

Transfergesellschaften und Transferagenturen als Lösung bei notwendigem Stellenabbau - Ein neues Instrument für den Nonprofit-Sektor -

„Outplacementberatung ist die Beratung von Unternehmen, die eine friedliche und verantwortungsvolle Trennung von einem oder mehreren Mitarbeitern wünschen.“

Dieser, im Nonprofit-Sektor häufig noch erklärungsbedürftige Begriff, beschreibt ein Instrument, das in Wirtschaft und Industrie seit Jahrzehnten dort erfolgreich angewandt wird, wo Unternehmen reorganisiert, wo Stellen abgebaut und Menschen entlassen werden müssen. Die vom ehemaligen Arbeitgeber finanzierte professionelle Beratung soll die von Kündigung Betroffenen bei der Suche nach einem neuen Job unterstützen und motivieren, wobei das Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" im Vordergrund steht. Im Outplacement werden, von der intensiven Unterstützung einzelner Top-Manager bis hin zum Gruppenoutplacement ganzer Abteilungen, Menschen beraten, unterstützt, geschult und gecoacht, um vor dem Hintergrund einer drohenden Entlassung in einem anderen Unternehmen eine neue Perspektive zu finden.

Von den Aktivitäten profitieren beide Parteien gemeinsam:

Das Unternehmen erspart sich möglicherweise einen Teil der Personalkosten, die durch lange Kündigungsfristen anfallen. Die betroffenen Arbeitnehmenden setzen keine teuren und langwierigen Arbeitsgerichtsprozesse in Gang und der Betriebsfrieden bleibt insofern gewahrt, als dass den verbliebenen Mitarbeitenden demonstriert wird, dass man auch in Fällen von notwendigen Entlassungen die Betroffenen soweit als möglich unterstützt, seiner Fürsorgepflicht nachkommt.

Die betroffenen Arbeitnehmenden erhalten professionelle, effektive Unterstützung bei der Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive. Wie sich oft herausstellt, ist eine bloße Abfindungsregelung häufig nur großer Tropfen auf den heißen Stein, wenn es um eine tragfähige Zukunftsperspektive geht. Insbesondere nach vielen Jahren im gleichen Unternehmen gelingt die Orientierung am und Wiedereingliederung in den veränderten Arbeitsmarkt nur sehr schwer.

Beispiel für eine Outplacementberatung:

Ein Unternehmen, das bei einer Kündigung für einen Mitarbeiter bei einem monatlichen Arbeitgeberbruttolohn von € 5.000,- und einer Kündigungszeit von sechs Monaten € 30.000,- an Personalkosten aufwenden müsste, konnte durch eine Outplacementberatung diesen Betrag erheblich verringern:

Nach vier Monaten trat dieser Mitarbeiter eine neue Arbeitsstelle an. Trotz der Kosten in Höhe von € 4.000,- für die Outplacementberatung ergab dies insgesamt eine Ersparnis von € 6.000,- ($30.000 - (4 \times 5.000 + 4.000)$).

Darüber hinaus verzichtete er auf eine Kündigungsschutzklage. Die verbliebenen Mitarbeitenden konnten den ehemaligen Kollegen zur neuen beruflichen Perspektive, zu der ihm der alte Arbeitgeber mit verholfen hatte, beglückwünschen. Die Kündigung hinterließ keine Spuren im Unternehmen bzw. bei dem verbliebenen Personal.

Besondere Bedeutung im „dritten Sektor“

Ein wertschätzender Umgang mit Personal bewirkt die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Dies betrifft neben einer zielgerichteten Entwicklung des Personals aber auch ein Personalmanagement, das vielfach auch ein systematisches Outplacement von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Betracht ziehen muss. Die Frage des „wie“ kann sich entscheidend auf die Arbeitsmotivation, das Image des Unternehmens, den Ablauf einer Reorganisation oder

Schließung und die dadurch entstehenden Personalkosten auswirken. Dieser Aspekt gewinnt eine hohe Bedeutung in Unternehmen, in denen die Leistungserbringung im direkten Kontakt mit den Kunden erfolgt, in Dienstleistungsunternehmen. Insbesondere dort, wo Dienstleistung von Menschen an Menschen, oft an Abhängigen erbracht wird, hat ein die Mitarbeitenden wertschätzendes Betriebsklima und die Motivationslage der Belegschaft direkte Bedeutung für das, was bei den Kunden und Klienten ankommt.

Wie wird ein Krankenpfleger die PatientInnen behandeln, der vor einigen Tagen per Einschreiben die Kündigung erhalten hat?

Wie wird eine Erzieherin mit den Kindern in der Kindertagesstätte umgehen, die noch drei Monate Kündigungsfrist abzarbeiten hat?

Auch die Trennung von Mitarbeitenden muss dort, wo sie nicht zu vermeiden ist, im Sinne systematischen Personalmanagements einerseits konsequent und durchdacht, andererseits aber auch fair und wertschätzend erfolgen.

In welcher Zeit leben wir eigentlich?

Die Zeiten, in denen man davon ausging, dass Unternehmen „ewig“ leben, sind vorbei. Über Jahrzehnte stabile Märkte geraten insbesondere im Dritten Sektor durch leere öffentliche Kassen in Bewegung. Globalisierung, Flexibilisierung, Privatisierung und neuartige, verbindliche Qualitätsstandards sind einige Aspekte der Entwicklung. Arbeitsförderungsmaßnahmen werden plötzlich bundesweit ausgeschrieben, Anbieter aus dem europäischen Ausland drängen in den Gesundheits- und Pflegebereich, das EU-Recht rüttelt an der steuerlichen Regelung der in der Bundesrepublik existierenden Gemeinnützigkeit. Davon betroffen sind auch oder gerade Unternehmen und Einrichtungen des sozialen Sektors, die sich entweder schon länger in einem Wettbewerb befinden oder gerade erst beginnen, sich dort behaupten zu müssen. Daher sind Umstrukturierungen und Reorganisationen, die zur Gesundung oder Gesunderhaltung von Unternehmen beitragen, heute unerlässlich.

Öffentliche Förderung von Outplacementberatung: Beschäftigtertransfer

Der Gesetzgeber hat schon in den neunziger Jahren erkannt, dass gesellschaftlicher Wandel häufig nicht reibungslos verläuft und aus dem alten Arbeitsförderungsgesetz durch die Schaffung des Paragraphen 216 a, b im SGB III gesetzliche Grundlagen für quasi öffentlich geförderte Outplacementberatung geschaffen:

- **Finanzielle Absicherung der Betroffenen über Transferleistungen für die Zeit des Übergangs in ein neues Arbeitsverhältnis**

Das über den Paragraphen § 216 b SGB III bereitgestellte **Transferkurzarbeitergeld** sichert über einen bestimmten Zeitraum den Unterhalt der betroffenen Personen.

Dieses Transferkurzarbeitergeld können Personen beziehen, die in einer eigens zu diesem Zweck eingerichteten **Transfergesellschaft** eingestellt werden. Im Rahmen dieses Instrumentes wird für die Personen Raum und Zeit geschaffen, um sich neu zu orientieren, zu bewerben und vorhandene Qualifizierungslücken zu schließen.

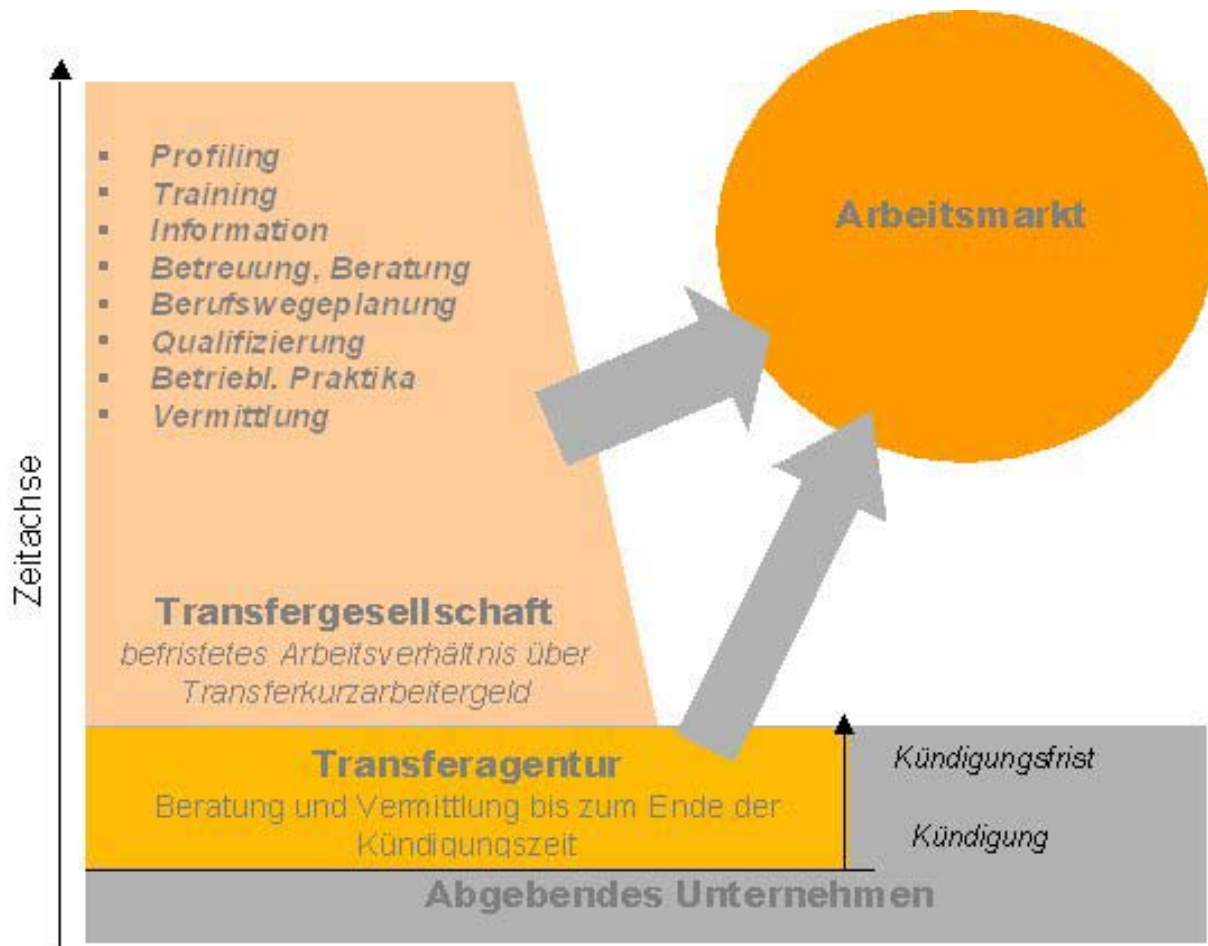
Darüber hinaus werden diese TransfermitarbeiterInnen professionell betreut und beraten. Die Aufwendungen für die Betreuungs- und Beratungsleistungen sowie für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen werden zum Teil durch das abgebende Unternehmen, zum Teil durch öffentliche Mittel finanziert.

- **Transfermaßnahmen zur Entwicklung einer neuen Perspektive**

Professionelle Unterstützung und Beratung kann über den § 216 b SGB III gefördert (50% der aufgewendeten Mittel) schon während der Kündigungszeit geleistet werden. Diese Transfermaßnahmen werden für große Mitarbeitergruppen in Form einer Art Vermittlungsagentur, einer sog. **Transferagentur** (§216 b SGB III) angeboten.

Diese Förderinstrumente ermöglichen für die Unternehmen und Organisationen Maßnahmenpakete, die sich so gestalten lassen, dass mindestens bei Wahrung von Kostenneutralität gegenüber einer normalen Kündigung erhebliche Vorteile für die betroffenen Personen erreicht werden.

Die Instrumente des öffentlich geförderten Beschäftigtentransfers können sowohl einzeln als auch in Kombination genutzt werden. Auftraggeber ist jeweils die abgebende Organisation, die einen Dritten (Transferträger) mit der Durchführung der Maßnahmen beauftragt. Die grafische Darstellung zeigt eine kombinierte Version:



Seit Ende des Jahres 2004 hat eine Neufassung des § 216 a, b, SGB III dafür gesorgt, dass die Fördermöglichkeiten auch von Organisationen und Betrieben in Anspruch genommen werden können, die nicht dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. Diese Erweiterung betrifft somit insbesondere folgende Bereiche:

⇒ Kleinbetriebe mit weniger als 20 MitarbeiterInnen

⇒ Organisationen, Vereine, Verbände, gemeinnützige Gesellschaften.

Einige Verbände und Organisationen, wie einige Bistümer der katholischen Kirche haben diese Möglichkeiten inzwischen erkannt und nutzen sie konsequent.

Passgenaues, individuelles Konzept ist gefordert

Obwohl der Beschäftigtentransfer durch einige Negativbeispiele in den letzten Jahren immer wieder in Verruf geraten ist (man denke an Pressemitteilungen im Zusammenhang mit dem Stellenabbau bei Opel, Karstadt etc.), gibt es etliche positive Beispiele, in denen hervorragende Arbeit geleistet wurde. Vermittlungsquoten von 80% und mehr waren hier keine Seltenheit. Profitieren konnten dabei sowohl die betroffenen Arbeitnehmenden, die Unternehmen selber, aber letztlich auch die Allgemeinheit, für die bei allen entstehenden Kosten dennoch viele Fälle von Langzeitarbeitslosigkeit erspart blieben.

Voraussetzung für das Gelingen einer im Sinne aller Beteiligten wirksamen Transfermaßnahme ist dabei ein passgenaues, individuelles, vermittlungsorientiertes Konzept. Es muss darüber hinaus den speziellen strukturellen und finanziellen Voraussetzungen in der Organisation/im Unternehmen Rechnung tragen. Dieses Konzept wird im Dialog zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer(vertretungen) und dem durchführenden Transferträger erstellt.

Erfolgshebel sind hier u.a.

- ⇒ gute Branchenkenntnisse (Berufsbilder und deren aktuelle Schlüsselqualifikationen),
- ⇒ ein wirksames Vermittlungskonzept (Betreuungs- und Beratungskonzept, Qualifizierungsinstrumente, Entgeldkonstrukt, Anreizsysteme) und
- ⇒ nutzbare Bezüge zum regionalen Arbeitsmarkt und den dort ansässigen Arbeitsmarktakteuren.

auf Seiten des Transferträgers

Wird dieses Konzept umgesetzt, so entstehen folgende

Vorteile für...

...die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen:

- soziale Absicherung durch ein befristetes Arbeitsverhältnis
- festes monatliches Entgeld
- Erhöhung der Vermittlungschancen
- individuelle und professionelle Unterstützung bei der Stellensuche
- Zeit und Raum für eine berufliche (Neu-)Orientierung
- Unterstützung bei einer individuellen Berufswegeplanung
- Hilfestellung in persönlichen Notlagen
- gezielte und passgenaue Qualifizierungsmöglichkeiten
- Weiterbestehen des Anspruchs auf Arbeitslosengeld
- Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit
- Sozialversicherungsrechtliche Besserstellung gegenüber Arbeitslosengeldbezug

...die Unternehmen:

- Verkürzung der Kündigungszeiten
- Verringerung der Personalkosten
- ggf. Liquiditätserhalt und Zinsvorteil durch eine Streckung der Personalkosten
- schneller und geregelter Abschluss des Gesamtprozesses
- positive Außenwirkung in der Öffentlichkeit
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Erhalt der Produktivität
- Kündigungsschutzklagen entfallen

... Betriebsräte, Arbeitnehmervertretungen:

- Konsenslösung bei notwendigem Stellenabbau
- Verantwortungsübernahme gegenüber den Kollegen und Kolleginnen
- Mitwirkung bei der Vermittlung in neue Arbeitsverhältnisse

Wuppertal, im November 2005

Frank Müller

Der Verfasser dieses Artikels arbeitet seit einigen Jahren im Projektmanagement von Transfergesellschaften und als Transferberater und ist u.a. Mitautor des Buches „Personaltransfer sozial – mit Outplacement den Wandel fair gestalten“, das im September 2004 in der Reihe „Pflegermanagement kompakt“ im Kohlhammer Verlag erschienen ist.

Sollte in Ihrer Organisation ein Informationsbedarf zum Thema Beschäftigtertransfer bestehen, so wenden Sie sich gern an den Verfasser unter info@properson.de.

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht unter <http://www.socialnet.de/materialien/>.