



Wechsel mit Aussicht

Von Personalabbau betroffene Mitarbeiter werden bei der Orientierung im Arbeitsmarkt mit Transfermaßnahmen unterstützt. Doch es läuft nicht alles rund. Dazu tragen auch Personaler bei.

VON WINFRIED GERTZ

► Als im August 2017 rund 630 ehemalige Beschäftigte der insolventen Solarworld AG am sächsischen Standort Freiberg für ein halbes Jahr in die Transfergesellschaft wechseln, ist ihre Hoffnung ziemlich groß, eine neue Anstellung zu finden. Ein Drittel der gut ausgebildeten Fachkräfte ist unter 35 Jahre alt. Solche Mitarbeiter suchen viele Unternehmen in der Region händeringend. 60 Firmen stellen sich Anfang Oktober auf einer Jobmesse der Arbeitsagentur als potenzielle Arbeitgeber vor. Die erfreuliche Bilanz: Vier von fünf Ex-Solarworld-Beschäftigten, konkret 501, haben bei Ablauf des Transferprojekts Ende Februar 2018 einen neuen Arbeitsvertrag in der Tasche.

Marktentwicklung

Auch wenn einzelnen Transferprojekten dank klangvoller Namen hin und wieder öffentliche Aufmerksamkeit zuteil wird, spielt sich das Geschäft mit der sozialverträglichen Transferlösung überwiegend im Verborgenen ab. Gut unterrichteten Kreisen zufolge befinden sich Transfermaßnahmen eher auf dem Rückzug. Brummt die Konjunktur, werden ehemalige Mitarbeiter deutlich weniger durch Projekte unterstützt als in unsicheren Zeiten. Schätzungen zufolge entfällt derzeit ein Drittel der Transfermaßnahmen auf Nordrhein-Westfalen. Zahlenmäßig zugelegt haben Transferprojekte in Süddeutschland, die sich meist an Beschäftigte in der Automobilindustrie und der Metall- und Elektrobranche richten. Während die Bedeutung des Transfers ins-

gesamt schrumpft, schließen sich Anbieter zusammen oder korrigieren ihr Portfolio. Oft wird mit freiberuflichen Beratern gearbeitet.

Aus Sicht des Bundesverbandes der Träger im Beschäftigten-transfer e. V. (BVTB) zeichnen sich weitere wichtige Veränderungen im Markt ab, in dem sich schätzungsweise rund 50 Anbieter einer stabilen Auftragslage und langjähriger Kundenbeziehungen erfreuen. So würden bei einem Stellenabbau wegen Betriebsverlagerungen oder Umstrukturierungen, häufig Freiwilligenprogramme mit Abfindungsangeboten bevorzugt, um auf diesem Weg „rasch und geräuschlos“ den Personalschnitt zu realisieren, beobachtet Verbandschef Gerd Galonska. Hier seien Transfermaßnahmen eher nachgelagerte Angebote. „Anders verhält es sich bei Betriebsschließungen oder Insolvenzen. Hier wird deutlich häufiger auf Transferangebote gesetzt“, so der Geschäftsführer der Peag Transfer GmbH in Dortmund.

Die Rolle der Agentur für Arbeit

Voraussetzung für die Einrichtung einer Transfergesellschaft ist ein Sozialplan, auf den sich Arbeitgeber und Betriebsrat einigen. „Die von Kündigung bedrohten Mitarbeiter scheidet bei ihrem alten Arbeitgeber aus und treten in ein Arbeitsverhältnis mit der Transfergesellschaft ein“, erklärt Stephan Dahrendorf das Prozedere. Der langjährige Personalchef des Businessnetzwerks Xing ist heute Geschäftsführer der Inplace Personalberatung GmbH

„Je weniger Teilnehmer ein Berater betreut, desto höher ist die Qualität von Coaching, Beratung und Qualifizierung.“

Stephan Dahrendorf, Geschäftsführer, Inplace Personalberatung GmbH

in Hamburg, die auch als Transferträger agiert. „Als neuer, vorübergehender Arbeitgeber überweist der Transferanbieter das monatliche Entgelt an die Teilnehmer. Die Agentur für Arbeit beteiligt sich an den Gehaltskosten durch die Zahlung des Transferkurzarbeitergeldes.“

Transferprojekte, die Inplace mit Unternehmen vereinbart, finden überwiegend im Verlagswesen statt. Nach Angaben des Transferträgers nahmen in den letzten fünf Jahren etwa 500 Personen daran teil. Dabei legen die Berater viel Wert auf die persönliche Betreuung sowie eine quasi „familiäre“ Atmosphäre bei der Arbeit mit den Teilnehmern. Im Vordergrund steht das individuelle Coaching. „Wir sprechen gerne von nachgelagerter Personalentwicklung“, so Dahrendorf. Grundsätzlich nimmt die Qualität von Coaching, Beratung sowie Qualifizierung als Kernaufgaben der Transfermaßnahmen in dem Maße zu, je weniger Teilnehmer ein Berater betreut. Beklagten früher viele Transferteilnehmer, sie würden ihre zuständigen Berater selten zu Gesicht bekommen, gilt eine optimale Betreuungsquote inzwischen im Markt als zentrales Qualitätsindiz. Während früher in einer Transfergesellschaft ein Berater rund 30 Teilnehmer betreute, ist die Quote deutlich gesunken.

Individuelle Beratung

Insbesondere in der Anlaufphase eines Transferprojekts ist die individuelle Arbeit mit den Teilnehmern wichtig. Hier eröffnet sich die Chance zur Reflexion. In der Tat kämpfen viele mit einem Gefühlschaos aus Verzweiflung, Wut und Enttäuschung und müssen aufgefangen werden. Laut Galonska geht es darum zu verstehen, dass der Verlust des Arbeitsplatzes betrieblich ausgelöst wurde und nichts mit der eigenen Leistung zu tun habe. „Von diesem Schuldkomplex muss man sich erst einmal befreien.“

Wer sich 20 Jahre oder mehr mit einem Unternehmen identifiziert und ein familiäres Miteinander erlebt habe, sagt Helmut Meyer, Geschäftsführer des Transferanbieters HM Personalpartner GmbH in Hannover, erlebe den Verlust des Arbeitsplatzes als bedrohliche Krise. HM Personalpartner verantwortet Projekte im Umfeld von Banken und Versicherungen sowie im Gesundheitswesen. „Deutlich mehr als konjunkturelles Auf und Ab ist die Veränderungsdynamik in Unternehmen Ausgangspunkt von Transfermaßnahmen.“

Möglichst individuelle Betreuung, ferner hinreichende Ressourcen für Beratung, Coaching und Qualifizierung – so stellen sich Anbieter als potenzielle Transferpartner auf. Doch in der Diskussion um Qualitätskriterien im Beschäftigten-transfer gibt es offenbar abwegige Vorstellungen, nicht zuletzt aufseiten der Unternehmen, die Personal abbauen. Dahrendorf und Meyer kritisieren ausdrücklich, Vermittlungsquoten als Bewertungsmaßstab von Projekten heranzuziehen.

Schnelle Vermittlung als Maßstab?

Die Leistung strikt mit Kennzahlen wie etwa der Vermittlungsquote oder der Anzahl sogenannter Sprinterprämien zu beurteilen, ist für Meyer ebenso unprofessio-

nell wie „eine Bemessung von Geldern nach Schnelligkeit der erzielten Vermittlungen“. Dem schließt sich Dahrendorf an: Teilnehmer in neue Arbeit zu vermitteln, sei nicht Aufgabe einer Transfergesellschaft. Es gehe vielmehr darum, sie „auf das Betreten des Arbeitsmarktes optimal vorzubereiten“. Seien persönliche und berufliche Ziele der Teilnehmer „systematisch und gut erarbeitet“, würden neun von zehn Teilnehmern auch ihr selbst definiertes Ziel erreichen.

Dass sich Vermittlungsquoten kaum eignen, um die Leistung eines Transferträgers zu beurteilen, gilt quasi als ungeschriebenes Gesetz. Bei genauem Hinsehen liefern solch griffige Kennzahlen lediglich Aussagen von geringer Aussagekraft. Man kann die einzelnen Projekte kaum miteinander vergleichen, so verschieden sind sie hinsichtlich der jeweiligen Branchen, Betriebe und der Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten sowie der Arbeitsmarktsituation vor Ort. Dennoch wird in Ausschreibungen auf die erwartbare Vermittlungsquote hingewiesen. Der Grund: In Unternehmen verschieben sich die Gewichte.

Controlling wichtiger als Gestaltung?

Wie der BVBT beobachtet, werden Transferprojekte zunehmend durch den Einkauf ausgeschrieben. „Es ist ärgerlich, wenn der Preis zu sehr gewichtet wird, der Anbieter eine bestimmte Vermittlungsquote garantieren oder bei Veränderung der Teilnehmerzahl Rabatt einräumen soll“, heißt es dort. Es mangle offenkundig an jeglichem Verständnis für Coaching und Beratung. Wie ehemalige Mitarbeiter künftig behandelt würden, sollten HR und Unternehmensleitung lieber nicht aus der Hand geben, warnt der Verbandschef. „Der Umgang mit Menschen ist ein komplexes System und lässt sich nicht nur in Zahlen abbilden.“ Galonska, selbst viele Jahre in personalwirtschaftlicher Verantwortung, kritisiert HR massiv. „Grundsätzlich verschiebt HR sein Augenmerk weg von der Gestaltung in Richtung Controlling.“ Das sei ein Irrweg: „Sobald ich als Personaler erkenne, dass mein Unternehmen auf absehbare Zeit in eine schwierige Lage gerät, muss ich eine strategische Personalplanung entwickeln.“ HR müsse der Treiber sein, nicht der Einkauf.

Wie sehr HR Federn lassen muss, erweise sich in der Personalentwicklung. Ihr werde eine spürbar nachlassende Bedeutung zugemessen. Das zeige sich darin, dass HR wenig über die eigenen Mitarbeiter wisse. Erkundigten sich Transferanbieter in Unternehmen, welche Qualifikationen die Beschäftigten zuletzt erworben hätten, fehle es vielfach an belastbarem Material. „Selbst in der elektronischen Personalakte findet man nichts.“ Wie nachrangig Personalentwicklung offenkundig priorisiert wird, zeigt sich Galonska zufolge aber auch bei den Beschäftigten selber. Demnach beurteilen viele in einer Transfergesellschaft Beschäftigten

ihre marktrelevanten Qualifikationen weit besser als sie faktisch sind. „Oft halten sie sich für überqualifiziert oder denken, sie könnten sich grundsätzlich die Jobs aussuchen“. Genau hier müsse der Transferträger ansetzen: Wo stehst du tatsächlich, wo ist dein relevanter Arbeitsmarkt, wie kannst du ihn erschließen?

Keine Weiterbildung von der Stange

Dass Unternehmen immer wieder behaupten, sie würden das lebenslange Lernen ihrer Mitarbeiter unterstützen, hält Galonska für bloßes Gerede. Das zeige sich exemplarisch beim Teilnehmerkreis der Mittelfünziger. Viele hätten ihre letzten betrieblichen und beruflichen Qualifizierungen vor mehr als zehn Jahren bekommen. „Die traurige Wahrheit ist, dass ab 35 in Unternehmen in der Regel nicht mehr konsequent weiterqualifiziert wird.“ Investiert werde oft nur solange, bis eine bestimmte berufliche Position erreicht sei.

Diese klaffende Lücke müsse dann in zeitlich befristeten Transferprojekten, soweit irgend möglich, geschlossen werden. Und zwar nicht mit Weiterbildungsangeboten von der Stange wie einem Englisch- oder Excel-Kurs, sondern wie im oben zitierten Beispiel der Solarworld-Beschäftigten durch Kurse in Computer Aided Design (CAD) oder Qualitätsmanagement. Nicht zuletzt müssen sich

viele Teilnehmer von Grund auf mit Vorstellungsgesprächen vertraut machen. Oft liegt die letzte Bewerbungsphase viele Jahre zurück.

Aus der Krise in den Arbeitsmarkt

Grundsätzlich ist es von Vorteil, wenn Geschäftsführung, Betriebsrat, HR und Transfergesellschaft an einem Strang ziehen und sich regelmäßig über den Fortgang des Projekts austauschen. Oft wird hierzu ein Gremium eingerichtet, das Dahrendorf zufolge etwa kontrolliert, ob die Vereinbarungen zu Qualifikationsmaßnahmen tatsächlich eingehalten werden. „Ich halte das deshalb für einen fairen Deal“, zeigt sich der einstige Personalchef offen für die Controlling-Ansprüche von HR und Betriebsrat. Vermittlungsquoten spielten hier eine nachrangige Bedeutung.

Bei aller Differenzierung im Markt stimmen Transferanbieter darin überein, Menschen aus der Krise herauszuführen und sie in diesem Entwicklungsprozess so zu coachen, dass sie selbstbewusst und eigenverantwortlich Entscheidungen für ihre berufliche Zukunft treffen. Meyer drückt es stellvertretend für viele andere Transferträger so aus: „Jeder Mensch sollte tun können, was ihm am besten entspricht. Das verleiht ihm auch im Arbeitsmarkt sowie bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung die größte Sicherheit.“ ■

„Es ist ärgerlich, wenn der Preis zu sehr gewichtet wird, der Anbieter eine bestimmte Vermittlungsquote garantieren oder bei Veränderung der Teilnehmerzahl Rabatt einräumen soll.“

Gerd Galonska, Vorsitzender des Vorstands, Bundesverbandes der Träger im Beschäftigtentransfer e. V. (BVTB)