

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 11 · Februar 2018

# JOB SECURITY COUNCILS

Impulse für die Mitbestimmung

Kathrin Filipiak, Gernot Mühge



## AUTOREN

---

### **Kathrin Filipiak**

Kathrin Filipiak ist Sozialwissenschaftlerin am Helex Institut in Bochum und forscht seit 2013 in den Themenfeldern Restrukturierung, Beschäftigung und Qualifizierung im internationalen Vergleich.

### **Gernot Mühge**

Gernot Mühge, Jahrgang 1970, ist Sozialwissenschaftler und seit 2014 geschäftsführender Gesellschafter des Helex Instituts, Bochum; er leitet dort den Forschungsbereich Restrukturierung und soziale Sicherheit. Seine Laufbahn als Arbeitsmarktforscher begann 1996 am damaligen Institut Arbeit und Technik, dem späteren Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Seine Forschungserfahrung beruht auf verschiedenen nationalen und internationalen Projekten zu den Themengebieten betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik, personelle Flexibilität von Unternehmen sowie zur Entwicklung von Alternativen zu Personalabbau in betrieblichen Krisensituationen.



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf: [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis. [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 7778-0, Telefax +49 (2 11) 7778-120

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### **Kontakt und Redaktion**

Jan-Paul Giertz, Referatsleiter Betriebliches Personal- und Sozialwesen  
Hans-Böckler-Stiftung  
Tel.: +49 (2 11) 77 78-185  
[jan-paul-giertz@boeckler.de](mailto:jan-paul-giertz@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 11

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

## JOB SECURITY COUNCILS

---

### ABSTRACT

Die Transfergesellschaft ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Instrument, wenn es aufgrund von betrieblichen Restrukturierungen zu unvermeidbarem Personalabbau kommt. Gleichwohl ist ihr Potenzial am deutschen Arbeitsmarkt bislang nur wenig ausgeschöpft. Gründe dafür sind die hohe Komplexität des Instruments wie auch oftmals fehlendes Erfahrungswissen und mangelnde Gestaltungskompetenz der betrieblichen Sozialpartner.

Im Vergleich zu Deutschland verfügt Schweden über einen Beschäftigtertransfer, der flächendeckend und umfassend zum Einsatz kommt, wenn Unternehmen Stellen abbauen. Die schwedischen, so genannten Job Security Councils blicken auf eine lange Kontinuität zurück, ihre arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit ist hoch und sie genießen bei Beschäftigten und Betrieben einen guten Ruf.

Die vorliegende Studie untersucht das schwedische Transfermodell und reflektiert aus dieser Perspektive die deutsche Transfergesellschaft. Die Befunde der Studie liefern Impulse für die Weiterentwicklung des deutschen Modells und geben den Akteuren der Mitbestimmung Orientierung in der Gestaltung des zukünftigen Beschäftigtertransfers.

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Job Security Councils in Schweden</b> .....	<b>6</b>
2.1	Industrielle Beziehungen in Schweden .....	6
2.2	Modell und Verbreitung von Job Security Councils .....	7
2.3	Trennung von finanzieller Unterstützung und Beratung .....	8
<b>3</b>	<b>Auftaktworkshop zur Projektsteuerung</b> .....	<b>9</b>
3.1	Methodisches Vorgehen .....	11
<b>4</b>	<b>Fallstudie A: KFS</b> .....	<b>11</b>
4.1	Einfluss der Rahmenbedingungen auf die Unterstützungsleistung von KFS .....	13
4.2	Trägerfallstudie .....	14
<b>5</b>	<b>Fallstudie B: TRR</b> .....	<b>17</b>
5.1	Organisationale Rahmenbedingungen, Dienstleistungsspektrum und Qualitätsmaßstäbe .....	18
5.2	Zukünftige Entwicklungen .....	21
5.3	Beratungsprozesse und -inhalte .....	21
5.4	Die Perspektive der Klient_innen .....	23
<b>6</b>	<b>Fallbeispiel einer Restrukturierung mit Personalabbau bei einem Post- und Logistikunternehmen</b> .....	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Vergleichende Analyse der Fallstudien</b> .....	<b>28</b>
7.1	Ausblick .....	29
<b>8</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>30</b>
8.1	Prüfung der Zielgruppenorientierung und -erfahrung bei der Trägersauswahl .....	30
8.2	Zielgruppenübergreifende Qualitätsmaßstäbe bei der Trägersauswahl .....	31
8.3	Einbezug der betrieblichen Mitbestimmung in den Ablauf der Transfergesellschaft ..	31
8.4	Zusammenfassung .....	32
	<b>Literatur</b> .....	<b>33</b>

# 1 EINFÜHRUNG

Der schwedische Sozialstaat und die Rolle der Sozialpartner in Schweden gelten vielfach – wenn auch nicht immer unumstritten – als wegweisend für moderne Wohlfahrtsstaaten. Dies schließt das schwedische Modell des Beschäftigtertransfers mit ein. Seine Grundlage sind die so genannten Job Security Councils – deutsch Arbeitsplatz-Sicherungs-Stiftungen – die den Gegenstand der vorliegenden Untersuchung bilden. Job Security Councils (JSC) werden seit einiger Zeit als Vorbild für die Weiterentwicklung der deutschen Instrumente des Beschäftigtertransfers diskutiert (Knuth et al. 2012, S. 52 ff.; vgl. Knuth et al. 2011). Diese Diskussion wurde durch zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten zu Job Security Councils begleitet, die in den vergangenen Jahren im Rahmen verschiedener europäischer Forschungsprojekte durchgeführt wurden (vgl. Borghouts – van de Pas 2012; Voss 2010; Diedrich/Bergström 2006; Mühle 2009; Gazier/Bruggeman 2008; Knuth 2008; Diedrich/Bergström 2006 u.a.). Das primäre Ziel der Arbeiten lag darin, einem europäischen Publikum die Wirkungsweise und die institutionellen Rahmenbedingungen schwedischer Job Security Councils zu erklären. Deren Beratungsansatz sowie die Wirkungen des Job-Security-Council-Systems auf die betriebliche Gestaltung von Restrukturierungen wurden bislang weder in schwedischen noch in europäischen Forschungsprojekten beleuchtet.

An dieser Forschungslücke setzt der vorliegende Bericht an. Das Projekt „Job Security Councils in Schweden. Impulse für die Mitbestimmung“ untersucht

- die Auswirkungen des schwedischen Modells auf die Verhandlungen von betrieblichen Krisen- und Restrukturierungsfällen,
- den arbeitsmarktpolitischen Ansatz von JSC, das heißt die arbeitsmarktpolitische Beratung der Betroffenen, zudem deren Qualifizierung und Unterstützung bei der Arbeitssuche durch JSC.

Die empirische Grundlage des Projekts ist die qualitative Untersuchung von zwei Job Security Councils. Sie basiert auf Experteninterviews mit betrieblichen Interessenvertreter\_innen, mit Beschäftigten, die vom Personalabbau betroffen sind, sowie mit deren JSC-Transferberater\_innen und dem JSC-Führungspersonal.

Die vorliegende Untersuchung will für die in Deutschland geführte Debatte um den Beschäftigtertransfer eine doppelte Funktion erfüllen: Sie betrachtet Job Security Councils auf der einen Seite als Vorbild für die Gestaltung des Beschäftigtertransfers; auf der anderen Seite wirft die in Schweden durchgeführte Untersuchung Licht auf den deutschen Beschäftigtertransfer und verändert die Maßstäbe seiner Bewertung und Gestaltung. Der Bericht zielt darauf ab, bestimmte Eigenschaften und Pfadabhän-

gigkeiten des deutschen Modells kritisch zu hinterfragen und der Diskussion um die Zukunft der Transfergesellschaft neue Impulse zu geben. Darüber hinaus vermittelt der vorliegende Bericht den Akteuren der Mitbestimmung – Betriebsräten und Personalverantwortlichen sowie Tarifpartnern – in der Gestaltung von Transfer sozialplänen und ihren Rahmenbedingungen eine konkrete Orientierung.

Der vorliegende Bericht gliedert sich, neben der vorausgehenden Einführung, in weitere sieben Kapitel. Im folgenden **Kapitel 2** wird eine Einführung in das System der Job Security Councils in Schweden vorgenommen. Hierzu werden die Job Security Councils in den Kontext der industriellen Beziehungen eingebettet (**Kap. 2.1**) und der Entstehungshintergrund sowie das zugrundeliegende Modell erläutert (**Kap. 2.2**). Unter **Punkt 2.3** wird dargelegt, in welcher Form die von der Entlassung Betroffenen finanzielle Unterstützung erfahren. **Kapitel 3** zeigt die Herausforderungen für die Betriebsräte beim Thema Beschäftigtertransfer; sie wurden in einem Auftaktworkshop zur Projektsteuerung erhoben. Dieser Auftaktworkshop zielte zum einen darauf, relevante Themen für die betriebliche Mitbestimmung zu identifizieren; zum anderen darauf, die Fallauswahl der zu untersuchenden Job Security Councils abzustimmen. Anschließend werden die auf Basis dieser Auswahl untersuchten Job Security Councils in zwei unterschiedlichen Fallstudien vorgestellt. Beim ersten Fall (**Kap. 4**) handelt es sich um KFS (Kommunala Företagens Samorganisation), dem Unternehmen und Beschäftigte aus der kommunalen Wirtschaft assoziiert sind. In diesem Fall werden Qualifizierung und Beratung der Entlassenen von einem externen Dienstleister durchgeführt. Die Kriterien für die Vergabe und die Besonderheiten der Zielgruppe werden im **Kapitel 4.2** dargestellt. In der anschließenden Fallstudie (**Kapitel 5**) wird das Job Security Council TRR (Trygghetsrådet) vorgestellt. Zu dessen Zielgruppe gehören Angestellte aus dem privatwirtschaftlichen Bereich, welche oftmals auch eine leitende Funktion innehatten. Die für diese Zielgruppe relevanten Beratungs- und Qualifizierungsinhalte werden in **Kapitel 5.3** genauer untersucht und schließlich mit den Erfahrungen von zwei Klient\_innen gespiegelt (**Kap. 5.4**). Im Anschluss an die TRR-Fallstudie wird das Fallbeispiel einer Restrukturierung mit Personalabbau bei einem Post- und Logistikunternehmen dargestellt (**Kapitel 6**), um das Zusammenspiel aller relevanten Akteure im Personalabbau näher zu betrachten. In **Kapitel 7** werden die Befunde aus den Fallstudien einem Vergleich unterzogen, um im anschließenden Fazit Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Beschäftigungsübergängen in Deutschland abzuleiten. Die Handlungsempfehlungen für die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung werden im Hinblick auf zu treffende Vorbereitungen (**Kap. 8.1**) und Kriterien bei der Trägerauswahl (**Kap. 8.2**) dargelegt. Zum Schluss wird zudem gezeigt, wie die Betriebsräte auch in den Prozess des Transfers miteinbezogen werden können (**Kap. 8.3**).

## 2 JOB SECURITY COUNCILS IN SCHWEDEN

### 2.1 Industrielle Beziehungen in Schweden

Ahlberg/Bruun (2005) führen verschiedene Charakteristika der industriellen Beziehungen in Schweden an, vor deren Hintergrund die Entstehung und die Ausgestaltung des Systems der Job Security Councils verstanden werden kann: den beidseitig hohen Organisationsgrad in Schweden, sowohl im Hinblick auf die Arbeitgeber- als auch auf die Gewerkschaftsseite; die arbeitgeberseitige Akzeptanz von Tarifverhandlungen und -verträgen; die branchen- und beschäftigengruppenübergreifende hohe Verbreitung tarifvertraglicher Regelungen sowie die weitgehende Abwesenheit staatlicher Interventionen (ebd., S. 117 f.), die Schweden insgesamt als „Musterland der Tarifautonomie“ erscheinen lassen (vgl. Rose 2010). Auf der Gewerkschaftsseite sind drei berufsgruppenspezifische Dachverbände mit assoziierten Einzelgewerkschaften vertreten: Die LO (Landsorganisationen i Sverige), die hauptsächlich Beschäftigte aus dem gewerblich-technischen Bereich der Privatwirtschaft zur Zielgruppe hat und etwa 1,28 Millionen Beschäftigte vertritt; die TCO (Tjänstemännens Centralorgani-

sation), der etwa 0,95 Millionen Beschäftigte aus verschiedene Angestelltengruppen Beschäftigte assoziiert sind; und schließlich Saco (Sveriges akademikers centralorganisation), die verschiedene Berufsgruppen mit akademischem Hintergrund vertritt und etwa 0,46 Millionen Beschäftigte umfasst (ebd., S. 2 f.). Der Anteil von gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten ist in Schweden über alle Beschäftigtengruppen hinweg hoch – trotz des Rückgangs des gewerkschaftlichen Organisationsgrades vor allem im Zuge der Beitragsreform zur gewerkschaftlichen Arbeitslosenversicherung im Oktober 2006 (vgl. Andersson/Brunk 2008). Der Organisationsgrad beträgt insgesamt das 3,7-fache des gewerkschaftlichen Organisationsgrades in Deutschland, wie folgende Abbildung zeigt. Der hohe Anteil an gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten korrespondiert mit der Verbreitung von Tarifverträgen: circa 90% der schwedischen Beschäftigten arbeiten unter tariflichen Regelungen (vgl. Rose 2010; ILO-Daten für 2015 zeigen Werte knapp unter 90%, vgl. Visser et al. 2015) (Siehe **Abbildung 1**).

Im Unterschied zum deutschen Modell der betrieblichen Mitbestimmung erfolgt die Interessenvertretung der Beschäftigten im schwedischen System nicht über Betriebsräte, sondern mittels gewerkschaftlicher Vertreter\_innen der jeweiligen Beschäftigtengruppen. Die für die deutsche kollektive Interessenvertretung typische „Trennlinie“ zwischen

Abbildung 1

#### Anteil an gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten im Zeitverlauf

Angaben in Prozent



■ Schweden (Amtliche Statistik, ab 2013 Swedish Labour Force Survey)  
■ Deutschland (Amtliche Statistik)

Quelle: <https://stats.oecd.org>, eigene Darstellung.

Hans Böckler  
Stiftung

gewerkschaftlicher Interessenvertretung außerhalb des Betriebs und Betriebsräten im Betrieb („duales System“) ist in Schweden aufgehoben (Thelen/Turner 1999, S.183). Im Rahmen der Verabschiedung des schwedischen Mitbestimmungsgesetzes (Medbestämmandelagen, kurz: MBL) im Jahr 1976 wurde den betrieblichen Gewerkschaftsvertreter\_innen eine zentrale Rolle in Restrukturierungsangelegenheiten eingeräumt: So müssen in allen organisationalen Veränderungen die Gewerkschaftsvertreter\_innen nicht nur informiert, sondern auch frühzeitig konsultiert werden. Insofern agieren die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter\_innen als gestaltende Akteure im Restrukturierungsprozess (Diedrich/Bergström 2006, S.5 f.)

## 2.2 Modell und Verbreitung von Job Security Councils

Der Ansatz und die Form von Job Security Councils wurde zu den Zeiten der Ölkrise in den 1970er Jahre vor dem Hintergrund entwickelt, dass die staatliche Arbeitsvermittlung für die hauptsächlich betroffene Zielgruppe der hochqualifizierten Angestellten keine adäquate Beratungs- und Vermittlungsdienstleistung bereitstellen konnte. Im Zuge dessen einigten sich die Sozialpartner auf die Einrichtung einer neuen Organisation, die eben diese Dienstleistungen bereitstellen sollte, und für die sich in der deutschen arbeitsmarktpolitischen Diskussion aufgrund des europäischen Sprachgebrauchs der Begriff Job Security Council (JSC) etabliert hat. Diese Stiftungen werden in einer von zwei eigens für diese Aufgabe geschaffenen Rechtsformen (Trygghetsråden oder Kollektivavtalsstiftelse) geführt. Sie basieren jeweils auf einem Branchentarifvertrag (Knuth et al. 2011, S.111) und werden von einer paritätisch besetzten Kommission kontrolliert. Obgleich die Implementation der Job Security Councils nicht als dauerhaftes und flächendeckendes System intendiert war, führte deren hohe arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit dazu, dass sich dem System sukzessive weitere Beschäftigtengruppen und Wirtschaftsbereiche anschlossen (Diedrich/Bergström 2006, S.8 ff.). Inzwischen existieren in Schweden 15 Stiftungen, deren Basisleistung im Sinne einer beratenden Unterstützung etwa 90% der Erwerbsspersonen abdecken (Bergström 2014, S.13). Ausgenommen von diesem System sind allerdings Personen mit befristeten Arbeitsverträgen, sodass in Verbindung mit einer häufig zu erfüllenden Anwartschaftszeit vor allem jüngere Beschäftigte außen vor bleiben (OECD 2015, S.17).

Die Finanzierung der Stiftungsarbeit erfolgt aus den Mitgliedsunternehmen, die dazu einen bestimmten Betrag (je nach Stiftung zum Beispiel 0,12% oder 0,3%) der Lohnkosten an die Stiftung zahlen. Im Unterschied zum deutschen Transfermodell ist die Finanzierung des Transfers zeitlich vom Krisenfall sowie von der Finanzkraft des Unternehmens abgekoppelt. Das schwedische Stiftungsmodell teilt wie eine Ver-

sicherung das Kostenrisiko zwischen den Unternehmen des jeweiligen Tarifvertrags (ebd., S.12).

Es lassen sich zwei Modelle unterscheiden:

- Teils folgen die JSC einem Inhouse-Konzept: Das heißt, die Stiftungen beraten und qualifizieren ihre Teilnehmer\_innen in regionalen Niederlassungen mit eigenem Personal (so bei TRR<sup>1</sup>).
- Teils geben die Stiftungen die Transfermaßnahmen an dritte Träger weiter: Das heißt, sie verwalten in erster Linie die Mittel und definieren die arbeitsmarktlichen Konzepte und Aufgaben, welche die betroffenen Beschäftigten in Anspruch nehmen können (so bei KFS<sup>2</sup>) (Diedrich/Bergström 2006, S.12).

Beiden Ansätzen ist gemein, dass die Erfahrungen aus den Transferaktivitäten kontinuierlich in die Beratungs- und Vermittlungskonzepte einfließen und so jeweils branchenspezifische Lösungen angeboten werden, die auf einem hohen Qualitätsniveau sind – ein wichtiger Unterschied zur deutschen Transfergesellschaft, die von den betrieblichen Parteien im jeweiligen Einzelfall und oft ohne Erfahrungswissen verhandelt werden muss (Knuth et al. 2011, S.111 f.).

Die Leistungen aus den JSC stehen all jenen Beschäftigten zur Verfügung, die betriebsbedingt ihren Arbeitsplatz verlieren und die individuellen Anwartschaftskriterien gemäß den tarifvertraglichen Regelungen erfüllen. Die Stiftungen beginnen ihre Beratungsarbeit zu Beginn der Kündigungsfrist, die Beschäftigten werden ab diesem Zeitpunkt für die Maßnahmen der Stiftungen freigestellt. Die gesetzliche Kündigungsfrist wird in den meisten Tarifverträgen verdoppelt, so dass in der Regel mehrere Monate für Beratung und Qualifizierung zu Verfügung stehen. Wenn nötig, setzen die Stiftungen ihre Arbeit auch in der Zeit der Arbeitslosigkeit fort. Generell bieten die Job Security Councils eine in hohem Maße flexible Leistung für jeden einzelnen Beschäftigten an und sind in der Lage, die individuellen Voraussetzungen und Interessen ihrer Klient\_innen zu berücksichtigen. Dabei können sie auf einen weiten, zielgruppenspezifischen Erfahrungsschatz zurückgreifen und sind in ein stabiles Regelwerk des jeweiligen Tarifvertrags eingebettet (Diedrich/Bergström 2006, S.11).

Ebenfalls vergleichbar mit der deutschen Gesetzgebung ist der Kündigungsschutz in Schweden. Das schwedische Arbeitsrecht liefert einen erheblichen Anreiz zu betrieblichen Verhandlungen, da es für die Auswahl der Beschäftigten im Fall kollektiver Entlassungen das so genannte Last-In-First-Out-Prinzip (LIFO) vorschreibt: Beschäftigte mit höherer Betriebszugehörigkeit – praktisch die älteren Beschäftigten – sind per Gesetz vor Entlassungen geschützt (Knuth et

1 Das Job Security Council TRR, das auch Gegenstand der Fallstudienuntersuchung ist, hat hauptsächlich Angestellte aus der Privatwirtschaft als Zielgruppe.

2 Das Job Security Council KFS, das ebenfalls Gegenstand der Fallstudienuntersuchung ist, umfasst Angestellte und Beschäftigte aus dem gewerblich-technischen Bereich bei kommunalen Unternehmen.

al. 2011, S. 112). Wenn die betrieblichen Sozialpartner über die Auswahl der Beschäftigten eine Einigung erzielen, erlaubt das Gesetz die Abweichung vom LIFO-Prinzip. Mit anderen Worten muss der Arbeitgeber Anreize anbieten, damit die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter\_innen der Entlassung langjährig Beschäftigter zustimmen (Bergström 2014, S. 10).

Verschiedene Studien und Evaluationen haben die Wirksamkeit der schwedischen Arbeitsplatz-Sicherungs-Stiftungen gemessen; in Bezug auf den Übergang in Arbeit oder Selbständigkeit errechnen sie Quoten, die um die 80% liegen. Der Anteil der Beschäftigten, die durch die Vermittlung Einkommensverluste hinnehmen müssen, gilt als gering. Einer nennenswerten Gruppe von Beschäftigten gelingt es, über die Beratung der Stiftungen in bessere Arbeitsverhältnisse zu wechseln (Knuth et al. 2011, S. 112).

In der Gesamtbetrachtung (vgl. OECD 2015) zeigt sich, dass im Zeitraum zwischen 2002 und 2012 durchschnittlich 2,1% der abhängig Beschäftigten pro Jahr in Schweden unfreiwillig ihren Arbeitsplatz verloren haben<sup>3</sup>. Mit 85% ist der Anteil an Personen, die innerhalb eines Jahres wieder in Beschäftigung finden, weitaus größer als in den OECD<sup>4</sup>-Ländern, über die entsprechende Daten vorliegen. Das Erreichen dieser Wiederbeschäftigungsquote wird zu großen Teilen dem System der Job Security Councils zugeschrieben (ebd., S. 13 f.). Bei allen Vorteilen, die das System für die Anspruchsberechtigten bietet, kommt es durch die Zugangsbeschränkungen und die begrenzte Laufzeit zu einem „crowding out“ und einem „creaming off effect“ (vgl. Bredgaard/Larsen 2005). Personen, die nicht die erforderliche Anwartschaftszeit erfüllen, sowie teilweise jüngere Personen sind von dem System ausgeschlossen. Des Weiteren sind Personen, die multiple Vermittlungshemmnisse aufweisen wie beispielsweise eine wenig nachgefragte Qualifikation und/oder körperliche und/oder psychische Probleme haben, trotz der meist großzügigen Laufzeit der Job Security Councils nicht zu vermitteln; sie verbleiben im Anschluss bei der weitaus geringeren Unterstützung der staatlichen Arbeitsvermittlung (Bergström 2014, S. 23). Ein weiterer Unterschied zeigt sich bei der finanziellen Ausstattung der JSC im Hinblick auf Qualifizierungsmittel. Diese sind gerade bei gewerblich-technischen Personen niedriger als bei Personen im Angestelltenbereich (OECD 2015, S. 86).

### 2.3 Trennung von finanzieller Unterstützung und Beratung

Anders als im deutschen Konstrukt der Transfergesellschaft erfolgt die Einkommensabsicherung in der Transferzeit nicht durch die Job Security Councils, sondern durch die Lohnfortzahlungen des abgebenden Unternehmens während der Phase der Kündigungsfrist (gegebenenfalls je nach Verhandlungsgrundlage wird diese Phase verlängert) beziehungsweise durch die Lohnersatzleistungen gemäß der individuellen Versicherungssituation<sup>5</sup> (Bergström 2014, S. 16). Die Mitgliedschaft in der Arbeitslosenversicherung ist in Schweden freiwillig. Um nach (unfreiwilligem) Arbeitsplatzverlust eine einkommensabhängigen Lohnersatzleistungen zu erhalten, ist in Schweden die Mitgliedschaft in einer der zahlreichen, zumeist gewerkschaftlich organisierten A-Kassa notwendig, sowie – als weitere Bedingung – die Erfüllung einer entsprechenden Anwartschaftszeit. Die Mitgliedschaft in einer A-Kassa ist zumeist mit einer Gewerkschaftsmitgliedschaft verbunden, aber nicht zwingend notwendig. Beschäftigte, die kein Mitglied der A-Kassa sind oder die Anwartschaftszeiten nicht erfüllen, haben im Fall von Arbeitslosigkeit lediglich Anspruch auf die staatliche Grundsicherung, die ein wesentlich geringeres Absicherungsniveau als die freiwillige Arbeitslosenversicherung aufweist (Kuhlmann 2008, S. 2). Die Lohnersatzleistung durch die A-Kassa liegt bei 80% des monatlichen Einkommens<sup>6</sup> für eine Dauer von 200 Werktagen; für die darauffolgenden 100 Werktagen sinkt die Leistung auf 70% des monatlichen Einkommens (Bergström 2014, S. 17). Im Oktober 2006 kam es im Zuge eines Regierungswechsels unter der Amtszeit des liberal-konservativen Ministerpräsidenten Frederik Reinfeldt zu einer tiefgreifenden Umstellung des A-Kassa-Systems von einem Solidarprinzip zu einem Risikoprinzip. So sollten diejenigen Mitglieder, deren Berufsstand das höchste Arbeitslosigkeitsrisiko aufweist, prozentual vom Einkommen die höchsten Beiträge zur freiwilligen Arbeitslosenversicherung im Rahmen der A-Kassa leisten (Kuhlmann 2008, S. 7). Infolge dessen stiegen die Mitgliedsbeiträge gerade für Personen mit verhältnismäßig niedrigem Einkommen stark an – mit diesem Umstand wird nicht zuletzt der Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades in Verbindung gebracht (vgl. Andersson/Brunk 2008).

3 Das OECD Reporting aus der Reihe „Back to work“, aus dem die Zahlen entnommen sind, gibt es nicht für Deutschland. Die Datenlage zum Ausmaß des unfreiwilligen Arbeitsplatzverlustes ist für das Bundesgebiet sehr dünn. Als einzige, nur begrenzt vergleichbare Größe kann eine Studie von Erlinghagen (2005) herangezogen werden, die auf Basis des Sozio-ökonomischen Pannels (SOEP) erstellt wurde. Hier zeigt sich, dass für den Zeitraum von 1985 bis 2001 der jährliche Anteil unfreiwilliger Entlassungen an allen Erwerbstätigen konjunkturell bedingt zwischen circa 1,3 und 4,5 Prozent schwankt (Erlinghagen 2005, S. 155).

4 Die Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, OECD) umfasst 35 Mitgliedsstaaten und befasst sich mit der Analyse verschiedener Themen, unter anderem der Beschäftigungspolitik.

5 In einigen Fällen gibt es eine Aufstockungsleistung durch die JSC für die Differenz zwischen der Deckelungsgrenze des A-Kassa-Betrags und dem tatsächlichen vorherigen Einkommen.

6 Der Höchstbetrag für den Bezug der Lohnersatzleistung durch die A-Kassa ist auf umgerechnet etwa 2.650€ gedeckelt.



### 3 AUFTAKTWORKSHOP ZUR PROJEKTSTEUERUNG

Zu Beginn des vorliegenden Forschungsprojektes „Job Security Councils – Impulse für die Mitbestimmung“ fand im Juli 2016 ein Auftaktworkshop bei der Hans-Böckler-Stiftung statt, um die Perspektive der zentralen Akteure im Feld des Personalabbaus mit einzubeziehen. Hierzu wurden Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter und die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung eingeladen, ihre Perspektive auf das Thema des Personalabbaus zu schildern und Hinweise für die Fallauswahl der Job Security Councils zu geben.

Zunächst schilderten die Betriebsräte<sup>7</sup> ihre Erfahrungen mit dem Personalabbau in ihren Unternehmen und die Verhandlungslinien mit dem Arbeitgeber über die Implementation einer Transfergesellschaft. Ein Teilnehmer berichtet über die Konfliktlinien in der Verhandlung mit dem Arbeitgeber:

„Die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sind da ganz hart. Der Arbeitgeber wollte die Kosten aus dem Sozialtopf abziehen, dann sollten die Mitarbeiter zwischen Abfindung und Transfer entscheiden, solche Spiele eben. [BR-3]“

Auch ein anderer Teilnehmer schildert die Erfahrung in der Aushandlung zur Transfergesellschaft:

„Wir haben mehrere Entlassungswellen hinter uns und es war eine Strategie von Versuch und Irrtum. Bei dem ersten Mal, damals war ich noch nicht im Betriebsrat, mussten sich die betroffenen Beschäftigten zwischen Abfindung und Transfergesellschaft entscheiden. Diese Lösung war denkbar schlecht. [BR-1]“

Anhand der Zitate lassen sich zwei Befunde ableiten: Erstens stellt die Verhandlungssituation die Betriebsräte vor eine große Herausforderung, die sich zum Teil in einer Strategie von „Versuch und Irrtum“ niederschlägt. Zweitens wird die Option, zwischen Transfer und Abfindung zu entscheiden, als negativ bewertet. Die teilnehmenden Betriebsräte sprechen sich für eine Optimierung der Verhandlungssituation aus:

„Für uns wäre es gut, wenn die Installation einer Transfergesellschaft gesetzt, aber die Ausgestaltung verhandelbar wäre. [BR-2]“

Eine andere Workshop-Teilnehmerin spricht sich einerseits für eine Verpflichtung des Arbeitgebers aus, eine Transfergesellschaft einzurichten, wenn der Betriebsrat dies wünscht. Sie betont andererseits die Notwendigkeit von Freiheitsgraden bei der Gestaltung des Beschäftigentransfers:

„Es ist langwierig, dass man über das ‚ob‘ einer Transfergesellschaft verhandeln muss. Wenn der Punkt gesetzt wäre, wäre es für uns einfacher. Allerdings finde ich es wichtig, dass Gestaltungsspielräume für den Betriebsrat in der Ausgestaltung bleiben. Jeder Fall hat seine Besonderheiten, das sollte man nicht über einen Kamm scheren. [BR-1]“

Die Betriebsräte sind in der Situation gleichzeitig mit einer Verhandlungs- und Gestaltungsaufgabe konfrontiert. Sie müssen das Volumen des Sozialplans verhandeln und den Sozialplan, der die arbeitsmarktpolitische Grundlage in der Transfergesellschaft schafft, inhaltlich füllen. Neben der Aushandlung über die Implementation einer Transfergesellschaft, deren Ausstattung und Gestaltung stehen die Betriebsräte darüber hinaus vor der Aufgabe, einen geeigneten Träger zu finden:

„Sobald der Stellenabbau in den Medien publik wird, stehen reihenweise Träger bei einem auf der Matte. Unser Problem ist, dass man vorab die Qualität der Beratung und der Qualifizierungen kaum bemessen kann. [BR-2]“

Die Trägersauswahl, die Betriebsräte vornehmen müssen, lässt sich nicht auf den Vergleich weniger Kennziffern reduzieren; so ist zum Beispiel die Vermittlungsquote in vergangenen Projekten der Träger ein schwacher Indikator mit begrenzter Aussagekraft auf die Qualität der Beratung. In der Praxis erfolgt die Trägersauswahl daher auf Grundlage einer Mischung aus Referenzen und Eindrücken, die die Träger im Gespräch mit dem Betriebsrat vermitteln. Hierbei kann es zu unterschiedlichen Problemen kommen, die die Bedeutung einer ausführlichen, persönlichen Vorstellung der Träger vor dem Betriebsratsgremium unterstreichen. Ein Betriebsrat zeigt, dass zum Beispiel Leiharbeit als Ausschlusskriterium dienen kann oder zumindest gestaltet werden muss, wenn Träger in diesem Geschäftsfeld aktiv sind:

„Hinzu kam, dass der Träger eine eigene Leiharbeitsfirma hatte, wo die Leute rübergeschoben wurden, das geht natürlich gar nicht. Bei dem nächsten Fall haben wir uns dann vom Träger schriftlich versichern lassen, dass nicht in Leiharbeit vermittelt wird. Es sei denn, die Person möchte es ausdrücklich. [BR-1]“

Ein wichtiges Kriterium der Trägersauswahl war für diesen Betriebsrat die Form der Stellenakquise des Trägers sowie seine Beratungs- und Vermittlungsphilosophie. Bei der Auswahl der Transferträger wird oftmals zudem die Gewerkschaft als Entscheidungsunterstützung herangezogen, wobei den dort ausgesprochenen Empfehlungen nicht unbedingt gefolgt wird:

„Die Gewerkschaft hat uns drei Träger benannt, von denen sie wissen, dass die Arbeit dort stimmt.“

<sup>7</sup> Die Wortbeiträge der Workshopteilnehmer\_innen sind anonymisiert worden. Die Kürzel verweisen auf ihre Funktion zur Einordnung der Wortbeiträge (BR als Kennzeichnung für die Funktion Betriebsrat).

*Aber schlussendlich hat uns doch ein anderer Träger überzeugt, einfach aufgrund des Beratungsansatzes und wie sie dort mit den Menschen umgehen. [BR-2]*

Aus diesem Vorgehen, wie es auch von anderen Betriebsräten geschildert wird, folgert ein Vertreter des DGB:

» *Es ist wichtig, dass Entscheidungskompetenzen für Betriebsräte geschaffen werden, um sie in der Trägersauswahl zu unterstützen. Es sollten aus gewerkschaftlicher Sicht Qualitätskriterien formuliert werden und Entscheidungsunterstützung geleistet werden, das ist besser als namentlich zu empfehlen. [DGB-1]*

Aus diesen Zitaten geht hervor, dass die Betriebsräte bezüglich der Trägersauswahl Unterstützungsbedarf einfordern. Sie benötigen zum einen Prozesswissen darüber, wie man Informationen über Träger einholt und Auswahlgespräche organisiert; zum anderen Qualitätskriterien zur Bewertung der Träger. Ein Faktor, der eine Standardisierung der Trägersauswahl erschwert, sind die heterogenen Anforderungen, die sich aus der betriebsspezifischen Belegschaftsstruktur ergeben:

» *Man muss gucken, dass man für alle was dabei hat. Bei uns gibt es sowohl promovierte Ingenieure und auch Angelernte. Wie kann man da was finden, was die Bedarfe aller abdeckt? [BR-2]*

Die Situation, in der sich die Betriebsräte bei beschlossener Personalabbau befinden, ist von einer Reihe von Herausforderungen gekennzeichnet. Zusammenfassend können diese Herausforderungen in vier – sich teilweise überschneidende – Aufgabenbündel zusammengefasst werden:

- 1 Zunächst stehen Betriebsräte vor der Aufgabe, den Sozialplan mit dem Arbeitgeber zu verhandeln. Dabei steht das gesamte Volumen des Sozialplans im Zentrum, das durch zentrale Parameter bestimmt wird. Dazu gehört die Höhe der Abfindung, für den Bereich des Beschäftigtentransfers die Laufzeit, die Höhe der Aufstockung etc. Ist die Implementation der Transfergesellschaft umstritten, ist sie ebenfalls Teil der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber.
- 2 Eng mit der Verhandlung verknüpft ist die Gestaltungsaufgabe von Betriebsräten. Sie müssen sich mit den Inhalten und einer Vielzahl an Details des Sozialplans und der Transfergesellschaft auseinandersetzen; und sie müssen Entscheidungen über die Verwendung der ausgehandelten Sozialplanressourcen treffen, etwa: Welche Mittel stellt der Sozialplan für Qualifizierungen zur Verfügung? Gibt es einen Härtefond für besonders benachteiligte Beschäftigte? Wie wird die Sprinterprämie gestaltet? Diese und andere

Fragen sind für die arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit und die soziale Absicherung der Beschäftigten von hoher Bedeutung; der Betriebsrat muss eine Vielzahl von Gestaltungsentscheidungen in die Verhandlungen einbringen, die in der Regel unter Zeitdruck geführt werden.

- 3 Aus den geschilderten Erfahrungen mit der Situation des Personalabbaus und der Einführung einer Transfergesellschaft zeigt sich des Weiteren, dass vorbereitend ein Zielgruppenzuschnitt stattfinden muss.
- 4 Schließlich benötigt ein Transfersozialplan eine adäquate und sorgfältig vorbereitete und durchgeführte Trägersauswahl.

Es zeigt sich, dass die Betriebsräte mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sind, bei gleichzeitig oftmals vorhandenem Informations- und Erfahrungsdefizit. Daraus resultiert die praktizierte Strategie von Versuch und Irrtum, wie sie in einem Zitat geschildert wurde. Für einige der beschriebenen Aufgabenbündel, vor allem im Hinblick auf die Gestaltungsaufgabe und die formalen Anforderungen der Trägersauswahl, gibt es mittlerweile Handlungshilfen (vgl. Thannheiser/Westermann 2015; Darga/Kratz 2007). Allerdings fokussieren die Kriterien zur Trägersauswahl weitgehend formale Kriterien und berücksichtigen noch nicht den Zielgruppenzuschnitt als Planungsgrundlage. Auch gibt es für die Verhandlungsaufgabe noch wenig Anhaltspunkte, welche die Betriebsräte in dieser Situation unterstützen können. An diesen Unterstützungsbedarfen knüpfen die Befunde dieser Fallstudie an. Anhand von zwei Beispielen soll erarbeitet werden, welche Lösungsansätze für diese Probleme aus dem schwedischen Modell der Job Security Councils adaptierbar wären.

Um dieser Zielstellung gerecht werden zu können, wurden im Auftaktworkshop Hinweise für die Fallauswahl der zu untersuchenden Job Security Councils gesammelt, da die empirischen Forschungsarbeiten die Interessen und Perspektiven der Workshop-Teilnehmenden mit einbeziehen sollte. In diesem Kontext äußerten die teilnehmenden Betriebsräte ein großes Interesse daran, zwei Träger zu untersuchen, die sich zum einen in ihrer arbeitsmarktpolitischen Herangehensweise unterscheiden und zum anderen unterschiedliche Ziel- und Beschäftigtengruppen beraten. Die Suchstrategie nach geeigneten Job Security Councils wurde um ein weiteres Kriterium, dem Modell der Leistungserbringung, erweitert:

- Ein Träger solle in der Leistungserbringung einer Vergabelösung folgen. Das heißt, dass die Beratungs- und Qualifizierungsdienstleistungen nicht von dem Job Security Council selbst durchgeführt, sondern externe Dienstleister damit beauftragt werden. Diese Fallstudie soll Hinweise für weitere Kriterien liefern, die bei der Trägersauswahl relevant sind. Dieser Träger sollte nach Möglichkeit Erfahrungen mit der Gruppe der gewerblich-technischen Beschäftigten besitzen, um besonde-

re Anforderungen für diese Beschäftigtengruppe ableiten zu können.

- Das zweite Modell stellt eine Inhouse-Lösung dar. Sie besteht darin, dass die Beratungsdienstleistungen und Bewerbungsqualifizierungen vom Job Security Council selbst durchgeführt werden. Als Kontrast zur gewerblich-technischen Beschäftigtengruppe sollte das zweite Modell primär Angestellte beinhalten, auch aus dem Bereich der Führungskräfte.

Neben einer systemischen Untersuchung der Job Security Councils gehörte es ebenfalls zur Zielstellung, eine Prozessbetrachtung vorzunehmen, um das Zusammenspiel der relevanten Akteure der betrieblichen Interessenvertretung, der Arbeitgeberseite und der Vertreter der JSC aufzuzeigen und um Abläufe prozessual zu betrachten. Hierzu wurde ein konkreter Restrukturierungsfall mit mehreren Entlassungswellen eines Unternehmens aus der Post- und Logistikbranche herangezogen. Eine Maßgabe für die Auswahl des Anwendungsfalls war, dass das betrachtete Unternehmen mehrere Personalabbauwellen vollzogen hat und somit die Möglichkeit besteht, Vergleichsmöglichkeiten innerhalb der Fallstudie abzubilden.

### 3.1 Methodisches Vorgehen

Zur Untersuchung der Fragestellung dieses Projektes wurden zwei qualitative Fallstudien durchgeführt. Den Kern der Datengrundlage dieser Fallstudie bilden zehn Experteninterviews, die vom 24. bis 28. Oktober 2016 in Göteborg und Stockholm durchgeführt wurden. Die Interviewsprache war Englisch. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, im Anschluss transkribiert, übersetzt und einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen. Die Aussagen der Interviewteilnehmer\_innen werden im Bericht anonymisiert wiedergegeben.

Institution	Anonymisierungskürzel	Position der interviewten Person
KFS	KFS-1	Vertreter des Job Security Councils KFS
Träger	KFS-DL-1	Managementvertreter des Trägers
	KFS-DL-2	Unternehmensbetreuer des Trägers
TRR	TRR-1	Entwicklungsmanagerin TRR
	TRR-B-1	Berater bei TRR
	TRR-B-2	Beraterin bei TRR
	TRR-K1	Klientin bei TRR
	TRR-K2	Klient bei TRR
	TRR-HR-1	HR-Managerin eines mit TRR assoziierten Unternehmens
	TRR-TV-1	Betriebliche Gewerkschaftsvertreterin eines mit TRR assoziierten Unternehmens

Neben dem Interviewmaterial wurde auch eine Dokumentenanalyse<sup>8</sup> für die Auswertung herangezogen.

## 4 FALLSTUDIE A: KFS

Das KFS (Kommunala Företagens Samorganisation) assoziierte gleichnamige Job Security Council<sup>9</sup> ist eine gemeinnützige Stiftung, die auf einem Tarifvertrag aus dem Jahr 1988 basiert. Mit 500 kommunalen Mitgliedsunternehmen und deren 30.000 Mitarbeiter\_innen zählt es zu einem der kleineren Job Security Councils. Der Sitz von KFS ist in Stockholm.

Durch die Branchenstruktur kommunaler Unternehmen ist die Gruppe, welche prinzipiell einen Anspruch auf die Unterstützung von KFS hat, sehr heterogen (z.B. Beschäftigte aus dem Bereich Ver- und Entsorgung, Energiewirtschaft, Gesundheit, Verkehr)<sup>10</sup>. Typische Klienten von KFS sind Angestellte mit hohem Bildungsniveau und guten Arbeitsmarktchancen. Das Durchschnittsalter der KFS-Teilnehmer\_innen liegt bei 44 Jahren, und sie haben eine für Schweden überdurchschnittlich hohe Betriebszugehörigkeitsdauer. Die Vermittlungsquote beträgt 85 Prozent in den ersten sechs bis acht Monaten. Um Anspruch auf das gesamte Unterstützungsspektrum von KFS zu haben, müssen die vom Personalabbau betroffenen Personen mindestens vier Jahre ununterbrochen bei dem Unternehmen beschäftigt gewesen sein, ein Mindestalter für die Inanspruchnahme der Unterstützungsleistungen besteht nicht. Einen Anspruch auf die Beratung haben Entlassene nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit. Allerdings muss für die finanzielle Unterstützung die volle Anwartschaftszeit von vier Jahren erfüllt sein.

Finanziert wird das System durch eine prozentuale Abgabe, die der Arbeitgeber von allen Löhnen und Gehältern zu entrichten hat. Üblicherweise liegt dieser Satz bei 0,3 Prozent; allerdings beträgt der Prozentsatz bei KFS 0,10 Prozent. Der Grund für diese Absenkung liegt in der aktuell guten Arbeitsmarktlage und den somit weniger auftretenden Entlassungen<sup>11</sup>. Dieser Prozentsatz wird bei KFS in dem für Job Security Councils üblichen Beirat bestehend aus Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertreter\_innen und den Verantwortlichen der Job Security Councils

8 Gegenstand der Dokumentenanalyse waren u. a. Berichte und Auswertungen der Träger bzw. des Job Security Councils in Form von quantitativen Evaluationen (Zufriedenheits- und Verbleibsanalysen), das „Agreement on Efficiency and Participation between the Swedish Employers' Confederation (SAF), the Swedish Trade Union Confederation (LO), and the Federation of Salaried Employees in Industry and Services (PTK)“.

9 KFS-Trygghetsfond: Sicherheitsfond des Verbands der kommunalen Arbeitgeber.

10 Eine Besonderheit des Falls ist, dass der Tarifvertrag für den Bereich von KFS nicht zwischen gewerblich-technischen Beschäftigten und Angestellten unterscheidet.

11 Im letzten Jahr wurde ein historischer Tiefstand bei der Zahl der Entlassungen verzeichnet, da im Jahr 2015 lediglich 124 Personen von KFS betreut wurden.

jährlich verhandelt. Der Beirat hat, neben der Einbringung von Belangen der jeweiligen Interessensseite im System, auch eine Aufsichtsfunktion für das Job Security Council. Der Beirat tagt drei bis vier Mal im Jahr. Im Gegensatz zur zweiten Fallstudie ist die personelle Besetzung von KFS aufgrund des geringeren Zielgruppenumfangs weitaus geringer: KFS wird von lediglich einer Person mit einer 80-prozentigen Vollzeitstelle betrieben. Aufgrund der geringen personellen Ausstattung wird die eigentliche Beratung und Qualifizierung der Klient\_innen von einem externen Dienstleister durchgeführt. Die Interviews zu dieser Fallstudie fanden in Göteborg statt.

Die Kriterien zur Trägersauswahl stellen einen Schwerpunkt dieser ersten Fallstudie dar. Zunächst wurde der Verantwortliche des Job Security Councils interviewt, im Anschluss ein Manager und ein Mitarbeiter des Trägers, der von KFS hauptsächlich mit der Beratung und Qualifizierung von Klient\_innen beauftragt wird. Der KFS-Verantwortliche schildert die Hauptaufgaben seiner Arbeit:

» KFS, das bin eigentlich ich. Das heißt, dass ich alle Klient\_innen auch persönlich treffe, im Regelfall fahre ich zu dem Unternehmen, wo die Entlassungen stattfinden und informiere die Betroffenen von unseren Dienstleistungen. Danach gibt es dann die Einzelgespräche, wo ich mit den Leuten persönlich spreche. [KFS-1]

Aufgrund der geringen Entlassungszahlen ist es dem Verantwortlichen von KFS als einzigen hauptamtlichen Beschäftigten möglich, den Großteil seiner Klient\_innen persönlich zu treffen und die Informationsgespräche und -veranstaltungen selbst durchzuführen. In der Informationsveranstaltung berichtet er auch von eigenen Erfahrungen:

» Natürlich geht es in den Veranstaltungen erstmal darum, Informationen zu liefern. Was umfasst unsere Dienstleistung? Wie lange haben sie Anspruch? Wie viel Geld gibt es? Meist hilft es auch, dass ich von meinen eigenen Erfahrungen berichte. Ich war auch mal Klient bei TRR und habe auch einige berufliche Wechsel in der Vergangenheit vollzogen. Das zeigt auch, dass ich die Situation der Betroffenen verstehen kann. [KFS-1]

Im Anschluss an die Informationsveranstaltungen und ersten Einzelgespräche werden die Teilnehmer\_innen durch einen externen Dienstleister betreut, der die weitere Beratung und Qualifizierung der Klient\_innen durchführt. Bei der Auswahl des Dienstleisters greift KFS vornehmlich auf einen Träger zurück:

» Ich arbeite vorwiegend mit [Trägername] zusammen, aus verschiedenen Gründen hat sich das bewährt. Ihre Dienstleistung wird von den Klient\_innen sehr hoch geschätzt und ihre Beratungs- und Qualifizierungsstrategie ist sehr erfolgreich. Dazu werden uns mehrmals im Jahr Zahlen vorgelegt und

ich bekomme auch das Feedback der Klient\_innen direkt. [KFS-1]

Die Dienstleistungsqualität des Trägers wird laufend an KFS gespiegelt, sowohl in Form von quantitativen Evaluationen als auch in Form von persönlichen Berichten der Klient\_innen. Diese Erhebungen werden von KFS genutzt, um die Unterstützungsleistungen des Trägers zu bemessen. Auf der anderen Seite nutzt der Träger die Evaluationen auch zur internen Personal- und Organisationsentwicklung. Neben dem positiven Feedback der Klient\_innen werden auch andere Kriterien bei der Trägersauswahl herangezogen. So bewertet der Interviewpartner es als Vorteil, dass der Träger mit festangestellten Berater\_innen arbeitet und über eine heterogene Beratersauswahl verfügt, durch die er ein breites Beratungsangebot mit einer Vielzahl von Themen anbieten kann. Ein weiterer Punkt liegt im fachlichen Fokus des Trägers:

» Diese Übergänge, von Arbeit in Arbeit, das ist das absolute Kerngeschäft des Trägers. Die machen eigentlich nichts anderes. Bei anderen läuft das so nebenbei und das finde ich nicht so optimal. Die haben einfach jahrelange Erfahrungen, entwickeln ihre Dienstleistungen ständig fort und ich habe noch keine Teilnehmer\_innen gesprochen, die von veralteten Inhalten oder nicht zeitgemäßen Trainings berichtet haben. Die sind immer up-to-date und kriegen Entwicklungen auch schnell mit. [KFS-1]

Ein weiterer Aspekt, der zur positiven Einschätzung des Trägers beiträgt, sind seine vielfältigen Kontakte zu regionalen Arbeitgebern, die durch die Durchführung von Job-Messen, regelmäßige Gespräche etc. ständig aktualisiert werden. Der Interviewpartner führt aus, warum er die Zugänge des Trägers zur Unternehmen in bestimmten Regionen für besonders bedeutsam hält:

» Diese Arbeitgeberkontakte sind gerade in kleineren Städten wichtig, da ist der Arbeitsmarkt einfach ein anderer. Es gibt generell nicht so viele Ausschreibungen, und wenn man einen regionalen Arbeitgeber kontaktiert, dann ist ein Bezug zur Region schon wichtig, gerade bei kleineren Arbeitgebern. Das ist was anderes, wenn man aus Göteborg anruft und sagt ‚ich habe hier jemanden, der für Sie passend wäre‘. In größeren Städten sind die Arbeitgeberkontakte aber auch nicht unwichtig. Es kommt häufiger vor, dass wir von einem Arbeitgeber erfahren, dass er nach einer bestimmten Qualifikation sucht, und die Stelle lange nicht besetzen konnte. Da gucken wir dann, wen haben wir, den wir vielleicht dahingehend weiterqualifizieren könnten. Das ist üblich. [KFS-1]

Nicht nur die Klient\_innen profitieren durch die Arbeitgeberkontakte. Auch umgekehrt gibt es Vorteile für die Arbeitgeber, vor allem ein erleichtertes Recruiting durch passgenaue, den Stellenanforderungen



entsprechende Empfehlungen auf Basis der Erfahrungen des Trägers. Dies ist ebenfalls eine wichtige Vorteilsübersetzung für Kooperationen mit Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU), deren Ressourcen für Personalauswahl eine umfassende Eigenschaftsdiagnostik üblicherweise eher begrenzt sind.

Insgesamt wird bei der Trägersauswahl neben den Ergebnissen aus der Evaluation auf drei Merkmale Wert gelegt: zielgruppenspezifische Expertise in der Beratung und Qualifizierung, gute regionale Vernetzung, auch im Hinblick auf Arbeitgeberkontakte, und die individuelle Berücksichtigung des Falls:

„ Der Beratungsansatz muss für die Zielgruppe schlüssig sein. Das ist das A und O. Um das zu beurteilen, muss ich meine Klient\_innen gut kennen und muss wissen, welche Defizite sich eventuell bei der Arbeitsplatzsuche herausstellen können. Wenn beispielsweise jemand ungeübt im Schriftverkehr oder in der Präsentation ist, dann muss es Angebote für diese Personengruppe geben. Außerdem muss ich die Personen da abholen, wo sie stehen, und das erfordert ein hohes Maß an Empathie seitens der Berater\_innen. [KFS-1]

Die heterogene Beschäftigtenstruktur in der kommunalen Wirtschaft stellt besondere Anforderungen an die Auswahl des operativen Trägers durch KFS, der für unterschiedliche Zielgruppen Beratungsexpertise, Arbeitgeberkontakte und Qualifizierungsmöglichkeiten bereithält:

„ Bei dem Träger [Name] weiß ich, dass die sehr weitreichende Erfahrungen mit Personen aus dem gewerblich-technischen Bereich haben, aber auch eine sehr gute Expertise im Umgang mit Angestellten mit akademischem Hintergrund besitzen. Die Prozesse laufen zwar ähnlich, aber die Inhalte unterscheiden sich schon stark. Aber das wird von den Berater\_innen und vom Träger gut umgesetzt. [KFS-1]

Bezüglich des Qualitätsmanagements gibt es bei dem Träger zum einen ein vierteljährliches Reporting zur Vermittlung, Beratungsaktivität, Qualifizierung und zur Zufriedenheit der Klient\_innen mit der Dienstleistung des Trägers. Die Beratungsinhalte und -formen werden mit dem auftraggebenden JSC abgestimmt. Diese Qualitätsindikatoren werden auch im Beirat des JSC diskutiert und evaluiert. Beim Vergleich von Unterstützungsmöglichkeiten durch die Job Security Councils, wie er nach der Vorstellung der beiden Fallstudien vorgenommen wird, kommt es auch darauf an, die jeweiligen Rahmenbedingungen des Falls zu berücksichtigen.

#### **4.1 Einfluss der Rahmenbedingungen auf die Unterstützungsleistung von KFS**

Neben dem Unterstützungsanspruch, der sich aus der Anwartschaftszeit bei dem Unternehmen und die

Beiträge zur gewerkschaftlich organisierten A-Kassa zusammensetzt, werden in vielen Entlassungsfällen von der Gewerkschaft zusätzliche Leistungen verhandelt, vor allem als Nachteilsausgleich vom gängigen LIFO-Prinzip (vgl. **Kap. 2.2**). Bei älteren Arbeitnehmer\_innen werden beispielsweise Zusatzleistungen verhandelt: in Form einer vorzeitigen Überbrückung in die Rente (frühestens ab dem 60. Lebensjahr), eine Verlängerung des Unterstützungsanspruchs über die Dauer der A-Kassa hinaus oder zusätzliche Qualifizierungsangebote. Durch die kommunale Unternehmensstruktur ergeben sich bei KFS einige Besonderheiten im Vergleich zu den übrigen JSC:

„ Also bei großen, privatwirtschaftlichen Unternehmen gibt es durch die Verhandlungen manchmal noch großzügigere Leistungen als bei uns. Dass man mit 58 in Rente gehen kann, oder sehr lange Qualifizierungszeit bekommt, das gibt es hier eigentlich nicht. Aber hier bei uns, das sind städtische Unternehmen und es sind Steuergelder. Da guckt man dann ganz anders drauf, deshalb gibt es diese sehr großzügigen Regelungen hier nicht. [KFS-1]

In finanzieller Hinsicht gibt es bei KFS die Möglichkeit zur Aufstockung der Einkommensersatzleistung, die von den zumeist gewerkschaftlich organisierten A-Kassa-Versicherungen geleistet wird. Der Höchstbetrag der A-Kassa-Bezüge ist auf umgerechnet 2.650 Euro pro Monat vor Steuern gedeckelt; allerdings liegt das Einkommen vieler Personen weit über dieser Grenze. Von KFS wird die Differenz des vorherigen Einkommens zum Höchstbetrag abermals aufgestockt:

„ [Daher] bezahlen wir von der Differenz des tatsächlichen Einkommens zur Obergrenze nochmal 80%. [KFS-1]

Neben den Qualifizierungsmitteln und der Aufstockung des A-Kassa-Betrags gibt es bei KFS auch die Möglichkeit, eventuelle finanzielle Einbußen bei der neu aufgenommenen Beschäftigung abzufedern:

„ Es ist eigentlich bei uns, vielleicht wegen unserer Zielgruppe, kein großes Problem mit qualitativ schlechteren Jobs. Das ist eigentlich eher die Ausnahme als der Regelfall. Aber wenn es so sein sollte, dass sie beispielsweise vorher 3.200 € im Monat verdient haben und nun sind es nur noch 2.650 €, dann können wir für 6 Monate 80% dieser Differenz ausgleichen, als Abfederung der ökonomischen Einbußen. [KFS-1]

Eine andere Möglichkeit zur finanziellen Unterstützung richtet sich an den potenziellen Arbeitgeber der neuen Beschäftigung. Gerade bei KMU kann von der Möglichkeit Gebrauch gemacht werden, dass durch KFS eine Anfangsunterstützung in Form von Gehaltszuschüssen erfolgt. So können Wirtschaftlichkeitsbe-

denken bei der Anstellung von neuen Mitarbeiter\_innen ausgeräumt werden:

» *Dann sagen wir: ‚Ok, wir zahlen für maximal 6 Monate die Hälfte des Gehaltes.‘ Das ist bisher eher selten vorgekommen, aber immerhin haben alle dann dort eine Übernahme im Anschluss bekommen. [KFS-1]*

Diese Möglichkeit wird ebenfalls dafür genutzt, um Personen mit Vermittlungshemmnissen leichter in neue Beschäftigungsverhältnisse zu integrieren. Ein wichtiger Faktor bei der Reintegration sind arbeitsmarktrelevante Qualifikationen. Wenn sich im Laufe der Beratung ein Qualifizierungsbedarf abzeichnet, liegt die Entscheidung über die Veranlassung bei dem Verantwortlichen von KFS. Hier sind die Klient\_innen gefordert, eine Verwertbarkeit der Qualifizierung für den Arbeitsmarkt nachzuweisen:

» *Wir hatten kürzlich einen Fall, wo eine Frau sich für Antiquitäten interessiert hat und sich in dem Bereich gerne fortgebildet hätte. Da gab es aber keine offenen Stellen, zumindest nicht in ihrem Suchradius. Da können wir dann leider nichts machen. [KFS-1]*

Neben berufsfachlichen Qualifizierungen bietet KFS seinen Klienten auch an, ein Studium oder eine langfristige Weiterbildung aufzunehmen. Die Dauer dieser Unterstützung ist auf 18 Monate begrenzt. Der oder die Teilnehmende muss, wenn er oder sie diesen Weg einschlagen will, wie bei der berufsfachlichen Qualifizierung auch den arbeitsmarktlichen Sinn der Maßnahme nachweisen. In der gemeinsamen Entwicklung beruflicher Perspektiven mit den Klienten bewertet KFS die Nachhaltigkeit der neuen Beschäftigung höher als die schnelle Vermittlung. Diese Priorisierung wird auch an den externen Dienstleister herangetragen, welcher mit der Beratung und Vermittlung der Klient\_innen beauftragt wird. Die folgende Trägerfallstudie zeigt, welche Beratungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsaufgaben von dem Träger übernommen werden. Ein besonderer Fokus soll dabei auch auf der zielgruppenspezifischen Ausrichtung des Trägers auf gewerblich-technische Beschäftigte liegen.

## 4.2 Trägerfallstudie

Der untersuchte Träger, der von KFS vornehmlich mit der Beratung und Qualifizierung der Klient\_innen beauftragt wird, gehört einer gemeinnützigen Stiftung an und ist seit 1986 als Dienstleister für verschiedene Job Security Councils tätig: unter anderem für KFS, jedoch vorwiegend für Kollektivavtalsstiftelsen Trygghetsfonden (TSL)<sup>12</sup>. Aufgrund dessen umfasst die Zielgruppe dieses Trägers in erster Linie gewerblich-technische Beschäftigte, wobei auch Angestellte von kommunalen Unternehmen hier beraten und qualifiziert werden. Der Träger unterhält in Schwe-

den mehrere Standorte, an denen insgesamt 60 Mitarbeiter\_innen vornehmlich festangestellt tätig sind. Die Vergabe von Aufträgen erfolgt in Abstimmung mit den Gewerkschaftsvertreter\_innen im Betrieb durch die Job Security Councils und wird über einen Wettbewerb entschieden, der allerdings nicht über den Preis, sondern über die Qualität der Dienstleistungen stattfindet. Hierzu wird vor allem die Zufriedenheit der Klient\_innen herangezogen, aber auch die Einschätzung der Gewerkschaftsvertreter\_innen und der Unternehmen zur Dienstleistung<sup>13</sup>. Ein Mindeststandard für die Auftragsvergabe ist eine Vermittlungsquote von mindestens 70% innerhalb von 12 Monaten. Pro Jahr werden in Schweden circa 20.000 gewerblich-technische Beschäftigte entlassen, davon werden circa 10% von dem untersuchten Träger betreut. Der Betreuungsschlüssel von Berater\_in zu Klient\_innen liegt hier bei circa 1:20<sup>14</sup>. Neben der Beratung und Qualifizierung von Klient\_innen schult der Träger auch HR-Manager und betriebliche Gewerkschaftsvertreter\_innen in der Handhabung des Personalabbaus.

Im Rahmen dieser Trägerfallstudie soll gezeigt werden, welchen Einfluss die Rahmenbedingungen des zugrundeliegenden Tarifvertrags auf die Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen haben und welche Erfahrungen der Träger mit der Zielgruppe der gewerblich-technisch Beschäftigten berichtet. Zu diesem Interview wurde ein Manager des Trägers befragt, sowie ein Kundenbetreuer für die Unternehmen, der auch Kommunikationsschulungen im Personalabbau durchführt. Letzterer schildert die Problematik von Entlassungsgesprächen im Personalabbau:

» *Gerade Entlassungsgespräche sind ein heikles Thema, da werden manchmal falsche Versprechungen gemacht, mal sind die Gesprächsziele für die Betroffenen total unklar. Das wissen manche Personalverantwortliche aber nicht, weil es ihnen nicht gespiegelt wird. [KFS-DL-1]*

Der Interviewte führt aus, welche Erfahrungen er mit falscher Kommunikation bei Entlassungsgesprächen gemacht hat:

12 TSL wurde von der Dachorganisation des schwedischen Arbeitgeberverbands (Svenskt Näringsliv) und der größten Dachorganisation schwedischer Einzelgewerkschaften im gewerblich-technischen Bereich (Landsorganisationen i Sverige, kurz: LO) im Jahr 2004 gegründet. Die Zielgruppe von TSL umfasst über 900.000 Beschäftigte aus dem gewerblich-technischen Bereich in circa 100.000 privatwirtschaftlichen Unternehmen.

13 Im Rahmen der Qualitätsbewertung sind die Träger zu einem umfassenden Monitoring verpflichtet, welches den Beiratsmitgliedern üblicherweise quartalsweise vorgelegt wird. Gegenstand des Monitorings ist neben den Aktivitäten in der Beratung die Qualität der vermittelten Arbeitsplätze und die Zufriedenheit der Teilnehmer\_innen mit der Dienstleistung.

14 Die Empfehlungen bezüglich des Betreuungsschlüssels variieren in Deutschland zwischen 1:20 (Thannheiser 2015, S. 141) und 1:40 (Bundesverband der Träger im Beschäftigtentransfer e. V., vgl. <http://www.bvtb.de/UEberuns.6.o.html> [23.8.2017]).

„ Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Da ist ein Vorgesetzter, der will nett sein zu dem Beschäftigten und sagt, nachdem er die eigentliche Kündigung ausgesprochen hat: ‚Das ist eine vorübergehende Situation, wir werden da irgendeine Lösung finden, machen Sie sich mal keine Sorgen.‘ Das Fatale ist, dass das bei den Betroffenen so ankommt: ‚Mein Chef wird sich schon um mich kümmern, ich werde meinen Arbeitsplatz am Ende bestimmt behalten können.‘ Dabei ist es ein falsches Versprechen, weil der Chef gar nicht verhindern kann, dass der Beschäftigte seinen Job verliert. Mit der Intention, den Betroffenen zu beruhigen, hat er ihn eigentlich nur in eine Situation falscher Sicherheit gebracht. [KFS-DL-1]

Die Schulungen besitzen darüber hinaus eine hohe Relevanz für die anschließende Beratungsarbeit. Der Interviewpartner hat die Erfahrung gemacht, dass die die Beratung erschwert wird, wenn die Klient\_innen die Kommunikation über Personalabbau im alten Unternehmen als intransparent und sehr unfair empfunden haben. Es zeigen sich dabei Ausstrahlungseffekte, die sich in Skepsis gegenüber dem Beratungsangebot äußern:

„ Unsere Berater\_innen sind [dann] mit Personen konfrontiert, die wütend sind und misstrauisch: ‚Hier wird mir doch auch nur wieder was versprochen, was nicht eingehalten wird.‘ Außerdem sind die Personen gedanklich lange mit der Verarbeitung des Prozesses verhaftet, so dass es schwer fällt, die Perspektive auf die Zukunft zu richten. Also auch aus eigenem Interesse heraus setzen wir uns dafür ein, dass die Kommunikationshaltung verbessert wird. [KFS-DL-1]

Die Schulung zielt auf Personalverantwortliche, die lernen sollen, Entlassungsgespräche klar und verständlich zu führen und so früh wie möglich Informationen zur Verfügung zu stellen. Ziel ist, die Bedingungen des Personalabbaus für die Beschäftigten zu verbessern und damit auch eine bessere Ausgangslage für die eigene Beratungs- und Qualifizierungsarbeit zu schaffen. Ein wichtiger Parameter für die Gewährleistung der Beratungsqualität wird in der Personalauswahl der Berater\_innen verortet:

„ Also für uns gibt es einige Basiskriterien, die sich als sinnvoll herausgestellt haben. Die Berater\_innen sollten mindestens fünf Jahre Berufserfahrung mitbringen. Ideal ist es, wenn sie selbst in ihrer Berufsbiografie Umbruchsituationen erlebt haben. Damit können sie sich einfach besser in die Situation der betroffenen Beschäftigten hineinversetzen. [KFS-DL-2]

Bei der Ausbildung durchlaufen die Berater\_innen drei Bereiche: Den formal-rechtlichen Bereich, die Vermittlung von Beratungsansätzen und -techniken sowie den Bereich der Arbeitsexpertise.

Diese Ausbildung erfolgt primär als Training on the Job, indem die Aspirant\_innen mehrere Monate bei erfahrenen Berater\_innen hospitieren. Gerade bei der Arbeitsexpertise wird eine kontinuierliche Weiterbildung der Berater\_innen angestrebt, um zielgruppenspezifische Anforderungen im Hinblick auf den Bewerbungsprozess und arbeitsmarktliche Anforderungen auf dem aktuellen Stand zu halten. Darüber hinaus wird auch eine gewisse berufliche Heterogenität angestrebt, um einerseits Berater\_innen mit demselben Hintergrund wie die Zielgruppe bereitzustellen und um andererseits arbeitsmarktliche Expertise zu liefern:

„ Wir haben einen bestimmten Prozentsatz an Leuten, die einen akademischen Hintergrund haben, wir haben einen bestimmten Prozentsatz an Berater\_innen, die einen gewerblich-technischen Hintergrund haben. Man muss die Chance haben, auszuwählen, welche Berater\_innen zu welcher Zielgruppe passen. [KFS-DL-2]

Die verschiedenen Hintergründe der Berater\_innen ermöglichen es, thematische Expertise auch in speziellen Angelegenheiten wie Existenzgründungen bereitzustellen.

Bei der Bewertung der Dienstleistung seitens der Klient\_innen zeigt sich, dass es auf verschiedene Komponenten der Beratungsgestaltung und des Beratungsinhalts ankommt:

„ Aus unserer Erfahrung zeigt sich, dass sich die Zufriedenheit mit der Beratung aus drei Komponenten zusammensetzt – zum ersten: Gehen die Berater\_innen individuell auf meine Situation ein und verstehen sie meine Ausgangslage? Das zweite ist: Erreiche ich die Berater\_innen auf kurzem Wege und kann ich mich auch kurzfristig treffen, wenn beispielsweise ein Vorstellungsgespräch vorbereitet werden muss? Und als drittes: Gehe ich aus der Beratung gestärkt hervor und habe Kompetenzen gewonnen, die ich vorher nicht hatte? Wenn diese Komponenten erfüllt sind, sind unsere Teilnehmer\_innen mit unserer Dienstleistung zufrieden. Das ist übrigens unabhängig davon, ob sie jetzt aus dem gewerblich-technischen Bereich kommen, oder ob sie kaufmännische Angestellte sind. Es sind die gleichen Faktoren, nur die Inhalte können sich von Fall zu Fall unterscheiden. [KFS-DL-1]

Das vorangegangene Zitat weist auf zentrale, zielgruppenübergreifende Determinanten der Zufriedenheit hin. Unabhängig vom beruflichen Hintergrund werden ein individueller Zuschnitt der Beratung, ein niederschwelliges Kontaktangebot und eine eigenständige Anwendbarkeit der Beratungsinhalte wertgeschätzt. Die Zufriedenheit der Klient\_innen nimmt einen zentralen Stellenwert auch bei der Bewertung durch die anderen Akteure ein:

„ An der Zufriedenheit der Klient\_innen sind natürlich auch die anderen interessiert, also die

*Gewerkschaftsvertreter\_innen, die JSC und die abgebenden Unternehmen. Bei der Zufriedenheit unserer Klient\_innen liegt unsere Mindestquote bei 80 %, diese wird seit einigen Jahren auch übertroffen. [KFS-DL-2]*

Ein weiterer Punkt, an dem die Dienstleistung des Trägers bemessen wird, stellt die Qualität der neuen Arbeitsplätze dar:

*» Natürlich interessiert es unsere Auftraggeber auch, in welche Arbeitsverhältnisse wir unsere Klient\_innen vermitteln konnten. Aus unseren Evaluationen können wir ableiten, dass 45 % in eine unbefristete Beschäftigung übergehen, 50 % eine befristete Beschäftigung aufnehmen und 5 % bei Personaldienstleistern unterkommen.<sup>15</sup> [KFS-DL-1]*

Nachdem die Rahmenbedingungen und das Dienstleistungsspektrum des Trägers vorgestellt wurden, geht es im folgenden Abschnitt darum, den typischen Beratungsprozess mit der Zielgruppe der gewerblich-technischen Klient\_innen zu beschreiben:

*» In der anfänglichen Orientierung geht es in der Beratung darum auszuloten, wohin die Reise gehen soll. Da gibt es eine Matrix, wo wir gemeinsam abstecken, welche Tätigkeiten kommen in Frage. Die Berater\_innen liefern da auch Vorschläge und die Klient\_innen beantworten für sich die Fragen: Bringe ich die Kompetenzen und Fähigkeiten mit? Würde ich das gerne machen oder ausprobieren? Wenn die Klient\_innen zum Beispiel was gerne ausprobieren, sehen aber Lücken in ihren Kompetenzen, dann geht es um Qualifizierungen, ansonsten kann direkt mit den Bewerbungstrainings begonnen werden. [KFS-DL-1]*

Die Kompetenzerfassung und Laufbahnplanung durch ein Instrument, hier in Form einer Matrix, wird besonders für die Zielgruppe der gewerblich-technischen Klient\_innen als wichtig erachtet:

*» Wichtig ist, dass es nicht so amorph ist. Das hängt vielleicht mit dem beruflichen Hintergrund zusammen. Mit einem Schema können die Klient\_innen oft mehr anfangen, als mit einer, ich sag mal eher philosophischen Herangehensweise. [KFS-DL-2]*

Bei den Bewerbungstrainings geht es, ähnlich wie bei TRR, um die Vermittlung verschiedener Kompetenzbausteine. Bei der Zielgruppe der gewerblich-technischen Klient\_innen umfasst die Kommunikationsschulung, bevor es um Techniken des

Selbstmarketings geht, oft auch schriftliche Kommunikationsschulungen:

*» Manche unserer Klient\_innen haben in ihrer beruflichen Tätigkeit nicht unbedingt E-Mailverkehr und da schreiben wir mit unseren Teilnehmer\_innen auch Initiativanschreiben mit einem Kurzprofil an potenzielle Arbeitgeber. Und als Türöffner funktioniert das erstaunlich gut. [KFS-DL-1]*

Die assistierte Vermittlung, das heißt die Unterstützung der Berater\_innen in der Stellenakquise, nimmt bei dem Träger eine große Rolle ein:

*» Wir haben hier eine Mitarbeiterin, die kümmert sich um Unternehmenskontakte, weiß um freie Stellen, kennt die Ansprechpartner und kennt auch unsere Leute hier. Und das hat sich bewährt. Wir vermitteln mehr als die Hälfte unserer Klient\_innen durch Netzwerkaktivitäten. [KFS-DL-2]*

Die regionale Vernetzung und die kontinuierliche Kontaktpflege mit Arbeitgebern aus den entsprechenden Branchen werden als wichtig bei der Vermittlung von Klient\_innen aus dem gewerblich-technischen Bereich bewertet. Innerhalb dieser Zielgruppe hat dies eine besondere Relevanz für Angelernte, so ein Interviewpartner. Auch die gemeinsame Erschließung von Arbeitgeberkontakten wird als wichtig erachtet:

*» Am Anfang ist der Grad der Assistenz in der Beratung recht hoch – wir erarbeiten gemeinsam mit den Klient\_innen einen Suchradius, wir zeigen, wie man an potenzielle Arbeitgeber in diesem Umkreis kommt und nehmen, sofern wir den Kontakt nicht schon haben, gemeinsam Kontakt auf. Danach werden die Klient\_innen auch ermutigt, mal eine eigene Ansprache vorzunehmen. [KFS-DL-2]*

Zusammenfassend wird die Beratung von Klient\_innen von einem Interviewpartner wie folgt beschrieben:

*» Man kann sagen, wir fahren wir einen doppelten Unterstützungsansatz: Wir bringen die Klient\_innen näher an den Job und umgekehrt den Job näher an die Klient\_innen. Also Befähigung der Klient\_innen und Arbeitgeberakquise gehen bei uns Hand in Hand. [KFS-DL-2]*

Bezüglich der berufsfachlichen Qualifizierung der Klient\_innen ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf den Hintergrund der Klient\_innen. Ein Interviewpartner erläutert die Unterschiede:

*» KFS oder TSL haben eine unterschiedliche finanzielle Ausstattung und ein etwas anderes Proceedere. TSL ist eigentlich eine rein administrative Struktur, die haben selbst keinen Kontakt zu den Personen, das machen alles wir. Also wir sind in dem Fall da für Beratung und kleine Kurse, aber wir*

<sup>15</sup> Als Vergleichswert kann hier eine Studie der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) über Transforgesellschaften in Nordrhein-Westfalen herangezogen werden. Von denjenigen, die eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnahmen, waren ebenfalls knapp die Hälfte in einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt (Mühge et al. 2012, S. 33).



*können da keine größeren Qualifizierungen veranlassen. Bei KFS trifft [Name] eigentlich so gut wie jeden Betroffenen auch. Das geht natürlich, weil wir hier über andere Größenordnungen sprechen. Da ist es Teamwork zwischen uns und [Name]. Und da sind ganz andere Qualifizierungen möglich, weil es bei KFS mehr Budget gibt für Qualifizierungen. [KFS-DL-2].*

Bei der Beratungsintensität gibt es zwischen den Klient\_innen mit unterschiedlicher Job-Security-Council-Zugehörigkeit keine Unterschiede, die Beratungsinhalte sind auf zielgruppenspezifische Anforderungsunterschiede zurückzuführen. Hinsichtlich des Qualifizierungsbudgets ergeben sich jedoch Einschränkungen bei den gewerblich-technischen Beschäftigten aus dem privatwirtschaftlichen Bereich: Hier ist die finanzielle Ausstattung in etwa um die Hälfte geringer als bei den Klient\_innen aus den kommunalen Unternehmen (circa 2.300 Euro versus 4.500 Euro pro Klient\_in).

Bei der Betrachtung der Beratungsinhalte zeigt sich, dass die beraterseitige Akquise von Arbeitgeberkontakten gerade bei der Zielgruppe der Klient\_innen mit einem gewerblich-technischen Hintergrund eine große Rolle spielt. Hier wird einerseits auf Trägerstrukturen zurückgegriffen, indem eine Stelle dafür verantwortlich ist, Arbeitgeberkontakte zu akquirieren und zu pflegen und ein Matching zwischen Klient\_innen und Stellenangeboten vorzuschlagen. Andererseits wird in der Beratung gemeinsam mit den Klient\_innen eine eigene Akquisestrategie innerhalb des individuellen Suchradius erarbeitet und im Anschluss eigenständig durchgeführt. Bei den Kompetenzen der Berater\_innen setzt der Träger einerseits auf eine berufsbiografische Ähnlichkeit zur Zielgruppe und andererseits auf akademische Kompetenzen. Die Möglichkeit des Wechsels von Berater\_innen wird von dem Träger als zentral erachtet, dies komme jedoch eher selten vor (erfahrungsgemäß in einem von 20 Fällen).

## 5 FALLSTUDIE B: TRR

Die gemeinnützige Stiftung TRR (Trygghetsrådet) ist mit über 40-jährigem Bestehen eines der ältesten Job Security Councils in Schweden. Mit 32.000 assoziierten Unternehmen beziehungsweise 850.000 Beschäftigten ist sie zudem eines der größten. Die Stiftung wird zu gleichen Anteilen von den Arbeitgeberorganisationen und den Gewerkschaften getragen. Finanziert wird TRR durch Abgaben, die die Arbeitgeber abführen, in Höhe von 0,3 Prozent der Lohnsumme. Die Zielgruppe von TRR sind Angestellte aus dem privatwirtschaftlichen Bereich, die dem gewerkschaftlichen Zusammenschluss PTK (Privattjänstemannakartellen) angehören. Das Durchschnittsalter der Klient\_innen bei TRR liegt bei 50 Jahren.

Um Anspruch zu haben auf das volle Unterstützungsspektrum von TRR, das aus Beratung, Qualifizierung und finanzieller Unterstützung besteht, sind gemäß des zugrundeliegenden Tarifvertrags zwei Voraussetzungen zu erfüllen: Zum einen muss die bzw. der Betreffende mindestens 40 Jahre alt sein und zudem für mindestens fünf Jahre bei dem abgehenden Unternehmen beschäftigt gewesen sein. Sind diese beiden Voraussetzungen nicht erfüllt, ist es für die Betroffenen lediglich möglich, auf die Beratungsdienstleistungen von TRR zurückzugreifen. In diesem Fall sind keine Mittel für Qualifizierungen und finanzielle Unterstützung vorhanden. Im Jahr 2016 wurden insgesamt 11.000 Klient\_innen von TRR betreut. Diese Zahl spiegelt auch den aktuell sehr guten Arbeitsmarkt in Schweden wider. Im Jahr 2011 waren es im Vergleich 18.000 Klient\_innen.

Die maximale Dauer der Unterstützungsleistungen, die von TRR geleistet werden können, erstreckt sich über zwei Jahre<sup>16</sup>, wobei ein Großteil der Klient\_innen innerhalb von sechs Monaten eine neue Beschäftigung findet. Die durchschnittliche Verbleibdauer bei TRR, gemessen am Median, beträgt sechs bis sieben Monate. Insgesamt beträgt die Vermittlungsquote von TRR, unter Berücksichtigung konjunktureller Schwankungen, 80 bis 90 Prozent.

Im Rahmen dieser Fallstudie werden verschiedene Aspekte des Modells untersucht. Hierzu wurden unterschiedliche Funktionsträger\_innen interviewt, um eine umfassende Perspektive liefern zu können. Als erstes werden organisationale Rahmenbedingungen, Qualitätsmaßstäbe des Dienstleistungsspektrums und zukünftige Herausforderungen und Entwicklungen vorgestellt. Diese Aspekte werden im Rahmen des Interviews mit einer Entwicklungsmanagerin von TRR dargelegt. Im Anschluss geht es um die Darstellung des Beratungsangebotes bei TRR. Hier liefern zwei Interviews mit Berater\_innen einen Einblick in wichtige Elemente der Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche. Danach wird auch die Sichtweise zweier Klient\_innen auf das Angebot von TRR vorgestellt und ihre Erfahrungen im Personalabbau geschildert. Zum Schluss wird anhand eines Fallbeispiels gezeigt, wie das Zusammenspiel der zentralen Akteure im Fall eines Personalabbaus typischerweise beschaffen ist. Dieser Fallstudie liegen demnach drei Themenschwerpunkte zugrunde: die zielgruppenspezifischen Besonderheiten in der Beratung und Qualifizierung von (zumeist leitenden) Angestellten aus dem privatwirtschaftlichen Bereich, die Einschätzung der Klient\_innen zu den Dienstleistungen von TRR und der Ablauf eines Restrukturierungsfalls mit Personal-

<sup>16</sup> Für den Fall, dass die zwei Jahre nicht ausgeschöpft werden, bleibt der Anspruch darauf für die folgenden fünf Jahre bestehen. Wenn ein Klient beispielsweise nach sechs Monaten einen neuen Arbeitsplatz findet, aber nach zwei Jahren nochmal von einem Personalabbau betroffen ist, so hat er noch Anspruch auf die verbleibenden 1,5 Jahre. In diesem Fall besteht die Möglichkeit des Zugriffs auf das volle Leistungsspektrum auch dann, wenn die Anwartschaftszeit von fünf Jahren bei dem neuen Arbeitgeber noch nicht erfüllt worden ist.

abbau als Beispiel für das Zusammenspiel der relevanten Akteure.

Die für die Analyse herangezogenen Interviews wurden in Stockholm, der Zentrale und gleichzeitig dem größten TRR-Standort in Schweden geführt; hier sind 80 Personen beschäftigt. Die zwei nächstgrößeren Standorte sind Göteborg und Malmö. Über das Land verteilt gibt es 32 dauerhafte Standorte mit insgesamt 250 Mitarbeiter\_innen. Zudem besteht die Möglichkeit, weitere Büros bei größeren Fällen von Personalabbau zu eröffnen.

### 5.1 Organisationale Rahmenbedingungen, Dienstleistungsspektrum und Qualitätsmaßstäbe

Die organisationalen Rahmenbedingungen von TRR werden maßgeblich durch die kollektive Gesellschaftsstruktur bestimmt, paritätisch besetzt durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung. Hieraus ergibt sich eine neutrale Position der JSC-Vertreter\_innen im Prozess des Personalabbaus: In die Verhandlungen zwischen Gewerkschaftsvertreter\_innen und der Arbeitgeberseite sind die Vertreter\_innen der JSC nicht involviert. Die Arbeit von TRR setzt erst dann ein, wenn die Modalitäten des Personalabbaus verhandelt sind. Zu diesem Zeitpunkt bietet auch TRR Schulungen und Beratungen zur Kommunikation des Stellenabbaus gegenüber den Beschäftigten an, sowohl für Vertreter\_innen des Managements, ebenso für die Gewerkschaftsvertreter\_innen im Betrieb. Das Schulungsangebot wird durchgeführt von insgesamt 22 speziell ausgebildeten Berater\_innen, verteilt über ganz Schweden. Neben den Dienstleistungen für die vom Personalabbau Betroffenen haben die Vertreter\_innen der JSC demnach eine weitere Beratungsrolle inne: Sie liefern Expertise im Hinblick auf die Kommunikation im Personalabbau. Die Qualität der Beratung der vom Personalabbau Betroffenen wird bei TRR, neben der Vermittlungsquote, anhand dreier zentraler Parameter bemessen: der Qualität der neu aufgenommenen Arbeitsverhältnisse, der Zufriedenheit mit der Beratung und der Einschätzung des Kompetenzzugewinns im Zuge der Beratung. Die drei Aspekte dieses Abschnitts – die organisationalen Rahmenbedingungen, das Dienstleistungsspektrum und die Qualitätsmaßstäbe – sollen im Folgenden anhand von Interviewaussagen illustriert werden.

Das Interview zu den organisationalen Rahmenbedingungen und den Qualitätsmaßstäben der Arbeit wurde mit einer Entwicklungsmanagerin bei TRR geführt. Sie hatte diese Position zum Zeitpunkt des Interviews seit acht Jahren inne; zuvor war sie als Beraterin bei TRR tätig. Vor ihrem Wechsel zu TRR war sie 18 Jahre bei einem großen Konzern im HR-Management beschäftigt und begleitete dort mehrere große Restrukturierungswellen. Die Interviewpartnerin schildert zunächst ihre guten Erfahrungen mit den Kommunikationsschulungen im Personalabbau und weist darauf hin, dass die Kommunikation ohne

Schulung oftmals fehlerhaft und aus Perspektive der Beschäftigten unangemessen verläuft:

» *Wir beraten, wie ein möglichst fair kommunizierter und informierter Personalabbau vonstattengeht. Da gibt es so viele Fallstricke. [TRR-1]*

Bei der Schulung der HR-Verantwortlichen geht es vorwiegend darum, wie Entlassungen in einer fairen und transparenten Weise kommuniziert werden. Bei der Schulung der Gewerkschaftsvertreter\_innen liegt der Fokus hingegen darauf, auf Anfrage seitens der vom Personalabbau Betroffenen Begründungen zu liefern. Auch der Umgang mit der verbleibenden Belegschaft wird in den Schulungen thematisiert:

» *Die Gewerkschaftsvertreter\_innen werden von den Mitgliedern meist mit Fragen zur Auswahl der betroffenen Personen konfrontiert: ‚Warum ich? Ich arbeite doch nicht schlechter als meine Kollegen!‘ Oder was muss man bei dem Umgang mit den ‚Überlebenden‘ des Personalabbaus beachten? Darauf muss man natürlich auch vorbereitet sein. [TRR-1]*

Nach Abschluss der Prozessberatung erfolgen die ersten Kontakte zu der Belegschaft durch TRR. Die Informationsveranstaltungen zu der Dienstleistung von TRR werden in der Regel in den Betrieben durchgeführt. Zum Zeitpunkt der Informationsveranstaltungen steht oftmals noch nicht fest, welche Personen genau vom Personalabbau betroffen sein werden. Diese frühe Kontaktaufnahme wird von der interviewten Entwicklungsmanagerin als vertrauensbildende Maßnahme bewertet:

» *Das macht durchaus Sinn, weil das im Voraus den Schock abfedern kann. Wenn sie erfahren, dass sie von der Entlassung betroffen sind, wissen sie schon, dass es uns gibt und was wir für sie tun werden. [TRR-1]*

Insgesamt wird von der Interviewpartnerin die Relevanz einer frühzeitigen Konsultation von TRR im Prozess des Personalabbaus als besonders groß eingeschätzt. Sobald Beschäftigte erfahren haben, dass sie vom Personalabbau betroffen sind, werden bereits während der Kündigungsfrist erste Gespräche geführt:

» *Für unsere Arbeit ist es enorm wichtig, dass wir so früh wie möglich Kontakt mit den betroffenen Personen aufnehmen können, also nach dem Entlassungsgespräch innerhalb ihrer Kündigungsfrist. Das ist bei unserer Zielgruppe im Bereich der Angestellten meistens möglich. Bei Personen im gewerblich-technischen Bereich ist das anders, dort müssen die Personen oft bis zum letzten Tag voll arbeiten. [TRR-1]*

Die Terminierung der ersten Beratungsgespräche innerhalb der Kündigungsfrist begründet die Entwick-

lungsmanagerin damit, dass durch eine frühzeitige Planung einer tragfähigen Beschäftigungsperspektive der Übergang leichter zu bewältigen sei. Aufgrund der Variabilität der Kündigungsfristen ist die Übergangsphase von vorheriger Beschäftigung zum Beitritt nach TRR jedoch unterschiedlich lang:

„ Die Kündigungsfristen sind sehr unterschiedlich. In großen Unternehmen sind diese häufig sehr großzügig gestaltet, bei kleineren Unternehmen ist es manchmal nur das gesetzliche Minimum. Es gibt Personen, die haben lange Kündigungsfristen von 12 Monaten, da kann man natürlich schon sehr viel bewegen und einen nahtlosen Übergang in eine neue Beschäftigung leicht herstellen. [TRR-1]

Die organisationalen Rahmenbedingungen zeigen, dass TRR in der Schnittmenge von drei Stakeholdern agiert: den abgebenden Unternehmen, den Gewerkschaftsvertreter\_innen im Betrieb und den vom Personalabbau betroffenen Beschäftigten. Aufgrund der Tatsache, dass TRR zu gleichen Teilen der Arbeitgeberseite und den Gewerkschaften gehört, hat es eine neutrale Position inne. Das heißt, dass TRR in die Verhandlungen über den Gegenstand des Personalabbaus nicht involviert ist, sondern im Nachhinein als Prozessberater tätig wird. Der Fokus der Arbeit von TRR liegt jedoch in der Beratung von Klient\_innen in der Situation des Arbeitsplatzverlustes und deren Qualifizierung für die Stellensuche. An dieser Hauptaufgabe wird auch die Dienstleistung von TRR bemessen:

„ Wir evaluieren die Arbeit unserer Berater\_innen fortlaufend. Erstens für uns und die Organisationsentwicklung, dann natürlich auch für unsere Stakeholder. Dazu bekommen unsere Klient\_innen einen sehr umfangreichen Fragebogen, nachdem sie uns verlassen haben. Der Hauptfokus liegt natürlich bei der Bewertung der Beratung und unserer Dienstleistungen. Einmal geht es um die Qualität und die Zufriedenheit, dann auch um das Spektrum abzubilden, dass von der Beratung abgedeckt werden sollte: ‚Mein persönlicher Berater bzw. meine persönliche Beraterin hat mich herausgefordert, auch neue Perspektiven zu entwickeln‘ oder ‚Durch die Beratung wurde mein Kompetenzprofil geschärft‘. [TRR-1]

Mit den Evaluationen durch die Klient\_innen, die seit 2001 fortlaufend stattfinden und analysiert werden, hat TRR ein umfangreiches Monitoring aufgestellt. Dieses Monitoring wird auch zur internen Personalentwicklung genutzt:

„ Und das wird auch dazu genutzt, mögliche Entwicklungsbedarfe bei den Berater\_innen festzustellen. Dazu gibt es ein Farbsystem. Wenn über längere Zeit in einem bestimmten Bereich wiederholt rote, also nicht so gute Werte erzielt werden, dann kann man daran arbeiten. [TRR-1]

Dadurch, dass TRR vornehmlich mit festangestellten Berater\_innen arbeitet, kann eine umfassende Personalentwicklung stattfinden. Der Stellenwert der Berater\_innen wird von der Entwicklungsmanagerin betont:

„ Die Auswahl und die Entwicklung der Berater\_innen spielt bei der Aufrechterhaltung und der Verbesserung dieses Systems eine absolute Schlüsselrolle. Es kristallisieren sich in der individuellen Laufbahn oft bestimmte Schwerpunkte heraus, die gilt es zu fördern und zu nutzen. [TRR-1]

Die von der Interviewteilnehmerin angesprochenen Schwerpunkte bestehen beispielsweise in Form einer besonderen Expertise zur psychosozialen Beratung, einer Spezialisierung auf Interviewcoachings oder einer Ausbildung im Bereich Kommunikationstraining. Bei der Rekrutierung von Berater\_innen setzt TRR vor allem auf die Nähe zur Zielgruppe, auch auf Berufserfahrung und wichtige Softskills. Die Nähe zur Zielgruppe wird vor allem dadurch sichergestellt, dass es sich bei den Berater\_innen oftmals um Personen handelt, die zuvor auch im Managementbereich angestellt waren. Dies führe, so die Entwicklungsmanagerin, zu einer verbesserten Perspektivübernahme für die Belange und Erwartungen der Zielgruppe von TRR. Eine weitere Voraussetzung für die Tätigkeit als Berater\_in ist die Dauer der beruflichen Erfahrungen. Hier wird eine Berufserfahrung von etwa 10 Jahren vorausgesetzt, idealerweise mit eigenen Umbrucherfahrungen in der Erwerbsbiografie. Als wichtigste Persönlichkeitseigenschaft der Beratenden bewertet die Interviewteilnehmerin die Empathie:

„ Dabei ist es eine wichtige Kombination, dass neben der fachlichen Erfahrung auch die menschliche Komponente nicht fehlt. In dem Job als Berater\_in hat man laufend mit verschiedenen Menschen zu tun, die sich in ganz verschiedenen Verfassungen befinden. Damit muss man einerseits erst mal umgehen können, dann muss man auch auf die Leute eingehen können. [TRR-1]

Neben der Eignungsdiagnostik für die Stellen der Berater\_innen gibt es ein mehrmonatiges Training der neuen Berater\_innen, um die speziellen Inhalte des Dienstleistungsspektrums von TRR zu vermitteln. Den Schwerpunkt zu Anfang der Beraterausbildung stellen formale Inhalte und die Prozessschulung dar. Im Anschluss daran findet ein Coaching durch erfahrene Berater\_innen statt:

„ [E]rfahrene Kolleg\_innen coachen dabei die neuen Mitarbeiter\_innen, vermitteln Erfahrungswissen, geben Feedback. Es kristallisiert sich auch da schon ein Profil heraus. [TRR-1]

Bereits zu diesem Zeitpunkt wird die Entwicklung eines Beraterprofils mit einer möglichen Spezialisierung bedacht. Bei der Schulung formaler Inhalte spielt

die Online-Plattform „TRR online“ eine große Rolle. Auf dieser Plattform finden die Klient\_innen Beispielvorlagen, Stundenpläne und Anmeldeoptionen für Workshops, und es gibt interaktive Elemente:

» Ein Beispiel für ein interaktives Webinar sind Interviewtrainings. Wir haben 80 Videosequenzen mit HR-Managern dort hochgeladen, die dort die aktuell üblichen Interviewfragen stellen. Dann haben unsere Klient\_innen die Möglichkeit, sich Antworten darauf zu überlegen, können die auch Eintippen und auch ihren Berater\_innen schicken, damit die ihnen ein Feedback dazu geben können. Am Schluss wird dann eine Musterlösung mit Tipps gezeigt, worauf man achten sollte. [TRR-1]

Die Schilderung der Entwicklungsmanagerin zur Online-Plattform zeigt, dass es eine Verknüpfung digitaler Schulungsinhalte und der persönlichen Beratung gibt. Die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche erfolgt zum Teil autodidaktisch; die Berater\_innen sind im Nachhinein als Feedbackgeber\_innen gefragt. Insgesamt haben digitale Inhalte einen hohen Stellenwert bei TRR. Neben der Online-Plattform und der Möglichkeit, Beratungsgespräche auch per Skype führen zu können, gibt es Workshops zur Nutzung von Rekrutierungsplattformen wie beispielsweise LinkedIn:

» Bei uns in Schweden und vor allem nochmal speziell bei unserer Zielgruppe spielt das Recruiting über LinkedIn eine große Rolle. Das ist fast schon nicht mehr als optional zu betrachten. Und so viele Stellenbesetzungen finden auch in Netzwerken statt. Deshalb erleichtert es auch für viele die Erschließung des eigenen Netzwerkpotenzials, sich dem gegenüber zu öffnen. [TRR-1]

Die systemische Kontinuität der JSC und der zielgruppenspezifische Zuschnitt erlauben es den Akteuren, ein lernendes System zu etablieren, in dem aktuelle Entwicklungen schnell erkannt werden und diese in Beratungsinhalte einfließen können:

» Wir im Management-Team und gerade in meiner Rolle als Development Manager speziell sind wir immer darum bemüht, aktuelle Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt einzufangen. Das betrifft zum einen regionale und branchenspezifische Entwicklungen, wo sind Vakanzen, wo sind gute Chancen. Dann aber auch generell, welche neuen Anforderungen gibt es im Bewerbungsprozess, sei es die Bewerbung an sich oder auch Vorstellungsgespräche. Mit diesen Erkenntnissen aktualisieren wir auch ständig unser Beratungsprogramm. [TRR-1]

Ein Beispiel für einen zielgruppenspezifischen Trend führt die Entwicklungsmanagerin näher aus:

» Was sich abzeichnet für unsere Zielgruppe ist, dass vor ein paar Jahren der Hauptfokus auf forma-

len Qualifikationen und Erfahrungswissen lag. Das war das, was primär zählte. Heute sehen wir, dass es bei der Eignungsfeststellung der Bewerber viel stärker auf Einstellungsfragen ankommt. Und dabei vor allem um die Fragen: ‚Sind Sie bereit, sich neue Dinge anzueignen?‘ und ‚Sind Sie jemand, der gerne Probleme löst?‘. Deshalb geht es bei uns in der Beratung auch zunehmend darum, ein individuelles Bewerber-Persönlichkeitsprofil zu erarbeiten. [TRR-1]

Bei der Qualitätsbemessung der Dienstleistungen zeigt sich, dass die Beratungsqualität die entscheidende Zielgröße darstellt. Die Ergebnisse aus dem Monitoring werden dabei zwei Mal jährlich den Gewerkschaften und den Arbeitgebervertretern vorgestellt und diskutiert. Vor allem für die Gewerkschaftsvertreter ist die Qualität der vermittelten Arbeitsplätze ein wichtiger Indikator:

» Natürlich gibt es, neben der Zufriedenheit der Klient\_innen mit der Beratung, weitere Indikatoren zur Bemessung unserer Dienstleistung. Es geht bei uns darum, die Personen nicht möglichst schnell, sondern möglichst nachhaltig in bestmögliche Beschäftigungsverhältnisse zu bringen. Viele unserer Klient\_innen können auch Verbesserungen erzielen, im Hinblick auf das Gehalt und die Position. [TRR-1]

Aus der Dokumentenanalyse geht hervor, dass für den Berichtszeitraum des Jahres 2015 66 Prozent der Klient\_innen in ein unbefristetes Anstellungsverhältnis übergegangen sind gegenüber 34 Prozent, die einen befristeten Arbeitsvertrag unterzeichneten. Bei dem Einkommensvergleich zwischen vorheriger und aktueller Beschäftigung zeigt sich, dass etwa 36 Prozent der Klient\_innen Gehaltseinbußen hinnehmen mussten, 36 Prozent ein gleichhohes Einkommen erzielten und 29 Prozent sich im Hinblick auf das Gehalt verbessern konnten.

Aus dem Vergleich von vorheriger und aktueller beruflicher Position geht hervor, dass 67 Prozent ihre berufliche Position beibehalten konnten, 18 Prozent eine höhere Position erzielen konnten und 15 Prozent eine niedrigere Position als zuvor innehatten. Im Rahmen des regelmäßigen Monitorings wird von TRR auch erhoben, wie die neuen Beschäftigungsverhältnisse zustande gekommen sind. Mit knapp über 50 Prozent dominiert die Stellenbesetzung über Netzwerke, auf dem zweiten Platz stehen mit 30 Prozent Internet-Jobbörsen und Social Media, knapp 10 Prozent entfallen auf Recruiting-Agenturen und knapp 5 Prozent der neuen Beschäftigungsverhältnisse kamen über eine Zeitungsannonce zustande.

Als Referenz für Deutschland lassen sich an dieser Stelle die Befunde der Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) anführen. Auch hier spielt insgesamt die Stellenbesetzung über persönliche Netzwerke bzw. eine persönliche Empfehlung mit knapp 30% die größte Rolle, gefolgt von Inseraten in Zeitschriften oder Zeitungen mit 15% und der Einschaltung der Bundesagentur für Arbeit



mit 14%. Bei der Zielgruppe der Akademiker\_innen dominiert hingegen die Einstellung über Internet-Jobbörsen (Brenzel et al. 2016, S. 2 ff.).

## 5.2 Zukünftige Entwicklungen

Durch die günstige aktuelle Arbeitsmarktlage in Schweden werden derzeit finanzielle Überschüsse generiert, deren Nutzungsmöglichkeiten im Beirat von Gewerkschaften, Arbeitgebern und TRR-Vertreter\_innen diskutiert werden. Die Höhe der Beitragszahlungen, also der Anteil von 0,3 Prozent, wird hierbei nicht zur Verhandlung gestellt:

„Also über die Höhe wird nicht verhandelt, höchstens über die Möglichkeit, eventuell ein Jahr lang die Beitragszahlungen auszusetzen. Es wird aber aktuell die Möglichkeit diskutiert, vorhandene Überschüsse in einen Qualifizierungsfond zu überführen, wo Beschäftigte in Unternehmen weiterqualifiziert werden können – also wenn zum Beispiel absehbar ist, dass ein bestimmtes Berufsbild in Zukunft verschwinden wird, oder sich viele neue Anforderungen ergeben, dass es aus den Beiträgen möglich gemacht wird, dort ein Studium oder Weiterbildungen zu finanzieren. Weil bisher ist der Zugang zu unseren Dienstleistungen ja nur möglich, wenn jemand entlassen wurde. Und es wird derzeit über eine Art Präventionsmodell diskutiert. [TRR-1]“

Sowohl bei KFS als auch bei TRR wird über die Möglichkeit diskutiert, vorhandene finanzielle Überschüsse zur Ausweitung des Instruments zu nutzen und die bisher eher kurative Ausrichtung durch präventive Maßnahme zu ergänzen, um Beschäftigten bereits frühzeitig in der Bewältigung des Strukturwandels oder betrieblichen Veränderungsprozessen unterstützen zu können. Die Implementation eines Qualifizierungsfonds wäre somit ein Beispiel für präventive Arbeitsmarktpolitik auf tarifvertraglicher Basis.

## 5.3 Beratungsprozesse und -inhalte

Die Interviews zur Perspektive der Berater\_innen wurden mit zwei Personen, einer Beraterin und einem Berater, geführt. Die Beraterin ist ausgebildete Psychotherapeutin und seit mehreren Jahren für TRR tätig. Sie hat sich auf die Arbeit mit Personen spezialisiert, die psychische Belastungen aufweisen und bietet neben der individuellen Beratung Workshops zu den Themen Motivation und Selbstvertrauen an. Der interviewte Berater war 18 Jahre im HR-Bereich in der Führungskräfteentwicklung und -rekrutierung beschäftigt und ist seit vier Jahren bei TRR. Die Vorstellung der Interviews soll dazu dienen, die Beratungsangebote von TRR darzustellen und die zielgruppenspezifischen Besonderheiten aufzuzeigen.

Das Unterstützungsangebot von TRR umfasst, über die monatlichen persönlichen Beratungsgesprä-

che hinaus, auch digitale Lernformen; zudem gibt es für die Klient\_innen die Möglichkeit, täglich an verschiedenen Themenworkshops teilzunehmen. Der interviewte Berater beschreibt das Workshopangebot von TRR:

„Da gibt es Workshops zu formalen Dingen, wie zum Beispiel die Gestaltung eines Lebenslaufs, zum Bewerbungsanschreiben und so weiter. Und es gibt Orientierungswshops, wo man seine Stärken herausfinden kann, wo Kompetenzen entwickelt werden. Diese gehen dann meist über mehrere Tage. [TRR-B-1]“

Durch die Ergänzung der persönlichen Beratung in Form von digitalen Lernformen und offenen Workshops wird bei TRR ein individualisierbares Unterstützungsangebot geschaffen. Den Klient\_innen steht es dabei frei, welche Unterstützungsformen sie für sich nutzen wollen.

Neben dem Beratungsangebot, das die Klient\_innen vor Ort oder online nutzen können, besteht auch die Möglichkeit, am PC zu arbeiten, sich in Kleingruppen zu treffen oder für spontane Anliegen eine offene Sprechstunde zu nutzen:

„Es gibt von montags bis freitags von 13 bis 16 Uhr offene Sprechstunden. Da können spontane Anliegen geklärt werden, weil die persönlichen Berater\_innen ja oft ausgebucht sind. Aber dort sitzen immer Berater\_innen, die spontane Anliegen genauso gut klären können. Dazu bekommen wir von vielen Klient\_innen ein positives Feedback. [TRR-B-2]“

Die Infrastruktur und das Beratungsangebot bei TRR bieten die Möglichkeit zur individuellen Nutzung der Unterstützungsangebote. Eine Verpflichtung zur Teilnahme an bestimmten Workshops oder Trainings gibt es nicht:

„Das oberste Prinzip bei uns ist, neben der Unterstützungsfunktion, die Freiwilligkeit. Deshalb versuchen wir, die Leute zu einer intrinsischen Motivation zu verhelfen. Durch Kontrolle keinesfalls, das machen wir nicht. Wir geben Empfehlungen, wir bieten an und wenn jemand komplett untertaucht, rufen wir auch mal an, aber es ist ihre Sache, was sie daraus machen. [TRR-B-1]“

Neben dem Prinzip der Freiwilligkeit<sup>17</sup> benennen die Berater\_innen weitere Grundsätze ihrer Arbeit, nach denen sie sich richten:

„Uns verbinden hier als Berater\_innen dieselben Werte. Individuelle Unterstützung mit dem Ziel sich

<sup>17</sup> Einen Nachweis über die Bewerbungsaktivitäten müssen die Klient\_innen zwar nicht bei TRR leisten, aber es besteht eine Auskunftspflicht gegenüber der staatlichen Arbeitsvermittlung. Hier müssen die Klient\_innen einen Nachweis über ihre Aktivitäten tätigen und werden auch zu Beratungsgesprächen eingeladen.

*selbst zu helfen, Motivation und Orientierung stiften, Respekt vor den Schwierigkeiten der Situation und Freiwilligkeit des Angebotes. Das sind so die Schlüsselwörter, unter denen wir uns hier zusammenfinden. Aber der Stil und der Schwerpunkt, sind individuell und das ist auch so gewollt. [TRR-B-1]*

Das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe ist bei TRR handlungsleitend. Die Unterstützungsstrukturen vor Ort sollen die Klient\_innen dazu befähigen, eigenständige Bewerbungsaktivitäten vorzunehmen. Das schließt auch die Akquise von offenen Stellen mit ein:

» *Die Anrufe bei den Unternehmen, die Anfragen bei Firmen, das machen unsere Klient\_innen selber. Wir zeigen ihnen, wie man sich selbst vermarktet, wir zeigen ihnen, wie man mit den richtigen Stellen gut kommuniziert, vielleicht haben wir auch hier oder da mal einen Ansprechpartner, aber den Erstkontakt müssen sie selber aufnehmen. Wir verstehen unsere Unterstützung in der Struktur, den Inhalt müssen die Leute selber füllen. [TRR-B-1]*

Die Berater\_innen bei TRR verstehen sich als Impulsgeber und erwarten von den Klient\_innen ein hohes Maß an eigenem Engagement, das sich durch die verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses zieht. Typischerweise besteht der Beratungsprozess bei TRR aus drei Phasen: Orientierung, Recherche, Bewerbung. Am Anfang steht die Orientierungsphase, wo die Klient\_innen gefordert sind, sich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten bewusst zu werden:

» *Orientierung finden, das ist zu Anfang das Ziel unserer Beratung. Das findet auf drei verschiedenen Ebenen statt: In den Gesprächen mit den persönlichen Berater\_innen, in Workshops mit speziell ausgebildeten Trainern und durch Übungen, die unsere Klient\_innen für sich mit unserem Online-Tool durchführen können. Und manchmal sind die Klient\_innen bei uns zum erstem Mal mit der Aufgabe konfrontiert sich zu fragen: Was kann ich eigentlich besonders gut? Wo will ich eigentlich persönlich hin? Das ist natürlich dann zunächst eine Herausforderung. [TRR-B-1]*

Die Orientierungsphase wird als beratungsintensivste Phase beschrieben, in der die Beratungsgespräche meist wöchentlich stattfinden. Danach nehme der Beratungsbedarf erfahrungsgemäß ab und liege im Durchschnitt bei einem persönlichen Beratungsgespräch pro Monat. An die Orientierungsphase schließt sich die Recherchephase an. In dieser Phase sollen die Klient\_innen herausfinden, welche potenziellen Tätigkeitsfelder und Arbeitgeber für sie in Frage kommen würden:

» *Die nächste Phase ist dann Recherche. Recherche als Vorbereitung für die anschließende Bewerbungsphase. Und das machen unsere Klient\_innen*

*dann erst mal eigenständig. Wo kann ich das, was ich bin und was ich will, am besten in einem Berufsbild finden? Ich gebe in der Phase Tipps und manchmal auch konkrete Aufgaben ‚finde doch mal heraus, welche Unternehmen zu dir passen würden‘ oder ‚was macht für dich ein Unternehmen aus, mit dem du dich identifizieren kannst. Interessieren dich Umweltthemen? Oder soziale Themen? Findest du Autos interessant?‘ Die Leute fühlen sich dadurch sicherer. [TRR-B-1]*

Bei der Recherchephase werden die Klient\_innen dazu ermutigt, über ein für sie passendes Arbeitgeberprofil nachzudenken. In dieser Phase, in der es um die Planung der beruflichen Zukunft geht, kann es auch zu dem Ergebnis kommen, dass eine berufliche Neuorientierung notwendig ist:

» *In der Recherchephase offenbart sich oft ganz viel. Es kommt zum Beispiel vor, dass Leute sagen ‚ich merke, ich kann diesen Job nicht mehr machen, das macht mich krank‘. Dann kümmern wir uns natürlich mit um eine Alternative. Wir sagen nicht ‚in dem Bereich findest du aber leichter eine Anstellung, also musst du da erst mal bleiben‘, das ist nicht unser Auftrag. [TRR-B-2]*

In der Recherchephase, in der die individuelle Berufsperspektive geschärft wird, zeichnet sich auch der Qualifizierungsbedarf ab:

» *Wenn man während der Recherchephase herausfindet, dass man eine berufsfachliche Qualifizierung für die neue Berufsperspektive braucht, dann organisieren wird das natürlich. [TRR-B-1]*

Im Gegensatz zu KFS ist bei den Qualifizierungen kein Nachweis über eine mögliche Verwendung auf dem Arbeitsmarkt notwendig:

» *Einen Nachweis verlangen wir darüber nicht, nein. Also wir weisen schon darauf hin, dass es beispielsweise schwierig werden könnte, wenn sie einen ganz exotischen Berufswunsch hegen. Aber wenn sie es trotzdem möchten, dann machen wir das. [TRR-B-2]*

Nachdem Orientierungs- und Recherchephase dazu dienen, das individuelle Kompetenzprofil der Klient\_innen zu erstellen und den persönlichen Neigungen und Fähigkeiten entsprechende Arbeitgeber und Tätigkeiten zu recherchieren, geht es in der Bewerbungsphase darum, diese Erkenntnisse in eine Bewerbungsstrategie zu überführen:

» *Nach der Recherchephase kommt dann die Bewerbungsphase, hier bin ich Ansprechpartner bei Problemen und gebe Impulse ‚traue dir doch mal eine Initiativbewerbung zu‘, ‚nutze doch dafür mal LinkedIn‘ oder ähnliches. In dieser Phase gibt es dann auch auf unserer Onlineplattform interaktive*

*Übungen zur Selbstpräsentation, zu Bewerbungsgesprächen, zu üblichen Szenarien, die immer wieder vorkommen. [TRR-B-1]*

Zusätzlich zu der individuellen Beratung mit den Klient\_innen bieten die Berater\_innen bei TRR Workshops zu ihren individuellen Themenschwerpunkten an, zu denen die Klient\_innen sich anmelden können oder von ihren persönlichen Berater\_innen vorgeschlagen werden:

„ Es gibt hier offene Workshops, zu denen kann sich jeder auch kurzfristig über TRR online anmelden, sofern freie Plätze vorhanden sind. Und andere Workshops, zum Beispiel mein Workshop mit dem Thema Selbstvertrauen, die sind geschlossen, da erfolgt die Anmeldung über die persönlichen Berater\_innen. Aus dem Grund, weil es ein sensibles Thema ist und eine spezielle Zielgruppe damit erreicht werden soll, ist der nicht offen für alle. [TRR-B-2]

Neben dem Training von Methoden und Techniken für die Bewerbungsaktivitäten geht es in den Workshops auch darum, Themen zu allgemeineren Problemstellungen zu bearbeiten. Diese Workshops, die vornehmlich den Charakter eines Gruppencoachings haben und über mehrere Sitzungen gehen, werden von speziell ausgebildeten Berater\_innen durchgeführt. Das Ziel dieser Workshops wird von der Beraterin wie folgt beschrieben:

„ Idealerweise hat das, was wir hier tun, Ausstrahlungseffekte in alle Lebensbereiche. Dass man sich nicht nur im Berufsleben besser aufgestellt fühlt, sondern vielleicht auch sonst wertvolle Dinge über sich lernt, die einen in anderen Krisensituationen vielleicht helfen werden. Oder im Alltag. Dann fühlen die Personen sich befähigt und können sagen, dass sie gestärkt aus dieser Krise hervorgegangen sind. [TRR-B-2]

Das Beratungs- und Unterstützungsangebot bei TRR kann als sehr umfangreich bezeichnet werden, sowohl im Hinblick auf die Themenvielfalt als auch in Bezug auf die Häufigkeit, mit der Workshops und Schulungen angeboten werden. Von den TRR-Klient\_innen wird ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Engagement verlangt, was vor allem bei der Stellenakquise deutlich wird. Die Berater\_innen verstehen sich dabei als Impulsgeber und strukturelle Unterstützer. Als mögliche Voraussetzung für diese Herangehensweise kann der berufliche Hintergrund der Zielgruppe identifiziert werden:

„ Viele unserer Klient\_innen sind autodidaktische Aneignung von Inhalten oft aus ihrem Arbeitsleben gewohnt. Anders als bei anderen Zielgruppen haben die beispielsweise schon ganz gute Bewerbungsunterlagen, wenn sie zu uns kommen. Da kann man heutzutage ja auch schon viel im Internet recherchieren. [TRR-B-1]

Die Berater\_innen bei TRR haben ein umfangreiches Aufgabenspektrum: Neben der persönlichen Beratung von Klient\_innen führen sie, je nach ihrem fachlichen Schwerpunkt, Workshops zu verschiedenen Themen durch. Jedem/jeder Berater\_in sind zudem verschiedene Unternehmen zugewiesen, gegenüber denen sie als Kundenbetreuer\_innen agieren, regelmäßig Kontakt pflegen und Informationen bereitstellen. Ein wichtiger Teil der Arbeit der Berater\_innen sind die Schulungen mit HR-Managern und Gewerkschaftsvertreter\_innen im Betrieb, um die Kommunikationsprozesse im Personalabbau zu optimieren und diesen Prozess möglichst fair und transparent zu gestalten. Neben der unmittelbaren Wirkung – der Verbesserung der Kommunikation des Unternehmens mit den betroffenen Beschäftigten – gehen von diesen Schulungen wichtige Effekte auf die Beratungsarbeit aus, da die Beratung mit Beschäftigten wirkungsvoller ist, wenn sie den Personalabbau tendenziell als fair empfinden, und das Fairnessempfinden und die Kommunikation in engem Zusammenhang stehen.

Dadurch, dass das System der Job Security Councils auf Kontinuität angelegt ist und TRR hauptsächlich mit festen Berater\_innen arbeitet, ist eine stetige Weiterentwicklung des Beratungs- und Unterstützungskonzeptes möglich. Dabei werden besondere Entwicklungen für den Arbeitsmarkt und die Bewerbungsanforderungen ihrer Zielgruppe, der Angestellten im privatwirtschaftlichen Bereich, miteinbezogen. Im Folgenden soll die Perspektive der Klient\_innen bei TRR zeigen, welche Unterstützungsleistungen aus ihrer Sicht besonders hilfreich waren.

#### 5.4 Die Perspektive der Klient\_innen

Um die Perspektive der Klient\_innen zu verdeutlichen wurden zwei Interviews am TRR-Standort in Stockholm geführt. Die Klientin (TRR-K1) schied im Dezember 2015 aus ihrem Unternehmen freiwillig aus und wurde im Zeitraum ihrer Kündigungsfrist ab September 2015 für die Teilnahme bei TRR bei vollem Gehalt komplett freigestellt. Sie kommt aus dem kaufmännischen IT-Bereich und arbeitete bei einem großen Softwareunternehmen im Raum Stockholm als Teamleitung und Projektmanagerin. Der Klient (TRR-K2) ist seit dem Sommer 2016 bei TRR und kommt aus dem Bereich Nahrungs- und Genussmittel. Am Anfang seiner beruflichen Laufbahn war er vornehmlich im Hotel- und Gaststättengewerbe als Konditormeister tätig und ist nach einigen betriebswirtschaftlichen Schulungen in die Planung im Großcatering eingestiegen, unter anderem bei Fluggesellschaften. In dieser Funktion war er personalverantwortlich für große Teams.

Für die Klientin war das Angebot von TRR ausschlaggebend für ihre Entscheidung, das Unternehmen freiwillig zu verlassen:

„ Ich war in meinem Job nicht mehr glücklich und ich wusste, ich wollte mich verändern. Einfach so hätte ich das nicht gemacht, aber durch die Aus-

sicht auf TRR habe ich den Schritt gewagt. Ansonsten hätte ich mich nicht freiwillig für das Ausscheiden entschieden. [TRR-K-1]

Auch für den Klienten, der aus dem Großcatering kommt, war die Unterstützung durch TRR bereits eine Hilfe im Prozess des Personalabbaus:

» Ich kannte TRR schon als Nicht-Betroffener, weil im Personalabbau bei meinen vorherigen Arbeitgebern Kontakt zu TRR bestand. Ich kannte die Leistungen und wusste um das positive Feedback, also wusste ich mich hier gut aufgehoben. [TRR-K-2]

Für die Klientin aus der IT-Branche waren es am Anfang vor allem die Workshops in der Orientierungsphase, die sie als hilfreich empfand:

» Das erste, was wir nach dem ersten Gespräch gemacht haben, war ein Kompetenzinventar. Das hat sogar drei Sitzungen gedauert, da werden auch Softskills berücksichtigt. Das war für mich wirklich hilfreich, ich wusste vorher gar nicht, dass ich so viele Fähigkeiten habe. [TRR-K-1]

Der Klient, der bereits mehrere Berufs- und Arbeitgeberwechsel in seiner Erwerbsbiografie zu verzeichnen hat, empfand vor allem die Impulse in der Recherchephase sowie die Möglichkeit nützlich, bereits vorhandene Ideen und Perspektiven in der Beratung zu reflektieren:

» Auf meine Kompetenzen und Fähigkeiten hatte ich schon einen ganz guten Blick. Das muss man ja auch immer wieder reflektieren, wenn man sich auf eine neue Stelle bewirbt oder sich umorientiert. Aber als wir nach möglichen passenden Tätigkeitsfeldern gesucht haben kam die Idee auf ‚Wieso nicht England? Ich spreche die Sprache fließend, hatte beruflich Kontakt in London und war im internationalen Kontext unterwegs‘, also habe ich da meinen Fokus drauf gelegt und habe morgen ein Vorstellungsgespräch dort. [TRR-K-2]

Die Variationsmöglichkeiten und unterschiedlichen Verläufe, die die Beratung nehmen kann, zeigt das folgende Beispiel einer Klientin aus der IT-Branche. Im Rahmen ihrer Recherchephase zeichnete sich ab, dass hinsichtlich ihrer Beschäftigungswünsche und -perspektiven eine Weiterbildung zielführend ist:

» Ich war immer in einer Teamleitungsposition und da möchte ich auch wieder hin. Das ist nicht ganz so einfach, deshalb dauert der Prozess auch länger, als ich dachte. Wir haben uns dann überlegt, dass ich für vier Wochen eine Weiterbildung zum Thema ‚HR-Administration‘ mache, also gewisse wirtschaftliche Schulungen, Recruitment, Mitarbeitergespräche, Gehaltsverhandlungen, Führungsschulungen solche Sachen. Am Schluss gab es dann eine Prüfung und ich bekam ein Zertifikat. [TRR-K-2]

Neben der berufsfachlichen Qualifizierung nahm diese Klientin auch an verschiedenen Workshops zu Bewerbungstechniken und Interviewtrainings teil, die typisch für den Beratungsablauf sind. Dazu gehören Workshops zum Thema Interviewtraining, die Rollenspiele enthalten sowie Methodenkompetenzen vermitteln, etwa zum Thema Telefoninterviews, Selbstpräsentation etc. Sie bieten zudem die Möglichkeit, das Erlernete praktisch auszuprobieren. Diese Workshops wurden von der Interviewpartnerin als sehr hilfreich empfunden.

Trotz der positiven Einschätzung der Beratung und Schulung durch TRR gestaltete sich die Arbeitsplatzsuche bei der Klientin als schwierig: Sie war zu sieben Interviews eingeladen, kam fünf Mal in die engere Auswahl, erhielt aber keine Zusage:

» Diese Erfahrung ist schon hart, weil ich am Anfang dachte, dass es schneller geht. Ich war auch am Anfang des Jahres sehr niedergeschlagen und habe mir gedacht ‚was mache ich denn bloß falsch‘ aber da hat [Name der Beraterin] mir sehr geholfen, mich aufgebaut und bestärkt. Ich weiß jetzt, dass es nicht an mir liegt. Ich bin aktiv, ich bin aufgeschlossen und ich profitiere wirklich von der Bestärkung, die sie mir gegeben hat. [TRR-K-2]

Die Klientin berichtet, sie hätte vor allem von der empathischen und beruhigenden Art der Beraterin profitiert. Diese habe mit ihren Impulsen ihren persönlichen Reflexionsprozess intensiv begleitet:

» Ich bin nicht mehr dieselbe Person, die ich noch vor einem Jahr war. Natürlich ist es schwer und es gibt Tage, wo ich auch demotiviert bin, aber zum ersten Mal in meinem Leben habe ich mich wirklich kennengelernt. Und diese amorphe Unzufriedenheit, die ich bei meinem vorherigen Job hatte, die kann ich jetzt benennen und versuchen, dass das nicht nochmal auftritt. Ich habe einfach einen besseren Draht zu mir gefunden. [TRR-K-2]

Die Berichte der Klient\_innen zeigen, dass bei TRR das Zusammenspiel von Training und Coaching gut abgestimmt ist. Je nach Bedarfslage werden die Elemente entweder im Einzelgespräch oder als Training in der Gruppe vermittelt, wobei die Entscheidungshoheit bezüglich des Methodeneinsatzes bei den Klient\_innen liegt. Bereits vor dem Beginn des eigentlichen Beitritts zu den Unterstützungsleistungen von TRR hat das Angebot eine sicherheitsstiftende Funktion im Personalabbau: Die Beschäftigten lernen das Dienstleistungsprogramm von TRR frühzeitig kennen und nehmen die Übergangssituation als weniger risikoreich wahr. Eine wichtige Voraussetzung für den frühzeitigen Kontakt liegt in der Möglichkeit, dass die Beschäftigten sich noch vor der Durchführung des Personalabbaus persönlich bei Vertreter\_innen von TRR informieren können und dass die Berater\_innen bereits während der Kündigungsfrist mit den Beschäftigten arbeiten können.



Im Folgenden wird anhand eines konkreten Fallbeispiels gezeigt, wie die Verhandlungen zwischen Gewerkschaftsvertretern und dem HR-Management im Personalabbau verlaufen und welche Bestandteile Gegenstand der Verhandlungssituation sind.

## 6 FALLBEISPIEL EINER RESTRUKTURIERUNG MIT PERSONALABBAU BEI EINEM POST- UND LOGISTIKUNTERNEHMEN

Das Fallbeispiel, welches zur Illustration der Verhandlungssituation zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberseite im Personalabbau dienen soll, ist ein großes Logistikunternehmen in Schweden. Es beschäftigt circa 20.000 Mitarbeiter\_innen in Schweden selbst, in den nordischen Ländern insgesamt arbeiten derzeit circa 35.000 Beschäftigte. Das Unternehmen ist in verschiedene Sparten unterteilt, unter anderem in eine Logistiksparte für die Paket- und in Postdienste für die Briefzustellung. Dort, bei den Postdiensten, ist das Unternehmen seit einigen Jahren mit rückläufigen Umsätzen konfrontiert. Um die Einnahmeverluste abzufedern und die Personaldecke an die geringere Nachfrage nach Briefzustellungen anzupassen, waren jährliche Stellenstreichungen in einer Größenordnung von etwa 1.000 Mitarbeiter\_innen die Folge. In der Logistiksparte des Unternehmens sind zwar Zuwächse zu verzeichnen, allerdings ist die Gewinnspanne dort viel schmäler als in der Postzustellung. Der Schwerpunkt des Stellenabbaus lag in der Administration der Briefzustellung, der etwa 30 Prozent der dortigen Arbeitsplätze zum Opfer fielen.

Gemäß dem Haustarifvertrag des Postunternehmens stehen den vom Personalabbau Betroffenen verschiedene Programmlösungen zu, die unter dem Namen „Futurum“ zusammengefasst werden. Anspruch auf das Futurum-Angebot haben alle Beschäftigten, die fünf Jahre oder länger beim Unternehmen beschäftigt sind; eine Altersuntergrenze für die Inanspruchnahme des Programms besteht bei dieser Vereinbarung nicht. Eine Besonderheit des Haustarifvertrages ist, dass nicht zwischen gewerblich-technischen Beschäftigten und Angestellten unterschieden wird<sup>18</sup>. Deshalb werden alle Beschäftigten, ob Briefzusteller oder Angestellte des Unternehmens, von TRR betreut. Das heißt, hier arbeitet TRR – obwohl eigentlich ausschließlich für Angestellte zuständig – auch mit gewerblichen Beschäftigten. Futurum bedeutet für die Beschäftigten, dass sie im Fall des Stellenverlusts zunächst für zwölf Monate weiterbeschäft-

tigt werden und in dieser Zeit vollen Zugriff auf die Dienstleistungen von TRR erhalten<sup>19</sup>. Beratungs- und Qualifizierungsangebote können während der regulären Arbeitszeit wahrgenommen werden, die Beschäftigten werden dazu bei vollen Bezügen freigestellt. Für verschiedene Personengruppen gibt es Sonderregelungen, zum Beispiel ein Rentenübergangsprogramm für Beschäftigte über 60 bzw. 63 Jahren.

Der Fokus des Fallbeispiels liegt auf dem letzten Personalabbau, der in der Administration stattgefunden hat; es beinhaltet Interviews mit einer HR-Managerin des Unternehmens sowie einer betrieblichen Gewerkschaftsvertreterin. Letztere gehört der Dachorganisation Saco (Sveriges akademikers centralorganisation, deutsch: Schwedische Zentralorganisation für Akademiker) an. In diesen Organisationsbereich fallen 22 Gewerkschaften, die sich über den akademischen Tätigkeitsbereich erstrecken und dabei auch Studierende, Wissenschaftler\_innen, Angestellte, Manager\_innen und Unternehmer\_innen miteinschließen. Saco repräsentiert bei dem Unternehmen in Schweden etwa 1.700 Mitglieder mit akademischem Hintergrund und übernimmt neben den Gehaltsverhandlungen auch die Verhandlungen im Personalabbau.

In der Beschäftigtenauswahl im Personalabbau gilt hier – wie in Schweden allgemein üblich – das LIFO-Prinzip (vgl. Kap. 2.2), wovon aber in den Verhandlungen zwischen der Arbeitgeberseite und den Gewerkschaften im Einzelfall abgewichen wird. Dieser Verhandlungsgegenstand wird von den HR-Manager\_innen als zentral angesehen:

„Also die größte Herausforderung in unseren Verhandlungen im Restrukturierungsfall mit Personalabbau ist die Abweichung vom LIFO-Prinzip. Für uns als Unternehmen hat es oberste Priorität, dass wir die Kompetenzen im Unternehmen behalten, die für uns nützlich sind. Und das sind in einigen Fällen ‚frische‘ Kompetenzen von Mitarbeiter\_innen, die noch nicht so lange im Unternehmen sind. Das wären aber nach dem Prinzip diejenigen, die als erstes das Unternehmen verlassen müssten. [TRR-HR-1]“

Die Abweichung vom LIFO-Prinzip spielt vor allem bei dem Personalabbau im administrativen Bereich eine Rolle. Bei vorherigen Wellen des Personalabbaus, bei dem primär Briefzusteller und LKW-Fahrer betroffen waren, war dies weniger oft Gegenstand der Verhandlungen:

„Da muss man nach Bereichen unterscheiden. In dem Produktionsbereich da können wir uns gut nach dem LIFO-Prinzip richten, da treten eigentlich nicht so große Verhandlungskonflikte auf. Aber in den letzten drei Jahren gab es Personalabbau vor“

<sup>18</sup> Da diese Besonderheit auch in Haustarifverträgen anderer Unternehmen Anwendung findet, hat TRR vor kurzem eine spezielle Sparte zur Beratung und Qualifizierung für gewerblich-technische Beschäftigte unter dem Namen „Startkraft“ gegründet.

<sup>19</sup> Der Anspruchsumfang des Leistungsspektrums von TRR wird von der Inanspruchnahme des Futurum-Programms nicht reduziert. Wenn nach Ablauf des Futurums keine neue Beschäftigungsperspektive gefunden wurde, so greift das reguläre Unterstützungsprogramm durch TRR.

allem in der Administration. Da waren es oft die Kompetenzen der jüngeren Mitarbeiter\_innen, die wir behalten mussten. [TRR-HR-1]

Hier teilt die Gewerkschaftsvertreterin die Ansicht der HR-Managerin und bewertet die Anwendung des LIFO-Prinzips ähnlich:

„Das LIFO-Prinzip ist einfacher anzuwenden, wenn die Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen gleich oder ähnlich sind. Bei den Briefzustellern, die die gleiche Tätigkeit machen, kann man praktisch eine Liste mit den Betriebszugehörigkeitsdauern erstellen und danach gehen. Aber im administrativen Bereich ist das schwieriger. [TRR-TV-1]

Allgemein beschreibt die HR-Managerin das Prozedere des Personalabbaus wie folgt:

„Wenn ein Personalabbau ansteht, dann läuft der Prozess folgendermaßen ab: Wir geben eine Bekanntmachung heraus, dass in einem bestimmten Bereich oder ggf. auch mehreren eine ungefähre Anzahl von Leuten leider entlassen werden müssen. Dann geht es um die Auswahl an Personen, das ist Verhandlungssache. Das Management versucht, die Leute mit den nützlichsten Kompetenzen zu behalten, die Gewerkschaftsvertreter versuchen, die Leute vor einer Kündigung zu bewahren, die es schwer haben auf dem Arbeitsmarkt. Da gibt es natürlich ein Spannungsfeld und darum wird verhandelt. [TRR-HR-1]

Auch die Gewerkschaftsvertreterin des Unternehmens beschreibt den Prozess im Personalabbau:

„Nachdem die Unternehmensseite ankündigt, dass sie einen Personalabbau anstreben, müssen sie nachweisen, warum dies notwendig ist. Also eine wirtschaftliche Notwendigkeit nachweisen, warum ein Personalabbau angestrebt wird. Und wenn wir übereinkommen, dass ein Personalabbau notwendig ist, zum Beispiel bei der Schließung einer Sparte, die nicht mehr lukrativ ist, dann reden wir über zeitliche Dinge und inhaltliche Dinge. Gibt es Personen, die bis zum Schluss dort arbeiten müssen, wie viele werden das sein? [TRR-GV-1]

In den Fällen, wo es bezüglich der Personenauswahl zu keinem Verhandlungsergebnis kommt, beschreibt die Gewerkschaftsvertreterin das Vorgehen in diesem Konfliktfall:

„Das ist seit der langen Zeit, in der ich dabei bin, drei Mal vorgekommen. Also dass eine Person entlassen werden sollte, von der wir gesagt haben: ‚Nein, diese Person erfüllt die Kompetenzanforderungen ebenso wie jemand, der erst seit kurzem dabei ist‘. Das halten wir dann schriftlich fest und dann wird das gerichtlich entschieden. Das letzte Mal war das 2009 und da haben wir gewonnen. [TRR-GV-1]

Bezüglich der wirtschaftlichen Belange in dem Unternehmen sind die Gewerkschaftsvertreter\_innen hier turnusmäßig eingebunden<sup>20</sup>, wie die Interviewpartnerin schildert:

„Wir sind in wirtschaftliche Belange auch eingebunden, klar. In jedem Quartal treffen wir uns zusammen mit der Unternehmensseite und besprechen die Quartalszahlen, da gibt es Einschätzungen zur Entwicklung, wir besprechen Maßnahmen. [TRR-GV-1]

Wenn es nicht zu einer Schließung kommt, sondern ein Teil der Belegschaft entlassen werden soll, gibt es die Verhandlungen über die Personen, die vom Personalabbau betroffen sein werden. Diesen Prozess schildert die Gewerkschaftsvertreterin wie folgt:

„Wir reden dann über jede einzelne Person und wir kennen unsere Mitglieder sehr gut. Wir können argumentieren, dass manche Personen vielleicht einen viel breiteren Kompetenzhintergrund haben, als es der Lebenslauf vermuten lässt. Und wir reden darüber, dass nur so viele Personen wie nötig ihren Arbeitsplatz verlieren und dass es nicht dazu kommt, dass den verbleibenden Personen die Aufgaben auch noch übertragen werden. Das sind lange und teilweise zähe Verhandlungen. [TRR-GV-1]

Wenn eine Abweichung vom LIFO-Prinzip verhandelt wird, dann geht es um Nachteilsausgleich in Form von einer Verlängerung des Futurums oder Qualifizierungen:

„Grundsätzlich ist es nach dem LIFO-Prinzip so, dass die Personen, die sehr lange für das Unternehmen arbeiten, vor einer Entlassung geschützt sind. Wenn aber nachweisliche Kompetenzlücken dadurch entstehen, dass jüngere Beschäftigte gehen müssen, dann kann davon abgewichen werden. Aber dann müssen Kompensationen verhandelt werden. Entweder muss der Arbeitgeber mehr bezahlen. Wenn man beispielsweise 58 Jahre alt ist oder älter, dann beträgt die Dauer des Futurum 18 Monate. Oder es werden auch Qualifizierungen verhandelt. [TRR-GV-1]

Abfindungen als Nachteilsausgleich sind in Schweden eher unüblich und oft weitaus niedriger als in Deutschland und werden auch in dem vorliegenden Unternehmen meist nicht eingesetzt:

„Das Futurum ist ein Angebot, also die 12 Monate Weiterbeschäftigung mit Unterstützung von TRR ist optional. Es gibt auch das Angebot nach sechs

<sup>20</sup> Die Rechtsquelle der Mitbestimmung ist in Schweden im Gegensatz zu Deutschland primär der Tarifvertrag. Die gesetzliche Grundlage der Mitbestimmung, das Gesetz zur Mitbestimmungsmandatlagen, findet nur dann Anwendung, „wenn das Unternehmen einem darauf bezogenen Tarifvertrag unterliegt“ (Rose 2010, S. 4).

*Monaten zu gehen und eine Summe als Abfindung zu erhalten. Aber das macht kaum jemand. [TRR-HR-1]*

Die Ablehnung von Abfindungslösungen führt die Interviewpartnerin auf finanzielle Erwägungen zurück: in Schweden sind die Abfindungshöhen weit aus niedriger als in Deutschland. Demnach sprechen finanzielle Erwägungen und die Unterstützung durch Beratung und Qualifizierung dafür, sich für das Futurum zu entscheiden.

Bei der Abweichung vom LIFO-Prinzip befinden sich die Gewerkschaftsvertreter\_innen oftmals einer Rechtfertigungsposition gegenüber den betroffenen Beschäftigten. Für diese Aufgabe werden sie von den TRR-Berater\_innen geschult. Im vorliegenden Personalabbau in der Administration schildert die HR-Managerin diese Aufgabe:

*„ Bezüglich der Personenauswahl werden dann eher die Gewerkschaftsvertreter angesprochen: ‚Wieso habt ihr das so gemacht?’ und ähnliche Fragen. Aber in dem Fall war es einfach klar. Auch bei uns hat die Digitalisierung Einzug gehalten, viele Prozesse sind in der Umstellung oder werden gerade umgestellt. Wir brauchen dahingehend dringend bestimmtes Knowhow, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und dafür mussten wir einige jüngere Leute halten und dafür mussten ältere Beschäftigte gehen. [TRR-HR-1]*

Ein Input aus dem Auftaktworkshop war die Frage: Sind im Zusammenhang mit dem Personalabbau Gewerkschaftsausstritte zu verzeichnen? Diese Frage wird von der Gewerkschaftsvertreterin verneint:

*„ Der Verbleib in der Gewerkschaft nach dem Stellenverlust ist kein Thema. Das erleben wir eigentlich nicht, dass die Leute ihre Mitgliedschaft aufkündigen. Alleine aus dem Anreiz der inkludierten Zusatzversicherung im Fall von Arbeitslosigkeit. Das ist im Mitgliedsbeitrag enthalten und darauf möchte eigentlich niemand verzichten. Ich meine, das sind bei uns 80% des vorherigen Einkommens und damit viel höher als die staatliche Versicherungsleistung. [TRR-GV-1]*

Ein Anreiz zum Verbleib, aber auch zum Gewerkschaftsbeitritt wird von der Gewerkschaftsvertreterin im so genannten Genter System der Arbeitslosenversicherung<sup>21</sup> verortet:

*„ Wenn ich eine neue Beschäftigung aufnehme, dann bin ich die letzte, die gekommen ist und somit nach dem LIFO-Prinzip auch eventuell ganz oben auf der Liste, wenn es dort auch einen Personalabbau in Zukunft geben sollte. Also bleibe ich drinnen. [TRR-GV-1]*

In dem betrachteten Unternehmen gab es in den letzten zehn Jahren mehrere Entlassungswellen. Derzeit findet der Stellenabbau im Unternehmen nicht über Entlassungen statt, sondern es gibt viele Personen, die sich in den Übergangsprogrammen zur Rente befinden:

*„ Derzeit bauen wir Personal praktisch nur über den Turn-around ab, das heißt, es verlassen viele Mitarbeiter\_innen an der Schwelle zum Rentenalter das Unternehmen, ohne dass Neueinstellungen vorgenommen werden. Da gibt es zwei Programme, eines können Beschäftigte ab 60 Jahren nutzen, das andere ab 63. Die Programme zum Rentenübergang sind sehr beliebt, aber auch sehr teuer. Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus der Administration: bei jemandem, der 60 Jahre alt ist und zum Beispiel 6.350 Euro im Monat verdient, dann zahlt unser Unternehmen 70% davon 5 Jahre lang. [TRR-HR-1]*

Durch diese Handhabung bezeichnen sowohl die Gewerkschaftsvertreterin als auch die HR-Managerin die Situation als verhandlungsarm:

*„ Ich muss sagen, dass es in der Situation jetzt größtenteils gar keine zähen Verhandlungen sind, zwischen den Gewerkschaftsvertretern und uns. Weil viele der Beschäftigten über 60 auch selber gerne den Rentenübergang wahrnehmen. Aber die Personengruppe von 50 bis 60, das ist natürlich die Kerngruppe, die die Gewerkschaftsvertreter halten wollen, weil die es ja auch schwerer haben, einen neuen Job zu finden. [TRR-HR-1]*

In die Verhandlungen über den Personalabbau ist TRR nicht eingebunden, sondern erfüllt, wie bereits erwähnt, eine prozessberatende Funktion. Die Kernaufgabe von TRR, die Beratung und Qualifizierung der entlassenen Personen, wird von beiden Seiten als hilfreich erachtet:

*„ Dass es TRR gibt, spielt für uns natürlich eine große Rolle. Es ist nicht wegzudenken. Eine Besonderheit ist es auch, dass es bei uns sehr lange Betriebszugehörigkeitsdauern gibt. 30, 35 Jahre sind keine Seltenheit. Das ist sonst in anderen Unternehmen in Schweden eigentlich gar nicht so üblich. Aus diesem Grund ist TRR vor allem für diese Personengruppe, ältere mit sehr langer Betriebszugehörigkeitsdauer, von essentieller Bedeutung. [TRR-HR-1]*

Auch die Ausgestaltung der Beratung spielt bei der Wertschätzung des Angebots eine große Rolle, wie die Gewerkschaftsvertreterin betont:

*„ Es gibt weitere zwei Aspekte, die Sicherheit vermitteln: erstens, es ist ein freiwilliges Angebot. Ich werde hier nicht sanktioniert, wenn ich etwas nicht mache, ich kann es so nutzen, wie ich das möchte. Das ist in dieser Situation sehr wichtig, denke ich. Und dann ist es ja heute so, dass es meist eine Pro-*

<sup>21</sup> Zur Diskussion des Genter Systems als Instrument gewerkschaftlicher Rekrutierung vgl. Clasen/Viebrock 2006.

bezeit gibt, die meist 6 Monate dauert. Und wenn da etwas schiefgeht, dann kann ich zurückkommen zu TRR. Das ist enorm wichtig. [TRR-GV-1]

Zwischen den beiden Seiten und TRR findet zudem ein regelmäßiger Austausch statt. Basis dieses Austauschs ist unter anderem das Monitoring, das fortlaufend erhoben wird:

» TRR kommt auch zwei Mal im Jahr zu uns, ungefähr, und wir gehen gemeinsam durch deren statistische Erhebungen. Also ‚wir‘ heißt natürlich auch die Gewerkschaftsvertreter. Uns interessieren da diverse Fragen, also: Wie lange dauert es, bis die Leute wieder eine neue Beschäftigung gefunden haben? Welche Lösungen gibt es konkret für die Beschäftigten? Wie viele haben ein Studium aufgenommen? Wie viele haben ein neues Anstellungsverhältnis gefunden? Das Futurum geht aktuell 12 Monate und da wollen wir wissen: Was passiert in der Zeit? Und wie zufrieden sind die Beschäftigten? [TRR-HR-1]

Die Arbeitgeberseite wie die Arbeitnehmervertretung bewerten das System der Job Security Councils als hilfreich bei betriebsbedingten Entlassungen. Die Vorteile für die Arbeitgeberseite beziehen sich vorwiegend auf die relativ konfliktarme Abwicklung von Entlassungen. Sie profitiert von der Unterstützung der TRR-Berater\_innen in der Kommunikation des Personalabbaus durch die Schulungen. Auf der anderen Seite betont die betriebliche Gewerkschaftsvertreterin, dass es eine umfangreiche Unterstützung der Entlassenen in finanzieller und qualifikatorischer Hinsicht und eine Milderung des Risikos durch den Personalabbau gebe. Beide Seiten betonen, dass ein großer Vorteil des Systems darin liege, dass es eine Gleichberechtigung aller Sozialpartner gibt und dass die Verhandlung des Personalabbaus durch die Job Security Councils eine gute Grundlage besitzt. Insgesamt zeigt Schweden deutlich die Vorteile eines Transfermodells, das in seinen Grundprinzipien auf Tarifverträgen beruht. Das arbeitsmarktpolitische Leistungspaket von Job Security Councils ist von einzelbetrieblichen Verhandlungen abgekoppelt, seine Rahmenbedingungen sind durch Tarifverträge überbetrieblich und dauerhaft festgelegt. Diese Stabilität bietet Vorteile und verweist auf einen wichtigen Aspekt sozialer Sicherheit in betrieblichen Umbruchsituationen: nämlich ein hohes Maß an Verlässlichkeit in Bezug auf die Unterstützungsangebote und die dazugehörigen finanziellen Mittel und nicht zuletzt ein hohes Niveau an seitens der Beschäftigten subjektiv empfundener Fairness.

## 7 VERGLEICHENDE ANALYSE DER FALLSTUDIEN

Obgleich durch die Verankerung der Job Security Councils in Tarifverträgen eine hohe Kontinuität erreicht wurde, kann jedoch nicht von einem einheitlichen, geschlossenen System der schwedischen Job Security Councils gesprochen werden. Größere Unterschiede zwischen den Modellen zeigten sich bereits in den hier dargestellten Fallstudien: Während der zugrunde liegende Tarifvertrag von KFS zum Beispiel eine Anwartschaftszeit von vier Jahren verlangt und kein Mindestalter zur Inanspruchnahme des vollen Unterstützungsspektrums vorsieht, sind die Voraussetzungen bei TRR andere. Hier muss eine Anwartschaftszeit von fünf Jahren beim Unternehmen vorliegen und ein Mindestalter von 40 Jahren erreicht worden sein, um auf den vollen Dienstleistungsumfang zugreifen zu können. An dieser Stelle kann zum Teil von einem „crowding out“ von jüngeren Arbeitnehmern ausgegangen werden, die altersbedingt nicht auf das volle Unterstützungsspektrum zurückgreifen können.

Bei beiden Job Security Councils gilt die Voraussetzung für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen, dass die Klient\_innen aktiv nach Arbeit suchen. Während die Vergabe von Qualifizierungen bei KFS an einen unmittelbaren Verwertungszusammenhang auf dem Arbeitsmarkt gekoppelt ist, erfolgt sie bei TRR unabhängig von dieser Vorgabe. Die Höhe der Qualifizierungsmittel ist hingegen bei KFS und TRR ähnlich hoch. Beim Vergleich der Vorgehensweisen in der Beratung zeigt sich, dass die Eigenverantwortlichkeit bei der Stellenakquise bei TRR größer ausgeprägt ist als bei dem Träger, der vornehmlich mit Personen mit gewerblich-technischem Hintergrund arbeitet. Hier finden zielgruppenspezifische Besonderheiten ihren Ausdruck: Angestellte in Leitungsfunktionen und/oder mit akademischem Hintergrund agieren in der Arbeitsplatzsuche selbstständig und entwerfen eigene Ansprache- und Präsentationskonzepte. Die Beratung nimmt bei dieser Zielgruppe eine impulsgebende Funktion ein, Unterstützung wird primär in Form von Coaching-Methoden geleistet. Auch digitale Themen spielen in der Beratung eine große Rolle, einerseits durch den Einsatz der Online-Plattform und andererseits durch den Fokus auf die Präsenz in Rekrutierungsplattformen im Internet. Bei der Zielgruppe der gewerblich-technischen Klient\_innen ist die Beratung stärker von praktischen Elementen und der Vermittlung von Methoden und Techniken gekennzeichnet. Hier übernehmen die Berater\_innen am Anfang eine sehr aktive Rolle und assistieren vor allem in der Akquise von Arbeitgeberkontakten stärker, als es bei TRR der Fall ist. Diese Vorgehensweise wird als beratungsintensiver beschrieben, was sich auch in dem Betreuungsschlüssel abbildet. Während die Beratung bei dem von KFS beauftragten Träger als eher praxisorientiert beschrieben werden kann, zeichnet sich die Beratung bei TRR durch ein hohes Maß an Umsetzungsorientierung aus. In der folgenden Abbildung

## Gegenüberstellung der untersuchten Job Security Councils

Vergleichsdimension	KFS	TRR
Gründungsjahr	1988	1974
Anzahl assoziierter Unternehmen	500	32.000
Anzahl assoziierter Beschäftigter	30.000	850.000
Bereich	gewerblich-technisch Beschäftigte und Angestellte aus kommunal-wirtschaftlichen Unternehmen	Angestellte aus dem privatwirtschaftlichen Bereich
Anwartschaft (für den Zugriff auf alle Dienstleistungen)	kein Mindestalter, mindestens seit 4 Jahren bei dem abgebenden Unternehmen beschäftigt	Mindestalter 40 Jahre, mindestens seit 5 Jahren bei dem abgebenden Unternehmen beschäftigt
Arbeitgeberanteil an den Lohnkosten insgesamt	0,1 Prozent der Lohnsumme (aktuell)	0,3 Prozent der Lohnsumme
Dienstleistungsmodell	Vergabelösung	Inhouse-Lösung
Voraussetzung für Qualifizierungen	Nachweis der arbeitsmarktlichen Verwendbarkeit durch die Klient_innen.	kein Nachweis über eine arbeitsmarktliche Verwendbarkeit notwendig
Charakterisierung der Beratung	praxisorientiert (bei gewerblich-technischen Beschäftigten)	umsetzungsorientiert

Quelle: Eigene Darstellung

werden die zentralen Unterschiede der beiden Job Security Councils gegenübergestellt. (Siehe **Tabelle 1**)

Die Job Security Councils in Schweden können als kontinuierliches, wenn auch nicht einheitliches System verstanden werden, das von den verantwortlichen Akteuren stetig weiterentwickelt wird.

## 7.1 Ausblick

Bezüglich der Weiterentwicklung des Systems zeichnen sich im Zuge der Fallstudienauswertung zwei Herausforderungen ab: Zum einen besteht aufgrund der aktuell vorhandenen Beitragsüberschüsse die Notwendigkeit, eine alternative Verwendung der Beiträge in Betracht zu ziehen. Im Zuge dessen wird sowohl im Beirat von KFS als auch bei TRR über die Einrichtung eines Qualifizierungsfonds diskutiert mit dem Ziel, die kurative Zielstellung der Job Security Councils zu erweitern und durch präventive Instrumente zu ergänzen. Die Beitragsüberschüsse könnten, so die Interviewpartner\_innen, für unternehmensinterne Qualifizierungen genutzt werden, um Unternehmen und Beschäftigte im der Durchführung eines kontinuierlichen Personalentwicklungsprozesses zu unterstützen. Davon könnten perspektivisch vor allem ältere Beschäftigte profitieren, deren Kompetenzen durch dieses Instrument stetig entwickelt und aktuali-

siert werden können. Dies könnte im Anschluss auch dazu führen, dass weniger Abweichungen vom LIFO-Prinzip aufgrund überholter Kompetenzen verhandelt werden.

Zudem dreht sich eine aktuelle Diskussion in Schweden darum, wie sich die Anschlussfähigkeit in Bezug zu den Anwartschaften bei einer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Tarifverträgen verbessern ließe. Wenn eine Person beispielsweise mehrere Jahre in einem KFS-assoziierten Unternehmen tätig war und anschließend zu TRR wechselt, müssen dort erst wieder die fünf Jahre Anwartschaftszeit erfüllt werden, um im Falle einer Entlassung auf die Dienstleistungen des Job Security Councils zurückgreifen zu können. Es gibt zwar bisher eine punktuelle Anschlussfähigkeit (beispielsweise zwischen KFS und Fastigo<sup>22</sup>), jedoch soll diese in Zukunft erweitert werden, um eine umfassendere Absicherung gerade von Mehrfachbetroffenen sicherzustellen. Die Wahrscheinlichkeit der Mehrfachbetroffenheit von Personalabbaumaßnahmen ist gerade in wirtschaftlich schwierigen Phasen aufgrund des verbreiteten LIFO-Prinzips nicht unwahrscheinlich.

<sup>22</sup> Fastigo bezeichnet das Job Security Council der gleichnamigen Arbeitgeberorganisation der Immobilienbranche (Fastighetsbranschens arbetsgivarorganisation).



## 8 FAZIT

Im Unterschied zur deutschen Transfergesellschaft ist die Implementation eines Job Security Councils in Schweden nicht Gegenstand von betrieblichen Verhandlungen bei Personalabbau. Job Security Councils bilden eine langjährig bewährte, fixierte Rahmenbedingung, die bei Arbeitgebern, Gewerkschaften und Beschäftigten eine hohe Wertschätzung genießt. Das in Tarifverträgen geregelte Angebot bietet allen Akteuren ein hohes Maß an Verlässlichkeit und wirkt positiv auf die soziale Sicherheit der betroffenen Beschäftigten. Dadurch werden nach Ansicht der Gesprächspartner\_innen dieser Studie der Personalabbau und seine betriebliche Verhandlung entschieden entlastet. Die betrieblichen Aushandlungsprozesse erfahren nicht – wie in der Verhandlung eines Transfersozialplans in Deutschland – eine zusätzliche rechtliche und administrative Komplexität, im Gegenteil: Das schwedische System vereinfacht in der Perspektive der Akteure die Verhandlungssituation und die Suche nach einem sozialverträglichen Konsens. Die Akteure kennen „ihr“ Modell des Beschäftigtertransfers und sind dabei nicht auf die Expertise von rechtlichen und fachlichen Expert\_innen angewiesen, die sich in einem Dickicht von Rahmen- und Förderbedingungen zu Transfergesellschaften auskennen.

Die hohe Beratungsqualität, die Job Security Councils auszeichnet, hat an der Wertschätzung einen großen Anteil. Sie bildet aber keinen wesentlichen Unterschied zum deutschen Modell. Auch Letzteres zeichnet sich durch eine hohe Qualität der Arbeitsmarktpolitik aus, wie verschiedene jüngere Studien über Wirksamkeit der Transferberatung gezeigt haben (für einen Überblick vgl. Mühge 2017). Aber anders als beim deutschen Beschäftigtertransfer sind die Leistungen von Job Security Councils besser zu dokumentieren und leichter zu kommunizieren. Dazu trägt neben der tariflichen Standardisierung die hohe Verbreitung des Systems bei, das im Restrukturierungsfall durchgängig zur Anwendung kommt – auch in kleinen und mittleren Unternehmen und bei einzelnen betriebsbedingten Entlassungen.

Der Vergleich der Grundzüge des deutschen mit denen des schwedischen Modells bestätigt Forderungen, die bereits in früheren Forschungen zum Beschäftigtertransfer erhoben wurden: Wenn die Transfergesellschaft eine positive Wirkung auf betrieblichen Restrukturierungen und deren sozialverträgliche Gestaltung in betrieblichen Verhandlungen haben soll, benötigt sie die „Definition eines festen Leistungsstandards auf hohem Niveau“, auf die sich Betriebsräte beziehen können und die sie von aufwendiger Begründungsarbeit entlastet (Mühge/Schmidt 2014 S. 4). Hierzu wäre eine tarifliche Initiative der Sozialpartner wünschenswert.

Die Untersuchung der Praxis von Job Security Councils ergibt zudem verschiedene Impulse und Anknüpfungspunkte für die betriebliche Mitbestimmung und die Gestaltung von Transfergesellschaften.

### 8.1 Prüfung der Zielgruppenorientierung und -erfahrung bei der Trägerauswahl

Bei der Fallstudienauswertung von KFS zeigte sich, dass hier eine Ähnlichkeit zur Situation in Deutschland vorliegt: Bei KFS werden sowohl Angestellte als auch gewerblich-technische Beschäftigte gemeinsam von einem Träger betreut. Hier besteht, wie in Deutschland auch, die Herausforderung, diese zum Teil heterogene Zielgruppe bei einem externen Dienstleister beraten und qualifizieren zu lassen. Aus der KFS Fallstudie und der Trägerfallstudie zeigen sich einige Hinweise, die bei der Trägerauswahl zu berücksichtigen sind. Als wichtige Voraussetzung für eine gelungene Beratung und Qualifizierung kann ein zielgruppenspezifischer Zuschnitt identifiziert werden. Um für die Betroffenen ein adäquates Unterstützungsangebot bereitzustellen ist es seitens des Betriebsrates notwendig, ein betriebsspezifisches Anforderungsprofil an den Träger zu formulieren. Hierzu müssen zum einen berufliche Qualifikationen erhoben werden (An- und Ungelernte, Facharbeiter\_innen, Angestellte, Personen mit Hochschulabschluss etc.), zum anderen Tätigkeitsprofile<sup>23</sup> der bisher ausgeübten Stellen ausgewertet werden.

Aus diesen Analysen lässt sich anschließend ein möglichst konkretes Anforderungsprofil an den Träger formulieren. An diesem Punkt zeigt sich, dass eine frühzeitige Einbindung der Betriebsräte im Bereich des Kompetenzmanagements der Mitarbeiter\_innen anzustreben ist. Auch für die strategische Personalentwicklung insgesamt ist es hilfreich, wenn die betriebliche Interessenvertretung stärker in diesen Prozess involviert wird. Um einerseits Kompetenzentwicklungskonzepte mitzugestalten und um andererseits im Fall eines Personalabbaus eine bedarfsadäquate Trägerauswahl zu treffen, ist es daher hilfreich, wenn Betriebsräte möglichst umfassend in dieses Themenfeld eingebunden sind. Aus den Fallstudienbefunden geht beispielsweise hervor, dass es zielgruppenspezifische Unterschiede bei dem beruflichen Orientierungsprozess gibt. Bei den Beschäftigten aus dem gewerblich-technischen Bereich wird von dem beauftragten Träger ein eher praxisorientiertes Vorgehen in Form einer Kompetenz- und Orientierungsmatrix verfolgt, während die berufliche Orientierung bei TRR von einer stärkeren Umsetzungsorientierung gekennzeichnet ist. Die Berater\_innen agieren bei Letzterem als Impulsgeber, um eine eigenständige Orientierung anzuregen. Diese Vorgehensweise spiegelt sich auch in dem Zuständigkeitsverständnis bezüglich der Arbeitsplatzakquise wider: Während bei dem beauftragten Träger Arbeitgeberkontakte primär durch die Berater\_innen bzw. administrative Angestellte akquiriert werden, wird dies bei TRR in der Verantwortlichkeit

<sup>23</sup> Bei der Auswertung der Tätigkeitsprofile spielt es für die Beratungsgestaltung beispielsweise eine Rolle, wie hoch der Autonomiegrad in der entsprechenden Tätigkeit ausfällt, ob es sich um eine eher ausführende oder planende Tätigkeit handelt und ob die Tätigkeitsinhalte Präsentations- und Kommunikationstechniken erfordern.

der Klient\_innen verortet. Dieser Unterschied resultiert, so die Interviewpartner\_innen, aus den beruflichen Hintergründen und Tätigkeitsprofilen der Klient\_innen. An deren Erfahrungen und Bedarfen sollte sich die Form der Unterstützung daher ausrichten.

Allgemein spielt die Bedeutung der Erschließung des so genannten verdeckten Stellenmarktes in Schweden, ebenso wie in Deutschland, eine große Rolle. Ein Kriterium für die Trägerauswahl ist daher die strategische Aufstellung des Dienstleisters in diesem Bereich. Ein weiterer Hinweis, der sich aus den Fallstudienbefunden ergibt, ist die Aktualität des Expertenwissens, wenn es um Stellenbesetzungsprozesse geht. Es ist daher eine wichtige Aufgabe, im Vorfeld zu ergründen, wie die Fort- und Weiterbildung von Berater\_innen und Trainer\_innen bei dem auszuwählenden Träger erfolgt. Auch hier sollte dies unter Berücksichtigung der zielgruppenspezifischen Anforderungen bedacht werden. Neben den Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen sollte auch erhoben werden, ob Teilzeitbeschäftigte vom Personalabbau betroffen sind und inwiefern die Angebotssituation von Beratungen und Qualifizierungen auch auf ihre Bedürfnisse abgestimmt ist. Seitens des Betriebsrats muss daher die Frage beantwortet werden, welche Personengruppen welche Unterstützungsleistungen bei der beruflichen Orientierung und bei der Arbeitsplatzsuche brauchen.

## **8.2 Zielgruppenübergreifende Qualitätsmaßstäbe bei der Trägerauswahl**

Neben den zielgruppenspezifischen Anforderungen, die bei der Trägerauswahl zu beachten sind, gibt es zielgruppenübergreifende Kriterien, die sich aus den Fallstudienbefunden ableiten lassen. Unabhängig von der Zielgruppe wird es von den Klient\_innen als wertschätzend empfunden, wenn sie die Berater\_innen auf kurzem Weg auch bei spontanen Anliegen erreichen können. Der auszuwählende Träger sollte einen Ansprechbarkeit gewährleisten, die diesem Bedürfnis Rechnung trägt.

Zudem ist es für die Teilnehmer\_innen von Vorteil, wenn das Bewerbungstraining praxisnah gestaltet wird, das heißt zum Beispiel, dass das Training zur Bewerbungserstellung idealerweise direkt am PC erfolgt. Das ist vor allem für jene Teilnehmer\_innen von zentraler Bedeutung, die in ihrem Tätigkeitsumfeld nicht am PC arbeiten und/oder für ältere Teilnehmer\_innen mit langer Betriebszugehörigkeitsdauer. Ebenso ist es für die Teilnehmer\_innen hilfreich, wenn in der Beratung Trainings zu Vorstellungsgesprächen verankert sind.

Bei der Auswahl eines Trägers sollte insbesondere darauf geachtet werden, welche Inhalte Bestandteil der Beratung sind und welche als Qualifizierung angebahnt werden. Obligatorische Bestandteile der Transferberatung sind zu Anfang das Profiling, die darauf aufbauende individuelle Standortbestimmung mit anschließender Berufswegeplanung, die Beratung zur

Bewerbungserstellung (auch Onlinebewerbungen), die Techniken der Stellenakquise, das Training zu Interviews und Vorstellungsgesprächen und auch die Besprechung persönlicher Belange. Generell sollten diese Bestandteile durch die Beratungsleistung abgedeckt werden und nicht als Qualifizierung organisiert (und somit aus dem Qualifizierungsbudget finanziert) werden. In einzelnen Fällen kann aber ein spezielles Kommunikations- oder Präsentationstraining als Qualifizierungsangebot sinnvoll sein. Das Profiling, die individuelle Standortbestimmung mit anschließender Berufswegeplanung und alle Aufgaben der „laufenden“ Beratung (das heißt, auch das Einüben von Vorstellungsgesprächen, die Vor- und Nachbereitung der Bewerbungsaktivitäten) sind jedoch genuine Bestandteile der Beratungsleistung. Berufsfachliche Qualifikationen (Staplerscheine, EDV-Schulungen o.Ä.) hingegen sind Gegenstand des Qualifizierungsportfolios und werden nicht im Rahmen der Beratung abgedeckt. In manchen Fällen wird eine Word-Auffrischung mit der Bewerbungserstellung verbunden, ersetzt jedoch nicht eine Qualifizierung, sofern diese notwendig ist.

## **8.3 Einbezug der betrieblichen Mitbestimmung in den Ablauf der Transfergesellschaft**

Die Aufsichtsfunktion, die in Schweden durch den paritätisch besetzten Beirat kontinuierlich erfolgt, sollte hier auch in Deutschland projektbezogen möglich sein. Die Möglichkeit zur Einrichtung eines Beirates ist ein wichtiges Merkmal für Transparenz und dient der betrieblichen Mitbestimmung auch als Instrument der Qualitätssicherung. Ein weiteres Merkmal für Transparenz ist die Bereitstellung von Kennzahlen zur Trägerperformance. Jeder Träger sollte dazu in der Lage sein, grundlegende Informationen zu bestimmten Kennzahlen offenzulegen. Ein häufig eingesetzter, aber unangemessener Indikator zur Leistungsbemessung eines Trägers ist die Vermittlungsquote. Aufgrund der hohen Individualität der Transferprojekte hinsichtlich Ausstattung und Laufzeit und der unterschiedlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich Beschäftigtenstruktur, Branche und Region ist diese Kennzahl allerdings wenig aussagekräftig.<sup>24</sup> Zudem reduziert der alleinige Fokus auf Vermittlung die Aufgabe einer Transfergesellschaft auf das Mindestmaß, weitere Aufgaben hinsichtlich arbeitsmarktlichen Befähigung und Beratungsqualität bleiben außen vor. Um diese wichtigen Parameter abbilden zu können ist es sinnvoll, dass Zahlen zur Zufriedenheit der Teilnehmer\_innen eingeholt werden und Daten zur Qualität der Zielerbeitsplätze (etwa der Anteil von Vermittlungen in Leiharbeit) erhoben werden. Diese sollten vom

<sup>24</sup> Falls die Vermittlungsquote als Indikator herangezogen wird, sollte in jedem Fall auf eine Vergleichbarkeit zum vorliegenden Transferprojekt geachtet werden hinsichtlich regionaler Arbeitsmarktlage, Branche, Beschäftigtenstruktur (Alter, Qualifikation, berufliche Position) sowie Ausstattung der Transfergesellschaft.

Betriebsrat einer eingängigen Prüfung unterzogen werden und als zusätzliche Entscheidungsgrundlage dienen.

Mit den vorliegenden Kriterien soll Betriebsräten, die als zentrale Entscheidungsakteure bei der Trägerauswahl agieren, eine Handlungshilfe bereitgestellt werden. Es wurde zunächst die Notwendigkeit der Vorbereitungen beschrieben, die es im Vorfeld einer Trägerauswahl zu treffen gilt. Neben dem zielgruppengeleiteten Auswahlverfahren für potenzielle Transferträger soll anhand dieses Berichtes verdeutlicht werden: Qualitätskriterien gehen mit Transparenz hinsichtlich der Trägerperformance und des Dienstleistungsumfangs der Beratung einher.

#### 8.4 Zusammenfassung

Obgleich sich einige systembedingte Unterschiede zwischen Schweden und Deutschland ergeben, hat die Studie verschiedene Anhaltspunkte ausgearbeitet, die als Impulsgeber für die hiesige Gestaltung des Beschäftigtertransfers dienen können. Insgesamt zeigt sich, dass die duale Absicherung in Schweden von materieller und immaterieller Unterstützung von allen Seiten eine hohe Wertschätzung erfährt. Zwei wichtige Komponenten, die sich aus der Kontinuität des Systems ergeben, sind Prozesssicherheit und Verfahrenstransparenz. Zwar ist die Gewährleistung dieser Komponenten in Deutschland voraussetzungsvoll, aber dennoch möglich und wünschenswert.

Zur Erreichung der Prozesssicherheit ist es gerade aus dem Blickwinkel der betrieblichen Interessenvertretung sinnvoll, wenn sie externe arbeitsmarktpolitische Expertise bei der Gestaltung des Sozialplans hinzu zieht. Diese kann und sollte über die Beratung durch fachliche Expert\_innen und durch die zuständige Gewerkschaft eingeholt werden. Deren Fachwissen ist deswegen wichtig, weil einerseits generelle Empfehlungen aufgrund der Heterogenität der betrieblichen und personellen Begebenheiten und der Dynamik von Sozialplanverhandlungen kaum ausgesprochen werden können, andererseits der Sozialplan

eine wesentliche Rahmenbedingung für die Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten ist und demnach auch unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten tragfähig sein sollte. Seine Gestaltung besitzt eine hohe Bedeutung für die Qualität und Wirksamkeit der Transfergesellschaft und für das Zutrauen der Beschäftigten in das Angebot einer Transfergesellschaft.

Betriebsräte, die bislang keine Erfahrungen in der Verhandlung von Sozialplänen mit dem Gegenstand einer Transfergesellschaft besitzen, fühlen sich in dieser Situation in der Regel überfordert, was auch die Befunde aus dem Auftaktworkshop zeigen. Betriebsräten wird empfohlen, in der Situation des Betriebsübergangs gemäß § 111 BetrVG beziehungsweise § 80 Abs.3 BetrVG Berater\_innen oder Sachverständige hinzuzuziehen. Zusätzlich sollten Betriebsräte in der Situation der Betriebsänderung die Schulungsansprüche nutzen, die ihnen gemäß § 37 Abs.6 BetrVG zustehen. Die mit Expertise und Erfahrungswissen gestützte Sozialplangestaltung ist somit ein wichtiger Beitrag zur Erreichung von Prozesssicherheit im Transfer; sie hilft Zielkonflikte zu vermeiden und vergrößert die Verbindlichkeit der Transfergesellschaft aus der Perspektive der Beschäftigten.

Der Schlüssel für ein gutes Niveau der Verfahrenstransparenz ist die Kommunikation mit den Beschäftigten in der Phase des Personalabbaus. Die Fallstudienbefunde und die Erfahrungen der an der Studie beteiligten Betriebsräte zeigen, dass die intensive und professionelle Kommunikation der finanziellen Konsequenzen und inhaltlichen Arbeit der Transfergesellschaft wichtige Orientierung in der Phase des Arbeitsplatzverlustes bietet. Bei der Auswahl des Transferträgers sollten Betriebsräte daher auch auf ein entsprechendes Kommunikations- und Informationskonzept für die Beschäftigten achten. Dabei sollten die Informationsinhalte kritisch durch die Betriebsräte geprüft werden, um falsche Versprechungen zu vermeiden und den betroffenen Kolleg\_innen verlässliche Angaben zu vermitteln. Vermittlungsprognosen und ähnliche Kennzahlen schaffen vermeintlich Sicherheit, sagen jedoch nichts über die Dienstleistungsqualität des Trägers aus.



- Ahlberg, Kerstin / Bruun, Niklas (2005):** Transition through collective bargaining. In: Blanpain, Roger (Hrsg.): *Collective Bargaining and Wages in Comparative Perspective. Germany, France, The Netherlands, Sweden and the United Kingdom.* Den Haag: Kluwer Law International. S. 117 – 144.
- Andersson, Paul / Brunk, Thomas (2008):** Trade unions take action to counter membership decline. Eurofund: European Observatory of Working Life, <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/trade-unions-take-action-to-counter-membership-decline> [24.8.2017].
- Bergström, Ola (2014):** Managing Restructuring in Sweden. Innovation and learning after the financial crisis. Policy Paper, No. 12/2014. IRENE (Innovative Restructuring European Network of Experts) (Hrsg.). <http://responsible-restructuring.eu/wp-content/uploads/2014/11/Policy-paper-no-12-2014-Sweden.pdf> [25.8.2017].
- Borghouts – van de Pas, Irmgard (2012):** Securing job-to-job transitions in the labour market: a comparative study of employment security systems in European countries. Nijmegen: Wolf Legal Publishers.
- Bredgaard, Thomas / Larsen, Flemming (Hrsg.) (2005):** *Employment Policy from Diferent Angles.* Kopenhagen: Djøf Publishing.
- Brenzel, Hanna / Czepek, Judith / Kubis, Alexander / Moczał, Andreas / Rebien, Martina / Röttger, Christof / Warning, Anja / Weber, Enzo (2016):** Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt. IAB-Kurzbericht 4. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.). Nürnberg.
- Clasen, Jochen / Viebrock, Elke (2006):** Das Genter System der Arbeitslosenversicherung – immer noch gewerkschaftliches Rekrutierungsinstrument oder sozialpolitisches Auslaufmodell? In: *Zeitschrift für Sozialreform*, 52. Jg., Nr. 3, S. 351 – 372.
- Darga, Irena / Kratz, Arnold (2007):** Beschäftigtentransfer. Leitfaden zur Projektgestaltung. Arbeitspapiere 14. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hrsg.).
- Bottrop, Diedrich, Andreas / Bergström, Ola (2006):** *The Job Security Councils in Sweden.* IMIT Report. University, School of Business, Economics, and Law / Institute of Management of Innovation and Technology (IMIT) (Hrsg.). Göteborg.
- Erlinghagen, Marcel (2005):** Entlassungen und Beschäftigungssicherheit im Zeitverlauf. Zur Entwicklung unfreiwilliger Arbeitsmarktmobilität in Deutschland. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 34. Jg., Nr. 2, S. 147 – 168.
- Gazier, Bernard / Bruggeman, Frédéric (2008):** *Restructuring work and employment in Europe. Managing change in an era of globalisation.* Cheltenham / Northampton: Edgar Elgar Publishing.
- Knuth, Matthias (2008):** Supporting job transitions: employers, worker representatives and agencies. In: Gazier, Bernard / Bruggeman, Frédéric (Hrsg.): *Restructuring Work And Employment In Europe. Managing Change in an Era of Globalisation.* Cheltenham / Northampton: Edward Elgar Publishing. S. 239 – 262.
- Knuth, Matthias / Kirsch, Johannes / Mühge, Gernot (2011):** Restructuring and occupational mobility: support for job transitions in European comparison. In: *Universität Duisburg-Essen (Hrsg.): Unikate – Berichte aus Forschung und Lehre*, No. 40. Essen. S. 108 – 118.
- Knuth, Matthias / Kirsch, Johannes / Schwarzkopf, Manuela (2012):** Beschäftigtentransfer Plus in NRW: Abschlussbericht. Institut für Arbeit und Qualifikation (Hrsg.). Duisburg.
- Kuhlmann, Andreas (2008):** Das schwedische Modell: Eine Säule bröckelt – Der Umbau der Arbeitslosenversicherung. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) Stockholm.
- Mühge, Gernot (2009):** Qualitätsmerkmale des Beschäftigungstransfers im europäischen Vergleich. In: Backes, Siegfried (Hrsg.): *Transfergesellschaften: Grundlagen, Instrumente, Praxis*. 2., überarb. Aufl. Saarbrücken: VDM Verlag, S. 123 – 133.
- Mühge, Gernot (2017):** Qualifizierung und Teilqualifizierung in Transfergesellschaften. *Study der Hans-Böckler Stiftung*, Bd. 371. Düsseldorf.
- Mühge, Gernot / Niewerth, Claudia / Icking, Maria / Mahler, Julia (2012):** Soziale Sicherheit durch Beschäftigtentransfer. Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften. Arbeitspapiere 39. Materialien zu Monitoring und Evaluation. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) (Hrsg.). Bottrop.
- Mühge, Gernot / Schmidt, Heinz Hinrich (2014) Beschäftigtentransfer:** Gute Qualität trotz schlechter Rahmenbedingungen, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): *WISO direkt, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, Mai 2014, Bonn.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (Hrsg.) (2015):** *Back to Work: Sweden: Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers.* Paris: OECD Publishing.
- Rose, Edgar (2010):** Schweden: Musterland der Tarifautonomie. Zu den industriellen Beziehungen in Schweden – das Wichtigste in Kürze. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). [www.boeckler.de/pdf/mbf\\_ebr\\_schweden.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_ebr_schweden.pdf) [24.8.2017].
- Thannheiser, Achim / Westermann, Vera (2015):** Transferregelungen bei Beschäftigungsabbau, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Kurzauswertung. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_transferregelungen\\_bei\\_beschaeftigungsabbau.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_transferregelungen_bei_beschaeftigungsabbau.pdf) [24.8.2017].
- Thelen, Kathleen / Turner, Lowell (1999):** Die deutsche Mitbestimmung im internationalen Vergleich. In: Streek, Wolfgang / Kluge, Norbert (Hrsg.): *Mitbestimmung in Deutschland: Tradition und Effizienz.* Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag. S. 135 – 223.
- Visser, Jelle / Hayter, Susan / Gammarano, Rosina (2015):** Trends in collective bargaining coverage: stability, erosion or decline? Issue Brief no. 1. *Labour Relations and Collective Bargaining. International Labour Organization (ILO)* (Hrsg.). [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_409422.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_409422.pdf) [24.8.2017]
- Voss, Eckhard (2010):** Organizing Transitions in response to restructuring. Study on instruments and schemes of job and professional transition and re-conversion at national, sectoral or regional level in the EU. Final report. Unter Mitarbeit von: Alan Wild, Valeria Pulignano, Anna Kwiatkiewicz und Nivolas Farvaque. European Commission (Hrsg.). Brussels.

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)