

Vorbereitung und Durchführung einer Transfergesellschaft (TG)

Typische Ausgangslage

Ein Stellenabbau kann nicht mehr abgewendet werden. Dies ist eine extrem stressige und komplexe Situation für alle Beteiligten. Es beginnen Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über einen Sozialplan. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind sich einig, dass es dazu eine Transfergesellschaft geben soll, mehr steht aber noch nicht fest.

Die Ziele sind:

- Die Härten für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gut wie möglich abzufedern.
- So viel Sicherheit geben wie möglich.
- Den Wechsel in ein anderes Unternehmen gut gestalten und ermöglichen.

Da jedes Unternehmen anders ist, gibt es in dieser Phase auch kein „richtiges“ Vorgehen, um eine Transfergesellschaft erfolgreich aufzusetzen. Es gibt aber einige wichtige Eckpunkte und Kriterien, die bei der Planung und Vorbereitung beachtet werden sollten.

Die folgende Übersicht definiert „Leitplanken“ für einen bestmöglichen Wechsel und Neustart der Betroffenen.

Die Vorbereitungsphase

Erstberatung bei der Agentur für Arbeit unbedingt beachten. Wichtig, weil die Zahlung von Transferkurzarbeitergeld davon abhängt! Unbedingt vor Abschluss des Sozialplans durchführen!

- Viele wichtige Infos zur Unterstützung durch die Agentur für Arbeit:
https://www.arbeitsagentur.de/datei/merkblatt-8ctransferleistung_ba015390.pdf

Frühzeitig mögliche Anbieter für Transfergesellschaften recherchieren und eventuell mit der Personalabteilung abstimmen.

- Vorab die Rahmenbedingungen und Ziele der Transfergesellschaft beschreiben: Mitarbeiteranzahl, Laufzeit, zu erwartende Altersstruktur und Arbeitsplatzprofile skizzieren.
- Maximal zwei bis drei Transferanbieter zu einer persönlichen Angebotsvorstellung einladen (Pitch), am besten zusammen mit den KollegInnen der Personalabteilung (Aus Zeitgründen nicht mehr als drei, aber auch nicht weniger, um zu vergleichen).

Vertrauen in den Anbieter ist wichtig, dazu gehört auch ein transparenter Leistungsvergleich zu Beginn.

- Einen vertrauenswürdigen, erfahrenen Arbeitsrechtler engagieren, der bereits in dieser frühen Phase und in den Verhandlungen unterstützt. Er sollte sich mit der Verhandlung von Transfermaßnahmen auskennen.

Allgemeine Qualitätskriterien für die Transferanbieterauswahl

- ✓ AZAV Zertifizierung (Sonst ist keine Förderung durch die Agentur für Arbeit möglich.)
- ✓ Referenzprojekte mit soliden Vermittlungszahlen (Achtung: Zahlen alleine sind nicht aussagekräftig, für die Bewertung kommt es auf den Kontext an.).
- ✓ Bereitstellung persönlicher Referenzen des Anbieters
- ✓ Transparentes und realistisches Preis-Leistungsverhältnis
 - Welche Leistungen bekommt ein Mitarbeiter in der Transfergesellschaft und in welchem Umfang (Anzahl der Coachings, Workshops, Webinare oder Stellenvorschläge).
 - Wie hoch ist der Anteil der Kosten für die „Verwaltung“ (Räume, Gehaltsabrechnung, Organisation) und wie hoch für die Beratung wie Vermittlung?
- ✓ Nachvollziehbarer und konsistenter individueller Beratungsansatz
 - Ganzheitliche Beratung: Bekommt ein Mitarbeiter in der Transfergesellschaft auch Hilfe bei anderen Problemen? Zum Beispiel: Psychosoziale Beratung bei Depression, Sucht, Schulden oder übernimmt die interne Sozialberatung des Unternehmens diese Themen?
 - Gibt es in der Transfergesellschaft eine aktive Vermittlungsunterstützung?
 - Welche Qualifikation haben die Berater- und Projektleiter (Ausbildung, Berufserfahrung, Zusatzqualifikationen)? Oft ist regionale Nähe wichtiger als die Branchenexpertise.
 - Wie ist der Beratungsschlüssel, das heißt, wie viele Mitarbeiter werden gleichzeitig von einem Berater betreut? Optimal ist, ein Berater betreut maximal 25 bis 30 Klienten.

Qualitätskriterien für die Auswahl der Transfergesellschaft können sein

Profil und Selbstverständnis des Anbieters

- Versteht sich der Anbieter als aktiver Unterstützer und Lösungsanbieter für Mitarbeiter und Unternehmen, der bereits vor dem Start der Transfergesellschaft tätig wird (s. Konzept und Kosten im Leistungspaket)?
- Wie flexibel reagiert der Anbieter, wenn sich in den laufenden Verhandlungen neue Anforderungen ergeben?
- Stellt der Anbieter ein erfahrenes Projektteam zur Verfügung? Eine Transfergesellschaft darf nicht nur verwaltet werden. Notwendig ist ein aktiver, kompetenter Projektmanager.
- Wie erfolgt die Bezahlung des Anbieters? In der Regel in Pauschalen, die zu Projektbeginn fällig werden. „Erfolgspremien“ für den Anbieter könnten dazu verleiten, Mitarbeiter in erster Linie schnell auf die erstbeste Stelle zu vermitteln und nicht auf die am besten passende Stelle. Bewährt haben sich außerdem gestaffelte Sprinterprämien für Mitarbeiter, die die Transfergesellschaft vor Ablauf vorzeitig verlassen.
- Ermutigt der Anbieter, Probearbeit, Rückkehrrechte, Praktika und Sprinterprämien im Sozialplan aufzunehmen?

Leistungen

- Unterstützt der Anbieter im Vorfeld bereits bei der Kostenplanung (Berechnung der Remanenzkosten)?
- Erstellt der Anbieter ein TG-Konzept, das wirklich individuell auf die Situation des Unternehmens und der betroffenen Mitarbeiter abgestimmt ist?
- Unterstützt der Anbieter mit einer Vorab-Krisenberatung, wenn Mitarbeiter zum Beispiel nach einem Trennungsgespräch in eine psychische Krise geraten, eventuell auch mit einer 24/7 Bereitschaft?
- Besteht die Möglichkeit, auch Betriebsräte, Führungskräfte und die KollegInnen der Personalabteilung während des Trennungsprozesses mit einem Coaching zu begleiten?
- Unterstützt der Anbieter im Kontakt mit der Agentur für Arbeit?
- Entwickelt die Transfergesellschaft ein eigenes Kommunikationskonzept, um die Mitarbeiter im Vorfeld über das Angebot zu informieren? Gehört dazu auch die Möglichkeit zu einem persönlichen und vertraulichen Gespräch?
- Passt der Anbieter die Informationen an das Unternehmen an (Beispiel: Nutzung von Bildschirmen in der Produktion, Führungskräftefahrten, Bereitstellung von Online-Kommunikationsmitteln)?

Ausgestaltung im Sozialplan/Interessenausgleich/dreiseitigen Vertrag und die Umsetzungsplanung

- Auch in dieser Phase die Agentur für Arbeit einbinden und sich frühzeitig mit den Ansprechpartnern abstimmen.
- Qualifizierung: Unbedingt ein Budget einplanen. Je nach Situation z.B. 1500 bis 3500 Euro je MitarbeiterIn. Qualifizierung als „Poollösung“ vereinbaren, das schafft mehr Flexibilität für die Durchführung.
- Begleitung der Transfergesellschaft während der gesamten Laufzeit: Beirat einrichten, feste Reporting-Regeln und -Standards vereinbaren.
- Sprinterprämien, Rückkehrrechte, die Möglichkeit von Probearbeit und Praktikum vereinbaren (Kann teilweise auch über den dreiseitigen Vertrag gelöst werden.).
- Eventuell Covid-19 berücksichtigen: Faire Laufzeiten planen, besser mindestens zwölf Monate als acht. Online-Coachings und Webinare möglich machen.
- Genug Ressourcen und Zeit einplanen für die Information der betroffenen Mitarbeitenden und die organisatorische Vorbereitung des Wechsels in die Transfergesellschaft (BR, Personalabteilung, Führungskräfte).
- Gemeinsames Projektteam, Jour fixe o.ä. mit Personalabteilung und Transferanbieter (und eventuell Agentur für Arbeit) für diese Vorbereitungsphase einplanen, um rechtzeitig offene Fragen zu klären.