

Der Nutzen von Transfergesellschaften – Dr. Ekkehart Schaffer

Transfergesellschaften sind arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, die bei größerem Stellenabbau in Unternehmen greifen. An ihnen sind daher entscheidend die beiden Sozialpartner Arbeitgeber und Arbeitnehmer beteiligt. Nutzen und Aufgaben der Transfergesellschaften werden daher zumeist aus den Blickwinkeln der abgebenden Unternehmen sowie der betroffenen Mitarbeiter betrachtet. Diese Aspekte möchte ich in der Folge erläutern, ihnen aber einen dritten Aspekt hinzufügen, der bisher unterbelichtet geblieben ist, aber im Zuge des oft beklagten Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung gewinnt: der Nutzen der TGs für die Unternehmen, die Personal suchen.

Die Darstellung gliedert sich daher in drei Teile: Im ersten Abschnitt betrachten wir den Nutzen für die Unternehmen, die Personal abbauen, um sodann auf die davon betroffenen Mitarbeiter einzugehen, bevor wir im dritten Teil den gesamtwirtschaftliche Nutzen der TGs erörtern.

1. Personalabgebende Unternehmen

Gründe, die Personalabbau notwendig machen kann es viele geben. Unternehmen müssen flexibel auf Veränderungen in den Märkten, etwa durch die Globalisierung, aber auch auf technische Neuentwicklungen reagieren und ihre Produktions- und Personalkapazitäten anpassen können. Will man eine noch weitere Erosion der Festbeschäftigung verhindern, muss den Unternehmen ein Instrument zur Verfügung stehen, das es erlaubt, auch Eingriffe in feste Beschäftigungsverhältnisse vorzunehmen, ohne dafür öffentlich sanktioniert zu werden. Ein derartiges Instrument stellen Transfergesellschaften dar. Die Vorteile für die Einrichtung einer TG seitens der Unternehmen liegen in der Schnelligkeit, mit der diese eine Anpassung des Personalbestandes erlaubt, darüber hinaus in der finanziellen und rechtlichen Sicherheit, die diese bietet.

Ist aufgrund von Strukturwandel, Kostendruck oder Globalisierungserwägungen der Entschluss zum Personalabbau gefasst, soll dieser schnell und reibungslos erfolgen, um größere Unruhe im Betrieb zu vermeiden. Diese entsteht, so lange nicht klar ist, wer von der Maßnahme betroffen ist und in der Zeit, in der die betroffenen Mitarbeiter noch im Betrieb verbleiben. Der Übertritt in der Mitarbeiter kann in der Regel kurzfristig erfolgen, da die individuellen Kündigungsfristen dabei keine Rolle spielen. Mit dem Übertritt in die TG verlassen die Mitarbeiter das Unternehmen und verzichten gleichzeitig auf den weiteren Rechtsweg. Die Regelungen zur TG im SGB III bieten

für dieses Verfahren einen auf die jeweilige Situation adaptierbaren, aber klar geregelten Rahmen, der schnell installiert werden kann.

Mit dem Übertritt der betroffenen Mitarbeiter in die TG ist für das Unternehmen Rechtssicherheit hinsichtlich Kündigungsschutzklagen gewährleistet, da die Mitarbeiter als Voraussetzung für die Teilnahme an der TG auf den Rechtsweg verzichten. Im Gegenzug werden die betroffenen Mitarbeiter in der TG für in der Regel bis zu 12 Monate weiter beschäftigt und erhalten Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung. Im Rahmen des betrieblichen Interessenausgleichs wird zudem meist eine Abfindungsregelung ausgehandelt.

Damit kommen oft nicht unerhebliche Kosten für die Maßnahme auf das Unternehmen zu. Den Kosten stehen jedoch die oben bereits erwähnten Vorteile für das Unternehmen gegenüber: Rechtssicherheit, Ruhe in der Belegschaft, Schnelligkeit der Abwicklung. Zudem sind alle Kosten für TG und Abfindung von vorneherein fest kalkuliert, so dass es keine unvorhersehbaren finanziellen Risiken gibt. Auch beteiligt sich unter gewissen Bedingungen die Agentur für Arbeit an der Einrichtung von Transfergesellschaften. Sie werden als arbeitsmarktpolitisches Instrument gefördert, um die Auswirkungen von größeren Entlassungswellen auf die Belegschaft abzumildern und zugleich die Unternehmen beim Strukturwandel zu unterstützen. So übernimmt die Afa zwar nicht die Abfindungen für die Mitarbeiter, beteiligt sich aber an den Lohnkosten in der TG zu einem großen Teil, sowie an den Beratungs- und Verwaltungskosten.

Neben diesen „harten Faktoren“, Schnelligkeit, Rechtsicherheit und Kalkulationssicherheit gibt es einen weiteren nicht zu unterschätzenden Nutzen, den eine TG für ein Unternehmen besitzt. Es kann sich durch die Einrichtung einer TG als sozial verantwortungsvoll handelndes Unternehmen präsentieren. Mit der Einrichtung einer TG sorgt es für seine oft langjährigen Mitarbeiter, setzt diese nicht einfach auf die Straße, sondern unterstützt sie bei der beruflichen Neuorientierung. Dies hilft einerseits den Betriebsfrieden im Inneren und zugleich das Ansehen in der Öffentlichkeit zu wahren. Das ist primär wichtig in Hinblick auf die Kunden, die ihre Kaufentscheidung auch oft vom Marken- bzw. Unternehmensimage abhängig machen. Zudem bleibt die Attraktivität als Arbeitgeber gewahrt, was für die Gewinnung bzw. Bindung von Fachpersonal ein wichtiger Faktor ist, der entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt.

2. Betroffene Mitarbeiter

Den betroffenen Mitarbeiter gibt die Transfergesellschaft Zeit, den oft als schmerzlich empfundenen Abschied aus „Ihrem“ Unternehmen zu verkraften, um sich neuen beruflichen Perspektiven öffnen zu können. Oftmals wird es von ihnen als Makel empfunden, vom Unternehmen freigesetzt

zu werden, also nicht mehr gebraucht zu werden. Auch wenn die objektiven Umstände ganz andere Sichtweisen nahelegen, sitzt der Schmerz oft tief. Dabei leidet das Selbstbewusstsein oft sehr stark und die Zukunftsperspektiven werden pessimistischer beurteilt, als es den realen Verhältnissen am Arbeitsmarkt entspricht.

In der Transfergesellschaft erhalten die Betroffenen Gelegenheit, in Gesprächen mit den Coaches sowie mit anderen Betroffenen, die Trennung vom bisherigen Arbeitgeber zu verarbeiten und sich für neue Aufgaben zu öffnen. Insbesondere wird dabei ein Schwerpunkt darauf gelegt, das Selbstbewusstsein zu stärken. Insbesondere die Besinnung auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten, ist es, die hier nachhaltig und dauerhaft wirkt und über das Gefühl des „Nicht-mehr-gebraucht-Werdens“ hinweghilft. „Erkenne Dich selbst“ stand schon am Eingang zum delphischen Orakel und lenkte den Blick der Ratsuchenden auf das eigene Selbst. Dieser Rat trifft in besondere Weise für die berufliche Neuorientierung zu, wo es darum geht, mit den vorhandenen Erfahrungen und Qualifikationen eine neue berufliche Perspektive zu eröffnen.

Die Beratung in der TG setzt genau hier an. Sie setzt sich zum Ziel, die Betroffenen zu stärken und ihre Selbständigkeit in diesem Prozess zu erhöhen: Aktivierung statt Entmündigung. Die Mitarbeiter sollen aktiviert werden, neue berufliche Ziele in den Blick zu nehmen und diese erfolgversprechend am ersten Arbeitsmarkt zu verfolgen. Hierfür erhalten die Teilnehmer an der TG neben kompetenter Unterstützung auch die notwendige Zeit, um sich auf die neue Situation einzustellen und neue Ziele in den Blick zu nehmen. Die Laufzeit der Transfergesellschaft kann bis zu 12 Monaten betragen, wobei ein früherer Austritt natürlich jederzeit möglich ist.

Der Weg beginnt mit dem Profiling, das bereits vor dem Eintritt in die Transfergesellschaft stattfindet und in dem eine erste Bestandsaufnahme der wichtigsten Fähigkeiten und Stärken vorgenommen wird. Die Arbeit daran wird in den beruflichen Orientierungstrainings intensiviert. Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung beruflicher Potenziale, um auf dieser Basis arbeitsmarktgerechte Ziele zu formulieren. Diese Ziele können auch zu einer völligen beruflichen Neuorientierung führen oder im Aufbau einer beruflichen Selbständigkeit liegen.

Solche radikalen Veränderungen, aber auch die Suche nach adäquaten Beschäftigungen in anderen Branchen oder Unternehmensstrukturen kann eine Ergänzung der bereits vorhandenen Qualifikationen erforderlich machen. Zur Anpassung der Fähigkeiten und Qualifikationen an die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt können Weiterbildungen werden. Entsprechend können Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Transfergesellschaft absolviert werden. Eine qualifizierte Weiterbildungsberatung und die Auswahl geeigneter Bildungsträger erfolgt durch die Berater in der Transfergesellschaft. Die Coaches begleiten und fördern den gesamten Umsetzungsprozess der gefassten Ziele. Durch Erstellung und stetige Optimierung der Bewerbungsunterlagen wird im Coachingprozess ein überzeugender Auftritt als qualifizierte Fachkraft auf dem Arbeitsmarkt kreiert. Dazu gehört neben dem Screening der ausgeschriebenen Stellen in den einschlägigen Stellenmärkten, der Suche nach geeigneten

Unternehmen für Initiativbewerbungen, auch die Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen. Begleitet wird dies durch die stete Arbeit an den „soft skills“. Es kann aber auch die Unterstützung bei der Abfassung von Businessplänen und Förderanträgen für Existenzgründungen bedeuten. Coaches können als kompetente Ansprechpartner wertvolle Unterstützung leisten, da sie die Planung neutral und kritisch mit wertvollen Tipps begleiten können.

Der Nutzen der TG für die betroffenen Mitarbeiter lässt sich als zusammenfassend auf drei Stichworte bringen: Trennungsbewältigung, Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung inklusive Qualifizierung bis zur erfolgreichen beruflichen Neupositionierung.

3. Volkswirtschaftlicher Nutzen

Zumeist wird der Nutzen der TGs für die Volkswirtschaft darauf reduziert, dass sie den Strukturwandel fördern, weil Personalanpassungsmaßnahmen reibungsloser umgesetzt werden können. Was in der Diskussion um Transfergesellschaften ausgeblendet bleibt, ist deren Nutzen für die Wirtschaft in Hinblick auf die Deckung des Arbeitskräftebedarfs.

In Zeiten, die einerseits - zumindest regional - durch relative Vollbeschäftigung und einen Mangel an Fachkräften gekennzeichnet sind, fallen den TGs wichtige Aufgaben zu, die für die Volkswirtschaft als ganze einen Mehrwert schaffen. Denn TGs tragen dazu bei, die Zeiten des Beschäftigungsübergangs der Arbeitnehmer von einem Unternehmen zum anderen zu minimieren und zugleich, die Fachkräfte nicht nur möglichst schnell, sondern überhaupt erst wieder in adäquate Beschäftigungsverhältnisse zu reintegrieren. Dadurch können sie ihr Fachwissen optimal einsetzen und stärken als Fachkräfte mit Erfahrung die Wirtschaft. Sowohl die schnellere Vermittlung in neue Arbeitsverhältnisse wie auch die zielgerichteten Vermittlung in qualifizierte Arbeitsverhältnisse gehört zu den Zielen der Transfergesellschaft.

Für eine erfolgreiche Neupositionierung sind mehrere Faktoren entscheidend. Zum einen müssen die Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt präsent sein. Das heißt, sie müssen sich bei geeigneten Unternehmen auf Stellenanzeigen oder auch initiativ vorstellen bzw. sich in sozialen Netzwerken präsentieren (XING, LinkedIn), so dass sie den Recruitern überhaupt erst bekannt werden. Weiterhin müssen sie für diese als Fachkräfte erkennbar sein, was erhöhte Anforderungen an den Bewerbungsauftritt stellt. Die Bewerbungsunterlagen müssen entsprechend dem Qualifikationsniveau, also aussagekräftig und positionsangemessen aufbereitet sein; auch der persönliche Auftritt im Vorstellungsgespräch, den viele langjährig beschäftigte Mitarbeiter nicht gewohnt sind, soll professionell sein.

Erst dadurch werden den Personalentscheidern der personalakquirierenden Unternehmen die relevanten Informationen zur Verfügung gestellt, um die Kandidaten in ihrem Fachwissen und dem Wert für ihr Unternehmen realistisch und optimal einschätzen zu können. Hinsichtlich beider Faktoren kann die TG durch qualifizierte Unterstützung der Bewerber in Trainings und Coaching Wesentliches leisten. Zudem werden die Teilnehmer bei der beruflichen Neuorientierung innerhalb der TG unterstützt und die Motivation zur Neuaufnahme einer Beschäftigung erhöht. Oftmals fehlen gerade den langjährig Beschäftigten wichtige Informationen über Strukturen und Möglichkeiten am Arbeitsmarkt, was zu Unsicherheiten führt. Diese Informationsdefizite können in der TG sowohl durch die Berater wie durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen abgebaut und dadurch neue Perspektiven geöffnet werden. Auch die Offenheit für Branchenwechsel, neue Tätigkeiten und Beschäftigungsformen bis hin zu Existenzgründungen steigt dadurch. Diese Maßnahmen führen insgesamt zu einer schnelleren Besetzung von vakanten Positionen und zur erhöhten Bereitschaft von Unternehmensneugründungen, wodurch das vorhandene Fachwissen der Kandidaten für die Wirtschaft produktiv bleibt.

Ergänzend helfen direkte Kontakte der Transfergesellschaften mit den Personalentscheidern der Unternehmen, durch die auf direktem Wege Informationen über vakante Stellen an Bewerber gelangen. Im Gegenzug erhalten die Unternehmen Zugang zu Profilen qualifizierter Bewerber, was den Rekrutierungsprozess beschleunigt. Die TGs haben hierbei gegenüber der Afa strukturelle Vorteile. Da die Kandidaten direkt aus oftmals langdauernden Beschäftigungsverhältnissen stammen, entfallen einige der Vorurteile, die seitens der Unternehmen oftmals gegenüber Bewerbern gehegt werden, die über die Afa vermittelt werden. Zudem arbeiten TGs unternehmensbezogen und nicht wie die AFA wohnortbezogen, so dass die Kandidatenpools homogener und für die Unternehmen hinsichtlich der Branchenkenntnisse und Profile leichter einzuordnen sind. Oft werden gezielt Kandidaten aus bestimmten Unternehmen angefragt, weil man diese Unternehmen kennt und das dort verwendete Knowhow schätzt. Hinzu kommt der geringere Betreuungsschlüssel der TGs gegenüber der Afa, so dass die jeweiligen Betreuer konkrete Aussagen zu den jeweiligen Kandidaten treffen und die Personalentscheider inhaltlich bei der Auswahl unterstützen können. Dadurch können die TGs wertvolle Ansprechpartner für die Unternehmen sein und zur schnellen Besetzung von qualifizierten Vakanzen effizient beitragen.