

Kündigung mit Perspektive

GESTALTUNG. Augen zu und durch, wenn es sein muss mit Abfindungen? Transferinstrumente können bei Personalabbau der bessere Weg sein.

Von **Cornelia Rieke**

Transferinstrumente sind keine neuen, sondern bewährte Instrumente der Arbeitsmarktpolitik. In Zeiten der Krise haben sie jedoch eine gesteigerte Bedeutung erlangt und können für viele Sozialpläne eine maßgeschneiderte Lösung sein.

Chancen von Transferinstrumenten

Mit Bereitstellung der Förderinstrumente Transferagentur (Transfermaßnahmen nach § 216 a Sozialgesetzbuch III) und Transfergesellschaft (Transferkurzarbeitergeld nach § 216 b SGB III) will der Gesetzgeber erreichen, dass der Abschluss eines Sozialplans bei einer Betriebsänderung nach § 111 Betriebsverfassungsgesetz stärker auf die Schaffung neuer Beschäftigungsperspektiven ausgerichtet wird. Durch die Berücksichtigung vermittlungsfördernder Aspekte sollen die betroffenen Beschäftigten direkt in neue Arbeit vermittelt werden, sodass Arbeitslosigkeit erst gar nicht entsteht.

Bei Transferagentur und Transfergesellschaft handelt es sich um Instrumente, die miteinander kombiniert, aber auch unabhängig voneinander eingesetzt werden können, je nach den betrieblichen Voraussetzungen. Sie haben die schnellstmögliche Vermittlung in neue Arbeit zum Ziel und sind Pflichtleistungen der Agentur für Arbeit.

Die betrieblichen Voraussetzungen für die Inanspruchnahme sind, dass ein Stellenwegfall infolge einer Betriebsänderung vorliegt und der Arbeitsausfall

bei der Agentur für Arbeit angezeigt wurde. Bei der Transferagentur (TA) muss ein externer Dienstleister in Anspruch genommen werden, der eine Qualitätssicherung nachweisen kann.

Die persönlichen Voraussetzungen sind die drohende Arbeitslosigkeit sowie bei der Transfergesellschaft (TG) die Teilnahme an einer Profilingmaßnahme vor Eintritt in die TG.

Transferagentur: Kurzfristiges und unkompliziertes Instrument

Die Transferagentur (TA) ist eine Beratungs- und Vermittlungsstelle, die von einem beauftragten Transferdienstleister eingerichtet wird. Innerhalb der Transferagentur sollen die von Entlassung bedrohten Beschäftigten beraten und gegebenenfalls qualifiziert werden, sodass der Weg zu einem neuen Arbeitsverhältnis möglichst kurz ist. Die Transferagentur findet innerhalb der Kündigungsfrist statt und bietet sich häufig dann an, wenn direkt mit Bekanntwerden der anstehenden Entlassungen Unterstützungsleistungen angeboten werden sollen, wenn die Beschäftigten noch bis zum Auslaufen ihrer individuellen Kündigungsfristen im Unternehmen benötigt werden und/oder es sich um so gut qualifizierte Mitarbeiter handelt, dass gute Arbeitsmarktchancen vorhanden sind.

Die Transfergesellschaft: Absicherung und Unterstützung

Transfergesellschaften (TG) können sich an eine Transferagentur anschließen oder aber auch unabhängig davon eingerichtet

werden. Bei der TG wird den Betroffenen ein befristetes Beschäftigungsverhältnis von maximal zwölf Monaten angeboten. Diese Beschäftigungszeit wird dazu verwendet, sich komplett der beruflichen Neuorientierung zu widmen.

Das Arbeitsverhältnis mit dem Alt-Arbeitgeber wird mittels eines „Dreiseitigen Vertrags“ beendet, gleichzeitig wird mit der Transfergesellschaft ein neues Beschäftigungsverhältnis begründet.

Zur Finanzierung des Lebensunterhalts beziehen die Beschäftigten in dieser Zeit Transferkurzarbeitergeld (zirka in der Höhe des Arbeitslosengelds) aus Mitteln der Agentur für Arbeit, das häufig vom alten Arbeitgeber aufgestockt wird (zum Beispiel auf 80 Prozent des letzten Nettoentgelts).

Die TG bietet den Beschäftigten Unterstützungsleistungen in Form von verschiedenen Beratungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsangeboten.

Sobald die Entscheidung für einen Transferanbieter gefallen ist, geht es darum, die Beschäftigten genau über Ziel und Ablauf innerhalb einer TG zu informieren. Vor dem Start einer TG findet zudem ein obligatorisches Profiling statt, in dem eine umfassende Standortbestimmung erfolgt und Stärken, Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe erhoben werden. Zu Beginn durchlaufen die Beschäftigten dann ein Seminar zur beruflichen Orientierung mit Bewerbertraining.

Zu den Kernstücken der Arbeit einer TG gehören die individuelle Beratung, die Organisation von erforderlichen Qualifizierungen, Gruppenberatungen und Workshops zu arbeitsmarktrele-

MANAGEMENT-TIPP

Für eine sanfte Trennung

Eine Outplacement-Beratung der ausscheidenden Mitarbeiter zahlt sich für Unternehmen oft aus. Sie schützt vor Imageverlusten und sichert das Betriebsklima.

Outplacement-Beratungen sind in folgenden Formen, auch in Mischformen, möglich:

Die unbefristete Einzelberatung zeichnet sich durch ihre hohe Betreuungsintensität und Erfolgsquote aus. Laut einer Untersuchung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU hatten 95 Prozent der Teilnehmer am Ende einen neuen Arbeitsvertrag oder waren in die Selbstständigkeit gestartet. Dabei fanden knapp 60 Prozent der Kandidaten innerhalb von sechs Monaten eine neue Perspektive.

Eine befristete Einzelberatung unterscheidet sich von unbefristeten Programmen vor allem darin, dass es keine Garantie gibt, den Mitarbeiter bis in die neue Position zu begleiten. Daher ist ihre Erfolgsquote deutlich niedriger. Drei-Monats-Programme dienen dazu, die beruflichen und persönlichen Ziele des Kandidaten zu klären und mit einer Stärken-Schwächen-Analyse ein Konzept für Alternativen zu erarbeiten. Bei längeren Programmen wird zusätzlich eine Bewerbungsunterstützung angeboten.

Gruppen-Outplacements werden insbesondere bei der Schließung von Niederlassungen oder Teilbereichen genutzt. Ihr Anteil ist relativ gering, weil in solchen Trennungssituationen verstärkt auch Transfergesellschaften beauftragt werden. (dfu)

vanten Fragestellungen, gegebenenfalls Existenzgründungsberatung sowie der Vermittlungsservice.

Die Kosten und Vorteile eines Transferprojekts

Bei einer Transferagentur werden die anfallenden Kosten von der Agentur für Arbeit bis zur Höhe von 50 Prozent der Gesamtkosten, maximal 2.500 Euro pro Beschäftigtem, gefördert. Bei der Transfergesellschaft wird der größte Teil der anfallenden Kosten über das Transfer-Kurzarbeitergeld durch die Agentur für Arbeit finanziert. Bestimmte Lohnkostenanteile verbleiben allerdings beim Unternehmen wie auch eine eventuell vereinbarte Aufstockung. Zudem sind einmalige Kosten pro Mitarbeiter für das erforderliche Profiling sowie für durchzuführende Qualifizierungen zu kalkulieren. Weitere Qualifizierungsförderungen sind über die Arbeitsagentur möglich.

Der Transferanbieter selbst bekommt für seine Beratungs- und Vermittlungs-

leistungen außerdem einen bestimmten Betrag pro Monat und Beschäftigtem.

Als Daumenregel gilt, dass mit einem Arbeitgeberbrutto etwa zwei Monate Transfergesellschaft finanziert werden können. Das bedeutet, dass je nach Länge der individuellen Kündigungsfristen und Starttermin der TG die Finanzierung einer TG fast kostenneutral erfolgen kann. Eine TG muss also nicht viel teurer sein als eine „normale“ Entlassung.

Für das entlassende Unternehmen ergeben sich insgesamt einige Vorteile. Es kann die Entlassungen sozialverantwortlicher realisieren und hat dabei eine überschaubare Kostenkalkulation. Außerdem wird das Risiko von Kündigungsschutzklagen minimiert. Der Betriebsfrieden bleibt erhalten und damit wird das Image nach innen und außen gepflegt. Im Falle einer Insolvenz ergibt sich der Vorteil, dass der Betriebsübergang erleichtert wird. Und für die betroffenen Beschäftigten liegen die Vorteile in der professionellen Unterstützung

bei der beruflichen Neuorientierung, der Vermeidung von Arbeitslosigkeit, dem Erhalt der Rechtsansprüche bei der Agentur für Arbeit und der Erprobung von neuen Arbeitsverhältnissen mit Rückkehroption in die TG. Außerdem haben sie mehr Zeit und damit eine längere finanzielle Absicherung bei der Stellensuche.

Viel mehr als ein goldener Handschlag

Transferinstrumente lohnen sich immer, und zwar für alle Beteiligten: Den betroffenen Beschäftigten liefern sie die erforderlichen Unterstützungsleistungen bei der Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt. Betriebsräte können mit ihrem Einsatz für einen Transfersozialplan viel mehr als nur einen „goldenen Handschlag“ aushandeln und die berufliche Zukunft ihrer Kollegen verantwortungsbewusst im Auge haben. Und die Geschäftsführung kann in Krisenzeiten die Kosten eines unumgänglichen Stellenabbaus überschaubar kalkulieren und dennoch nach innen und außen signalisieren, dass sie ihre Fürsorgepflicht im Hinblick auf die betroffenen Beschäftigten ernst nimmt.

Wichtig ist, möglichst schon vor Start der Sozialplanverhandlungen Sachverstand hinzuzuziehen und bei der Gestaltung von Sozialplänen vermittlungsfördernde Elemente zu berücksichtigen. Bei der Auswahl geeigneter Transferdienstleister sollte darauf geachtet werden, einen erfahrenen Anbieter auszuwählen, der sich Qualitätskriterien verpflichtet hat, den Arbeitsmarkt der Region kennt, mit einem niedrigen Betreuungsschlüssel arbeitet und dessen oberstes Ziel die nachhaltige Vermittlung in neue Arbeitsverhältnisse ist. ■



Cornelia Rieke, M.A.

ist Leiterin Marketing und Entwicklung der Weitblick-Personalpartner GmbH.