

## Rahmenbedingungen und Ergebnismessung

# Erfolgreiche Transfermaßnahmen



**Dirk Ruhfus**

ist Leiter Transfermaßnahmen am Institut zur Entwicklung beruflicher Perspektiven GmbH – IEBP, Tochtergesellschaft der Mühlenhoff Managementberatung, Düsseldorf, Berlin, Frankfurt.

**Transfermaßnahmen kommen derzeit häufig zum Einsatz, wenn Unternehmen umfangreicheren Personalabbau vornehmen müssen. Das Ziel des von der Arbeitsagentur geförderten Instruments ist es, den Abbau sozialverträglich zu gestalten und Mitarbeiter zügig wieder in Arbeit zu bringen. Gleichzeitig wächst in der Öffentlichkeit Kritik an diesen Maßnahmen.**

## 1 Transferagentur

Die gesetzlichen Grundlagen für Transfermaßnahmen basieren auf dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch:

- § 216a (Transferagentur) und
- § 216b (Transfergesellschaft),

vgl. dazu auch Brachmann, AuA 3/09, S. 150 ff.

Bei der Einrichtung einer Transferagentur verbleiben die Arbeitnehmer bis zum Ablauf ihrer Kündigungsfrist im Unternehmen. Sie arbeiten bis zum Fristende im Betrieb und werden parallel zu ihrer Berufstätigkeit durch die Transferagentur für eine neue berufliche Tätigkeit weiterqualifiziert. Im Gegensatz zu einer Transfergesellschaft ist die Beratung – zumindest im Rahmen der Förderung – auf die Restlaufzeit der Beschäftigung begrenzt. Die Mitarbeiter beziehen weiterhin regulär ihre Löhne bis zum Ablauf der Kündigungsfrist.

Die Maßnahme wird entweder im Vorfeld oder statt einer Transfergesellschaft angeboten. Sie hilft neben der Qualifizierung für den Arbeitsmarkt gleichzeitig auch, die Abläufe im Betrieb bis zum gewünschten Zeitpunkt aufrechtzuerhalten.

## 2 Transfergesellschaft

Bei der Einrichtung von Transfergesellschaften treten die Arbeitnehmer in ein neues, zeitlich befristetes Arbeitsverhältnis mit der Gesellschaft. Für die von der Kündigung betroffenen Mitarbeiter bedeutet der Eintritt das Vermeiden bzw. Verschieben von Arbeitslosigkeit (Aufschub des ALG I-Bezugs für die Dauer der Transfergesellschaft). Die Vorteile für die Beschäftigten sind folgende:

- keine Unterbrechung der Rentenversicherung,
- professionelle Betreuung bei der beruflichen Neuorientierung,
- finanzierte Weiterbildungsmaßnahmen,
- Teilnahme an innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen (Probearbeit),
- Bewerbungen aus einem Beschäftigungsverhältnis heraus,
- risikolose Arbeitserprobung bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber durch Ruhendstellen des Arbeitsverhältnisses in der Transfergesellschaft.

Die Mitarbeiter erhalten dabei Transferkurzarbeitergeld für maximal zwölf Monate. Im Unterschied zur konjunkturellen Kurzarbeit basiert dieses nicht auf vorübergehendem Arbeitsausfall, sondern auf wesentlichen Strukturveränderungen (z. B. Stilllegung von Betrieben oder Standorten) eines Unternehmens, die mit erheblichen Maßnahmen zur Personalanpassung verbunden sind. I. d. R. werden diese Beschäftigten bei der Bundesagentur für Arbeit mit Kurzarbeit Null gemeldet und man beantragt Transferkurzarbeitergeld. Die Summe entspricht dem ALG I, also zwischen 60 % und 67 % des Nettoentgelts.

## 3 Vorteile für Unternehmen

Auch wenn die Gesamtkosten einer Transfergesellschaft im Vergleich zur Transferagentur höher liegen (Unternehmen tragen die Remanenzkosten wie Sozialversicherungsabgaben, Aufstockung des Kurzarbeitergelds auf einen vereinbarten Satz, die Beratungs- und Verwaltungskosten der Transfergesellschaft und die Berufsgenossenschaftsbeiträge), so ziehen die Arbeitgeber auch einen erheblichen Nutzen von der Installation einer Transfergesellschaft. Denn:

- Gesetzliche Kündigungsfristen müssen nicht eingehalten werden: Die Arbeitnehmer wechseln sofort in die Transfergesellschaft; die ansonsten zu zahlenden Auslaufgehälter werden zur Finanzierung der Transfergesellschaft verwendet.
- Man vermeidet Kündigungsschutzklagen – einschließlich der bilanzrechtlichen und zeitlichen Konsequenzen.
- Kosten des Personalabbaus sind besser kalkulierbar.
- Die Maßnahme führt zu einem Imagegewinn trotz betrieblich notwendiger Personalanpassung.

### Praxistipp

Auftraggebern ist zu empfehlen, die Intensität der Betreuung einer Transfermaßnahme im Sozialplan zu vereinbaren. Die Begleitung und das Controlling der Transfergesellschaft sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Dabei hat sich als ein probates Mittel die Einrichtung eines aus Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Anbieter bestehenden Beirats bewährt.

## 4 Einflussgröße Sozialplan

Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern stehen hierzulande betriebliche Transfermaßnahmen im Wettbewerb mit Abfindungen. Dadurch befinden sich Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter/Betriebsräte oft in einem Dilemma. Denn die Mittel, die für einen Sozialplan zur Verfügung stehen, sind begrenzt.

Doch liegt der „Schwarze Peter“ nicht alleine bei den Unternehmen, die an dieser Stelle sparen wollen. Die Arbeitnehmervertreter wollen nicht nur gute Weiterbildungen und ein hohes Transferbudget, sondern auch hohe Abfindungen. Viele setzen auf diese temporäre finanzielle Absicherung. Das wiederum verringert die Mittel für die Beratung. Vor diesem Hintergrund ist auch Betriebsräten zu empfehlen, die Qualität der Transfermaßnahmen im Blick zu haben.

### Praxistipp

Bei der Gestaltung sollten Unternehmen darauf achten, über einen Zusatz im Sozialplan oder über einen eigens verabschiedeten Transfersozialplan, die konkreten Vermittlungs- und Qualifizierungsangebote festzuschreiben. Auch sollte die Intensität der Betreuung vertraglich vereinbart sein. Denn die wichtigste Leistung der Transfergesellschaft besteht in der Förderung der beruflichen Neuorientierung und nicht in der Verwaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Hierin ist auch die volkswirtschaftliche Berechtigung dieses Instruments zu sehen, sofern es entsprechend gestaltet ist.

## 5 Beratungsintensität

Ob Transfermaßnahmen erfolgreich verlaufen oder nicht, ist neben dem genannten Sozialplan von zwei weiteren Faktoren abhängig, nämlich von der Gestaltung der Maßnahme und von dem Engagement der einzelnen Mitarbeiter. Eine häufige Kritik lautet, Transfergesellschaften würden keine anderen Instrumente nutzen als die Arbeitsagenturen und seien insofern überflüssig. Ein zentraler Unterschied zur Arbeitsagentur liegt jedoch u. a. in der Beraterquote.

Während in der Arbeitsagentur die Berater oft bis zu mehrere hundert Arbeit Suchende betreuen müssen, setzen professionelle Dienstleister auf individuelle Beratung. Damit die Beschäftigten zügig wieder in Arbeit kommen, müssen auch die Maßnahmen individuell ausgerichtet sein. Das setzt voraus, dass die Beraterquote (Anzahl der Mitarbeiter pro Berater) ausreichend Zeit für die direkte Zuwendung zu den Klienten sichert.

### Wichtig

Eine Quote von 1:30 sollte das Maximum sein. Dies schließt sowohl das Personal für Beratung und die administrative Unterstützung als auch die Arbeitsspezialisten ein. Nur unter diesen Bedingungen erfolgt eine speziell auf den Einzelnen ausgerichtete berufliche Entwicklung und Kompetenzaktivierung. Wenn darüber hinaus die Beratungsgesellschaft noch aktive Integrationsbemühungen betreibt, kann die Maßnahme in einer Beschäftigung münden. Außerdem haben die Berater die Aufgaben, Positionen zu identifizieren und zu vermitteln, Betriebspraktika und Probearbeitsverhältnisse zu organisieren und Personalberater anzusprechen.

## 6 Messung der Vermittlungsergebnisse

Manche Kritiker vermissen statistisches Material zur Vermittlungsquote von Transfergesellschaften. Die Erhebung entsprechender Zahlen gestaltet sich u. a. auch deshalb schwierig, weil für jede einzelne Transfermaßnahme andere Bedingungen gelten, die sich – teilweise sogar noch innerhalb einer Transfergesellschaft – unterschiedlich gestalten.

### Übersicht

#### Einflussfaktoren auf die Ergebnisse

- Die Erfolgsquote der Transfermaßnahmen ist immer auch abhängig von der Qualifikation und Motivation der Beschäftigten.
- Diejenigen, die eine Transfergesellschaft als Brücke in den Vorruhestand nutzen, drücken die Quote. Diese Brücke ist vom Gesetzgeber auch gewollt und teilweise sinnvoll.
- Arbeitnehmer, die aus einem namhaften Unternehmen kommen, das bspw. für permanente Weiterbildungen steht, haben es i. d. R. leichter, schnell wieder eine neue Stelle zu besetzen, als Mitarbeiter, die nicht auf dem aktuellen Stand sind.
- Auch das Alter der Teilnehmer spielt eine Rolle bei der Vermittlung, ebenso wie das vorherige Gehaltsniveau, das sich als Bremsklotz erweisen kann. Mitarbeiter, deren Entlohnung vorher weit über Marktniveau lag, werden in der Transfergesellschaft besser bezahlt als auf dem freien Arbeitsmarkt. Dies senkt eindeutig ihre Bereitschaft, sich frühzeitig für eine neue Stelle zu engagieren.
- Die Dauer der Maßnahmen ist für jeden Mitarbeiter unterschiedlich und orientiert sich häufig an der früheren Kündigungsfrist. Die Laufzeit beträgt i. d. R. die doppelte ursprüngliche Kündigungsfrist, aber maximal zwölf Monate. Arbeitnehmer, die also nur vier Wochen Kündigungsfrist haben, können häufig lediglich zwei Monate die Angebote der Transfergesellschaft nutzen; Beschäftigte mit drei Monaten Kündigungsfrist maximal ein halbes Jahr. Das bedeutet, dass man eventuell Weiterbildungs- und Platzierungserfolge in der kurzen Zeit nicht realisieren kann.

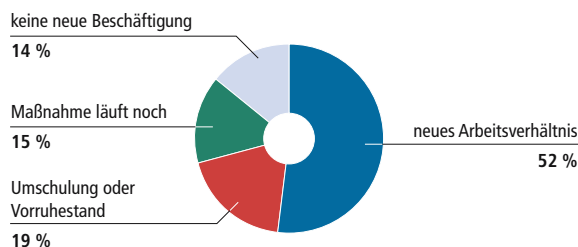
## 7 Quoten im Vergleich

Bei jeder einzelnen Transfergesellschaft/-agentur sind die erzielbaren Ergebnisse unterschiedlich und der Erfolg sollte sich an Über- und Unterschreitungen hierzu orientieren. Ein Projekt kann eine Vermittlungsquote von 85 % aufweisen, andere liegen bei rund 50 %.

Eine Erhebung des IEBP auf Grundlage der Daten von 2009 ergab bei knapp 1.000 Mitarbeitern aus mehreren Maßnahmen (die zu verschiedenen Zeitpunkten begonnen haben) die in **Grafik 1** aufgeführten Ergebnisse.

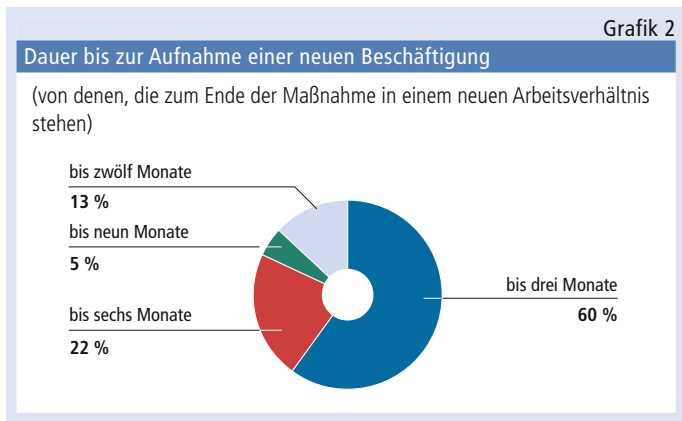
Grafik 1

#### Status nach Ende der Maßnahme oder bis Ende des Jahrs 2009



Anhand dieser Zahlen lässt sich sehen, dass die Durchschnittsergebnisse nur bedingt aussagekräftig sind.

Durch unsere Projekte zieht sich aber deutlich ein Trend, der als repräsentativ angesehen werden kann: Diejenigen Teilnehmer, die wieder eine neue Arbeitsstelle angetreten haben, brauchten größtenteils weniger als drei Monate, vgl. **Grafik 2** auf S. 166.



## 8 Aufgaben der Berater

In den ersten drei Monaten sind die Erfolgsquoten am höchsten, wenn es die Berater verstehen, die Energie zu nutzen, die Teilnehmer zu Beginn mitbringen. Die Aufgabe liegt also vorrangig darin, die Tatkraft der Mitarbeiter zu erhalten und Motivation aufzubauen. Das bedeutet, nicht Komfort zu vermitteln, sondern auch Druck und Motivation. Sonst besteht das Risiko, dass Teilnehmer eine Passivität entwickeln, die sich auch im Vorstellungsgespräch nicht verbergen lässt. Als Folge der Abfindung und der Tatsache, dass der Bezug des Arbeitslosengelds für bis zu einem Jahr aufgeschoben wird, wiegen sich manche Betroffene monatelang in Sicherheit, bevor sie aktiv an der Maßnahme teilnehmen.

### Wichtig

Die externen Träger sollten daher großen Wert auf die frühzeitige Motivation der Beschäftigten legen, um somit auch die Abnahme von Dynamik und Arbeitsfähigkeit zu verhindern.

### Praxistipp

Die Transfergesellschaft sollte ein Büro mit einem ständigen Ansprechpartner in der Region einrichten. Ihre Aufgabe ist die

- Berufsorientierung,
- Qualifizierung und
- Beratung.

Idealerweise ist mit jedem Mitarbeiter zu Beginn eine verbindliche Zielvereinbarung zur Berufsorientierung, Qualifizierung und Bewerbungsstrategie abzuschließen. Nur so kann man auch im Verlauf der Beratung Meilensteine definieren, deren Erreichen wiederum zur Motivation beiträgt.

Eines der Hauptprobleme mancher Anbieter ist die fehlende Taktung der Aktivitäten. Das führt zur Abnahme des Engagements und der Selbstdisziplin und am Ende zu einer Verminderung der Arbeitsfähigkeit.

## 9 Fazit

Auf dem Markt finden sich viele Anbieter: gewerkschaftsnahe und private Weiterbildungsinstitute, Trainer, Karrierecoaches, Zeitarbeitsunternehmen u. a. Generell ist auf betrieblich erfahrene und zertifizierte Berater zu achten, die sowohl die Qualifizierung und die vermittlungsunterstützende Beratung beherrschen als auch die zielgruppenorientierte Betreuung von auf dem Arbeitsmarkt schwierigen Gruppen. Ebenso sollte der qualifizierte Jobsearch auf der Agenda stehen.

Zudem ist zu empfehlen, dass die Berater unterschiedlich qualifiziert sind. Diejenigen, die eine beratende Funktion haben, verfügen über andere Kompetenzen als diejenigen, die als Researcher tätig sind. Derjenige, der berät, muss einen betrieblichen Background und nicht nur Erfahrung in der Lebenslaufgestaltung haben. Die Researcher sind zuständig für die Stellensuche und Vermittlung. Sie vermitteln Betriebspraktika, Probearbeitsverhältnisse und sprechen Personalberater an.

Hilfreich bei der Auswahl ist auch die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000. So können Arbeitgeber zwischen Gelegenheitsberatern und professionellen Trägern unterscheiden, da sich nur etablierte Unternehmen dem für das Zertifikat erforderlichen Prozess unterziehen. Dies bezieht sich u. a. auf die vorhandene Infrastruktur, Mitarbeiter, Büros oder auch Intranetinstrumente.

Die Beratungsansätze sollten sich in die Bereiche Berufsorientierung, Qualifizierungsplanung und Bewerbungsstrategie gliedern. Außerdem müssen die Berater so kompetent sein, dass sie auch Gruppen mit unterschiedlichen Qualifikationen oder schwierigen Altersstrukturen zielorientiert auf dem Arbeitsmarkt betreuen können.

