

stg...



CASE STUDY

Berufliche Neuorientierung im Rahmen
einer Transfergesellschaft für die GfK

50plus – altes Eisen oder Edelmetall?

„In Ihrem Gebiet bringen Sie vielfältige Erfahrung mit“, heißt es oft in Stellenanzeigen. Wer viel Erfahrung hat, hat auch viel Zeit verbracht mit einer Aufgabe. Genau das ist im Job mitunter ein Widerspruch. Denn gehen Erfahrung und Berufsjahre Hand in Hand, kippt die Einschätzung nicht selten: zu alt, zu unflexibel, zu teuer. Das macht die Stellensuche jenseits der 50 schwierig – besonders dann, wenn sie durch Stellenabbau unfreiwillig erfolgt. Die folgenden Beispiele allerdings zeigen, was dennoch geht und welche Rolle die maßgeschneiderte Beratung bei der erfolgreichen Neuorientierung spielt.

Die GfK mit Sitz in Nürnberg ist Deutschlands größter Marktforscher, 1935 gegründet und bis heute ein Schwergewicht der Branche. Studien wie der monatliche Konsumklimaindex sind öffentlich sichtbare und bewährte Gradmesser wirtschaftlicher Entwicklung in Deutschland. Im Frühjahr 2018 machte das Unternehmen ein umfassendes Sanierungsprogramm publik, das auch einen drastischen Personalabbau vorsah. Gut jede vierte Stelle in Deutschland wurde gestrichen, 16 von 23 Niederlassungen mussten schließen. Besonders hart traf es die GfK-Zentrale in Nürnberg. Dort fielen 400 von 1800 Arbeitsplätzen weg.¹⁾ Der von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung verhandelte Sozialplan sah u. a. den Wechsel der betroffenen Beschäftigten in eine Transfergesellschaft vor.

Drei von Hunderten

Gerhard Fuchs²⁾ sah diese Situation kommen. 59 Jahre war er alt, fast 17 Jahre davon in der IT der GfK tätig. Als einer der ersten seiner Abteilung entschied er sich für einen Aufhebungsvertrag. „Ich wollte die Zügel selbst in der Hand behalten, da musste ich gar nicht lange überlegen.“ Ähnlich ging es Lore Schwarz (48). Nach 20 Jahren bei der GfK, zuletzt als Führungskraft im Service Desk, wollte sie sich Zeit nehmen für die berufliche Neuorientierung. Gisela Müller (53) traf der Arbeitsplatzverlust nach 30 Jahren Betriebszugehörigkeit völlig unvorbereitet. „Es war ein Schock, richtig schlimm am Anfang. Ich habe meinen Job im Einkauf geliebt und nicht damit gerechnet, dass ich in meinem Alter noch etwas anderes mache.“

„Bislang sind 86 Prozent der Mitarbeiter mit einem neuen Job ausgetreten. (...) Das zeigt: Wer einen neuen Job finden will, findet einen – auch jenseits der 50.“

Dr. Alexandra Gilde, stg-Geschäftsführerin

Keine leichte Aufgabe also für stg, die Transfergesellschaft aufzusetzen und auszugestalten, wie Projektleiterin Jenny Hoch erläutert: „Bei uns haben sich ganz unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeldet. Sie waren zwischen 28 und 64 Jahren alt (der Durchschnitt lag bei 52 Jahren), kamen aus verschiedenen Unternehmensbereichen mit teils speziellen Jobprofilen, waren in Voll- oder Teilzeit beschäftigt. Manche hatten Personalverantwortung, und einige waren schwerbehindert.“ Vielfalt war das erste Motto dieser Transfergesellschaft. Sie bestimmte den Rahmen der Maßnahme.

„Bei uns gibt es nicht die eine Transfergesellschaft für alle Kunden“, ergänzt Dr. Alexandra Gilde, Geschäftsführerin von stg. Wir orientieren uns ganz stark an den Gegebenheiten vor Ort und stimmen unser Vorgehen darauf ab. Das ist für uns

Was ist eine Transfergesellschaft (TG)?

Die Transfergesellschaft fängt von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte auf und wird ihr neuer Arbeitgeber auf Zeit. Wichtigstes Ziel der TG ist, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in neue Arbeit zu vermitteln. Rechtliche Grundlage des neuen Beschäftigungsverhältnisses ist der dreiseitige Vertrag zwischen Arbeitnehmer, bisherigem Arbeitgeber und Transfergesellschaft.

Die TG wird über ein gesetzlich definiertes Verfahren in enger Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit installiert. Diese fördert die TG mit 60–67 % des letzten Nettogehalts der Beschäftigten (§111 SGB III). In der Regel stockt das Unternehmen den Betrag auf mindestens 80 % des letzten Nettogehalts auf.

„Extrem professionell und verlässlich. Außerdem ist die Vermittlungsquote beeindruckend. Ich würde stg wieder auswählen und weiter empfehlen.“

Anita Bermel, ehem. Vice President HR PMO GfK SE

Teil unserer Verantwortung. Schließlich sind wir als Transfergesellschaft ein Arbeitgeber auf Zeit. Und dieser Arbeitgeber hat seine Aufgabe erfüllt, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit unserer Unterstützung eine neue berufliche Perspektive finden.“

Vielseitige Inhalte – gemischtes Team

So wurde für das GfK-Projekt das Pflichtprogramm für die Teilnehmenden – insgesamt 24 Coachingstunden, themenbezogene Workshops sowie ein Online-Tool zum Selbstlernen – ergänzt mit freiwilligen Angeboten. Diese kompakten Präsenz- und Online-Formate richteten sich nach Interessen und Bedürfnissen der Teilnehmenden. Design Thinking und agiles Arbeiten war ebenso dabei wie virtuelles Co-Working mit Moderation oder Zeitmanagement im Home Office. „Diese Angebote waren symptomatisch für die Gestaltung der Transfergesellschaft“, so Jenny Hoch. „Wir haben das Programm stetig weiterentwickelt und angepasst. Damit hat es nach und nach ein ganz eigenes Profil gewonnen.“

Neben dem „Was“ war den Verantwortlichen bei stg auch das „Wie“ der Beratung und Begleitung wichtig. „Wir wählen unsere Coaches nicht nur nach ihrer Fachexpertise für Bewerbung aus“, erklärt Jenny Hoch. „Ebenso wichtig sind uns Lebens- und Unternehmenserfahrung sowie ihre psychologische Beratungskompetenz. Wer plötzlich seinen Job verliert und diesen Schock erst verdauen muss, kann nicht sofort mit dem Erstellen des Lebenslaufs beginnen. Hier braucht es zunächst eine ganz andere Art der individuellen Begleitung,

damit die berufliche Neuorientierung am Ende gelingt.“ Andere Teilnehmer starten an einem ganz anderen Punkt, sind sofort bereit zur Jobsuche. „Hier setzen wir erfahrene Headhunter und Recruiter ein. Jede und jeder einzelne bekommt bei uns den passenden Coach.“

„Eine runde Sache“

Dieser Anspruch machte auch für die Verantwortlichen bei der GfK den Unterschied. Anita Bermel war 2018 als Vice President HR PMO gemeinsam mit Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern für die Entscheidung und Auswahl der Transfergesellschaft zuständig. „Mein Eindruck, der sich dann auch bestätigt hat, war, dass stg nah am Menschen ist und ein ganzheitliches Konzept vertritt. Zudem war die sehr gute Vernetzung innerhalb der Region ein Kriterium.“

Eine Transfergesellschaft mit ihren vielen Beteiligten ist per se ein komplexes System. Entscheidend für ihren Erfolg ist deshalb auch die Abstimmung zwischen Anbieter, beauftragendem Unternehmen und Agentur für Arbeit. „Wir beraten mit Blick auf das Ganze, sprechen auch sensible Themen an und bemühen uns um Transparenz in den Abläufen“, erklärt Jenny Hoch. „Das ist sicherlich ein Grund, weshalb die Kooperation mit der Agentur für Arbeit gut läuft. So lassen sich auch Einzelfälle schnell klären.“

Kathrin Demmeler, Director Labour Relations & PMO, ist GfK-seitig für die Transfergesellschaft zuständig. Sie bestätigt diese Einschätzung. „Der Kontakt zu stg ist gut und per-



Der Kunde



Die GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) mit Sitz in Nürnberg ist das größte deutsche Marktforschungsinstitut. Das Unternehmen liefert mit innovativen Lösungen die Antwort auf zentrale Geschäftsfragen rund um Verbraucher, Märkte, Marken und Medien. Als Analysepartner verspricht GfK seinen Kunden weltweit „Growth from Knowledge“.

www.gfk.com/de

„Die Transfergesellschaft mit stg war für uns (...) die optimale Lösung in einer nicht optimalen Situation. Die Ergebnisse zeigen, dass wir richtig lagen.“

Kathrin Demmeler, Director Labour Relations & PMO GfK SE

sönlich. Das macht die Abstimmung leicht. Der Austausch ist eine runde Sache. Insgesamt kann ich absolut nichts beanstanden.“

Viel Fingerspitzengefühl

Dieses Engagement kam auch bei den Teilnehmenden gut an. Gerhard Fuchs erinnert sich: „Obwohl ich selbst die Entscheidung getroffen hatte zu gehen, war es eine außergewöhnliche und emotional aufgeladene Situation. Meine Beraterin von stg hat erst mal genau zugehört, ist auf mich eingegangen und hat keine Pauschal-Ratschläge erteilt. Das war für den Moment genau richtig. Die größte Stärke von stg sind die Mitarbeiter.“ Lore Schwarz ergänzt: „In der Transfergesellschaft hatte ich zum ersten Mal seit vielen Jahren wirklich Zeit, mich mit mir selbst zu beschäftigen. Natürlich ging das auch über rein berufliche Belange hinaus. In der Beratung haben alle Themen einen Platz gefunden.“ Gisela Müller schätzte die Tatsache, dass vor allem die Workshops Raum ließen für Begegnung und Austausch untereinander. „Zu sehen, dass ich in meinem Alter nicht alleine dastehe, dass wir alle in derselben Situation sind – das war wichtig für mich. Es ging nicht nur um die Inhalte, das Menschliche war auch dabei. Und mit einer Kollegin habe ich mich auch außerhalb der Transfergesellschaft getroffen.“

Nützliches Handwerkszeug

Eine erfolgreiche Bewerbung braucht neben Zeit und Aufmerksamkeit vor allem das nötige Handwerkszeug. Genau

darin scheitern Jobsuchende besonders dann, wenn die letzte Bewerbung schon lange zurückliegt. „Mein Know-how war schon sehr eingestaubt“, so bringt es Lore Schwarz auf den Punkt. Gisela Müller ergänzt: „In den letzten 30 Jahren habe ich genau eine Bewerbung geschrieben.“ Wahrlich keine Einzelfälle, wie die Erfahrung vieler Projekte zeigt. So lernten auch die Teilnehmenden der GfK-Transfergesellschaft, worauf es beim Thema Bewerbung heute ankommt. „In den Workshops und im Coaching habe ich viel Neues gelernt und super Tipps zur Umsetzung bekommen. Für mich war das genau richtig“, fasst Gerhard Fuchs zusammen. Gisela Müller sieht das ähnlich: „Die Trainer und meine Beraterin haben mir gezeigt, wie eine moderne Bewerbung aussieht. Das hat richtig gut geholfen. Wenn ich mir nicht sicher war oder Fragen hatte, war immer jemand da.“ Lore Schwarz hat Selbstsicherheit gewonnen: „Wenn nötig, kann ich mich jetzt jederzeit bewerben.“

Job suchen – Job finden

Wie erfolgreich eine Transfergesellschaft ist, lässt sich nicht zuletzt an der Vermittlungsquote ablesen. Lore Schwarz etwa suchte gar nicht aktiv und fand trotzdem eine neue Stelle. In ihrem Falle nämlich war die Platzierung des Kurzprofils im stg-Firmennetzwerk so erfolgreich, dass ein Nürnberger Unternehmen Interesse zeigte. „Das war perfekt. Ich hatte keinen Aufwand und im Bewerbungsgespräch überhaupt nichts zu verlieren.“ Ob es an dieser Gelassenheit lag? Nach fünf Monaten in der TG startete Lore Schwarz ihren neuen Job.

Das Projekt in Zahlen

86 %

Vermittlungsquote

5,2

Monate: durchschnittliche Suchzeit bis zum neuen Job

51

Jahre: Durchschnittsalter bei Eintritt

28–64

Jahre: Altersspanne der Teilnehmenden

„Zu sehen, dass ich in meinem Alter nicht alleine dastehe, dass wir alle in derselben Situation sind – das war wichtig für mich.“

Gisela Müller, Teilnehmerin

Gerhard Fuchs hatte bei seiner beruflichen Neuorientierung zunächst einen Durchhänger. „Nach etwa drei Monaten kam die Ernüchterung und ich habe gemerkt, dass es gar nicht so einfach ist. Mit 60 bin ich für viele Jobs überqualifiziert oder zu teuer. Oft auch beides, das ist ein Dilemma. Hinzu kommt immer wieder die Frage, ob ich mich als Mitarbeiter in Teams einfügen kann, die deutlich jünger sind als ich.“ Bewegung in die Jobsuche kam mit einer Idee von Gerhard Fuchs' Beraterin: ein unbezahltes Praktikum bei einem Unternehmen, das wegen seiner Wohnortnähe bereits auf der Favoritenliste gestanden war. „Eine perfekte Lösung für beide Seiten, die ich im Vorstellungsgespräch angeboten habe“, erklärt er. „Das Unternehmen hat keine Kosten, und ich kann zeigen, dass ich mich in der Zeit bis zu meiner Rente voll einbringen möchte. Das war das entscheidende Detail.“ So stand noch vor Ablauf des Praktikums fest, dass Gerhard Fuchs bleiben würde.

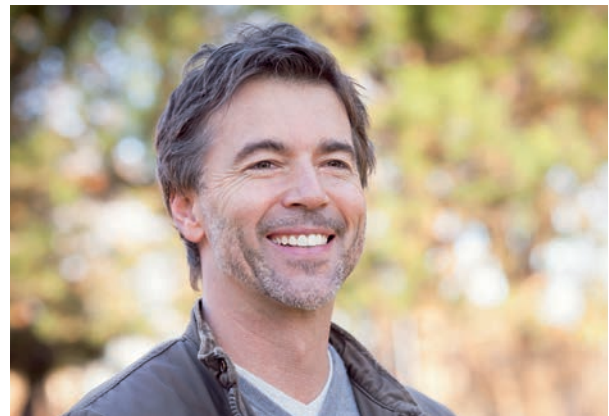
Auch Gisela Müller hatte zwischenzeitlich ein Jobangebot. Sie entschied sich bewusst dagegen und nutzte die Zeit der Transfergesellschaft weiter zur persönlichen Standortbestimmung und Neuausrichtung „Ich habe in meiner Karriere schon unterschiedliche Bereiche auf- und ausgebaut. Mit der TG kam die Chance, nochmal etwas Neues zu machen. Das sollte passen.“ Und das tat es letztlich. Gisela Müller verließ die Transfergesellschaft eineinhalb Monate vor dem Ende und startete ihren neuen Job.

Keine Frage des Alters

Das Konzept Transfergesellschaft ist aufgegangen. Und so zeigt sich stg-Geschäftsführerin Dr. Alexandra Gilde zufrieden mit dem Zwischenergebnis: „Bislang sind 86 Prozent der Mitarbeiter mit einem neuen Job ausgetreten. Zwei weitere

haben kurz danach eine neue Stelle gefunden, die noch aus den Suchaktivitäten der TG resultierte. Die durchschnittliche Suchzeit bis zum neuen Job lag bei 5,2 Monaten, das Durchschnittsalter bei Austritt war 51 Jahre. Das zeigt: Wer einen neuen Job finden will, findet einen – auch jenseits der 50.“³⁾

Genau das macht für die Verantwortlichen bei der GfK ebenfalls den Unterschied, wie Kathrin Demmeler betont: „Wir wollten die Mitarbeiter in dieser schwierigen Situation gut betreut wissen in einem sicheren, geschützten Raum, mit individueller Ansprache und Beratung durch qualifizierte Coaches. Die Transfergesellschaft mit stg war für uns daher die optimale Lösung in einer nicht optimalen Situation. Die Ergebnisse zeigen, dass wir richtig lagen.“



„Die größte Stärke von stg sind die Mitarbeiter.“

Gerhard Fuchs, Teilnehmer

1) Quelle: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sparprogramm-marktforscher-gfk-streicht-hunderte-stellen-1.3921990>. Zugriff am 15. 12. 2019.

2) Anmerkung: Die Namen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden aus Datenschutzgründen geändert. Ihre Zitate entstammen Interviews, die im Herbst 2019 geführt wurden.

3) Stand 30. 11. 2019

Ihre Ansprechpartnerinnen



Dr. Alexandra Gilde

Geschäftsführende Gesellschafterin
+49(0)89/921 31 59-66
a.gilde@stg-mitarbeiterberater.de



Jenny Alexandra Hoch,

Geschäftsführende Gesellschafterin
+49(0)89/921 31 59-60
j.hoch@stg-mitarbeiterberater.de

stg kennt Themen wie Betriebsverlagerung, Restrukturierung, Fusionen und Carve-Out. Wir wissen um den Spagat zwischen kaufmännischen Anforderungen und sozialen Bedürfnissen.

Wir wollen, dass alle Beteiligten eine Veränderung nachvollziehen und mittragen können. Das können je nach Situation Mitarbeiter*innen, ihre Angehörigen, Betriebsrät*innen und Führungskräfte sein.

Unternehmen und Führungskräfte können zusammen mit uns ihre soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter*innen wahrnehmen. Mitarbeiter*innen können mit unserer Begleitung gut arbeiten oder selbstbestimmt gute Arbeit finden.

stg – Newplacement GmbH
Frauenlobstraße 2, 80337 München
info@stg-newplacement.de

Besuchen Sie unsere Website. Dort erhalten Sie weitere Informationen über unsere Berater*innen und unsere Leistungen.

www.stg-newplacement.de