

Kathrin Filipiak

Markus Hertwig

Gernot Mühge

Chris Wawrzyniak

Regionale Beratungsarbeit in einer bundesweiten Transfergesellschaft.

Die Trägerfallstudie START aus der
Evaluation der
Praktiker-/Max-Bahr-
Transfergesellschaften

Chemnitz, Dezember 2018

Impressum

Titel:

Regionale Beratungsarbeit in
einer bundesweiten Transfergesellschaft.
Die Trägerfallstudie START aus der Evaluation der Praktiker-/Max-Bahr-
Transfergesellschaften

Autorinnen und Autoren:

Kathrin Filipiak, Helex Institut, Bochum
Prof. Dr. Markus Hertwig, Institut für Soziologie, TU Chemnitz
Dr. Gernot Mühge, Helex Institut, Bochum und Ruhr-Universität, Bochum
Chris Wawrzyniak, M.A., Der Goldene Raum, Herne

Verlag / Ort:

Universitätsverlag der Technischen Universität Chemnitz / Chemnitz

Erscheinungsjahr:

2018

ISBN:

978-3-96100-076-0

URN:

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-324094>

Schlagwörter:

Transfergesellschaft; Insolvenz; Handel; Praktiker-Baumarkt

Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten	8
3	Kurzportrait des Trägers START NRW GmbH.....	12
4	Aufbau eines regionalen Transferprojekts in kürzester Zeit.....	12
5	Strukturmerkmale der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	16
6	Ausgangslage für die Transferberatung.....	20
7	Einstellungen gegenüber der Transfergesellschaft	21
8	Belastungssituation im Zuge der Insolvenzerfahrungen	26
9	Individuelle Bewältigung im Umgang mit dem Arbeitsplatzverlust	27
10	Die Rolle der Berater_innen in der Transferarbeit	29
11	Beratungsansätze und Vorgehensweisen in der Transferarbeit.....	31
12	Qualifizierung.....	33
13	Fortlaufende Beratung und Bewertung.....	38
14	Fazit	41
	Literatur	43

1 Einleitung

Das Ausmaß und die hohe Variabilität von Unternehmenskrisen im Handel stellen die beteiligten Akteure in der Implementation von Transfermaßnahmen regelmäßig vor große Herausforderungen. Neben der hohen Anzahl an Beschäftigten bildet die typische Filialstruktur von Einzelhandelsunternehmen eine Besonderheit, für die es den Akteuren – darunter vor allem Betriebsräten, Arbeitgebern und Insolvenzverwaltern, Trägern von Transfermaßnahmen sowie der Bundesagentur für Arbeit – vielfach an Vorerfahrungen und Orientierungsmöglichkeiten an ähnlich gelagerten Fällen fehlt.

Transfergesellschaften sind ein Instrument an der Schnittstelle von Arbeitsmarktpolitik und betrieblicher Personalpolitik. Sie sind ein wichtiges Element der sozialverträglichen Gestaltung und arbeitsmarktpolitischen Bewältigung von Unternehmenskrisen und Strukturwandel. Ihre Zielgruppe sind Beschäftigte, die ihre Stelle verlieren. Sie erhalten durch den Träger der Transfergesellschaft eine professionelle Beratung, berufsfachliche Qualifizierung und die Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Stelle. Die Beschäftigten gehen dazu ein befristetes Arbeitsverhältnis mit dem Träger der Transfergesellschaft ein, das von der Bundesagentur für Arbeit für maximal zwölf Monate durch das Transferkurzarbeitergeld nach §111 SGB III unterstützt wird.

Mit der Insolvenz der Schlecker-Drogeriemarktkette im Jahr 2012 wurden erstmals die technisch-organisatorischen Schwierigkeiten thematisiert, die mit der Implementation von Transferangeboten für bundesweit tätige Unternehmen des Einzelhandels mit mehreren tausend Beschäftigten verbunden sind. Im Zuge des Schlecker-Insolvenzverfahrens hatte es den Versuch gegeben, eine Transfergesellschaft als Netzwerk aus vielen Trägern zu implementieren, um regional gut erreichbare Beratungsbüros für alle Beschäftigten des Unternehmens anbieten zu können.

Das in der Implementation bereits weit fortgeschrittenen Projekt war dann aber während der Durchführung der ersten Maßnahmen („Profiling“) mit den Schlecker-Beschäftigten, unmittelbar vor dem operativen Beginn der Transfergesellschaft, überraschend aus politischen Gründen gescheitert.

Etwa ein Jahr nach der Schlecker-Insolvenz folgte 2013 die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumärkte, zu der – auf Basis der Vorerfahrungen durch den Schlecker-Fall – eine Transfergesellschaft eingerichtet wurde. Der Aufbau

dieses Transferprojekts, das ebenfalls als Netzwerklösung unter Beteiligung verschiedener Akteure konzeptioniert war, ist der Gegenstand der folgenden Untersuchung.

Mitte Juli 2013 erklärte die Praktiker AG, damals eine der größten Baumarktketten Deutschlands, die Zahlungsunfähigkeit. Etwa 15.000 Beschäftigte der Praktiker-, Max-Bahr und Extra-Bau+Hobby-Filialen verloren ihren Arbeitsplatz. Die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten des Unternehmens erhielten das Angebot einer Transfergesellschaft (zur Einsatzlogik vgl. Seagon/Hinkel 2015), deren Laufzeit, je nach Seniorität der Beschäftigten, zwischen drei und sechs Monaten lag. Aufgrund der sukzessiven Schließung der Vertriebslinien des Unternehmens wurde die Transfergesellschaft in verschiedenen Wellen durchgeführt; die ersten Beschäftigten gingen im Oktober 2013 in die Transfergesellschaft über. Mit insgesamt knapp 8.000 Teilnehmer_innen war die Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaft eines der größten Projekte in der Geschichte des Transfer-Kurzarbeitergelds.

Um ein flächendeckendes Angebot von Transferbüros im gesamten Bundesgebiet für die hohe Anzahl der Beschäftigten gewährleisten zu können, hat sich unter der Führung eines Essener Beratungsunternehmens, der PCG Project Consult (PCG), ein Verbund von sechs regional unterschiedlich tätigen Transferträgern zusammengeschlossen. Ihre Arbeit wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „Evaluation der Transfergesellschaften zu den Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten“ durch das Helex Institut, Bochum, mit qualitativen und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung untersucht (Mühge 2016).

Der Gegenstand der Fallstudie ist die Arbeit des Trägers START NRW GmbH (im Folgenden: START) im Rahmen der Praktiker/Max-Bahr Transfergesellschaften.¹ Im Zentrum der Fallstudie stehen sowohl die Perspektive der Teilnehmer_innen wie auch aus der Sicht der Berater_innen von START. Die Bewertung und Analyse der Transferberatung schließt die Charakteristika der Beschäftigten ebenso mit ein wie die strukturellen Rahmenbedingungen dieser

1 Der Geschäftsbereich Beschäftigtertransfer von START geht auf das Unternehmen TraQ GmbH zurück, das im Jahr 2002 in Meschede gegründet wurde; es wurde später mit START NRW verschmolzen. Die Fallstudie wurde zu Zeiten des Übergangs von der TraQ zu START erhoben (siehe Kapitel 3), aus diesem Grund ist in der Fallstudie von START bzw. START NRW GmbH die Rede.

spezifischen Transfergesellschaft, die in einem Verbund aus sechs Trägern eingebettet war. Die Fallstudie untersucht die psychosoziale Unterstützung in der Beratungsbeziehung zwischen Teilnehmer_in und Berater_in nach dem Arbeitsplatzverlust. Schließlich benennt die Fallstudie ausgewählte begünstigende Faktoren und Entwicklungspotentiale für das Praktiker-Transferprojekt und zukünftige Transfergesellschaften.

Methodisches Vorgehen

Die Datengrundlage dieser Fallstudie bilden die qualitativen Daten, welche mittels teilstandardisierter Experteninterviews erhoben wurden. Dabei fungieren die Interviewteilnehmer_innen entsprechend ihren Erfahrungen als Experte für ihre jeweilige Rolle als Berater_in beziehungsweise als Teilnehmer_in. Darüber hinaus wurde ein Experteninterview mit der Geschäftsleitung und der Projektleitung gemeinsam geführt, um die strategische Anbahnung und das Managements des Transferprojektes zu skizzieren. Die quantitative Datengrundlage speist sich aus der standardisierten Breitenbefragung der Transferparticipant_innen aller Träger. Insgesamt wurden über alle Träger 7.887 Fragebögen an die Teilnehmer verschickt, wovon 1.686 Fragebögen als Rücklauf realisiert werden konnten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 21,38 Prozent. An die Teilnehmer_innen wurden 259 Fragebögen verschickt, wovon ein Rücklauf von 48 Fragebögen realisiert werden konnten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 18,5 Prozent. Aufgrund der geringen Fallzahl in der Breitenbefragung beziehen sich die trägerspezifischen Ergebnisse dieser Fallstudie lediglich auf die qualitativen Befunde.

Aufbau der Fallstudie

Den Ausgangspunkt für die folgende Fallstudie bildet die Darstellung der Rahmenbedingungen. Der Fall Praktiker/Max-Bahr stellte in mehrerer Hinsicht eine Besonderheit dar. Es kam erstmalig zu einem bundesweiten Transferprojekt, zu dessen Durchführung sich mehrere Träger zu einem Verbund zusammenschlossen. Darüber hinaus bekam das Projekt durch den kaskadenähnlichen Verlauf in der Insolvenz eine besondere Dynamik, welche die Träger auf strategischer wie operativer Ebene vor eine große Herausforderung stellte. Des Weiteren werden die Ausgangsbedingungen für die Transferberatung dargestellt, welche sich einerseits aus den soziodemographischen Strukturmerkmalen der Beschäftigten ergeben, sowie aus der Erfahrung der Teilnehmer_innen mit dem abgebenden Unternehmen in der Phase der Insolvenz und im Abverkauf. Ausgehend von den Ausgangsbedingungen werden Inhalte und Vorgehensweisen der fortlaufenden Beratung dargestellt, ebenso wie die Qualifizie-

rungsaktivitäten des Trägers. Abschließend erfolgt eine Bewertung seitens der Teilnehmer und der Berater bezogen auf den Ablauf und die Rahmenbedingungen des Projektes.

2 Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten

Die Praktiker AG

Die Praktiker AG war eine deutsche Dachgesellschaft für Baumarktketten im In- und Ausland. Auf dem deutschen Markt war der Konzern mit drei Vertriebslinien tätig, die Märkte der Marken Praktiker, Extra-Bau+Hobby sowie Max-Bahr. Mit diesen Baumarktketten war Praktiker das zweitgrößte Baumarkunternehmen Deutschlands. Zur Zeit der Insolvenz im Sommer 2013 hatte der Konzern neben seinem Auslandsgeschäft 314 Baumarktfilialen im gesamten Bundesgebiet, sowie drei Verwaltungsstandorte in Kirkel/Saarland, Hamburg und in Kempen, NRW. Die Struktur des Konzerns mit mehreren Hauptverwaltungen und vielen Einzelunternehmen bildete ein komplexes Geflecht. Ein Grund dafür waren Rückkäufe, der wichtigste war der der Baumarktkette Max-Bahr im Jahr 2007. Zum Zeitpunkt der Insolvenz beschäftigte der Konzern etwa 15.000 Mitarbeiter_innen in Deutschland, darunter etwas mehr als 8.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Dieser Gruppe wurde nach dem Verlust ihres Arbeitsplatzes der Übertritt in eine Transfergesellschaft angeboten.



Abbildung 1: Verteilung der Verkaufsstandorte. Quelle: Eigene Zusammenstellung

Nach dem Zukauf vom Max-Bahr besaß das Unternehmen ein zweigeteiltes Geschäftsmodell, mit Max-Bahr als Premium- und Praktiker als Discount-Marke. Letztere erreichte mit dem Slogan „20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung!“ überdurchschnittliche Bekanntheit. Nichtsdestotrotz galten gerade die Praktiker-Märkte wegen sinkender Umsätze seit Mitte der 2000er Jahre als „Sorgenkind der Do-it-yourself-Branche“ (Molitor 2014, 144). Im Jahr 2012 geriet Praktiker in eine „operative[n] und finanzielle[n] Krise“, wie der letzte Geschäftsbericht des Konzerns ausführt (Praktiker Konzern 2013: 9). Verschiedene Wechsel in der Geschäftsleitung und ein umfassendes Restrukturierungsprogramm, dessen Kern der Umbau von Praktiker-Filialen zu Max-Bahr-Filialen, der neuen „Hauptvertriebslinie“ (ebd.) bildete, konnten den Turnaround des Unternehmens nicht mehr herbeiführen. Im Juli 2013 erklärte Praktiker zunächst für einen für die Unternehmen, die das operative Geschäft der Vertriebslinien Praktiker und Extra-Bau-Hobby betrieben, später für alle Unternehmen des Konzerns die Zahlungsunfähigkeit.

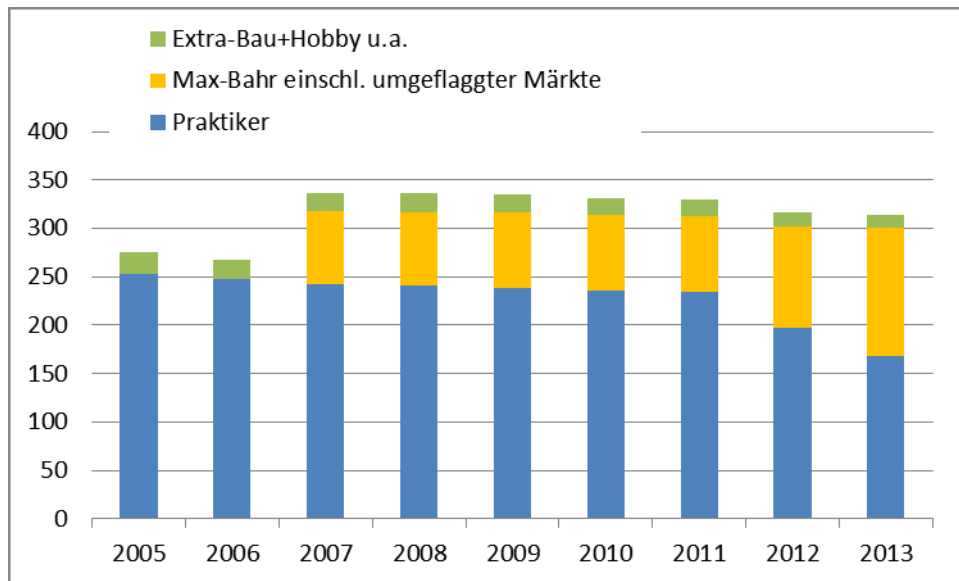


Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung der Standorttypen innerhalb des Praktiker-Konzerns in den Jahren 2005 bis 2013. Quelle: Eigene Zusammenstellung

Für die Beschäftigten bedeutet die Insolvenz einen massiven Abbau von Arbeitsplätzen über Schließung der Praktiker- und Extra-Bau+Hobby-Märkte. Im August 2013 begannen der Ausverkauf und die Schließung von 41 Märkten, Mitte September folgten weitere 130 Märkte. Der Konzern hatte ferner einige „hybride“ Märkte, die zur Praktiker-Linie gehörten, aber zu Max-Bahr-Filialen umgebaut worden sind. Diese 42 „umgeflaggten“ Märkte, so die Sprachregelung innerhalb des Unternehmens, wurden ab Ende Oktober geschlossen.

Im Verlauf des Novembers 2013 scheiterten die Versuche, die mehr als 100 Max-Bahr-Filialen vollständig an die Unternehmen Hellweg bzw. Globus zu verkaufen; es gelang den beteiligten Insolvenzverwaltern ein Teilverkauf, 16 Standorte der Vertriebslinie Max-Bahr wurden an das Unternehmen Hagebaumarkt verkauft, 24 weitere Filialen gingen an die Baumarktkette Bauhaus.

Die ersten Beschäftigten gingen am 1. Oktober 2013 in die Transfergesellschaften über, eine weitere, etwas größere Welle wurde zum 1. November von den Transfergesellschaften aufgenommen. Mit dem Scheitern des Verkaufs der Max-Bahr-Filialen an die Unternehmen Hellweg bzw. Globus im November wurden bis Ende Februar 2014 die verbliebenen 73 Max-Bahr-Märkte geschlossen und die entsprechenden Transfergesellschaften dazu eingerichtet.

Rahmenbedingungen des Beschäftigentransfers

Die zentralen Rahmenbedingungen der Transfergesellschaften wurden aufgrund der komplexen Unternehmensstruktur des Praktiker-Konzerns in zahlreichen Sozialplänen festgehalten, waren aber unternehmensübergreifend einheitlich, bis auf kleinere Unterschiede zwischen den Praktiker- und den Max-Bahr-Betrieben. Die Laufzeit der Transfergesellschaft betrug in Abhängigkeit der individuellen Betriebszugehörigkeit mindestens drei und maximal sechs Monate. Das Transferkurzarbeitergeld wurde für die Beschäftigten der „alten“ Praktiker-Linie auf 75% des alten Nettoentgelts, für die Beschäftigten der Max-Bahr-Unternehmen auf 80% aufgestockt. Die Transfersozialpläne stellten EUR 200 als Mittel für Qualifizierung für jede und jeden Teilnehmer_in zur Verfügung. Die Qualifizierungsmittel wurden teilweise und je nach Träger in unterschiedlicher Höhe durch Mittel des ESF ergänzt; die Mittel, die START aus dem ESF zur Verfügung standen, betrugen EUR 50 pro Teilnehmer_in.

Die Implementation von Transfergesellschaften für die Beschäftigten der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten begründete eines der größten Transferprojekte in der Geschichte des Instruments. Um ein flächendeckendes Angebot von Transferbüros im gesamten Bundesgebiet gewährleisten zu können, hat sich unter der Führung der Essener PCG Project Consult ein Verbund von sechs regional unterschiedlich tätigen Transferträgern zusammengeschlossen. Die Aufbauphase des Transferverbunds im Sommer 2013 war durch einen hohen Zeitdruck geprägt, bedingt durch den hohen Koordinationsaufwand und der kurzen Zeit zwischen dem ersten Treffen aller Träger im August 2014 und dem Beginn operativen Geschäfts mit Infoveranstaltungen und Profilingmaßnahmen, letztere wurden für die erste Welle der Beschäftigten bereits Ende September durchgeführt.

Die sukzessive Schließung immer neuer Standorte war ein weiteres, prägendes Moment für die beteiligten Praktiker-Transfergesellschaften. Das bereits zu Beginn sehr große und bundesweite Transferprojekt erfuhr in den anfänglichen Monaten eine laufende Erweiterung und erforderte den ständigen Aufbau von Transferbüros und Personal.

3 Kurzportrait des Trägers START NRW GmbH

Folgt man dem Unternehmenseigenen Leitbild, dann ist das Unternehmen START NRW GmbH „ein wirtschaftlich und arbeitsmarktpolitisch erfolgreiches Unternehmen, das eine jährlich wachsende Zahl von Menschen in neue Beschäftigung bringt. START setzt qualitative und soziale Standards und gibt Impulse für die arbeitsmarktpolitische Diskussion und Entwicklungspfade der Branche“. Das traditionelle Geschäftsfeld von START ist Arbeitnehmerüberlassung mit Vermittlungsabsicht. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Duisburg und besitzt eine breite und besondere Gesellschafterstruktur. An START beteiligt sind das Land NRW, die Verbände der nordrhein-westfälischen Wirtschaft, die kommunalen Spitzenverbände sowie die Evangelische Kirche, die Wohlfahrtsverbände und der DGB.

Der Beschäftigtertransfer ist ein vergleichsweise junges Geschäftsfeld für START NRW. Es gründet sich auf die Unternehmensakquisition des Mescheder Unternehmens TraQ GmbH im Jahr 2013. Die TraQ wurde im Jahr 2002 als „Transfer- und Qualifizierung Hellweg-Sauerland GmbH“ gegründet wurde.

Das Ziel des TraQ war es, Transfergesellschaften und -maßnahmen in der Region Hellweg-Sauerland durchzuführen. Durch die Verschmelzung mit START wurden die Aktivitäten regional auf NRW ausgeweitet; der Hauptsitz in Meschede blieb bestehen, von dort wird heute das Geschäftsfeld Beschäftigtertransfer von START NRW koordiniert. START ist Mitglied im Bundesverband der Träger im Beschäftigtertransfer (BVTB).

Innerhalb des Praktiker-Transferprojekts hatte START NRW mit etwas weniger als 300 Teilnehmer_innen aus zwölf Baumarktfilialen das kleinste Teilprojekt der sechs beteiligten Träger.

4 Aufbau eines regionalen Transferprojekts in kürzester Zeit

Der sehr enge Zeitplan, die Komplexität des Gesamtprojekts und das rasche Fortschreiten der Insolvenz der Praktiker-Gesellschaften setzten alle am Verbund beteiligten Transfergesellschaften unter erheblichen Druck. Gerade für START war der Zeitrahmen besonders knapp bemessen, da der Träger erst sehr spät, im September 2013, dem Verbund der beteiligten Träger beigetreten war, und Anfang Oktober mit Transfergesellschaften in den ersten drei Standorten von insgesamt zwölf begonnen hatte. Vom Eintritt in den Verbund bis zur Durchführung von Infoveranstaltungen und Profilingmaßnahmen, die

noch im September abgeschlossen werden mussten, blieben dem Träger nur zwei bis drei Wochen Zeit.

Auslöser der Einbindung von START in das Praktiker-Projekt war der gute Kontakt zwischen dem Verbundkoordinator PCG zur Geschäftsführung von START in der Duisburger Unternehmenszentrale. In der Verteilung der Regionen und Standorte der Praktiker-Baumarktketten auf die Träger war START für insgesamt zwölf Standorte im westfälischen Teil NRWs vorgesehen; die Verteilung der Standorte wurde von Verbundkoordinator vorgenommen und im Einvernehmen mit den Transferträgern entschieden. So wurde START vom Verbundkoordinator darüber hinaus angefragt, Baumarktniederlassungen im Rheinland, in der Umgebung von Köln zu übernehmen. Da START über keine Infrastruktur im Kölner Raum verfügt und vor ihrem Selbstverständnis als regionaler Träger wenig Erfahrung im Aufbau von überregionalen oder bundesweiten Projekten verfügt, wurde die Betreuung der Kölner Region den größeren Transferanbietern des Verbunds überlassen, so dass START schließlich in ihrem damaligen „Kernland“ und benachbarten Regionen tätig war.

Die beteiligten Akteure mussten umfangreiche Aufgaben auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig bearbeiten, die im Idealfall eines Transferprojekts sukzessiv ablaufen. Dies betrifft erstens die Koordination der Transfergesellschaft auf der Ebene des Transferverbunds nach außen, zweitens die Schaffung von organisatorischen, personellen und räumlich-technischen Voraussetzungen, und drittens die inhaltliche Organisation der bereits beginnenden operativen Projektarbeit. Diese drei Arbeitspakete fielen im Praktiker-Transferprojekt zeitlich zusammen und mussten innerhalb des Monats September 2013 abgearbeitet werden.

Die Geschäftsleitung des Trägers schätzt die Transfergesellschaft insgesamt als komplex ein, wozu die Struktur des Praktiker-Konzerns mit mehreren Hauptverwaltungen, die Insolvenz als Sondersituation sowie der Transfer im Verbund aus verschiedenen Trägern beigetragen haben. „Gerade am Anfang war die Abstimmung kompliziert, mit den Insolvenzverwaltern, der Bundesagentur für Arbeit, in den späteren Wellen liefen die Dinge schon ganz anders“, so der Geschäftsführer des Trägers. Als hilfreich wurde sowohl die Arbeit der Koordinierungsstelle als auch die „konstruktive Zusammenarbeit im Verbund“ eingeschätzt, urteilt die Geschäftsführung des Trägers weiter. Durch das Schnittstellenmanagement des Verbundkoordinators waren „die Kontakte zu den Insolvenzverwaltern eher selten“, und Probleme mit der Praktiker-Zentrale oder der BA konnten durch die Koordination von PCG „immer sofort geklärt“ werden.

Die damalige enge Taktung der Arbeitsweise soll im Folgenden am Prozess der Erstellung der dreiseitigen Verträge beschrieben werden. Dieser Vertrag zwischen Beschäftigten, dem Träger als neuen und dem alten Arbeitgeber ist eine zentrale Voraussetzung für die Transfergesellschaft. Ein Teil dieses Vertrags ist der Arbeitsvertrag der Beschäftigten mit ihrem Transferträger. Nach dem Transferträgere treffen am 18. September wurde eine Vorlage für die Verträge von der Koordinierungsstelle PCG Project Consult erstellt und im Anschluss von den Trägern überarbeitet. In Folgenden wurde die Verträge auf Basis der Daten aus der Hamburger Praktiker-Zentrale über Laufzeit und Entgelt individualisiert und den Beschäftigten zwei Zeit später, am 20. September auf den ersten Infoveranstaltungen vorgelegt. Die folgende Abbildung zeigt die Planung der letzten Tage bis zum Start der Transfergesellschaft am 1. Oktober 2013.

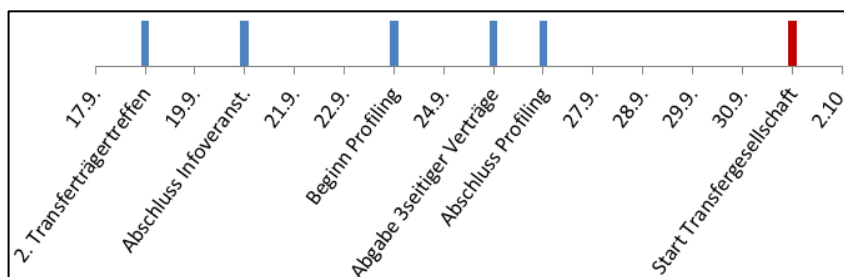


Abbildung 3: Zeitlicher Ablauf der Vorbereitung, Vergabe, Rücknahme der dreiseitigen Verträge. Quelle: Eigene Darstellung

Die Transferträger benötigten detaillierte Angaben über die Beschäftigten der jeweiligen Standorte, um die dreiseitigen Verträge vorbereiten zu können. Diese sollten zu den Infoveranstaltungen vorliegen. Von dort konnten die Beschäftigten die Verträge mit nach Hause nehmen. Die Beschäftigten der drei ersten geschlossenen Filialen sollten dann bis zum 25. September ihre Entscheidung für oder gegen den Eintritt in die Transfergesellschaft treffen. Zur Vorbereitung der Verträge war START wie die anderen Träger auch auf Angaben aus dem Praktiker-Konzern angewiesen, wie zum Beispiel das vormalige Bruttoentgelt und die Betriebszugehörigkeit, um auf dieser Basis die Höhe des Entgelts in der Transferzeit und die individuelle Transferlaufzeit zu ermitteln. Die Namenslisten mit den individuellen Informationen über die Beschäftigten jedes Standorts wurden vom Träger in der Praktiker-Zentrale in Hamburg angefragt und dann an die Träger verschickt.

Die Übertragung der Personaldaten von der Praktiker-Zentrale zu den Trägern hat angesichts der kurzen Zeit, die zur Verfügung stand, zu fehlerhaften Angaben geführt. Die Projektleitung des Trägers schätzt ein, dass die Personalabtei-

lung der Hamburger Praktiker-Zentrale mit der Aufbereitung zahlreicher Personallisten, die für alle Standorte der ersten Schließungswelle zu erstellen waren, überfordert war. Das hatte Auswirkungen auf die Vorbereitung der Infoveranstaltungen, die ohnehin unter hohem Zeitdruck stattfanden, so dass die Situation insgesamt „schon sehr extrem war“, wie die Projektleiterin urteilt. Für die Beschäftigten der ersten Welle führte dies dazu, dass ihr hoher Informationsbedarf, für den die Infoveranstaltungen Raum bieten sollten, nur zum Teil gedeckt werden konnte. „Da gab es Verunsicherung durch die Informationen aus der [Praktiker-]Zentrale, und wenn Fragen da waren, gab es von dort keine oder falsche Antworten“. Nahezu alle Teilnehmer_innen haben Fragen zur Höhe ihres Entgelts in der Transfergesellschaft und ihre individuelle Transferzeit. Die Projektleitung berichtet:

„Entgelttechnische Fragen konnten wir teilweise nicht beantworten. Was zählt alles hinein in das Bruttoentgelt, wie hoch ist Betriebszugehörigkeit, gab es Zeiten vormals geringfügiger Beschäftigung, all das spielte eine Rolle“.

Insgesamt teilen alle Projektleitungen der sechs untersuchten Träger die Einschätzung, dass Zeitnot und die Abstimmungsschwierigkeiten mit der Zentrale die Vorbereitung der Infoveranstaltungen und des Profiling erschwert haben; die erste Welle der Überleitung von Märkten in die Transfergesellschaft bot weder für Träger noch für Beschäftigte ideale Bedingungen.

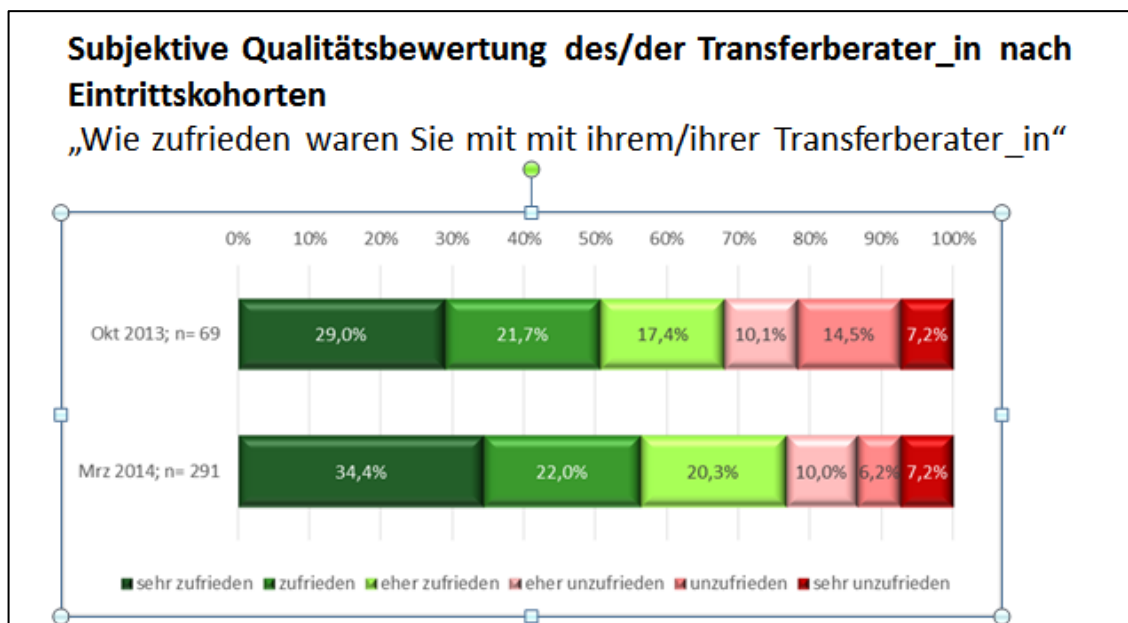


Abbildung 4: Subjektive Qualitätsbewertung des/r Transferberater_in

Ein wichtiger Befund der Evaluation ist, dass es trotz der großen Zeitnot im Aufbau des Projekts dem Träger sowie dem Verbund insgesamt gelungen ist, ein flächendeckendes Auffangen der Beschäftigten und deren arbeitsmarktpolitische Beratung und Unterstützung zu gewährleisten. Ein Indikator dafür sind die hohen Übergangsraten vom Profiling in die Transfergesellschaft, die bei START und im Verbund insgesamt bei mehr als 90% liegen, d.h. mehr als 90% der Beschäftigten, die am Profiling teilgenommen haben, sind anschließend in die Transfergesellschaft übergewechselt.

Auch die Daten der quantitativen Befragung der Teilnehmer_innen ergeben, dass bereits in der Anfangsphase der Transfers trotz aller Widrigkeiten ein geordneter Beschäftigentransfer stattgefunden hat. Die Abbildung 2 beschreibt die Bewertungen der Qualität der Transferberatung durch die Teilnehmer_innen, differenziert nach den Eintrittsmonaten Oktober 2013 und März 2014. Der Vergleich zeigt eine zustimmend positive Tendenz der ersten Eintrittskohorten, sie zeigt darüber hinaus, dass es den Trägern im Zeitverlauf gelungen, die technisch-organisatorischen Schwierigkeiten des Projekts zu überwinden, die noch auf die Transferarbeit mit den ersten Kohorten ausstrahlen, und die Beratungsqualität im Verlauf des Projekts zu steigern. Die Strukturen der Zusammenarbeit unter Einbindung einer zentralen Koordinierungsstelle haben sich als effektiv erwiesen.

5 Strukturmerkmale der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Für die Bewertung der arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit der Transfergesellschaft bilden die Strukturmerkmale der Transferbeschäftigten eine wesentliche Grundlage. Im Kontext des Praktiker-Konzerns werden zwei Merkmalskombinationen betrachtet, zum einen die Altersstruktur gepaart mit der Betriebszugehörigkeit, zum anderen die Qualifikation verbunden mit der Frage, ob die Beschäftigten bei Praktiker im erlernten Beruf tätig waren.

Der Praktiker-Konzern hatte vor der Insolvenz eine lange Phase des Umsatzrückgangs und der Krise seines Geschäftsmodells durchlebt (vgl. Abschnitt 2). In Krisenzeiten verschiebt sich die Altersstruktur aufgrund vereinbarter Einstellungsstopps und allgemein rückgängiger Neueinstellungen, nach rechts; die durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauern steigen. Demgegenüber hatte Praktiker den Ruf eines „guten Arbeitgebers“, unter anderem wegen der tarifgebundenen, vergleichsweise hohen Löhne, die für eine hohe Bindung der Beschäftigten an den Betrieb gesorgt haben, was eine unterdurchschnittlichen Rate an freiwilligen Abgängen aus dem Unternehmen mit sich bringt. Ein Betriebs-

rat aus der Hamburger Zentrale des Konzerns berichtet, dass die Beschäftigten auch in der Krisenphase an Praktiker als Arbeitgeber festgehalten haben:

„Die ganze Belegschaft war ja noch im Sommer in dem Glauben, dass man den Laden retten kann. Die Leute sind ja alle geblieben, auch dann, als jeder die Schiefelage sehen konnte, weil sie eben bleiben wollten. Weil's ein guter Arbeitgeber war und der Laden ihnen gefallen hat“ (Betriebrat).

Der Einstellungsstopp und die hohe Bindung der Belegschaft an das Unternehmen haben zu einer tendenziell hohen Betriebszugehörigkeit und einem erhöhten Altersdurchschnitt geführt. Dieses Strukturmerkmal prägte alle Vertriebslinien des Unternehmens, wie die folgende Tabelle für die Beschäftigten „auf den Marktfläche“ zeigt.

Tabelle 1: Durchschnittliches Lebensalter der Beschäftigten nach Vertriebslinien

Durchschnittliches Lebensalter der Beschäftigten nach Vertriebslinien	Alle Beschäftigte
Praktiker-Markt	48,0
zu Max-Bahr „umgeflaggter“ Praktiker-Markt	47,6
Max-Bahr-Markt	47,5
Extra-Bau und Hobby	49,2

Quelle: Eigene Erhebung

Das Durchschnittsalter aller Transferteilnehmer/innen lag bei 47,8 Jahren. Die Besonderheit der Altersstruktur zeigt der Vergleich der Praktiker-Transferbeschäftigten mit der Struktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland, hier ergeben sich deutliche Unterschiede. Insbesondere die „jungen“ Altersklassen von Beschäftigten unter 40 Jahren sind im Praktiker-Konzern stark unterrepräsentiert und die Klassen über 40 Jahre entsprechend überrepräsentiert.

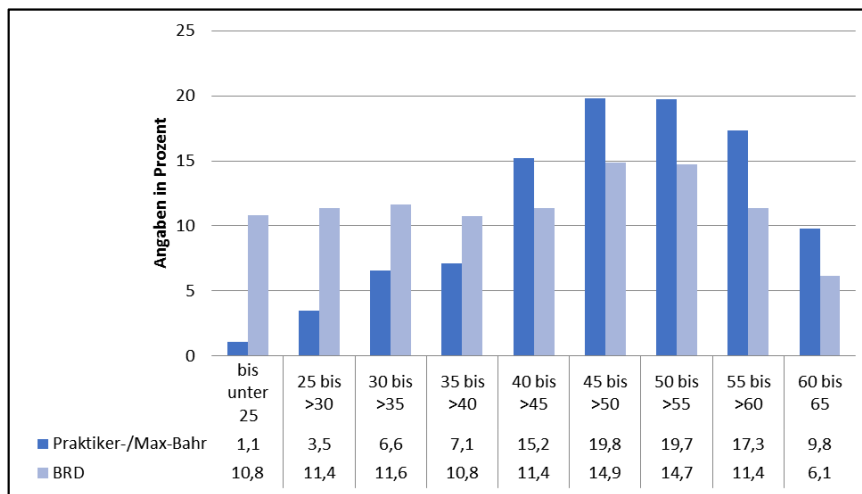


Abbildung 5: Alter der Teilnehmer_innen. Quelle: Eigene Erhebung

Das hohe Lebensalter der Beschäftigten korrespondiert mit der Verteilung der Betriebszugehörigkeitsdauern. Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit lag bei 17,1 Jahren bei allen Praktiker-/Max-Bahr-Transferbeschäftigten. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung nach Klassen.

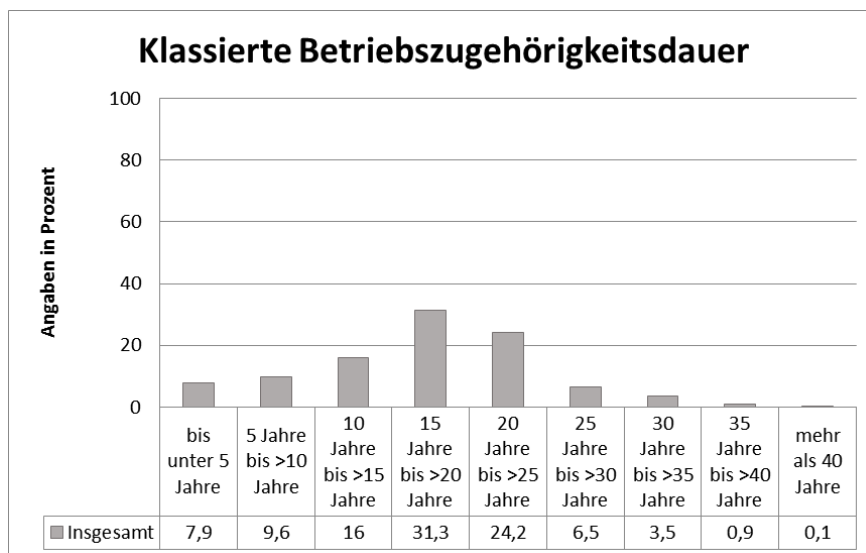


Abbildung 6: Klassierte Betriebszugehörigkeitsdauer. Quelle: Eigene Erhebung

Die individuelle Laufzeit der Transfergesellschaft hing von der Kündigungsfrist und damit der Betriebszugehörigkeit ab. Im Ergebnis betrug die Laufzeit über alle Träger 4,9 Monate. Aufgrund der Altersstruktur hatten mit 35,7% etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmer/innen die maximale Laufzeit der Transfergesellschaft von sechs Monaten.

Im Unterschied zur Altersstruktur zeichnet die erste Analyse der beruflichen Qualifikation der Beschäftigten ein aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive positives Bild: Mit einem Anteil von mehr als 80% ist die Berufsausbildung der dominierende Abschluss unter den Teilnehmer_innen der Transfergesellschaften insgesamt. Der Anteil der un- und angelernten Beschäftigten, also einer Beschäftigtengruppe mit geringen Chancen auf dem Arbeitsmarkt liegt bei 5,3%.

Tabelle 2: Berufliche Qualifikation

	Insgesamt	
	N	relativ
Lehre/ Berufsausbildung	1.388	81,9%
Meister/Techniker/Berufsfachschule	90	5,3%
Abgeschlossenes Hochschul-/ Fachhochschulstudium	114	6,7%
kein formaler Berufsabschluss vorhanden	91	5,4%
Berufsabschluss, der in Deutschland nicht anerkannt wird	12	0,7%
Summe	1.695	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung

Um die Chancen auf dem Arbeitsmarkt genauer einschätzen zu können, wurden die Transferteilnehmer_innen im Rahmen der quantitativen Breitenerhebung danach gefragt, ob die bei Praktiker-/Max-Bahr in ihrem erlernten Beruf tätig waren. Hier erfährt das anfängliche Bild eine wichtige Korrektur: Lediglich eine Minderheit von etwas mehr als 40% war im erlernten Beruf eingesetzt. Für etwa 60% der Beschäftigten mit Berufsabschluss ist der Zugang in „ihre“ berufsfachlichen Arbeitsmärkte durch ein berufsfremdes Tätigkeitsfeld und die damit verbundene fehlende Aktualisierung von spezifischen Kompetenzen ihres Berufs erschwert.

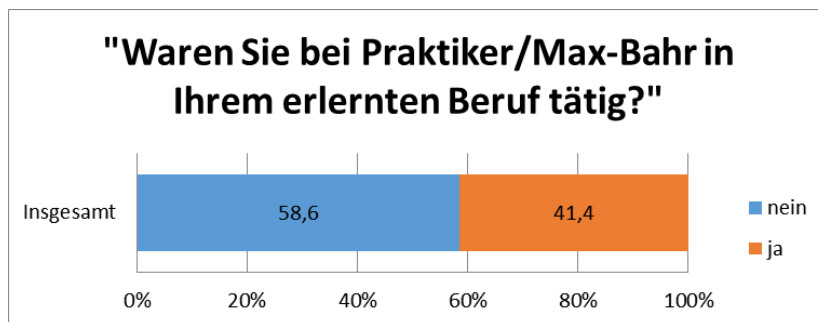


Abbildung 7: Berufliche Passung der Praktiker-Angestellten. Quelle: Eigene Erhebung

Zusammenfassend lassen sich die Teilnehmer_innen von Praktiker-/Max-Bahr insgesamt als Beschäftigtengruppe mit überdurchschnittlich hohen Vermittlungshemmnissen charakterisieren, wozu im Wesentlichen die Altersstruktur der Belegschaft beigetragen hat. Erschwerend hinzu kam der hohe Anteil an Beschäftigten, die zwar über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, die aber außerhalb des erlernten Berufes tätig waren. Diese Gruppe besitzt die gleiche hohe Dauer der Betriebszugehörigkeit wie die Gesamtbeschäftigten; viele der Teilnehmer_innen und Teilnehmer dürften daher Schwierigkeiten gehabt haben, nach einer langen Phase beruflicher „Abwesenheit“ in der Suche nach neuen Stellen an ihren ursprünglich erlernten Beruf anzuknüpfen.

6 Ausgangslage für die Transferberatung

Ein Aspekt, der im Rahmen der vorliegenden Fallstudie über die Arbeit von START besonders herausgearbeitet werden soll, liegt im Übergang der Beschäftigten aus dem alten Unternehmen in die Transfergesellschaft. Diese Schwerpunktsetzung erfolgt aufgrund der Überlegung, dass Praktiker als Unternehmen besondere Voraussetzungen an die Arbeit der Transfergesellschaften gestellt hat. Als filialisiertes Unternehmen des Einzelhandels mit vielen Betriebsstandorten ermöglicht Praktiker einen Einblick in den Zusammenhang von örtlicher Führungskultur, die sich von Niederlassung zu Niederlassung unterschied, zur Einstellung der Beschäftigten gegenüber der Transfergesellschaft. Eine weitere Besonderheit ist die Insolvenzsituation und die Phase des Abverkaufs, die von vielen Beschäftigten als besondere Belastung erlebt worden ist, wie diese und die anderen Fallstudien der Evaluation zeigen.

Die Ausgangslage für die Transferberatung wird von mehreren Gegebenheiten beeinflusst, welche im Folgenden auf Grundlage der qualitativen Interviews dargestellt werden. Als erstes sind die Informationsveranstaltung und das Pro-

fling wichtige Indikatoren für das Stimmungsbild der Belegschaft gegenüber der Transfergesellschaft. Für die Kontaktpersonen der Transfergesellschaft ist es wichtig, dass diese die Kommunikation von Vorbehalten fördert um diese in einem nächsten Schritt idealerweise entkräften zu können. Ein weiterer Punkt, der die Ausgangslage für die Transferberatung beeinflusst, sind die Erfahrungen der Betroffenen in der Insolvenzphase und im Abverkauf, da diese die individuelle Belastungssituation beeinflusst.

7 Einstellungen gegenüber der Transfergesellschaft

Im Vergleich der empirischen Befunde zeigt sich, dass die empfundene Fairness des abgebenden Arbeitgebers im Arbeitsplatzabbau die anfängliche Einstellung gegenüber dem Instrument der Transfergesellschaft beeinflusst. Fairness meint in dem Fall, dass die Beschäftigten die Informationspolitik des Arbeitgebers als offen, umfassend und verlässlich empfanden.

Die quantitative Befragung ergibt hinsichtlich dem subjektiven Empfinden von Fairness des Arbeitgebers sowie dessen Informationspolitik ein Bild, in dem die mittleren Kategorien überwiegen, die Ränder sind vergleichsweise gering besetzt, wie die folgenden Abbildung zeigt. In der Tendenz überwiegt die negative Sicht: Die leichte Mehrheit der Transferteilnehmer_innen im gesamten Projekt fühlt sich durch den Arbeitgeber eher schlecht informiert und tendenziell unfair behandelt.

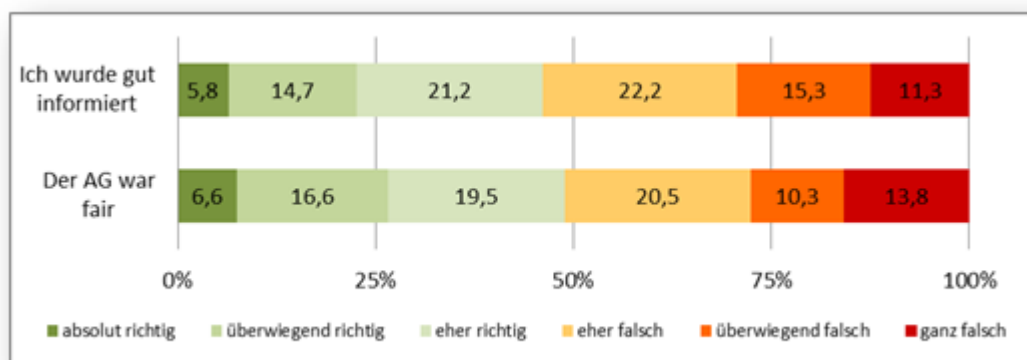


Abbildung 8: Einschätzung der Informationen durch den Arbeitgeber. Quelle: Eigene Erhebung

Die im Rahmen dieser Fallstudie interviewten Teilnehmer schilderten die Informationspolitik des abgebenden Unternehmens als unzuverlässig.

Wir alle waren immer noch in der Hoffnung, ein Unternehmen in der Größenordnung kann nicht Pleite gehen. [Von der Geschäftsführung kam auch] "Ja, das geht schon, macht Euch mal keinen Kopf." Wirklich, wir wurden von unserem Vorstand so richtig verarscht, bis am letzten Drücker. (C-b-2)

Wir hatten sogar schon unsere neue Arbeitskleidung bekommen mit MAX BAHR-Logo und Namensschildern. Für uns war die Hoffnung, dass es gut geht. Das wir nicht von der Praktiker Insolvenz betroffen sind als MAX BAHR. Die haben uns bis zum letzten Tag getröstet. Die haben uns regelrecht belogen. Man hat uns gesagt: „Macht Euch keine Sorgen, es geht weiter. Ihr werdet alle übernommen“. (C-b-1)

Die betroffenen Beschäftigten berichten von einer langen Phase der Informationsunsicherheit, die sich durch unverbindlich, wenig zuverlässige Informationen des Arbeitgebers ausdrückte. Als Effekt äußerten sie vielfach Wut gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber. Dieser Befund findet sich auch in den qualitativen Daten der Befragung wieder, in der „Wut“ die dominierende Emotion der Befragten ist: Knapp die Hälfte der Befragten äußert hinsichtlich ihrer Empfindungen unmittelbar nach dem Arbeitsplatzverlust, „sehr wütend“ gewesen zu sein, etwa 2/3 der Beschäftigten waren „sehr wütend“ bis „eher wütend“. Die negative Haltung gegenüber dem Arbeitgeber strahlt auf die Transfergesellschaft aus und äußert sich in einem gewissen Argwohn gegenüber dem Transferangebot, wie die Beraterinnen des Trägers sowie die interviewten Teilnehmer_innen einvernehmlich erzählen. Eine Beraterin berichtet:

Erst, also am Anfang, [war die Stimmung] eher skeptisch, auf keinen Fall positiv. Also, ich denke, das lag eben an diesem ganzen Vorlauf. [...] Wir sind da nicht mit großer Freude empfangen worden. [...] Man darf ja auch nicht vergessen, dass die eine ganze Zeit da schon im Unklaren waren und nicht wussten, was passiert jetzt? Es wird zugemacht, aber wann und wie und was? Also, da waren ganz, ganz viele Unsicherheiten einfach, aber das war auch der Grund, warum die sehr unzugänglich waren. Das war schon eine Herausforderung. (C-a-2)

Im Vergleich aller Teilnehmer- und Beraterinterviews wird deutlich, dass die Einstellungen gegenüber der Transfergesellschaft oftmals von einer skeptischen bis ablehnenden Haltung gekennzeichnet waren. Die Gründe hierfür werden oft in der Informationspolitik des Arbeitgebers in der Insolvenz verortet, welche als negativ hinsichtlich Pünktlichkeit und Verlässlichkeit empfunden wurde. Darüber hinaus ist das Instrument des Beschäftigentransfers oftmals unbekannt. Die Betroffenen wissen nicht, was die Transferberatung beinhaltet und inwiefern sie von einem Beitritt zur Transfergesellschaft profitieren können.

Eine Transferberaterin beschreibt die Stimmung während des Profilings wie folgt:

Die waren ja wahnsinnig skeptisch: Was wollen die von uns, was soll das hier, was ist das, was machen die mit uns? Also, ich will nicht sagen, die Stimmung war aggressiv, aber die war auch nicht sehr entspannt. Da war schon eine große Unruhe, also aggressiv wäre ein bisschen zu hart, aber es ging schon ein bisschen in die Richtung. (C-a-2)

Die Phase der Informationsveranstaltung und des Profilings war demnach bei den Märkten, die von START betreut wurden, tendenziell von Skepsis der Beschäftigten gekennzeichnet, die teilweise bis zu Ablehnung ging. Neben der Verunsicherung durch die wenig verlässliche Informationspolitik des Arbeitgebers benennen die Akteure weitere Faktoren, die die Stimmung in den Erstkontakten in Infoveranstaltungen beeinflusst haben.

Die Projektleitung führt die „Grundstimmung in den Belegschaften“ auch auf die Führung des Marktes zurück. Eine Vertreterin des Trägers schätzt ein: „Es kam sehr darauf an, ob Marktleiter und Betriebsrat hinter der Transfersgesellschaft stehen“. Eine ablehnende Haltung der Belegschaft wurde dann begünstigt, wenn die Unterstützung durch die Marktleitung und den Betriebsrat fehlten oder ein Markt mangelhaft geführt war. Die Projektleitung dazu:

„Wir haben das schon an den Räumen, den Aufenthaltsräumen gesehen. Das war dann unaufgeräumt, schlecht gelüftet, die Aschenbecher waren voll [...]. Und dann fühlte sich keiner im Markt zuständig, das waren teilweise ganz, ganz schlimme Zustände“. (C-d-1)

Insgesamt war die Stimmung unter den Teilnehmer_innen in den Infoveranstaltungen von Markt zu Markt eher unterschiedlich, so die Projektleiterin. Die Präsentation der Transfersgesellschaft war deswegen oftmals nicht in allen Fällen einfach, wie die Projektleiterin erzählt. Sie beschreibt das Spektrum an Ausgangslagen wie folgt:

„Da gab es offene Stimmungen, Leute, die sagen, wir wollen uns schon darauf einlassen auf die Transfersgesellschaft [...]. Aber teilweise war das angstbehaftet, viele Beschäftigte waren noch unentschieden“. (C-d-1)

Eine andere Transferberaterin führt ein weiteres Argument an: Eine ablehnende Haltung der Betroffenen ist auch darin begründet, dass die Beschäftigten zu großen Teilen nicht wussten, was eine Transfersgesellschaft ist und was sie dort zu erwarten haben:

Doch, also skeptisch waren sie schon. Ja ich glaube eben, weil sie auch gar nicht wussten, was ist Transfersgesellschaft. (C-a-1)

Ein Teilnehmer bestätigt die Unkenntnis und Vorbehalte gegenüber dem Transferangebot, er schildert die ersten Kontakte zur Transfergesellschaft folgendermaßen:

Damals, als die sich vorgestellt haben von [START], bei uns, da hab ich mir gedacht: „Sag mal, haben die einen an der Pfanne oder was? Was wollen die jetzt von uns?“ Zu dem Zeitpunkt haben wir noch ganz anders gedacht. (C-b-2)

Die Interviewpartner_innen berichten, dass sie zu diesem Zeitpunkt teilweise den Nutzen einer Unterstützung durch die Transfergesellschaft nicht gesehen haben. Die interviewten Beraterinnen gaben an, dass sie hier einen guten Angriffspunkt gesehen haben, um die Vorteile und den arbeitsmarktpolitischen Effekt einer Transfergesellschaft zu erklären. Um die Praxis der Transferberatung den Teilnehmer_innen zu verdeutlichen, wurden diese in den Infoveranstaltungen oder Gruppenprofilings gefragt, wie viele sich dazu in der Lage sehen würden, aktuelle Bewerbungsunterlagen eigenständig zu erstellen. Dies führte dazu, dass sich die Teilnehmer_innen auf die Angebote der Transfergesellschaft einlassen konnten.

Da fühlt man dann sich schon angesprochen, natürlich fühlt man sich angesprochen, ganz klar. Wenn Sie 25 Jahre in so einem Unternehmen sind, ich bin jetzt 58. (C-b-2)

Neben den allgemeinen Informationen zum Instrument der Transfergesellschaft und den Unterstützungsmöglichkeiten gehe es in der Informationsveranstaltung auch darum, die Betroffenen bezüglich der Inhalte des dreiseitigen Vertrages möglichst ausführlich zu unterstützen, so eine Transferberaterin:

Wir erklären ganz genau den dreiseitigen Vertrag, haben wir ja dann ausgeteilt, dann gehen wir einzelne wichtige Passagen durch. Dann können sie nochmal Fragen stellen und wir haben das soweit aufgeklärt. Wir haben auch gesagt: "Sie können jederzeit anrufen", haben Kontaktnummern hinterlassen, dass wenn Fragen sind oder Unklarheiten, dass die dann auch zeitnah geklärt werden konnten. (C-a-2)

Obwohl das Instrument der Transfergesellschaft den Betroffenen unbekannt war und diese demgegenüber eine größtenteils skeptische Haltung innehatten, konnten die Informationsveranstaltung und das Profiling dazu beitragen, dass sich viele Betroffene für einen Beitritt zur Transfergesellschaft entscheiden. Dazu eine Transferberaterin:

Hinterher sind viele beigetreten. Ich glaube, dass diese Aufklärung auf jeden Fall dabei hilft, sich dafür zu entscheiden. Wir sagen dann auch immer: "Sie werden dann nicht arbeitslos, wenn es hier zu Ende ist. Sie haben die Möglichkeit, die Transferzeit zu nutzen, Bewerbungen zu erstellen, Sie kriegen unsere Hilfe, wir können unser Netzwerk in Anspruch nehmen [...]. Sie sind nicht alleine, wir helfen Ihnen." (C-a-2)

Eine Motivation für den Beitritt zur Transfergesellschaft bestand in der Perspektive einer Transferberaterin darin, Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen zu erhalten:

Dass man eben auch Unterstützung hat bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen, weil viele wirklich Bewerbungsunterlagen hatten, die schon ein bisschen älter waren, also überhaupt nicht up to date. Also da haben sie schon profitiert. Viele sind nicht in der Lage, das alleine hinzukriegen, Bewerbungsunterlagen zu erstellen. Ich denke, das war ganz, ganz wichtig, und auch eben, was auch immer schön ist, dass war eine unheimliche Gruppenzusammengehörigkeit. Es waren auch alle ganz traurig, und die haben diese Zeit ja auch genutzt, um sich zu treffen, und dieser Austausch, also dass man eben immer noch ein bisschen zusammen ist. (C-a-2)

Ein Teilnehmer schildert die Motivation für seinen Beitritt folgendermaßen:

Die Vorteile der Transfergesellschaft waren: Erstens ist man nicht arbeitslos. Zweitens war es finanziell etwas besser als Arbeitslosengeld. Und es gab die versprochene Hilfe bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Ich fand es [auch] hilfreich, dass es das Angebot gab, dass man jederzeit zurück in die Transfergesellschaft konnte. (C-b-1)

Der zitierte Teilnehmer schildert eine differenzierte Beitrittsmotivation. Neben der Unterstützung bei der Bewerbungserstellung führt er die finanziellen Vorteile an, ebenso wie die Rückkehroption als positiv empfundene Absicherung, von der auch im Laufe seiner Transferzeit Gebrauch machen konnte.

Auch die Projektleiterin schätzt ein, dass verschiedenen Gründe für den Eintritt in die Transfergesellschaft ausschlaggebend sind, „das ist eine Mischung aus arbeitsmarktpolitischer Unterstützung und finanzieller Motivation, eben beides“.

Die Ausgangslage für die Transferberatung wird unter anderem durch die Einstellung gegenüber der Transfergesellschaft beeinflusst. Diese war zu Anfang von großer Skepsis bis hin zu offener Ablehnung der potentiellen Teilnehmer_innen gekennzeichnet. Die Gründe für diese Ablehnung werden vor allem auf zwei Ursachen zurückgeführt - zum einen die negativen Erfahrungen der Beschäftigten mit der Kommunikation des abgebenden Unternehmens in der Insolvenzphase, zum anderen die Unkenntnis gegenüber dem Instrument des Beschäftigtentransfers. Diese Einstellungen traten vor allem in den Informationsveranstaltungen, aber auch im Profiling offen zutage. Um adäquat auf Vorbehalte oder Ablehnung reagieren zu können, müssen in den ersten Veranstaltungen neben der Vermittlung von Informationen auch die Gründe der Skepsis erfragt werden. Wenn die Hintergründe der Ablehnung kommuniziert werden, kann durch gezielte Argumentation die Beitrittsmotivation erhöht werden. In

dem vorliegenden Fall konnte die Beitrittsmotivation, neben den finanziellen Anreizen, vor allem durch die Zusicherung der Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und den Hinweis auf die Rückkehroption hergestellt werden.

8 Belastungssituation im Zuge der Insolvenzerfahrungen

Neben den Vorbehalten gegenüber dem Instrument des Beschäftigtentransfers werden die Ausgangsbedingungen ebenfalls von den Belastungssituationen der Teilnehmer beeinflusst. Generell sind zukunftsorientierte Befürchtungen über eine mögliche längere Phase der Arbeitslosigkeit typisch, darüber hinaus ergeben sich jedoch auch psychosoziale Belastungen aus der Besonderheit einer Insolvenz im Einzelhandel. Im Falle einer Insolvenz sind die betroffenen Arbeitnehmer_innen einer besonderen Belastungssituation ausgesetzt, da sie sich zum einen in einer relativ langen Phase der Unsicherheit befanden und zum anderen die Phase des Abverkaufs als eine hohe Belastung empfanden.

Im vorherigen Abschnitt wurde die erlebte Informationsunsicherheit aus Sicht der Teilnehmer geschildert, welche einen hohen Grad an Wut und Unfairness vermittelt. Die Beraterinnen schildern ihre Sicht auf die Ausgangslage durch die Informationspolitik in der Insolvenzphase:

Dieses Hin und Her, ich glaube, die waren irgendwann auch total mürrbe. Gerade weil das auch mit dem Max-Bahr-Market war, dann wieder Hoffnungen gemacht, dann ad hoc doch nicht mehr, dann waren sie doch gekündigt und dann Transfergesellschaft. Da waren einige auch, dass sie gesagt haben, dann ist jetzt auch besser Schlussstrich zu ziehen, das abzuarbeiten, nach vorne zu gucken, sich neu orientieren. (C-a-1)

Also, die waren alle nicht so wahnsinnig gut informiert, also mangelnde Transparenz von Seiten des Unternehmens an die Mitarbeiter. Also ich glaub, das muss ganz schlimm gewesen sein, zumindest klang das durch. (C-a-2)

Eine Besonderheit im Einzelhandel stellt vor allem die Situation des Abverkaufs dar, welche die Teilnehmer, vor allem jene, die im Bereich des Verkaufs und der Information tätig waren, als äußerst belastend schilderten:

Es war ja wirklich so, dass in dem Novembermonat, im letzten Abverkaufsmonat, wir haben ja 3 Monate Abverkauf gehabt, in dem letzten Monat oder letzten 6 Wochen, da sind die Leute ja nur noch rein, die waren ja wie die Geier. Die haben sich ja die Klamotten gegenseitig aus dem Einkaufswagen geklaut, weil sie nicht mehr da waren. [...] Das war sowas, das kann man gar nicht erzählen, das war richtig heftig und schlimm. Die haben sich teilweise fast geprügelt, kaputtgerissen war vorher schon, aber da war es noch schlimmer. (C-b-2)

Die Ausgangsbedingungen für die Transferberatung werden einerseits von den Erfahrungen der Teilnehmer_innen mit dem abgebenden Unternehmen in der Insolvenz beeinflusst, andererseits durch ihre Erfahrungen im Abverkauf. Oftmals wird zu Anfang der Träger mit dem abgebenden Unternehmen assoziiert, das heißt Vorbehalte und negative Erfahrungen, welche mit der Kommunikation in der Insolvenz gemacht wurden, werden oftmals auf den Träger übertragen. Darüber hinaus findet der Erstkontakt teilweise noch während der Phase des Abverkaufs statt, welche die Beschäftigten insgesamt als sehr belastend und teilweise auch entwürdigend empfanden. Diese Ausgangsvoraussetzungen waren für die Transferberatung eine große Herausforderung, welche jedoch in vielen Fällen gut gemeistert werden konnte.

9 Individuelle Bewältigung im Umgang mit dem Arbeitsplatzverlust

Ein zentraler Befund der qualitativen Interviews ist, dass die Bewältigung mit dem Arbeitsplatzverlust individuell sehr unterschiedlich ist und der Umgang mit der Situation das Vorgehen in der weiteren Beratung stark beeinflusst. Dies wird auch von den interviewten Beraterinnen des Trägers geschildert:

Also viele, die wirklich über 30 Jahre, über 20 Jahre da waren, für die ist eine Welt zusammengebrochen. Das ist auch erfahrungsgemäß in Transfergesellschaften so. Die einen, die fangen sofort an, sich neu zu orientieren. [...]es sind welche, die packen es an, sind unheimlich agil, aktiv und haben teilweise sofort was Neues. Es gibt aber auch eben die, die in so eine Ohnmachtsstarre fallen und total verzweifelt sind, und da kann ich nicht sofort mit einer Kompetenzbilanz um die Ecke kommen. (C-a-2)

Ich habe eher das Gefühl, das [mit der Bewältigung] ist absolut individuell. Das kommt einfach auch auf die Persönlichkeit drauf an. Was einem vielleicht im Leben vielleicht auch schon passiert ist. Es gibt halt welche, die haben bei Praktiker gelernt und waren bisher immer nur da. Es gibt welche, die haben vielleicht schon mehrere Jobs in ihrem Leben gehabt, ich glaube auch, dass du dann auch irgendwie gewohnt bist, also die Situation gewohnt bist, ok jetzt bin ich von Arbeitslosigkeit bedroht, aber ich weiß, ich finde wieder was. Und gucke einfach da positiv nach vorne. Bin ich ein aktiver Mensch, und bin es gewohnt, mir selber zu helfen und bin es gewohnt, mein Leben aktiv zu gestalten. (C-a-1)

Die individuelle Bewältigung mit der Situation des Arbeitsplatzverlustes wird von den Beraterinnen auf verschiedene Ursachen zurückgeführt. Zum einen spielen die Betriebszugehörigkeitsdauer eine Rolle- je länger die Betriebszugehörigkeit, desto schwerer fiel den Betroffenen der Umgang mit dem Arbeitsplatzverlust. Zum anderen sei die Persönlichkeit der Person von Bedeutung,

ebenso wie die Erfahrungen mit Berufswechseln in der Vergangenheit. Bezogen auf die Persönlichkeit sei es von Vorteil, wenn die Personen eine hohe Kontrollüberzeugung aufweisen und sich selbst als Gestalter ihrer Lebensumstände wahrnehmen würden. Im ersten Zitat berichtet die Transferberaterin, dass es wichtig sei, die psychosoziale Belastungssituation der Teilnehmer_innen einschätzen zu können und die Beratungsstrategie daran anzupassen. Demnach sei es bei stark belasteten Personen nicht zielführend, wenn diese unmittelbar nach dem Arbeitsplatzverlust zu einer Kompetenzbilanz aufgefordert werden würden. Vielmehr gehe es in den ersten Beratungsgesprächen darum, ihre Handlungsfähigkeit am Arbeitsmarkt wiederherzustellen.

Neben der psychischen Belastung durch den Arbeitsplatzverlust gab es ebenfalls Teilnehmer, welche physische Auswirkungen des Arbeitsplatzverlustes aufwiesen:

Bei manchen war es auch so, also vorher immer gut funktioniert, Arbeitsplatz weg und zack, plötzlich krank, so bei drei, vieren massiv, die auch wirklich darauf reagiert haben, körperlich. (C-a-2)

Ein weiterer Befund aus den qualitativen Interviews ist, dass die unmittelbaren individuellen Bewältigungsmuster der Teilnehmer_innen nicht zwangsläufig stabil sind. Das heißt, dass Teilnehmer_innen, die sich zu Anfang beispielsweise aktiv und optimistisch zeigen, nicht zwangsläufig dieses Bewältigungsmuster aufrechterhalten.

Dies schildert ein Teilnehmer:

Wie gesagt, am Anfang war ich eigentlich optimistisch. Und zunehmend immer weniger. [...] Ich wusste nicht mehr, wohin mit mir [...]. Ich hatte so 30 - 40 Bewerbungen geschrieben, auch als Quereinsteiger, weil ich mir gedacht habe, das musst Du schaffen [...]. Ich habe dann [während der Einarbeitung in einem Möbelhaus] einen Burn-Out bekommen. Aber so was von. Weil ich versucht habe mich mit aller Gewalt einzuarbeiten. Es zu schaffen. (C-b-1)

In diesem Zitat wird deutlich, wie die Bewältigung eines Teilnehmers sich im Zeitverlauf ändern kann. Der Teilnehmer berichtet zunächst von einer optimistischen Grundhaltung und einem sehr hohen Grad an Bewerbungsaktivität. Bei der Einarbeitung in einem anderen Arbeitsfeld merkt er jedoch, dass seine Belastungsgrenzen überschritten hat und erleidet einen Burn-Out. Dieser Wandel ist, über alle qualitativen Interviews betrachtet, nicht ungewöhnlich und zeigt, dass die individuelle Belastungssituation in der Transferberatung kontinuierlich betrachtet werden muss. Dies ist ein weiterer Hinweis dafür,

dass die Beobachtungs- und Flexibilitätsanforderungen für die Transferberater_innen sehr hoch sind.

10 Die Rolle der Berater_innen in der Transferarbeit

Die Transferberater_innen spielen eine wichtige Rolle bei der Bewältigung des Arbeitsplatzverlustes. Sie sind oftmals die ersten externen Ansprechpartner der Teilnehmer_innen, wenn es um ihre berufliche Orientierung und die Planung des zukünftigen beruflichen Werdegangs geht. Sie sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, individuelle Bewältigungsmuster und Anspruchshaltungen zu identifizieren und ihre Transferberatung dementsprechend auszurichten. Dennoch haben sie Standards und Vorgaben, an die sie sich im Beratungsverlauf halten müssen. Diese Anforderungen sind äußerst komplex und erfordern ein hohes Maß an Kompetenzen und Fähigkeiten. Im folgenden Kapitel sollen daher die Qualifikationen und beruflichen Hintergründe der Transferberater näher beleuchtet werden, um einen Ausgangspunkt für die Erläuterung ihrer Ansätze im Transfer darzustellen. Auch wenn vom Träger bestimmte Vorgaben für die Transferberatung gegeben werden, so wird die Ausgestaltung des Beratungsprozesses durch individuelle Auffassungen und Beratungsphilosophien der Berater_innen beeinflusst.

Tabelle 3: Beruflicher Hintergrund der Transferberaterinnen

Hintergrund der Transferberater (TB)		
	Transferberaterin 1	Transferberaterin 2
Ausbildung	Krankenschwester und Sozialversicherungsfachangestellte	-
Studium/Weiterbildung	Jobcoach	Politikwissenschaft/ Literaturwissenschaft
Tätigkeitsfelder	Gesundheitswesen/Erwachsenenbildung	Erwachsenenbildung
Berufliche Umbrüche?	Ja	ja
Arbeit als TB seit:	November 2013	2009
Beruflicher Status bei START	Angestellte	Angestellte

Quelle: Eigene Erhebung

Beraterin 1

Die Transferberaterin 1 hat zunächst eine Ausbildung zur Krankenschwester gemacht, anschließend eine Ausbildung zur Sozialversicherungsfachangestellten. Die Verbindung dieser Kompetenzen verhalf ihr zu einer Stelle als Jobcoach beim Bildungszentrum des Handels und anschließend zu einer Stelle beim Träger, zunächst im Bereich der Zeitarbeit und anschließend im Bereich Beschäftigtentransfer. Sie begann Ende 2008 als Disponentin in der Zeitarbeit und arbeitet seit November 2013 im Bereich des Beschäftigtentransfers.

Beraterin 2

Die Transferberaterin 2 hat ein Studium der Politikwissenschaft und der Literaturwissenschaft abgeschlossen, bevor sie bei verschiedenen Trägern in der Erwachsenenbildung tätig war. Zuletzt arbeitete sie für das Berufsbildungswerk für Blinde und Sehbehinderte, bevor sie im Jahre 2009 bei der damaligen TraQ angestellt wurde. Seitdem arbeitet sie bei dem Träger im Bereich Transfer.

Die beruflichen Hintergründe der interviewten Transferberaterinnen unterscheiden sich in einigen Punkten, wobei beide Transferberater eigene Erfahrungen mit beruflichen Umbrüchen in ihrer Erwerbsbiographie aufweisen. Eine Transferberaterin stellt den Nutzen dieser Erfahrungen für die Transferarbeit wie folgt heraus:

Man nutzt auch seine Erfahrungen. Da ist z.B. bei mir so ein Punkt, den ich dann auch immer anspreche, dadurch, dass ich ja auch so ein exotisches Studium habe, war ich ja auch schon mal arbeitslos. Es ist manchmal ganz hilfreich, wenn man von eigenen schwierigen Erfahrungen berichtet. Dann haben die Vertrauen und erzählen dann einfach auch viel. (TB 2)

Die Erfahrungen mit beruflichen Umbrüchen hat die zentrale Funktion, dass sich die Berater_innen dadurch besser in die Situation der lebensplanerischen und ökonomischen Ungewissheit hineinversetzen können, mit denen die Teilnehmer_innen konfrontiert sind. Es gelingt ihnen somit leichter, eine Perspektivübernahme vorzunehmen und das Vertrauensverhältnis zur teilnehmenden Person positiv zu beeinflussen.

11 Beratungsansätze und Vorgehensweisen in der Transferarbeit

In den Erstgesprächen der Transferberatung stehen drei Herausforderungen im Fokus. Die erste Herausforderung besteht darin, Bewältigungstypen zu identifizieren. Anhand der Typen kann der Transferberater/ die Transferberaterin das weitere Vorgehen für die Beratung abstimmen. Im nächsten Schritt werden die Zielvereinbarungen, orientiert an dem Bewältigungstypus der Teilnehmer_innen geschlossen. Ein weiteres Thema der Erstgespräche ist die Erfassung von Kompetenzen.

Die individuellen Bewältigungstypen werden oftmals in den Erstgesprächen deutlich. Der Grad an Emotionalität, mit welchem die Personen ihre derzeitige Situation verbinden, sei ein erster Hinweis auf den Bewältigungstypus, wie eine Transferberaterin schildert:

Anhand des Gesprächs merkt man ja dann, welche Richtung man einschlagen muss. Muss sich jetzt erst mal einer noch mal auskotzen, wie schrecklich alles war, oder ist da jemand, der sehr sachlich ist, kommt schon rein, sagt Frau [Name der Transferberaterin], gucken Sie mal eben meinen Lebenslauf, fehlt da noch irgendwas, wie soll ich ein Anschreiben gestalten? Ist vielleicht völlig sachlich im Thema und ja, andere schimpfen erst mal auf die Gott und die Welt und Scheißarbeitsmarkt, blöde Politiker und was weiß ich was. Ist alles dabei. (C-a-1)

Eine Transferberaterin charakterisiert die Erstgespräche folgendermaßen:

Erstberatung ist, dass man erst mal einfach die Menschen da auffängt, wo sie gerade stehen. Wie ist gerade die Situation? Natürlich sagen wir auch, sofern sie es haben, sollen sie schon mal Bewerbungsunterlagen mitbringen, dass man dann auch schon mal guckt, ‚was haben Sie denn bisher gemacht wie vollständig sind die Bewerbungsunterlagen schon.‘ Aber es wird eben auch gesprochen, in welche Richtung soll es denn gehen? Was möchte man? (C-a-1)

In der Erstberatung geht es demnach einerseits um Vergangenheitsbewältigung, andererseits auch um Zukunftsorientierung. Die Transferberater_innen arbeiten mit den Teilnehmer_innen die Erfahrungen aus der Insolvenzphase auf und identifizieren die individuelle Ausgangslage der Person.

Eng verknüpft mit der Identifikation der Ausgangslage ist die Ausgestaltung von Zielvereinbarungen:

Schon auch zum Erstgespräch gibt es eine Zielvereinbarung, und wenn es das ist, dass man vereinbart: Sie machen jetzt aber erst mal einen Arztbesuch oder so was. Also das kann auch Gegenstand einer Zielvereinbarung sein. Oder mal sich Ge-

danken darüber zu machen: Was kann ich gut, wenn man jetzt überhaupt keine Idee hat, was man machen möchte, was man beruflich anstrebt. (C-a-2)

Die Zielvereinbarungen können auch Aufgaben für die Transferberater_innen beinhalten:

Aber bei einer Zielvereinbarung kann ich auch mal eine Aufgabe bekommen, also Zielvereinbarung, da sind wir beide mit im Boot. Die treffen wir ja beide, und dann krieg ich eine Aufgabe, weil ich vielleicht Kontakte zu IKEA habe und sag: "Ich ruf da mal an und frag, ob die noch Bedarf haben, und Sie machen dies und das", also das kann auch durchaus eine Zielvereinbarung sein. (C-a-2)

Die Phase der Erstgespräche ist für die Transferberater_innen mit einer hohen Intensität verbunden, da diese frühzeitig stattfinden sollen und je nach Bewältigungstypen unterschiedlich lange dauern. Eine Transferberaterin berichtet, dass sich die Gesprächsdauer an den Bedürfnissen der Teilnehmer_innen orientiert. Bei Teilnehmer_innen mit einer hohen Belastung dauerten die Gespräche eher länger, bei wenig belasteten Teilnehmer_innen eher kürzer. Im Mittel wird die Gesprächsdauer mit 90 Minuten angegeben.

Zu Anfang der Transferberatung geht es auch darum, die vorhandenen Kompetenzen der Teilnehmer zu erfassen. Hierbei ist es oftmals nötig, den Teilnehmer_innen ihre Stärken und Fähigkeiten bewusst zu machen, da sie diese als Qualifikation nicht im eigenen Selbstbild verankert haben.

Viele können das gar nicht in Worte fassen, was so ihre Tätigkeiten waren. Oftmals haben die auch schon mal Abteilung mal gewechselt. Das ist oft so ein Ab-Effekt, finde ich bei den Mitarbeitern, dass sie halt irgendwann sagen „ich habe ja doch schon einiges gemacht“. Siehst du, du kannst das ganz anders aufstellen bei der Arbeitssuche. (C-a-1)

Und wir führen dann auch in den ersten Gesprächen, was sind denn so Ihre Stärken? Was waren denn so ihre genauen Tätigkeiten? Um einfach dann auch nochmal herauszusuchen: „Was hast du denn alles tatsächlich gemacht?“ Viele können das gar nicht in Worte fassen, was so ihre Tätigkeiten am Tag waren. Oft wird das so verallgemeinert. „Was hast du gemacht?“ „Alles.“ „Was ist denn alles?“ „Ja alles.“ Dass man das einfach wirklich mal spezialisiert dann. „Fang einfach mal an, kommst morgens zur Arbeit, was waren deine ersten Tätigkeiten?“ (C-a-1)

In den ersten Beratungsgesprächen geht es vorrangig darum, die Kompetenzen und Fähigkeiten der Teilnehmer_innen herauszuarbeiten. Die Zitate verdeutlichen, dass die Kompetenzerfassung oftmals durch den Transferberater/ die Transferberaterin gestützt erfolgen muss, da diese den Teilnehmer_innen nicht selbst ersichtlich seien. Die Transferberatung hat an dieser Stelle die Aufgabe, das individuelle Potential der Teilnehmer_innen sichtbar zu machen, um einer-

seits die Arbeitssuche gezielter ausrichten zu können und andererseits das Selbstwertgefühl der Teilnehmer_innen zu stärken.

Und ansonsten ist die Beratung recht individuell, also so dass wir schon auf jeden Einzelnen eingehen, auf die einzelne Situation. [...] Wer möchte, wer Bedarf hat, kann natürlich jederzeit kommen und wenn ich merke, jemand ist so völlig selbstständig und braucht eigentlich kaum Hilfe will dann trifft man sich einfach alle vierzehn Tag nochmal, dass man dann sagt wie ist denn momentan der Stand, gibt es irgendwas kann ich irgendwas unterstützen. Wenn sie dann halt sagen, nö, kriege ich alles alleine hin - umso besser. (C-a-1)

Ein zentrales Werkzeug dazu bestand in der „Kompetenzbilanz NRW“, das START intensiv genutzt hat. Hierbei handelt es sich um ein Instrument, das vom Arbeitsministerium des Landes NRW entwickelt worden ist und das Kompetenzen, die von den Teilnehmer_innen in Beruf, Freizeit und Familie erworben worden sind, erfasst und dokumentiert. Im Mittelpunkt des Instruments steht die Selbstprüfung der Beschäftigten durch Checklisten zu insgesamt sieben Schlüsselqualifikationen, wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit usw. Das Leitbild der Kompetenzbilanz – „Stärken kennen - Stärken nutzen“ – bringt den didaktischen Anspruch des Instruments zum Ausdruck, das zur systematischen Selbstreflexion über die eigenen Schlüsselkompetenzen anregen soll. Die Projektleiterin berichtet über gute Erfahrungen im Praktiker-Projekt, die der Träger mit der Kompetenzbilanz und der intendierten Anregung zur Reflektion und des Erkennens eigener Stärken gemacht hat.

Zusammengefasst machen die Befunde deutlich, dass die Gespräche in der Anfangsphase intensiv und die Bedürfnisse einzelnen Teilnehmer unterschiedlich sind. Bezogen auf die Kompetenzerhebung wurde in den Interviews deutlich, dass die Teilnehmer_innen anfangs Probleme hatten, ihre eigenen Kompetenzen einzuschätzen und eine berufliche Orientierung zu entwickeln. An dieser Stelle konnte die intensive Betreuung, gerade in der Phase der Erstgespräche, eine wichtige Hilfestellung leisten.

12 Qualifizierung

Die Qualifizierungsarbeit im Praktiker-Transferprojekt des Trägers lässt sich zweiteilen in Trainings, die die Teilnehmer_innen im Bewerbungsprozess unterstützen sollen, und in berufliche Qualifizierungen. Das Budget für Qualifizierungen lag bei insgesamt EUR 250 pro Teilnehmer_in; es setzte sich aus EUR 200 für Qualifizierungen und EUR 50 aus ESF-Mitteln der BA zusammen.

Die Mittel wurden zu einem gesamten Qualifikationsbudget zusammengeführt, um mittels eines kollektiven Qualifizierungstopfs größere Spielräume in der Gestaltung zu haben. Auf diese Art konnten Mittel bspw. von Teilnehmer_innen, die zu einem frühen Zeitpunkt die Transfergesellschaft verlassen, für Qualifizierungen genutzt werden, die über dem Budget von EUR 200 lagen, wie eine Transferberaterin berichtet: „Bei einem Topf ist es natürlich möglich, dass wir auch eine teure Qualifizierung [...] machen können, aber es muss natürlich dann auch passen“. Allerdings waren die Möglichkeiten, die Mittel innerhalb des gesamten Transferprojekts zu verschieben, eingeschränkt durch die Gesellschafterstruktur von Praktiker. Die Mittel eines Sozialplans mussten innerhalb der Teilnehmer_innen einer Praktiker-Gesellschaft verbleiben, d.h. in der Praxis konnten die Mittel nicht etwa von Beschäftigten der Vertriebslinie Max-Bahr zu Teilnehmer_innen aus der Vertriebslinie Praktiker verschoben werden. Die Praktiker-Unternehmensstruktur hatte vor allem bei der START als Träger mit nur wenigen Märkten eine einschränkende Wirkung.

Die Struktur des bundesweiten Praktiker-Transferprojekts führte weiterhin zu großem Klärungsbedarf in der Beantragung der ESF-Mitteln für Qualifizierungen. Ursprünglich hatten die Mitglieder des Transferverbands vorgesehen, einen zentralen ESF-Antrag für die beteiligten Träger über die Koordinierungsstelle zu stellen, in dem die Themen und Inhalte der Qualifizierungen vorgegeben waren. Auf diese Weise sollte das Bewilligungsverfahren vereinfacht werden, um nicht für eine Vielzahl von Maßnahmen zeitaufwendige Einzelfallprüfungen durchzuführen. Letztlich wurde die erwünschte vereinfachte Bewilligung durch vorgegebene Qualifizierungsinhalte nicht erreicht, da einzelne Regionaldirektionen und lokale Agenturen der Bundesagentur für Arbeit unterschiedliche Prozesse und Kriterien der Bewilligung von ESF-Mitteln in Anschlag gebracht haben. „Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit musste sich einpendeln“, so die Projektleiterin des Trägers. Sie beurteilt weiter:

„Der Verwaltungsaufwand für ESF ist sehr hoch, eigentlich ist das nicht zu bewerkstelligen. Und wir sind spät in das Projekt gestartet, und die Transfergesellschaft hatte eine kurze Laufzeit. Dann haben wir die erste beE [betriebsorganisatorische Einheit] ohne ESF-Mittel durchgeführt“. (C-d-1)

Der Haupteffekt der missglückten Prozessvereinfachung in der ESF-Bewilligung war ein höherer Verwaltungsaufwand des Trägers; inwiefern die inhaltliche Arbeit mit den Transferteilnehmer_innen davon nur wenig betroffen, haben die Akteure unterschiedliche Meinungen. Die Projekt- und Geschäftsleitung hatten damit gerechnet, dass die Mittel aus dem Sozialplan für eine kurze Transfergesellschaft wie im Praktiker-Fall ausreichend sind. Eine

Transferberaterin schätzt hingegen ein, dass die Qualifizierungsaktivitäten bei höherem Budget eher ausgeweitet worden wären. Die Projektleiterin berichtet:

„Wir sind davon ausgegangen, dass die Arbeitgeber-Mittel ausreichen, und der ESF setzt voraus, dass diese Mittel erst einmal aufgebraucht sind. Bei drei Monaten gibt es kaum teure Qualifikationen, da macht man eher einen Staplerschein, einen Giftschein. Und das kann man alles aus dem Arbeitgeber-Topf finanzieren. Da hat man überschaubare Kosten, das geht ohne ESF“ (C-d-1).

Im zeitlichen Ablauf der Transferberatung begann der Qualifizierungsprozess mit dem Aufbau von Bewerbungskompetenzen. Dies war bei START in den Beratungsprozess eingebettet; die Teilnehmer_innen wurden im Rahmen der Beratung durch den/die Transferberater_in unterstützt, etwa durch Hilfe bei der Erstellung und der individuellen Bewerbungsunterlagen, die Interpretation von Stellenanzeigen und die Besprechung von konkreten Bewerbungssituationen einschließlich der Vor- und Nachbereitung von Vorstellungsgesprächen. Diese Dinge wurden im individuellen Gespräch mit der/dem persönlichen Transferberater_in entwickelt, sie erstreckten sich – je nach Bedarf der Teilnehmer_innen – über den gesamten Zeitraum der Transfergesellschaft.

Neben der individuellen Unterstützung bot START weitere Bewerbungstrainings und Maßnahmen zum Kompetenzerwerb in arbeitsmarktlichen Fragen in monatlichen Gruppenveranstaltungen an. Die Themen wurden nach dem Bedarf der Teilnehmer_innen individuell entwickelt, wobei „Themen rund um die Bewerbung“ obligatorisch sind.

Bezogen auf die arbeitsmarktlichen Qualifizierungen für alle Teilnehmer ist das so genannte Arbeitsmarktseminar von besonderer Bedeutung. Hierbei wurden neben der Erstellung von Bewerbungsunterlagen auch Trainingselemente des Vorstellungsgesprächs integriert, welche von den Beratern vor allem vor dem Hintergrund der langen Betriebszugehörigkeitsdauern und der fachfremden Beschäftigung als wichtig erachtet werden. Die Teilnehmer_innen werden dadurch an den aktuellen Ablauf von Vorstellungsgesprächen heran geführt und lernen, auch ihre fachfremden Qualifikationen im Gespräch mit dem potentiellen Arbeitgeber zu präsentieren.

Bei dem Arbeitsmarktseminar geht es einerseits darum, die Teilnehmer_innen zu befähigen, eigenständige Stellensuchen durchzuführen und mit individuellen Bewerbungsunterlagen zu überzeugen:

Ja genau, das machen wir dann beim Arbeitsmarktseminar. Dass wir denen das sagen halt, was gibt es für verschiedene Jobbörsen, wo man für sich selber Stellen suchen kann, es ist ja auch unterschiedlich. Also ich sage mal so, es gibt bestimmte

Jobbörsen, wo ich mich als Einzelhandelskaufmann, also wo für mich nichts drin steht. Dann auf jeden Fall Optimierung von individuellen Bewerbungsunterlagen, dass man dann nicht so ein 08/15 wie jeder hat, sondern dass man halt schon was Individuelles hat, wo man die Persönlichkeit auch wiederfindet. Viele Firmen wollen zum Beispiel vor allem gar nicht mehr schriftliche Bewerbungen haben, sondern nur noch Onlinebewerbung. (C-a-1)

Andererseits beinhaltet das Arbeitsmarktseminar Trainingselemente und Feedbacktechniken, zum Beispiel für Vorstellungsgespräche:

(Das Arbeitsmarktseminar) ist eine gesonderte Veranstaltung, die wir mittlerweile gerne regelmäßig machen, weil wir doch gemerkt haben, dass der Arbeitsmarkt sich verändert.[...] Und wir machen die Erfahrung, dass Vorstellungsgespräche sich verändern, dass selbst für Produktionshelferstellen, plötzlich acht Leute gegenüber sitzen, die alle den Bewerber plötzlich mit Fragen bombardieren. Da möchten wir unsere Mitarbeiter auch darauf vorbereiten. Das üben wir dann auch praktisch. Ich finde, es verändert sich irgendwie. Die Vorstellungsgespräche, das wird irgendwie alles ein bisschen schärfer, selbst für Stellen, wo man denkt, ist das für den Bereich wirklich nötig? (C-a-1)

Das Arbeitsmarktseminar ist nicht nur vor dem Hintergrund der langen Betriebszugehörigkeitsdauern der Teilnehmer_innen sinnvoll, sondern ebenfalls aufgrund der teilweise kurzen Laufzeiten. Durch diesen Ansatz werden die Teilnehmer_innen umfassend dazu befähigt, eigenständig im Bewerbungsprozess zu agieren und die gelernten Techniken auch ohne Unterstützung anzuwenden.

Ein Teilnehmer schildert seine Einschätzung zu dem Bewerbungstraining:

Und das [mit den Bewerbungsunterlagen] hab ich [dem Träger] zu verdanken, und das muss man ganz offen und ehrlich sagen, die Frau [Name] hat das bombastisch gemacht. Wir waren in mehreren Gruppen und hat sie uns das dann alles von der Pike auf gezeigt. [...] Ja, das sind alles so Sachen, die die Leute gebraucht haben, und da kann man bei [START] hier aus Hamm, kann man nur sagen: Bombastisch, ehrlich, die sind so dicke, jeder Firma würde ich die weiter empfehlen. (C-b-2)

Ein ebenfalls wichtiges Thema solcher Gruppenveranstaltungen war Zeitarbeit, um generell über die Rahmenbedingungen dieses spezifischen Arbeitsmarkts aufzuklären, mit dem Ziel, wie die Projektleiterin erklärt, „dass die Teilnehmer darauf gut vorbereitet sind. Das ist keine Werbeveranstaltung für die Zeitarbeit“.

Im Feld der EDV-Qualifizierungen hat START eine Brücke geschlagen zwischen fachlicher Qualifizierung und Bewerbungstraining: Die Vermittlung von

EDV-Grundlagen wurde in vielen Fällen mit der Erstellung von Bewerbungen und der Recherche nach offenen Stellen im Internet verbunden.

„Also dafür haben wir auch die EDV-Kurse gemacht bei der VHS [...]. Nur für unsere Mitarbeiter, für das Praktische, das Handwerkliche halt, wie erstelle ich meine Bewerbungsunterlagen, aber auch wo dann angeleitet wurde, wie komme ich auf die verschiedenen Jobbörsen und wo finde ich für mich Stellenangebote? [...] Wir haben die EDV-Kurse gemacht, damit sie selbständig in der Lage sind, zu Hause Bewerbungsunterlagen zu erstellen“ (C-a-1)

Die weiteren beruflichen Qualifizierungen lassen sich drei inhaltlichen Schwerpunkten zuordnen:

- Fachthemen und Sachkundenachweise, insbesondere den Sachkundenachweis Pflanzenschutz („Giftschein“), der in der Baumarktbranche im Gartenmarkt für den Verkauf von Pflanzenschutzmitteln benötigt wird.
- EDV-Schulungen mit unterschiedlichen Inhalten von EDV-Vertiefungen, Vertiefungen in der Textverarbeitung bis hin zu SAP-Schulungen.
- Flurfördermittelscheine („Staplerschein“), der ebenfalls die Anschlussfähigkeit der Teilnehmer_innen an Baumärkte verbessern sollte, vor dem Hintergrund, dass viele „nur so einen internen Praktiker-Staplerschein hatten, der halt woanders da nicht zählte“, so die Projektleiterin.

Weiterhin wurden im Rahmen des START-Projekts noch einzelfallbezogene Qualifizierungen durchgeführt, unter anderem eine Umorientierung auf den Altenpflegebereich.

Zwei Punkte wurden in Bezug auf die Qualifizierungsaktivitäten von den Akteuren kritisch gesehen, die beide mit der Laufzeit des Projekts verbunden sind. Ein Kritikpunkt richtet sich auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund, die angesichts nicht anerkannter Berufsabschlüsse nach Ansicht der Geschäftsleitung von einer Anerkennungsqualifizierung profitiert hätten; hinsichtlich dieser Zielgruppe „hätten diese die Arbeit erleichtert“, so der Geschäftsführer des Trägers.

Ein zweiter Kritikpunkt betrifft das Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen, dass insbesondere bei kurzen Laufzeiten stark einschränkend wirkt.

„Das was sehr schwierig zu organisieren aufgrund der Kürze der Zeit. Ja, dann müssen die Bildungsträger ja noch mitspielen, es muss gerade in das Zeitfenster passen, weil, wir dürfen ja nichts nach der Transferzeit machen. Das war schon sehr schwierig, also Zeit und Geld war auf jeden Fall schon ein Problem. (C-a-2)

Von Schwierigkeiten, bei kurzen Laufzeiten passende Maßnahmen auf dem örtlichen Markt der Qualifizierungsangebote zu finden, berichten alle interviewten Akteure aus den verschiedenen Transfergesellschaften im Praktiker-Verbundprojekt übereinstimmend. Diese Schwierigkeiten zeigen schließlich, dass sich die Themen Qualifizierung und Laufzeit der Transfergesellschaft nicht trennen lassen. Die berechtigte Problematisierung eines geringen Qualifizierungsbudgets führt unmittelbar zur Kritik einer Transferlaufzeit, die sechs Monate unterschreitet.

13 Fortlaufende Beratung und Bewertung

Die Inhalte der fortlaufenden Beratung liegen vor allem in der Unterstützung bei der Stellensuche und dem Feedback von Bewerbungsunterlagen. Eine Transferberaterin verweist auch auf den psychologischen Effekt durch das Zuschicken von Stellenanzeigen:

*Also, ich habe das Gefühl, dass die einfach dadurch merken, Mensch, die denken ja an mich. Also wenn ich jetzt die Stellenangebote zuschicke, rufen die dann auch an und sagen „Gut, dass Sie es geschickt haben, habe ich ja noch gar nicht gesehen.“ Und ich habe das Gefühl, man ist wieder im Gespräch miteinander, auf den aktuellen Stand auch. Die merken einfach ich bin halt nicht alleine, ich sitze ja nicht jeden Tag alleine am PC und gucke nach Stellen, da kommt ja noch was, da ist ja noch jemand, der sich auch mit darum kümmert. Und das hat dann wieder den positiven Effekt, dass die Leute motiviert sind, dann auch selber danach zu suchen.
(C-a-1)*

Die Transferberater_innen haben darüber hinaus den Teilnehmer_innen auch die Möglichkeit gegeben, spontan in die Beratung zu kommen um auf kurzem Wege Informationen und Beratung einzuholen:

*Wenn sie mal in der Nähe waren, doch schon fünf sechs Leute die oftmals in der Stadt waren und dann mal eben angeschellt haben. „Mensch ich habe hier was gesehen, wie kann ich das Anschreiben formulieren, kennen Sie die Firmen, kennen Sie da irgendeinen Ansprechpartner, können Sie sie empfehlen oder nicht empfehlen?“
(C-a-1)*

Bei allen Unterstützungsangeboten kann es jedoch auch vorkommen, dass Teilnehmer_innen sich in ihren Bemühungen um neue Stellen inaktiv verhalten. Wenn die Berater_innen den Eindruck erlangten, dass sich Teilnehmer_innen sehr passiv verhalten, so haben sie das auch offen zur Sprache gebracht:

Natürlich sage ich den Mitarbeitern auch, ich habe das Gefühl hier kommt nichts von Ihnen. Und ich weiß nicht, ob Sie sich einen Gefallen tun, wenn Sie sich in der

Transferzeit jetzt völlig ausruhen und warten, bis Sie in die Arbeitslosigkeit gehen und dann halt erst sich von der Agentur aktivieren lassen. (C-a-1)

Die Inhalte der fortlaufenden Beratung machen deutlich, dass der Träger sich um ein intensives Kontaktverhältnis in der Transferberatung bemüht und neben den vereinbarten Beratungsgesprächen auch spontane Anfragen betreut. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Berater_innen sich sensibel gegenüber Bewältigungsstrategien zeigen und bei Personen, die über eine sehr lange Zeit hinweg inaktiv sind, eine Aktivierung vornehmen und auf Unterstützungsangebote hinweisen.

Ein Teilnehmer bewertet die Inhalte der fortlaufenden Beratung als durchweg positiv, er berichtet, dass er im Laufe der Beratung auch neue Anregungen für seine Strategie der Stellensuche bekommen hat:

Dann z.B. so Tipps, wenn ich durch die Straßen gehe: "Guck mal die Schaufensterscheiben, nicht nur rein, sondern auch an der Scheibe, da steht schon mal, dass Leute gesucht werden", solche Tipps, da kommt man von alleine gar nicht drauf. Das sind alles so Sachen, also da haben die sich richtig ins Zeug gelegt, die Ideen, also echt prima, gibts gar nichts. (C-b-2)

Die Art und die Inhalte der Beratungsarbeit werden von den Teilnehmer_innen hoch geschätzt. Ein Teilnehmer kontrastiert die Beratungserfahrungen mit denen der Bundesagentur:

Das macht schon eine ganze Menge aus, wenn man so eine Transfergesellschaft hat, die sich gezielt auf die Leute einlassen können, auch in Einzelgesprächen, als wenn man [bei der Bundesagentur] da auf dem Flur sitzt, wo 30 Leute sitzen und im 10-Minuten-Takt abgefertigt werden, das ist ein Unterschied wie Tag und Nacht. (C-b-2)

Die Bewertung der Teilnehmer macht deutlich, dass die Strategie aus individueller Beratung, hoher Betreuungsdichte und praktischen Bewerbungstipps ein gutes Konzept des Trägers ist, um die Teilnehmer_innen in der Situation des Stellenverlustes adäquat unterstützen zu können.

Ein Teilnehmer drückt seine Wertschätzung wie folgt aus:

Na, von mir würden die hier eine glatte Eins kriegen. Die [Transferberaterin] ruft heute noch ab und zu bei mir an und fragt: "Na, Herr [...], wie geht es Ihnen, was machen Sie so. Wenn ich was habe, ich denk an Sie." [...] Und das sind so Sachen, wo [START] hier die Mitarbeiter auch aufgebaut hat, und das fand ich sehr, sehr gut und wichtig. Das ist ein ganz wichtiger Faktor. Hier wurden die Leute richtig motiviert, nicht aufgegeben. (C-b-2)

Nicht in allen Fällen konnten allerdings die Bedürfnisse der Teilnehmer_innen abgedeckt werden, wie ein Teilnehmer berichtet:

Ja, ich habe sofort angefangen Bewerbungen zu schreiben. Von der Transfergesellschaft ist kein Vorschlag für einen Job gekommen. Also das ist das einzige, was ich negativ von denen sagen muss. Ich [habe] von denen mehr konkrete Vorschläge erwartet. [...] Die haben von mir alles erfahren. Meinen Fähigkeiten, meine Bereitschaft, in welchen Bereich zu gehen, welche Entfernungen ich bereit bin zu fahren, welche Tätigkeiten. Also man konnte sich von mir ein umfangreiches Bild machen. Das war's aber auch. Mit diesem Profiling wurden nur Daten von uns gesammelt, aber mit diesem Profiling wurde gar nichts unternommen. (C-b-1)

In dem geschilderten Fall weist der Kritikpunkt auf ein Abstimmungsproblem zwischen der Beratung und dem Teilnehmer hin. Unter Umständen wurde der Teilnehmer mit seinem hohen Aktivitätsgrad als selbstständiger in der Arbeitssuche wahrgenommen, als er es eigentlich war. Dieser Kritikpunkt ist ein Hinweis darauf, dass es möglicherweise von Vorteil wäre, wenn Erwartungen und Bedürfnisse auch fortlaufend in der Beratung erhoben und abgestimmt werden würden. Auf Nachfrage, welche Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer anbringen möchte, antwortete er:

Sich mehr involvieren in Kontakte machen zwischen demjenigen, der die Arbeitsstelle sucht und demjenigen, die die Arbeitsstelle zu vergeben haben. Ich habe den Eindruck, dass der Kontakt in dieser Richtung aufgebaut werden muss. (C-b-1)

Dieser Teilnehmer würde sich wünschen, dass in Zukunft die Kontakte zu lokalen Arbeitgebern intensiviert werden würden um abseits der veröffentlichten Stellenanzeigen einen besseren Zugang zum „verdeckten Stellenmarkt“ zu bekommen. Bei der Bewertung der Transferberater_innen spielen neben allgemeinen Maßstäben wie Verlässlichkeit, Erreichbarkeit und Engagement auch individuelle Anspruchshaltungen eine Rolle. Bezogen auf die Zitate der qualitativen Interviews wird deutlich, dass die Erwartungen der Teilnehmer_innen durchaus unterschiedlich sind und sich im Laufe der Transferzeit auch verändern können. Um die Zufriedenheit mit der Transferberatung noch weiter zu steigern, ist es möglicherweise sinnvoll, Feedback der Teilnehmer_innen aktiver einzufordern.

14 Fazit

Das Praktiker-Transferprojekt war der erstmalige und erfolgreiche Versuch, im Verbund aus sechs Transferträgern und einer Koordinierungsstelle die Beschäftigten einer sehr großen Insolvenz mit Betriebsstätten im gesamten Bundesgebiet mit flächendeckender Transferberatung aufzufangen. Der in der Fallstudie untersuchte regionale Träger bildete mit etwas weniger als 300 Teilnehmer_innen das kleinste Teilprojekt, das zwölf Standorte des Baumarkt-Unternehmens in westfälischen Teil NRWs umfasste.

Die Fallstudie hat gezeigt, dass die Implementation der Praktiker-Transfergesellschaften eine für die beteiligten Akteure eine große Herausforderung war. Die administrative, organisatorische und inhaltliche Vorbereitung war komplex und von der Koordination und Kommunikation unter verschiedenen Akteuren abhängig; aufgrund der vielen Schnittstellen und der Dynamik der Ereignisse waren viele Abstimmungen in der Anfangsphase fehleranfällig. Trotz der teils gravierenden Restriktionen und Rahmenbedingungen ist es dem Träger – in Kooperation mit der Koordinierungsstelle und den anderen Akteuren – gelungen, zum operativen Projektstart Ende September 2013 ihre Beratungsarbeit aufzunehmen. Dies beweist die sehr hohe Organisationsfähigkeit und Belastbarkeit des Trägers und seiner Beschäftigten. Es stellt auch die hohe Qualität der Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle und im Projektverbund insgesamt unter Beweis.

Der zentrale Erfolgsmaßstab in der arbeitsmarktpolitischen Bewertung der Arbeit von START und des Praktiker-Transferprojekts insgesamt war die Einschätzung der Transferteilnehmer/innen zur Qualität der arbeitsmarktpolitischen Unterstützung in der Transfergesellschaft. Studien haben gezeigt, dass Beschäftigte, die nach Arbeitsplatzverlust in die Transfergesellschaft überwechseln, ihre sozialen Risiken sehr realistisch einschätzen (Mühge u.a. 2012). Die Beschäftigten stellen hohe Erwartungen an die Beratung und arbeitsmarktpolitische Unterstützung in der Transferzeit. Die Befunde der Evaluation zur individuellen Zufriedenheit haben ergeben, dass der Transferverbund insgesamt zu überwiegend guten Bewertungen durch die Teilnehmer_innen geführt hat: Knapp 70 Prozent der aller Transferteilnehmer_innen fühlten sich durch ihren persönlichen Transferberater gut oder sehr gut beraten. Hinsichtlich der Qualität der Transfergesellschaft im Allgemeinen antworteten etwa zwei Drittel der Befragten, dass sie mit den Leistungen insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden waren. Zum Vergleich: In einer Studie über 13 Transfergesellschaften aus dem Jahr 2012 ist der Anteil liegt der Anteil der Teilnehmer/innen mit positivem Gesamturteil mit 67,5 Prozent um 2,5 Prozentpunkte höher (ebd.). Diese ge-

ringe Differenz ist angesichts der kurzen Laufzeit und der geringen Mittel für Qualifizierung im Praktiker-Transfer im positiven Sinne überraschend. Die Evaluationsergebnisse haben darüber hinaus gezeigt, dass es den Trägern gelungen ist, Qualität ihrer Arbeit im laufenden Transferprojekt immer weiter zu verbessern.

Für den in dieser Studie untersuchten Träger sind zwei Merkmale der Transferberatung besonders herauszustellen, die ihn von den anderen im Verbund beteiligten Trägern unterscheiden. Dies ist zum einen das Angebot des Arbeitsmarktseminars, das die Schulung von Bewerbungstechniken mit Trainingselementen verbindet; gleiches gilt für die Verbindung von EDV-Schulung mit Such- und Bewerbungstechniken über den PC. Angesichts der eingeschränkten Laufzeit dieses Transferprojekts haben die auf diese Weise geschaffenen Synergien eine intensive Vorbereitung der Teilnehmer_innen auf die Arbeitssuche gewährleistet. Der zweite Aspekt ist die Verwendung der Kompetenzbilanz NRW zur Profilerstellung, das mit didaktischen Elementen kombiniert ist. Letzter Punkt zeigt zudem die positive Einbindung des Trägers in Netzwerke und Konzepte der NRW-Landesarbeitsmarktpolitik.

Neben der positiven Bewertung des Transfers zeigt die Fallstudie Problembereiche des Beschäftigentransfers sowie Verbesserungsbedarf. Ein Problem ist das grundsätzliche Risiko der Unterfinanzierung von Transfergesellschaften in Insolvenzfällen. Im Fall Praktiker-/Max-Bahr findet es in der kurzen Laufzeit der Transfergesellschaft seinen Ausdruck. Es ist zu vermuten, dass die Transfergesellschaft unter Ausschöpfung der gesetzlich möglichen Laufzeit eine (noch) höhere Wirksamkeit hätte entfalten können, da die zeitlichen Restriktionen insbesondere die Durchführung von Qualifizierungen erschwert haben.

Hinsichtlich der Gestaltung von Transfergesellschaften bergen sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Daten den Hinweis, dass eine durchgehend hohe Beratungsdichte in der Transferzeit die Wirksamkeit des Beschäftigentransfers positiv beeinflusst. Dies gilt für die Orientierungsphase in der Anfangszeit der Transfergesellschaft, aber auch für die Beratung und Unterstützung der Teilnehmer_innen in der Stellensuche, das heißt in der Zeit nach der Qualifizierungsphase. Insbesondere bei kurzen Laufzeiten erscheint ein Beratungsintervall von einem Monat als zu weit, um eine intensive Unterstützung in der Suche nach offenen Stellen gewährleisten zu können.

Literatur

Molitor, Andreas (2014): Der Tod des Punks in der Popper-Disco. Im Sommer 2013 ging der Baumarktkonzern Praktiker pleite. Wie konnte es dazu kommen? In: brandeins, 11/14, S. 144-149.

Mühge, Gernot; Niewerth, Claudia; Icking, Maria; Mahler, Julia (2012): Soziale Sicherheit durch Beschäftigentransfer. Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften. Materialien zu Monitoring und Evaluation. Hg. v. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Bottrop (G.I.B. Arbeitspapiere, 39).

Mühge, Gernot (2016): Die Arbeit der Träger Mypegasus und GPQ im Verbund der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften. Wirksame Arbeitsvermittlung in einer großen Insolvenz im Einzelhandel. Helex Institut, Bochum (Helex Paper, 2/2016).

Praktiker AG (2013): Praktiker Konzern-Geschäftsbericht 2012. Hamburg.

Seagon, Christopher; Hinkel, Lars (2015): Aus der Pleite das Beste herausholen. In: AiB - Arbeitsrecht im Betrieb (7-8), S. 51–53.