

## Interview

# Für Mitarbeiter neue (Arbeits-) Chancen organisieren

*Herbert Mühlenhoff ist geschäftsführender Gesellschafter der Mühlenhoff Gruppe, zu der auch die IEBP GmbH (Institut zur Entwicklung beruflicher Perspektiven) gehört. Das Unternehmen ist auf die Organisation und Durchführung von Transferagenturen und Transfergesellschaften spezialisiert.*

**HRS: Nach welchen Kriterien entscheiden Unternehmen, ob sie eine Transfergesellschaft, eine Transferagentur oder Gruppenoutplacement anbieten?**

**Mühlenhoff:** Im Rahmen von Restrukturierungen sind bei dem Abschluss von Sozialplänen und Interessensausgleich Transfermaßnahmen regelmäßig ein Thema. Zur Verfügung steht dabei die Transferagentur, die immer dann durchgeführt werden kann, wenn die Mitarbeiter noch im Beschäftigungsverhältnis stehen. Das gilt insbesondere auch, wenn die Mitarbeiter noch arbeiten und nicht freigestellt sind. So kann die Restlaufzeit des Arbeitsvertrages genutzt werden, um einen möglichst nahtlosen Wechsel in ein neues Beschäftigungsverhältnis zu unterstützen. Transfergesellschaften sind immer dann ein Mittel der Wahl, wenn die Mitarbeiter einen längeren Zeitraum für die Neuorientierung zur Verfügung gestellt bekommen und eine weitere Beschäftigung nicht gewollt oder nicht

möglich ist. Diese Mitarbeiter wechseln ohne Einhaltung von Kündigungsfristen in die Transfergesellschaft und erhalten neben einer Aufstockungszahlung durch den Arbeitgeber auch Zahlungen durch die Bundesagentur für Arbeit. Vielfach werden beide Möglichkeiten auch kombiniert genutzt.

**HRS: Gelegentlich gründen Unternehmen eine eigene Transfergesellschaft, das heißt, eine eigenständige betriebsorganisatorische Einheit. Macht das Sinn und wie effektiv ist die Organisationsform?**

**Mühlenhoff:** Unternehmen bemühen sich oft, ihre eigenen Ressourcen zu nutzen, wenn sie beispielsweise über umfangreiche Personalentwicklungsabteilungen verfügen. Grundsätzlich, das zeigt die Erfahrung, ist diese Lösung nur die zweitbeste. Denn das beratende Personal, also Angestellte der Organisation, die von den betroffenen Mitarbeitern mittelfristig verlassen werden soll, können nicht glaubwürdig vertreten, dass eine berufliche Neuorientierung auch neue Chancen eröffnet, da sie sich selbst dieser nicht stellen. Zudem bleiben die Mitarbeiter regelmäßig alte Kollegen, der Abschied wird ihnen zusätzlich schwer gemacht bzw. der Blick nach vorne verstellt. Nicht unberücksichtigt darf bleiben, dass jeder Mitarbeiter auch einen bestimmten Ruf im Unternehmen hat. Bei den internen Kräften bekommt er nicht wirklich die Möglichkeit, sich neu zu präsentieren. Deshalb hat dieses „inhouse“-Modell auch nicht überzeugend Karriere gemacht. Das Outsourcen an einen Dritten hat deutlich mehr Vor- als Nachteile.

**HRS: Transfergesellschaften eilt gelegentlich der Ruf voraus, dass die Mitarbeiter dort nur „geparkt“ werden, bevor sie dann zu Arbeitslosen werden.**

**Mühlenhoff:** Das trifft immer dann zu, wenn es keine vernünftige Umsetzung der Transfermaßnahmen gibt. Bei uns betreut ein Berater maximal 30 Mitarbeiter und spricht wöchentlich mit jedem. Denn der Mitarbeiter soll sich in der Zeit permanent mit seiner beruflichen Situation auseinandersetzen und Perspektiven für die Zukunft entwickeln. Der schlechte Ruf der Gesellschaften entstand in einer Zeit, in der es möglich war, die Maßnahme über zwei Jahre laufen zu lassen. Wenn ein Mitarbeiter, der möglicherweise früher ein Gehalt bezog, das über den Marktkonditionen lag, über zwei Jahre in dieser Höhe entlohnt wurde, ohne dass er Arbeit leistete, wurde sozusagen der Weg in die Arbeitsunfähigkeit gefördert, da viele Arbeitstugenden auch verlernt werden können.

**HRS: Wie steuern die Beteiligten dieser Entwicklung entgegen?**

**Mühlenhoff:** Maximal 12 Monate laufen heutzutage die Maßnahmen. Wir sind sehr daran interessiert, dass die Mitarbeiter möglichst rasch wieder in eine Aufgabe kommen, und vielfach werden die Konditionen auch so vereinbart, dass auch die Mitarbeiter ein Interesse an einer raschen Wiedereingliederung haben. Dabei sind zwei Umstände einer Transfergesellschaft von besonderem Vorteil. Dem Mitarbeiter wird deutlich: Er muss sich um ein neues Beschäftigungsverhältnis bemühen, aber aus betrieblichen Gründen und nicht aus persönlichen. Außerdem bieten Transfergesellschaften Instrumente, wie beispielsweise Praktika, die es ermöglichen, sich an anderer Stelle beruflich zu positionieren. Mitarbeiter können ihre Qualifikationen bei einer Probearbeit unter Beweis stellen. Eine Möglichkeit, die sich bei einer Bewerbung aus einer klassischen ungekündigten Position so leicht nicht darstellen lässt.

**HRS: Vielen Dank für das Gespräch!**



**Herbert Mühlenhoff,**  
geschäftsführender Gesellschafter  
der Mühlenhoff Gruppe

## Literatur

Dahl/Riedel (Hrsg.)

**Praxishandbuch Interim Management**

1. Auflage 2008

267 Seiten – Hardcover, EUR 45,-

ISBN 978-3-89577-452-2

Ausgewiesene Fachleute aus Wissenschaft und Praxis beleuchten erstmals intensiv den Markt, seine Chancen, Risiken und Rechtsbeziehungen.