

Kathrin Filipiak / Gernot Mühge
Transferberatung im Spannungsfeld
zwischen Befähigung und Aktivierung

helex institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Forschungsprojekt: Evaluation der Praktiker/Max-Bahr-
Transfergesellschaften

Netzwerktreffen: Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt
Deutsche Telekom, Bonn, 19. Januar 2016

1

Agenda

- Kurze Einführung: Die Transfergesellschaft in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten
 - Wirksamkeit der Transferberatung
- Beratung von Arbeitssuchenden:
Zwischen Befähigung und Aktivierung
 - Ausgangslage und theoretischer Hintergrund
 - Beratung in Bildung und Beruf
 - Typologien in der Beratung
 - Fairness im Personalabbau
- Zusammenfassung und Fazit

2

Einführung in die Transfer-gesellschaft

Einführung in die Transfergesellschaft Ausgangslage

- Insolvenz der Praktiker- und Max-Bahr-Baumarktketten im Sommer 2013
- 20.000 Beschäftigte in 300 Filialen
- Verbund aus sechs Trägern plus Koordinator
- ...für 7.800 Transfer-Beschäftigte

Einführung in die Transfer-gesellschaft

Einführung in die Transfergesellschaft Ausgangslage

- Kaskadenförmige Entwicklung des Personalabbaus und der Insolvenz
- ...bedingt durch die komplexe Struktur des Praktiker-Konzerns
- kontinuierlich hoher Zeitdruck und rasches Anwachsen der Transferprojekte im Herbst/Winter 2013



Einführung in die Transfergesellschaft

Einführung in die Transfergesellschaft

Rahmenbedingungen der Transfergesellschaft

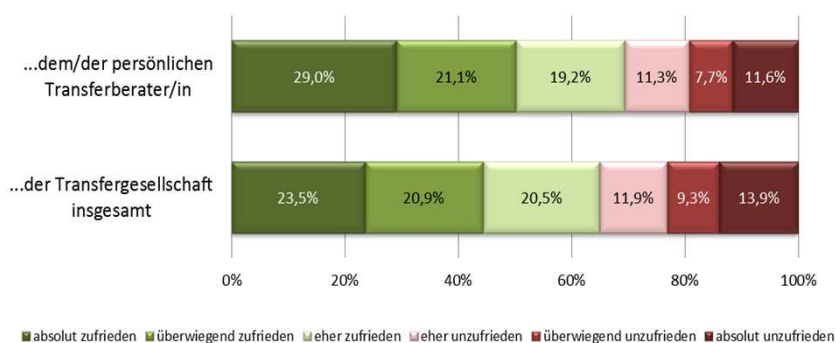
- Laufzeit der Transfergesellschaft:
3 bis 6 Monate, nach Seniorität, \bar{x} 4,9 Monate
- lange Betriebszugehörigkeiten: \bar{x} 17 Jahre (SD: 7,4)
- hohes Lebensalter der TN: \bar{x} 47,8 Jahre (SD: 9,4)
- Beschäftigte erwarten keinen „Parkplatz“ in der Transfergesellschaft, sondern fordern eine aktive arbeitsmarktpolitische Unterstützung (Mühge, Niewerth u.a. 2012)

→ Qualität der Dienstleistung aus der Perspektive der Teilnehmer_innen zentraler Indikator

Wirksamkeit der Transfergesellschaft

Subjektive Qualitätsbewertung der Transfergesellschaft durch die Teilnehmer/innen: Zufriedenheit mit den erfahrenen Transferleistungen

„Wie zufrieden waren Sie mit...“



Quelle: Helex Institut. N=1.452 bzw. N=1.485

Wirksamkeit der Transfergesellschaft

Subjektive Qualitätsbewertung des/der Transferberater_in nach Eintrittskohorten „Wie zufrieden waren Sie mit mit ihrem/ihrer Transferberater_in“



Quelle: Helex Institut

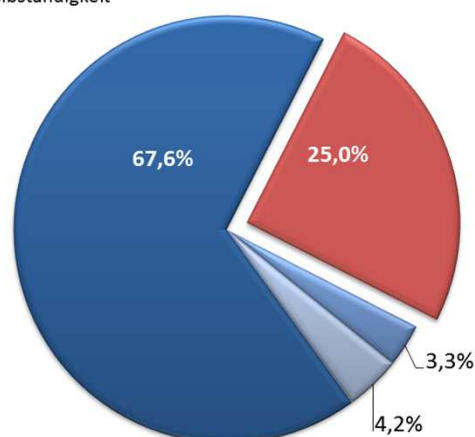
helex institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Wirksamkeit der Transfergesellschaft

Verbleib der Teilnehmer/innen der Praktiker-Transfergesellschaften auf dem Arbeitsmarkt. Ergebnisse zum Befragungszeitpunkt im März 2015

- Sozialvers. Beschäftigung, Selbständigkeit
- Arbeitslos oder Umschulung
- Rente
- Sonstiges (Minijob u.a.)



Quelle: Helex Institut. N=1.635

helex institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Wirksamkeit der Transfergesellschaft

Positives Zwischenfazit der Evaluation der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften

- Gelungene Implementation von flächendeckenden und arbeitsfähigen Transfergesellschaften über das ganze Bundesgebiet innerhalb weniger Wochen
- wichtige arbeitsmarktpolitische Hilfe für die Beschäftigten
- „Katastrophe mit gutem Ausgang“ – Frankfurter Rundschau, 6. Januar 2016

Beratung in der Arbeitssuche

Beratung in der Arbeitssuche: Zwischen Befähigung und Aktivierung

Ausgangslage und Theoretischer Hintergrund

Theorie der Übergangsarbeitsmärkte

- Zunehmende Differenzierung und Diskontinuität von Erwerbsbiographien (u.a. Schmid 2002: 230)
- Im Verlauf der Geburtskohorten steigt der Anteil jener, welche zu mindestens einem Zeitpunkt ihrer Erwerbsbiographie für einen Zeitraum arbeitslos waren
- Die Arbeitslosenversicherung deckt Risiken im Erwerbsverlauf nur unzureichend ab und vernachlässigt Risiken bei atypischer Beschäftigung und kritischen Übergängen (Schmid 2008: 50)

Ausgangslage und Theoretischer Hintergrund

Theorie der Übergangsarbeitsmärkte

„Von der aktiven Arbeitsmarktpolitik zum sozialen Risikomanagement“ (Schmid 2011: 96)

Fokussiert arbeitsmarkt- und sozialpolitische Instrumente.

Kritische Übergänge auf dem Arbeitsmarkt sollten als Risiko minimiert werden durch:

- Prävention (z.B. Qualifizierung, lebenslanges Lernen)
- Milderung (z.B. Entgeltsicherung oder Lohnergänzung)
- Behandlung (z.B. Beratung und Vermittlung im Transfer)

(Schmid 2008: 51)

→ Institutionelle Absicherung von Risiken und Erleichterung von Übergängen

Ausgangslage und Theoretischer Hintergrund

Konzept des sozialen Konvois

„Gerechtigkeitsperspektive“ (Kieselbach 2001: 37) beruflicher Umbrüche

- Individuen, welche die personellen Folgen von Restrukturierung tragen müssen, fehlen oftmals die persönlichen Ressourcen, mit diesen angemessen umzugehen

→ „Viktimisierung durch Arbeitslosigkeit“ (Kieselbach 2001: 37)

- Begleitung des beruflichen Umbruchs:
 - Beschäftigungsfähigkeit sichern
 - Faire Entlassungen (Informationspolitik und Entscheidungstransparenz)
 - Individuelle Beratung und Betreuung im Übergangsprozess

(vgl. Kieselbach et al. 2004: 27f)

Beratung in Bildung und Beruf

Guidance versus Counselling

Guidance	Counselling
Bereich beruflicher Beratung	Bereich psychosozialer Beratung
Wissens- und Informationsvermittlung	Aufdeckung von potentiellen Ressourcen in Beziehungen und individuellen Eigenschaften
Atomisierter Akteur	Eingebetteter Akteur
Kognitiv fokussiertes Konzept	Emotional fokussiertes Konzept
(Nestmann 2011: Anforderungen an eine nachhaltige Beratung in Bildung und Beruf: Ein Plädoyer für die Wiedervereinigung von 'Counselling' und 'Guidance'.)	

Qualitative Befunde aus der Evaluation der Praktiker/ Max-Bahr Transfergesellschaften

Beratungstypologie

Ökonomischer Aktivierer versus Sozialpsychologischer Kümmerer

	Ökonomischer Aktivierer	Sozialpsychologischer Kümmerer
Beratungsphilosophie:	Fokus auf Arbeitsvermittlung	Ganzheitlicher Beratungsansatz
Vorgehensweise:	Wissen vermitteln und an Eigenverantwortung appellieren	Persönlichkeitsentwicklung und Potentialanalyse
	Eher standardisiert	Eher flexibel
Motivation:	Verabredungen und Vereinbarungen	Vertrauen und Beziehungsverbindlichkeit

→ Beratungstypologie impliziert keine Wertung

Beratungstypologie

Ökonomischer Aktivierer

„Im Grunde genommen erlebe ich das häufig. Das, was bei vielen als Trauer oder sonstiges ausgelegt wird [...] Früher bin ich im Transfer sehr stark darauf immer sehr viel Zeit gekostet. Heute bin ich vom **Freund von Eigenverantwortung. Nicht ich, sondern Sie haben es sich vor 20, 30, 35 Jahren ausgesucht und diese Firma zu Ihrem Arbeitgeber gemacht.**“ [Zitat 3-A-b]

Sozialpsychologischer Kümmerer

„[...] die haben ja ihren Arbeitsplatz nicht aus eigenem Verschulden verloren, sondern aufgrund der gesamten Umstände. Und das ist ein sehr tiefer Schock und die verarbeiten das alle sehr in Zeit, nachdem sie die Arbeitsstelle verloren haben, reden viele eher vom Mangel. **Und da sich gemeinsam von der Defizitorientierung hin zu einer Potentialorientierung zu bewegen, das ist mein Ziel.**“ [Zitat 3-C-a]

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

17

Teilnehmertypologie

Aktive und passive Bewältiger_innen

	Aktive Bewältiger_innen	Passive Bewältiger_innen
Kontroll-überzeugung:	Internal	External
Orientierung:	Zukunftsorientiert (hohe Veränderungsaffinität)	Vergangenheitsorientiert (geringe Veränderungsaffinität)
Ausgangslage:	Relativ konkrete Zielvorstellungen und ein hohes Maß an Aktivität	Orientierungslosigkeit/ Defizitfokussierung
Mehrwert:	Methoden- und Kompetenzvermittlung	Potentialanalyse und Coaching

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

18

Teilnehmertypologie

Aktiver Bewältigungstypus

„Man guckt dann gleich sofort. Ich hab noch im Urlaub in der Zeitung und im Internet geguckt und als wir zuhause waren auch gleich angefangen mit Bewerbungen schreiben. Da stand noch nicht mal fest, dass wir zu machen.“
[Zitat 2-A-b]

„Ich habe mich zuerst beworben in allen Baumärkten und nur Absagen gekriegt. Dann hab ich gesagt ‚na gut, dann geh ich halt in die Produktion‘.“
[Zitat 2-A-b]

Passiver Bewältigungstypus

„Ich wollte das Gleiche machen. Also so Reklamation und ein bisschen mit dem Kunden (Kontakt haben). Will ich immer noch. Eigentlich den gleichen Job. Will ich auch machen. Ich bin auch Angehörige dabei, aber ich denke, ich brauche noch meine Zeit. Jeder verarbeitet das anders und nach so vielen Jahren, für mich war das ja meine zweite Familie.“ [Zitat 2-C-a]

→ Bewältigungstypus ist nicht stabil, sondern charakterisiert die unmittelbare Orientierung nach dem Arbeitsplatzverlust

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

19

Kompatibilität zwischen Beratungsansatz und Teilnehmerbedürfnissen

Aktive Bewältiger_innen erwarten tendenziell schnelle und umfassende Unterstützung in Sachen Bewerbung und Stellensuche und empfinden sozialpsychologische Beratung eher als überflüssig:

„Nee, das [Bewerbungstraining] waren eher so die formellen Sachen. Zum Vorstellungsgespräch jetzt nicht so. Das wurde mal erwähnt, aber das hätte man doch mal üben können. Das wäre hilfreich gewesen.“

„Die sollten mehr Vorschläge machen. [...] Ich habe den Eindruck, dass die sich mehr in die Richtung orientieren, welche Wehwehchen die Leute haben.“

→ Herausforderungen: Teilnehmer_innen dieses Typus haben ein hohes Anspruchsniveau hinsichtlich der Beratungsinhalte. Da sie sich Informationen eigenständig beschaffen, erwarten sie eher Training und Feedback.

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

20

Kompatibilität zwischen Beratungsansatz und Teilnehmerbedürfnissen

Passive Bewältiger_innen erwarten tendenziell mehr Orientierungshilfe und psychologische Unterstützung:

„Ich hatte keine Ahnung, was man alles so braucht. Der [Transferberater] war perfekt. Der beruhigt und bestärkt einen und man konnte mit ihm echt über alles sprechen.“

„Es gibt aber eben die, die in so eine Ohnmachtsstarre fallen und total verzweifelt sind, und da kann ich nicht direkt mit einer Kompetenzbilanz um die Ecke kommen.“

Die Herausforderung bei den Teilnehmer_innen dieses Typus liegt in der Beratungsform:

„Das Selbstwertgefühl wieder hin zu kriegen, das ist der schwierigste Akt dabei. [...] Da kann man nicht mit dem erhobenen Zeigefinger rangehen und sagen ‚mach das jetzt mal so und so‘, sondern dass die ihre Stärken nach und nach für sich erarbeiten.“

Zusammenfassung und Fazit

Die Empirie zeigt, dass neben der Kernaufgabe der Arbeitsvermittlung die sozialpsychologische Unterstützung eine zentrale Kompetenz in der Transferberatung darstellt.

- „Counselling“-skills
- Kenntnisse über örtliche Beratungsangebote und Anlaufstellen (Suchtberatung, Schuldnerberatung...)
- Supervision

Zusammenfassung und Fazit

Was heißt Befähigung und Aktivierung in der Transferberatung?

Befähigen heißt, die Beschäftigten mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten, die sie eigenständig handlungsfähig machen.



Aufarbeitung der Erfahrung des Arbeitsplatzverlustes
Potentiale erarbeiten, Bewerberprofil schärfen
„Handwerkszeug“ in der Arbeitssuche vermitteln

Aktivieren heißt, mit den Beschäftigten gemeinsam Perspektiven zu entwickeln und einen Plan zur Verwirklichung dieser zu erstellen.

- Veränderungsbereitschaft fördern
- Konkrete Perspektive entwickeln
- Erfolgserlebnisse vermitteln

Zusammenfassung und Fazit

Im Spannungsfeld zwischen Aktivierung und Befähigung spielen die Transferberater_innen die Schlüsselrolle:

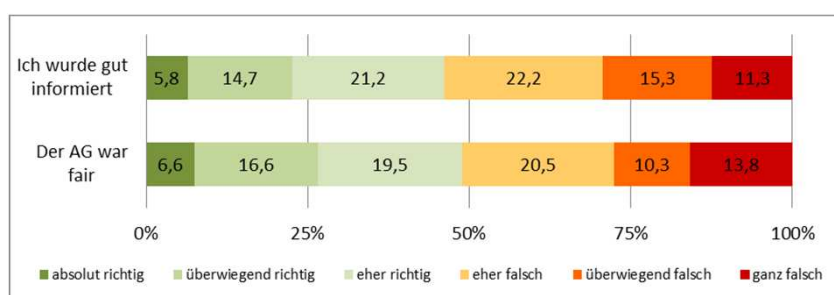
- Frühzeitige Identifikation von individuellen Bewältigungsmustern
- Bewusstsein für Veränderungen im Bewältigungsverhalten der Teilnehmer
- Flexibilität in den Beratungsansätzen (orientiert an den Bedürfnissen der Teilnehmer_innen)

Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

Zwei Indikatoren zur Messung

- Qualität der Kommunikation über die Krisensituation
- Fairness des AG



- Ergebnisse eher im Mittelfeld:
PMB-Management wird weder als besonders gut noch besonders schlecht beurteilt
- kein Zusammenhang zu Alter und Betriebszugehörigkeit

Belastung durch den Stellenabbau

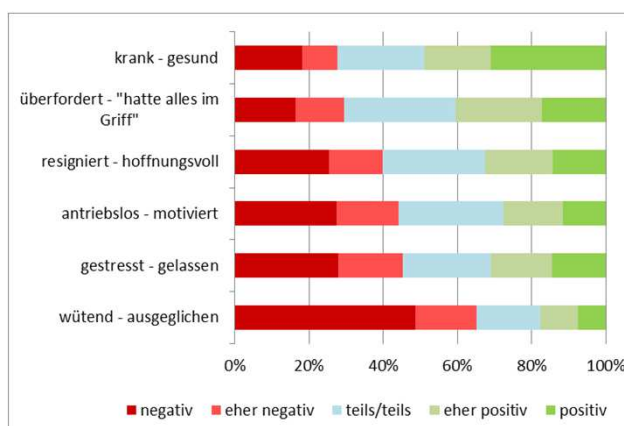
Belastung und Ressourcen der Beschäftigten

Indikatoren

- Emotionalität: „wütend“ bis „ausgeglichen“
- Lebensauffassung: „resigniert“ bis „hoffnungsvoll“
- Gesundheit: „gesund“ bis „krank“
- Motivation: „antriebslos“ bis „motiviert“
- psychische Belastung: „gestresst“ bis „gelassen“
- Bewältigung: „überfordert“ bis „hatte alles im Griff“

Belastung durch den Stellenabbau

Belastungsindikatoren der Beschäftigten

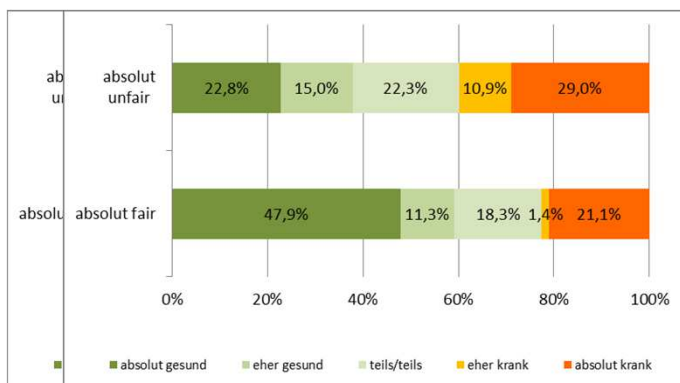


- „**Wut**“ als dominierende Emotion
- Beschäftigte sind tendenziell eher „gestresst“, „antriebslos“ und „resigniert“
- positiv: eher gesund als krank

Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

Zusammenhang zwischen Fairness und Belastung der Beschäftigten

Zwei Detailanalysen: Motivation und Gesundheit

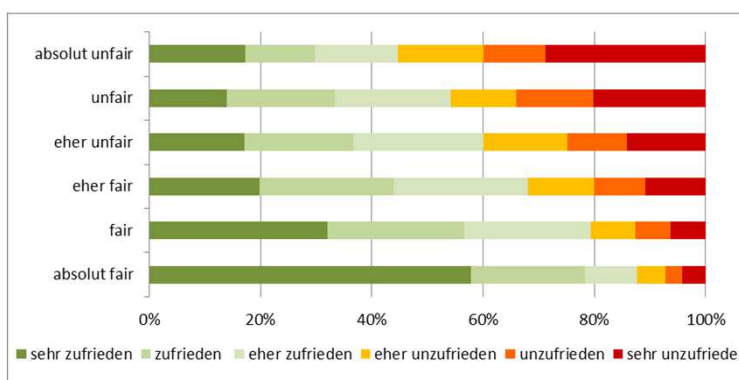


- Zusammenhang von Fairness im PA und Belastung bestätigt

Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

Wirkungen von Fairnessempfinden auf die Arbeit der TG

- Indikator: Allgemeine Bewertung der TG



- vergleichbare Ergebnisse in der Bewertung des Transferberaters
- Signifikanter Zusammenhang zwischen „Fairness“ und Bewertung der TG

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**

kathrin.filipiak@helex-institut.de
gernot.muehge@helex-institut.de

www.helex-institut.de

helex institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik