

Selbst –Verständnis und Qualität von beruflichen Transfermaßnahmen -„Die Tür geht nach innen auf!“ -

Einleitung

Betriebsräte und Arbeitgeber haben immer häufiger über Transfermaßnahmen im Rahmen von Sozialplänen zu beraten. Sie tragen dabei eine große Verantwortung gegenüber den Betroffenen und stehen im Spannungsfeld der Interessen. Sinkende Akzeptanz von Transfergesellschaften und –Agenturen und sinkende Vermittlungsquoten machen die ohnehin schwierige Situation bei den Verhandlungen nicht leichter. Hinzu kommt die öffentliche Diskussion um den vermeintlich wenig effektiven Mitteleinsatz zur Ko – Finanzierung auf der Grundlage der §§ 216 a / 216 b SGB III.

Aus Sicht des Autors müssen Transfermaßnahmen neben der Vermittlung in neue Beschäftigungsverhältnisse eine Bearbeitung der tieferen persönlichen Dynamiken leisten und somit über enge arbeitsmarktrelevante Herausforderungen hinaus gehen. Die Teilnehmer/innen gehen nach solchen Erfahrungen dann gestärkt und selbstbestimmter aus diesen Krisen hervor. Somit kommt den Betriebsräten und den (ehemaligen Arbeitgebern) während oder nach Ablauf der Maßnahme, wenn auch verspätet, aber trotzdem die notwendige Anerkennung zu.

Transfergesellschaften oder Transferagenturen und Outplacement –Maßnahmen haben immer auch einen wichtigen (arbeits-)rechtlichen Hintergrund und Zusammenhang. Es geht um die Beendigung von Arbeitsverhältnissen und um eindeutige, rechtliche Regelungen, die für den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die bestmöglichen Regelungen beinhalten sollen, den Kern der Fragestellungen kann das Arbeitsrecht allerdings nicht lösen.

Es geht mehr denn je um tiefliegende persönliche Themen-Komplexe, die bei den Betroffenen berührt und bearbeitet werden müssen. Dieses um so mehr, je prekärer die Lage auf dem Arbeitsmarkt ist, je mehr Angst vor Veränderung und je schwieriger die persönliche Lebenssituation vor diesem Hintergrund erscheinen.

Die inhaltliche Ausrichtung und Qualität von Transferprogrammen muss kritischer denn je überprüft werden und sich bezüglich Verständnis und Zielrichtungen deutlich erweitern, damit Akzeptanz und Ergebnisse wieder stimmen. Transferprogramme haben einen hohen qualitativen und nachhaltig wirkenden Beitrag zur Neu- Orientierung zu leisten, indem sie über den schnellstmöglichen Transfer in neue Beschäftigung hinaus gehen und grundlegende Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Anerkennung und Sinnerfüllung der Betroffenen explizit thematisieren.

Besonders in Zeiten der schnellen Veränderungen im Zeichen der Globalisierung, der Unsicherheit und in Verlustsituationen ist das Verständnis, das Bewusstsein und die Fähigkeit, mit dem Wandel umzugehen, eine wichtige, persönliche und damit berufliche Qualifikation. Die Krise bietet erst dann eine Chance zur Veränderung, wenn die Situation überhaupt angenommen wird. „Die Tür geht (zunächst) nach innen auf!“ Dann vollzieht sich persönliche Entwicklung und Lösungswege in Richtung neuer Beschäftigung werden entdeckt.

Transfermaßnahmen

Die vielfältigen arbeitsrechtlichen und leistungsrechtlich-organisatorischen Fragestellungen von Transfermaßnahmen sind in vielen Beiträgen ausführlichst erörtert worden, deswegen an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick.

Transferagentur § 216 a SGB III

Zusätzlich oder alternativ zu Abfindungszahlungen werden die Mitarbeiter/innen während der auslaufenden Kündigungsfristen unterstützt. Die emotionale Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes, berufliche Neu-Orientierung, praktische Hilfestellungen bei Bewerbungsverfahren und Vermittlungsunterstützung sind in der Regel Inhalte einer Transferagentur. Der Ausgleich des Hauptnachteils, der Verlust des Arbeitsplatzes, soll auf diese Weise geleistet werden. Die Bundesagentur für Arbeit fördert die Maßnahmen mit 50% der Kosten bis zu einem Betrag von € 2.500,00 pro Mitarbeiter/in.

Transfergesellschaft § 216 b SGB III

Bei einer Transfergesellschaft erfolgt entgegen der Variante Transferagentur ein Arbeitgeberwechsel. Die Mitarbeiter beenden per Aufhebungsvertrag das Arbeitsverhältnis mit dem ehemaligen Arbeitgeber und schließen ein befristetes Überbrückungs-Arbeitsverhältnis mit der Transfergesellschaft. Die Laufzeit des Vertrages ist länger als die ursprüngliche auslaufende Kündigungsfrist.

Inhalt der Arbeitsverträge ist die berufliche Neu-Orientierung und Qualifizierung mit dem Ziel einer zeitnahen und angemessenen Beschäftigungsaufnahme. In der Regel belaufen sich heute die Bezüge in der Transfergesellschaft auf rund 80 % der vorherigen Bezüge und setzen sich zusammen aus dem Betrag des sogenannten Transfer – Kurzarbeitergeldes der Bundesagentur für Arbeit nach § 216b SGB III und einer Aufzahlung auf diesen Betrag. Das Überbrückungsarbeitsverhältnis kann bis zu zwölf Monaten gefördert werden.

Profiling

Transfermaßnahmen sind in der Regel im objektiven Interesse aller Mitarbeiter/innen. Das für eine Transfergesellschaft vorgeschriebene Profiling muss vor Beginn der Maßnahme durchgeführt werden. Grundlage ist das (inhaltlich leider wenig geeignete) Formblatt der Bundesagentur.

In Gruppenveranstaltungen und Einzelgesprächen werden erste individuelle Problematiken geklärt und der erste Entwurf eines individuellen Eingliederungsplanes formuliert. Spätestens mit dem Profiling setzt die „holding function“ der Transfermaßnahmen ein. Die Leugnung der Realität des Abbaus lässt sich nicht mehr aufrechterhalten.

Schlechte Aussichten

Transfergesellschaften wie Agenturen haben gerade aufgrund sinkender Vermittlungsquoten nicht mehr den guten Ruf, den sie eigentlich verdient hätten. Mehr und mehr benutzt als routinemäßiger, arbeits- und förderungsrechtlich geregelter Ausweg, häufig aber empfunden als Zubrot und Trost- Pflaster zur Minderung oder Verzögerung des Schmerzes, als schleichender Übergang in die drohende Arbeitslosigkeit oder in die erwartete Verschlechterung der Arbeits- und Lebensbedingungen, verschwindet die positive und

produktive Chance der Transfersituation zur individuellen und gesellschaftlichen Entwicklung.

Der Blick in die berufliche Zukunft wird beim Arbeitsplatzverlust ohne professionelle Begleitung häufig (noch) düsterer, die Ängste und Sorgen, die Anpassungsleistungen, in denen sich viele Arbeitnehmer/innen wahrnehmen, verstärken sich mehr und mehr. Die Suche nach Schuldigen, die Politik, die Globalisierung, die verschärften Zumutbarkeitsregelungen u.v.m. stehen dann im Vordergrund. Viele fühlen sich als Opfer den Umständen hilflos ausgeliefert und bestrafen sich zusätzlich, indem sie Unterstützung aktiv oder passiv ablehnen.

Ausgeprägte Macht-/Ohnmachtkonflikte, Schuldgefühle und aktualisierte Unwert-Erfahrungen („Keiner will mich (mehr)“, („Vielleicht bin ich doch selber Schuld“) und deren Abwehr bestimmen dann das Verhalten aller Akteure, erschweren die Verhandlungen und den Zugang zu neuen Möglichkeiten und zum Arbeitsmarkt.

Die Fehler des Managements sind oft über Jahre von der Belegschaft kompensiert worden, die Schuld an den Ereignissen wird neurotisch verarbeitet. Die aktuelle Situation wird im Zusammenhang mit früheren Konflikten erlebt, wodurch noch mehr Angst und Abwehr entsteht. Da Angst körperlich erlebt wird, liegt hier u.a. ein Grund dafür, dass psychosomatische Krankheiten in diesen Krisensituationen deutlich zunehmen.

Die Kräfte sind stark, häufig zu stark für einen Einzelnen. Viele Betroffene sind einfach überfordert oder fühlen sich so. Ein Großteil der Beschäftigten leidet, wie viele Untersuchungen nachweisen, zudem ständig unter der Angst, dass es auch in ihrem Unternehmen zum Abbau und Arbeitsplatzverlust kommen könnte. Früher oder später geht es dann in den Macht-Kampf, in die innere Kündigung, Depression, Isolation. Folge dieser Entwicklung sind beispielsweise die ständig steigenden Gesundheitskosten.

Chance zum Neu – Beginn

Alle Beteiligten, insbesondere aber die Transfer-Dienstleister müssen ihren Ansatz, ihre Arbeitsweise und ihr Selbst-Verständnis in Richtung einer ganzheitlichen Arbeitsweise in der Situation erweitern, damit Zielsetzung, Ergebnisse und Diskussion bzgl. der effektiven Mittelverwendung in ein neues Licht geraten.

Transfermaßnahmen dürfen nicht (weiter) verkommen als Organisationseinheiten zur Regelung der arbeitsrechtlichen Klippen des § 613 a BGB und der Sozialauswahl, dürfen nicht zu „Bonbons“ oder Routineeinrichtungen zur Beruhigung der Beteiligten missbraucht werden.

Transfermaßnahmen stellen mehr denn je notwendige und sinnvolle Aktivitäten dar, in denen sich den Betroffenen (endlich) einmal die Möglichkeit eröffnet, ihre bisherige berufliche und persönliche Situation zu reflektieren, sich grundlegend neu zu orientieren und sich auszutauschen über Beweggründe, Qualität ihres (bisherigen) Tuns, ihres (Arbeits-) Lebens.

Somit leisten sie einen dringend erforderlichen Beitrag zur Bewusstseinsarbeit in unserer Arbeitsgesellschaft. Es braucht für diese persönlichen Prozesse ein positives, unterstützendes und gewährendes Feld und keine Aneinanderreihung von unzusammenhängenden Trainingsmodulen oder kurzfristigen Vermittlungsdruck.

Schöpferischer Prozess

Transfergesellschaften in unserem Sinne sind keine Auffanglager, keine zweitrangigen, Alternativen im Vergleich zur „normalen“ Erwerbstätigkeit, sondern wichtige Felder und Organisationen für persönliche und berufliche Entwicklung. Sie müssen ihren Mitarbeitern neue Erfahrungs- und Lernräume eröffnen, andere Umgehensweisen vorleben, vermitteln und erfahrbar machen.

Es braucht an dieser Stelle ein positiv verstandenes und kommuniziertes Selbstverständnis der Transfersituation. Für die meisten Arbeitnehmer/innen ist der Verlust des Arbeitsplatzes heute mehr denn je eine krisenhaft und existenziell bedrohlich empfundene Lebenssituation, obwohl der berufliche Wandel schon lange kein abwendbares Einzelschicksal mehr ist, sondern zunehmend eher die Regel. Menschen in diesen Krisensituationen zu begleiten, erfordert ein hohes Maß an Ausbildung, Professionalität, Authentizität und Verantwortungsgefühl.

Transfergesellschaften bieten dann eine gute Gelegenheit, wenn sie sich nicht unter dem Druck unbewusster Erwartungen, falscher Versprechungen und steigendem Kostendruck zu reinen Vermittlungsinstanzen instrumentalisieren lassen, sondern die oben beschriebenen, zugrundeliegenden Thematiken bearbeiten und den notwendigen Konfrontationen im Coaching- Prozess nicht aus dem Wege gehen.

Die fallenden Vermittlungsquoten sind Ergebnis der oft eindimensionalen Auseinandersetzung. Die Betroffenen haben aber ein Recht auf professionelle Begleitung und Konfrontation und Feedback in ihrem Lernprozess. Die Vorbereitung des (Wieder-) Einstiegs in den Arbeitsmarkt braucht auf jeden Fall angemessene Arbeit auf emotionaler, körperlicher und auf der Sinnesebene, damit alle positiven und kreativen Ressourcen zur Veränderung der Sichtweise, des Bewusstseins und der Handlungsweisen geweckt und genutzt werden können. Der Kopf allein ist überfordert mit dieser Aufgabe.

Der schöpferische Prozess, den jede Krise mit sich bringen kann, kann dann genutzt werden zur Entwicklung neuer Visionen, zur Bewältigung alter Konflikte und Begrenzungen, für neue Entwürfe und Ziele. Berufliche Entwicklung ist immer Folge von persönlicher Entwicklung, nicht umgekehrt. Diese Tendenz wird vor dem Hintergrund der schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt immer deutlicher und findet ihren Niederschlag in der Ausrichtung der Coaching- Programme auf die individuelle Situation der Betroffenen.

Geschützter Raum / Schützendes Feld

Transfermaßnahmen bedeuten, ein Feld zur Verfügung zu stellen, das gegen die vielen und starken negativen und destruktiven Kräfte bestehen kann. Das kann nur von Menschen und Organisationen geleistet werden, denen diese Kräfte bekannt sind, die in starken Teams miteinander und unter klarer Führung damit arbeiten können, die selber Kontakt haben ihrer Aufgabe, zu ihrem Wert und auch zu ihren Schwächen.

Das Eingeständnis von Schwäche, von Angst, aber auch das Schutzbedürfnis ist oft der Schlüssel zum schöpferischen Sprung, zur beruflichen Weiterentwicklung. Die Abwehr der eigenen, häufig schon frühkindlich erlebten Ablehnung macht die Inanspruchnahme von Hilfe und Unterstützung häufig fast unmöglich und stärkt die Arroganz, man könne heute und auch zukünftig bei den steigenden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt alleine bestehen.

Es geht dabei wohlgerne nicht um das Führen in psychotherapeutische Prozesse, sondern um lösungsorientierte, an den Ressourcen orientierte Coaching- und Trainingsprogramme.

Teamarbeit

Eine, vielleicht die zentrale arbeitsmarktliche Schlüsselqualifikation ist heute die Fähigkeit zur Teamarbeit, zur Bereitschaft, sich auszutauschen, sich anzuvertrauen, sich einzubringen, seine Arbeit, auch in der Transfargesellschaft (!), mit zu gestalten. Und nicht in der Ohnmacht oder in der Macht, was in den Auswirkungen dann auf das Gleiche herauskommt, verhaftet zu bleiben. Mit Bewusstwerdung dieser Konflikte entsteht Neues, neue Visionen und Möglichkeiten, neuer Sinn und Perspektive. Jede Krise hat einen Sinn und in dem Maße, wie dieser verstanden wird, steigen die Heilungschancen. Wird die Botschaft nicht verstanden, bleibt die Energie in der Abwehr stecken und steht nicht zur Lösung zur Verfügung. Die Aussichten auf eine neue und bessere Beschäftigung sinken.

Die Chancen müssen in der Transfersituation thematisiert werden, die Abwehrmechanismen ebenfalls. Sonst bleibt auch in der Transfersituation alles beim Alten und es kommt zu Wiederholungen bereits gemachter Erfahrungen statt zur Erweiterung der Möglichkeiten.

Es braucht den Raum, die Zeit zum Verarbeiten. Es braucht ein entspanntes, positives, kraftvolles Feld und professionelle Unterstützung bei diesen Prozessen, damit ein Abrutschen in Regression, in Depression und Anklage, in Abwehr oder Angriff, in Unwert, Isolation und Sinnlosigkeit und spätere Arbeitslosigkeit vermieden werden kann.

Transfargesellschaften, wie wir sie verstehen, halten und stellen wieder den Kontakt zum (verlorenen) persönlichen Wert, zur Lust und zum Sinn der Arbeit her. Sie vermitteln selber einen Entwurf für ein anderes Arbeiten und Miteinander. Die praktische Arbeit in (Groß-) Gruppen z.B. bietet sich an, da Zugang zu Möglichkeiten eröffnet wird, die dem Einzelnen so gar nicht zugänglich sind. Durch gemeinsam gemachte Erfahrungen in der Vergangenheit, die allerdings nicht so kommuniziert wurden, werden Verbundenheit und Gemeinsamkeit wieder erfahrbar und für den Einzelnen nutzbar.

Visionen entwickeln

Die eigene Verantwortung für ein sinnvolles Leben und Arbeiten, ein Leben in Verbundenheit mit anderen Menschen und den eigenen Wünschen und Bedürfnissen braucht einen neuen Entwurf von Arbeit und Leben durch praktisches Erleben und Erfahrung eben gerade in der Transfargesellschaft.

In Deutschland gibt es eine besondere Kultur des Jammerns, der Opferbereitschaft und der Weigerung, geforderte persönliche Verantwortung zu übernehmen. Beim Arbeitsplatzverlust tauchen diese Dynamiken, Ansprüche und Glaubenssätze regelmäßig und wirksam auf und bieten dann eine gute Möglichkeit, darüber hinaus zu wachsen. Diese Themen müssen auf jeden Fall in Workshops in angemessener Form im Rahmen einer Neu- Orientierung bearbeitet werden.

Die Scham und die Angst, in Zukunft nicht mehr wie im bisherigen Maße für sich und die Familie sorgen zu können, verengen den Blick und das Bewusstwerden über Lösungsmöglichkeiten und verhindern die Inanspruchnahme von professioneller Hilfe.

Gerade Männern fällt es schwer, Schwäche zu zeigen, sich abhängig zu fühlen von Unterstützung. Genau das braucht es aber, damit die eigene Energie und Kraft, die eigene Berührtheit und Leidenschaft wieder spürbar wird und die Betroffenen sich auf dem Arbeitsmarkt gestärkt und klar vertreten können. Ohne diesen Zugang gibt es eigentlich keine neue und nachhaltige Orientierung, ohne den Abschied keine wirkliche neue Perspektive, es passiert nicht wirklich etwas. Die aufgewendeten Ressourcen an Geld und Zeit sind in diesem Fall dann nicht effektiv eingesetzt.

In dem Maße, wie es gelingt, Mut und Einsatz wieder ins Fließen zu bringen, steigen die Chancen auf dem Arbeitsmarkt. In dem Maße wie Bereitschaft und Einsicht in die Notwendigkeit zur Veränderung besteht, steigt die Chance zu einem schöpferischen Prozess. Dann entsteht Bewusstsein und wächst Vertrauen für den eigenen Wert und ein Wissen um den eigenen (Arbeits-) Platz.

Zusammenfassung

Transfergesellschaften haben vor diesem Hintergrund einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung des Bewusstseins zu leisten, das der Arbeitsmarkt nicht eine Reihe von Ursache und -Wirkungs-Zusammenhängen ist, sondern ein vielschichtiges prozesshaftes Geschehen.

Eine Reduktion auf kurzfristige, quantifizierbare Ergebnisse führt keinen Millimeter weiter und dient nur denjenigen, die ohnehin die Mitarbeiter/innen als Kosten- und Produktionsfaktoren und nicht als kreative Menschen in ständigen Veränderungsprozessen verstehen wollen. Und denen, die Interesse daran haben, das die Arbeit eine seelenlose Welt bleibt statt einer Möglichkeit, sich sinnvoll einzubringen und das Zusammen-Leben zu gestalten.

So verstanden ist die berufliche Neu-Orientierung in Transfermaßnahmen ein sinnvoller und nachhaltiger Beitrag, die eingesetzten Mittel in hohem Maße gerechtfertigt, wenn sie die Menschen mit ihren Wurzeln und mit ihren Flügeln ein Stück mehr in Verbindung bringen.

An kaum einer anderen Stelle in der Wirtschaft werden größere Werte zerschlagen oder erhalten, geht es doch um das Vertrauen der Menschen zu sich und zu ihrem Wert. Das betrifft sowohl die Mitarbeiter/innen, die gehen (sollen), als auch die im Unternehmen verbleibenden. Diese Gruppe wird leider allzu häufig in den Transferkonzepten vergessen.

Unternehmen brauchen Menschen, die etwas einbringen, nicht nur im kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Sinne: Visionen, Kreativität, Mut, Freude, Flexibilität und ein gesundes Gefühl für ihren eigenen Wert und Verantwortlichkeit für das Ganze sind die Grundlage für ein gesundes Wachstum.

Helmut Meyer, Geschäftsführer roots & wings academy + friends GmbH & Co. KG, Starnberg mit dem Schwerpunkt Personal - Transfer. In den letzten Jahren mehr als 150 Projekte in Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung und Branchen.
e-mail: helmut.meyer@roots-wings.de