

Projekt
Qualifizierung von
Transferagenten/innen und –
managern/innen
- unter Nutzung von Vernetzungsstrukturen zwischen
Anbietern von Beschäftigentransferdienstleistungen -

Rosemarie Klein
Büro für berufliche Bildungsplanung (bbb), Dortmund

Gerhard Reutter
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), Frankfurt/Main

Dortmund und Frankfurt, Mai 2001

Diese Studie wurde vom bbb Büro für berufliche Bildungsplanung und vom DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung im Auftrag der G.I.B. Bottrop (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH) im Rahmen des Projektes „Qualifizierung von Transferagenten/-managern“. Träger dieses Projektes war die Werkstatt im Kreis Unna GmbH.

Im Ergebnis dieser Studie wurde in der zweiten Projektphase ein Curriculum für die Qualifizierung von Transferagenten/-managern entwickelt. Seit 2002 finden offen ausgeschriebene Seminare und Workshops unter dem Thema: Beschäftigentransfer – Arbeiten in Transferagenturen und Transfergesellschaften statt.

**Weitere Informationen dazu:
Tanja Thiemann, Tel. 02041-767114
email: t.thiemann@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de**

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Ausgangslage	3
2. Projektziel und Aufgabenstellung	4
3. Methodisches Vorgehen	4
4. Ergebnisse und Empfehlungen.....	5
4.1 Ausgangsberufe und berufliche Vorerfahrungen der befragten Transfermanager und –agenten/innen	5
Ausgangsberufe und Berufserfahrung Transfermanager/innen (Direkt erfasst: 5)	5
Ausgangsberufe und Berufserfahrungen der Transferagenten/innen.....	6
4.2 Berufsbiographisch erworbene Kompetenzen und Erfahrungen der Transfermanager in ihrer Selbstsicht	6
4.3 Kompetenzen, Erfahrungen, Know-How der Transferagenten/innen aus ihrer Selbstsicht.....	8
4.4 Definition der Aufgabenfelder und des Anforderungsprofils der Transfermanager/innen aus ihrer Sicht.....	9
4.5 Definition der Aufgabenfelder und des Anforderungsprofils der Transferagenten/innen aus ihrer Sicht	11
4.6 Definition der Aufgabenfelder und des Anforderungsprofils der Transferagenten/innen aus Sicht der Transfermanager/innen	12
4.8 Gemeinsame Qualifikationsbedarfe von Transfermanagern/innen und – agenten/innen	13
5 Empfehlungen	15

1. Ausgangslage

Transferagenturen und –gesellschaften (nachfolgend TAG abgekürzt) gelten zunehmend als bedeutsame beschäftigungspolitische Instrumente, weil sie frühzeitig und erfolgreich zur Bewältigung von Beschäftigungsproblemen von Unternehmen eingesetzt werden können. Erfolgreich sind sie vor allem dort, wo es ihnen gelingt, den von betriebsbedingten Entlassungen betroffenen Personen Wege in neue existenssichernde Erwerbstätigkeit zu eröffnen und sie erfolgreich auf dem Weg in eine neue Beschäftigung – möglichst im ersten Sektor – zu begleiten.

Diese Wege stehen und fallen mit jeweils geeigneten und auf die jeweils spezifische Situation passgenau orientierten Konzepten einerseits und mit dem professionellen Vorgehen der in den TAG tätigen Managern/innen und Agenten/innen andererseits. Professionalität in den disponierenden und umsetzenden Aufgabenfeldern von TAG erweist sich als neue Herausforderung. TAG gestalten sich als komplexe Arbeitsfelder, in denen unterschiedlichste Kompetenzen zielgruppen-, arbeitsmarkt-, förder- und beratungstechnischer Art gefragt sind, die sich in einem Berufsprofil alleine so nicht finden lassen. Hinzu kommt, dass die Dienstleistungen i.d.R. kurzfristig konzeptioniert und vertraglich gesichert werden müssen, unter hohem Zeit- und von außen definiertem Erfolgsdruck (Vermittlungsquote) ‚abgearbeitet‘ werden müssen und sich nicht zuletzt innerhalb einer konflikthafter Gemengelage bewegen, in der es gilt, unterschiedliche Interessen mit Hilfe hoher integrativer Kompetenzen auszubalancieren. Managementkompetenzen und Beratungskompetenzen, Koordinationsanforderungen zwischen unterschiedlichen Akteuren und Interessenvertretern/innen einerseits und individuell ausgerichtete ‚pädagogische, psychosoziale‘ Funktionen, andererseits markieren die Eckpunkte eines breiten Spektrums, innerhalb dessen sich Professionalität zu entwickeln hat.

Diese Kompetenzfelder sind bei erfahrenen Dienstleistern und dem dort akquirierten Personal grundsätzlich vorhanden; wie sie sich allerdings innerhalb der Arbeitsorganisation, in einem noch wenig geordneten und in seiner Spezifik noch nicht klar beschriebenen Bereich zweckmäßig verteilen und vernetzen, gestaltet sich in der Landschaft noch sehr unterschiedlich. Unbelichtet ist derzeit auch noch die Frage nach den Personalzuschnitten, den geforderten Kompetenzen, um dieses Feld professionell gestalten und entwickeln zu können und den ggf. erforderlichen Personalentwicklungs- und qualifizierungsbedarfen, die in diesem neuen Tätigkeitsfeld Professionalität sichern helfen können.

2. Projektziel und Aufgabenstellung

Das als Feldstudie angelegte Projekt soll ermitteln, ob bezogen auf das Arbeitsfeld ‚Beschäftigtertransfer‘ Qualifikationsmangel besteht. Die Studie soll exemplarisch einen Blick auf die beim ausgewählten Personal vorhandenen Berufsqualifikationen (Herkunftsberufe, Zusatzqualifikationen und berufsbiographischer Kompetenzerwerb) werfen und dabei der Frage nach potenziell erforderlichem Kompetenzauf- bzw. ausbau nachgehen. Im Mittelpunkt stehen lt. Antragstellung folgende Fragestellungen:

1. Wie definieren sich die Aufgaben und Anforderungsprofile von Transfermanagern und Transferagenten? Es handelt sich hierbei um zwei Funktionsgruppen, die sich in der bisherigen ‚Geschichte‘ des Beschäftigtertransfers herausgeschält haben.
2. Welchen quantitativen und qualitativen Bedarf für Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen haben die jeweiligen Funktionsträger/innen in Transferagenturen und –gesellschaften?

Abhängig von den Ergebnissen dieser beiden Fragestellungen zielt das Projekt im weiteren

3. auf die Entwicklung exemplarischer Curriculumbausteine für die Qualifizierung der jeweiligen Funktionsträger
4. auf die Erarbeitung von Realisierungsvorschlägen für eine Qualifizierung
5. auf die Entwicklung von Vorschlägen zu Kooperationsstrukturen zwischen Mitarbeiter/innen in Agenturen und Gesellschaften, die qualifizierungswirksam einerseits sind und auf einen Austausch von Personalressourcen andererseits ausrichten.

3. Methodisches Vorgehen

Gewählt wurde für diese Feldstudie ein qualitatives Vorgehen. Jeweils ein/e Transferagent/in und ein/e Transfermanager/in aus insgesamt 5 Institutionen wurden für eine Befragung vorgesehen, die vorrangig auf das Erfassen der Aufgaben und Anforderungsprofile, der mitgebrachten Kompetenzen und Qualifikationen und der Qualifizierungsbedarfe ausrichtete. Bei den ausgewählten Einrichtungen handelte es sich insbesondere um solche, die in einer regionalen Verankerung in NRW bereits erfolgreich entsprechende Instrumente eingesetzt haben, in einem Falle handelte es sich um eine Institution, die aktuell in der Vorbereitung einer Maßnahme zum Beschäftigtertransfer stand.

Eckdaten zu Berufsausbildungen und beruflichen Tätigkeiten wurden mit einem standardisierten Fragebogen schriftlich erhoben (Anlage 1). Der Fokus bei den Berufstätigkeiten lag dabei auf solchen, die sich aus Sicht der Befragten für die kompetente Bearbeitung von Beschäftigungstransfer als relevant erwiesen haben. Zur Vorbereitung auf das Interview wurden in diesem Bogen auch in Form einer kurzen Skizze eine Beschreibung des Tätigkeitsfeldes als Transferagent/manager erhoben.

In einem zweiten Schritt wurden mit Hilfe eines Leitfadens narrativ-fokussierte Interviews mit den Probanden durchgeführt (Anlage 2). Dieses Verfahren basiert auf den Stärken narrativer Interviewführung, wird jedoch durch den/die Interviewenden moderierend auf thematische Schwerpunkte, die dem Interviewpartner in Kurzform vorlagen, hin fokussiert. Die Leitfragen wurden also weder, wie in (teil-)standardisierten Interviews, möglichst in vorgegebener Abfolge noch in Vollständigkeit gestellt, sondern dem ‚Erzählfluss‘ des Interviewpartners/der Interviewpartnerin folgend situativ passend plazierte. Die Chancen dieser Interviewmethode liegen darin, dass Raum gelassen wird für diejenigen Aspekte und Schwerpunkte, die dem Interviewpartner/der Interviewpartnerin im *reflexiven Erzählverlauf* ‚einfallen‘ und die ansonsten im Verborgenen bleiben würden. Mit dieser Methode können sachliche Informationen mit den dahinter liegenden Deutungsmustern für gelungene bzw. nicht gelungene Anteile an Qualifizierungen und Prozessberatungen ermittelt werden. Die Interviews wurden transkribiert und im Blick auf die Fragestellungen der Studie sequenziert (Abschnittsmarkierungen), paraphrasiert (Hervorheben markanter Aussagen und zum Ausdruck kommender Deutungsmuster) und anschließend interpretiert.

4. Ergebnisse und Empfehlungen

4.1 Ausgangsberufe und berufliche Vorerfahrungen der befragten Transfermanager und –agenten/innen¹

Im noch relativ jungen Feld der TAG sind hauptsächlich Personen mit längeren Arbeitserfahrungen beschäftigt. Gerade weil die Anforderungsstrukturen uneinheitlich sind, die einbezogenen Akteure in unterschiedlichen Feldern residieren und die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen komplexer Natur sind, wird berufliches Erfahrungswissen zu einer wesentlichen Voraussetzung, um die komplexen Problemlagen und Herausforderungen im Tätigkeitsbereich des Beschäftigtentransfers bewältigen zu können.

Auffällig ist, dass alle der Befragten und die von ihnen erwähnten Kollegen/innen und Mitarbeiter/innen über akademische Abschlüsse verfügen, wobei pädagogische Studiengänge überwiegen.

Ausgangsberufe und Berufserfahrung Transfermanager/innen (Direkt erfasst: 5)

1. Dipl. Päd., Berufserfahrung in SGBIII- und BSHG-Projekten, freigestellter Betriebsrat und Arbeitnehmersvertreter in Aufsichtsrat
2. Dipl.-Soz.Päd. (FH) und Werkzeugmacher, langjährige Erfahrung in der Beratung in SGBIII-Maßnahmen, Projektentwickler, Abteilungsleiter, langjährige Erfahrung in Kooperationsprojekten mit Betrieben
3. Studium Lehramt für Berufsschulen (Physik und E-Technik), Elektriker und E-Techniker, mehrjährige Erfahrung als Lehrer in SGBIII-Maßnahmen, Projektleiter in EU-Projekten zur Beratung von KMU
4. Diplom-Kauffrau mit Zusatzqualifizierung zur Beraterin, Berufserfahrung in EU-Projekten, Projektleitung in EU-Konversionsprojekten
5. Lehrer Sek.II (Deutsch und Päd.), Jura-Studium ohne Abschluß durch Referendariat, mehrjährige freiberufliche Tätigkeit als Trainer und Berater für Bildungseinrichtungen, Projektleiter in BSHG-Projekten.

¹ Zum Begriff der Funktionsträger: Unter Transfermanager werden diejenigen gefasst, die Leitungs- und Personalverantwortung für die TAGs haben und überwiegend disponierend und koordinierend tätig sind. Agenten/innen sind hauptsächlich auf der Durchführungsebene aktiv. Die Abgrenzungen zwischen Agent/in und Manager/in sind in Einzelfällen uneindeutig und im Vergleich zwischen den befragten Einrichtungen verschieden.

Alle Transfermanager/innen verfügen über Erfahrungen in der Akquisition, Durchführung und Auswertung von Projekten und hatten/haben Leitungsfunktionen inne.

Auf der Ebene der Transferagenten/innen finden sich ausschließlich berufserfahrene Mitarbeiter/innen, wobei sich die Berufserfahrung im Wesentlichen auf arbeitsmarktpolitische Maßnahmen im Rahmen von SGBIII- bzw. BSHG-Programmen konzentriert.

Ausgangsberufe und Berufserfahrungen der Transferagenten/innen

(direkt erfasst: 5; indirekt über Vorgesetzten-Angaben: 3)

1. Dipl.-Päd., Mitarbeiterin in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen
2. Dipl.-Sozialwiss., Mitarbeiter in Umschulungs- und BSHG-Maßnahmen
3. Dipl.-Päd., Projektmitarbeiterin ‚Einführung Gruppenarbeit im Betrieb‘, Mitarbeiterin in BSHG-Projekten
4. Dipl.-Sozialwiss., Pflegehelferin Psychiatrie, Übersetzerin und redaktionelle Mitarbeit bei einer Zeitschrift, Ausbildung zur Finanzdienstleisterin (freiberufliche), Mitarbeiterin in der Aus- und Weiterbildung der Führungsakademie für Finanzdienstleister, Weiterbildung zur Personalentwicklerin, freiberufliche Trainerin.
5. Betriebswirt, Ausbildung zum Arbeitsberater (Fachhochschule)
6. Personalkauffrau, Ausbildung zur Arbeitsberaterin (Fachhochschule)
7. Dipl.-Psych.
8. Dipl.-Sozialwiss.

Es wird angesichts der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Ausgangsberufe und der Berufserfahrungen deutlich, dass hier die eigentlichen Potenziale für die Gewinnung von Fortbildungs-/Weiterbildungspersonal für Transfermanager/innen und –agenten/innen liegen. D.h., es sind hinreichende Kompetenzen vorhanden, um ein ‚Lernen voneinander‘ zu initiieren.

4.2 Berufsbiographisch erworbene Kompetenzen und Erfahrungen der Transfermanager in ihrer Selbstsicht

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass alle befragten Transfermanager/innen über langjährige Berufs- und Leitungserfahrung verfügen und schon von daher über ein breites Spektrum an Kompetenzen verfügen, die sie in den Interviews auf die jetzigen Anforderungen als Transfermanager focussierten. Angesichts der Vorerfahrungen verwundert es nicht, dass Akquisition und Projektmanagement als durchgängige Kompetenz genannt werden, ebenso wie Kenntnisse des Marktes der beruflichen Bildung/Weiterbildung und der Förderrichtlinien bzw. Förderlandschaften des SGBIII als gesetzlicher Rahmenbedingung.

Gesicherte Kompetenzen und Know-How der Transfermanager

- Akquise
- Projektmanagement
- Berufliche Bildung und Weiterbildung als Markt
- Förderrichtlinien SGBIII
- Förderlandschaften

Im Hinblick auf die Bereitschaft, sich auf neue Anforderungen einzulassen und dabei unbezahlte Mehrarbeit in Kauf zu nehmen bzw. dies als selbstverständlich zu betrachten, wird die Entwicklung weg vom Arbeitnehmer klassischen Typs hin zum ‚Arbeitskraftunternehmer‘ (Voß/Pongratz 2000) deutlich. Obwohl alle befragten Transfermanager Angestellte im Unternehmen sind, wird ein unternehmerisches Denken und Handeln sichtbar, für das sie auch entsprechende Kompetenzen für sich reklamieren. (Deutlich wird dies u.a. in der eher

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

beiläufigen Erwähnung, man müsse Kompetenzen für die Entwicklung von Beschäftigungstransfer als ‚Geschäftsfeld‘ einbringen oder auch ‚eine Institution ins Leben rufen‘.) Rückbezüge auf die Verantwortung des eigenen Unternehmens bzw. der Vorgesetzten werden an keiner Stelle gemacht. Dies erscheint auf den ersten Blick insofern erstaunlich, als fast alle Befragten aus Unternehmen mit starker gewerkschaftlicher bzw. sozialdemokratischer Orientierung kommen.

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Aussagen über die gute Zusammenarbeit mit den Geschäftsführungen der abgebenden Betriebe, die fast durchweg als positiv und effizient beschrieben werden und sich deutlich von der Kooperation mit den Arbeitsverwaltungen abheben. Inwieweit diese Haltungen, die auch Ausdruck eines berechtigten Stolzes auf die erfolgreiche Etablierung eines neuen Arbeits- bzw. Geschäftsfeldes in der eigenen Einrichtung sind, zu einrichtungsinternen Verwerfungen zwischen den in traditionellen Maßnahmen Beschäftigten und den Transferagenten bzw. –managern führen, wäre gesondert zu betrachten, spielt aber sicherlich im Zusammenhang mit dem noch zu erläuternden Qualifizierungsinhalt ‚Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis‘ eine wichtige Rolle.

Diejenigen der Befragten, die über längere Kooperationserfahrungen mit Betrieben verfügen, akzentuieren auf die Wichtigkeit, Betriebe ‚von innen‘ zu kennen. Gemeint ist damit weitaus mehr als die Kenntnis betriebswirtschaftlicher oder arbeitsorganisatorischer Abläufe; es ist auch mehr gemeint, als die Kenntnis über Tätigkeitsanforderungen. Es geht vor allem um ‚weiche‘ Kompetenzen wie die Fähigkeit zur „sinnlichen Wahrnehmung der Lage“, d.h. insbesondere „im Balanceakt zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat“ eine Antenne für das Gemeinte, aber Nicht-Gesagte zu entwickeln. Dazu gehört auch die Erfahrung „um die Turbulenzen unternehmerischer Entwicklungen“, d.h. ein hohes Maß an Flexibilität und die Fähigkeit auf Nicht-Vorhersehbares zeitnah, situativ und zugleich adäquat reagieren zu können. Zu den weichen Kompetenzen, die übergreifend für alle Arbeitsfelder im Beschäftigungstransfer als wichtig angesehen werden, gehört die Fähigkeit des

Vertrauens sowohl im Sinne des Zutrauens als auch der Vertraulichkeit. Auch Glaubwürdigkeit wird als eine zentrale Kompetenz benannt. Bei allen Befragten wird – explizit oder implizit – deutlich, von welchen pädagogischen Grundorientierungen ihre Arbeit geleitet wird bzw. von ihren Mitarbeitern/innen eingefordert wird: Die Befähigung der Kunden in den Agenturen und Gesellschaften zu selbständigem, eigenverantwortlichem Handeln und zur Entwicklung eines Verständnisses von der Eigenverantwortung für das eigene Leben sind die handlungsleitenden Prinzipien. Auch hier wird eine Abkehr von der traditionellen Belehrungs- und Bewahrungspädagogik deutlich, die sich in den eher theoretischen Konstruktivismusdebatten und den Diskussionen um das lebenslange, selbstgesteuerte Lernen ausdrücken.

**Einzelnennungen zu biographisch
erworbenen, relevanten Kompetenzen
und Know-How**

- Beratungskompetenz
- Flexibilität
- Bereitschaft zu Mehrarbeit
- Kundenbedürfnisse kennen und ausbalancieren können
- Unternehmen ‚von innen‘ kennen
- ‚sinnliche Wahrnehmung‘ der Lage / Antenne für Nicht-Gesagtes
- Kenntnis um und Erfahrung mit Turbulenzen unternehmensbezogener Entwicklungen
- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge kennen und erkennen
- Institutionen-Know-How
- Kontaktnetze zu relevanten Institutionen spinnen und nutzen können
- Präsentationsfähigkeit
- Personalplanung
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Mitarbeiter/innen zu Partizipation motivieren und befähigen

4.3 Kompetenzen, Erfahrungen, Know-How der Transferagenten/innen aus ihrer Selbstsicht

Auffällig ist zunächst, dass im Vergleich zu den Transfermanagern die Agenten/innen quantitativ wesentlich mehr an Kompetenzen auflisten. Dies mag der Tatsache geschuldet sein, dass sie nicht wie die Manager/innen längerfristig im gleichen Unternehmen in gesicherter Beschäftigung stehen, sondern häufig auf der Basis befristeter Projektverträge oder als Freiberufler arbeiten, also mit gewisser Regelmäßigkeit zur Selbstpräsentation bei Bewerbungen bzw. der Auftragsakquise gezwungen sind. Wie bei den Managern zeichnet sich auch hier die Entwicklung zum Arbeitskraftunternehmer ab. Indikatoren dafür sind die Bereitschaft zu Wochenendarbeit, die als Kompetenz begriffen wird, oder die Selbstverständlichkeit, für die eigene Fortbildung freie Zeiten, d.h. Wochenenden einzuplanen oder die Aneignung auch spezialisierter EDV-Kenntnisse, die als selbstverständliche Bringschuld ihrerseits gesehen werden. Deutlichster Ausdruck dieser Tendenz ist jedoch das Nichteinfordern bestimmter Rahmen- und Arbeitsbedingungen als Erwartung an den Arbeitgeber. Obwohl die Agenten/innen befristet beschäftigte Arbeitnehmer/innen sind, die formal an die Weisungen ihrer Transfermanager gebunden sind und alle anmerken – ohne dafür Verantwortliche suchen zu wollen – dass sie ohne Vorbereitung „ins kalte Wasser gestoßen wurden“, werden diese Zustände nicht als vom Arbeitgeber oder vom Geldgeber zu verantwortenden Mißstände angesehen und kritisiert. Es bleibt dabei unklar, ob diese Akzeptanz der Verhältnisse Ausdruck einer ausgeprägten corporate identity ist, dem hohen Grad an Autonomie, Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungsmöglichkeit zuzuschreiben ist oder darauf zurückzuführen ist, dass diese Arbeit in einem neuen Feld mit gewisser Zukunftsträchtigkeit als besondere, positiv zu wertende Abgrenzung von anderen Arbeitsfeldern in den Einrichtungen angesehen wird.

Die für sich selbst reklamierten Kompetenzen lassen sich i.W. in drei Felder einteilen. Das sind zum einen übergreifende Schlüsselqualifikationen, wie sie zunehmend in Stellenausschreibungen unterschiedlichster Berufe und Tätigkeitsfelder zu finden sind:

- Flexibilität
- Mobilität
- Belastbarkeit
- Vielseitigkeit
- Kommunikative Fähigkeiten
- Teamfähigkeit
- Sensibilität
- Bereitschaft zu Wochenendarbeit
- Interesse an Fortbildung

Die zweite Kategorie umfasst Kompetenzen, die in der Bildungs- und Beratungsarbeit mit Erwachsenen generell gefordert sind:

- Pädagogische Kenntnisse
- Gesprächsführung und Gesprächstechniken
- Methodenkompetenz / didaktisch-methodisches Handwerkszeug
- Erfahrung im Umgang mit Menschen
- Gruppen leiten können / Moderationskompetenz
- Zeitmanagement

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

Daneben werden Kompetenzen benannt, die unmittelbar für die Transferagenten/innen-Tätigkeit als relevant angesehen werden und sich sowohl auf die zu beratenden Kunden als auch auf das Umfeld beziehen:

- Gute Kenntnisse der Zielgruppen von Arbeitslosigkeit Bedrohter und Betroffener
- Sich sprachlich auf Zielgruppen einstellen können
- Beratungskompetenz, insbesondere mit Arbeitslosen
- Erfahrung in der Beratung von Unternehmen
- Fähigkeit zur Akquise
- Verhandlungsgeschick
- Kenntnisse in der Personalentwicklung
- Neutralität in Verhandlungen mit Unternehmen (Geschäftsführung/Betriebsrat)
- Gute Kenntnisse des SGBIII und der Förderrichtlinien, rechtliche Grundlagen
- Gute Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes

Insgesamt lässt sich daraus ein hoher Grad an Verantwortung für die internen Prozesse in den Agenturen und Gesellschaften ableiten. Die Akquise und die Schaffung der Rahmenbedingungen wird ebenso wie die Verankerung der Agenturen/Gesellschaften im regionalen Kontext eher dem Verantwortungsbereich und der Kompetenz der Transfermanager/innen zugeordnet. Jedenfalls zeigt sich auch hier, dass beratungsrelevante Fortbildungsinhalte aus den vorhandenen Ressourcen und Potenzialen der Transferagenten/innen befriedigt werden können.

Eine relativierende Anmerkung zu Schluss: Den Interviews ist nicht eindeutig zu entnehmen, auf welcher Reflexionsebene der/die jeweilige Agent/in die reklamierten Kompetenzen, Erfahrungen und das Know-How angeführt hat. Auf Nachfragen der Interviewer wurde deutlich, dass es sich teilweise um eine Melange zwischen Kompetenzen, Erfahrungen und Know-How handelt, die

- Berufsbiographisch vor Einstieg in die Arbeit im Beschäftigungstransfer erworben wurden
- Eine Bilanzierung der aktuellen Kompetenzen darstellen, also Ergebnis eines learning by doing oder auch der einrichtungsbezogenen Personalentwicklungs- und –qualifizierungsmaßnahmen sind.

Es sei deshalb an dieser Stelle auf die Folgekapitel verwiesen, die Aufgaben und Aufgabenprofile aus Sicht der Transfermanager/innen und Agenten/innen verdeutlichen und wo die Sicht der Transfermanager/innen auf das Kompetenzgefüge ihrer Mitarbeiter/innen eine Differenzierung hinsichtlich potenzieller Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erlaubt.

4.4 Definition der Aufgabenfelder und des Anforderungsprofils der Transfermanager/innen aus ihrer Sicht

Die Beschreibung der eigenen Anforderungsprofile lässt sich in vielen Punkten mit der einer Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens vergleichen und den – unrichtigen – Eindruck entstehen, die Transfermanager/innen seien gleichzeitig Geschäftsführer/innen ihres Gesamtunternehmens. Der in modernen Unternehmen zu beobachtende Wandel von der low-trust- zur high-trust-relation findet hier seinen Ausdruck: Vorgesetzte Geschäftsführende oder Einrichtungsleitende geben offensichtlich die Verantwortung für das Gelingen bzw. Mißlingen der TAG mehr oder weniger vollständig in die Hände der Transfermanager/innen. Selbst die Erwähnung der Berichts-/Dokumentationspflicht wird nicht als Aufgabe nach innen

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

beschrieben, sondern der Arbeitsverwaltung bzw. dem Zuwendungsgeber gegenüber. Deutlicher Ausdruck dieser Eigenverantwortung ist die als Aufgabe beschriebene Notwendigkeit, politische Lobbyarbeit zu leisten, politische und wissenschaftliche Diskurse zu initiieren und zu moderieren und die Öffentlichkeitsarbeit zu gestalten.

Die Anforderungen und Aufgabenfelder lassen sich im wesentlichen auf drei Bereiche beziehen, die sich nur analytisch trennen lassen, realiter aber aufeinander bezogen sind:

- Zusammenarbeit mit den Betrieben
- Einrichtungsbezogene Aufgaben
- Kooperation mit Dritten

Im einzelnen genannte Anforderungen / Aufgabenfelder

- Konzeptentwicklung
- Projektleitung und –koordination
- Projektsteuerung und Controlling
- Sicherung der Finanzierung
- Personalgewinnung und –disposition
- Akquise von Projekten und Mitteln
- Öffentlichkeitsarbeit
- Vertragsgestaltung

Unterschiedlich gewertet wurden die Vermittlungs- und Beratungskompetenzen, die ja primär bei den Transferagenten/innen liegen. Während einzelne hier fachliche Kenntnisse einfordern, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter/innen einschätzen zu können bzw. sie bewerten zu können, sehen andere dies nicht als Notwendigkeit. Ob dies bei den Ersteren Ausdruck eines traditionellen Mißtrauens in die ‚Untergebenenfähigkeiten‘ ist, sei dahingestellt.

Als wichtige Aufgabe im erstgenannten Feld wird die Früherkennung von Bedarfen angesehen, die nur dann zu leisten ist, wenn eine breite Kenntnis über die Betriebe in der Region vorhanden ist und Zugänge zu den relevanten Akteuren der Betriebe, also Geschäftsführung und Betriebsrat gegeben sind bzw. Kontakte zu betriebsnahen Institutionen wie Kammern und Gewerkschaften bestehen.

Je enger die Kontakte sind, bzw. je gefestigter das Image einer Einrichtung in der Region ist, desto eher gelingt es, den Transfermanagern, frühzeitig beratend für Geschäftsführung und Betriebsrat tätig sein zu können und entsprechend an der Ausgestaltung von Agenturen zw. Gesellschaften partizipieren zu können. Als besondere Anforderung wird die Fähigkeit beschrieben, sich in unterschiedlichen Hierarchieebenen adäquat bewegen zu können und in der „psychosozialen Gemengelage betrieblicher Umbrüche“ eigene Klarheit und Orientierung zu haben. Das Ausbalancieren der verschiedenen Interessenlagen (Geschäftsführung / Betriebsrat / Insolvenzverwalter) unter Wahrung der Eigeninteressen, auch der finanziellen der eigenen Einrichtung, wird als Voraussetzung beschrieben, um zu erfolgreichen Verhandlungen zu kommen. Erfolgreiche TAG zu akquirieren erfordert ein hohes Maß an Kenntnissen in steuerrechtlichen Fragen und betriebswirtschaftlichen, verfahrenstechnischen und gewährleistungstechnischen Kompetenzen. Darüberhinaus sind fundierte Kenntnisse des SGBIII und der Förderprogramme und –richtlinien der EU, des Bundes und der Landes erforderlich (auch wenn hier Supportleistungen durch Dritte gegeben sind, bspw. der GIB).

Die einrichtungsbezogenen Aufgaben beziehen sich wiederum auf sehr unterschiedliche Bereiche, die von der Funktion „Motor“ für die Einrichtung neuer Geschäftsfelder zu sein, über konzeptionelle Arbeit bis hin zur Personalgewinnung und –disposition reichen.

Das Feld ‚Kooperation mit Dritten‘ stellt sich unterschiedlich dar. Naturgemäß betonen alle die Notwendigkeit, mit der Arbeitsverwaltung lokal, regional und auf Landesebene zu kooperieren und die Kontakte zur GIB und zum Ministerium zu pflegen und beschreiben dies als kontinuierliche Arbeitsanforderung, die es im Interesse der TAG zu erfüllen gilt. Differenzierter stellt sich das Feld bei den beiden Transfermanagern dar, die die eigene

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

Einrichtung und die Transferagentur bzw. –gesellschaft als Teil regionaler Strukturentwicklung sehen und es als explizite Aufgabe ihrer Tätigkeit begreifen, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Strategien als Beitrag zur regionalen Strukturentwicklung zu leisten. Für sie wird politische Arbeit in Steuerungskreisen, Gremien, Netzwerken („Seilschaften“) als Teil ihrer beruflichen Tätigkeit begriffen. Sie stellen unter landespolitischen Gesichtspunkten, die eine Regionalisierung der Strukturpolitik favorisiert, wichtige „Pfund“ dar, mit denen es zu wuchern gilt.“ Sie begreifen ihre Verantwortung als weit über den eigenen Betrieb hinaus gehend und stellen die eigentlichen politischen Botschaften vor Ort dar. Deren Engagement und Kompetenz gilt es, im Sinne einer Verankerung des Regionalisierungsgedankens vor Ort zu nutzen. Dies näher auszuführen würde allerdings den Rahmen dieser Studie bei weitem sprengen.

4.5 Definition der Aufgabenfelder und des Anforderungsprofils der Transferagenten/innen aus ihrer Sicht

Als zentrales Aufgabenfeld beschreiben alle befragten Agenten/innen die Beratungstätigkeit, die in unterschiedlichen Feldern und Formen stattfindet. In der Individualberatung, die bei einzelnen Teilnehmenden/Kunden zum längerfristigen Coaching wird, bei anderen nur Erst- und Zweitberatung umfasst, stehen ‚harte‘ Inhalte (PC-Grundkenntnisse vermitteln, Bewerbungstraining, Entwickeln von Förder- oder Berufswegeplanungen) neben ‚weichen‘, Grenzbereichen zur Therapie berührenden Inhalten („Umgang mit Verlust, Abschied, Trauer“, „Krisenbewältigung“, „Befähigung zu Selbstverantwortung“). Alle Befragten arbeiten auch in der Form der Gruppenberatung, führen Informationsveranstaltungen und Seminare durch.

Beratung umfasst aber auch die Beratung der Betriebe, sowohl auf die Geschäftsführung als auch auf die Betriebsräte bezogen. Hier sind Überschneidungen mit den Arbeitsfeldern der Transfermanager/innen gegeben; inwieweit in der Praxis arbeitsteilig vorgegangen wird, lässt sich aus den Interviews nicht eindeutig entnehmen.

Der zweite größere Arbeitsbereich umfasst die Vermittlungsaufgabe, wobei sowohl Vermittlung in Erwerbsarbeit – möglichst in den ersten Sektor – als auch in Praktika oder – im Bedarfsfall – in Qualifizierung gemeint ist. Vermittlung in Arbeit leisten zu können, erfordert von den Transferagenten/innen

- Den Aufbau von Kontaktnetzen zu potenziellen Arbeitgebern
- Die Fähigkeit der Stellensuche im Internet
- Die Sichtung der Regionalpresse
- Die ständige Kontaktpflege zum Arbeitsamt.

Neben der Stellenakquise definieren einzelne Agenten/innen auch die Akquise neuer Agenturen oder Gesellschaften als ihre Aufgabe; auch dies ein Feld, das von den befragten Managern/innen vorrangig als ihre Aufgabe gesehen wird.

Mehrfach wird als Arbeitsfeld auch die Kooperation mit anderen Beratungseinrichtungen in der Region genannt. Auffällig ist dabei, dass die Kooperation mit anderen Transferagenturen/agenten oder mit Steuerungsinstanzen wie der GIB nicht als Aufgabe verstanden wird. Dabei bleibt unklar, ob derartige Kooperationen als Aufgabe der Manager gesehen werden, aus Zeitgründen nicht zu leisten sind oder der Zugewinn aus solchen Kooperationen für gering eingeschätzt wird.

4.6 Definition der Aufgabenfelder und des Anforderungsprofils der Transferagenten/innen aus Sicht der Transfermanager/innen

Die befragten Transfermanager/innen lieferten wiederum ein etwas anderes Bild der Aufgaben und Anforderungsprofile der bei ihnen beschäftigten Agenten/innen. Sie tendieren dazu, die Anforderungsprofile mit den aus ihrer Sicht notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbinden.

Entsprechend dominieren Fähigkeitsbeschreibungen wie

- Hohe Selbständigkeit
- Selbstmanagementfähigkeit
- Mobilität
- Lernfähigkeit/Fortbildungsbereitschaft

Oder das Verfügen über andragogische Grundpositionen wie

- Fähigkeit, die Selbständigkeit der Teilnehmenden/Kunden zu fördern

Oder die Beschreibung arbeitsförderlicher Haltungen wie

- Selbstbewußt auf Personalleitungen und Betriebsräte zugehen zu können
- Stützungs- und Supportsysteme kennen und nutzen können.

An direkten Anforderungen beschreiben die Transfermanager/innen

- Beratungskompetenz
- Kenntnis um Berufsbilder und Tätigkeitsfelder der zu Beratenden
- Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes und der Förderlandschaft
- Kenntnis und Anwendung von Instrumenten der Personalführung (z.B. Zielvereinbarungen)
- Gute EDV-Kenntnisse

Beratungskompetenz als Anforderung konkretisieren einige der Befragten im Zusammenhang mit der Feststellung, es brauche mehr als sozialpädagogische Beratungskompetenz und verweisen auf die Beratung als Personalentwicklungsinstrument. Dazu gehört dann auch, ein Vorstellungsvermögen über Tätigkeiten in Betrieben zu haben und diejenigen Fragen zu finden, mit Hilfe derer Funktionen und spezifische Tätigkeiten und Qualifikationen ergründet werden können, um darauf aufbauend Transferansätze in neue Beschäftigungen und Tätigkeiten ableiten zu können.

Einzelne Befragte erwarten von den Agenten/innen die Bereitschaft zur Mitarbeit in der Konzeptentwicklung und perspektivisch die Fähigkeit, selbständig neue Agenturen bzw. Gesellschaften akquirieren zu können und entsprechende Angebote erstellen zu können.

In der Beschreibung der Aufgaben und Anforderungsprofile wird deutlich, dass diese relativ neuen Tätigkeitsfelder noch keine klaren Konturierungen besitzen und trotz der Vergleichbarkeit der Aufgaben die Aufgabenzuschreibung jeweils vor Ort unterschiedlich ist. Dies ist teilweise der unterschiedlichen Größenordnung der TAG geschuldet, teilweise auch Ergebnis unterschiedlichen Verständnisses von Führung bei den befragten Transfermanagern/innen.

4.7 Geäußerte Fortbildungsbedarfe und Fortbildungsmotive der Befragten

Die Auswertung zeigt, dass es eine ganze Palette von Themen gibt, die von beiden Gruppen gleichermaßen als Fortbildungsbedarfe angemeldet werden. Dabei werden Inhaltsbereiche

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

genannt, die bereits in der Vorphase einer TAG relevant sind und notwendiges Wissen und Können zum Aufbau einer TAG darstellen. Damit ist ein zentrales Problem angesprochen:

Alle Befragten berichten über die Kurzfristigkeit der Realisierungsphase und kritisieren die fehlende Vorbereitungszeit. Eine Fülle von Wissen und Können musste quasi beiläufig im Prozess erworben werden, damit ist eine suboptimale Vorgehensweise fast zwingend angelegt – zumindest dann, wenn die Transfermanager/innen/-agenten/innen nicht ‚alte Hasen‘ sind und die Beziehungsstrukturen vor Ort genau kennen. Ein Einführungsseminar für neue Mitarbeiter/innen ist daher dringend zu empfehlen, aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen kaum realisierbar, weil es für die meisten eine Qualifizierung „auf Vorrat“ darstellen würde, bei der nicht sicher ist, ob das Gelernte zu einem späteren Zeitpunkt in einer Agentur bzw. Gesellschaft eingesetzt werden kann. Sollten allerdings die landespolitischen Überlegungen zu flächendeckenden Transferagenturen realisiert werden, wäre aktuell zu überlegen, welche Einrichtungen in der jeweiligen Region diese Aufgaben übernehmen sollten. Dann wäre eine Vorbereitung des Personals – mit geringen Streuverlusten mangels Realisierung - sinnvoll und notwendig.

Angesichts der hohen formalen Qualifikationsvoraussetzungen der Befragten und ihrer (berufs-)biographisch entwickelten breiten Kompetenzen erschien uns wesentlich, den Motiven für eine Qualifizierung nachzugehen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein Leitmotiv bei vielen in der Professionalisierung eines neuen Berufsfeldes angesiedelt ist. Dies ist wenig verwunderlich, denn, gerade mit langjähriger Berufserfahrung steigt der eigene Anspruch an professionelles Handeln. Einige der Befragten machen die Entwicklung von Professionalität fest an kollektiver Qualifizierung, die verbunden wird mit der Abstimmung der Leitziel und –prinzipien für das gemeinsame Handeln in den TAG.

Gemeinsam ist den Befragten auch, dass sie – je nach zuvor nachgegangenen Tätigkeiten – sich durch eine Qualifizierung neue Sicherheit in solchen Kompetenzen erhoffen, die in der vergangenen Tätigkeit nicht in dem Maße abverlangt wurden, wie dies in den TAG nun der Fall ist. Hier geht es also um eine Aktivierung ‚alter‘ pädagogischer bzw. andragogischer Qualifikationen und Kompetenzen mit dem Ziel des Wiedererlangens von Sicherheit im Handeln („Ich bin mir nicht sicher, ob ich methodisch noch so sauber bin, wie ich das mal gelernt habe...!“). Sicherheit gewinnen, zum Teil auch sich „aus dem Intuitiven heraus in ein Sicherheit gebendes Gerüst“ entwickeln zu können, ist ein Ziel vieler Befragten. Einige der Befragten verweisen rückblickend auf Fortbildungen, die sie von ihrer Einrichtung angeboten bekommen hatten, darauf, dass ein Austausch über die Ziele und Anforderungen der Arbeit als Agent/in/Manager/in ihnen ein Gerüst gegeben haben, das es ermöglicht, den Transfer der eigenen Kompetenzen das neue Berufsfeld gelingen zu lassen. „Auch wenn ich nicht viel ändern musste, so weiß ich jetzt doch, warum die die Dinge so tue, wie ich sie tue. Das ist für meine Sicherheit wichtig.“ Die Relevanz des Faktors ‚Sicherheit‘ erklärt sich vorrangig aus den Anforderungen in der Arbeit als Agent/in/ Manager/in, Spannungsfelder aushalten und ausbalancieren zu müssen, in Konfliktsituationen/Gemengelagen, Gespräche auf der Basis eigener Ziel- und Richtungsklarheit führen zu wollen. Nicht zuletzt kommt hier auch das hohe Maß der geforderten ‚situativen‘ Kompetenz zum Tragen, für die Selbstbewusstsein, (Selbst-)Vertrauen und Verfahrenssicherheit eine notwendige Voraussetzung darstellen.

4.8 Gemeinsame Qualifikationsbedarfe von Transfermanagern/innen und –agenten/innen

1. In beiden Tätigkeitsfeldern wird ein Defizit hinsichtlich der Kenntnisse über berufliche Anforderungsprofile, berufliche Systeme, branchenspezifische Besonderheiten und

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

Qualifizierungssysteme konstatiert. Ratsuchende sollen in neue oder mit ihrer bisherigen Tätigkeit verwandte Berufe oder Arbeitsfelder beraten werden, ohne dass beim Berater/bei der Beraterin ein entsprechendes Wissen über die Anforderungsprofile der bisherigen Tätigkeit gegeben ist. (Beispiel: Wer einen Schweißer beraten will, braucht Kenntnis über Schweißarten, das System der Schweißerpässe und den regionalen Bedarf an spezifischem Schweißerkönnen). Diese Defizite werden bisher dadurch zu kompensieren versucht, dass sich die Agenten/innen von den Ratsuchenden über diese Tätigkeitsfelder informieren lassen, Fachliteratur zu sichten oder Vorarbeiter/Meister in abgebenden Betrieben um Informationen bitten. Im Ergebnis bleibt es trotz aller individuellen Bemühungen „gehobene Stümperei“. Allerdings verdichtet sich bei der Fülle der zu beratenden Berufe und Tätigkeiten eine Einführung in seminaristischer Form. Zu überlegen wäre, ob nicht in der Planungsphase einer Transferagentur oder –gesellschaft betriebsbezogene, mehrtägige Qualifizierungen der Agenten/innen und Manager/innen durch Betriebsangehörige oder externe Experten möglich wären. Der aktuelle Stand ist jedenfalls in hohem Maße unbefriedigend, weil der/die Ratsuchende häufig den Eindruck der/des ‚ratlosen Beraters/in‘ gewinnen muss.

2. Anders stellt sich die Situation bei einem im gleichen Feld genannten Defizit dar. Beide befragten Gruppen wissen nach ihrer Einschätzung zu wenig über betriebliche Abläufe, Routinen, Hierarchien, Formen der Arbeitsorganisation u.a.m. Nur eine Minderheit war ja in einem klassischen Unternehmen tätig und selbst bei dieser Minderheit liegen diese Erfahrungen Jahrzehnte zurück. Hier bieten sich – neben möglichen Betriebspraktika, die nur in Ausnahmefällen realisierbar erscheinen – Seminare an, die über Betriebsstrukturen in KMU, über neue Formen der Arbeitsorganisation u.ä. informieren. Gerade in NRW, wo in einer Vielzahl von QUATRO- und ADAPT-Projekten Kooperationen zwischen KMU und Bildungseinrichtungen realisiert wurden und entsprechendes Erfahrungswissen vorliegt, dürfte es nicht allzu schwierig sein, entsprechend kompetente Referenten/innen zu gewinnen.
3. Beide Gruppen reklamieren für sich einen Fortbildungsbedarf, was die Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes („Fähigkeit zu Navigation auf dem Arbeitsmarkt“) und dessen Entwicklungstendenzen angeht („Wohin entwickelt sich perspektivisch der regionale Markt?“). Dieser Bedarf wird nur auf regionaler Ebene zu befriedigen sein; eine wichtige Rolle könnten hier den Regionalsekretariaten in Zusammenarbeit mit den lokalen/regionalen Ämtern für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zukommen.
4. Ein heikler Punkt ist für beide Gruppen die Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung, die als zentrales Problem beschrieben wird. Dabei geht es aber nicht darum, zu wenig Informationen oder Kenntnisse über Aufgabe und Struktur der Arbeitsverwaltung zu haben, sondern vielmehr darum, dass das Verhalten einzelner Arbeitsämter nicht ‚kalkulierbar‘ erscheint, die Ermessensspielräume einzelner Sachbearbeiter/innen nicht nachvollziehbar erscheinen und insgesamt die Abgrenzung der Beratungs- und Vermittlungsaufgaben zwischen Arbeitsamtsmitarbeitern/innen und Transferagenten/innen unklar ist. Das Nichteinschätzenkönnen der „Empfindlichkeiten des Arbeitsamtes“ erfordert – wie es ein Befragter formulierte – die Fähigkeit des „Beziehungsmarketings“. Auch hier ist angesichts der Unterschiedlichkeit der einzelnen Arbeitsverwaltungen und der je spezifischen Interpretation ihrer regionalen Autonomie ein landesweit durchzuführendes Seminar nicht sinnvoll. Es wäre zu überlegen, ob in Absprache mit dem Landesarbeitsamt in Aufbau und Zielsetzung vergleichbare Halbtages- oder Tagesworkshops mit den Mitarbeitern/innen der Arbeitsverwaltung in der Planungsphase einer Transferagentur oder –gesellschaft realisiert werden sollten. (Die Furcht der Arbeitsamtsmitarbeiter/innen, durch die Tätigkeit der Transferagenten/innen des inhaltlichen Kerns ihrer Tätigkeit beraubt zu werden, ist ja nicht pauschal unbegründet und wurde aus unserer Sicht bisher zu wenig ernst genommen.)

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

5. Eine regelmäßige Information über Veränderungen im SGBIII, neue Förderrichtlinien und andere in diesem Kontext relevante rechtliche Fragestellungen wird von beiden Befragengruppen reklamiert. Dabei wird eine schriftliche Information angesichts der häufig als nicht verständlich empfundenen Texte („Juristendeutsch“) als nicht ausreichend angesehen. Workshops mit der Möglichkeit, Experten/innen befragen zu können und vor allem aus der Praxis anderer zu lernen, könnten zentral von der GIB angeboten werden.
6. Von den Transfermanagern/innen wurden darüber hinaus Fortbildungen eingefordert zu den Bereichen
 - Rechnungswesen
 - Marketing
 - Akquise
 - Personalgewinnung und kurzfristige Personaldisposition

Die Fähigkeit, Unsicherheiten aushalten zu können und ständig auf Unvorhersehbares zu reagieren, gehört zu nicht vermittel- sondern nur förderbaren Fähigkeiten („...bei meinen anderen Tätigkeiten wußte ich immer schon genau vorher: mit wem habe ich es zu tun und was passiert da und da usw....“), und stellt ein klassisches Feld für einen Austausch unter den Betroffenen dar.

7. Der geäußerte Fortbildungsbedarf der Transferagenten/innen geht über den der Manager hinaus und begründet sich zum Teil darin, dass „die Abhängigkeit vom Manager aufgelöst werden soll“. An unmittelbar beratungsrelevanten Inhalten orientierte Fortbildung wird eingefordert:
 - Methoden und Techniken der Gesprächsführung
 - Seminarmoderation

Projektbezogen werden Fortbildungen vorgeschlagen für

- Instrumente der Prozesssteuerung
- Akquise
- Öffentlichkeitsarbeit/Pressearbeit
- Power-point-Präsentation

Nur regional zu realisierende Fortbildungen beziehen sich auf

- Kenntnisse der regionalen ‚Szene‘: Wo sind welche kooperationsrelevanten Akteure, wie finden sich Zugänge, wie lassen sich dauerhaft tragfähige Netzwerke aufbauen bzw. wo existieren welche, in die es sich einzuklinken gilt?

5 Empfehlungen

Die hier unterbreiteten Vorschläge beziehen sich auf die gängigen Formen der TAG, die jeweils betriebsbezogen agieren; d.h. im Falle einer Betriebsschließung oder der Entlassung bestimmter Mitarbeiter/innengruppen aktiv werden. Die Vorschläge gelten nur eingeschränkt und bedürfen der Modifizierung für die Überlegungen, die im NRW-Arbeitsministerium angestellt werden und auf eine Ausdehnung derartiger Aktivitäten für alle von Entlassung Bedrohten oder Betroffenen abzielen. Die Arbeit mit individuell von Arbeitslosigkeit Betroffenen, die sich mehrheitlich eher aus dem Bereich der Klein- und Kleinstunternehmen rekrutieren, lässt sich rechtlich und finanziell auf der gegebenen SGBIII-Basis nicht ohne weiteres realisieren, das Erreichen dieser Betroffenen erfordert andere Strategien, der Wegfall kollektiver Betroffenheit verlangt nach entsprechend modifizierten Beratungskonzepten und

nicht zuletzt nach neuen Formen der Integrationsbegleitung. Der Autor/die Autorin dieser Studie haben in ihren Überlegungen eine derartige Ausweitung der Transferagenten-Tätigkeit ausgeklammert, da zum Zeitpunkt der Erstellung keine Klarheit darüber bestand, inwieweit und – wenn ja – wann die politischen Überlegungen eine praktische Umsetzung erfahren sollen.

5.1 „Wenn die Transferagenturen und –gesellschaften wüssten, was sie wissen...“

Das wichtigste Ergebnis der Interviews lässt sich schlaglichtartig wie folgt zusammenfassen: Wenn die Transferagenturen/-gesellschaften wüssten, was die Transferagenturen/-gesellschaften wissen..., d.h. die vorhandenen Kompetenzen, die Erfahrungen und Ergebnisse gilt es, intelligent zu nutzen und zu verknüpfen. Dem steht die offensichtlich gering ausgeprägte Bereitschaft der einzelnen Agenturen und Gesellschaften entgegen, ihre großteils dokumentierten Erfahrungen und Ergebnisse, ihre Arbeitsmaterialien, Beratungsleitfäden etc. anderen Agenturen und Gesellschaften zugänglich zu machen. Dem könnte auch das bisherige Fehlen einer koordinierenden Instanz entgegenstehen. Über die Ursachen der Kooperationsenthaltung bzw. Intransparenz lassen sich auf der Grundlage der Interviews einige Deutungsmuster festhalten, was in einem ersten Schritt und im Blick auf strukturelle Überlegungen hinsichtlich möglicher Wege einer besseren Koordinierung und einer Initiierung eines Lernens und Profitierens voneinander zweckmäßig erscheint:

- Angesichts des politischen Willens in NRW, jede/n Arbeitslose/n in eine derartige Agentur/Gesellschaft zu integrieren – wird hier ein zukünftiges Arbeitsfeld gesehen, das es gegen die potenziellen Konkurrenten zu verteidigen gilt. Das Zugänglich-machen der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen würde sich dann möglicherweise als Nachteil in der Konkurrenz erweisen. Daraus ließe sich ableiten, Anreizsysteme für einen Erfahrungs- und Ergebnistransfer zu schaffen und/oder auch Publikationspflicht zum Vertragsbestandteil zu machen.
- Die zweite Ursache deckt sich mit unseren langjährigen Erfahrungen in der Qualifizierung beruflicher Weiterbildner/innen: Eigene Produkte scheinen nur intern brauchbar. Diese Tendenz, ‘eigene Produkte’ als von Qualität und Gestaltung nur als intern brauchbar zu etikettieren, scheint Ausdruck einer verbreiteten Furcht zu sein, ‘nicht so gut wie die anderen zu sein’. Die pädagogischen Berufen immanente Neigung zu Insuffizienzgefühlen erschwert die Bereitschaft zu kollegialem Austausch.
- Ein drittes Deutungsmuster resultiert aus dem Spannungsverhältnis zwischen Arbeitsamt und Transferagentur/-gesellschaft. Die Grauzone der Vermittlung in Arbeit als nicht sauber abgegrenzte Aufgabe beider Institutionen erzwingt - wie in vielen Interviews deutlich wurde - nicht selten ein Umgehen mit der Arbeitsverwaltung, das stark von taktischen und strategischen Überlegungen geprägt ist. Ein kooperatives Arbeitsverhältnis, das den Vermittlungserfolg, der bei beiden Institutionen als Erfolgsparameter gilt, zum gemeinsamen Erfolg werden ließe, scheint die Ausnahme.
- Ähnliches gilt für das vierte Ursachenfeld: Auch wenn in den meisten Agenturen die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Interessenvertretern der abgebenden Betriebe - Geschäftsführung / Betriebsrat - relativ reibungslos funktionierten, gibt es doch immer wieder Felder, in denen sich die Frage stellt, ob das Neutralitätsgebot, das die Agenten/innen für sich reklamieren, nicht zugunsten einer eindeutigen Positionierung als Interessenvertreter der ‚freigesetzten‘ Mitarbeiter/innen aufzugeben wäre. Dabei spielt zum einen der Hintergrund, auf dem die Agenturen entstanden sind, natürlich eine zentrale Rolle, zum anderen die Frage, ob die Agentur aufgrund einer Betriebsrats- oder einer Geschäftsführerinitiative entstanden ist. Transferagenten/innen aus dem Umfeld gewerkschaftlicher Bildungseinrichtungen haben hier ein anderes Selbstverständnis von Neutralität als bspw. freiberuflich tätige Agenten/innen. Ein Öffentlich-machen der eigenen Erfahrungen bedeutet also möglicherweise auch das Öffentlichmachen politischer

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

Grundhaltungen mit der Gefahr entsprechender Reaktionen aus den Arbeitgeber- oder Gewerkschaftslagern.

- Die oben angesprochene Einschätzung zur geringen Professionalität, die es zu verleugnen gilt, scheint typisch für neue ‚Berufsfelder‘, die noch nicht über klare Anforderungsprofile verfügen. Der von den meisten Interviewten geäußerte Eindruck, zu Beginn der Tätigkeit „ins kalte Wasser geworfen worden zu sein“ scheint es angeraten sein zu lassen, eigene Irrtümer und Fehler, die wesentlicher Teil der Erfahrung sind und per se zur Weitergabe geeignet, nicht öffentlich zu machen. Aus den Fehlern anderer zu lernen, gilt zwar als konsensfähiger Grundsatz, übersieht aber, dass das Eingestehen von Fehlern und Irrläufern auf die Gefehlt-Habenden zurückfallen kann.

Diese in den Befragungen zum Teil explizit, zum Teil implizit sichtbaren Ursachen und Deutungen gilt es zu berücksichtigen, wenn über mögliche Formen der Qualifizierung und über Wege des Erfahrungs- und Ergebnistransfers von Transfermanagern/innen und –agenten/innen nachgedacht wird.

Auf diesem Hintergrund empfehlen wir

1. Die Einrichtung einer Clearing-Stelle für Transferagenturen und –gesellschaften, zu deren Aufgaben gehören würde:

- Aufbau eines Wissensmanagements, das die vorhandenen Ressourcen und Potenziale vor Ort erfasst und weiterführt. Darüber hinaus: Erfassen und Analysieren der vor Ort entwickelten Materialien wie Beratungsleitfäden, Seminarmaterialien, Dokumentationen von (anonymisierten) Beratungsgesprächen und der Betriebskontakten etc. Diese Materialien aufzubereiten und in Teilbereichen zu verbindlichen standardisierten (z.B. Dokumentationen, Prozessabläufe) Materialien weiterzuentwickeln, sicherte eine größere Vergleichbarkeit zwischen den TAG und stellt eine wichtige Unterstützung für die Arbeit vor Ort dar.
- Erarbeitung, Durchführung und Evaluierung von Einführungsseminaren für ‚neue‘ Transfermanager/innen und Agenten/innen, wobei ein Teil als 5-Tage-Seminar gemeinsam für beide Beteiligtegruppen erfolgen kann. Die Inhalte ergeben sich aus dem vorherigen Kapitel.
- Aufbau eines Netzwerks zwischen den TAG, unterstützt durch die Etablierung eines entsprechenden Intranet.
- Entwicklung regelmäßiger Info-Dienste zum SGBIII, Förderprogrammen, Arbeitsmarktdaten etc.
- Akquirieren von Betrieben, die Hospitationen für Transferagenten/innen ermöglichen
- Aufbau von Experten/innenpools, insbesondere zu Fragen der Betriebsstruktur und –organisation von KMU
- Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung regelmäßiger Workshops für Transferagenten/innen und –manager/innen zur Etablierung von Erfahrungssynergien.
- Unterstützungsleistungen für die Konzipierung und Durchführung regionaler Workshops.

2. Regionalbezogene Aktivitäten

Wie aus den vorigen Kapiteln ersichtlich, wird ein Teil der notwendigen Einführungen, Seminare und Workshops nur vor Ort möglich sein, insbesondere zu den Themenfeldern

- Entwicklungstendenzen des regionalen Arbeitsmarktes
- Regionale Netzwerke
- Kooperation mit den örtlichen Arbeitsämtern

Hier sollte die Clearingstelle in die Lage versetzt werden, Unterstützung bei der Finanzierung und Durchführung zu leisten.

3. Individuelle Fortbildungen

Die TAG sollten materiell in der Lage sein, die Finanzierung individuell notwendiger Fortbildungen zu übernehmen. Auch hier wäre an eine zentrale Mittelverwaltung durch die Clearingstelle vorstellbar

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

Anhang

**Projekt: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bei MitarbeiterInnen in
Transferagenturen und -gesellschaften**

Zur Vorbereitung auf das Interview und zur zeitlichen Entlastung bitten wir Sie, uns folgende Angaben schriftlich zur Verfügung zu stellen

Code: _____

Geschlecht:

weiblich

männlich

gelernte(r) Beruf(e):

ausgeübte Tätigkeiten:

wann

welche

wann	welche

als Transferagent/in/Transfermanager/in tätig seit:

bei: _____

für welche

Beschäftigtengruppe: _____

Skizzieren Sie kurz Ihre Aufgabenfelder in der Transferagentur/-gesellschaft:

**Projekt: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bei MitarbeiterInnen in
Transferagenturen und -gesellschaften**

Interviewleitfaden für das Gespräch mit den Transfermanagern

Vorbereitung:

1. Kurzvorstellung der Personen
2. Dank der Interviewerin für die Bearbeitung des schriftlichen Fragebogens und die Bereitschaft zum Interview und ggf. Information zu Intentionen und Ziele der Befragung
3. Hinweis zur Dauer des Interviews (ca 1 Stunde)
4. Begründung der Bandaufzeichnung – Konzentration auf Gespräch, Vermeidung von Fehlerquellen, die sich über Protokollieren einschleichen
5. Hinweis auf Datenschutz:
 - Codierung: erste 2 Buchstaben des Vornamens der Mutter und Monat und Geburtsjahr
 - der Mutter
 - Transkriptauswertung ausschließlich von neutralen Personen, keine Weiterleitungen an die Einrichtung
6. Aushändigen der Kurzfassung der Interviewschwerpunkte

Leitfragen:

Die Anfänge in der Tätigkeit als Transfermanager

1. Wie sind Sie zur Tätigkeit als Transfermanager gekommen?
2. Welche besonderen Kenntnisse, Kompetenzen und Verhaltensweisen waren hilfreich für die Übernahme dieser Arbeit?
3. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Transfermanager denken: Wo lagen die ersten Herausforderungen im Vorfeld der Realisierung der Transferagentur/-gesellschaft?
4. Was waren in dieser Phase Ihre konkreten Aufgabenstellungen?

Anforderungen der Konzepterstellung und der Personalauswahl

5. Wenn Sie an die Phase der Konzeptionserstellung zurückdenken: Welche Qualifikationen und Kompetenzen waren dafür erforderlich? Mit wem haben Sie bei der Konzepterstellung kooperiert?
6. Welche Einstellungskriterien haben Sie für die Einstellung der Transferagenten/innen? (Welche Ausgangsberufe erscheinen Ihnen geeignet, welche Berufserfahrungen sind wichtig, welche Kompetenzen/Persönlichkeitseigenschaften sollten die mitbringen?)
7. Welche Wege haben Sie um an potentielle Bewerber/Interessenten zu kommen? Gab es Schwierigkeiten/Probleme bei der Auswahl? (Wenn ja, welche?)

Einarbeitung / Qualifizierung des Personals

8. Welche Orientierungen/Einarbeitungshilfen waren für dieses Personal wichtig?
9. An welchen Stellen/bei welchen Herausforderungen waren zusätzlich Unterstützungsmaßnahmen für das Personal notwendig bzw. wären sinnvoll gewesen?

Anforderungsprofil an Transfermanager

10. Welche Aufgabenfelder lagen mit Start der Transferagentur bei Ihnen?
Welche Aufgabenfelder lagen mit Start der Transfergesellschaft bei Ihnen?
(differenzieren nach Transferagenturen und –gesellschaften weil Agenturen immer wieder neu starten, Gesellschaften kontinuierlich arbeiten)
(Sicherstellung der Infrastruktur für die Transferagenten/Berater, Qualifizierungsbedarfserhebung, Kontakte zu/mit wem?)
11. Wie wird in Ihrer Einrichtung Qualität gesichert?

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main

12. Welche Instrumente nutzen Sie/setzen Sie ein zur Qualitätssicherung? Welche haben sich bewährt, welche nicht?
13. Welche Herausforderungen birgt Öffentlichkeitsarbeit aus Ihrer Sicht? Unter welchen Bedingungen kann sie gelingen?
Wo und wie werben Sie für Ihre Einrichtung? Beschränken Sie sich auf die Region oder gehen Sie darüber hinaus?
14. Sie haben in Ihrer Tätigkeit mit verschiedenen Personen/-gruppen zu tun: Welche dieser Personen/-gruppen sind für das Gelingen Ihrer Arbeit besonders wichtig?
15. Legen Sie bitte fest, wie wichtig diese (Blatt aushändigen) Einrichtungen für das Gelingen Ihrer Arbeit sind (1= am wichtigsten 2= am zweitwichtigsten)
16. Welche spezifischen Erfolge und Probleme birgt die Arbeit mit diesen Personen/-gruppen/ Institutionen?

Erfolgskriterien für die Arbeit als Transfermanager

17. Was sind die von außen gesetzten Erfolgskriterien für Ihre Arbeit?
18. Was sind Ihre persönlichen Erfolgskriterien?

Qualifizierungsbedarfe für Transfermanager

19. Skizzieren Sie bitte das Anforderungsprofil Ihrer Tätigkeit als Transfermanager?
20. Wo/für welchen Bereich hätten Sie sich Unterstützung durch ein Qualifizierungsangebot für Ihre Tätigkeit gewünscht?

Qualifizierungsbedarfe für Transferagenten/Berater/innen

21. Wechseln Sie abschließend noch einmal die Perspektive: Welche Qualifizierungsbedarfe sehen Sie für die Transferagenten/Berater/innen? Welche Fortbildungsinhalte und –formen wären Ihres Erachtens notwendig und sinnvoll? (Inhalte benennen lassen und auch nach Formen fragen wie Seminare, tätigkeitsbegleitende Beratungen u.ä.)

Danke für Ihre Mitarbeit.

**Projekt: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bei MitarbeiterInnen in
Transferagenturen und -gesellschaften**

Sie arbeiten in Ihrer Funktion als Transfermanager/in mit sehr unterschiedlichen Personen und Einrichtungen zusammen. Legen Sie bitte fest, wie wichtig diese Einrichtungen für das Gelingen Ihrer Arbeit sind. (1=am wichtigsten, 2=am zweitwichtigsten usf.)

Arbeitsamt

Abgebende Betriebe - Unternehmensleitung
- Betriebsrat
- im Betrieb verbleibende Beschäftigte

Zielgruppen der Transferagentur/-gesellschaft

Weiterbildungseinrichtungen

Beratungseinrichtungen

Regionalsekretäre

Aufnehmende Betriebe

Zeitarbeitsfirmen

Gewerkschaften

Verantwortliche aus der Kommunalpolitik

G.I.B.

Ministerien

sonstige (z.B. Trägerverbände...) _____
