



Information

# Job-to-Job-Prozess

Informationen und Hinweise<sup>1</sup>

## Einleitung

Unsere Wirtschaft durchlebt tiefgreifende Veränderungsprozesse. Die Dekarbonisierung und Digitalisierung führen auf dem Arbeitsmarkt zu einem strukturellen Wandel, der schnellere Kompetenzanpassungen erfordert. Gleichzeitig kann es aus diesen und anderen Gründen zu Wechseln von Beschäftigten in andere Betriebe oder Branchen kommen. Es wird in den nächsten Jahren entscheidend darauf ankommen, diese Umbrüche in Richtung einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Wirtschaft zu gestalten, Beschäftigung zu sichern und neue Beschäftigungsperspektiven zu schaffen.

Für einen Teil der Beschäftigten, die nicht im aktuellen Betrieb gehalten werden können, kann mittels Job-to-Job-Prozessen Arbeitslosigkeit vermieden und können neue Beschäftigungsoptionen in der Region angebahnt werden. Arbeitgeber, die Fachkräfte suchen und Personal aufbauen, können idealerweise Beschäftigte zielgerichtet für ihren Betrieb gewinnen.

## Was bedeuten Job-to-Job-Prozess, Job-to-Job-Qualifizierung und Arbeitsmarktdrehscheiben?

Kommt es in Betrieben zu Veränderungen mit Auswirkungen auf Beschäftigung stellt sich zunächst vorrangig die Frage nach der Zukunft der Beschäftigungsverhältnisse im jeweiligen Betrieb. Zeichnet sich ab, dass eine Beschäftigungssicherung nicht oder nicht vollumfänglich möglich ist, wird bei einem **Job-to-Job-Prozess** ein unmittelbarer Übergang von Arbeit in Arbeit angestrebt. Dieser Job-to-Job-Prozess bezeichnet den gesamten Zyklus bei Arbeitgeberwechseln ohne zwischenzeitlich eintretende Arbeitslosigkeit. In der Regel sind nicht Einzelne betroffen, sondern eine größere Anzahl von Beschäftigten (z. B. im Fall einer Betriebsschließung).

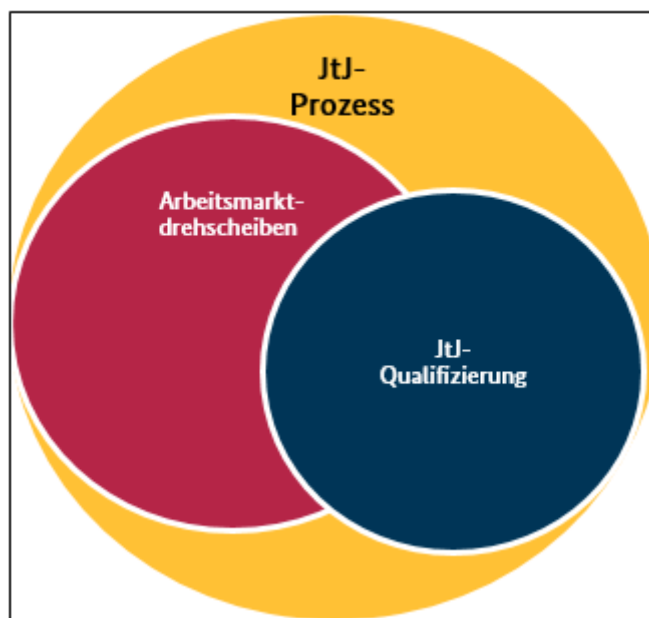
---

<sup>1</sup> Das Handout ist ein Produkt aus dem Sozialpartnerdialog Job-to-Job-Qualifizierung des BMAS, an dem die Sozialpartner BAVC, BDA, DGB, Gesamtmetall, IG BCE, IG Metall, Ver.di, ZDH und die BA beteiligt waren.



Sogenannte regionale **Arbeitsmarktdrehscheiben** können zur Unterstützung des Prozesses zwischen abgebendem und aufnehmendem Arbeitgeber zum Einsatz kommen. Arbeitsmarktdrehscheiben sind aufgrund ihrer regionalen Unterschiedlichkeit nicht fest definiert. Akteure einer Arbeitsmarktdrehscheibe können Unternehmen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Agenturen für Arbeit sein. Arbeitsmarktdrehscheiben bieten sich insbesondere dann an, wenn eine nennenswerte Anzahl von Beschäftigten betroffen ist. In ihrem Rahmen können Fragen von Matching, Beratung oder auch Qualifizierungsbedarfen geklärt werden. Sie zielen daher, ebenso wie z. B. Transfergesellschaften darauf ab, Wege von Arbeit in Arbeit zu eröffnen, wenn es für die Beschäftigten im Ursprungsbetrieb keine Zukunftsperspektiven mehr gibt. Die Arbeitsmarktdrehscheibe setzt im Unterschied zur Transfergesellschaft auf einen direkten betrieblichen Wechsel. Ziel ist es, Beschäftigten einen Übergang von Arbeit in eine neue Arbeit zu ermöglichen.

Abbildung: Abgrenzung der Begrifflichkeiten



Eine **Job-to-Job-Qualifizierung** der wechselnden Beschäftigten kann bei vorliegendem Bedarf den Job-to-Job-Prozess unterstützen. Diese kann erforderlich sein, um die Kompetenzanforderungen des neuen Arbeitgebers zu erfüllen. Die Qualifizierung kann entweder noch im bisherigen Arbeitsverhältnis bzw. bei einem neuen Arbeitgeber stattfinden und auch eine abschlussorientierte Weiterbildung umfassen. Sofern alle hierzu erforderlichen Voraussetzungen gegeben sind, kann eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit in beiden Fällen erfolgen. Sie kann auch beim bisherigen Arbeitgeber gestartet und im neuen Arbeitsverhältnis fortgeführt werden.



## Welches Interesse haben abgebende Arbeitgeber?

1. **Erleichterung der Umstrukturierung:** Der Einsatz eines einvernehmlichen Job-to-Job-Prozesses führt zu einer besseren Planbarkeit des Umstrukturierungsprozesses, insbesondere im Hinblick auf einen erforderlichen Personalabbau.
2. **Arbeitgeberattraktivität:** Ein transparenter Übergangsprozess kann das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und nach innen positiv beeinflussen. Wenn Beschäftigte und die Öffentlichkeit sehen, dass Arbeitgeber sich auch über das bestehende Arbeitsverhältnis hinaus engagieren, kann dies zu einer positiven Arbeitgebermarke beitragen, was zukünftige Rekrutierungen erleichtert und die Identifikation der verbleibenden Belegschaft unterstützt.

## Welches Interesse haben aufnehmende Arbeitgeber?

In erster Linie liegt im Interesse der aufnehmenden Arbeitgeber die Sicherung des eigenen Arbeits- bzw. Fachkräftebedarfs. Damit einher gehen folgende Vorteile für aufnehmende Arbeitgeber:

1. **Erleichterte Rekrutierung:** Über Job-to-Job können Rekrutierungen erleichtert werden. Neue, potenzielle Beschäftigte müssen nicht über ein zeit- und kostenintensives Verfahren gewonnen werden. Die wechselbereiten Beschäftigten sind dem abgebenden Unternehmen bekannt und können dem aufnahmebereiten Unternehmen empfohlen werden. Das Bewerberauswahlverfahren kann dadurch verkürzt werden.
2. **Erfahrung und Fachwissen:** Über Job-to-Job gewonnene Beschäftigte bringen wertvolle Berufserfahrung und ggf. spezifische Fähigkeiten und Expertise mit, die für das Unternehmen wertvoll sein können. Dies kann die Einarbeitungszeit verkürzen und sofortige Produktivität ermöglichen.

## Welches Interesse haben Beschäftigte?

Ein nicht aus eigenem Antrieb heraus initiiertes Arbeitsplatzwechsel geht für Beschäftigte häufig mit viel Unsicherheit und auch Zukunftsängsten einher. Wesentlich ist daher der Zeitpunkt, zu dem Job-to-Job-Prozesse initiiert werden. Vorrangiges Ziel auf Seiten der Beschäftigten ist zunächst die Sicherung ihres Arbeitsplatzes im jeweiligen Betrieb, ggf. gestützt durch Qualifizierung. Erst wenn sich abzeichnet, dass dies nicht möglich ist, stellt sich - unter Einbeziehung der Betriebsparteien und Sozialpartner – im nächsten Schritt die Frage nach Perspektiven jenseits des Ursprungsbe-



triebs. Ein Job-to-Job-Prozess kann aus Sicht der Beschäftigten dazu beitragen, Arbeitslosigkeit oder auch andere Nachteile, die unter Umständen mit einem Jobwechsel verbunden sind, zu vermeiden. Beschäftigte haben dabei ein Interesse in gute und sichere Arbeit – überwiegend in der Region und in gleiche/ähnliche Branchen – zu wechseln.

## Wie finden sich abgebende und aufnehmende Arbeitgeber?

Abgebende (der aktuelle Arbeitgeber) und aufnehmende Arbeitgeber (der neue Arbeitgeber) können auf verschiedenen Wegen zueinander finden:

**Netzwerke und Kontakte:** Insbesondere regionale Netzwerke können im Job-to-Job-Prozess Unterstützung bieten und Gelingensbedingungen befördern.

**Branchenspezifische Rekrutierung:** In bestimmten Branchen gibt es einen intensiven Austausch zwischen den Unternehmen sowie branchenspezifische Austauschformate der Sozialpartner. Diese können genutzt werden, um Kontakte zwischen abgebenden und aufnehmenden Arbeitgebern herzustellen, direkte Jobwechsel einzuleiten und gut zu begleiten.

**Bundesagentur für Arbeit:** Mit der vorhandenen Kenntnis über den Arbeitsmarkt können passende offene Arbeitsstellen sichtbar gemacht und der (möglichst) nahtlose Übergang von Beschäftigung in Beschäftigung begleitet werden. Die Bundesagentur für Arbeit kann Unternehmen bei einem avisierten Job-to-Job-Prozess z. B. im Rahmen einer Arbeitsmarktdrehscheibe unterstützen.

## Wer ist für einen erfolgreichen Prozess zu beteiligen und wer bietet Unterstützung?

Für die Akzeptanz und den Erfolg von Job-to-Job-Prozessen ist maßgeblich, dass klar kommuniziert wird, dass der Arbeitsplatzabbau notwendig ist und welche Chancen und Möglichkeiten der direkte Übergang von Arbeit in Arbeit bietet. Zudem ist wichtig, dass der gesamte Prozess transparent gestaltet wird. Der Prozess setzt auf Freiwilligkeit und erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Akteure, die jeweils unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten übernehmen. Zu den wichtigsten Akteuren gehören:



## **Arbeitgeber**

Sowohl abgebende als auch aufnehmende Arbeitgeber spielen eine entscheidende Rolle. Beide Parteien müssen den Übergang unterstützen und Transparenz im Prozess herstellen. Eine klare Kommunikation sichert beiderseitige Interessen und Erwartungen. Gegenüber den Beschäftigten sorgt sie für Verständnis für den Prozess (Arbeitsplatzabbau, aber Eröffnung neuer Perspektiven) und Akzeptanz.

## **Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Die betroffenen Beschäftigten sind zentrale Akteure im Job-to-Job-Prozess. Sie müssen über die aktuelle Situation (drohender Arbeitsplatzverlust) gut informiert sein und im Prozess einbezogen werden. Voraussetzung ist die freiwillige, individuelle Bereitschaft für einen Job-to-Job-Wechsel. Auch sollte eine Offenheit bestehen, für den neuen Arbeitsplatz ggf. eine Qualifizierung zu absolvieren. Dafür braucht es bedarfsgerechte Angebote, orientierende Beratung und Zeit zur möglichen Umsetzung.

Durch eine frühestmögliche Information, Beteiligung und Kommunikation können Beschäftigte Klarheit über Abläufe und neue Jobmöglichkeiten erhalten und möglicherweise Bedenken reduziert werden. Zu den zentralen Aspekten gehören Fragen des Entgelts, der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten), der sozialen Absicherung, der Qualifizierung, nach Karriereoptionen und Zukunftsperspektiven, dem sozialen betrieblichen Umfeld und der Entfernung zum Wohnort.

## **Betriebsparteien/Sozialpartner**

Ein erfolgreicher Job-to-Job-Prozess ist sozialpartnerschaftlich gestaltet. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände können Unterstützung bieten, indem sie Job-to-Job-Prozesse initiieren bzw. begleiten, im Prozess ggf. mitwirken, Informationen bereitstellen, in Netzwerken den Austausch zwischen Unternehmen fördern oder auch flankierende tarifliche Regelungen treffen. Die Umsetzung einschlägiger tariflicher Regelungen erfolgt auf betrieblicher Ebene. Arbeitgeber und Betriebs- und Personalräte können weitere Regelungen treffen.

Gewerkschaften und Betriebsräte/Personalvertretungen können für Vertrauen und Transparenz im Prozess auf Seiten der Beschäftigten sorgen und auf der betrieblichen Ebene mit einer individuellen Begleitung von Beschäftigten und an der Ausgestaltung von guten Abläufen für Übergangsprozesse mitwirken.

Die Einbindung regionaler Arbeitgeberverbände als Netzwerkpartner kann hilfreich sein, um interessierte aufnehmende Betriebe/Branchen zu finden.



## **Bundesagentur für Arbeit**

Die Bundesagentur für Arbeit schafft die erforderliche Transparenz über den Arbeitsmarkt und bietet ein umfassendes Beratungsangebot sowohl für Betriebe durch den Arbeitgeber-Service als auch für die betroffenen Beschäftigten durch die Berufsberatung im Erwerbsleben an. Die Bundesagentur für Arbeit steht den Sozialpartnern und betrieblichen Interessenvertretungen bei Bedarf für Gespräche und Informationen zur Verfügung. Die Beratung der Beschäftigten umfasst neben Informationen und Hilfestellungen zu beruflicher Neu- und Umorientierung auch Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz und bei Bedarf zu Qualifizierung. Sie unterstützt Betriebe, indem sie bei nennenswerten Personalveränderungen und nach Abstimmung mit den Sozialpartnern auf Wunsch Arbeitsmarktdrehscheiben initiiert und/ oder diese aktiv unterstützt. Mit der Jobsuche und der Bewerberbörse der Bundesagentur für Arbeit besteht zudem eine digitale, kostenfreie Plattform, um Arbeitsmarktdrehscheiben IT-technisch zu unterstützen.

## **Können erforderliche Qualifizierungen für die Ausübung der neuen Tätigkeit durch die Bundesagentur für Arbeit gefördert werden?**

Im Rahmen des Job-to-Job-Prozesses kann es den Bedarf geben, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die neue Tätigkeit zu qualifizieren. Eine Förderung der beruflichen Weiterbildung kann über die Instrumente der Beschäftigtenqualifizierung (§ 82 SGB III und § 82 i. V. m. § 81 SGB III) in Anspruch genommen werden. Die Qualifizierung kann dabei entweder noch während der Beschäftigung beim abgebenden Arbeitgeber, nach Übernahme beim aufnehmenden Arbeitgeber oder im Übergang (Start beim abgebenden und Weiterführung beim aufnehmenden Arbeitgeber) erfolgen. Der Vorteil für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer ist, dass sie bzw. er während der Qualifizierung das volle Arbeitsentgelt erhält. Die Lehrgangskosten können wie auch das Arbeitsentgelt anteilig je nach Betriebsgröße von der Bundesagentur für Arbeit übernommen werden.

Mehr Infos zu den Fördermöglichkeiten bietet die Beratung des Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit (für Arbeitgeber und Betriebsräte/ Personalvertretungen) sowie die Berufsberatung im Erwerbsleben der örtlichen Agentur für Arbeit für Beschäftigte (siehe dazu auch [Qualifizierungsoffensive der Bundesagentur für Arbeit](#) und [Förderung beruflicher Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit](#)). Umfangreiche Informationen zu Berufen, Beratungs- und Fördermöglichkeiten sowie zu passenden Weiterbildungsangeboten sind auf dem Nationalen Onlineportal für berufliche Weiterbildung [mein NOW](#) zu finden.