

Im Sommer 1999 stand fest, dass die Kohleöl-Anlage Bottrop GmbH (KAB) nicht mehr weiterbetrieben werden konnte. Zum Jahresende 1999 gingen durch die Stilllegung 96 Arbeitsplätze verloren. Weil selbst großzügige Abfindungen kein angemessener Ersatz für einen Arbeitsplatz sind, wurde ein Transfer-Sozialplan abgeschlossen, der unter anderem die Gründung einer Qualifizierungsgesellschaft vorsah. Inzwischen ziehen die Beteiligten eine positive Zwischenbilanz. Koautor dieses Beitrages ist Dr. Gerhard Lapke, Leiter des Bildungsbereiches der VEBA Oel AG.



*Hans-Jürgen Fleckhaus ist Personaldirektor der VEBA Oel AG, Gelsenkirchen.*



*Friedrich Hartmann ist Outplacement-Berater und Partner der GMC Glasow Management Consulting, Hamburg.*



*Eberhard Pott ist Geschäftsführer der Mitarbeiter-Qualifizierungsgesellschaft (MOG) GmbH, Gelsenkirchen.*

## Arbeit statt Abfindung – Qualifizierung als Chance

Nach einer Betriebsstilllegung gelang es, mit einer Qualifizierungsgesellschaft schnell neue berufliche Perspektiven zu erschließen

Als Antwort auf die Ölkrise wurde 1981 die Kohleöl-Anlage (KAB) am Standort Bottrop-Welheim von der Ruhrkohle AG und der VEBA OEL AG in Betrieb genommen. Aus Kohle sollten Mineralölprodukte gewonnen werden. Die Entwicklung auf den Ölmärkten führte dazu, dass dieser Umwandlungsprozess nicht mehr wirtschaftlich zu betreiben war. Die KAB wandelte daraufhin Rückstände aus der chemischen Industrie sowie Altöl in hochwertige Rohstoffe um.

Das neue Umweltbewusstsein in Deutschland sorgte in den 90er-Jahren für eine selektive Sortierung des Hausmülls. Seit 1993 wurden Kunststoffabfälle, die im Rahmen des Dualen Systems anfielen, in der KAB zu synthetischem Rohöl aufgearbeitet. Ab 1996 war die VEBA OEL AG nach Übernahme der Ruhrkohle-Anteile die alleinige Gesellschafterin des Unternehmens. Durch gesetzliche Änderungen erhielt das Duale System Deutschland (DSD) 1999 die Möglichkeit, Altkunststoffe ohne weitere Bearbeitung zu verbrennen und als Energieträger (z. B. in der Stahlindustrie) einzusetzen. Das DSD kündigte daraufhin die Verträge, womit die Geschäftsgrundlage für die KAB entfiel und deren Stille-

legung unvermeidlich wurde. Die Personalleitung der VEBA OEL AG prüfte verschiedene Konzepte, um den betroffenen Mitarbeitern Arbeitsplätze im Konzern anzubieten.

Den vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeitern konnten nur vereinzelt Konzernarbeitsplätze in der näheren Umgebung des alten Standortes angeboten werden. Die Nachfrage nach adäquaten Arbeitsplätzen in den Beteiligungs-Raffinerien der VEBA OEL AG in Süddeutschland war auf Grund der sehr begrenzten Mobilität der Mitarbeiter nur gering.

### Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten

Es handelte sich bei der Belegschaft um langjährig beschäftigte Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter betrug 44,8 Jahre. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit im VEBA OEL-Konzern betrug 18,7 Jahre. Die Altersverteilung in Gruppen stellt sich wie folgt dar:

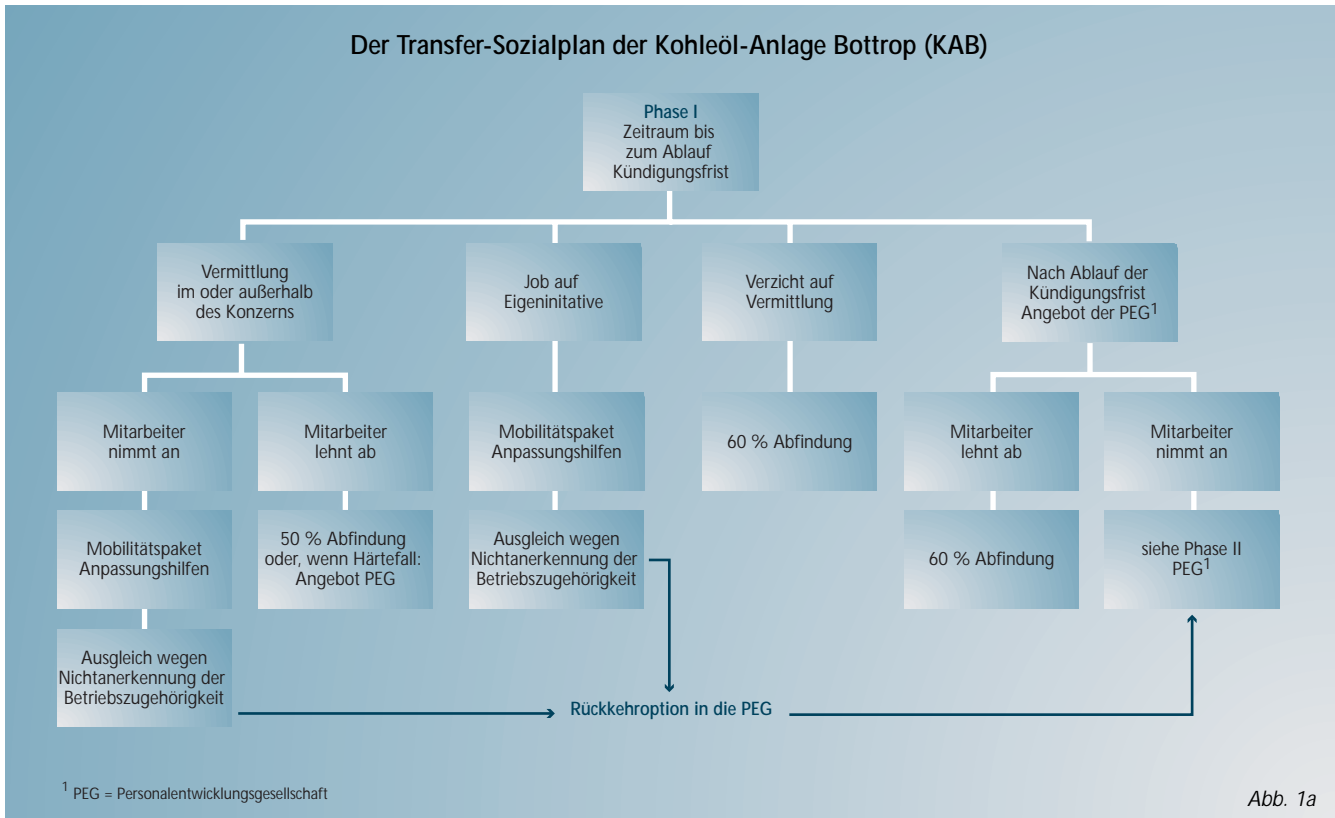
bis 30 Jahre:	11 Mitarbeiter,
31 bis 45 Jahre:	25 Mitarbeiter,
46 bis 52 Jahre:	47 Mitarbeiter,
53 bis 65 Jahre:	13 Mitarbeiter.

Bis auf zwei Ausnahmen besaßen alle Mitarbeiter eine abgeschlossene Berufsausbildung. Mehrheitlich hatten sie als Jugendliche handwerkliche Berufe wie Bergmann, Elektriker, Schlosser oder Heizungsbauer erlernt. Ein Teil der Anlagenfahrer hatte sich im Laufe der Zeit durch Weiterbildungsmaßnahmen oder Umschulungen für einen zweiten Beruf qualifiziert (Chemiefacharbeiter bzw. Chemikant). Ihre frühere Berufserfahrung war jedoch zumindest teilweise entwertet, weil

jedoch auf dem Arbeitsmarkt der chemischen Industrie im Ruhrgebiet keine passenden Arbeitsplätze für Anlagenfahrer ohne abgeschlossene Ausbildung als Chemikant. Auch freie Positionen wie in der Maschinenführung oder Anlagensteuerung vergleichbarer Branchen waren nicht zu besetzen, weil es sie nicht gab. In den Arbeitsamtsbereichen Bottrop, Gelsenkirchen und Gladbeck betrug die Arbeitslosenquote zu diesem Zeitpunkt über 14 Prozent. Nachfragen bei den Arbeitsäm-

im VEBA OEL-Konzern erhalten wollten.

Diese Ausgangslage führte zum Ansatz des Transfer-Sozialplans, der auf Basis der zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE) abgeschlossenen Transfer-Sozialplan-Konzeption vom Juni 1998 vereinbart wurde (vgl. Abb. 1a-b). Der Grundgedanke dabei ist, dass die gängige Abfindungspraxis den wirklich Hilfebefürhtigen unter jenen, die ihren Ar-



sie seit vielen Jahren nicht mehr ausgeübt worden war.

Für den Betrieb der KAB, die über viele Jahre als Versuchsanlage arbeitete, hatten sich die meisten Mitarbeiter zusätzlich weitergebildet. Als Anlagenfahrer und Betriebshandwerker waren sie nicht nur für eine einzige Aufgabenstellung verantwortlich, sondern mussten wechselweise verschiedene Arbeitsplätze in den einzelnen Bereichen der Anlage ausfüllen. In mehreren Schritten erwarben die Beschäftigten so die Befähigung für die Steuerung von Außenanlagen (Brauchwasser, Druckluft, Dampf usw.) und von Prozessanlagen.

Damit war die Qualifikation der Mitarbeiter zwar vielseitig und breit, es gab

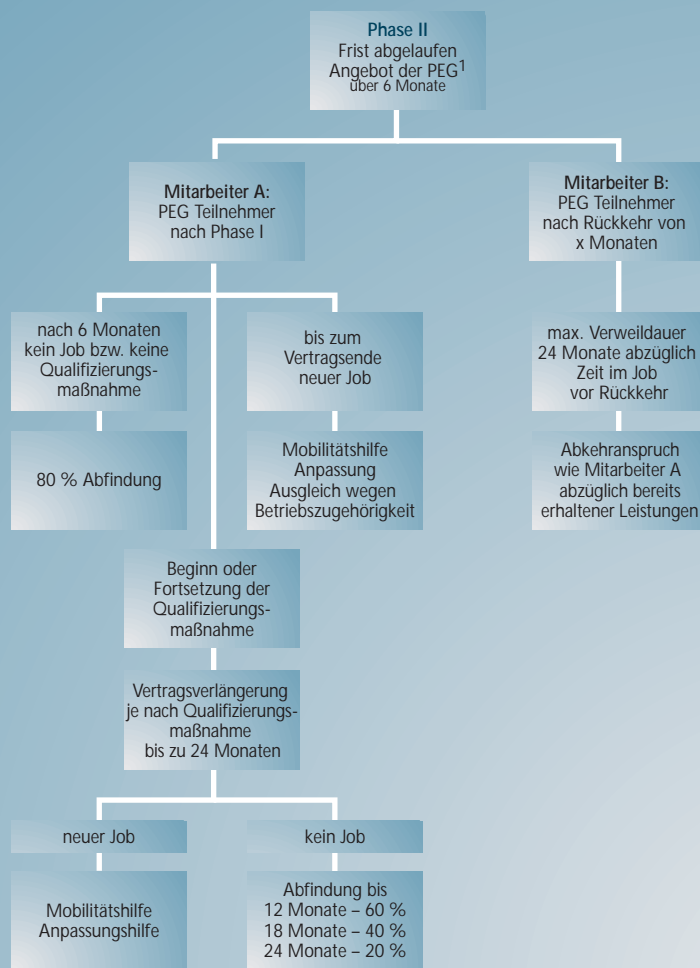
tern zeigten, dass es nur für die Mitarbeiter unter 40 Jahren relativ gute Vermittlungschancen gab.

### Abfindungs-Sozialplan oder Transfer-Sozialplan?

Vor diesem Hintergrund entwickelten sich die Verhandlungen zum Interessenausgleich und zum Sozialplan sehr kompliziert. Es war allgemein klar, dass die im Konzern üblichen Abfindungsregelungen auch bei Aufstockung der Summe und großzügiger Anwendung keinen angemessenen Ersatz für den verlorenen Arbeitsplatz bieten konnten. Folglich gab es auch einzelne Mitarbeiter, die auf arbeitsrechtlichem Weg ihren Arbeitsplatz

verlieren, nicht weiterhilft. Wer einen neuen Arbeitsplatz findet, benötigt keine beziehungsweise nur eine geringe Abfindung. Die so frei werdenden Gelder können zur Qualifizierung der Benachteiligten genutzt (transferiert) werden. Die unabhängig vom Geburtsjahrgang ‚jung gebliebenen‘ und dynamischen Bewerber finden schnell neue Positionen – die Abfindung erscheint hier wie ein unerwarteter Geldsegen und führt zur Ausweitung des privaten Konsums. Die Arbeitssuchenden aber, die sich über einen längeren Zeitraum bewerben müssen und bei denen Langzeitarbeitslosigkeit droht, können auch mit einer großen Abfindungssumme ihren Lebensstandard nicht auf Dauer halten.

## Der Transfer-Sozialplan der Kohleöl-Anlage Bottrop (KAB)



<sup>1</sup> PEG = Personalentwicklungsgesellschaft

Abb. 1b

Als Lösung für dieses Dilemma bieten sich die in den vergangenen Jahren erprobten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BOG) an. Als rechtlich eigenständige Gesellschaft oder als Auffang-Kostenstelle im abbauenden Unternehmen (betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit) nehmen sie die Gekündigten mit befristeten Arbeitsverträgen auf, beziehen Struktur-Kurzarbeitergeld vom Arbeitsamt und führen Qualifikationsmaßnahmen für die neuen Mitarbeiter durch. Der Bezug von Struktur-Kurzarbeitergeld ist auf 24 Monate befristet; er wirkt sich nicht mindernd auf den späteren Bezug von Arbeitslosengeld aus. In vielen Abbauprojekten wird das Kurzarbeitergeld (60 % bzw. 67 % bei Verheirateten) vom alten Arbeitgeber auf 80 Prozent oder mehr des letzten Net-

toverdienstes auf Grund von Sozialplanregelungen aufgestockt. Es ergibt sich so eine materielle Absicherung der von Arbeitsplatzverlust Betroffenen über 24 Monate bei minimal gekürzten Bezügen.

Entsprechend Paragraph 7 des Manteltarifvertrages der Chemischen Industrie muss der Arbeitgeber bei Kurzarbeit die Bezüge auf 90 Prozent des Entgeltes aufstocken. Wegen dieser materiellen Absicherung ist das Modell für Arbeitnehmervertreter interessant. Sie argumentieren, dass drohende Arbeitslosigkeit um zwei Jahre in die Zukunft verschoben werden kann und in der Zwischenzeit mit Qualifizierung die Vermittlungschancen der Bewerber verbessert werden können.

Neuere Untersuchungen lassen indes Zweifel an der Wirksamkeit von Weiterbildung für die zukünftige Integration in

den Arbeitsmarkt aufkommen. Besonders Weiterbildung nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ für die Belegschaften von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften wird inzwischen von Fachleuten der Arbeitsverwaltung und von Wissenschaftlern kritisch beurteilt.<sup>1</sup> Personalverantwortliche weisen darauf hin, dass durch einen zu langen Verbleib in einer Schulungssituation die Beschäftigungsfähigkeit zunehmend verloren geht.

### Das Beispiel BASF Coatings in Köln

Über das Netzwerk der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. waren die verantwortlichen Führungskräfte der VEBA OEL AG auf ein Projekt der BASF Coatings AG in Köln aufmerksam geworden. Hier waren bei einer Teilbetriebsschließung 1998 über 150 Arbeitsplätze entfallen. Als eines der ersten Unternehmen hat die BASF Coatings AG die Möglichkeit genutzt, auf der Grundlage des Transferarivvertrages einen innovativen Sozialplan abzuschließen. 42 Mitarbeiter, für die alle anderen Unterstützungsmaßnahmen nicht wirkten, konnten daraufhin in eine Transfergesellschaft eintreten. Der Sozialplan wurde im März 1998 abgeschlossen. Die Transfergesellschaft wurde als Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) im Sommer 1998 gegründet und nahm im Oktober die Arbeit auf.

Es wurden jedoch nicht – wie in anderen Auffanggesellschaften sonst üblich – umfangreiche fachliche Fortbildungsmaßnahmen angeboten. Vielmehr lieferte die GMC Glasow Management Consulting GmbH aus Hamburg als Outplacement-Beratung ein Konzept mit dem Arbeitstitel „Hilfe zur Selbsthilfe“. Durch die Analyse individueller Stärken, Ansprache des örtlichen Arbeitsmarktes und Einzelcoachings konnten so bis auf neun Personen alle Betroffenen innerhalb von zwölf Monaten eine neue berufliche Perspektive finden. Damit war ein passives Verweilen in der Auffanggesellschaft vermieden worden, und die Betroffenen konnten neue berufliche Chancen realisieren.

Entscheidend war, dass die betroffenen Mitarbeiter ihre innere Einstellung zum Bewerbungsvorgang änderten. Sie traten nun als Anbieter von Leistungen und als Problemlöser auf. Bislang hatten

sie sich eher in der Rolle von Bittstellern für eine freie Stelle gesehen. Diese Erfolgsbilanz der BASF Coatings und weitere Empfehlungen durch Vertreter der IG BCE veranlassten die Verantwortlichen der VEBA OEL AG, die Architektur dieses Projektes zu übernehmen.

### Der ausgehandelte Sozialplan der KAB

Der zu verhandelnde Sozialplan sollte Betreuungshilfen für die berufliche Neuorientierung und damit einen messbaren Beitrag zur Zukunftssicherung der betroffenen Mitarbeiter leisten. Das Verhandlungsziel war, in dem Sozialplan die Leistungsbausteine einer Mitarbeiter-Qualifizierungs-Gesellschaft (MQG) zu verankern, die einen langfristigen Vermittlungserfolg absichern sollten. Um die Erfahrungen der BASF Coatings zu nutzen, nahmen daher im September 1999 die Personalleitung der VEBA OEL AG und die Geschäftsführung der KAB Kontakt zu der Beratungsgesellschaft GMC Glasow Management Consulting auf, um das Konzept in die Verhandlungen einzubringen.

Bei Beginn der Verhandlungen wurde schnell klar, dass der Betriebsrat der KAB diesen Ansatz konstruktiv aufnehmen und unterstützen würde. In sachlich harten, aber fairen und verbindlichen Verhandlungen konnte der Transfer-Ansatz umfassend verankert werden. Am 7. Oktober 1999 wurde der Sozialplan mit folgenden Leistungsbausteinen abgeschlossen:

- Für die von Arbeitslosigkeit Betroffenen wird eine Mitarbeiter-Qualifizierungs-Gesellschaft (MQG) gegründet. In eigens angemieteten Räumlichkeiten finden Workshops und Einzelgespräche für Bewerbungsbetreuung statt. Ausgehend von einer individuellen Stärken-Schwächen-Analyse werden die weiteren Bewerbungsstrategien geklärt. So werden, jeweils vor dem persönlichen Hintergrund, die Wahlmöglichkeiten bei Fortbildungen, Chancen der Existenzgründung oder – bei einer Bewerbung auf eine konkrete Stelle – die Möglichkeiten von Probearbeit geprüft und entschieden. Das Kurzarbeitergeld wird nach Paragraph 7 Manteltarifvertrag der Chemischen Industrie auf 90 Prozent aufgestockt. Die ehemaligen KAB-Mitarbeiter erhalten

einen auf sechs Monate befristeten Arbeitsvertrag in der MQG.

- Für die Aufnahme einer neuen Tätigkeit ohne Nutzung der Möglichkeiten der MQG werden verschiedene Hilfen vereinbart:
- Eine Anpassungshilfe, die ein mögliches Minderentgelt auf Grund des neuen Arbeitsvertrages ausgleicht. Im ersten Jahr werden 100 Prozent, im zweiten 70 Prozent und im dritten Beschäftigungsjahr 40 Prozent des Minderverdienstes ausgeglichen.
- Eine Mobilitätshilfe, die Zuschüsse für Fahrtkosten und doppelte Haushaltsführung vorsieht und auch einen geplanten Umzug unterstützt.
- Hilfen beim Aufbau einer selbstständigen Existenz.
- Sollten für eine neue Berufstätigkeit Weiterbildungsmaßnahmen notwendig sein und stimmt das zuständige Arbeitsamt der geplanten Maßnahme zu, wird das Unterhaltsgeld auf 90 Prozent aufgestockt. Dies gilt auch über die Laufzeit der MQG hinaus, jedoch maximal 24 Monate.
- Ein Mitarbeiter, der keine Anpassungshilfe für einen neuen Arbeitsvertrag beantragt, kann eine Abfindung erhalten. Diese ist auf 18 Monatsgehälter begrenzt.

Schon während der laufenden Verhandlungen wurden die Kontakte zum örtlichen Arbeitsamt intensiviert. In gemeinsamen Treffen wurde vereinbart, dass das Arbeitsamt in den laufenden Prozess einbezogen wird, Beratungen vor Ort durchgeführt werden und schon sehr frühzeitig über mögliche Qualifizierungsmaßnahmen, die einen hohen Vermittlungserfolg versprechen, informiert wird. Bereits in dieser Phase war die Einbindung der GMC-Berater als neutrale Spezialisten wertvoll, weil mögliche Konfrontationen vermieden werden konnten.

### Durchführung und Zwischenergebnis

Die MQG wurde im Dezember 1999 gegründet und nahm im Januar 2000 für fünf Mitarbeiter ihre Tätigkeit auf (vgl. Abb. 2). Anfangs wurden noch keine aktiven Bewerbungshilfen gewährt, denn diese Mitarbeiter besuchten externe Weiterbildungsseminare; sie erhielten nur ihren

Arbeitsvertrag und die Bezüge von der MQG.

Bis zum März 2000 hatten bereits 48 ehemalige KAB-Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz gefunden – vereinzelt freie Stellen im VEBA OEL-Konzern außerhalb der Region, in der Mehrzahl aber Stellen, die sich die Mitarbeiter vor Ort gesucht hatten. Zum Teil wurden erhebliche Verdienstminderungen akzeptiert, die über die Anpassungshilfe ausgeglichen wurden.

In den Monaten März und April traten weitere 18 Mitarbeiter in die MQG ein. In vier Workshopgruppen mit ergänzenden Einzelgesprächen arbeiteten die GMC-Berater nun einen umfangreichen Aktionsplan ab. In der Mitarbeiterzeitung „Plattform“ der VEBA OEL AG wurde das Programm im Februar 2000 mit folgenden Worten beschrieben: „Das Programm setzt auf praktische Hilfe und konkrete Ergebnisse. Dabei geht es nicht um Umschulungen im Schnellverfahren, sondern um gezielte Maßnahmen, die eine neue berufliche Perspektive eröffnen können. Dazu gehören das Erstellen eines eigenen Leistungsprofils (Welche beruflichen und persönlichen Fähigkeiten habe ich?), das Ermitteln des Berufsziels (Will ich sofort einen neuen Job? Oder mich erst weiterbilden? Oder mich selbstständig machen?) sowie Lebensläufe schreiben, Bewerbungen aussenden, Vorstellungsgespräche üben.“

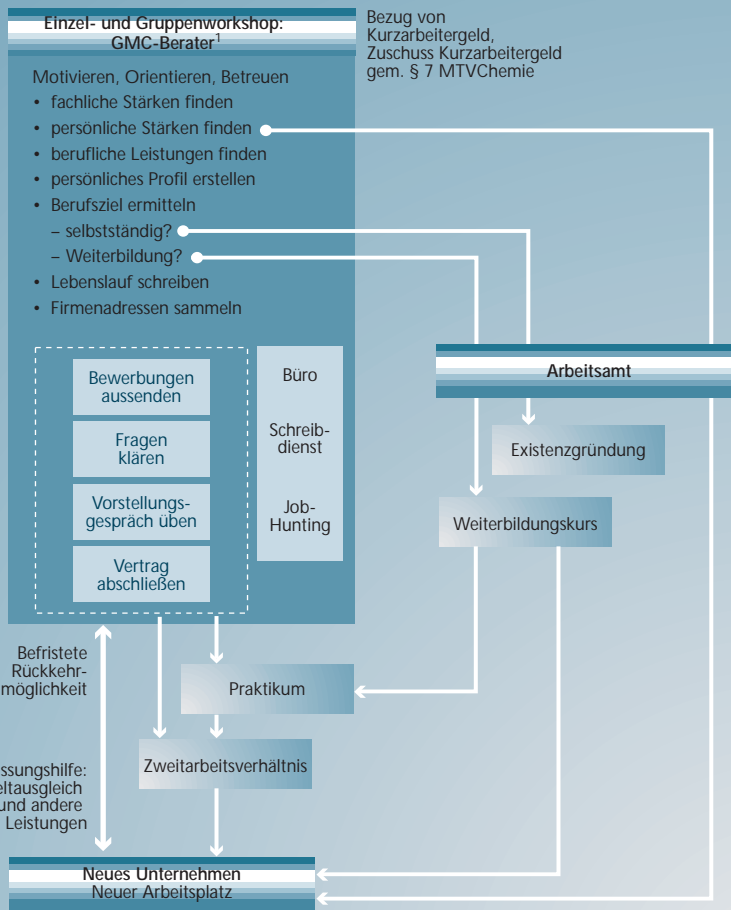
Einige Mitarbeiter, die durch Eigeninitiative Anfang des Jahres eine neue Stelle gefunden hatten, mussten feststellen, dass sie sich vorschnell entschieden hatten. Die Aufgaben passten nicht, und so lösten die Betroffenen ihre Arbeitsverträge in der Probezeit wieder auf. Sie kamen zur Beratung in die MQG, deren Wert sich inzwischen herumgesprochen hatte. Möglich war das nur für jene Mitarbeiter, die ihre bereits empfangene Anpassungshilfe zurückerstatteten. An diesen Beispielen zeigte sich, dass der materielle Anreiz der Anpassungshilfe zu einem vorschnellem Vertragsabschluss verführt hatte; die betreffenden Mitarbeiter hatten aus einer Fehleinschätzung ihrer Fähigkeiten auf das Angebot einer Beratung verzichtet und waren nun durch Schaden klüger geworden.

Die Bewerbungsaktivitäten der MQG-Mitarbeiter wurden durch eine intensive



## Maßnahmen gegen den drohenden Arbeitsplatzverlust

Schließung der Kohleöl-Anlage Bottrop zum 31.12.1999



<sup>1</sup> GMC Glasow Management consulting GmbH, Hamburg

Abb. 2

Suche nach freien Stellen flankiert. Reinhard Wegner, ehemaliger Betriebsratsvorsitzender der KAB, hatte es sich zur Aufgabe gemacht, die Umsetzung des ausgehandelten Transfer-Sozialplanes mit seinen Möglichkeiten zu unterstützen. Er nutzte seine vielfältigen Verbindungen über die Arbeitnehmervertretungen der Region, um offene Positionen zu identifizieren, auf die sich die MQG-Mitarbeiter anschließend bewerben konnten.

Sehr bedeutsam war die Möglichkeit, die Arbeit in einem neuen Unternehmen zu testen, ohne aus der MQG auszuscheiden. Gerade im Vorstellungsgespräch stellte sich die Möglichkeit des Praktikums oftmals als Pluspunkt heraus. Ohne dass Kosten entstanden, konnte ein neues Unternehmen den Bewerber kennen lernen und seine Eignung prüfen. Da die Ruhrkohle AG ihren ausscheidenden Mitar-

beitern in der Region eine mehrmonatige bezahlte Einarbeitungszeit im aufnehmenden Unternehmen gewährt, hätte das Fehlen der Probearbeit ein großes Handikap bedeutet.

Um den MQG-Mitarbeitern ein Erfolgserlebnis zu verschaffen, bekam jeder das Angebot, an einem fünftägigen Seminar zu PC-Kenntnissen, Textverarbeitung und Tabellenkalkulation teilzunehmen. Hier ging es nicht um die Vermittlung von vertieften Büroanwendungen, vielmehr sollten praktische Übungen den Mitarbeitern den Umgang mit dem PC erschließen. Einfache Vorgänge wie das Laden von Textbausteinen von einer Diskette, das Ändern sowie Ausdrucken der Bewerbungskorrespondenz wurden schnell erlernt und trugen so auch zu einer merklichen Entlastung des Bewerbungsbüros bei. Außerdem führten

diese Fertigkeiten zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls und des ‚Marktwertes‘. Im Juli 2000 traten weitere drei Mitarbeiter auf Grund der längeren Kündigungsfristen in die MQG ein.

## Ergebnisse und Erfahrungen

Ende Juli 2000 hatten nahezu alle der insgesamt 96 Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz gefunden. Nur noch fünf Mitarbeiter haben bis heute keine neue berufliche Perspektive gefunden (vgl. Abb. 3).

Ende Juli 2000 befanden sich noch neun Mitarbeiter im Bewerbungscoaching; zwei arbeiten als Praktikanten in Firmen und hoffen auf eine Anschlussbeschäftigung. Weitere zwei MQG-Mitarbeiter befinden sich im Übergang vom Praktikantenstatus zum Mitarbeiter des neuen Unternehmens und haben bereits die Zusage für einen späteren Vertrag erhalten. Zwei weitere Mitarbeiter haben in Abstimmung mit ihrem Arbeitsberater des Arbeitsamtes die Zusage für eine Weiterbildung im ursprünglich erlernten Handwerksberuf erhalten; sie bewerben sich bis zum Start der Fortbildung aktiv weiter. In Weiterbildungskursen befinden sich zu diesem Zeitpunkt noch vier Mitarbeiter; fünf haben im Zeitraum davor aus Weiterbildungen heraus eine neue Arbeitsstelle angetreten.

Auf den Einzelfall bezogen ist es schwer, den erfolgreichen Wechsel in ein neues Arbeitsverhältnis entweder der Einzelleistung eines Mitarbeiters oder der MQG als Institution zuzuschreiben. Unter der Leitlinie „Hilfe zur Selbsthilfe“ haben die Mitarbeiter selbstständig zahlreiche Kontakte geknüpft, Briefe geschrieben und Verhandlungen geführt. Über die MQG als Transfer-Gesellschaft haben von Januar bis Juli 2000 insgesamt 13 Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz gefunden. Im Betreuungszeitraum von vier Monaten wurden 23 Mitarbeiter beraten. Fünf Mitarbeiter haben zurzeit noch keine berufliche Perspektive; diese Zahl kann sich wieder erhöhen, da es in der Probezeit des neuen Arbeitsverhältnisses die Rückkehrmöglichkeit zur MQG gibt. Schon jetzt ist das Projekt als erfolgreich zu bewerten, die Qualifizierungserfolge übertreffen die Erwartungen.



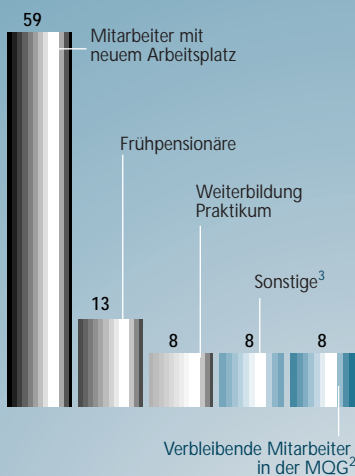
Mitte letzten Jahres stand definitiv fest, dass die Kohleöl-Anlage Bottrop geschlossen werden musste. Der engagierten Arbeit einer Qualifizierungsgesellschaft verdanken rund 95 Prozent der Betroffenen eine neue Perspektive.

### Summary

By the summer of 1999, it was clear that the Kohleöl-Anlage Bottrop GmbH (KAB), the coal-oil plant belonging to VEBA OEL AG, would have to cease operations. The end of operations at the close of 1999 meant the loss of 96 jobs. Only in isolated cases could the workers affected be offered jobs within the group near the former plant. Because, even though widely applied, the usual terms of severance within the group could not compensate for the lost work place, a social plan for reemployment was to be agreed upon. This plan was to be based on the plan concluded in June 1998 between the industry association, Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC), and the industrial union, Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE). In the final social plan, agreement was to be reached on the founding of an employee training company, Mitarbeiter-Qualifizierungs-Gesellschaft (MQG). In December 1999, this MQG was founded; by the end of July 2000, nearly all of the 96 former KAB employees had new employment perspectives.

### Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in der MQG<sup>1</sup>

Gesamt: 96 Betroffene



<sup>1</sup> MQG = Mitarbeiter-Qualifizierungs-Gesellschaft / Stand: 30. Juli 2000

<sup>2</sup> Von diesen acht Personen haben zwei konkrete Arbeitsangebote

<sup>3</sup> Klage, Tod, Erwerbsunfähigkeitsrente, nachlaufende Kündigungsfrist

Abb. 3

### Anmerkung

- <sup>1</sup> Vgl. Staudt, Erich / Kriegesmann, Bernd: Fehleinschätzungen über Weiterbildung und Wissensmanagement sind Innovationsbarrieren. Forschungsbericht 183. Institut für angewandte Innovationsforschung e.V., Bochum, 1999