist. Dies wird von vielen Zeitarbeitsfirmen als Qualitätsmerkmal angesehen, da es Ausdruck von Kundenzufriedenheit ist und sich in der Regel positiv auf Folgeaufträge auswirkt. Häufig ist im „Überlassungsvertrag“ zwischen Verleih- und Entleihbetrieb eine Klausel enthalten, dass bei Übernahme des Leiharbeiters eine Provision an die Zeitarbeitsunternehmen zu zahlen ist. Damit sollen die vorher getätigten Investitionen in die Qualifizierung der Arbeitskräfte honoriert werden.

Allerdings kann sich das Fehlen der qualifizierten Leiharbeitnehmer auch negativ auf die Geschäfte der Zeitarbeitsfirma auswirken, vor allem dann, wenn es nicht ge-

lingt, einen gleichwertigen Ersatz zu beschaffen. Insofern ist die Haltung der Zeitarbeitsfirmen gegenüber der Übernahme ihrer Leiharbeitnehmer durch die Einsatzbetriebe ambivalent. Die Leiharbeitsbranche schätzt die Übernahmequote selbst auf etwa 30 Prozent.

Alexandra Wagner

Arbeitnehmerüberlassung/ Personal-Service-Agenturen (PSA)

Die Idee der PSA basiert auf dem Modell der wiedereingliederungsorientierten Arbeitnehmerüberlassung, die in Deutschland bereits seit 1994 in verschiedenen Modellen praktiziert wurde. Nach § 37c des SGB III, ist die Bundesagentur für Arbeit seit 1.1.2003 verpflichtet, in jedem Arbeitsamtsbezirk mindestens eine PSA einzurichten. Diese sollen im Auftrag der BA vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung betreiben – also Arbeitslose über den Verleih an interessierte Betriebe in den ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Ziel der PSA-Beschäftigung ist das möglichst rasche Überwecheln in ein ungefördertes Beschäftigungsverhältnis. Neben dem Verleih und der Vermittlung sollen die PSA ihre Beschäftigten in verleihfreien Zeiten qualifizieren, um so die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Vermittlungschancen zu verbessern. Finanziert werden die PSA aus den Entleihgebühren und aus Zuschüssen der Agenturen für Arbeit. Für die Tätigkeit der PSA gelten neben dem SGB III eine Reihe gesetzlicher Vorschriften, so z. B. das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), die Vergabeverordnung (VgV) und die Verdingungsordnung für Leistungen (VOL).

Für die Tätigkeit der PSA zahlt die Arbeitsverwaltung ein Honorar. Zum einen werden fallbezogene Honorare gezahlt, d. h. die PSA erhalten eine bestimmte Summe für die Einstellung von arbeitslosen Personen. Diese Honorare sind degressiv gestaffelt. Je länger die Beschäftigung andauert, desto geringer sind die Zuschüsse der Arbeitsverwaltung zum Entgelt:

In den ersten drei Monaten nach der Einstellung werden 100% des Grundbetrages, im vierten bis sechsten Monat 75 % und im siebten bis neunten Monat 50 % übernommen. Zum anderen werden erfolgsbezogene Honorare gezahlt, die dann fällig werden, wenn der Übergang in ein reguläres Arbeitsverhältnis gelingt. Diese Honorare sind umso höher, je früher die Eingliederung gelingt: Sie betragen 200 % des Grundbetrages, wenn die Vermittlung in den ersten drei Monaten nach Einstellung in PSA erfolgt, 150 % bei Vermittlung im vierten bis sechsten Monat und 100 % bei einer späteren Vermittlung. Der Grundbetrag liegt durchschnittlich bei 1.100 Euro und schwankt in etwa zwischen 500 und 1.500 Euro – je nach Zielgruppe und PSA. Die niedrigsten Grundbeträge wurden für Hilfskräfte, die höchsten für Schwerbehinderte und Akademiker vereinbart.

Die Beschäftigung in der PSA erfolgt auf der Grundlage eines Arbeitsvertrages für eine Dauer von mindestens 9 und höchstens 12 Monaten, wobei eine ansonsten zulässige Befristung des Arbeitsvertrages auf die Zeit des ersten Einsatzes bei einem Entleiher ausgeschlossen ist.

PSA können sowohl von gemeinnützigen Trägern als auch von kommerziellen Zeitarbeitsunternehmen betrieben werden. Die Arbeitsverwaltungen hatten ab Januar 2003 flächendeckend Ausschreibungen für PSA vorgenommen, teilweise – aufgrund ausbleibender Bieter oder durch nicht angenommene Verträge von zuvor ausgewählten Bietern – sogar mehrfach. Die Angebote mussten neben der Zahl der einzustellenden PSA-Beschäftigten auch Angaben über die Zielgruppen (berufliche, qualifikationsspezifische, personenbezogene Merkmale) und ein Preisangebot für die Zuschüsse enthal-

ten. Voraussetzung für den Vertragsabschluss mit der BA, der in der Regel auf 24 Monate befristet ist, war bis Dezember 2003 die Anwendung eines Tarifvertrages für Arbeitnehmerüberlassung (§434g Abs. 5 SGB III). Seit Januar 2004 musste dann kein Tarifvertrag angewendet werden, wenn die PSA ihren Beschäftigten die Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts gewähren, die vergleichbare Arbeitnehmer im Entleihbetrieb erhalten.

Im Februar 2004 waren fast 20 % aller PSA und ca. 10.000 PSA-Plätze von der Insolvenz des größten Anbieters von PSA, der niederländischen Firma Maatwerk, betroffen. Seither hält die BA nicht mehr an den ursprünglichen Zielgrößen von 50.000 Plätzen bzw. einem Platz pro 100 Arbeitslose fest und spricht von einer „Konsolidierung“ des Marktes für subventionierte Leiharbeit. Außerdem müssen die Agenturen seit April 2004 die Eignung der Bewerber für die PSA überprüfen. So müssen die Bewerber ihre regionale Marktkenntnis nachweisen und ein detailliertes PSA-Konzept vorlegen, das Informationen zur sachlichen und personellen Ausstattung, zur Akquirierung von Aufträgen, zur Planung von Kurzzeitqualifizierungen und erwarteten Integrations- und Vermittlungsquoten enthält. Während bis März 2004 der Preis die entscheidende Bedeutung für die Vergabeentscheidung hatte, wird seither stärker nach dem Kriterium der Qualität vergeben.

Im September 2003 wurde die flächendeckende Einführung der PSA abgeschlossen. Bis Anfang Juni 2004 waren 1089 PSA-Verträge abgeschlossen, von denen 259 wieder gekündigt wurden. Insgesamt gab es Anfang Juni 2004 mehr als 36.000 Plätze in PSA. Mehr als die Hälfte der PSA werden von traditionellen Leiharbeitsfirmen betrieben.

Für die Einstellung in PSA-Beschäftigung unterbreitet die BA den PSA personelle Vorschläge. Die PSA kann diese Personen einstellen oder ihre Einstellung nach Prüfung

der Eignung in begründeten Fällen auch ablehnen. Die Zielgruppen der PSA sind Arbeitslose, die von der BA kurzfristig nicht vermittelbar sind, aber in Bezug auf Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit für den Verleih geeignet sind. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass in den PSA vor allem ehemals arbeitslose Personen Beschäftigung finden, die über geringe Vermittlungshemmnisse verfügen (Creaming-Effekt). Nur 14 % der PSA-Beschäftigten waren vorher langzeitarbeitslos. Ein weiteres Problem besteht darin, dass einerseits die Qualifikation der PSA-Beschäftigten relativ höher ist als bei traditioneller Leiharbeit – zwei Drittel verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung – andererseits aber fast die Hälfte der Einsätze in einfachen Tätigkeiten stattfindet. Ein großer Teil der Einsätze erfolgt folglich in Tätigkeiten unterhalb der Qualifikation.

Die arbeitsmarktpolitische Effektivität und Effizienz der PSA können angesichts der kurzen Zeit ihres Wirkens noch nicht abschließend bewertet werden. Es bleibt abzuwarten, ob es längerfristig gelingt, Arbeitslose und insbesondere Arbeitslose aus den arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen über die Beschäftigung bei den PSA nachhaltig in reguläre Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln. Allerdings stellen sich eine Reihe von Fragen:

Im Zusammenhang mit der Subventionierung der PSA muss auf die Gefahr der Dumpingkonkurrenz zu regulärer Zeitarbeit verwiesen werden. Tatsächlich können die PSA ihre Mitarbeiter/innen potentiell zu geringeren Kosten als gewerbliche Zeitarbeitsfirmen verleihen und dadurch Wettbewerbsvorteile erlangen bzw. bei gleichen Verleihtarifen höhere Gewinne erzielen. Dies ist zumindest dann fragwürdig, wenn die PSA nicht zur Übernahme von arbeitsmarktpolitischen Problemgruppen verpflichtet sind und die Subventionen folglich nicht

durch einen höheren Aufwand gerechtfertigt sind. In diesem Fall stellt sich die Frage der Effizienz der Verwendung öffentlicher Mittel.

Es besteht aber auch die Gefahr, dass durch die Subventionierung der durch die PSA-Beschäftigten und verliehenen Leiharbeiter/innen reguläre Arbeitsplätze verdrängt werden. Es stellt sich die Frage, warum Entleihbetriebe Personal übernehmen sollten, wenn die benötigten Arbeitskräfte über die PSA (oder auch gewerbliche Zeitarbeitsunternehmen) billiger verfügbar sind. So können die niedrige(re)n Kosten für die PSA-Beschäftigten zwar die Inanspruchnahme durch die Betriebe fördern, gleichzeitig aber die unbefristete Eingliederung der Leiharbeiter/innen behindern. Zwar erfolgt die Subventionierung der PSA-Beschäftigten nur für längstens 9 Monate, die Unternehmen können jedoch jeweils nach neun Monaten neue PSA-Beschäftigte einstellen. Auf diese Art kann es – so ein Negativszenario – zu einer dauerhaften Nutzung subventionierter Beschäftigung durch Entleihbetriebe kommen, während in der PSA jeweils nach Auslaufen der Beschäftigungsfrist ein Austausch der Beschäftigten vorgenommen wird. Im Ergebnis würden nicht nur die mit den PSA verbundenen arbeitsmarktpolitischen Ziele nicht erreicht, es käme darüber hinaus zu einer Verschlechterung der Beschäftigungsqualität in den Entleihbetrieben und zur weiteren Prekarisierung von Erwerbsbiographien.

Bereits jetzt haben die niedrigen Tarife für Zeitarbeitskräfte in Kombination mit einer umfassenden Deregulierung der Arbeitnehmerüberlassung Effekte gezeigt. So wurde im Bereich der Gebäudereinigung im Herbst 2003 vereinbart, dass die Entlohnung ab April 2004 gesenkt wird. Hier hatten Arbeitgeber im Vorfeld des Tarifabschlusses gedroht, anderenfalls Zeitarbeitsfirmen als Tochtergesellschaften zu gründen, die ihre Beschäftigten in die Gebäudereinigung verleihen könnten.

Alexandra Wagner

Die ArbeitnehmerInnen-überlassung der Hamburger Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH (HAB)

Die Hamburger Arbeit Beschäftigungsgesellschaft mbH nahm im Modul 1 am Projekt „Kooperation statt Konkurrenz“ teil. Mit dem vorliegenden Beitrag werden am Beispiel der HAB die Projektergebnisse im Hinblick auf ArbeitnehmerInnenüberlassung als Bestandteil des Leistungsangebotes arbeitsmarktpolitischer Dienstleister vorgestellt. Im Projekt nahm auch die nicht-gewerbliche ArbeitnehmerInnenüberlassung der Gemeinnützigen Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft mbH in der Hansestadt Lübeck (g/a/b) diesen Ansatz auf. Projektziel der g/a/b bei der Beteiligung an Modul 1 war es, das in Hamburg erfolgreich entwickelte Agenturmodell aufzugreifen und gemäß der betrieblichen und regionalen Bedingungen auf die eigene Arbeit zu übertragen. Im Zentrum stand dabei für die g/a/b ihr Instrumentenportfolio zu erweitern und einen Ansatz in die Arbeit zu integrieren, der eine bestehende Angebotslücke schließen sollte. Die Umsetzung der ArbeitnehmerInnenüberlassung und die grundsätzlichen Erfahrungen der g/a/b sind denen der hier ausführlich dargestellten HAB vergleichbar.

Entwicklung des Instruments / Gesetzlicher Rahmen

Die HAB – eine gemeinnützige Gesellschaft der Freien und Hansestadt Hamburg – baute ihre Arbeitsagentur 1998 mit der Intention auf, über die Angebote in den eigenen Betriebsstätten hinaus gemeinsam mit Kooperationspartnern ein breites Spektrum an Arbeitsplätzen in den

unterschiedlichsten Feldern des allgemeinen Arbeitsmarktes anzubieten: Das arbeitsmarktpolitische Unternehmen in direkter Verzahnung mit dem allgemeinen Arbeitsmarkt, so dass beide Partner ihre jeweiligen Kompetenzen zusammenführen können mit dem Ziel ein möglichst hohes Integrationsergebnis zu erreichen.

Die HAB beschäftigt langzeitarbeitslose Sozialhilfeempfänger und –empfängerinnen, somit war und ist das Modell der Arbeitsagentur an dieser Zielgruppe mit ihren vielfältigen Benachteiligungsmerkmalen ausgerichtet. Das betrifft insbesondere die Art der Arbeitsplätze bei den Kooperationspartnern und ihre Bereitschaft, ein Mehr an Einarbeitung und kontinuierlicher Anleitung zu leisten sowie - zusammen mit der HAB - die Integrationsfähigkeit herzustellen und sie wo immer möglich zu erreichen.

Rechtsgrundlage für die Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen der Arbeitsagentur der HAB ist das Bundessozialhilfegesetz (BSHG). Nach einer Vorbereitungsphase nach § 19. 2 BSHG (seit 2002), die in den eigenen Betriebsstätten durchgeführt wird, erfolgt der Einsatz der Beschäftigten auf der Basis von § 19. 1 BSHG. Die Beschäftigten stehen in einem befristeten, sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis mit der HAB. Die Beschäftigung nach § 19.1 BSHG ermöglichte bis Ende 2003 eine Vertragsdauer von zunächst 12 Monaten mit der einmaligen Verlängerungsoption um bis zu maximal 22 weitere Monate. Diese maximale Option wurde sparsam in Anspruch genommen, im Durchschnitt betrug die Vertragsdauer in der Vergangenheit knapp 17 Monate. Seit 2004 ist sie regelhaft auf 12 Monate begrenzt.

Die Personen werden der HAB durch die Ämter für Grundsicherung zugewiesen, sie durchlaufen zunächst eine Vorbereitungsphase mit Mehraufwandsentschädigung in den Betriebsstätten der HAB. Im Anschluss

daran erfolgt bei Eignung die Fortsetzung der Beschäftigung entweder in den eigenen Betriebsstätten oder bei den Kooperationspartnern – das wiederum mit einer Zuweisung durch die Ämter für Grundsicherung. Hier hat sich eine sehr enge und ausgesprochen gute Zusammenarbeit etabliert.

Die grundsätzlich neue Konzeption – vor allem die Kooperation mit der Privatwirtschaft im Grundsatz und in der möglichen Größenordnung – erfolgte in detaillierter Abstimmung mit dem Finanzamt, der Wirtschaftsprüfergesellschaft des Unternehmens und dem Landesarbeitsamt. In der Vergangenheit durfte ausschließlich mit gemeinnützigen Einrichtungen kooperiert werden, diese Beschränkung wurde aufgehoben. Nun konnte im bundesweit einmaligen Umfang die Privatwirtschaft als Partner bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit einer besonders benachteiligten Personengruppe gewonnen werden. Weitere gewünschte Effekte waren die Senkung der Kosten befristeter Beschäftigung und die Steigerung der Übergangschancen in ungeforderte Beschäftigung.

Im Aufbaujahr 1998 bescheinigte das damalige Landesarbeitsamt Nord der HAB, dass sie mit der Arbeitsagentur eine nicht gewerbsmäßige und damit erlaubnisfreie Arbeitnehmerüberlassung betreibe. Die Regionaldirektion Nord der Agentur für Arbeit änderte diese Sichtweise leider ab 2004 und ging im Rahmen der Beschäftigung nach § 19.1 BSHG nun von einer gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung aus – das insbesondere vor dem Hintergrund, dass im Rahmen dieser Beschäftigung seitens der HAB ein Regiekostenbeitrag pro Beschäftigungs- bzw. Überlassungsjahr in Rechnung gestellt wird. Die Erlaubnis dazu ist erteilt. Die HAB hat zeitgleich einen eigenen Tarifvertrag für die Zielgruppe in der Arbeitsagentur abgeschlossen.

Die Änderungen durch Hartz IV tangieren die Arbeitsagentur der HAB erheblich. Das Unternehmen hat im Vorgriff auf das SGB II die Beschäftigungsmöglichkeiten seit Sommer 2004 ausschließlich auf Arbeitsgelegenheiten nach § 19 Abs.2 Satz 1 zweite Alternative BSHG umgestellt. In der Folge werden sämtliche Verträge und damit verbundenen Kooperationsstellen geändert und auf die entsprechenden gesetzlichen Möglichkeiten umgestellt. Die Frage der Arbeitnehmerüberlassung stellt sich nicht mehr, da es sich ausdrücklich nicht um Arbeitnehmer handelt. Weiter wird im Rahmen dieser Kooperation kein Regiekostenbeitrag erhoben. Eine Kooperation mit der Privatwirtschaft ist nicht mehr möglich und wird sukzessive analog zum Ausscheiden der Beschäftigten nach § 19.1 BSHG beendet. Dazu mehr unter dem Thema Potenzial des Instruments.

Die HAB ist zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 : 2000 und dokumentiert entsprechend alle Prozesse für den Geltungsbereich Beschäftigung, Beratung, Qualifizierung und Integration in Arbeit.

Das Instrument

Integration von langzeitarbeitslosen Sozialhilfeempfängern und –empfängerinnen: Private und öffentliche Unternehmen, gemeinnützige Einrichtungen und hamburger arbeit arbeiten Hand in Hand. Der arbeitsmarktpolitische Auftraggeber kann sich eines verlässlichen Instruments bedienen.

Die hamburger arbeit übernimmt in diesem Kontext die Rolle des Dienstleisters

- **für die Kooperationspartner**
Sie sind nicht mit der Durchdringung der jeweiligen Programme in der operativen Bewältigung befasst – das übernimmt samt aller notwendigen Abstimmungen und ggf. Abrechnungen die HAB. Die

HAB ist zentraler Ansprechpartner unabhängig davon, wer in welchem Amt für Grundsicherung zurzeit für welche Person zuständig ist.

Alle notwendigen Auffangmaßnahmen bis hin zur Lösung und Abwicklung arbeitsrechtlicher Fragen werden von der HAB übernommen. Die HAB bleibt Arbeitgeberin während der geförderten Beschäftigung im Kooperationsbetrieb. Die HAB benennt einen verbindlichen Ansprechpartner, der für sämtliche Belange zur Verfügung steht und als Fallmanager/-in die Stellenbesetzung und Personalentwicklung verantwortet.

Die Partner konzentrieren sich auf ihre professionellen und zusätzlichen Leistungen – Bereitstellung von zusätzlichen Arbeitsplätzen inkl. Anleitung und integrieren diesen Vorgang in ihre betrieblichen Abläufe – das ist ihre Kernleistung. Neben dem Regiekostenbeitrag ist das der eigentliche Preis – die Bereitstellung der Ressource für den Aufwand, der für diesen besonderen Personenkreis zur Integration in Arbeits- und Betriebsprozesse geleistet wird.

Es entsteht eine Win-Win-Situation auf einfachem Niveau: Der Partner stellt einen zusätzlichen Arbeitsplatz zur Verfügung, der ihm einen Vorteil bietet: Arbeiten, die sonst nicht durchgeführt werden könnten, werden nun erledigt. Für den Beschäftigten der HAB entsteht daraus eine sinnvolle und zielführende Arbeitsmöglichkeit – Integration durch Übernahme nach Training in eine ungeforderte Beschäftigung oder Befähigung zur anderweitigen Vermittlung.

- **für den arbeitsmarktpolitischen Auftraggeber**

Übernahme des Matching – er muss sich nicht um die weit verstreuten Anbieter und ihre spezifischen Wünsche kümmern.

Er hat für eine große und besonders schwer vermittelbare Zielgruppe eine verlässliche Adresse.

Er kann jeden zuweisen, die HAB nimmt alle Personen auf.

Er muss die individuellen Abläufe bis zum Nachweis der geleisteten Arbeitszeit nicht mit den einzelnen Anbietern für die jeweilige Person bewältigen – das bündelt die hamburger arbeit und ist damit zentraler Ansprechpartner.

Er muss sich nicht mit den jeweiligen Partnern individuell um die Personalentwicklung und Arbeitvermittlung kümmern – das bündelt die hamburger arbeit und ist damit zentraler Ansprechpartner.

Er muss sich nicht bei wechselnden Partnern um die individuellen Probleme der Beschäftigten kümmern – das bündelt die hamburger arbeit und ist damit zentraler Ansprechpartner.

Der Kooperationspartner stellt die Arbeitsplätze, die Ausstattung mit Arbeitskleidung und die Anleitung bereit. Auch die Kooperationspartner benennen einen verbindlichen Ansprechpartner für die Personalentwicklung und weitere Fragen. Auf sie geht das Direktions- bzw. Weisungsrecht über, sie zeichnen verantwortlich für die Übermittlung der Arbeitszeitchronik sowie besonderer Vorkommnisse und ggf. Arbeitsunfälle. Sie übernehmen die Betriebshaftpflichtversicherung.

Die HAB übernimmt die Vorauswahl der zugewiesenen Personen – Profiling und Matching. Das erfolgt ggf. sehr kurzfristig in Zusammenarbeit mit den Partnern. Erst dann stellt sie den Partnern die in Frage kommenden Personen vor, die ein Ablehnungsrecht haben. Die HAB ist im Rahmen § 19.1 BSHG Arbeitgeberin und übernimmt daraus alle Pflichten von der Lohnabrechnung bis zur Lösung arbeitsrechtlicher Probleme. Das bedeutet, dass die Partner bei gravierenden Problemen die Teilnehmer an die hambur-

ger arbeit zurückgeben können – sie regelt alles Weitere mit den zuweisenden Instanzen, die Partner werden von diesen Vorgängen gänzlich entlastet. Die HAB koordiniert die Personalentwicklung und übernimmt die Versicherung im Rahmen der LUK.

Die Kooperationsarbeitsplätze sind zusätzlich in dem Sinne, dass in keinem Fall Regelarbeitsplätze tangiert werden, sei es der Ersatz für den Abbau bestehender Stellen oder die Kompensation neuer Regelbedarfe. Es sollen trotzdem keine „Placebostellen“ sein, und sie sollen gleichfalls nicht ausschließlich dem unmittelbaren Interesse des Partners dienen – hier muss die Balance hergestellt werden zwischen Zusätzlichkeit und Integrationswirksamkeit. Der Arbeitsplatz muss unter Integrationsgesichtspunkten für die spezifische Zielgruppe zielführend sein und in den betrieblichen Ablauf passen.

Mit den Partnern der Arbeitsagentur werden unbefristete Verträge (mit üblichen Kündigungsfristen) über die für diese Kooperation bereit gestellten zusätzlichen Arbeitsplätze abgeschlossen. Sie werden in Arbeitsplatzprofilen näher beschrieben, die Bestandteil des Vertrages sind. Weiterhin werden im Vertrag die Rechte und Pflichten beider Seiten festgelegt. Der Vertrag ist bis auf wenige Ausnahmen bewusst nicht an den Einsatz bestimmter Personen gekoppelt, da es sich hier um die Beteiligung an einem Programm handelt und dabei Kontinuität im Vordergrund steht unabhängig von der jeweils eingesetzten Person.

Eine vertragliche Verpflichtung zur Übernahme einer Person nach einem bestimmten Zeitraum besteht ganz bewusst nicht.

Das hat folgende Gründe:

Die HAB bietet keine Personen an, die schnell oder nach relativ kurzer Zeit voll einsatzfähig sind (keine Zeitarbeit oder

PSA). Die Partner würden in eine Verpflichtung genommen, die sie angesichts der Zielgruppe nicht übernehmen können. Kein Partner leistet die aufwändige und zeitintensive Einarbeitung für diese Zielgruppe, um sie nach einem Jahr von vorne zu beginnen. Die Realität zeigt: Wenn die Mitarbeiter gut eingearbeitet sind, wird übernommen oder anderweitig vermittelt.

Die Arbeitsagentur der HAB kooperiert nicht nur mit Unternehmen, die eine Übernahme in Aussicht stellen, sondern ganz bewusst auch mit Unternehmen, die das eher ausschließen, sich aber dennoch an diesem Programm beteiligen wollen mit folgendem Angebot: Qualifizierung der Zielgruppe unter betrieblichen Bedingungen und damit Herstellung von Beschäftigungs- und Vermittlungsfähigkeit. Sie beteiligen sich aktiv durch den Einsatz eigener Kontakte an der Vermittlung.

Natürlich gibt es vereinzelt auch den Versuch des Missbrauchs, aber das ist schnell erkennbar. In diesen Fällen erfolgt unmittelbar die Trennung vom Kooperationspartner durch die HAB.

Die Laufzeit der geförderten Beschäftigung liegt auf Grundlage von § 19. 1 BSHG bei maximal 12 Monaten – das wird von allen Partnern unabhängig von ihrem Aktionsfeld als nahe an der Mindestmarge genannt, weil sonst bei dieser besonderen Zielgruppe der Aufwand für die Einarbeitung und Eingliederung in die betrieblichen Abläufe in keinem Verhältnis mehr zu dem berechtigterweise auch erwarteten Nutzen steht. Die Dauer nach SGB II wird in Hamburg bei den Beschäftigungsgelegenheiten zukünftig in der Regel 10 Monate umfassen.

Der Kooperationspartner zahlt für den Service der HAB (Personalentwicklung, Abrechnung, Arbeitsrecht, ggf. Qualifizierung etc.) einen Regiekostenbeitrag von 4.250 EUR pro Person und Beschäftigungsjahr. Das gilt nicht mehr für Beschäftigung im Rahmen des § 19. 2 BSHG bzw. SGB II.

Unter Federführung der HAB beteiligt sich der Kooperationspartner mitverantwortlich an der Personalentwicklung der Mitarbeiter. Die Ergebnisse werden in einem Personalentwicklungsplan dokumentiert. Zum individuell richtigen Zeitpunkt beginnt die HAB mit ihren Aktivitäten in Richtung Vermittlung in Arbeit, Ausbildung oder Fortbildung – es sei denn, dass definitiv die Übernahme durch den Kooperationspartner ansteht.

Jeder Partner hat bei der HAB einen verbindlichen Ansprechpartner (Fallmanager) für sämtliche Belange im Rahmen der Kooperation und des Einsatzes der Beschäftigten der HAB. Der Fallmanager ist verantwortlich für die Besetzung der Stellen, die Personalentwicklung, die Arbeitsvermittlung und alle weiteren Fragen.

Die Zielgruppe wird regelhaft während des Beschäftigungsverhältnisses hinsichtlich ihrer Wahrnehmung von Veränderungen durch die Arbeitsaufnahme befragt (z.B. Entschuldung, Aktualisierung bzw. Neugewinn von beruflichen Kenntnissen, Bewerbungsverhalten), aus denen unmittelbare Schlussfolgerungen im Unternehmen gezogen werden. Weiter wird regelhaft nach dem Verbleib im Anschluss an die Beschäftigung bei der HAB gefragt – Übergang in Arbeit, Ausbildung, Fortbildung.

Die Akquisition der Kooperationsarbeitsplätze ist bewusst personell getrennt vom Fallmanagement. Die Plätze werden nicht für einzelne Personen akquiriert, sondern unabhängig vom Individuum für die Zielgruppe. Die Zielgruppe muss der Akquisition bekannt sein, damit geeignete und zielführende Stellen akquiriert werden können. Aber die Devise lautet: Es steht ein geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung, dahin orientiere ich die Person. Aus Sicht der HAB sind darüber hinaus für die Akquisition deutlich andere Kompetenzen gefragt als für das Fallmanagement. Somit steht immer ein

großer Pool an Stellen zur Verfügung, für die aus dem großen Kreis der der HAB laufend zugewiesenen Menschen eine geeignete Person ausgewählt werden kann. Dieses Vorgehen ist auch aus dem Grund erforderlich, weil die HAB keinen Einfluss auf die zugewiesenen Personen hat und somit per se nicht personenbezogen akquirieren kann. Die HAB versteht sich als Dienstleister für die Stadt – die Ämter für Grundsicherung können alle Personen schicken, sie müssen keine Vorauswahl leisten. Die HAB kümmert sich um sinnvolle Anschlussmaßnahmen und koordiniert alles Erforderliche mit den zuständigen Instanzen.

Die Kooperationsstellen der Arbeitsagentur dienen der Vorbereitung auf eine spätere Vermittlung. Sind Personen sofort geeignet für die Vermittlung in reguläre Arbeit, dann wird dieser Weg auch sofort beschritten und sie werden nicht auf Kooperationsstellen eingesetzt.

Die Zielgruppe der HAB für den Einsatz bei Kooperationsbetrieben ist gleichfalls nicht für Zeitarbeit - auch nicht im Rahmen einer PSA - geeignet. Sie unterscheidet sich deutlich von dort eingesetzten Personen. Das wird aus der folgenden Darstellung deutlich. Mit der langen Dauer der Arbeitslosigkeit und den vielfachen Benachteiligungsmerkmalen ist sie den dort gestellten Anforderungen in keiner Weise gewachsen, sondern braucht ein längerfristiges Instrument, um die fachlichen und persönlichen Defizite auszugleichen und die erforderliche Stabilität zu erlangen. Personen, die bereits über die nötigen Fähigkeiten verfügen, werden sofort in die Arbeitsvermittlung gebracht.

Die Arbeitsagentur in Zahlen

Die Arbeitsagentur der HAB verfügt über mehr als 1.300 Kooperationsarbeitsplätze in der freien Wirtschaft, in öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen, in kommunalen Strukturen und bei arbeitsmarkt- bzw. sozialpolitischen Einrichtungen.

Zurzeit werden um die 950 Personen auf diesen Arbeitsplätzen eingesetzt. Die Differenz mag verwundern, erklärt sich aber einerseits aus der ständigen Fluktuation wegen der befristeten Beschäftigungsangebote – alle 14 Tage scheiden Personen aus und neue werden aufgenommen. Die Stellen werden also nie 1 : 1 besetzt. Dies liegt nicht im Programm der HAB begründet, sondern auch Kooperationspartner wünschen zum Teil für einen bestimmten Zeitraum keine Besetzung wegen interner Umstrukturierungen oder längerer Ausfall der anleitenden Person etc. Die unüblich große Differenz zwischen Kooperationsarbeitsplätzen und Besetzungen ist zurzeit aber der Tatsache geschuldet, dass noch Unklarheit darüber besteht, ob unter den gesetzlichen Regelungen des SGB II eine inhaltliche Fortsetzung der jetzigen Beschäftigung nach § 19. 1 BSHG möglich ist. Das führt wegen der im Sommer eingeführten Programmumstellung auf gemeinnützige und zusätzliche Arbeit zu Vakanz bei den privatwirtschaftlichen Partnern. Sie sind gleichwohl sehr an einer Fortsetzung unter dem SGB II interessiert, weil sie das Konzept der Arbeitsagentur dezidiert mittragen. Hier ist die Vereinbarung, die Verträge zunächst nicht zu kündigen, sondern ruhen zu lassen bis Klarheit besteht.

Im Folgenden einige Angaben zu der in der Arbeitsagentur eingesetzten Zielgruppe: Mit einem Frauenanteil von 48,5 % und einer Beteiligung von 51,1% Männern ist eine nahezu gleiche Einbeziehung in das Programm festzustellen.

72,5% der Zielgruppe haben keine Berufsausbildung; die durchschnittliche Arbeitslosigkeit vor Aufnahme der Beschäftigung in der Arbeitsagentur der HAB liegt bei 3,5 Jahren.

Das Durchschnittsalter vor Aufnahme der Beschäftigung in der Arbeitsagentur der HAB liegt bei 40 Jahren.

Die Teilnehmer weisen im Durchschnitt mehr als 4 vermittlungshemmende Benachteiligungsmerkmale auf.

Übergänge in Arbeit, Ausbildung sowie berufliche Weiterbildung können für das Jahr 2003 geliefert werden, da hier die Nachbefragung abgeschlossen ist: Diese Übergänge lagen bei 39,7%. Das ist ein Rückgang gegenüber den Jahren 1999 bis 2002, der ausschließlich auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes zurückzuführen ist. In Anbetracht der Gesamtentwicklung auf dem Arbeitsmarkt kann das für diese Zielgruppe als ein nach wie vor sehr hohes Integrationsergebnis charakterisiert werden.

Potenzial des Instruments

Das Konzept der Arbeitsagentur hat sich überzeugend bewährt. Der Übergang in Arbeit, Ausbildung und Fortbildung ist in Anbetracht dieser besonders schwer vermittelbaren Zielgruppe außerordentlich hoch. Insbesondere die Verzahnung mit dem allgemeinen Arbeitsmarkt führte zu diesem guten Ergebnis.

Im Laufe der Zeit konnten immer mehr Partner nach anfänglicher Skepsis von der Tragfähigkeit dieses Konzeptes überzeugt werden. Die Vorbehalte gegenüber der Zielgruppe der HAB waren sehr ausgeprägt, so dass der Ansatz, die Partner von jeglichem Arbeitgeberrisiko freizuhalten, genau richtig war und ist. Gleichfalls hat sich bewährt, die Partner von jeglicher operativer Arbeit mit den einzelnen Programmen und Institutionen freizuhalten, also ein umfassendes Dienstleistungsangebot bereitzustellen. Sie sollen sich auf die Kernaufgabe konzentrieren – die Arbeit mit und an den Beschäftigten der HAB – das ist ihre besondere Leistung in diesem Modell.

Gleichfalls hat sich bewährt, auf eine Übernahmeverpflichtung nach einem bestimmten Zeitraum zu verzichten. Das wäre bei der Zielgruppe eine unüberwindbare Hürde gewesen. Die Arbeitsagentur hat darauf gesetzt, dass kein Unternehmen über einen langen Zeitraum Personen einarbeitet und an der persönlichen Stabilisierung mitwirkt, um sie dann gegen eine neue Person mit der gleichen Ausgangslage auszutauschen. So passgenau eingearbeitete Personen werden übernommen. Dieses Vorgehen ermöglichte auch, das Potenzial an Partnern zu nutzen, die eine Übernahme nicht in Aussicht stellen konnten, es dann aber ggf. doch taten oder, wenn das nicht erfolgte, eine hervorragende Qualifizierungsmöglichkeit boten für die Vermittlung in Arbeit.

Seit Sommer 2004 hat die HAB im Vorgriff auf die Bestimmungen im SGB II ihr Programm umgestellt und bietet nunmehr nur noch gemeinnützige und zusätzliche Arbeit nach § 19 Abs.2 Satz 1 zweite Alternative BSHG an. Zwischen der HAB und den Teilnehmern an diesem Programm besteht kein Arbeitsverhältnis mehr. Den Kooperationspartnern wird kein Regiekostenbeitrag mehr in Rechnung gestellt.

In der Folge hat das zur Konsequenz, dass sich die Arbeitsagentur von ihren privatwirtschaftlichen Partnern trennen muss. Das ist ein außerordentlich bedauerlicher Schritt, weil in diesem Sektor für diese ganz besondere Zielgruppe – die nie eine direkte Zugangsmöglichkeit zu Arbeitsprozessen der allgemeinen Wirtschaft hätte und von keinem sonstigen vergleichbarem arbeitsmarktpolitischen Programm erfasst wird – ein ausgesprochen hohes Integrationspotenzial steckt und die Zusammenarbeit mit den Kooperationsbetrieben überaus erfolgreich ist. Die HAB ist sehr bemüht, die im SGB II gegebene Möglichkeit einer Beschäftigung analog zu § 19. 1 BSHG weiter zu verfolgen. Die privatwirtschaftlichen Partner der HAB haben gleichfalls ein sehr großes Inte-

resse daran, weil sie von diesem Konzept durch Erfahrung überzeugt sind.

Die Verträge und Arbeitsplatzprofile mit den im gemeinnützigen oder überwiegend öffentlichen Interesse agierenden Partnern werden zurzeit den neuen Erfordernissen angepasst, und es werden neue Partner akquiriert. Hier ergeben sich nach bisheriger Erfahrung gute Potenziale, wobei das Augenmerk ganz besonders darauf gerichtet ist, Stammstellen bzw. reguläre Stellen nicht zu gefährden. Aber die Möglichkeiten an zusätzlichen Tätigkeiten sind groß, und sie bilden sinnvolle Arbeit ab. Den Teilnehmern kann eine Vielfalt an interessanten Tätigkeiten geboten werden, die sie qualifizieren und auf die spätere Vermittlung in reguläre Beschäftigung vorbereiten.

Die Kooperationspartner sind umfangreich bereit, solche Arbeitsgelegenheiten bereit zu stellen. Sie setzen dabei ganz ausdrücklich auf das Dienstleistungsangebot der HAB, was unverändert angeboten werden soll. Der Grund liegt vor allem darin, dass die Partner keine Kapazitäten für die Abwicklung der erforderlichen Schritte haben – beginnend mit der Zuweisung über die Problemklärungen bis zur Abrechnung der Mehraufwandsentschädigung und zur Arbeitsvermittlung. Sie sind auf einen zentralen Ansprechpartner angewiesen und können nicht für jede einzelne Person mit unterschiedlichen Ansprechpartnern in unterschiedlichen Stellen korrespondieren oder Regelungen treffen.

Sie sind auf Kontinuität angewiesen, das umfasst auch eine verlässliche und hinreichende Laufzeit des Einsatzes der Teilnehmer. Hier reicht die für Hamburg geplante Laufzeit von in der Regel 10 Monaten an das untere Limit, weil der Aufwand für die Einweisung und Einarbeitung bezogen auf die Zielgruppe zu groß wird. Ein zu schneller personeller Wechsel führt deutlich an die

Grenze des Machbaren und organisatorisch Bewältigbaren. Er ist auch für die in Rede stehende Zielgruppe nicht zielführend, da langzeitarbeitslose, gering qualifizierte und mehrere Vermittlungshemmnisse aufweisende Personen ggf. eines längeren Integrationsrahmens bedürfen.

Birgit Reiners

JobRotation – ein Instrument der Wirtschafts-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik

Ein Instrument und dessen Geschichte

„JOBROTATION kombiniert die Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen mit der Beschäftigung von Arbeitslosen. Beschäftigte bauen durch Weiterbildung ihre persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten aus; Betriebe können ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Weiterbildung erfordert in der Regel eine Freistellung des Beschäftigten in der Arbeitszeit, die vor allem kleine und mittlere Unternehmen nur selten leisten können. JobRotation ermöglicht den Einsatz von StellvertreterInnen für die gleiche Dauer. Die meist arbeitslosen StellvertreterInnen können sich wieder in einen betrieblichen Arbeitsprozess eingliedern und erhalten möglicherweise die Chance, dauerhaft im Unternehmen zu bleiben.“⁶

JobRotation unterstützt die betriebliche Weiterbildung zur Förderung der Strukturanpassung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter durch die Kompensation der Ausfallstunden durch eine passgenaue Stellvertretung, die ein ehemals Arbeitssuchender übernimmt.

Auf Erfahrungen anderer europäischer Länder beruhend – das Instrument hat in Dänemark bereits vor mehr als 15 Jahren landesweite Erfolge verzeichnen können - werden seit 1996 auch in Deutschland JobRotation-Projekte mit Erfolg umgesetzt.

⁶ NU ADAPT: Auswertung der „Zukunftskonferenz zur Weiterentwicklung eines beschäftigungspolitischen Instruments“. Bonn 1999, S. 6.

Die Modellphase während der Gemeinschaftsinitiative ADAPT von 1996 – 2001 ermöglichte die Erprobung und Entwicklung des Instrumentes JobRotation unter den Bedingungen und Erfordernissen in Deutschland.

Das große Interesse an JobRotation führte bei einigen Beschäftigungs-gesellschaften und Weiterbildungseinrichtungen bereits zeitgleich zu einer Ausweitung auch über die ADAPT-Projekte hinaus.

Die Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit schuf durch Fachtagungen und die Einrichtung eines Arbeitskreises „JobRotation“ den Rahmen für eine bundesweite Vernetzung aller JobRotation-Projekte. Einige Projektträger schlossen sich bereits im Jahr 1998 in dem „JobRotation e.V. – Verein zur Förderung des lebenslangen Lernens“ (jetzt: Bundesverband JobRotation e.V. - Verein zur Förderung des lebenslangen Lernens) zusammen, um gemeinsam Strategien für die Einführung und Verbesserungen der Anwendungsmöglichkeiten des Instrumentes zu entwickeln. Von Beginn an widmete sich der Arbeitskreis den Rahmenbedingungen und den Qualitätskriterien der JobRotation, während gleichzeitig die Umsetzungserfahrungen sowohl den Nutzen als auch die Schwierigkeiten beim Einsatz des neuen Instruments deutlich machten.

Seit der Erprobung des Instrumentes in Deutschland ist die JobRotation in vielen Varianten und angepasst an die Erfordernisse der Unternehmen durchgeführt worden.

Erfolgreiche Weiterbildungen für die freigestellten Mitarbeiter und verbesserte Wiedereingliederungsmöglichkeiten für Arbeitssuchende, die als Stellvertreter eingesetzt werden, spiegeln den Nutzen der JobRotation wider. Die beteiligten Unternehmen werden ferner in ihrer Personal- und Unternehmensentwicklung unterstützt. Dabei stehen in Deutschland kleine und mittlere Un-

ternehmen (KMU) im Fokus der Aktivitäten, die zumeist weder ihren Bildungsbedarf konkret benennen können, noch eine intensive Personal- und Organisationsentwicklung verfolgen.

Die Aufnahme des Instrumentes JobRotation in das SGB III über das Job-AQTIV-Gesetz - in diesem seit 2002 verankert (vgl. Abschnitt 4 - gesetzliche Rahmenbedingungen) - ist auch auf die erfolgreichen Mainstreaming-Aktivitäten der Projektträger und deren Promotoren zurückzuführen. Erweiterte Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Instrumentes unabhängig von ESF-Förderungen wurden geschaffen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist, dass die regionalen Arbeitsmarktakteure bereit sind, gemeinsam für JobRotation zu werben und Projekte zu initiieren, die die Kräfte der regionalen Bildungsanbieter bündeln.

Anwendungsbereiche

Das Prinzip einer JobRotation ist grundsätzlich gleich. Für alle Unternehmen, die einen Qualifizierungsbedarf haben, eignet sich die JobRotation. Die Stellvertretung sollte dabei mindestens vier Wochen umfassen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass eine längere Stellvertretung zu höherer Zufriedenheit sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch auf Seiten des Stellvertreters führt und somit den so genannten „Klebeffekt“ (der ehemals Arbeitsuchende verbleibt nach der Stellvertretung im ersten Arbeitsmarkt) signifikant erhöht.

Wie bereits betont liegt der Fokus auf KMU, wobei die Mehrzahl der Unternehmen zu den kleinen und Kleinstunternehmen zu zählen sind. Die Anwendungsmöglichkeiten der JobRotation sind sehr flexibel und daher auch für dieses Klientel anwendbar.

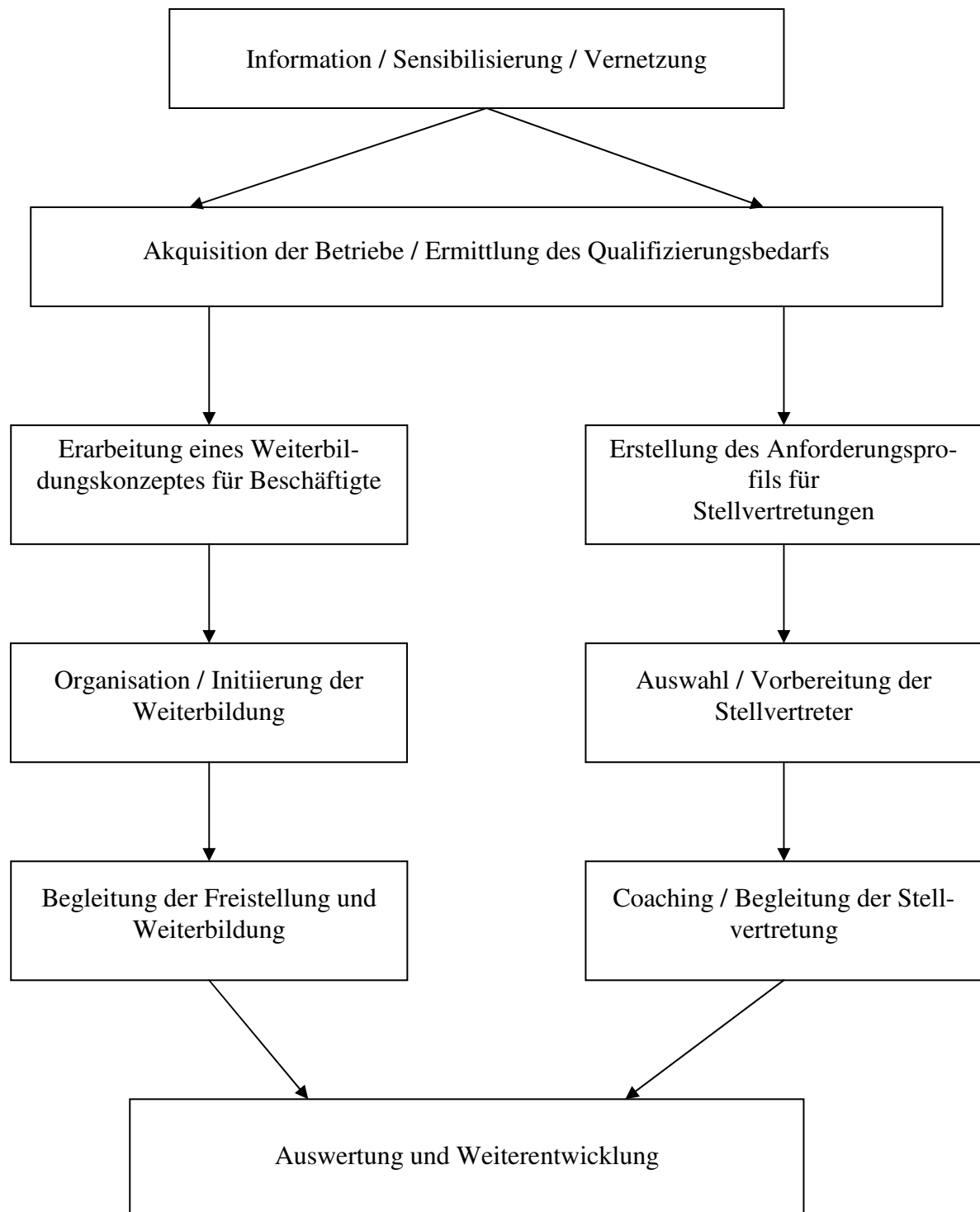
Aus den mehrjährigen Erfahrungen wurde deutlich, dass der Einsatz des Instrumentes in Bezug auf Branche, Unternehmensgröße, Verantwortungsbereich der Mitarbeiter mit entsprechenden Anpassungen uneingeschränkt und daher überall erfolgreich angewendet werden kann.

Auch auf Seiten der Stellvertretung sind die Einsatzgebiete vielfältig. Menschen ohne oder mit geringer Qualifizierung sind ebenso einsetzbar wie Personen mit hohen Qualifikationen und/oder langjährigen Berufserfahrungen.

Diese Vielfalt ermöglicht auch – in Abstimmung mit den Anforderungen des Unternehmens – Benachteiligten auf dem Arbeitsmarkt die Chance der befristeten Eingliederung mit der eventuellen Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis über den Weg der Stellvertretung zu bieten. Und auch wenn sich die Übernahme im Anschluss nicht realisieren lässt, so sind doch durch die Einbeziehung in Arbeitsprozesse, Zugewinn an Erfahrung und Kenntnissen die anschließenden Vermittlungsaussichten gestiegen.

Erfolgreich konnte dies unter anderem im Rahmen des durch die Gemeinschaftsinitiative Equal geförderten Projektes „JobRotation – Neue Wege“ bewiesen werden. Im Gegensatz zu der vorwiegenden Anwendung der JobRotation für Arbeitnehmer im mittleren Alter und meist männlich, wurde das Instrument hier speziell unter Einbeziehung Benachteiligter am Arbeitsmarkt (MigrantInnen, An- und Ungelernte, Frauen, ältere Arbeitnehmer) sowohl auf der Mitarbeiter- als auch auf der Stellvertreterseite umgesetzt.

JobRotation – Neue Wege



Die Ergebnisse belegen, dass auch für arbeitsmarktlich benachteiligte Zielgruppen die JobRotation eine Unterstützung in der Personal- und Organisationsentwicklung der Unternehmen und auch für die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt darstellt⁷

Bestandteile und Gestaltungsvarianten

Die Initiierung und Umsetzung einer JobRotation ist ein komplexer Prozess. Er verbindet sowohl präventive als auch kurative Aspekte miteinander und sollte als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden.

Jedes JobRotation Projekt hat seine eigene Struktur und ist in gewisser Weise einmalig. Partner und die Teilnehmer bestimmen das Design und die Inhalte. JobRotation Projekte müssen maßgeschneidert sein. Dies bewirkt, dass es eine Vielfalt von Varianten und Möglichkeiten der Umsetzung gab und gibt, was gleichzeitig den Reiz dieser Methode ausmacht. JobRotation kann und muss an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Partner angepasst werden.

Während die ersten JobRotation Projekte in Deutschland als Gruppenmaßnahmen durchgeführt wurden, ist mittlerweile im Wesentlichen von Einzelmaßnahmen auszugehen.

Als Einzelmaßnahme ist ein JobRotation Projekt in der Regel dann zu bezeichnen, wenn ein Betrieb einen oder mehrere Beschäftigte für eine bereits auf dem Markt vorhandene und / oder neu initiierte Weiterbildungsmaßnahme auch zeitlich versetzt, z.B. hin-

tereinander, freistellt und hierfür einen oder mehrere Arbeitsuchende als Stellvertreter beschäftigt.

Sowohl in einer Gruppen- als auch in einer Einzelmaßnahme muss der Arbeitsplatz des Freigestellten nicht zwangsläufig von dem Stellvertreter eingenommen werden, der von außen kommt, sondern kann auch betriebsintern besetzt werden. Hierdurch entsteht eine sowohl interne als auch externe JobRotation, die von vielen Projektträgern als JobRotation-Kette bezeichnet wird.

Die JobRotation bietet die Möglichkeit die Art der Weiterbildung, die zeitliche Abfolge sowie den Einsatzbereich und –zeitraum des Stellvertreters unter Voraussetzung eines kausalen Zusammenhangs an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Viele weitere Varianten wurden erprobt⁸ und sind denkbar. Hierzu einige Beispiele:

Ein Unternehmen stellt 12 MitarbeiterInnen für unterschiedliche Arten und Zeitdauer für Weiterbildungen aus verschiedenen Bereichen frei. Der Gesamtarbeitszeitausfall für die Freistellung entspricht einem Jahresstundenaufkommen, so dass ein Stellvertreter für ein Jahr in dem Unternehmen beschäftigt werden kann.

Mehrere Betriebe haben einen gleichen Weiterbildungsbedarf; sie stellen jeweils einen Mitarbeiter zur Weiterbildung für 8 Wochen frei und beschäftigen jeweils einen Stellvertreter für 12 Wochen, da zusätzlich zur Vertretung von einer Einarbeitungszeit von 4 Wochen ausgegangen werden kann. Weitere Beispiele für die Gestaltung finden sich im Abschnitt „Good Practice“.

⁷ Siehe auch Evaluationsbericht der Entwicklungspartnerschaft „JobRotation – Neue Wege“, zu beziehen über den Bundesverband JobRotation

⁸ Vgl. Kurzdarstellung der JobRotation-Projekte in Deutschland. In: C. Gerhardt, M. Gericke, B.Uhrig: JobRotation in Deutschland – eine bundesweite Auswertung, .

Diese Beispiele verdeutlichen die Möglichkeiten der JobRotation, deren Ausgestaltung durch die Anforderungen des Unternehmens und der Partner bestimmt wird. Hier liegt auch die Möglichkeit der Bestimmung der Branche, der Zielgruppe und der Weiterbildungsinhalte während der JobRotation. Die Erfahrungen der Projekte belegen, dass JobRotation in allen Branchen mit allen Zielgruppen initiiert werden kann, wobei sich insbesondere Branchen mit einem Qualifizierungs- bzw. Zertifizierungsdruck leichter erschließen lassen.⁹

Gesetzliche Rahmenbedingungen und Finanzierung

Hierzu wird auf unterschiedliche Finanzierungsinstrumente zurückgegriffen. Für die Finanzierung der Stellvertretung werden im Wesentlichen die Regelungen des SGB III, in der Vergangenheit eher selten die Möglichkeiten des Bundessozialhilfegesetzes angewendet. Am häufigsten werden die Stellvertretungen über die dafür geschaffene Möglichkeit des Eingliederungszuschusses bei Vertretung (§ 229 des SGB III), als Bausteine einer Beruflichen Weiterbildung (§§ 77 und 89 SGB III) oder als Trainingsmaßnahme (§ 48 SGB III) finanziert. Zu einem geringen Anteil waren Stellvertretungen zeitlich befristete Tätigkeiten innerhalb einer Arbeitsbeschaffungs- oder Strukturanpassungsmaßnahme (ABM bzw. SAM). Vermehrt sind durch Arbeitsverwaltungen bereits Lohnkostenzuschüsse zum ortsüblichen Tariflohn für den eingestellten Stellvertreter angewandt worden.

⁹Vgl. H. Oschmiansky, G. Schmid, B. Uhrig: Qualifikation und Beschäftigung. Bonn 2001 (zu beziehen über: www.fes.de). Und H. Schick, G. Hammer: JobRotation als regionaler Konsens. Bremen 2001.

Der Vorteil der eigens für die JobRotation geschaffenen §§ 229 ff des SGB III ist in dem sozialversicherungspflichtigen Verhältnis mit dem Unternehmen und einer ortsübliche Entlohnung zu sehen. Dagegen sind Arbeitslose, die im Rahmen einer Weiterbildungs- oder Trainingsmaßnahme Stellvertretungen übernehmen, während der Zeit der Stellvertretung nicht im Unternehmen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, sondern haben einen Vertrag mit der Arbeitsagentur und erhalten Unterhaltsgeld bzw. weiterhin Arbeitslosengeld oder –hilfe. Die letztgenannten Varianten werden von den Projektträgern und den Gewerkschaften als nicht motivierend und nur in Ausnahmefällen als akzeptabel eingestuft, da die Stellvertreter für eine Vollzeitarbeit im Betrieb nicht mehr Geld bekommen als zur Zeit der Arbeitslosigkeit.

Die für die JobRotation seit 2002 im SGB III verankerte Möglichkeit umfasst die folgende zusätzliche Regelung:

*„Förderung der beruflichen Weiterbildung durch Vertretung
§ 229 Grundsatz
Arbeitgeber, die einem Arbeitnehmer die Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildung ermöglichen und dafür einen Arbeitslosen einstellen, können einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt des Vertreters erhalten. Wird ein Arbeitsloser von einem Verleiher eingestellt, um ihn als Vertreter für einen anderen Arbeitnehmer, der sich beruflich weiterbildet, zu verleihen, kann der Entleiher einen Zuschuss für das dem Verleiher zu zahlende Entgelt erhalten.*

*§ 230 Umfang der Förderung
Der Einstellungszuschuss wird für die Dauer der Beschäftigung des Vertreters in Höhe von mindestens 50 und höchstens 100 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts im Sinne des § 220 Abs. 1 geleistet. Die Dauer der Förderung für die Be-*

schäftigung eines Vertreters bei demselben Arbeitgeber darf zwölf Monate nicht überschreiten. Die Agentur für Arbeit soll bei der Höhe des Zuschusses die Höhe der Aufwendungen, die der Arbeitgeber für die berufliche Weiterbildung des Stammarbeitnehmers tätigt, sowie eine mögliche Minderleistung des Vertreters berücksichtigen. Im Fall des Verleihs beträgt der Zuschuss 50 Prozent des vom Entleiher an den Verleiher zu zahlenden Entgelts.“¹⁰

Diese Regelung schließt bisherige Möglichkeiten der Stellvertretung im Rahmen von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder Trainingsmaßnahmen nicht aus.

Arbeitslose, die nicht im Leistungsbezug sind, können aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, die von den Arbeitsagenturen verwaltet werden, unterstützt werden¹¹; Sozialhilfeempfänger mit Mitteln aus dem Bundessozialhilfegesetz. Für Bezieher von Arbeitslosengeld II können nach den neuen gesetzlichen Regelungen ab dem 1.1.2005 die Festlegungen des SGB II entsprechend zu Anwendung gebracht werden. Hier wird für langzeitarbeitslose Leistungsbezieher im Rechtskreis des SGB II Förderung mit den Instrumenten des SGB III eröffnet.

Für die Bezieher von Arbeitslosengeld II (ALG II) werden also die benannten Fördermöglichkeiten zur Eingliederung aus dem SGB III zur Verfügung stehen, so dass sowohl o.g. Möglichkeiten als auch Einstellungszuschüsse für z.B. Ältere oder Langzeitarbeitslose zur Kofinanzierung der Stellvertretung genutzt werden können.

Denkbar ist auch die Kombination mit den Mehraufwandsentschädigungen (so genann-

te „1-Euro-Jobs), wobei hier auf die Zusätzlichkeit der Arbeiten geachtet werden muss, was allerdings dem Grundgedanken der JobRotation – Kompensation der durch berufliche Bildung entstandenen Ausfallzeiten – entgegensteht.

Für die Finanzierung des JobRotation-Management sieht das SGB III darüber hinaus in § 232 die Möglichkeit vor *„Dritte mit der Vorbereitung und Gestaltung der beruflichen Weiterbildung durch Vertretung (zu) beauftragen und durch Zuschüsse (zu) fördern. Die Förderung umfasst Zuschüsse zu den unmittelbar im Zusammenhang mit der Vorbereitung und Gestaltung der beruflichen Weiterbildung durch Vertretung anfallenden Kosten. Die Zuschüsse können bis zur Höhe der angemessenen Aufwendungen für das zur Aufgabenwahrnehmung erforderliche Personal sowie das insoweit erforderliche Leitungs- und Verwaltungspersonal sowie die angemessenen Sach- und Verwaltungskosten gewährt werden.“¹²*

Die vielfältigen Erfahrungen mit dem Instrument JobRotation haben deutlich gemacht, dass zur erfolgreichen Umsetzung der komplexen Projekte ein zielgerichtetes Projektmanagement erforderlich ist, worauf diese Regelung reagiert. Auch die Nutzung von Landesprogrammen zur Finanzierung des Projektmanagements ist eine weiterhin angewandte Möglichkeit.

So fördert beispielsweise das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Land Sachsen-Anhalt eine landesweite Regiestelle, die durch ihre langjährigen Erfahrungen und die ständige Weiterentwicklung und Anpassung des Instrumentes an die regionalen

¹⁰ Sozialgesetzbuch Drittes Buch - Arbeitsförderung - vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594 zuletzt geändert durch Artikel 14 Nr. 1 des Gesetzes vom 30. Juli 2004 (BGBl. I S. 2014)

¹¹ Siehe www.bmwa.bund.de bzw. www.arbeitsagentur.de.

¹² Sozialgesetzbuch Drittes Buch - Arbeitsförderung - vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594 zuletzt geändert durch Artikel 14 Nr. 1 des Gesetzes vom 30. Juli 2004 (BGBl. I S. 2014)

Gegebenheiten sehr hohe Anzahlen der JobRotation verzeichnen kann.

Ergänzt werden können die o.g. Finanzierungen noch durch die Nutzung von bundesweiten oder europäischen Förderprogrammen.

Die genannten Programme und auch einige Landesprogramme bieten die Möglichkeit, finanzielle Mittel für die Weiterbildung der Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Meist beteiligen sich die Unternehmen oder übernehmen die Kosten der Weiterbildung komplett oder finden eine Aufteilung der Kosten zwischen verschiedenen Beteiligten (z.B. Beteiligung der MitarbeiterInnen).

Darüber hinaus besteht auch hier die Möglichkeit eine Kombination mit den im SGB III für bestimmte Zielgruppen vorgesehenen Förderungen einzugehen.

Für z. B. die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer kann folgende Regelung genutzt werden:

„Arbeitnehmer können bei Teilnahme an einer für die Weiterbildungsförderung anerkannten Maßnahme durch Übernahme der Weiterbildungskosten gefördert werden, wenn

- 1. sie bei Beginn der Teilnahme das 50. Lebensjahr vollendet haben,*
- 2. sie im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses für die Zeit der Teilnahme an der Maßnahme weiterhin Anspruch auf Arbeitsentgelt haben,*
- 3. der Betrieb, dem sie angehören, nicht mehr als 100 Arbeitnehmer beschäftigt,*
- 4. die Maßnahme außerhalb des Betriebes, dem sie angehören, durchgeführt wird und Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden, die über ausschließlich Arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungsfortbildungen hinausgehen und*

5. die Maßnahme bis zum 31. Dezember 2005 begonnen hat.“¹³

Zuschüsse zum Gehalt eines für Weiterbildung freigestellten un- bzw. angelernten Arbeitnehmers entsprechend des § 235c SGB III sind eine weitere Variante:

„(1) Arbeitgeber können für die berufliche Weiterbildung von Arbeitnehmern, bei denen die Notwendigkeit der Weiterbildung wegen eines fehlenden Berufsabschlusses anerkannt ist, durch Zuschüsse zum Arbeitsentgelt gefördert werden, soweit die Weiterbildung im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses durchgeführt wird.“¹⁴

Gerade in der Verknüpfung des neuen Instruments JobRotation mit den Fördermöglichkeiten für betriebliche Weiterbildung liegt auch für die Agenturen für Arbeit eine große Chance, sich als Dienstleister gegenüber KMU neu zu verorten.

Zur Finanzierung der JobRotation ist die kumulative Nutzung von Fördermöglichkeiten der Landesprogramme zur Unterstützung der Weiterbildung genauso sinnvoll wie die Fördermöglichkeiten im SGB III oder auch des „Meister-BAföG“, das seit 2002 zusätzlich die Einbeziehung von Fortbildungen in den Gesundheits- und Pflegeberufen ermöglicht.¹⁵

Zukünftig wird es auch darauf ankommen, die oft als Mischfinanzierung gestaltete Verknüpfung von öffentlichen und privaten Mitteln zur Finanzierung der JobRotation zu

¹³ Sozialgesetzbuch Drittes Buch - Arbeitsförderung - vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594 zuletzt geändert durch Artikel 14 Nr. 1 des Gesetzes vom 30. Juli 2004 (BGBl. I S. 2014).

¹⁴ Ebenda.

¹⁵ Zu finden u.a. auf der Website des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: www.bmbf.de.

ermöglichen und die Varianten zur Verbreitung und Weiterentwicklung des Instrumentes zu nutzen.

Als Instrument der Wirtschaftsförderung, denn die JobRotation

- unterstützt KMU bei der Anpassung an die sich ständig verändernden Marktbedingungen,
- bietet Hilfestellung bei der Personal- und Organisationsentwicklung, zu der gerade Kleinunternehmen durch ihre Strukturen kaum in der Lage sind,
- hilft den demografischen Wandel abzufedern,

sollten für die Finanzierung vor allem der Regiestellen¹⁶ – also des JobRotation-Managements - die Mittel der Wirtschafts- und Regionalförderung eingesetzt werden.

Eine Verknüpfung mit vorhandenen Beratungsstrukturen für KMU führt bei gleichberechtigter Zusammenarbeit zwischen diesen und den JobRotation-Managern zu einer sinnvollen Synergie. Auch hier ist als Praxisbeispiel das Netzwerk Sachsen-Anhalt anzuführen.

Erfolge und Potenzial des Instrumentes

Die komplexe Struktur einer JobRotation erfordert eine gute Planung und Abstimmung der einzelnen Bausteine. JobRotation Projekte sind nicht gleichzusetzen mit normalen

¹⁶ Das JobRotation-Management wird je nach Bundesland, Aufgaben und Verbreitung sowohl als Regie- als auch als Koordinierungsstelle bezeichnet. Die Aufgabe dieser besteht in der Akquise und Information der KMU und der organisatorischen Unterstützung, Anpassung des Instrumentes an die Bedarfe sowie Begleitung des Gesamtprozesses einer JobRotation – siehe auch Kapitel 3 Bestandteile und Gestaltungsvarianten

Bildungsmaßnahmen und auch nicht mit einer einfachen Vermittlung, da sie weit darüber hinausgehen und somit den präventiven Aspekt der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) in den Unternehmen mit dem kurativen Aspekt der passgenauen Wiedereingliederung eines Arbeitssuchenden verbinden. Projektmanager sollen daher sowohl über Kenntnisse in der POE als auch in der Weiterbildung verfügen.

Die erfolgreichen JobRotation-Projektmanager berücksichtigen genau diese Aspekte und können neben der Zufriedenheit der Beteiligten auf eine Verbleibsquote der ehemals Arbeitssuchenden im ersten Arbeitsmarkt von durchschnittlich 70% nach der Stellvertretung verweisen.

Die ständig gestiegene Anzahl der JobRotation – vor allem seit der Einführung der Regelungen im SGB III - und die positive Resonanz der Unternehmen und MitarbeiterInnen sowie StellvertreterInnen, die bereits an einer JobRotation teilgenommen haben, bestätigen die Notwendigkeit und die Einsatzmöglichkeiten für dieses Instrumentes auch in Deutschland. Dem Gedanken des lebenslangen Lernens kann die JobRotation zu mehr Praxisnähe verhelfen.

Vergessen werden darf dabei allerdings nicht, was sich bei der bisherigen Umsetzung gezeigt hat: die Einrichtung regionaler Koordinierungsstellen für JobRotation hat die Initiierung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Projekten wesentlich befördert. So konnten allein in Sachsen-Anhalt durch eine Landesgeförderte Regiestelle in den letzten Jahren ca. 1000 JobRotation per anno initiiert werden. Bei ähnlichem Aufbau könnten somit deutschlandweit Unternehmen in fünfstelliger Zahl von den positiven Wirkungen profitieren und ebenso vielen Arbeitssuchenden die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt ermöglicht werden. Die Zahl der davon profitierenden Arbeitnehmer liegt meist noch um ein vielfaches

höher, was eine signifikante Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft und –beteiligung von Unternehmen und Beschäftigten zur Folge hat und somit für den Wirtschaftsstandort Deutschland von Vorteil ist.

„Die vorhandenen Finanzierungsinstrumente ermöglichen die Verbreitung und Weiterentwicklung von JobRotation. Diese sollten von einem Erfahrungsaustausch nicht nur auf regionaler, sondern auch auf nationaler Ebene begleitet werden. Dort könnte ein bereits in der Vergangenheit diskutiertes Fachgremium JobRotation eingerichtet werden, das sowohl für die Publizität als auch für die Weiterverbreitung und Weiterentwicklung der Methode hilfreich sein könnte. Der Erfahrungsaustausch muss auch zum Ziel haben, die Qualität von JobRotation Projekten zu gewährleisten bzw. zu verbessern und hierzu gehört, alle unmittelbar Beteiligten – sowie wissenschaftliche Begleitungen - in die Planung, Umsetzung und Auswertung mit einzubeziehen.“¹⁷

Good Practice - Beispiele aus der Praxis erfahrener JobRotation-Träger

Die im Folgenden beschriebenen Beispiele sollen die Vielfalt der Branchen und der Finanzierung sowie der zeitlichen Gestaltung verdeutlichen. Alle Varianten sind nicht zwingend vorgegeben, sondern wurden an die regionalen Gegebenheiten (bezüglich Anforderungen der Unternehmen, Finanzierungsmöglichkeiten der BA, des Landes, ESF u.a.) angepasst und können beliebig variiert werden.

Von der Berufserfahrung zur Festanstellung

Ein berufserfahrener Erwerbsloser, der im Besitz des Führerscheins der Klasse B (Pkw) ist, wurde entsprechend des regionalen Bedarfs zum Baumaschinenführer ausgebildet und konnte so wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden. Dieses Beispiel aus dem Arbeitsamtsbezirk Arnstadt/Thüringen wurde durch die JobRotation-Regiestelle Ökus e.V. umgesetzt¹⁸

Der Arbeitslose - der Kategorie „Ältere“ zugeordnet und damit als „schwer Vermittelbar“ eingestuft - wurde neben berufstheoretischen Inhalten zur Statik, Fahrdynamik etc. auch durch Fahrübungen an Schaufelrad-Baggern, an Planiertrauben und Radladern bei unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen qualifiziert.

Der so speziell auf seine Stellvertretung vorbereitete Teilnehmer arbeitete in einem Unternehmen des Transportgewerbes und der Landschaftsgestaltung im Ilm-Kreis des Bundeslandes Thüringen. Die Stellvertretung fand im Rahmen einer Beruflichen Weiterbildung mit Praxisanteil (FBW) statt. In dem Unternehmen vertrat er einen Mitarbeiter, der sich in diesem Zeitraum theoretische Kenntnisse und vor allem praktische Fähigkeiten bei der Wartung und Instandhaltung von Motoren, Getrieben, Lenkung, Bremsen und Hydraulik-Baugruppen an modernen Baumaschinen aneignete. Da sich die Tätigkeitsbereiche des Stellvertreters und die erweiterten Kenntnisse des Mitarbeiters (Stammpersonal) nach Abschluss der Weiterbildung sinnvoll ergänzten, wurde dieser ältere Erwerbslose nachhaltig durch eine Festanstellung in den Arbeitsmarkt integriert.

¹⁷ Bettina Uhrig, *JobRotation – Qualitätskriterien für ein innovatives Instrument der Beschäftigungspolitik*, 2004

¹⁸ Kontakt www.oekus.de, Ökus e.V.; Ansprechpartnerin: Karin Eckert

Fachkräfte in der Pflege

Die Pflege-Branche steht momentan vor einem hohen Qualifizierungsbedarf. Dieser betrifft nicht nur eine Vielzahl der MitarbeiterInnen sondern es handelt sich auch um sehr lange, zum Teil über mehrere Monate gehende Aus- und Weiterbildungen, die im betrieblichen Ablauf erhebliche Belastungen bedeuten können.

In beispielhafter Zusammenarbeit zwischen der REDEG¹⁹, Arbeitsamt, ISBW und dem Pommerschen Diakonieverein Züssow e.V. wurde hier eine Lösung erarbeitet. Das Problem war bisher die ausreichende Besetzung mit qualifizierten Führungskräften, die eine flexiblere Leitungsorganisation in den Einrichtungen ermöglicht hätte. Die fachliche Notwendigkeit, Mitarbeiter an diese Aufgabe heranzuführen, bestand schon lange. "Wer uns helfen könnte, die geeigneten Mitarbeiter, die Interesse an der Qualifizierung im Sozialmanagement haben, weiterzubilden, und zugleich die durch die Weiterbildung verlorenen Arbeitszeit zu kompensieren, hätte uns ein großes Stück Arbeit abgenommen!"

Als die Mitarbeiter der REDEG²⁰ das Prinzip der JobRotation erläuterten, in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Arbeitsamt die Vertretung organisierten, konnte die Weiterbildung erfolgen. Für vier der hier eingesetzten Stellvertretungen ergab sich im Anschluss ein weiterführendes Arbeitsangebot.

¹⁹ Kontakt: www.redeg.de .de , Regionale Dienstleistungs- und Entwicklungsgesellschaft Neubrandenburg; Ansprechpartner: Dirk Kleemann

²⁰ Die Stellvertretung wurde über den §229 des SGB III bezuschusst, die Weiterbildung der Mitarbeiter über den ESF durch das Land ausgereicht. Die REDEG als Regiestelle wurde durch eine Beauftragung durch die BA entsprechend des §232 des SGB III bis Juli 2004 finanziert.

Produzierendes Gewerbe profitiert von Job-Rotation

Ein Produktionsbetrieb mit ca. 60 Arbeitnehmern stand vor dem Problem, dass wegen technischer Neuerungen die Mitarbeiter nicht mehr auf dem aktuellen Stand der Technik waren.

Um dieses Defizit zu beseitigen, wurde die erste JobRotation im September 2002 mit Hilfe eines Stellvertreters vom Sozialamt²¹ Neumünster durchgeführt, der von seiner formalen Qualifikation den Anforderungen des Unternehmens entsprach. Während der einmonatigen JobRotation konnte der erste Stammarbeitnehmer des Betriebes einen Fachlehrgang in Hydraulik und Pneumatik absolvieren.

Drei Monate später ging der gleiche Stellvertreter erneut in den Produktionsbetrieb, um die Stellvertretung von drei Stammarbeitnehmern, die in verschiedenen Bereichen (Hydraulik u. Pneumatik, DVS-Lehrgang und Simurek SPS S7) weiter qualifiziert wurden, nacheinander zu übernehmen. Als Partner diente in dieser zweiten JobRotation das Arbeitsamt Neumünster, da der Stellvertreter durch die Erhöhung seiner Ansprüche auf Arbeitslosengeld im Leistungsbezug des Arbeitsamtes stand. Der Stellvertreter bekam somit einen befristeten Arbeitsvertrag²² bei dem Produktionsbetrieb. Der Arbeitgeber hat diesen befristeten Arbeitsvertrag aufgrund der erworbenen Kenntnisse und der gezeigten Zuverlässigkeit, nach Ablauf der JobRotation in einen festen Arbeitsvertrag umgewandelt.

Dieses Beispiel verdeutlicht das gute Zusammenspiel zwischen den einzelnen Akteuren Sozialamt, Arbeitsamt, Betrieb, Ar-

²¹ BSHG Finanzierung durch Anstellung bei der BQG; die BQG arbeitet u.a. in der sozialen Zeitarbeit

²² Stellvertretung entsprechend § 229 des SGB III

beitslosem, Neuland / BQG²³ und nicht zuletzt dem Land Schleswig-Holstein, da dieses sich an den aufgelaufenen Kosten bei drei der vier Fortbildungen beteiligt hat.

Neue Anforderungen in der Automobilwerkstatt

Autohäuser wie die Firma dieses Beispiels wissen beim Blick in die Zukunft der Branche genau, dass es auf den neuesten Stand der Technik und eine zeitgemäße Kundenbetreuung ankommt. Diese zentralen Felder muss ein modernes Autohaus besetzen. Für den Service-Leiter war daher die Personalentwicklung mit Weiterbildung und Neueinstellung ein wesentlicher Bestandteil im Unternehmen, der allerdings viel Zeit und Geld kostet.

Durch das Büro JobRotation²⁴ des Arbeitsförderungs-Zentrums Bremerhaven²⁵ wurde die Möglichkeit der JobRotation vorgestellt und der Ablauf besprochen.

Das örtliche Angebot einer Weiterbildung zum Kfz-Service-Techniker wurde durch einen bewährten Gesellen als Gelegenheit dafür genutzt, sich fit zu machen in neuester Kfz-Technik und Kundenbetreuung. An zwei Tagen in der Woche besuchte dieser die Schulung. Das Büro JobRotation suchte für die Firma einen passenden Arbeitslosen zur Entlastung des Gesellen aus und erledigte die Formalitäten mit dem Arbeitsamt.

Dank der sorgfältigen Vorauswahl entstand im Betrieb schnell ein effektives "Tandem"

²³ Neuland/BQG; www.neuland-kern.de; Kontaktpartnerin: Yvonne Willberg

²⁴ „Büro JobRotation“ ist der regionale Name und entspricht einer Regie-/Koordinierungsstelle

²⁵ AFZ Bremerhaven; www.arbeitsfoerderungszentrum.de; Ansprechpartner: Karl Wöstmann; Beauftragung durch BA entsprechend §232 des SGB III

von Stammkraft und Stellvertreter. Der Stellvertreter arbeitete für den Gesellen und profitierte auch gleich von dessen neuen Kenntnissen.

Aus betrieblicher Sicht wurde konstatiert: "Das klappte so gut, dass wir den Stellvertreter bereits vor Ablauf der JobRotation in unsere Stammebelegschaft übernommen haben und ihm inzwischen eine leitende Funktion in der Produktlinie Chrysler übertragen haben."

Jung und Alt

Die Firma STA ist das Ergebnis erfolgreicher Konversion von Rüstungs- zur Zivilproduktion. Als der Arbeitsbereich eines Elektromeisters und seiner Kollegen bei STN Atlas Elektronik geschlossen wurde, haben sie im Oktober 2000 eine neue Firma gegründet – die STA Schiffstechnik.

Zu den bisherigen Kunden kamen neue hinzu und so mussten neue, jüngere Mitarbeiter zur Verstärkung der Mannschaft eingestellt werden. Die Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb dieser Firma besteht darin, das Wissen der älteren Fachleute, die zum Teil seit 20 Jahren in der Schiffselektrik tätig sind, auf die jungen Kollegen zu übertragen.

Eine besondere Herausforderung ist dabei die Inbetriebnahme von komplexen Schaltanlagen auf Seeschiffen, da kein Eigner bereit ist, neben zwei Fachleuten auch noch den lernenden Dritten zu bezahlen.

Hier konnte JobRotation helfen, den notwendigen Freiraum zu schaffen. Mit dem Büro JobRotation²⁶ wurde ein Weiterbildungsplan entwickelt, der den innerbetrieblichen Wissenstransfer sicherte. Als Entlastung konnte ein 56-jähriger Elektromaschinenbauer als Stellvertreter eingesetzt werden.

²⁶ eben dieses.

Die Agentur für Arbeit und das Land Bremen haben zu-finanziert. Das Büro JobRotation hat sich um die Organisation der Zuschüsse gekümmert.

Der Stellvertreter erfüllte besonders gut das Anforderungsprofil der Firma STA. Er hatte die Zeit seiner Arbeitslosigkeit genutzt, um sich zusätzlich zur Fachkraft für Lagerwirtschaft ausbilden zu lassen. Diese Doppelqualifikation machte ihn jetzt zum optimalen Bewerber. Er konnte mit beiden Qualifikationen eingesetzt werden und passte so in das flexible Profil der Firma.

Nach der Beendigung der Stellvertretung wurde eine Übernahme in die Stammebelegschaft übernommen.

Diese Beispiele illustrieren, welche Möglichkeiten und Gestaltungsoptionen JobRotation in der praktischen Umsetzung bieten kann.

Anke Gatzke

Transferagenturen und Transfergesellschaften: Ansätze zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit

Arbeitsmarktpolitik soll nicht nur kurativ wirken, sondern darüber hinaus – wo möglich – auch präventive Wirkungen entfalten. Dieser Anspruch widerspiegelt sich in der Forderung nach proaktiver Arbeitsmarktpolitik: Arbeitsmarktpolitische Instrumente sollen dazu beitragen, schon das Eintreten der Arbeitslosigkeit zu verhindern. Vor diesem Hintergrund wurden arbeitsmarktpolitische Instrumente entwickelt, um von Entlassung bedrohte Beschäftigte in neue Arbeit oder in Qualifizierung zu vermitteln, bevor sie arbeitslos werden. Diese Idee der Prävention liegt dem *Beschäftigtertransfer* zugrunde. Mit dem Ziel, beschäftigungswirksame Maßnahmen durchzuführen statt Abfindungen zu zahlen, werden Maßnahmen gefördert, die auf eine Verbesserung der Eingliederungsaussichten der betroffenen Arbeitnehmer gerichtet sind. Solche Maßnahmen sind z. B. das Profiling, eine Stärken-Schwächen-Analyse, das Bewerbungstraining, die Stellensuche, das Bewerbungscaching, Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, Mobilitätshilfen, Einstellungszuschüsse für Arbeitsverhältnisse bei anderen Arbeitgebern, Existenzgründungshilfen usw. Mit der Forderung „Beschäftigungspläne statt Sozialpläne“ wurde auf die Verantwortung der Unternehmen verwiesen. Aus arbeitsmarktpolitischen Gründen ist es wünschenswert, wenn der von den Betriebsparteien aufgrund der Betriebsänderung zu schließende Sozialplan nicht mehr die Abfindungsleistung für den Verlust von Arbeitsplätzen in den Mittelpunkt von Regelungen stellt, sondern den Transfer der Arbeitnehmer in eine neue Beschäftigung oder in die Selbständigkeit erleichtert (Transfer

sozialplan). Tatsächlich haben Transfersozialpläne in den vergangenen Jahren zu-

nehmend reine Abfindungssozialpläne ersetzt. In diesem Kontext sind arbeitsmarktpolitische Träger des Beschäftigtertransfers wie Transfergesellschaften (Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften) und Transferagenturen tätig geworden.

Das 1998 eingeführte Förderinstrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ (damals §§ 254 ff. SGB III) folgte dem Gedanken, die Kündigungsfristen der Beschäftigten für berufliche Neuorientierung und Beratungsangebote zu nutzen. In den §§ 175 ff. SGB III wurden Bedingungen der strukturellen Kurzarbeit geregelt. Durch das JobActiv-Gesetz, welches zum 1.1.2002 in Kraft trat, wurden die Regelungen der §§ 175 ff bis zum 31.12.2006 verlängert. Im Rahmen des Dritten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt („Hartz-III“) wurde das Instrument „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ abgeschafft. Gleichzeitig wurde die neue Leistung der aktiven Arbeitsförderung „Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen“ eingeführt und als Pflichtleistung (bisher Ermessensleistung) ausgestaltet. Die bisherigen § 254 und § 175 SGB III werden nun systematisch unter dem § 216 (a und b) zusammengefasst.

Nach den neuen gesetzlichen Regelungen wird die Teilnahme von Arbeitnehmern, die auf Grund von Betriebsänderungen von Arbeitslosigkeit bedroht sind, durch Transfermaßnahmen gefördert, wenn

1. die Maßnahme von einem Dritten durchgeführt wird,
2. die vorgesehene Maßnahme der Eingliederung der Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt dienen soll,

3. die Durchführung der Maßnahme gesichert ist und
4. ein System zur Sicherung der Qualität angewendet wird.

Allerdings müssen weitere Voraussetzungen erfüllt sein. So muss sich der Arbeitgeber an der Finanzierung der Transfermaßnahmen angemessen beteiligen, z. B. durch Bereitstellung von Personal oder der benötigten Büros für die Transfermaßnahmen.

Die Förderung wird als Zuschuss gewährt. Dieser Zuschuss beträgt 50 Prozent der aufzuwendenden Maßnahmekosten, jedoch höchstens 2.500 € je gefördertem Arbeitnehmer. Eine Förderung ist ausgeschlossen, wenn die Maßnahme dazu dient, den Arbeitnehmer auf eine Anschlussbeschäftigung im selben Betrieb oder Konzern vorzubereiten. Durch die Förderung darf der Arbeitgeber nicht von den bestehenden Verpflichtungen entlastet werden.

Während der Teilnahme an Transfermaßnahmen sind andere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung mit gleichartiger Zielsetzung ausgeschlossen.

Neu ist, dass auf das Merkmal der Strukturkrise als Förderungsbedingung nunmehr verzichtet wird. Ob die Ursachen für die Betriebsänderung in einem wirtschaftlichen Vorgang beruhen, der von außen auf den Betrieb einwirkt oder ob die Gründe für die Betriebsänderung durch innerbetriebliche wirtschaftliche Gründe verursacht wurden oder z. B. durch eine Entscheidung des Inhabers des Betriebes, den Betrieb stillzulegen, ist für die Förderung nicht relevant.

Für die Anwendung des § 216 a SGB III ist zunächst Voraussetzung, dass die zu fördernden Arbeitnehmer auf Grund von Betriebsänderungen von Arbeitslosigkeit bedroht sind (Ausnahme Auszubildende nach

Abschluss der Ausbildung²⁷). Als Betriebsänderungen im Sinne des Satzes 1 gelten Betriebsänderungen im Sinne des § 111 BetrVG unabhängig von der Unternehmensgröße²⁸. Damit sind folgende Fälle förderfähig:

- die Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- die Verlegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen,
- der Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben,

²⁷ Nunmehr sind in die Förderung auch Auszubildende einzubeziehen sind, die im Anschluss an die Beendigung eines Ausbildungsverhältnisses von Arbeitslosigkeit bedroht sind, auch wenn sie nicht von einer Betriebsänderung erfasst worden sind.

²⁸ Daraus ergibt sich derzeit ein gravierendes Problem: In Verwaltungen und Betrieben des Bundes, der Länder, der Gemeinden und sonstigen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts findet das BetrVG keine Anwendung (§ 130 BetrVG). Insofern scheidet die Gewährung von Transferleistungen an Arbeitnehmer in diesen Betrieben dann aus, wenn für sie die PersVG des Bundes und der Länder gelten. Auch die den Wohlfahrtsverbänden angeschlossenen privatrechtlich organisierten Unternehmen und Betriebe, die karitativen oder erzieherischen Zwecken dienen, sind nach § 118 Abs. 2 BetrVG ausdrücklich von der Anwendung des BetrVG ausgeschlossen. Die §§ 216 a und 216 b SGB III setzen aber den Tatbestand einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 des BetrVG voraus. Insofern können Arbeitnehmer, die in diesen Unternehmen und Betrieben beschäftigt sind, selbst dann keine Transferleistungen nach den §§ 216 a und 216 b SGB III erhalten, wenn sie von einem Sachverhalt betroffen sind, der von einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG vergleichbar ist. (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2004)

- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen,
- die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden oder Fertigungsverfahren.

Daraus ergeben sich verschiedene *förderfähige Fallkonstellationen*.

1. Entlassungen bei Betriebsänderungen bzw. anzeigepflichtige Massenentlassungen im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes. In diesem Fall gehen Arbeitsplätze verloren, ohne dass Aussicht auf Verbleib oder Rückkehr ins alte Unternehmen gegeben ist. Unter Abschluss eines Sozialplans treten Kündigungen in Kraft. Transfermaßnahmen zielen hier auf Beschäftigungsbrücken in den externen Arbeitsmarkt.

2. Arbeitsplatzverlust in Folge einer Insolvenz:
Auch in diesen Fällen können Transfermaßnahmen greifen, um den Übergang in neue Arbeit zu organisieren. Zusätzlich können Transfermaßnahmen im Insolvenzfall hilfreich sein, die Voraussetzungen für ein Nachfolgeunternehmen zu verbessern, indem ein Betriebsübergang (§ 613 a BGB) erleichtert wird. So könnte das Nachfolgeunternehmen nach einer Konsolidierungsphase qualifizierte Beschäftigte aus der Transfergesellschaft übernehmen. Zu beachten ist allerdings, dass das Fortführungsunternehmen eine gänzlich neue Eigentümerstruktur vorweisen muss.

3. Betriebsbedingte Entlassungen einzelner Beschäftigter oder kleiner Gruppen:
In diesen Fällen können Trainingsmaßnahmen für die betroffenen Beschäftigten und Lohnkostenzuschüsse für den entlassenden Arbeitgeber gefördert werden. Liegen die Voraussetzungen dafür vor, sollen bei Entlassungen in kleinen Unternehmen auch die

Instrumente Transferagentur und Transfergesellschaft eingesetzt werden. Im Einzelfall ist zu prüfen, welches Instrument passend ist. Den Rechtsvorschriften entsprechend kann bei einem reinen Personalabbau eine Förderung mit Transferleistungen nur dann erfolgen, wenn ein erheblicher Teil der Belegschaft von der Betriebsänderung betroffen ist. Richtschnur dafür, wann erhebliche Teile der Belegschaft betroffen sind, sind die Zahlen und Prozentangaben in § 17 Abs. 1 KSchG mit der Einschränkung, dass bei Großbetrieben (Betriebe mit über 600 Arbeitnehmern) eine Betriebsänderung in Form der Betriebseinschränkung erst bei einer Entlassung von 5 vH der Belegschaft angenommen wird. Danach gilt für die Frage, ob eine Betriebsänderung (Betriebseinschränkung) vorliegt, folgende Staffel:

- Betriebe mit 21 – 59 Arbeitnehmern 6 Arbeitnehmer,
- Betriebe mit 60 – 499 Arbeitnehmern entweder 10 vH der Arbeitnehmer oder mehr als 25 Arbeitnehmer,
- Betriebe mit 500 – 599 Arbeitnehmer 30 Arbeitnehmer,
- Betriebe mit über 600 Arbeitnehmer 5 vH der Arbeitnehmer.

Von den Arbeitsagenturen eingerichtete Teams sollen Arbeitgeber im Rahmen einer Transferberatung bei der Planung entsprechender Maßnahmen unterstützen.

Die Teilnahme an Transfermaßnahmen wird nur für solche Arbeitnehmer gefördert, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind. § 17 SGB III definiert den Begriff der drohenden Arbeitslosigkeit. Diese liegt nur dann vor, wenn der Arbeitnehmer

- noch versicherungspflichtig beschäftigt ist,

- alsbald mit der Beendigung der Beschäftigung rechnen muss, d.h. dass Schritte zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses bereits eingeleitet sind (z. B. Kündigung ausgesprochen, Aufhebungsvertrag abgeschlossen oder vereinbarte Namensliste im Interessenausgleich - § 1 Abs. 5 KSchG),
- voraussichtlich nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses arbeitslos wird.
- Drohende Arbeitslosigkeit ist nicht anzunehmen, wenn der Arbeitnehmer im selben Betrieb, Unternehmen oder Konzern, sei es am gleichen oder einem anderen Arbeitsort, eine Beschäftigung erhalten kann, die die Arbeitslosigkeit verhindern würde. Grundsätzlich muss die Bedrohung von Arbeitslosigkeit für den geförderten Arbeitnehmer während der gesamten Dauer der Förderung vorliegen.

Förderungsfähige Transfermaßnahmen sind:

- Maßnahmen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmarktchancen und des Qualifikationsbedarfs der Arbeitnehmer (Profiling), auch ergänzt durch Angebote wie Bewerbungstraining, Informationen über den Arbeitsmarkt, Stellensuche usw. (Outplacement),
- Maßnahmen, um eine bereits begonnene Berufsausbildung fortzuführen,
- Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung,
- Maßnahmen zur Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung, z. B.
 - Mobilitätshilfen,
 - Einstellungszuschüsse für Arbeitsverhältnisse bei anderen Arbeitgebern,

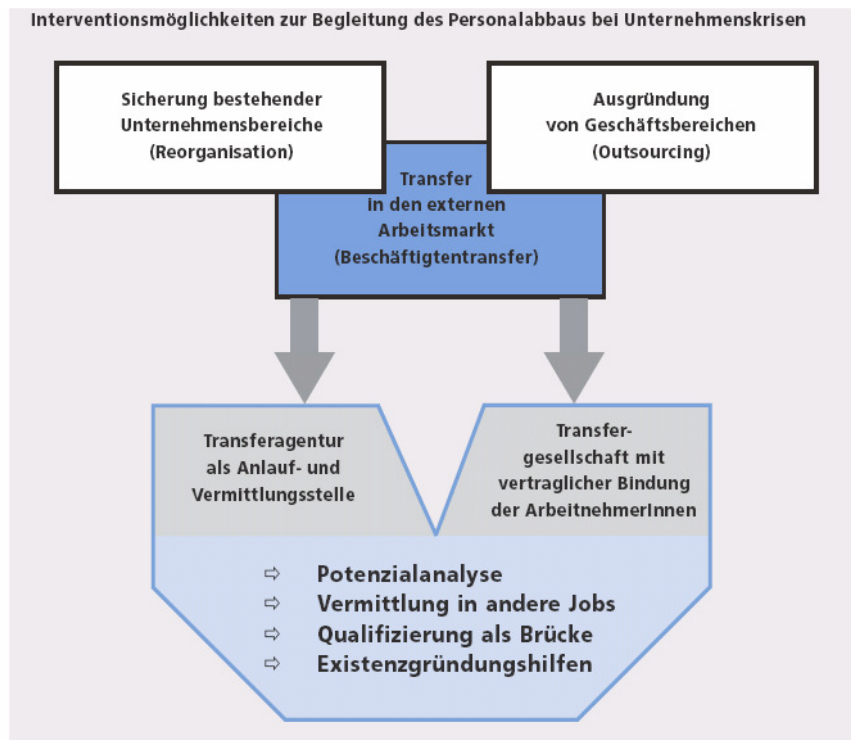
- zeitlich begrenzte Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber

- Maßnahmen zur Vorbereitung der Gründung und Begleitung einer selbständigen Existenz.

Die anlässlich einer Betriebsänderung in einem Sozialplan oder einer sonstigen Betriebsvereinbarung festgelegten Eingliederungsmaßnahmen sind nicht als Einzelmaßnahmen, sondern als eine Transfermaßnahme anzusehen.

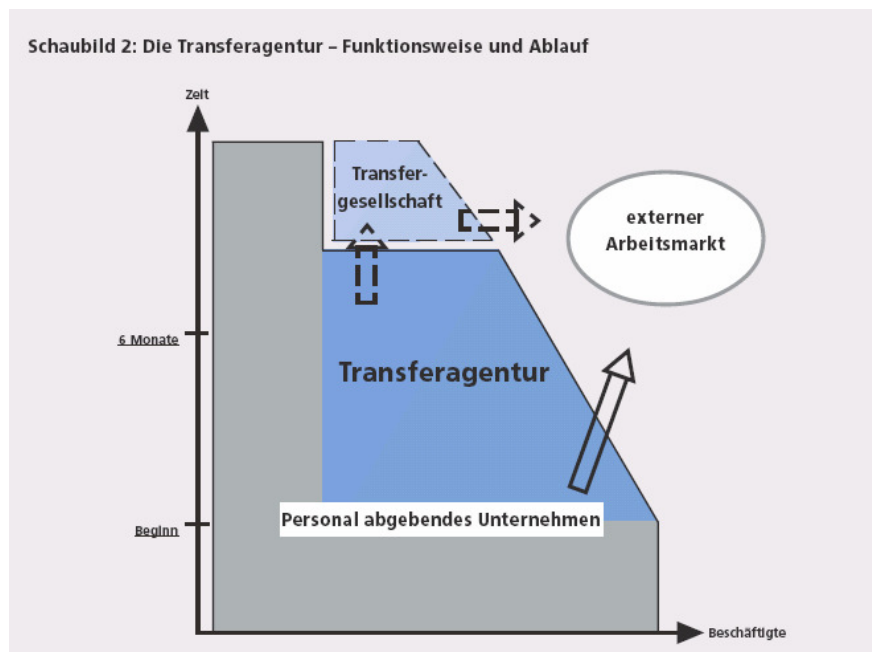
Der Arbeitgeber darf die Transfermaßnahmen nicht selbst durchführen, sondern muss sie einem Dritten übertragen. Dies trifft nicht nur auf Profiling, Outplacement und Kurzqualifizierungen zu, sondern muss auch bei anderen Maßnahmentearten wie Fortsetzung der Ausbildung, Gewährung von Eingliederungszuschüssen usw. beachtet werden. Dieser Dritte muss ein internes Qualitätssicherungssystem anwenden (Erhebung der Kundenzufriedenheit und Verbleibsquoten 6 Monate nach Ende Transfermaßnahme). Die Auswahl des Dritten obliegt den betrieblichen Akteuren.

Abbildung 1



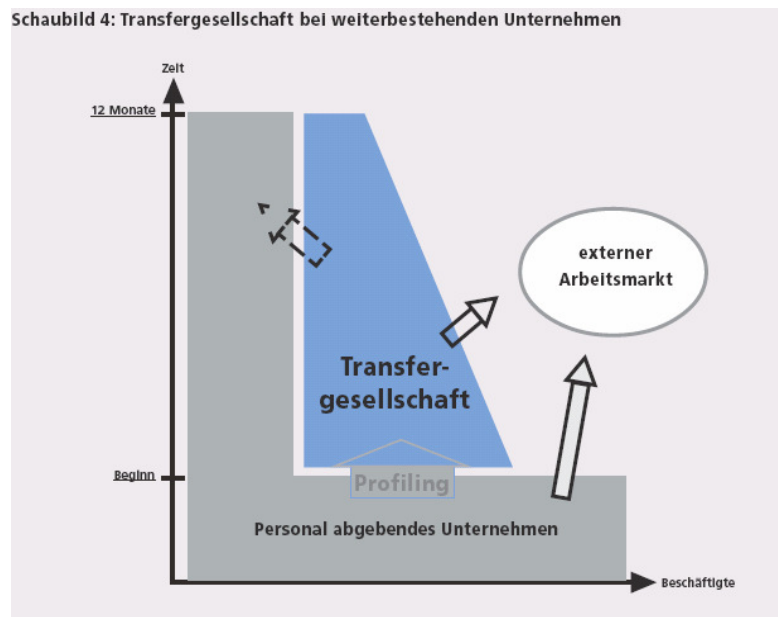
Quelle: GIB 2004a, S. 7

Abbildung 2



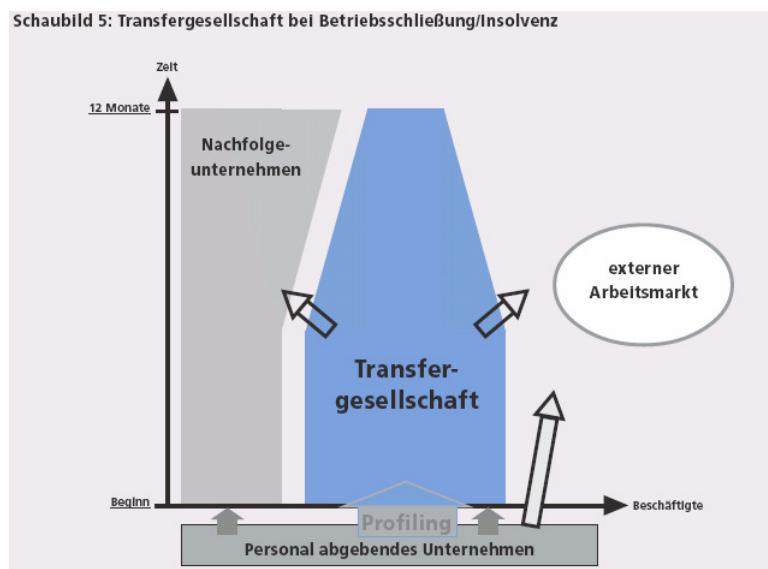
Quelle: GIB 2004a, S. 10

Abbildung 3



Quelle: GIB 2004a, S. 17

Abbildung 4



Quelle: GIB 2004a, S. 17

Die Rolle des Dritten nehmen in der Regel arbeitsmarktpolitische Akteure wie Transferagenturen und –gesellschaften ein. Während eine Transfergesellschaft Arbeitgeberfunktionen übernimmt und die TeilnehmerInnen als Beschäftigte zeitlich befristet in diese übergehen, tritt die Transferagentur als reiner Dienstleister auf (vgl. Abbildung 1).

Transferagenturen (Abb. 1) sind eine Einrichtung auf Zeit, die entweder im Personal abgebenden Unternehmen oder bei einer vom Unternehmen beauftragten Beratungsfirma für die Dauer der gesamten Entlassungsperiode eingerichtet wird. Im Auftrag des Unternehmens unterstützt die Agentur als Outplacement-Beratung die Vermittlung der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten und ermöglicht so – im positiven Fall – einen weitgehend nahtlosen Übergang in neue Beschäftigung. Sie unterstützen die betroffenen ArbeitnehmerInnen bei der Suche nach offenen Stellen, führen Bewerbungstrainings und Motivationstrainings durch oder prüfen Qualifizierungsangebote. Zu den Kernaufgaben einer Transferagentur gehört die Durchführung so genannter Profiling-Verfahren. Damit werden Kompetenz und Qualifikation der MitarbeiterInnen, und der vorhandenen Stellenangebote analysiert. Auf dieser Grundlage können BewerberInnen und Stellenanbieter zielgerichteter passfähig zusammengeführt werden. Darüber hinaus sollen Transferagenturen den Beschäftigten Wege eröffnen, über eine Anpassung ihrer Qualifikation – wie Umschulungen, Weiterbildungen, den Erwerb von Zusatzqualifikationen - zu neuen beruflichen Perspektiven zu finden.

Transferagenturen werden in der Regel im Rahmen der Sozialplanverhandlungen als zusätzliches Angebot für die betroffenen ArbeitnehmerInnen vereinbart. Grundsätzlich können auch Betriebe, die keinen Betriebsrat haben, dieses Förderinstrument in Anspruch nehmen. Statt eines

Sozialplans ist dann eine Vereinbarung zwischen allen betroffenen MitarbeiterInnen und dem Arbeitgeber erforderlich.

Die *Transfergesellschaft* (Abb. 3 und 4) begleitet als eigenständige Organisation die berufliche Neuorientierung und ermöglicht intensive Beratung und Qualifizierung mit dem Ziel der Vermittlung auf einen neuen Arbeitsplatz.

Die Arbeitnehmer scheiden aus dem bisherigen Betrieb in der Regel durch einen 3-seitigen Vertrag mit dem abgebenden Unternehmen und der aufnehmenden Transfergesellschaft aus und begründen gleichzeitig einen befristeten Arbeitsvertrag zur Transfergesellschaft. Die Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer in der Transfergesellschaft können im Sozialplan oder in einer anderen Betriebsvereinbarung zwischen den Betriebsparteien, in einer tariflichen Vereinbarung zwischen der Gewerkschaft und der Transfergesellschaft oder in dem individuellen Arbeitsvertrag selbst geregelt werden. Hierzu zählt neben den im wesentlichen gleichen Arbeitsbedingungen auch die Dauer des befristeten Beschäftigungsverhältnisses, das Einverständnis des Arbeitnehmers mit der in der Regel auf Null verkürzten Arbeitszeit sowie das Einverständnis zur Aufnahme einer Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber.

Durch die Auflösung des Arbeitsverhältnisses zum bisherigen Arbeitgeber wird regelmäßig auf die Kündigungsfrist ganz oder teilweise verzichtet. Die vom Arbeitgeber dadurch eingesparten Lohnzahlungen tragen zur Finanzierung der Remanenzkosten (Beiträge zur Sozialversicherung der KuG-Bezieher) bei und ermöglichen insoweit in vielen Fällen erst die Durchführung einer Transfer-KuG-Maßnahme. Letztere ist eine wesentliche Quelle der Finanzierung von Transfergesellschaften. Durch das Transferkurzarbeitergeld soll ein Transfer von der

bisherigen Beschäftigung in einem von einer Betriebsänderung nachteilig betroffenen Betrieb hin zu einer neuen Beschäftigung in einem andern Betrieb mit positiven Beschäftigungsperspektiven erleichtert werden.

Grundsätzlich ist zur Sicherung der Tätigkeit der Transfergesellschaften ein Finanzierungsmix erforderlich: Kurzarbeitergeld für die Sicherung des Lebensunterhalts der Beschäftigten bei der Transfergesellschaft²⁹, ESF-Mittel zur Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen, Mittel der Unternehmen für die Finanzierung des Overheads.

Arbeitnehmer haben Anspruch auf *Transferkurzarbeitergeld* (KuG) zur Vermeidung von Entlassungen und zur Förderung der Eingliederung, wenn

- dauerhafter Arbeitsausfall vorliegt,
- die betrieblichen Voraussetzungen (gem. § 171 SGB III) erfüllt sind (in dem Betrieb werden Personalanpassungsmaßnahmen auf Grund einer Betriebsänderung durchgeführt, die von Arbeitsausfall betroffenen Arbeitnehmer werden zur Vermeidung von Entlassungen und zur Verbesserung ihrer Eingliederungschancen in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst),
- die persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind (Arbeitnehmer ist von Arbeitslosigkeit bedroht und setzt nach Beginn des Arbeitsausfalles eine versicherungspflichtige Beschäftigung fort oder nimmt im Anschluss an die Beendigung eines Berufsausbildungsverhältnisses eine versicherungspflichtige Beschäftigung auf, ist

nicht vom Kurzarbeitergeldbezug ausgeschlossen und hat vor der Überleitung in die betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit aus Anlass der Betriebsänderung an einer arbeitsmarktlich zweckmäßigen Maßnahme zur Feststellung der Eingliederungsaussichten teilgenommen) und

- der dauerhafte Arbeitsausfall der Agentur für Arbeit angezeigt worden ist.

Transfer-KuG kann maximal für die Dauer von 12 Monaten bezogen werden. Während des Bezugs von Transferkurzarbeitergeld muss der Arbeitgeber nach § 216b SGB III den geförderten Arbeitnehmern Vermittlungsvorschläge unterbreiten oder – sofern die Maßnahme zur Feststellung der Eingliederungsaussichten ergeben hatte, dass Arbeitnehmer Qualifizierungsdefizite aufweisen - geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Eingliederungsaussichten anbieten. Diese Maßnahmen können unterschiedlicher Art sein. Neben Bildungsmaßnahmen und Praktika in anderen Unternehmen zählen dazu auch befristete Arbeitsverhältnisse von maximal 6 Monaten in anderen Unternehmen, sofern sie das Ziel der Qualifizierung verfolgen.

Zu den Aufgaben der Transfergesellschaft gehört es:

- Stellen zu akquirieren und dabei die vorhandenen Kontakte der Personalleitungen und Betriebsräte der betroffenen Unternehmen mit einzubeziehen,
- auf der Basis des Profilings eine zielgenaue und damit effektivere Vermittlung vorzunehmen,
- wenn nötig, Bewerbungstrainings durchzuführen,
- bei vorhandenem Wunsch der Beschäftigten zur Existenzgründung eine entsprechende Existenzgründungsberatung

²⁹ In der Praxis wird das Transferkurzarbeitergeld häufig durch Leistungen des Personal abgebenden Unternehmens auf einen höheren Nettobetrag (z. B. 80 %) aufgestockt.

- vorzunehmen – ggfs. unter Nutzung externer Beratungsstrukturen,
- die Vermittlungschancen der Beschäftigten durch Zweitarbeitsverhältnisse, Arbeitnehmerüberlassung und betriebliche Praktika zu erhöhen,
- unter Berücksichtigung der persönlichen Verhältnisse auf eine Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten hinzuwirken,
- unter Beachtung der Qualifikationserfordernisse individuelle Berufswegeplanungen zu entwickeln, die Weiterqualifizierungen innerhalb der Transfergesellschaft beinhalten oder den Austritt aus der Transfergesellschaft in umfangreiche Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen,
- die Sicherung der Finanzierung unter Einbeziehung von Mitteln der das Personal abgebenden Unternehmen.

Eine *Kombination von Transferagentur und Transfergesellschaft* ist möglich und in vielen Fällen sinnvoll. Die Vorteile einer solchen Kombination bestehen darin, dass der Prozess des Beschäftigtentransfers im Unternehmen mit kürzeren Angeboten beginnen kann, die als „Transfermaßnahmen“ gefördert werden. Eine Transferagentur kann bei guter Vorbereitung kurzfristig im Unternehmen implementiert werden und mit der Beratungsarbeit starten. Damit wird es wahrscheinlicher, dass ein Teil der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten auch ohne den Eintritt in eine Transfergesellschaft vermittelt werden kann. Es verringert sich die Zahl derjenigen, die im Rahmen einer Transfergesellschaft auf neue Arbeitsplätze vorbereitet werden, und es reduzieren sich die Mittel, die das Unternehmen und die öffentliche Hand zur Verfügung stellen müssen. Die vorgeschaltete Transferagentur hat auch die Funktion, das notwendige „Profiling“ für die Gewährung des Transferkurz-

arbeitergeldes sicherzustellen. Im Idealfall gibt es für jeden Beschäftigten beim Eintritt in die Transfergesellschaft bereits ein Entwicklungs- und Qualifizierungskonzept, das nicht erst im Rahmen einer Orientierungsmaßnahme in der Transfergesellschaft erarbeitet werden muss. Dadurch kann sich auch für den einzelnen Beschäftigten die Verweildauer in der Transfergesellschaft verkürzen.

Die Transfermaßnahmen sind sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer mit erheblichen *Vorteilen* verbunden. Die Arbeitgeber werden von Personalkosten und der Einhaltung von Kündigungsfristen entlastet. Vielmehr scheiden die Mitarbeiter ohne Verzögerung aus dem Unternehmen aus, und eventuelle Kündigungsschutzprozesse können vermieden werden. Der Personalabbau erfolgt in sozialverträglicher Form. Die Arbeitnehmer werden dabei unterstützt, neue Beschäftigung zu finden und erhalten Betreuung, Hilfestellung und Qualifizierung. Der Arbeitslosengeldbezug wird zeitlich hinausgezögert bzw. tritt im positiven Fall der Vermittlung gar nicht ein. Die Bewerbung erfolgt nicht aus Arbeitslosigkeit, sondern aus einem Arbeitsverhältnis heraus, was die Vermittlungschancen positiv beeinflusst. Wenn eine Vermittlung nicht gelingt, sind Übergänge in „normale“ Qualifizierungsmaßnahmen oder in ein zumindest befristetes Arbeitsverhältnis angestrebt, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Eine Umfrage der Gesellschaft für innovative Beschäftigung (G.I.B.) bei den Anbietern von Transfergesellschaften in NRW Mitte 2001 hat ergeben, dass sich zu diesem Zeitpunkt im Zusammenhang mit 116 Unternehmensfällen fast 9.000 Beschäftigte in Transfergesellschaften oder Transferagenturen befanden, und die durchschnittliche Vermittlungsquote dieser Transfergesellschaften in Beschäftigung bei 64 vH lag. Im ersten Halbjahr 2004 – so die aktuellen Er-

hebungsergebnisse - konnten hingegen nur noch 35 % der Beschäftigten von Transferagenturen in Arbeit vermittelt werden.

Auffällige Veränderungen nach der neuen Gesetzeslage zeigen sich in der Entwicklung der Altersstruktur bei den Transfergesellschaften in NRW. Bislang konnte das Instrument Transfergesellschaft neben dem Transfer in neue Arbeit auch in hohem Maße zum Einstieg in den vorgezogenen Ruhestand genutzt werden, was sich bei den vorangegangenen Befragungen in hohen Anteilen der über 50-Jährigen, insbesondere der Altersgruppe 55 – 59 Jahre, niederschlug, die dem Arbeitsmarkt kaum mehr zur Verfügung standen. Mit Blick auf die Neueintritte im 1. Halbjahr 2004 zeigte sich eine deutliche Verschiebung der Altersstruktur. Erstmals sinkt der Anteil der über 50-Jährigen auf unter 50%. Besonders deutlich zeigt sich der Rückgang in der Altersgruppe der 55 – 59-Jährigen auf nur noch 19%. Hier zeigen sich vermutlich bereits erste Auswirkungen der mit dem SGB III vollzogenen Veränderungen.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das Instrument des Beschäftigtentransfers gute Möglichkeiten und Handlungsspielräume bietet und einen situationsadäquaten sowie flexiblen Einsatz ermöglicht. Mit dem Beschäftigtentransfer können die arbeitsmarktpolitischen Zielvorgaben

- Einsatz eines flexiblen und dabei passgenauen Instrumentes für Unternehmen und Beschäftigte im Falle von Unternehmenskrisen
- Möglichst geringe Personalkosten in Zeiten der Unternehmenskrise und deren Überwindung

- Die Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch möglichst frühzeitig einsetzende Vermittlung, Beratung und Qualifizierung

gut umgesetzt werden. Beschäftigtentransfer hat sich in der praktischen Umsetzung als ein probates Mittel einer präventiven Arbeitsmarktpolitik erwiesen.

Alexandra Wagner

Literatur

Backes, Siegfried, PersonalTransfer GmbH (2004), Personalreduzierungen unter Nutzung SGB III § 216 a und b, Präsentation auf der Bildungsmesse Berlin, 19. August Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2004), Transferleistungen. Beratungs- und Interpretationshilfen zur Rechtsanwendung. Hinweise zum Verfahren, Nürnberg, 08/2004

G.I.B. (2004a), Arbeitsmarktpolitische Instrumente zum Beschäftigtentransfer. Aktualisierte Neuauflage, Arbeitspapiere 8. Bottrop

G.I.B. (2004b), Beschäftigtentransfer in Nordrhein-Westfalen, Auswertung der Befragung zum Beschäftigtentransfer im 1. Halbjahr 2004, http://www.gib.nrw.de/de/download/data/Auswertung_BT_1HJ_2004.pdf

Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2000), Transfergesellschaften weiter entwickeln. Betrieblicher und strukturpolitischer Ansatz. Fachausschuss „Vermittlungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften, Düsseldorf

Technologieberatungsstelle beim DGB-Landesbezirk (2001), Sanierung durch Transfergesellschaften. Eine Veranstaltung der TBS Rheinland-Pfalz am 2. Mai 2001

Schlussbemerkung

Abschließend - ausgehend von den Ergebnissen des Projektmoduls 1, eingebettet in die übergreifenden Ergebnisse des Projektes „Kooperation statt Konkurrenz“ und anknüpfend an in dieser Broschüre vorgestellte arbeitsmarktpolitischen Instrumente – einige Handlungsanforderungen für zukünftige arbeitsmarktpolitische Gestaltungsprozesse.

Die Kooperation von arbeitsmarktpolitischen Dienstleistern und Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft und die Entwicklung und Umsetzung wirtschaftsnaher Integrationsangebote für Langzeitarbeitslose mit mehreren Vermittlungshemmnissen kann erfolgreich gelingen. Dafür werden klare, verbindliche und verlässliche Strukturen benötigt. Im Rahmen dieser Kooperationen fungieren arbeitsmarktpolitische Unternehmen als Dienstleister für kooperierende Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft, Verwaltungen und Fördermittelgeber sowie für die Zielgruppen der jeweiligen Kooperationen, deren Arbeitsmarktintegration gestärkt werden soll.

Die Kernkompetenz von Betrieben der allgemeinen Wirtschaft – die Vermittlung von Fachkenntnissen, Kompetenzerhöhung bei Beschäftigten und die Einbindung in Arbeitsprozess, können im Rahmen von Kooperationen mit arbeitsmarktpolitischen Unternehmen in einer verlässlichen Partnerschaft eingebracht werden, Integrationserfolge in den allgemeinen Arbeitsmarkt werden bei diesem Vorgehen auch für Zielgruppen mit Vermittlungshemmnissen erreicht.

Immer mehr Menschen haben große Schwierigkeiten, die heute an sie gestellten Anforderungen in einem Arbeitsverhältnis noch zu erfüllen. Vor allem geringer Qualifizierte, Ältere, Behinderte, MigrantInnen, Jugendliche ohne Berufsausbildung (oder gar Schulabschluss) sind die Verlierer des Strukturwandels. Ein wachsender Teil arbeitsfähiger Leistungen

empfängerInnen (ALG I und ALG II) hat auf dem 1. Arbeitsmarkt derzeit kaum Chancen. Für diese Zielgruppen sind arbeitsmarktpolitische Maßnahmen häufig die einzige Möglichkeit, um Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder zu entwickeln. Ein wesentlicher Teil der für Betriebe der allgemeinen Wirtschaft erforderlichen Qualifizierungsaufgaben (im umfassenden Sinne sowohl bezogen auf Kernkompetenzen als auch fachliches Know-how) werden im Rahmen von Beschäftigungsmaßnahmen abgedeckt. Diese Möglichkeit muss auch zukünftig erhalten werden, auch um sich bereits heute abzeichnende Qualifizierungsengpässe in der Zukunft besser bewältigen zu können und damit die Wirtschaftsentwicklung zu unterstützen.

In diesem Kontext steht als weitere Zukunftsaufgabe, Bezug auf die aktuellen Kompetenzdebatten auch im Rahmen geförderter Beschäftigung und beim Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente zu nehmen: Ein zukünftiges Arbeitsfeld ist hier die Operationalisierung der Kompetenzerfassung in der betrieblichen Praxis. Kompetenzentwicklung stellt eine das individuelle Lernen begleitende und unterstützende Funktion des Berufsberatungs-, Weiterbildungs- und Arbeitsvermittlungsprozesses dar. Kompetenzerfassung und -analyse kann das Spektrum von notwendigen Qualifikationen und Zertifikaten ergänzen und erweitern, die den Eintritt in den Arbeitsmarkt bestimmen. „Kompetenznachweise“ (auch informell erworbener Kompetenzen) sollten den Einzelnen vielfältige Optionen bei der eigenverantwortlichen Gestaltung seiner/ihrer Arbeitsbiografie eröffnen und dabei die Übergänge zwischen unterschiedlichen Tätigkeits- und Lernfeldern erleichtern.

Die stärkere Ausrichtung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen auf die mittel- und langfristige Integration durch die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit bedeutet eine Orientierung an der individuellen Arbeits- und

Lernbiografie bzw. den Lebenslagen, der Förderung von Selbstmanagement und Selbstlernkonzepten. Hier gibt es bereits vielfältige Konzepte arbeitsmarktpolitischer Unternehmen wie der Politik und Wissenschaft, die es in Gestaltungsprozesse noch stärker einzubinden gilt: Einbindung in politische, strategische Rahmenkonzepte und Debatten wie Lebensbegleitendes Lernen, Fallmanagement und Hilfen aus einer Hand, verlaufsorientierte Beratung und Coaching etc. Die Erfahrungen dieser Konzepte gilt es zu bündeln, zu transferieren und regional zu spezifizieren. Erfahrungstransfer ist hierfür unverzichtbar.

Für die zukünftige Gestaltung der Arbeitsmarktpolitik ist es notwendig, nicht nur die verschiedenen Ebenen der Individuen und ihrer Lebens- und Arbeitssituation sowie die verlaufsbezogenen Effekte arbeitsmarktpolitischer Instrumente in den Blick zu nehmen und miteinander zu verzahnen. Neben dieser quasi vertikalen Komponente ist eine horizontale Komponente der Verknüpfung oder Vernetzung der Individuen und Maßnahmen in regionale Arbeitsmarkt- und Entwicklungsstrategien erforderlich. Die arbeitsmarktpolitische Ebene und die individuelle Ebene sind quasi vermittelnd in der regionalen Ebene aufzunehmen und synergistisch im Sinne der spezifisch erforderlichen Regionalentwicklung aufeinander abzustimmen und zu synergieren.

Bestehende strategische Partnerschaften auf regionaler Ebene, die aktuelle Zielkorridore, Konzepte, Strategien und Umsetzungen beschäftigungsorientierter Maßnahmen bündeln und die Akzeptanz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen verbessern, sind auszubauen bzw. fallweise erst zu schaffen. Erforderlich ist es, einen derartigen Aufbau regionsspezifischer Strukturen zu ermöglichen und einen regionsübergreifenden Erfahrungsaustausch von best practice vergleichbarer Regionen zu organisieren und zu koordinieren.

Zentral für die Integration in Arbeit und Beschäftigung ist die Schnittstelle zwischen Arbeitsverwaltung, Unternehmen der allge-

meinen Wirtschaft und Individuen. Prädestinierte Schnittstelle bzw. Vermittlungs- und Koordinierungsstelle dieser Segmente sind die arbeitsmarktpolitischen Unternehmen, die regional verankert sind, über umfassende Erfahrungen mit und Kontakte zu Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes verfügen, Erfahrungen mit der Arbeitsverwaltung sowie mit den zu integrierenden Arbeitslosen haben. Für alle diese Ebenen haben sich die arbeitsmarktpolitischen Unternehmen als verlässliche Partner erwiesen. Arbeitsmarktpolitische Unternehmen haben darüber hinaus vielfältige kreative und innovative Ansätze zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit entwickelt. Sie arbeiten mit unterschiedlichen analytischen, diagnostischen, unterstützenden Methoden und Verfahren; sie halten Angebote zur individuellen Beratung und Lebens-/Berufsplanung vor, mit dem Ziel, Beschäftigungsfähigkeit und die (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt bei einer (zeitweilig) aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personengruppe zu erhalten und zu befördern. An einer systematischen Erfassung und Analyse dieser Aktivitäten und der erzielbaren gesellschaftlichen Wirkungen ist weiter zu arbeiten.

Die Entwicklung und Erprobung wirtschaftsnahe Integrationsinstrumente hat – wie auch die Beiträge in diesem Kompendium zeigen - belastbare Ergebnisse gebracht. An die gewonnenen Erkenntnisse sollte angeknüpft werden und auch zukünftig sollten Erprobungen von Instrumenten evaluierend und Aktivitäten des Ergebnistransfers berücksichtigend durchgeführt werden. Für die weitere Gestaltung der arbeitsmarktpolitischen Reformprozesse können die Ergebnisse des Projektes „Kooperation statt Konkurrenz“ Hinweise liefern: Integration kann dann am besten gelingen, wenn individuell passgenau die erforderlichen Unterstützungen angeboten werden. Insofern ist auch für die Zukunft zu wünschen, dass unterschiedliche Instrumente – wo immer möglich und für nachhaltige Integration erforderlich – in Kombination und variantenreich zum Einsatz kommen können.

Anne Röhrig