

Interview

Transfer in die berufliche Neuorientierung

In den nächsten Monaten werden Instrumente der Personalpolitik und der Personalentwicklung interessant, die kurz- und mittelfristig Arbeitslosigkeit vermeiden sollen. Dazu gehören neben Einzel-Outplacement auch Transfermaßnahmen (Transferagenturen/-gesellschaften). Eine der Hauptaufgaben einer Transfergesellschaft ist es, den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten. Die von Transfergesellschaften übernommenen Mitarbeiter bekommen maximal einen Vertrag von 12 Monaten, in dem Maßnahmen der Weiterbildung und Personalentwicklung und der Integration in den Arbeitsmarkt vereinbart werden. In der Regel werden diese Beschäftigten bei der Bundesagentur für Arbeit mit Kurzarbeit Null gemeldet und es wird Transfer-Kurzarbeitergeld beantragt. Die Summe entspricht dem Arbeitslosengeld I, also zwischen 60 und 67 Prozent des Nettoentgeltes. Aber gerade Transfergesellschaften stehen in der Kritik. Wir sprechen mit Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer Mühlenhoff Managementberatung und IEBP, die auf Outplacement und Transfermaßnahmen spezialisiert sind.

Frage: Kritiker behaupten, die Transfergesellschaft schiebe den Gang zum Arbeitsamt nur 12 Monate hinaus. Werden dort die Mitarbeiter nur geparkt?

Mühlenhoff: Diese Kritik kann durchaus berechtigt sein, wenn standardisierte Bewerbungstrainings und Office-Schulungen alleinige Inhalte der Transferbemühungen darstellen. Wie erfolgreich die Transfermaßnahmen sind, hängt von drei Faktoren ab – vom Anbieter, vom Sozialplan und vom Mitarbeiter.

Frage: Welchen Anteil hat der Anbieter daran, ob eine Transfergesellschaft in Arbeitslosigkeit mündet oder aber in einer Beschäftigung?

Mühlenhoff: In jedem Fall sollen die Maßnahmen individuell ausgerichtet sein. Mit jedem Mitarbeiter sollte zu Beginn eine verbindliche Zielvereinbarung zur Zielorientierung, Qualifizierung und Beratung abgeschlossen werden. Das setzt natürlich voraus, dass der Beraterschlüssel (d.h. Anzahl der Mitarbeiter pro Berater) nicht zu hoch ist. Wenn Mitarbeiter ihren Berater nur alle 4 Wochen zu Gesicht bekommen, sind ihre Klagen berechtigt. Um zu gewährleisten, dass ausreichend Zeit für die direkte Zuwendung zu den Klienten gesichert ist, ist eine Quote von 1: 30 das Maximum. Qualifizierte Transfergesellschaften engagieren sind auch bei den Integrationsbemühungen, soll heißen beim aktiven Job-Search.

Frage: Lässt sich die Intensität der Betreuung nicht im Sozialplan vereinbaren, oder ist das kein Bestandteil der Einigung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen?

Mühlenhoff: Häufig wird es vertraglich vereinbart, aber Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter befinden sich oft in einem Dilemma. Die Mittel, die für einen Sozialplan zur Verfügung stehen, sind begrenzt. Aber es liegt nicht allein in der Verantwortung der Arbeitgeber, die an dieser Stelle sparen. Arbeitnehmervertreter wollen nicht nur gute Weiterbildungen und ein hohes Transferbudget, sondern auch hohe Abfindungen. Die Mitarbeiter erwarten, dass ihnen neben einer Beratung eine möglichst hohe Abfindung zugutekommt. Viele setzen auf die temporäre finanzielle Absicherung. Das wiederum verringert die Mittel für die Beratung. Derzeit raten wir Unternehmen, über einen Zusatz im Sozialplan oder über einen eigens verabschiedeten Transfersozialplan die konkreten Vermittlungs- und Qualifizierungsangebote festzuschreiben. Denn die wichtigste Leistung der Transfergesellschaft besteht in der Förderung der beruflichen Neuorientierung.

Wenn es gelänge, die Transfergesellschaften aus den Abfindungsverhandlungen herauszulösen, würde die Konkurrenz zwischen Abfindung und Höhe des Transferbudgets beendet.



Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer Mühlenhoff Managementberatung und IEBP

Frage: Welchen Anteil haben Mitarbeiter am Gelingen einer Transfermaßnahme?

Mühlenhoff: Betroffene neigen häufig dazu, sich zu lange in Sicherheit zu wiegen, bevor sie aktiv an den Maßnahmen teilnehmen. Die externen Träger der Maßnahme sollten deshalb in der Lage sein, die Abnahme der Flexibilität und der Arbeitsfähigkeit zu verhindern. Idealerweise unterhält die Transfergesellschaft ein festes Büro mit einem ständigen Ansprechpartner in der Region. Ihre Aufgabe ist die Berufsorientierung, Qualifizierung und Beratung. Es kommt aber entschieden darauf an, dass eine Auftragsklärung mit dem einzelnen Mitarbeiter erfolgt und eine Zielvereinbarung getroffen wird. Eines der Hauptprobleme mancher Anbieter ist die fehlende Taktung der Aktivitäten. Das führt zur Abnahme der Flexibilität, des Engagements und am Ende der Arbeitsfähigkeit. Es ist wichtig, dass die Energie der Mitarbeiter erhalten bleibt. Transfergesellschaften helfen, die Probleme zu lösen und Motivation zu vermitteln, ihre Aufgabe ist es nicht, einen möglichst komfortablen Aufenthaltsort für 12 Monate zu schaffen.

Daneben gibt es immer einige Mitarbeiter, die eine Transfergesellschaft als Brücke in den Vorruhestand nutzen. Das wird man nicht verhindern können und ist teilweise auch sinnvoll. Problematisch sind die Fälle, in denen Mitarbeiter vorher weit über Marktniveau entlohnt wurden. Diese befin-

den sich in der Situation, dass sie in der Transfergesellschaft besser bezahlt werden als auf dem freien Arbeitsmarkt. Das sind aber Rahmenbedingungen, die der Anbieter nicht ändern kann.

Frage: Auf dem Markt gibt es viele Anbieter: Weiterbildungsinstitute, Trainer, Karrierecoaches, Zeitarbeitsunternehmen u.a. Welche Qualifikationskriterien sollten Transfergesellschaften und ihre Berater mitbringen?

Mühlenhoff: Unternehmen sollten auf betrieblich erfahrene Berater achten, auf einen qualifizierten Job-Search, auf die Definition von Zielvereinbarungen und ein exaktes Controlling. Zudem sollten die Berater unterschiedlich qualifiziert sein. 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.

Zudem ist auch die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001: 2000 für Arbeitgeber sehr hilfreich, wenn sie zwischen Gelegenheits-Beratern und professionellen Trägern unterscheiden wollen, da sich nur etablierte Unternehmen diesem dazu erforderlichen Prozess unterziehen. Die Beratungsansätze sollten sich in die Bereiche Berufsorientierung, Qualifizierungsplanung und Bewerbungsstrategie gliedern. Außerdem sollten die Berater so kompetent sein, dass sie auch Gruppen mit unterschiedlichen Qualifikationen oder schwierigen Altersstrukturen zielorientiert auf dem Arbeitsmarkt betreuen können.

Frage: Können die Arbeitgeber während der Maßnahme überprüfen, ob eine individualisierte Beratung erfolgt?

Mühlenhoff: Natürlich haben sie das Recht dazu und sollten sich auch über die Fortschritte informieren. Begleitung und Controlling der Transfergesellschaft sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Auch das verhindert, dass Transfermaßnahmen zu einem Parken der ehemaligen Mitarbeiter führen. Wir richten beispielsweise regelmäßig einen paritätisch aus Arbeitgeber, Arbeitnehmer und uns bestehenden Beirat ein, der diese Themen diskutiert.