

Professionelle Hilfe bei Stellenverlust

## **TRANSFERGESELLSCHAFT**

Prof. Dr. Gernot Mühge, Hochschule Darmstadt

Februar 2022

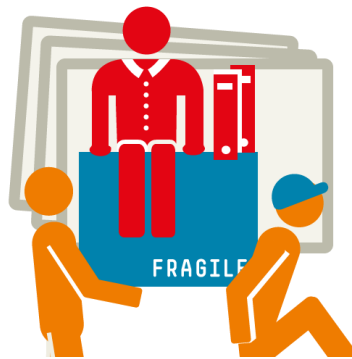
Strukturwandel und Krisen führen oft zu Restrukturierungen und Entlassungen in Unternehmen. Betriebsräte und Arbeitgeber können hier eine Transfergesellschaft einrichten, die professionell berät und bei der Stellensuche unterstützt.

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Was ist eine Transfergesellschaft?</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Vorteile für die Beschäftigten</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Rechtliche Struktur</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Sozialplangestaltung und Trägerauswahl</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Qualifizieren in der Transfergesellschaft</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Erwartungen an eine Transfergesellschaft</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Verbreitung von Transfergesellschaften und -trägern</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>10</b>
	Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung	10
	<b>Über den Autor</b>	<b>11</b>

## 1 Was ist eine Transfergesellschaft?

Der Strukturwandel und wirtschaftliche Transformationsprozesse, aber auch Fehleinschätzungen des Managements, führen regelmäßig zu Unternehmenskrisen, die mit Entlassungen in hoher Zahl verbunden sind. Für die betroffenen Beschäftigten ist der ungewollte Stellenverlust mit großen materiellen Risiken sowie erheblichen psychosozialen Belastungen verbunden. Angesichts drohender Arbeitslosigkeit und einer unsicheren beruflichen Zukunft befürchten viele den sozialen Abstieg in ihrem Erwerbsleben.



Um Beschäftigten vor diesen Risiken zu schützen, bietet das Arbeitsförderungsrecht mit den zwei Instrumenten des Beschäftigtentransfers – der Transfergesellschaft und der Transferagentur – sinnvolle Alternativen zum konventionellen Personalabbau. Beide Instrumente zielen darauf, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder in angemessene Beschäftigung zu bringen und Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Das größere Instrument des Beschäftigtentransfers ist die Transfergesellschaft. Sie bietet den Beschäftigten eine professionelle Beratung und Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Stelle. Sie schafft zudem Qualifizierungsmöglichkeiten und baut verschiedene Brücken in den Arbeitsmarkt. Die Beschäftigten gehen dazu mit dem Anbieter der Transfergesellschaft ein befristetes Arbeitsverhältnis ein, das von der Bundesagentur für Arbeit für maximal zwölf Monate unterstützt wird.

Das kleinere Instrument, die Transferagentur, kann kurzfristig eingerichtet werden. Sie findet während der Kündigungsfrist statt und bietet primär Unterstützung und Beratung bei der Stellensuche und bei Bewerbungen. Beide Instrumente werden oftmals miteinander kombiniert.

Für Betriebsräte, die sich erstmals mit Personalabbau auseinandersetzen müssen, ist die Einrichtung einer Transfergesellschaft in einer ohnehin schwierigen Phase keine leichte Entscheidung. Die Kernfrage, die sich Betriebsräte stellen müssen, lautet: Sollen die betroffenen Beschäftigten neben der Abfindung eine arbeitsmarktpolitische Absicherung angeboten bekommen, die wie die Abfindungen auch zum großen Teil aus dem Sozialplan finanziert werden muss und ggf. das für Abfindungen verfügbare Volumen schmälert?

## 2 Vorteile für die Beschäftigten

Die Vorteile einer Transfergesellschaft sind für Beschäftigte, die sich zum ersten Mal mit dem Instrument auseinandersetzen, schwer einzuschätzen. Das Instrument ist kompliziert und die Zeit, um Informationen einzuholen und Argumente abzuwägen, ist in Unternehmenskrisen häufig sehr kurz bemessen. Erfahrungsgemäß sind Beschäftigte in der ohnehin belastenden

Situation des Arbeitsplatzverlusts kaum in der Lage, die rechtlichen, finanziellen und arbeitsmarktlichen Konsequenzen ihrer Entscheidung für oder gegen den Transfer zuverlässig einzuschätzen.

In dieser Situation sprechen zunächst die finanziellen Vorteile für den Eintritt in die Transfergesellschaft. Sie resultieren einerseits aus dem monatlichen Entgelt, das man während der Zeit in der Transfergesellschaft zusätzlich zur Abfindung erhält, andererseits aus dem mit der Transfergesellschaft verbundenen Aufschub von Arbeitslosigkeit.

Das monatliche Geld, das Beschäftigte in der Transfergesellschaft erhalten, basiert im Kern auf dem Transfer-Kurzarbeitergeld („T-KuG“), das ziemlich genau dem Arbeitslosengeld I („ALG I“) entspricht. In vielen Fällen bekommen die Beschäftigten zusätzlich eine Ausstockung des Transfer-Kurzarbeitergelds auf ein Niveau von z. B. 80 oder 85 Prozent des vormaligen Nettoentgelts – dies ist eine gängige Regelung in Transfersozialplänen. Vorteilhaft ist zudem, dass die Ansprüche an ALG I über die Transfergesellschaft hinweg in voller Höhe erhalten bleiben. Dadurch gewinnen die Beschäftigten zusätzliche Zeit für die Arbeitssuche, sollten sie nicht bereits während der Laufzeit der Transfergesellschaft eine neue Beschäftigung aufnehmen.

#### **Leistungen einer Transfergesellschaft nach dem „Leitbild gute Transferberatung“**

- Emotionale Befähigung der Transferbeschäftigten: Klärung der lebensweltlichen Situation nach der Entlassung
- Arbeitsmarktliche Befähigung: Professionelle Entwicklung einer individuellen arbeitsmarktlichen Perspektive
- Qualifizierung: sorgfältige Entscheidung, Organisation und Durchführung beruflicher Bildungsmaßnahmen
- Unterstützung bei der Stellensuche: individuelle Beratung, Training, Kommunikation bei der Stellensuche und in Bewerbungsprozessen einschließlich der Möglichkeit von Probearbeit und Praktika
- Neben der Beratung übernehmen die Träger verschiedene administrative Aufgaben. Dazu zählen die monatliche Auszahlung des Kurzarbeitergelds und der etwaigen Aufstockung sowie weiterer Geldleistungen, die mit der Transfergesellschaft verbunden sind, aber auch zum Beispiel die Finanzierung von Qualifizierungsleistungen.

Die professionelle Beratung und Qualifizierung der Beschäftigten, die weitgehend frei von Druck und Sanktionsandrohungen ist, bildet ohne Zweifel das Herzstück der Transfergesellschaft. Wissenschaftliche Studien haben wiederholt gezeigt, dass die Beschäftigten die arbeitsmarktpolitische Beratung während der Zeit in der Transfergesellschaft in hohem Maße schätzen lernen und die Beratungsleistungen der Transfergesellschaft im Anschluss als sehr hochwertig bewerten.

Eine für viele Beschäftigte wichtige Funktion ist die Hilfe bei der Bewältigung einer als Schock empfundenen Entlassungssituation. Darüber hinaus beinhaltet die Transferberatung ein breites Spektrum an Maßnahmen und Inhalten. Sie bietet fachliche Qualifizierungen für den Arbeitsmarkt, profes-

sionelle Unterstützung bei der Stellensuche sowie eine Begleitung im Bewerbungsprozess und bei der Arbeitsaufnahme. Auch werden häufig Praktika und Probearbeiten bei potenziellen neuen Arbeitgebern organisiert.

### 3 Rechtliche Struktur

Für ihre Zeit in der Transfergesellschaft gehen die Beschäftigten ein neues, befristetes Arbeitsverhältnis mit dem Träger der Transfermaßnahmen ein. Sie arbeiten in dieser Zeit unter den so genannten Bedingungen von „Kurzarbeit Null“ – das heißt, dass sie formal von Arbeitsleistungen freigestellt sind. Anstelle eines Arbeitsentgelts erhalten sie über die Träger der Transfergesellschaft (Transfer-)Kurzarbeitergeld aus Mitteln der Bundesagentur für Arbeit. Die Transfergesellschaft ist ein juristisch recht kompliziertes Konstrukt und steht auf vier Säulen:

- **Transfersozialplan:** Der Ausgangspunkt jeder Transfergesellschaft ist der Transfersozialplan. Er enthält neben den Abfindungen Regelungen zur Finanzierung des Transfers: Die Kosten des Trägers für Beratungsleistungen und – dies ist ein entscheidender Punkt! – die Qualifizierungsmaßnahmen werden größtenteils aus dem Sozialplan finanziert. Das bedeutet: Die arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten, über die der Träger verfügt, hängen maßgeblich von den Qualifizierungsmitteln ab, die der Sozialplan zur Verfügung stellt.
- **Dreiseitiger Vertrag:** Jeder Beschäftigte, der in die Transfergesellschaft überwechseln möchte, schließt mit seinem alten Arbeitgeber und dem Träger der Maßnahme einen so genannten Dreiseitigen Vertrag ab – auch Drei-Parteien-Vertrag genannt. Er beinhaltet 1) einen Aufhebungsvertrag mit dem alten Arbeitgeber, 2) einen befristeten Arbeitsvertrag mit dem Träger der Transfergesellschaft (auf Basis von Kurzarbeit Null) und 3) einen Vertrag zwischen dem Arbeitgeber und Transferträger über die Finanzierung und Durchführung der arbeitsmarktpolitischen Beratung.
- **Transfer-Kurzarbeitergeld:** Die Beschäftigten erhalten während der Transfergesellschaft Transfer-Kurzarbeitergeld, das in etwa der Höhe von Arbeitslosengeld I entspricht: Beschäftigte mit Kindern erhalten 67 Prozent, Beschäftigte ohne Kinder 60 Prozent ihres alten Nettoentgelts. Das Kurzarbeitergeld wird von der Bundesagentur für Arbeit an den Träger ausgezahlt. Die reicht es an die Beschäftigten im Rahmen der monatlichen Entgeltzahlung weiter. Das Kurzarbeitergeld wird in der Regel mit Mitteln aus dem Sozialplan aufgestockt.
- **Träger der Transfermaßnahme:** Als neuer Arbeitgeber der Beschäftigten ist der Träger der Transfermaßnahme schließlich für die Rahmenbedingungen und die Qualität der Beratung verantwortlich.

Betriebsräte stellt die Verhandlung eines Transfersozialplans vor eine anspruchsvolle Aufgabe: Sie müssen das Volumen des Sozialplans verhandeln und den Sozialplan so gestalten, dass die spezifische Arbeitsmarktpolitik in der Transfergesellschaft wirksam und anforderungsgerecht ist.

Zudem sollten sie die Auswahl des richtigen Trägers sorgfältig vorbereiten und durchführen.

## 4 Sozialplangestaltung und Trägersauswahl

Betriebsräte, die sich in der Verhandlung eines Sozialplans für eine Transfergesellschaft einsetzen, müssen vielen Anforderungen gerecht werden. Diese setzen sich im Wesentlichen aus vier Elementen zusammen:

- den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber um den Sozialplan und sein finanzielles Volumen,
- der inhaltlichen Gestaltung des Transferkonzepts im Sozialplan,
- der Auswahl eines Transferträgers,
- der Erläuterung und Begründung der Verhandlungsergebnisse gegenüber den Beschäftigten.

In der finanziellen und inhaltlichen Gestaltung des Sozialplans kann der Betriebsrat die arbeitsmarktliche Wirkung der Transfergesellschaft entscheidend beeinflussen: durch Prämien und die Modalitäten der Abfindung, durch Aufstockung, Qualifizierungsbudgets etc. Um eine hohe Qualität der Transferberatung und Qualifizierung zu erreichen, ist es wichtig, für eine gute Mittelausstattung der Transfergesellschaft und möglichst eine volle Laufzeit von zwölf Monaten zu sorgen.

Hat der Betriebsrat keine oder nur wenig Erfahrung mit Transfersozialplänen, ist aufgrund der Komplexität des Beschäftigtertransfers eine Unterstützung durch unabhängige externe Experten unbedingt ratsam. Wenn der Transferträger zu diesem Zeitpunkt bereits feststeht, sollte seine Erfahrung für die Gestaltung des Sozialplans genutzt werden.

Generell gilt: Der Betriebsrat sollte an der Auswahl des Trägers beteiligt sein und sich die Transfer- und Beratungskonzepte verschiedener Anbieter erläutern lassen. Anhaltspunkte für die Auswahlentscheidung sind unter anderem das Beratungs- und Qualifizierungskonzept, die Verlässlichkeit, die Erfahrung des Trägers mit den betreffenden Berufsgruppen und seine regionale Vernetzung. Unabhängige wissenschaftliche Evaluationen des Trägers und Referenzen durch andere Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter geben ebenfalls wichtige Orientierung.

Die Entscheidung für einen Transfersozialplan gegenüber den Beschäftigten zu begründen, wird von vielen Betriebsräten als schwierig empfunden, da die Beschäftigten dem ihnen unbekanntem Instrument gegenüber oft skeptisch sind. Hier kann der Verweis auf die guten Ergebnisse von Transfergesellschaften in wissenschaftlichen Studien oder ein Praxisbericht anderer Mitbestimmungsakteure helfen. Aber die Transfergesellschaft lässt sich auch als wesentliches Element eines Nachteilsausgleichs begründen. Insbesondere Investitionen in ihren aktiven Teil – in die Beratung, Qualifizierung, Laufzeit – helfen jenen Beschäftigten am meisten, die mit Schwierigkeiten und längeren Suchzeiten auf dem Arbeitsmarkt rechnen müssen.

Diese Mittel für die Transfergesellschaft sorgen für einen Ausgleich ihrer wirtschaftlich-arbeitsmarktlichen Nachteile im besten Sinne.

## **5 Qualifizieren in der Transfergesellschaft**

Neben der Beratung und Unterstützung bei der Suche nach neuer Beschäftigung gehören berufsfachliche Qualifizierungen zum Kern der Transfergesellschaft. Betriebsräte haben in den Sozialplanverhandlungen großen Einfluss auf die Rahmenbedingungen für Qualifizierungen im Transfer, da Qualifizierungen größtenteils aus Sozialplanmitteln finanziert werden. Als grobe Orientierung geben verschiedenen Studien den Betrag von EUR 2.500 pro Teilnehmenden an, der für Qualifizierungen angesetzt werden sollte. Die Praxis zeigt außerdem, dass die Vorbereitung und Durchführung sinnvoller Qualifizierungen am besten gelingen, wenn die Transfergesellschaft die möglichst volle Laufzeit von zwölf Monaten hat.

Die Schaffung eines großzügigen Qualifizierungstopfs für die Transfergesellschaft ist aus Sicht der Betroffenen sinnvoll und ein wichtiger Beitrag zum Nachteilsausgleich. Berufsfachliche Qualifizierungen, insbesondere abschlussbezogene und weitere hochwertige Qualifizierungen, stärken die Beschäftigungsfähigkeit, sie vergrößern die beruflichen Handlungsspielräume der Beschäftigten und verbessern ihre Chancen auf neue und hochwertige Beschäftigung. Sie leisten damit auch einen Beitrag zur Bewältigung von Transformationsprozessen auf dem Arbeitsmarkt.

Auch vor dem Hintergrund der Fördermöglichkeiten durch die Bundesagentur für Arbeit lohnt sich die Investition in Qualifizierung, denn die Bundesagentur fördert Weiterbildungsmaßnahmen unter bestimmten Bedingungen zu 50 Prozent – auch dann, wenn die Qualifizierungen über die Transferlaufzeit hinaus gehen. Bei kleineren Unternehmen oder im Falle einer Insolvenz ist es zudem möglich, die Beteiligung der Agentur an den Lehrgangskosten weiter zu erhöhen, um auch bei knappen Sozialplanmitteln ein umfassendes Angebot an beruflichen Qualifizierungen im Transfer zu ermöglichen.

## **6 Erwartungen an eine Transfergesellschaft**

Beschäftigte, die ihre Stelle verloren haben, wünschen sich eine neue Beschäftigung mit guten, am besten mit vergleichbaren Arbeitsbedingungen zum alten Arbeitgeber; noch mehr ist ihnen wichtig, Arbeitslosigkeit oder sogar Langzeitarbeitslosigkeit zu vermeiden. Vor dem Hintergrund dieses Sicherheitsbedürfnisses möchten die meisten Beschäftigten ihre neue Stelle bereits aus der Transfergesellschaft heraus aufnehmen, ohne eine Phase der Arbeitslosigkeit zu durchlaufen.

Um die Qualität des Beschäftigtentransfers allgemein einschätzen zu können, aber auch, um die Arbeit verschiedener Träger von Transfergesellschaften zu vergleichen, wird vielerorts der Erfolg von Transfergesellschaften mit der Vermittlungsquote in Beschäftigung gleichgesetzt. Dies ist

inhaltlich problematisch, aber auch wenig praktikabel, da sich zum einen die Vermittlungsquote einer Transfergesellschaft im Vorfeld nicht seriös ermitteln lässt, zum anderen, weil sich die Rahmenbedingungen einzelner Transfergesellschaften unterscheiden.

Das Hauptproblem ist, dass sich Vermittlungsquoten, die Träger in der Vergangenheit erzielt haben, nicht als Indikator für die Qualität der Beratungsarbeit eignen. Die Übergänge in Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit hängen von vielen Faktoren ab: etwa von der Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten oder von der Aufnahmefähigkeit des örtlichen Arbeitsmarkts hinsichtlich ihrer beruflichen Profile. Auch unterscheiden sich Transfergesellschaften hinsichtlich ihrer Laufzeiten und finanziellen Ausstattung, was den Vergleich ihrer Ergebnisse erschwert.

Besser ist es, die Hauptaufgabe und die Kernkompetenz von Transferträgern in den Fokus zu nehmen. Sie liegt darin, die Beschäftigten in ihren Suchprozessen intensiv zu unterstützen und ihre beruflichen Handlungsspielräume durch Beratung und Qualifizierung zu erweitern.

Ein wichtiger Faktor, um die Qualität der arbeitsmarktpolitischen Beratung zu bewerten, ist daher die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Arbeit der Träger. Hier haben wissenschaftliche Evaluationen in der Vergangenheit gute bis hervorragende Leistungen der Träger gemessen: Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden zeigt sich mit der Beratung und Unterstützung der Träger zufrieden oder sehr zufrieden. Gründe dafür, dass die Beratung als hochwertig empfunden wird, sind, dass die Transfergesellschaft

- eine zeitlich intensive Beratung bietet, die sich an den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer orientiert,
- auf etwaige Belastung durch den „Entlassungsschock“ angemessen reagieren kann,
- aus dem Beratungsprozess heraus Qualifizierungsentscheidungen sorgfältig vorbereitet und Qualifizierungen durchführt,
- die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihren Suchprozessen auf dem Arbeitsmarkt nicht zusätzlich unter Druck setzt, sondern in ihrer Umbruchsituation fördert und unterstützt.

Viele Beschäftigte fürchten ferner, dass Transfergesellschaften verstärkt in prekäre Beschäftigung, insbesondere in Leiharbeit vermitteln. Wissenschaftliche Studien über Transfergesellschaften zeigen jedoch das Gegenteil: Übergänge aus dem Transfer in befristete Arbeitsverträge liegen unter dem Durchschnitt des allgemeinen Arbeitsmarkts, Vermittlungen in Leiharbeit sind außerordentlich gering.

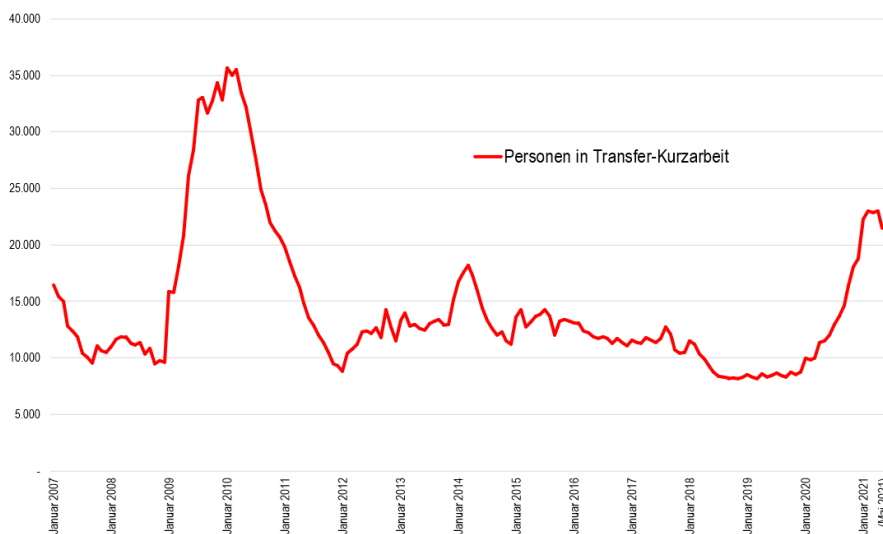
## **7 Verbreitung von Transfergesellschaften und -trägern**

Vergleicht man die Transfergesellschaft mit anderen Instrumenten, insbesondere mit der konjunkturellen Kurzarbeit für zeitlich begrenzten Arbeits-



ausfall, erscheint sie als ein relativ kleines Instrument. Zum Stand Mai 2021 bezogen insgesamt ca. 21.000 Personen aus 811 Betrieben Transferkurzarbeitergeld. Zum Vergleich: Die Anzahl der Personen, die zum gleichen Zeitpunkt Konjunkturkurzarbeitergeld bezogen, lag mit 2.300.000 (aus 324.000 Betrieben) um ein Vielfaches höher. In der Differenzierung der Transfergesellschaften nach Branchen überwiegt zum Berichtszeitpunkt die verarbeitende Industrie: Aus ihr stammen etwa zwei Drittel der Bezieher/-innen von Transfer-Kurzarbeitergeld.

## Bezieher/innen von Transferkurzarbeitergeld 2007 bis 2021



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Die Trägerlandschaft des Beschäftigentransfers hat eine heterogene Struktur. Träger variieren in Bezug auf ihre Größe und regionale Reichweite, ihres Angebotsspektrums sowie ihrer Entstehungsgeschichte. Wissenschaftliche Studien gehen von etwa 100 Unternehmen aus, die Maßnahmen des Beschäftigentransfers als Haupt- oder Nebengeschäft anbieten. Faktisch dürfte die Anzahl der Anbieter kleiner ausfallen: Der Bundesverband der Träger im Beschäftigentransfer (BVTB) hat derzeit 17 Mitglieder; eine Liste des Landesarbeitsministeriums NRW führt 31 Träger auf; Voraussetzung dieser Liste ist es, dass die Anbieterinnen und Anbieter Projekte in NRW anbieten.

Überhaupt bildet Nordrhein-Westfalen aufgrund der Trägerlandschaft, der Landesarbeitsmarktpolitik und verschiedener Initiativen zur Förderung des Beschäftigentransfers einen Schwerpunkt: Die Anzahl der Geförderten und Betriebe in NRW liegt in der Regel weit über dem Durchschnitt. Dies liegt auch daran, dass eine wichtige Institution für die Weiterentwicklung des Beschäftigentransfers dort ihren Sitz hat. Gemeint ist die Landesgesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, kurz G.I.B., Bottrop, die hochwertige Arbeitshilfen und Informationsmaterialien für Unternehmen und Betriebsräte bereitstellt.

## 8 Weiterführende Informationen

Thannheiser, Achim/Westermann, Vera (2015): [→I Transferregelungen bei Beschäftigungsabbau](#), Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung

Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Rupp, Rudi (2016): Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan, Bund-Verlag

Mühge, Gernot/Schmidt, Heinz Hinrich (2014): [→I Beschäftigtertransfer: Gute Qualität trotz schlechter Rahmenbedingungen](#), WISO direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung

Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Krehnke, Anna/Rupp, Rudi (2010): Interessenausgleich und Sozialplan, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung

Mühge, Gernot/ Filipiak, Kathrin/ Marx, Susanne (2017): [→I Leitbild Gute Transferberatung. Impuls für eine moderne arbeitsmarktpolitische Beratung](#). Friedrich-Ebert-Stiftung (WISO direkt, 39/2017).

### Studien

Mühge, Gernot/ Filipiak, Kathrin/ Peters, Luisa (2016): Transferberatung im Netzwerk. Implementation, Ansatz und Wirksamkeit der Transfergesellschaften in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten. München und Mering: Rainer Hampp Verlag (Arbeitsmarkt und betriebliche Personalpolitik, 1).

Massolle, Julia/ Mühge, Gernot (2020): Beschäftigtertransfer in der Luftfahrtbranche. Zustandekommen und Wirksamkeitsanalyse der Air Berlin-Transfergesellschaften Boden und Technik. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag (Schriftenreihe Arbeitsmarkt und betriebliche Personalpolitik, 3).

Reissert, Bernd (2018): [→I Beschäftigtertransfer stärken! Lehren aus einem internationalen Vergleich](#). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (WISO Diskurs, 2018, 11).

### Links

[→I Transferprojekt](#) der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.)

[→I Bundesverband der Träger im Beschäftigtertransfer e.V.](#)

## Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung

Jan-Paul Giertz

---

## Über den Autor

Gernot Mühge ist Professor für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeit, Organisation und Personal an der Hochschule Darmstadt. Seine Forschungsthemen sind Interne Arbeitsmärkte, Alternativen zu Personalabbau in betrieblichen Krisensituationen und Beschäftigtertransfer.

## Kontakt

---

## Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter [www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt](http://www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt)

### Kontakt:

Michael Stollt  
Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[mitbestimmungsportal@boeckler.de](mailto:mitbestimmungsportal@boeckler.de)

Hans-Böckler-Stiftung,  
Februar 2022