

# Positionspapier

des Bundesverbandes  
der Träger  
im Beschäftigentransfer e. V.

Qualität und Effizienz  
im Beschäftigentransfer



## **Impressum**

Herausgeber:

Bundesverband der Träger im Beschäftigentransfer e. V.  
D- 40589 Düsseldorf

Vorstand:

Christa Burbach, Heinrich-Jürgen König, Harald Müller, Michael Wacker

2. Auflage Oktober 2007

Druck: 1.000 Exemplare

© Bundesverband der Träger im Beschäftigentransfer e. V.

Nachdruck und Weiterverbreitung in allen Medien und

Online-Diensten nur mit Genehmigung des Herausgebers.

## **Vorwort**

Ein breiter Querschnitt der Anbieter von Transferdienstleistungen in NRW hat sich zum Ziel gesteckt, die verschiedenen Instrumente des Beschäftigentransfers weiter zu entwickeln, ihren Einsatz zu fördern und in der Öffentlichkeit kompetent zu vertreten. Zu diesem Zweck hat sich zu Beginn des Jahres 2006 der Arbeitskreis „Qualität und Effizienz im Beschäftigentransfer“ unter Moderation der G.I.B. und Beteiligung des IAQ gebildet.

Am 14. August 2007 hat sich aus diesem Arbeitskreis der Bundesverband der Träger im Beschäftigentransfer e. V. gegründet. Die in der vorangegangenen Arbeit entwickelten und abgestimmten Positionen werden im nachfolgenden Positionspapier zusammengefasst und der Öffentlichkeit vorgestellt. Das Papier weist das Qualitätsverständnis der Arbeit im Beschäftigentransfer aus und zeigt, dass das Instrument Beschäftigentransfer gegenüber konventionellen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten deutlich effizienter ist.

Die im Bundesverband der Träger im Beschäftigentransfer e. V. kooperierenden Transferträger – die sich ansonsten im Wettbewerb zueinander befinden – arbeiten kontinuierlich und gemeinsam an der Weiterentwicklung ihres Qualitätsverständnisses und können Referenzen über praktische Erfahrungen und Erfolge im Beschäftigungstransfer nachweisen.

Mit der Aufnahme in den Verband haben sich die Träger verbindlich auf die in diesem Positionspapier dargelegten Grundsätze und deren Umsetzung in die praktische Geschäftstätigkeit verpflichtet. Um die Prüffähigkeit der Einhaltung zu gewährleisten, unterziehen sich die Mitglieder einem Zertifizierungsverfahrens. Dazu hat die Mitgliederversammlung ein entspr. Verfahren verabschiedet und Zertifizierungsgesellschaften akkreditiert.

## *Inhalt*

1	Das Ziel des Beschäftigtertransfers .....	5
2	Die Umsetzung des Transferkonzepts .....	6
3	Die Qualität der Transferdienstleistungen.....	10
	Beratung.....	10
	Projektsteuerung und -abwicklung .....	10
4	Die Kosten und Wirkungen von Transferleistungen .....	12
	Rahmenbedingungen, Effekte und Kosten unterschiedlicher Transferwege.....	12
	Direkte Kosten, Erlöse und Wirkungen des Beschäftigtertransfers .....	12
5	Beschäftigtertransfer als Element moderner Arbeitsmarktpolitik.....	15
6	Fazit .....	17
	Anmerkung.....	17
	Gründungsmitglieder und Organisationen des Bundesverbandes der Träger Beschäftigtertransfer.....	18

## 1 Das Ziel des Beschäftigentransfers

Der Beschäftigentransfer hat ein zentrales Ziel: die unmittelbare Wiederaufnahme einer beruflichen Tätigkeit. Angesichts drohender Arbeitslosigkeit geht es darum, die Handlungskompetenz der arbeitssuchenden Teilnehmer zu stärken und sie in die Lage zu versetzen, ihre Ziele am Arbeitsmarkt zu realisieren. Dies geschieht über die Organisation eines Transferprozesses, der sich aus den Elementen Beratung, Qualifizierung und Vermittlungcoaching zusammensetzt. Die Aufnahme einer existenzsichernden Erwerbstätigkeit ist das Ziel des Transferprozesses. Vor dem Hintergrund steigender beruflicher Anforderungen beschränkt sich dieser Prozess jedoch nicht auf die reine Stellenvermittlung. Es ist vielmehr die langfristige Perspektive, die eine erfolgreiche Wiedereingliederung ausmacht. Der dauerhafte Verbleib auf dem Arbeitsmarkt und damit der Erhalt und die Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit sind die Handlungsleitlinien, die für diesen Prozess gelten.

Basis für den Erfolg des Beschäftigentransfers ist eine partnerschaftliche und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Arbeitsbeziehung zwischen dem Transferberater und dem Teilnehmer. Insofern kann der Teilnehmer nicht auf seine Erwerbsrolle allein beschränkt bleiben, vielmehr muss die Arbeit zwischen Teilnehmer und Berater den Menschen in seiner gesamten Lebenssituation berücksichtigen.

Dies gilt gleichermaßen für den gesamten Transferprozess, dessen Ausgestaltung die individuelle Gesamtsituation des Teilnehmers reflektieren muss. In der Konsequenz erfordert dies eine kontinuierliche – gemeinsam von Berater und Teilnehmer vorzunehmende – Bewertung und Anpassung der persönlichen Ziele.

## 2 Die Umsetzung des Transferkonzepts

Zentraler Erfolgsfaktor eines individuell ausgerichteten Transferkonzeptes ist die Befähigung des Teilnehmers, seine persönliche Situation realistisch wahrnehmen, beurteilen und auswerten zu können und effektive Handlungsstrategien zu entwickeln. Die auf eine existenzsichernde Beschäftigung ausgerichtete Beratung unterstützt ihn darin, seine Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt bewusst auszuloten, aktiv eigene Ziele zu formulieren und diese zielgerichtet zu verfolgen. Die Rolle des Transferberaters besteht darin, den Teilnehmer bei der Zielfindung zu unterstützen und unter Berücksichtigung seiner Voraussetzungen und den Anforderungen des Arbeitsmarktes die Integrationschancen durch Beratungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsangebote zu erhöhen.

- *Beratungsangebote*

Basierend auf gemeinsamen Zielvereinbarungen erhält der Teilnehmer Unterstützung bei der Umsetzung seiner individuellen Transferstrategie. Die Beratung erfolgt bedarfsgerecht und vermittlungsorientiert sowohl in Einzel- als auch in Gruppenberatungsterminen.

- *Qualifizierungsangebote*

Innerhalb des Beschäftigentransfers spielt die zielgerichtete Qualifizierung, die auch extrafunktionale und personale Ziele einschließt, eine wichtige Rolle. In Seminaren zur Beruflichen Orientierung erarbeiten alle Teilnehmer die Unterlagen für eine erfolgreiche Bewerbung und die individuelle Handlungskompetenz für die Arbeitsmarktrecherche und die Bewerbungssituation (s. Punkt 3). Weicht die vorhandene Qualifikation des Teilnehmers von den Anforderungen des angestrebten Tätigkeitsfeldes, ggf. auch eines konkreten arbeitsmarktlichen Bedarfs ab und besteht die Voraussetzung diese Qualifikationslücke über Weiterbildung zu schließen, werden zielgerichtet fachliche Qualifizierungsangebote ausgewählt (ggf. in Kooperation mit geeigneten Anbietern konzipiert) und über die Agenturen für Arbeit beantragt.

- *Vermittlungsangebote*

Neben der Selbstsuche erhalten die Teilnehmer, abgestimmt auf das individuelle Bewerberprofil, regelmäßig Stellenangebote. Diese stammen u. a. aus öffentlich zugänglichen Quellen (Internet, Virtueller Arbeitsmarkt etc.). Entscheidender für den Vermittlungserfolg sind jedoch diejenigen Stellen, die der Transferberater durch die Nutzung regionaler Kontakte akquiriert, und den Teilnehmern exklusiv vorschlagen kann.

### 3 Die Bausteine der Transferberatung

Die systematische Transferberatung setzt sich aus Bausteinen zusammen, die vermittlungsorientiert eingesetzt und kombiniert werden.

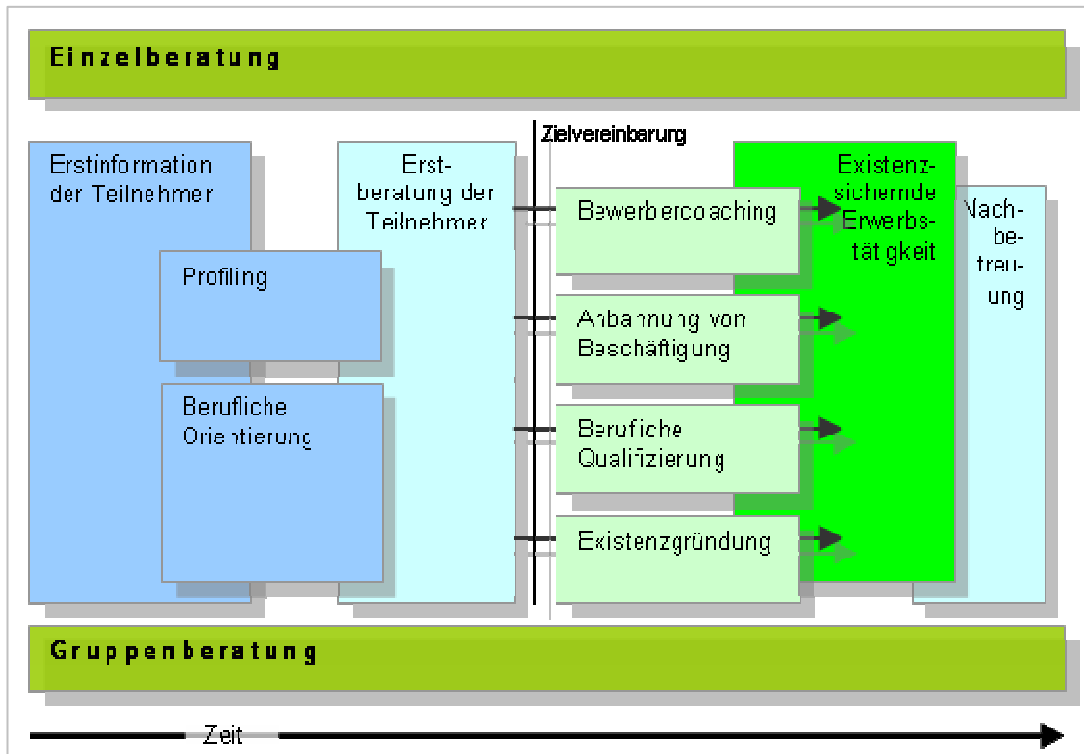


Abbildung 1: Bausteine der systematischen Transferberatung

- **Teilnehmerinformation**  
Vor Beginn des Beschäftigentransfers werden die betroffenen Mitarbeiter durch den Träger detailliert über die inhaltliche Konzeption und die Leistungen des Transferkonzeptes informiert. Im Falle der Transfergesellschaft werden die Vertragsinhalte ausführlich mit den Interessenten erörtert. Im Bedarfsfall wird Beratung angeboten. Vor diesem Hintergrund ist eine bewusste und tragfähige Entscheidung für, ggf. auch gegen das Transferangebot gewährleistet.
- **Profiling**  
Im Falle der Transfergesellschaft ist dem Eintritt in die Gesellschaft das Profiling nach § 216a SGB III vorgeschaltet. Das Profiling beinhaltet neben standardisierten Testverfahren eine persönliche Beratung und bietet dem Teilnehmer eine umfassende Standortbestimmung bezogen auf die berufliche, familiäre und persönliche Situation. Auf dieser Grundlage werden gemeinsam „vorläufige“ berufliche Ziele abgesteckt. In der Transferagentur sind Standortbestimmung und Zieldefinition Bestandteile der Einzelberatung.
- **Berufliche Orientierung**  
Mit Beginn des Transferprozesses nehmen alle Teilnehmer an der beruflichen Orientierung teil. Hier werden die Grundlagen und Strategien für eine erfolgreiche Bewerbung vermittelt. Bewerbungstraining, Bewerberauswahlverfahren, Einstellungstests, Arbeitsmarktanalyse, Stellensuche und Selbstmarketing sind Inhalte dieses Arbeitspaketes, das in den ersten vier Wochen nach

Beginn des Transfers realisiert wird. Es bildet den Ausgangspunkt für die sich anschließende Beratungsphase und das Vermittlungscoaching.

- **Erstberatung: Transferkonzept und Zielvereinbarung**

Im Anschluss an die berufliche Orientierung findet die Erstberatung statt. Sie baut auf den Ergebnissen des Profilings und des beruflichen Orientierungsprozesses auf. Ausgehend von dem individuellen Ziel wird gemeinsam eine Strategie (Berufswegeplan) entwickelt, in der alle Schritte vereinbart werden, die zur Erreichung des Zieles notwendig sind. Verbindlich beschließen Transferberater und Teilnehmer zur Realisierung der Zielsetzung notwendige unmittelbare Bewerbungsaktivitäten, Qualifizierungen zum Ausgleich von Defiziten oder die Realisierung einer Existenzgründung. Die Aufgaben von Teilnehmer und Berater und die Zeitpläne werden zur Festigung der Verbindlichkeit in der Regel in Form einer Zielvereinbarung schriftlich vereinbart.

- **Prozessbegleitende Einzelberatung**

Die sich aus der Zielvereinbarung ergebenden individuellen Schritte werden durch regelmäßige Einzelberatungen jedes einzelnen Teilnehmers begleitet und im Bedarfsfall gezielt unterstützt. Ein solches Bewerber- und Vermittlungscoaching umfasst die Akquisition freier Stellen, die Auswahl, Beantragung und Aufnahme geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen, die Existenzgründungsberatung oder sonstige Beratungshilfen, die zur Aufnahme einer existenzsichernden Beschäftigung beitragen (so z. B. auch die Vermittlung an Schuldner- oder Suchtberatungsstellen). Beratung und Vermittlungscoaching stehen für professionelle Begleitung, Beratung und Training. Sie bereiten auf berufliche Herausforderungen, auf neue Lebens- und Arbeitssituationen vor und unterstützen bei Lösungen.

- **Bewerbercoaching**

Ein gesichertes persönliches Profil, qualifizierte Bewerbungsunterlagen und die Verfügung über geeignete Rechercheinstrumente versetzen den Bewerber in die Lage, selbst aktive Stellensuche zu betreiben. Dabei wird er aktiv vom Transferberater unterstützt und beraten, insbesondere durch die Heranführung an verdeckte Stellenpotenziale und die gezielte Vorbereitung auf die Bewerbungssituation. Bewerbercoaching umfasst in einem zeitlich festgelegten Rahmen die professionelle Begleitung, Beratung und das Training des Bewerbers und bereitet gezielt auf individuelle Herausforderungen und auf neue Handlungssituationen vor.

- **Arbeitsanbahnung**

Eine der großen Hürden für die Aufnahme einer neuen Beschäftigung stellen für das einstellungsbereite Unternehmen die eingeschränkte Beurteilbarkeit der Arbeitsleistung des Bewerbers und seitens des Bewerbers die Arbeitsinhalte und -anforderung des neuen Arbeitsplatzes dar. Häufig sind unternehmens- und arbeitsplatzspezifische Kenntnisse zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen erforderlich. Mit Hilfe von betrieblichen Trainings, begleiteten Praktika, Probebeschäftigungsverhältnissen (bei ruhendem Arbeitsverhältnis in der Transfergesellschaft) oder dem Einsatz von Zeitarbeit werden Brücken in neue Beschäftigungsverhältnisse gebaut. Diese Instrumente setzen Unternehmen und Bewerber in den Stand, begründete Entscheidungen zu treffen.

- **Berufliche Qualifizierung**

Berufliche Qualifizierung ist Mittel zum Zweck. Sie verfolgt das Ziel, die individuelle Beschäftigungsfähigkeit des Teilnehmers passgenau auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes auszurichten und damit den Übergang in ein Beschäftigungsverhältnis zu ermöglichen. Sie umfasst die Beratung bezogen auf eine Ermittlung von Deckungslücken zwischen individuellem Kom-

petenzprofil und arbeitsmarkt-/platzbezogenen Anforderungen genauso wie die Akquisitionsbegleitung adäquater Qualifizierungsangebote, ggf. deren Organisation und das Controlling der Qualifikationsentwicklung.

- **Existenzgründungsberatung**

Existenzgründungen können ein Weg zur Begründung einer abgesicherten beruflichen Perspektive sein. Gründungen benötigen aber einer ausreichenden, auf den jeweiligen Bedarf abgestimmten finanziellen und materiellen Ausstattung. Büroräume, Produktionsräume müssen hergerichtet und ausgestattet werden, Anlaufkosten müssen finanziert, der private Lebensunterhalt gesichert werden. Es entstehen Kosten für die Erstellung eines Unternehmenskonzeptes und die Überprüfung der Marktfähigkeit. Dem Gründer entsteht ein Finanzierungsbedarf, der in den meisten Fällen nicht aus eigenen Mitteln gedeckt werden kann.

Die Ideenentwicklung, die Prüfung eines Konzepts und die Begleitung des Gründungsprozesses werden durch geeignete Informationsveranstaltungen begleitet. Existenzgründungsinteressenten können auf ein regionales Beratungsnetzwerk und in der Regel auf fest mit dem Transferträger verbundene Berater zurückgreifen.

- **Prozessbegleitende Gruppenberatung**

In regelmäßigen Abständen erhalten die Teilnehmer das Angebot, an themenspezifischen Gruppenberatungen teilzunehmen. Sie dienen zum einen dem Ziel, adressatenspezifische, arbeitsmarktbezogene, aber auch aktuelle sozialpolitische Informationen – ggf. unter Beteiligung externer Referenten – an die Teilnehmer weiter zu geben (Themenbeispiele: Existenzgründungsbeihilfen, Arbeitslosengeldbestimmungen, Förderung der Arbeitsaufnahme etc.). Zum anderen werden die Begegnung und der kollegiale Austausch, gezielt bezogen auf die Erfahrungen im Rahmen von Vorstellungen und Bewerbungen, für eine Erhöhung der individuellen Motivation genutzt.

- **Nachbetreuung**

Jenseits vertraglicher Vereinbarungen (die im Übrigen auch erfolgen können) stellen die Transferträger den Teilnehmern auch nach deren Ausscheiden aus dem Transferangebot Beratungsleistungen, nach Absprache auch die Infrastruktur des „Bewerberoffices“, zur Verfügung.

### **3 Die Qualität der Transferdienstleistungen**

Die Träger des Beschäftigentransfers besitzen eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Teilnehmern, aber auch gegenüber dem personalabgebenden Unternehmen und der öffentlichen Hand. Die Transferträger verpflichten sich zur Einhaltung hoher Qualitätsstandards in der Beratung sowie der Projektsteuerung und -abwicklung.

#### **Beratung**

- Zeit ist kostbar, wenn es um die Vermeidung von Arbeitslosigkeit geht. Daher werden die ersten Schritte des Transferprozesses unmittelbar nach dem Start begonnen und rasch an der Umsetzung der gemeinsamen Zielvereinbarung gearbeitet.
- Das Ziel der Selbstbefähigung wird ergänzt durch ein vermittlungsorientiertes Stellen- und Bewerbermatching der Transferdienstleister. Eine systematische Stellenakquisition ist dabei eine effektive Ergänzung des Transferprozesses und bedeutet eine wesentliche Unterstützung der Teilnehmer für die Erreichung ihrer Ziele.
- Transferträger arbeiten eng mit den regionalen Arbeitsmarktakteuren zusammen. Sie verfügen über eine gute Reputation und über effektive Arbeitsbeziehungen. Für die Stellenakquisition ist die Nutzung betrieblicher Kontakte ebenso wichtig wie der Aufbau und die Pflege von Netzwerken auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Die Auswahl zielführender Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt durch die Prüfung geeigneter Qualifizierungsträger aus einem bestehenden und stetig auszubauenden Netzwerk.
- Die Beratung der Teilnehmer erfolgt durch qualifizierte Transferberater, deren kontinuierliche Weiterbildung nachgewiesen werden kann.
- Alle zur Verfügung stehenden vermittlungsfördernden Instrumente (z. B. Probearbeit, ruhende Arbeitsverträge, Arbeitnehmerüberlassung als Brücke in eine feste Anstellung) werden eingesetzt, um die Teilnehmer bei der Aufnahme einer neuen Beschäftigung zu unterstützen.

#### **Projektsteuerung und -abwicklung**

- Für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist die hohe Erreichbarkeit des Beraters ebenso entscheidend wie die persönliche und kontinuierliche Präsenz des Transferberaters vor Ort.
- Um eine intensive Betreuung zu ermöglichen wird ein Betreuungsschlüssel von mindestens 1:50 eingehalten.
- Unabhängig von individuellen Terminvereinbarungen steht den Teilnehmern ein frei zugängliches Bewerberoffice (mit geeigneter EDV-Ausstattung, einem Internetzugang und Medien zur Arbeitsmarktrecherche) in den Beratungsbüros zur Verfügung.

Die kompetente und nachvollziehbare Steuerung und Abwicklung des gesamten Transferprozesses wird durch den Transferträger gewährleistet.

- Um den Betriebsparteien im Vorfeld des Transfers eine gesicherte Entscheidungsgrundlage bereitzustellen, enthält bereits das Angebot eine detaillierte Beschreibung der Leistungen und die Vorstellung der Konzeption.
- Bei der Vorbereitung des Transfers wird entsprechend der geltenden gesetzlichen und rechtlichen Bestimmungen gewährleistet, dass ein fristgerechtes, korrektes Antragsmanagement erfolgt. Darüber hinaus ist bei der Transfergesellschaft eine ordnungsgemäße Personalverwaltung und Entgeltabrechnung sowie die Stellung einer belastbaren Finanzierungssicherung erforderlich.
- Die Kosten des Transfers werden auf Basis von Realdaten vor Beginn des Transfers kalkuliert, um dem Kunden eine finanzielle Planungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Im Projektverlauf wird gewährleistet, dass dem Auftraggeber eine transparente und jederzeit aktuelle Darstellung der Kostenentwicklung geliefert werden kann.
- Ein Projektbeirat, der aus verantwortlichen Vertretern der Betriebsparteien und des Transferträgers zusammengesetzt ist, tagt regelmäßig, um ein kontinuierliches Projektcontrolling und den direkten Informationsaustausch zwischen den Vertragspartnern sicherzustellen. Verlauf und Ergebnisse des Transferprozesses werden in der betrieblichen und in der regionalen Öffentlichkeit aktiv kommuniziert.
- Alle Beratungsinhalte und -aktivitäten werden im Projektverlauf dokumentiert, so dass in tagesaktuellen Statusberichten überprüfbare Aussagen zu den Bewerbungs- und Qualifizierungsaktivitäten der Teilnehmer getroffen werden können.
- Die Transferträger messen der Qualität und Transparenz ihrer Arbeit höchste Bedeutung bei. Sie beteiligen sich daher an der Evaluation des Beschäftigtertransfers durch Dritte (u. a. Halbjahresbefragung der G.I.B.). Zudem wird die eigene Arbeit durch die regelmäßige Befragung der Teilnehmer und des Auftraggebers bewertet.

## 4 Die Kosten und Wirkungen von Transferleistungen

### Rahmenbedingungen, Effekte und Kosten unterschiedlicher Transferwege

Die Frage von Effektivität und Effizienz arbeitsmarktpolitischer Instrumente hat unterschiedliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Die Effektivität ist ein Ausdruck der Wirkung eines Instruments. Sie beschreibt inwieweit arbeitsmarktpolitische Ziele erreicht werden. Im Unterschied dazu ist Effizienz das Maß für die Wirtschaftlichkeit: Als effizient ist ein arbeitsmarktpolitisches Instrument (unter gleichen Bedingungen) dann zu definieren, wenn es im Vergleich zu anderen Instrumenten bei niedrigeren Kosten mindestens gleich gute oder bessere Wirkungen erzielt.

### Direkte Kosten, Erlöse und Wirkungen des Beschäftigtentransfers

Welche Kosten und Einsparungen sind mit den Instrumenten des Beschäftigtentransfers verbunden? Zunächst sind auf der Kostenseite Unternehmen und Arbeitslosenversicherung direkt beteiligt; aufgrund der Unterschiede im Vermittlungserfolg werden ebenfalls die Kosten im Bereich des SGB II beeinflusst. Allerdings bedingt die Förderstruktur des Instruments auch Erlöse, die auf Seiten der Sozialversicherung erzielt werden. Das Verhältnis von Kosten und Erlösen – bestimmte Vermittlungsfunktionen vorausgesetzt – zeigt Abbildung 2.

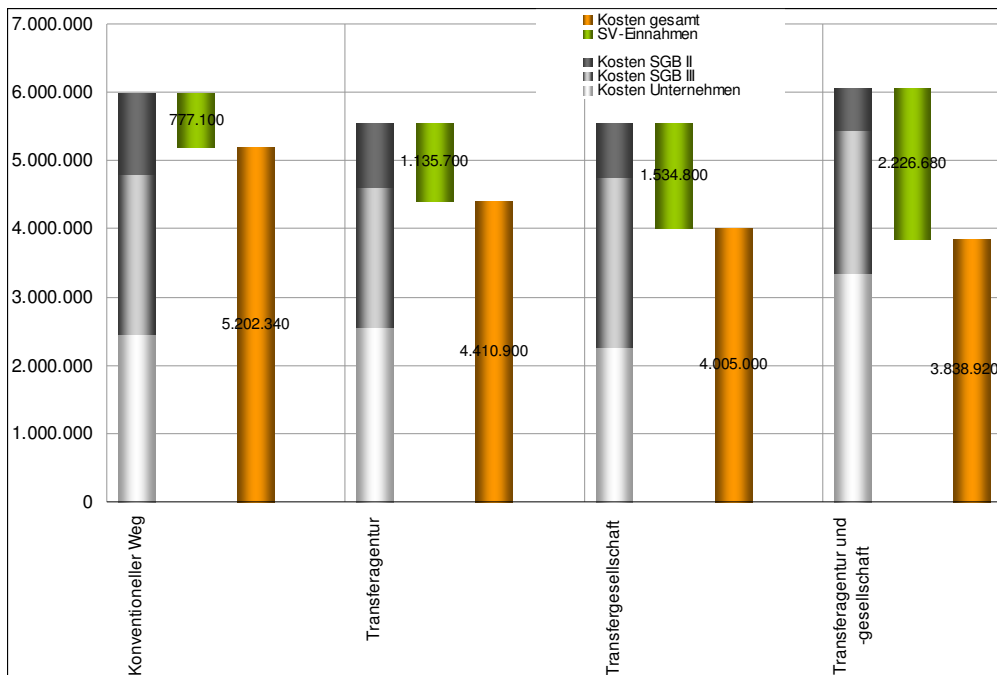
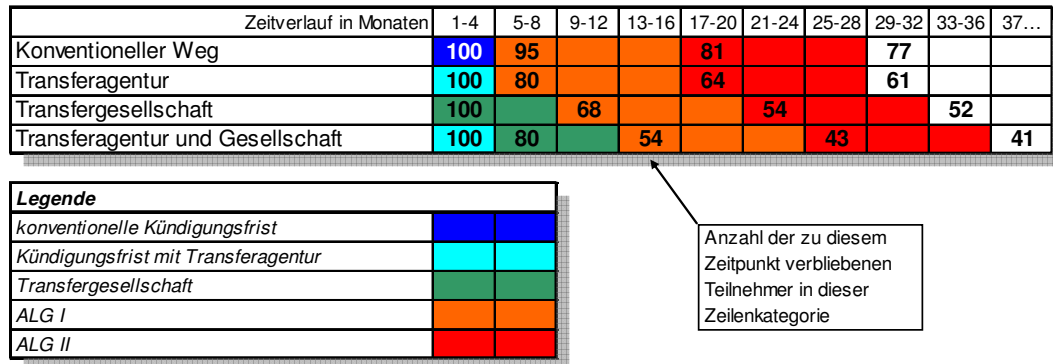


Abbildung 2: Kosten und Erlöse des Beschäftigtentransfers im Vergleich zur konventionellen Kündigung

Die arbeitsmarktliche *Wirkung* des Beschäftigtentransfers wird an dieser Stelle auf Basis von Befragungsdaten der G.I.B, Bottrop, nachgezeichnet. Aus der halbjährlichen Befragung, die sich an alle in NRW tätigen Transferdienstleister richtet, ermittelt die G.I.B. durchschnittliche Vermittlungsquoten. Vergleichbare Zahlen für den konventionellen Weg sind aus der amtlichen Statistik nicht zu ermitteln, auch liegt keine wissenschaftliche Literatur vor, aus der belastbares Datenmaterial

über den arbeitsmarktlichen Verbleib von Personen gewonnen werden konnte, die mit ähnlichen



Strukturmerkmalen wie die Teilnehmer des Beschäftigentransfers ausgestattet sind.

Abbildung 3: Vermittlungsergebnisse des Beschäftigentransfers im Vergleich zur konventionellen Kündigung

Mit den Annahmen über die unterschiedlichen Vermittlungsergebnisse aus Abbildung 3 soll im Folgenden lediglich modellhaft die Effizienz des Beschäftigentransfers mit der Effizienz des konventionellen Wegs verglichen werden. Dabei wird die Effizienz über einen definierten Zeitraum  $t$  (der die Kündigungszeit, ggf. die Laufzeit des Instruments, die Arbeitslosengeld I- und eine zwölfmonatige Arbeitslosengeld II-Bezugszeit einschließt) aus den folgenden Faktoren ermittelt:

- a. Gesamtkosten des Instruments, zusammengesetzt aus
  - i. Kosten der Unternehmen
  - ii. Kosten der Arbeitsagentur (Versichertengemeinschaft)
- b. Erlöse der Sozialversicherung
- c. Effektivitätskennzahl (im Zeitraum vermittelte Mitarbeiter)

Aus diesen Faktoren lässt sich für das jeweilige arbeitsmarktpolitische Instrument der **ApEx** (Arbeitsmarktpolitischer Effizienzindex) ermitteln. Dieser ist ein Ausdruck der Kosten, die pro Vermittlung entstehen.

Die um die Sozialversicherungs-Erlöse (b) geminderten Gesamtkosten (a) werden durch die Effektivitätskennzahl (c), die im Zeitraum  $t$  insgesamt vermittelte Mitarbeiter, geteilt.

$$ApEx = \frac{a - b}{c * 100.000€}$$

Das Ergebnis ergibt den **ApEx**. Ein ApEx von 1 bedeutet, dass pro Vermittlung € 100.000 aufgewendet werden. Folglich steigt mit sinkendem ApEx die Effizienz der Instrumente.

Die Ergebnisse dieser Berechnungen zeigt Abbildung 4. Zur Orientierung sind in der Abbildung die Kosten, die für eine einzelne Vermittlung stehen, zusätzlich ausgewiesen.

	Nettokosten in € (a-b)	in t vermittelte Personen (c)	ApEx	Kosten pro Vermittlung in €
Konventioneller Weg	5.202.340	23	2,26	226.189
Transferagentur	4.410.900	39	1,13	113.100
Transfergesellschaft	4.005.000	48	0,83	83.438
Transferagentur und Gesellschaft	3.838.920	59	0,65	65.066
<i>Die Berechnungen erfolgen auf der Basis von 100 Transfermitarbeitern            Transferagenturen stehen synonym für Maßnahmen nach § 216a SGB III            Transfergesellschaften für alle Maßnahmen nach § 216 b SGB III            Berechnungsstand: 13.12.2006</i>				

*Abbildung 4: Effizienz des Beschäftigentransfers*

Setzt man die Vermittlungsergebnisse aus Abbildung 3 voraus, besitzt der Beschäftigentransfer einen erheblichen Effizienzvorteil gegenüber dem konventionellen Weg. Er besitzt damit die größere arbeitsmarktpolitische Wirkung *und* beinhaltet einen klaren Kostenvorteil. Dabei scheint laut Abbildung 4 die Kombination aus Transferagentur und Transfergesellschaft mit einem ApEx von 0,65 die effizienteste Lösung zu sein: In dieser Variante werden pro Vermittlung € 65.000 an (Netto-)Gesamtkosten aufgewendet. Im Vergleich dazu liegt der ApEx des konventionellen Weges bei 2,26 oder € 226.000, die hier pro Vermittlung anfallen.

## 5 Beschäftigntentransfer als Element moderner Arbeitsmarktpolitik

Die zeitgenaue Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte wird mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Das Normalarbeitsverhältnis ist zunehmend mit Flexibilitätsanforderungen konfrontiert, die sich in mehrfachem Wechsel von Arbeitsverhältnissen, -plätzen und -orten ausdrücken. Damit wird der Umgang mit systembedingten Friktionen zu einer wachsenden Herausforderung der globalisierten Arbeitsgesellschaft. Vor diesem Hintergrund geht es darum, ein verlässliches System des Managements von individuellen Übergängen zu entwickeln und effizient zu gestalten.

Auf der Seite der Individuen ist die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit in hohem Maße Angst auslösend. Die mit Arbeitslosigkeit verbundene Stigmatisierung, die Bedrohung der materiellen Existenz und die Unsicherheit, inwieweit man sich selbst aus diesem „Schicksal“ befreien kann, erschweren und verhindern bisweilen die Flexibilisierung des Systems. Die psychologische Bürde einer Gesellschaft, aber auch die unmittelbare Verlangsamung von Anpassungsprozessen wiegen schwer und sind eine teure gesellschaftliche Belastung.

Es gibt viele Gründe, warum es bisher nicht gelungen ist, angemessene Antworten auf die Dynamisierungsanforderungen zu finden. Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, dass der Beschäftigntentransfer die Wurzel des Problems „Arbeitslosigkeit“ lösen kann. Gleichwohl gibt es Gründe für die Feststellung, dass der Beschäftigntentransfer im Unterschied zu anderen Konzepten effektiver arbeiten und mehr leisten kann.

Zentrale Unterschiede liegen in der intensiven, individuellen und aktivierenden Beratungs- und Coachingleistung im Rahmen der Transferangebote und deren unmittelbaren und mittelbaren Beiträgen zu einem Prozess des „Lebenslangen Lernens“.

Arbeitsprinzipien und Instrumente des Beschäftigntentransfers fußen nicht auf Defiziten, Angst und Druck, sondern auf Potenzialen, Vertrauen und Förderung. Diese Prinzipien können mit Betreuungsschlüsseln realisiert werden, die eine personengenaue Arbeit in einem Umfeld ermöglichen, das auf regionaler Präsenz und Transparenz gründet. Angesichts einer zunehmenden qualifikationsspezifischen Ausdifferenzierung des Arbeitsmarktes schließt der Beschäftigntentransfer Qualifikationslücken und vermittelt gerade Beschäftigten mit langen Betriebszugehörigkeitszeiten die erforderlichen Basisqualifikationen.

Werden Grundregeln der Qualität eingehalten, leistet der Beschäftigntentransfer damit – jenseits des systemimmanenten Effektivitäts- und Effizienzgebots – gleichermaßen effektive und effiziente Beiträge zum Wandel der Arbeitsgesellschaft insgesamt.

### **Transferangebote sind Ausdruck gesellschaftlicher Verlässlichkeit und stärken Vertrauen:**

- Transferangebote stützen Vertrauensbildung in der Arbeitsbeziehung, aber auch bezogen auf das gesellschaftliche System
- Transfer arbeitet proaktiv/frühzeitig und nicht kurativ und verlängert damit die potenzielle Aktionszeit
- Arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen sind auch Ausdruck von „Ungerechtigkeits-erfahrungen“. Allein die Reduzierung der Anzahl und der Aufwendungen für arbeitsrechtliche und -gerichtliche Auseinandersetzungen im Vergleich von Personalentlassungen mit und ohne Transferagentur/Transfergesellschaft sind Beleg für den Vertrauensvorschuss den der Transfer genießt

### **Beschäftigtertransfer unterstützt die Entwicklung der Human Resources:**

- Erhöhung der Arbeitsmarktorientierung und arbeitsmarktlichen Handlungsfähigkeit
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit durch passgenaue und arbeitsplatznahe Qualifizierung
- Flankierung produktivitätsorientierter Einkommensanpassungen
- Flexibilisierung von Arbeitskraft durch bedarfsgerechte Qualifizierung

### **Beschäftigtertransfer entlastet das Versicherungssystem:**

- Verringerung des Risikos von Langzeitarbeitslosigkeit
- Verringerung der Krankenkosten während der Transferphase – Indikator: Arbeitsunfähigkeitszeiten im Durchschnitt während Transferagentur/Transfergesellschaft und der Arbeitslosigkeit „alter Prägung“
- Verminderung langfristiger Krankenkosten – Indikator: „Einsparungen von Krankheitskosten“ durch Verhinderung von Langzeitarbeitslosigkeit und Verminderung langfristiger Krankheitsbilder (u.a. Depression etc.).

Unter diesen Gesichtspunkten ist der Beschäftigtertransfer – bezogen auf diese arbeitsmarktlichen Problemlagen – *das* effiziente und zukunftsorientierte arbeitsmarktpolitische Instrument. Es leistet – gegenüber dem Arbeitsvermittlungssystem alter Prägung – bezogen auf diese Interventionslagen deutlich mehr und tut dies bedarfsgerechter. Weil die Angebote in vernetzten Systemen realisiert werden, bieten sie per se eine hohe praktische Anschlussfähigkeit zu anderen, zeitgemäßen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten (Zeitarbeit, Arbeitskräftepool, Personalentwicklung, etc.).

## **6 Fazit**

Im Rahmen einer arbeitsmarktpolitischen Gesamtstrategie mit verschiedenen Interventionsstadien leistet der Beschäftigtentransfer mit seiner proaktiven Funktion („Arbeitslosigkeit vermeiden, bevor sie entsteht“) einen bedeutsamen Beitrag zu einer zielgruppen- und stadienspezifischen Ausdifferenzierung der Arbeitsmarktpolitik. Dabei gelingt es u. a. erhebliche betriebliche Mittel zu aktivieren, die ohne Instrumente des Beschäftigtentransfers verloren gingen. Zugleich werden Mittel des Europäischen Sozialfonds für die Arbeitsmarktpolitik genutzt.

Die Instrumente des Beschäftigtentransfers sind gegenüber dem konventionellen Weg um ein Vielfaches effizienter. Ungeachtet dessen ist ihre Leistungsfähigkeit – gerade mit Blick auf die erforderliche Modernisierung des Arbeitssystems – ungleich wirkmächtiger als vorhandene Instrumente.

### **Anmerkung**

Die verwendeten Sammelbezeichnungen „Mitarbeiter, Beschäftigter, etc.“ gelten für Frauen und Männer gleichermaßen und sind deshalb als geschlechtsneutral anzusehen.

## **Gründungsmitglieder und Organisationen des Bundesverbandes der Träger Beschäftigntentransfer**

B + T Beschäftigung und Transfer GmbH / Axel Lang, [www.phoenix-owl.de](http://www.phoenix-owl.de)

BOB Transfer GmbH / Wolfgang Köbernik, [www.bob-transfer.de](http://www.bob-transfer.de)

Bwa bonner wirtschafts akademie GmbH / Harald Müller, [www.bwabonn.de](http://www.bwabonn.de)

Düsseldorfer Transfer GmbH / Armin Weiß , [www.duetra.de](http://www.duetra.de)

FAA Bildungsgesellschaft mbH Nord / Silvana Bluhm, [www.faa.de](http://www.faa.de)

FAA Bildungsgesellschaft mbH West / Johannes-Theodor Holland, [www.faa.de](http://www.faa.de)

Job@ctive GmbH / Antje Kühn, [www.jobactive.de](http://www.jobactive.de)

m.o.v.e HR GmbH / Jens-Peter Paulsen, [www.move-hr.de](http://www.move-hr.de)

PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH / Gerd Galonska, [www.peag-transfer.de](http://www.peag-transfer.de)

PERSONAL Transfair GmbH / Christa Burbach, [www.personaltransfair.de](http://www.personaltransfair.de)

PerTransfer Essen GmbH / Harald Hoffmann, [www.pertransfer.de](http://www.pertransfer.de)

PETRAM Personaltransfer- und Arbeitsmarktagentur GmbH / H.J. König, [www.petram-online.de](http://www.petram-online.de)

SKP Dr. Stoebe, Kern & Partner Unternehmensberatung AG / Markus Heimbrodt, [www.skp-ag.de](http://www.skp-ag.de)

TraQ GmbH Transfer- und Qualifizierungs- gesellschaft Sauerland / Volker Nelle, [www.traq-personal.de](http://www.traq-personal.de)

ViaCon GmbH / Detlef Schröder, [www.phoenix-owl.de](http://www.phoenix-owl.de)

weitblick – personalpartner GmbH / Ulrich Schöller, [www.weitblick-personalpartner.de](http://www.weitblick-personalpartner.de)

Werkstatt im Kreis Unna GmbH - / Michael Wacker, [www.werkstatt-unna.de](http://www.werkstatt-unna.de)

Unternehmensbezogene Dienstleistungen - Beschäftigntentransfer

IAQ - Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen / Gernot Mühge, [www.iatge.de](http://www.iatge.de)

G.I.B. NRW - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH / Arnold Kratz, [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)