



Gernot Mühge

**Die Arbeit der Träger Mypegasus und GPQ im Verbund
der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften**

Wirksame Arbeitsvermittlung in einer großen Insolvenz im Einzelhandel

Herausgeber

Gernot Mühge und Dr. Claudia Niewerth
Helex Institut

Sodinger Str. 8
44805 Bochum

Telefon: 0234 915287-0
Telefax: 0234 915287-10
E-Mail: gernot.muehge@helex-institut.de

www.helex-institut.de

Autor

Gernot Mühge

Gestaltung

Vanessa Inckemann

Die Reihe *helex papers* dient der Veröffentlichung von aktuellen Forschungsergebnissen zu den Themen Arbeit, Beschäftigung und Arbeitsmarktpolitik. *helex papers* erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Sie richten sich gleichermaßen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie das interessierte Fachpublikum aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Für den Inhalt der Diskussionspapiere sind die jeweiligen Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Gernot Mühge

Die Arbeit der Träger Mypegasus und GPQ im Verbund der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften

Wirksame Arbeitsvermittlung in einer großen Insolvenz im Einzelhandel

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	4
2. Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten	5
2.1 Die Praktiker AG	5
2.2 Rahmenbedingungen des Beschäftigentransfers	6
3. Mypegasus/GPQ - Kurzportrait des Trägers	8
4. Aufbau eines komplexen Transferprojekts in kürzester Zeit	9
4.1 Koordination im Projektverbund und im Praktiker-Netzwerk	10
4.2 Organisatorisch-technische Vorbereitung innerhalb des Trägers	12
4.3 Zwischenfazit	14
5. Strukturmerkmale der Teilnehmer_innen	15
6. Beratung, Qualifizierung und Unterstützung durch die Transfergesellschaft	19
6.1 Infoveranstaltungen und Profiling als Auftakt der Transferarbeit	19
6.2 Stimmung der Beschäftigten im Erstkontakt mit dem Transfer	21
6.3 Zwischenfazit	26
6.4 Die Beratungsarbeit des Trägers mit den Teilnehmer_innen	26
6.5 Qualifizierung	28
6.6 Fortlaufende Beratung	31
7. Verbleib der TN nach der Transferberatung und Übergänge in Arbeit	34
8. Arbeitsmarktpolitische Bewertung des Transferprojekts des Trägers	36
9. Zusammenfassung und Ausblick	37
8. Literatur	38

1. Zusammenfassung



Die Fallstudie untersucht die Arbeit der Träger Mypegasus und seiner Tochter GPQ im Verbund mit fünf weiteren Transferträgern, die im Jahr 2013 die Transfergesellschaften zur Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten durchgeführt haben. Das Essener Beratungsunternehmen PCG Project Consult GmbH (im Folgenden PCG) hat den Verbund der Transfergesellschaften koordiniert.

Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten mit 15.000 Mitarbeitern war eine der größten Insolvenzen in Deutschland; aufgrund der Branche, der zeitlichen Nähe und dem Versuch, eine Transfergesellschaft zu implementieren, wurde der Fall oftmals mit der Insolvenz der Schlecker-Drogeriemärkte verglichen, die ein Jahr vor der Praktiker-Insolvenz, im Jahr 2012, eintrat. Im Unterschied zur Schlecker-Insolvenz war die Implementation von Transfergesellschaften bei Praktiker geglückt. Das Praktiker-Transferprojekt bildet den erstmaligen und letztlich erfolgreichen Versuch, im Verbund aus Transferträgern und einer Koordinierungsstelle die Beschäftigten einer sehr großen Insolvenz mit Betriebsstätten im gesamten Bundesgebiet mit flächendeckender Transferberatung aufzufangen. Die beteiligten Transfergesellschaften haben damit ein Pilotprojekt geschaffen, an dem sich Transferprojekte orientieren können, die ähnliche strukturelle Voraussetzungen mitbringen, sei es, weil sie im Einzelhandel verortet sind, ihnen eine Insolvenz zu Grunde liegt oder weil sie in der Fläche an vielen Standorten organisiert werden müssen. Vor dem Hintergrund der Größe und der hohen Komplexität des Falls konzentriert sich das vorliegende Papier zum einen die auf die Implementation des komplexen Transferprojekts aus der Perspektive der süddeutschen Träger Mypegasus und GPQ, zum anderen untersucht es den arbeitsmarktpolitischen Ansatz der zwei Träger im Vergleich zur Arbeit der Träger im Verbund insgesamt.

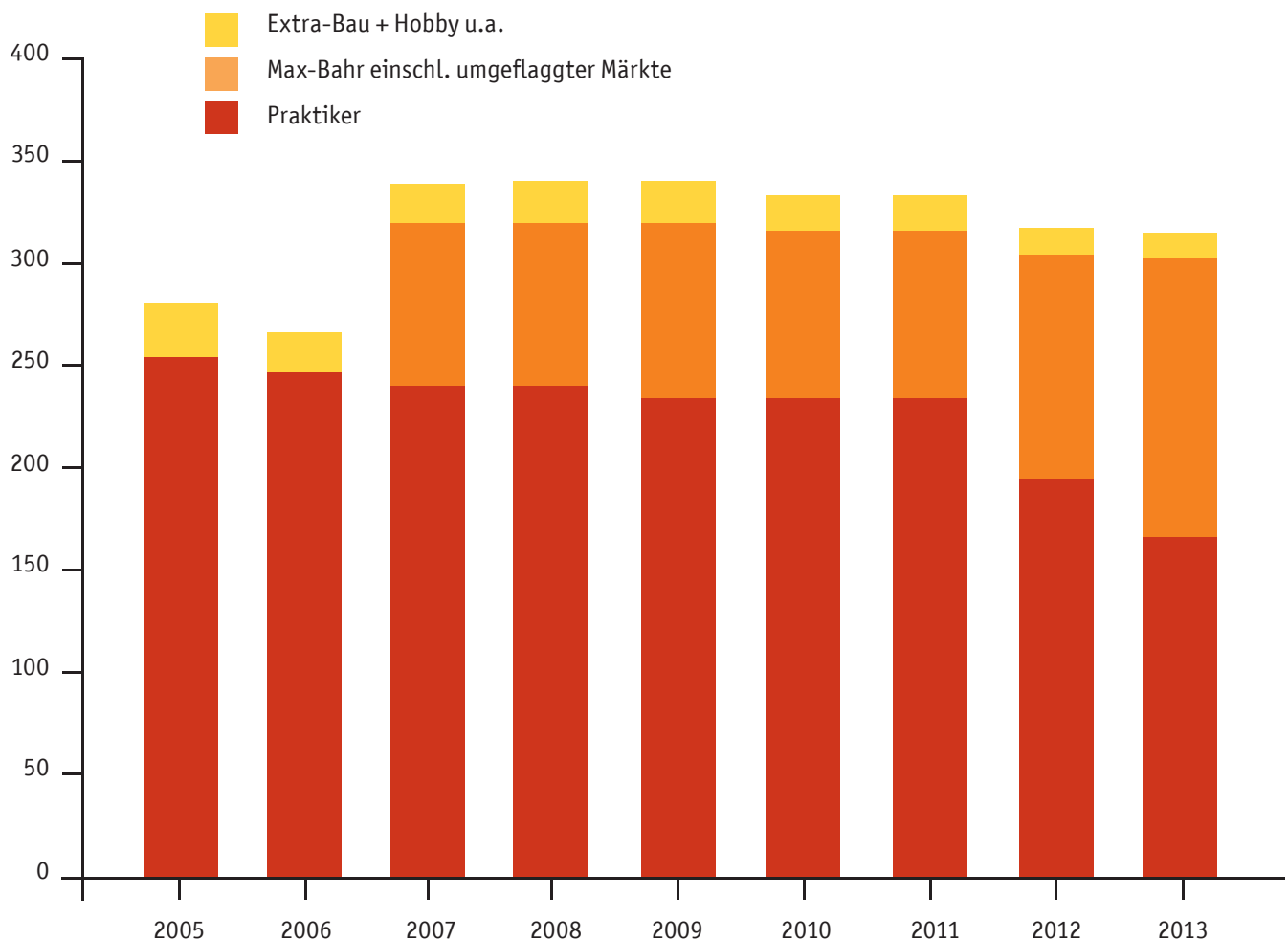
2. Die Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten

2.1 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, mit Märkten der Marken Praktiker, Extra-Bau+Hobby sowie Max-Bahr. Mit diesen Baumarktketten war Praktiker das zweitgrößte

Baumarktunternehmen 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 19 Konzerngesellschaften mit Sitz im Inland sowie weiteren 19 im Ausland bildete ein komplexes Geflecht (Praktiker Konzern

Abbildung 1: Entwicklung der Standorttypen innerhalb des Praktiker-Konzerns in den Jahren 2006 bis 2012



2013: 61f.). Zum Zeitpunkt der Insolvenz beschäftigte der Konzern etwa 13.000 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.

Nach dem Zukauf vom Max-Bahr besaß das Unternehmen ein zweigeteiltes Geschäftsmodell mit Max-Bahr als Premium- und Praktiker als Discount-Marke, für letztere hatte der Slogan „20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung!“ überdurchschnittliche Bekanntheit erreicht. 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 und finanzielle 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, sowie die Zusammenlegung der Zentrale im Standort Hamburg, konnten den Turnaround des Unternehmens nicht mehr herbeiführen. Im Juli 2013 erklärte Praktiker zunächst für die Unternehmen der Vertriebslinien Praktiker und Extra-Bau-Hobby, später für alle Unternehmen des Konzerns die Zahlungsunfähigkeit.

Die Insolvenz hatte zunächst einen massiven Abbau von Arbeitsplätzen durch die Schließung der Praktiker- und Extra-Bau+Hobby-Märkte zur Folge. Im August 2013 begann der Ausverkauf in 41 Märkten, Mitte September folgten weitere 130 Märkte. Der Konzern betrieb ferner einige „hybride“ Märkte, die zur Praktiker-Linie gehörten, aber in ihrer Außen- darstellung zu Max-Bahr-Filialen umgebaut worden

sind. Diese Schließung dieser 42 „umgeflaggten“ Märkte, so die Sprachregelung innerhalb des Unternehmens, erfolgte ab Ende Oktober 2013.

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 zweite, größere Welle zum 1. November. 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; auch die für Beschäftigten dieser Betriebe haben die sechs Träger Transfergesellschaften eingerichtet.

2.2 Rahmenbedingungen des Beschäftigentransfers

Die betrieblichen Rahmenbedingungen des Beschäftigentransfers wurden aufgrund der komplexen Unternehmensstruktur des Praktiker-Konzerns in zahlreichen Sozialplänen festgehalten. Diese beinhalteten weitgehend einheitliche Regelungen, bis auf kleinere Unterschiede zwischen den Praktiker- und den Max-Bahr-Betrieben. Die Laufzeit der Transfergesellschaft betrug in Abhängigkeit der individuellen Betriebszugehörigkeit und Kündigungsfristen 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 200 EUR als Mittel für Qualifizierung für jeden und jede Teilnehmer_in zur Verfügung.

Die Implementation von Transfergesellschaften für die Beschäftigten der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten insgesamt begründete eines der größten Transferprojekte in der Geschichte dieses 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 charakterisiert, bedingt durch den hohen Koordinationsaufwand und der kurzen Zeit zwischen dem ersten Treffen aller Träger im August 2013 und dem Beginn des operativen Geschäfts mit Infoveranstaltungen und Profilingmaßnahmen. Letztere wurden für die erste Welle der Beschäftigten bereits ab 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 neuer Transferbüros und Personal.

Die Größe der Transferprojekte der sechs Träger im Trägerverbund variierte von 286 Teilnehmer_innen bei einem regionalen Träger bis. Mypegasus hatte in Kooperation mit der GPQ mit insgesamt 2.341 das größte Transferprojekt im Verbund.

3. Mypegasus/GPQ - Kurzportrait des Trägers



Mypegasus, in eigener Schreibweise MYPEGASUS GmbH, ist ein bundesweit tätiger Anbieter von Maßnahmen des Beschäftigtentransfers. Der Sitz des Unternehmens ist in Reutlingen. Sein regionaler Schwerpunkt liegt in Baden-Württemberg, zwölf seiner rund 30 bundesweiten Niederlassungen liegen in diesem Bundesland. Mypegasus wurde im Jahr 1994 gegründet und hat seitdem laut Eigenangabe bei etwa 900 Restrukturierungen von Unternehmen Transfergesellschaften durchgeführt. Das Unternehmen bietet über den Beschäftigtentransfer weitere Beratungs- und Personaldienstleistungen an und versteht sich als „Komplettanbieter in Personalfragen“. Erfahrungen mit Großprojekten im Einzelhandel konnte Mypegasus in der Transfergesellschaft zur Woolworth-Insolvenz sammeln, die ebenfalls im Verbund mit mehreren Transferträgern (u.a. GPQ und BOB Transfer aus dem Praktiker-Projekt) im Jahr 2009 durchgeführt wurde.

Die ‚Nürnberger Gesellschaft für Personalentwicklung und Qualifizierung mbH‘, kurz GPQ, wurde über die Mypegasus in das Praktiker-Transferprojekt eingebunden; Ansprechpartner und offizieller Partner des Transferverbunds war die Mypegasus. Die GPQ ist eine rechtlich eigenständige Tochter der Mypegasus GmbH und in Nürnberg ansässig. Sie wurde 1996 mit dem Ziel gegründet, Transfermaßnahmen für Unternehmen in Restrukturierungen durchzuführen. Der Gründungsanlass der GPQ war eine Werksschließung bei Grundig, damals ein Unternehmen der Philips-Gruppe.

Im süddeutschen Raum gibt es eine räumliche Arbeitsteilung zwischen GPQ, die für Bayern zuständig ist, und Mypegasus, die Maßnahmen des Beschäftigtentransfers in Baden-Württemberg und bundesweit anbietet. Diese in bereits vielen Projekten erprobte Arbeitsteilung wurde auch im Rahmen der Praktiker-Transfergesellschaften angewendet. Insgesamt war Mypegasus in Kooperation mit GPQ für alle süddeutschen Baumärkte in Baden-Württemberg und Bayern zuständig; dazu wurden mehrere Märkte von Mypegasus-Niederlassungen in Nordrhein-Westfalen sowie einzelne Standorte in Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Hessen sowie Thüringen übernommen. Die Gesamtzahl der von Mypegasus betreuten Märkte lag bei 112, die Nürnberger GPQ hat davon 31 Märkte betreut.

4. Aufbau eines komplexen Transferprojekts in kürzester Zeit



Der sehr enge Zeitplan, die Komplexität des Gesamtprojekts und das rasche Fortschreiten der Insolvenz der Praktiker-Gesellschaften setzten nicht nur die Akteure von Mypegasus/GPQ, sondern alle am Verbund beteiligten Transfergesellschaften unter erheblichen Druck. Die Entscheidung, dass Mypegasus dem Praktiker-Transferverbund beitrifft, fiel im August 2013, im September wurde GPQ über ein etwaiges Transferprojekt informiert.

„Irgendwann kam von [der Mypegasus-Geschäftsführung] die Rundmail, dass da was Größeres auf uns zukommt. Wir sollen uns auf so und so viel Märkte einstellen, und dass das in kürzester Zeit zu organisieren ist. Das war im September.“

- F-c-1

Kurze Zeit später, zum Ende September 2013, wurden bereits einzelne Infoveranstaltungen und Profilings durchgeführt, da zum ersten Oktober die ersten Beschäftigten in die Transfergesellschaften übergehen sollten. Die erste trägerinterne Zusammenkunft von Mypegasus- und GPQ-Führungskräften zur Besprechung des Projekts gibt einen Einblick in diese Zeit der Vorbereitung. Das Treffen hatte den Zweck, die Projektleiter_innen beider Gesellschaften und die Geschäftsführung von GPQ in die Rahmenbedingungen und die Vorgehensweise des Praktiker-Transferprojekts einzuführen. Zwei Interviewpassagen geben Einblick in die damaligen Bedingungen.

„Wir hatten das Treffen anberaumt, und zu diesem Treffen konnte eine Kollegin damals [...] nicht kommen, weil die bereits da schon in den Markt musste. Das war einer der ersten Märkte, und der [Kollege von GPQ], der musste auch am zweiten Tag eher abreisen, in der Nacht noch, weil er auch da in einen Markt musste.“

- F-d-1

Auch ein Mitglied der Geschäftsführung von GPQ erinnert sich an den Termin:

„Ich war da und musste sofort wieder abreisen. Wir hatten da zwei oder drei Märkte, die vorgezogen werden mussten. Die waren eigentlich gar nicht im Interessenausgleich oder Sozialplan vorgesehen, weil die schon vorher abgewickelt waren, und dann ist durch die Verhandlungen noch einmal herausgekommen, dass sie die auch noch mit in den Sozialplan aufgenommen haben.“

- F-c-1

Die Zitate deuten an, dass diese Zeit von einer hohen Dichte und der geringen Planbarkeit der Ereignisse geprägt 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 Vorbereitung der Transfergesellschaft innerhalb der Unternehmen Mypegasus und GPQ, d.h. die Schaffung der organisatorischen, personellen und räumlich-technischen Voraussetzungen, und
- drittens die Organisation der bereits beginnenden operativen Projektarbeit. Die drei Arbeitspakete fielen im Praktiker-Transferprojekt zeitlich zusammen.

Die folgenden Abschnitte beschreiben die organisatorischen Anstrengungen im Aufbau des Transferprojekts. Am Anfang liegt die Perspektive auf der Ebene des Transferverbunds mit den dort liegenden

Anforderungen (Abschnitt **Koordination im Projektverbund und im Praktiker-Netzwerk**), es folgt die Beschreibung des Aufbaus arbeitsfähiger Strukturen in der Fläche durch die beteiligten Träger Mypegasus und GPQ (Abschnitt **Organisatorisch-technische Vorbereitung innerhalb des Trägers**).

4.1 Koordination im Projektverbund und im Praktiker-Netzwerk

Bei der Gestaltung des Verbunds, der Anzahl, Auswahl und regionalen Aufteilung der Träger, konnten die Akteure auf gewisse Erfahrungen aus der Insolvenz der Drogeriemarktkette Schlecker zurückgreifen. Auch im Schlecker-Fall wurde unter hohem Zeitdruck ein Verbund von Transferträgern konstituiert, allerdings ist die dortige Transfergesellschaft im letzten Augenblick im politischen Spiel der Bundesländer nicht zu Stande kommen.

In Anlehnung an den Schlecker-Fall war auch in der Praktiker-Insolvenz der Verbund der Transfergesellschaften, der vom Essener Beratungsunternehmen PCG Project Consult (PCG) koordiniert wurde, das tragende Element des Beschäftigtentransfers. Der Koordinierungsstelle PCG oblag die Schnittstellenarbeit unter den Trägern und die Abstimmung mit den Insolvenzverwaltern, der Unternehmenszentrale und der Bundesagentur für Arbeit. Den Rahmen dafür bildeten Kooperationsverträge zwischen den drei Insolvenzverwaltern der verschiedenen insolventen Unternehmen des Praktiker-Konzerns, den Transferträgern und der Koordinierungsstelle, die ab Mitte September 2013 abgeschlossen wurden. Sie beinhalteten die Rahmenbedingungen des Transfers, die Finanzierung der Transfergesellschaften sowie die Verteilung von Aufgaben und Pflichten der Beteiligten.

Der Austausch zwischen der Koordinierungsstelle, den Insolvenzverwaltern und den Transferträgern wurde während des Projektverlaufs regelmäßig durch gemeinsame Transferträgere treffen sichergestellt. Diese fanden in der Anfangsphase monatlich statt; sie hatten eine wichtige Funktion für das Gesamtprojekt, wie ein Mitglied der GPQ-Geschäftsführung erläutert:

„Aktueller Stand, was steht an. Und Erfahrungsaustausch. Wo muss man mit dem Insolvenzverwalter reden, mit der [Praktiker-]Personalabteilung, die ganzen Absprachen mit der Agentur für Arbeit. Das war ja eine heftige Angelegenheit.“
- F-c-1

Die ersten Transferträgere treffen fanden im August und September 2013, kurz vor Beginn der Maßnahmen, statt. Im Zentrum des zweiten Treffens standen basale Informationen für die Durchführung des Transfers: Die Ermittlung der individuellen Laufzeit der Transfergesellschaft sowie die Berechnung der Aufstockung, Fragen der Finanzierung des Transfers, Informationen über die Finanzierung des Profiling, die Organisation und der Ablauf der Profilingmaßnahmen. Ferner wurde die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) hinsichtlich technischer Fragen der Kooperation besprochen, insbesondere der Übermittlung der Ergebnisse des Profiling und Arbeitssuchendmeldungen vom Träger zur BA. Die meisten dieser Fragen mussten im Anschluss in wenigen Tagen geklärt werden, da die Profilingmaßnahmen wenige Tage nach dem Transferträgere treffen bereits beginnen sollten.

Die damalige dichte Abfolge von Entscheidungen soll im Folgenden am Prozess der Erstellung der dreiseitigen Verträge beschrieben werden. Dieser Vertrag wird zwischen drei Parteien abgeschlossen, erstens dem Beschäftigten, zweitens dem Transferträger als neuen Arbeitgeber und drittens dem alten Arbeitgeber. Er ist eine zentrale Voraussetzung für die Transfergesellschaft. Nach dem Transferträgere treffen am 18. September wurde eine Mustervorlage für die Verträge von der Koordinierungsstelle PCG Project Consult erstellt und im Anschluss von den Trägern überarbeitet. In Folgenden wurden die Verträge auf Basis der Daten aus der Hamburger Praktiker-Zentrale über Laufzeit und Entgelt individualisiert und den Beschäftigten zwei Tage 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 2: Zeitlicher Ablauf der Vorbereitung, Vergabe, Rücknahme der dreiseitigen Verträge.

17.09.	
2. Transferträgere treffen	
19.09.	
Abschluss Infoveranstaltung	
21.09.	
22.09.	
Beginn Profiling	
24.09.	
Abgabe 3seitiger Verträge	
Abschluss Profiling	
27.09.	
28.09.	
29.09.	
30.09.	
Start Transfergesellschaft	X
02.10.	

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 aus den

zuerst geschlossenen Filialen sollten bis zum 25. September ihre die Entscheidung für oder gegen den Eintritt in die Transfergesellschaft treffen. Die Träger waren zur Vorbereitung der Verträge auf Angaben aus dem Praktiker-Konzern angewiesen, wie zum Beispiel zum vormaligen Bruttoentgelt und zur 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. Im Falle der Kooperation zwischen Mypegasus und GPQ wurden die Vertragsdaten zu Mypegasus nach Reutlingen versandt, dort wurden die Verträge erstellt. Der Projektleiter der GPQ berichtet:

Die Kommunikation und gegenseitige Information zwischen den Trägern und der Praktiker-Zentrale folgte einem „learning by doing“-Prozess, innerhalb dessen Dinge, die nicht vorhergesehen wurden, auf kurzem Wege zwischen den Akteuren geklärt werden mussten. Häufiger Auslöser für Abstimmungsbedarf waren fehlerhafte Listen über die Beschäftigten an bestimmten Standorten, die teilweise nicht auf dem aktuellen Stand waren und falsche Angaben zur Betriebszugehörigkeit oder zum Entgelt enthielten. Die Fehler mussten durch die Hamburger Zentrale des Praktiker-Konzerns korrigiert werden, was den zeitlich ohnehin knapp bemessenen Prozess weiterhin erschwert hat.

Nach Abschluss der Infoveranstaltungen sollten die Träger die Praktiker-Zentrale darüber informieren, wie viele Beschäftigte teilgenommen und den dreiseitigen Vertrag erhalten haben und Gründe für Abweichungen zwischen Ist- und Sollzahlen angeben. Ein Grund für die Abweichungen waren Fehler in den Verträgen, so dass Verträge zunächst neu erstellt werden mussten und dann erst später ausgegeben werden konnten, oder dass Mitarbeiter_innen bei der Infoveranstaltung fehlten. Wenn Beschäftigte fehlten, musste über die Praktiker-Zentrale geklärt werden, ob Urlaub oder Krankheit die Ursache war. Dieser Status hatte Auswirkungen auf die vertragliche Situation der Beschäftigung in der Transfergesellschaft: Im Falle von Urlaub erhielten die Mitarbeiter die volle Laufzeit der Transfergesellschaft, im Krankheitsfall verkürzte sich die Vertragslaufzeit um die Krankheitsdauer.

» *Dann konnten wir die [dreiseitigen Verträge] in dreifacher Ausfertigung zurück in die Märkte nehmen, zu den Veranstaltungen. Und dann gab es immer Listen und Listen. Und denen ist immer was Neues eingefallen, dann musste neu drinstehen, warum die Leute den Vertrag nicht angenommen haben. Das war schon ein wahnsinnig hoher Verwaltungsaufwand.*

Aufgrund der kurzen Zeit war ein hoher Einsatz an Ressourcen des Trägers notwendig, um die Fristen zu wahren und den individuellen Anspruch der Beschäftigten auf Transfer-Kurzarbeitergeld nicht zu gefährden; mit Improvisation, in enger Abstimmung mit den örtlichen Agenturen für Arbeit und unter einer hohen Arbeitsbelastung konnten die Träger dieses Risiko von den Beschäftigten abwenden.

Im Vergleich zu anderen Transferprojekten war der Abstimmungsbedarf mit der Bundesagentur für Arbeit ebenfalls erhöht. Grund hierfür war die hohe Anzahl an Teilnehmer_innen und die Zusage, dass die Transferträger für diese die Arbeitssuchendmeldung durchführen. An diesen und anderen Schnittstellen zwischen der BA und den Trägern mussten Entscheidungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit gefunden werden, der sich jedoch im Gesamtprojekt als wenig verbindlich gezeigt hat, unter anderem, weil sich die regionalen Verantwortlichkeiten innerhalb der BA während des Transferprojekts verschoben haben.

4.2 Organisatorisch-technische Vorbereitung innerhalb des Trägers

Die organisatorisch-technische Vorbereitung der Transfersgesellschaft umfasste verschiedene Aufgabebereiche: Die Träger mussten die administrati-

ven Vorbereitungen für die Übernahme der Transferbeschäftigten treffen, wie zum Beispiel die Vorbereitung der Lohnbuchhaltung. Weiterhin mussten die anstehenden Infoveranstaltungen und Profilings organisatorisch vorbereitet werden, ferner benötigte die Transfersgesellschaft örtliche Transferbüros an allen Standorten sowie Beratungspersonal.

Der Projektleiter der GPQ gibt einen Einblick in die Arbeitsweise, die auf ein hohes Maß an Flexibilität und Organisationsfähigkeit seitens der Träger angewiesen war:



„Das [die technischen Vorbereitungen der TG, G.M.] haben wir parallel laufen lassen und dann gleichzeitig

bei den Infoveranstaltungen die Räume angeguckt und die Mietverträge gemacht, und gleichzeitig die Trainer für die Arbeit vor Ort organisiert. Eigentlich sollte ja der Betreuer immer schon bei der Infoveranstaltung dabei sein, umso mehr beim Profiling.“

- F-c-1

Mit dem Zitat sind zwei der Aufgaben der Träger angesprochen, die Allokation bzw. Rekrutierung von Transferberater_innen und die Beschaffung von Räumen. Die Schaffung der personellen Voraussetzungen für die Transfersgesellschaft lassen sich gut am Beispiel der GPQ beschreiben. Der bayrische Träger hatte durch das Praktiker-Projekt Bedarf an insgesamt dreizehn zusätzlichen Berater_innen. Der größte Teil dieses Personalbedarfs wurde mit freien Berater_innen, die schon einmal für den Träger gearbeitet hatten, abgedeckt. Andere wurden aus dem Pool der Mypegasus rekrutiert: „[Wir konnten] auf zwei, drei zurückgreifen, die bei der Muttergesellschaft auch schon mal im Einsatz waren, die, die sich das räumlich hier vorstellen können“, so eine Beraterin (F-a-1). Weitere Berater_innen für das Projekt wurden durch Empfehlungen aus dem bereits rekrutierten Kreis an Beratungspersonal gewonnen.

Hinsichtlich des Aufbaus von Transferbüros stellte Praktiker als Unternehmen mit Standorten, die über das gesamte Bundesgebiet verteilt sind, besondere Anforderungen an die Transfersgesellschaften, die

eine „filialnahe“ Betreuung zugesagt hatten. Es bedeutete, dass jeder ehemalige Praktiker-Standort ein Transferbüro mit einer Beraterin oder einem Berater vor Ort benötigte. Die Verteilung der Standorte auf die Träger wurde zunächst innerhalb des Trägerverbunds anhand bestehender regionaler Schwerpunkte und der Infrastruktur der Träger vorgenommen; dabei erhielt Mypegasus den kompletten süddeutschen Raum und einzelne Märkte in der Nähe seiner regionalen Standorte in NRW und anderswo.

Zunächst wurde von Mypegasus und GPQ geprüft, welche der bereits bestehenden Büros der Träger für die Praktiker-Beschäftigten als Transferbüro in Frage kämen. Dies traf am Beispiel der GPQ für fünf Standorte zu, 13 weitere mussten neu eingerichtet werden. Die neu einzurichtenden Büros wurden teilweise auf dem freien Markt, teilweise bei transfernahen Institutionen angemietet, etwa Bildungsträgern oder ähnlichen Einrichtungen. „Das war im ersten Moment natürlich ein Riesenaufwand“, so eine Transferberaterin, die darüber berichtet:

„[Bei] der Größenordnung mit 30 Standorten in Bayern war natürlich unheimlich viel zu organisieren. Wir haben ja bereits ein paar Standorte hier, die bereits laufen, Ingolstadt und München und Nürnberg, das ist ja kein Thema, dass man das da relativ schnell zügig hinbekommt, aber in den anderen Standorten musste natürlich alles organisiert werden, von der Infrastruktur her bis zum Trainer, wer es macht, wer hat im Moment Zeit. Infrastruktur heißt natürlich auch, dass die ganze EDV ein riesenproblem oder eine riesenarbeitsaufgabe dabei hatte, es musste ja auch dafür gesorgt werden, dass wir Internetzugang haben, dass die Berater vor Ort ihre Telefone nutzen können, und jetzt das Ganze, was da mit dran hängt.“

- F-a-1

Ein weiterer Schritt innerhalb der Vorbereitungen des Transferprojekts von Mypegasus/GPQ bestand in der inhaltlichen Koordination. Die Projektleitungen und Transferberater_innen wurden über die Struktur des gesamten Trägerverbunds und seine Aufgaben informiert, außerdem wurde die Organisation der Infoveranstaltungen erklärt, welche mit verschiedenen externen Akteuren abgestimmt werden mussten (vgl. Abschnitt [Infoveranstaltungen und Profiling als Auftakt der Transferarbeit](#)). Durch die bereits anlaufenden Infoveranstaltungen und Pro-

filings war ein Teil der Akteure schon im Feld, was dazu führte, dass viele Informationen in mehreren Schleifen kommuniziert werden mussten.

Für die Berater_innen und Beteiligten am Transferprojekt wurden Projektschulungen durchgeführt, um die projektspezifischen Richtlinien zu besprechen, aber auch, um die neuen Berater_innen kennen zu lernen und zu diesen ein „Vertrauensverhältnis herzustellen“, wie die Projektleiterin von Mypegasus beschreibt.

„Also wir hatten hier im Raum, ich weiß gar nicht mehr wie viele, um die zwanzig Berater auf jeden Fall, mit der Projektleitung, mit unserer Qualifizierungsabteilung, alle erst mal gemeinsam und dann haben wir gesagt, wer ist in welchem Standort, haben die Sachen verteilt, und sind die Vorgehensweise noch mal genau durchgegangen.“

- F-a-1

Die Projektleiterin von Mypegasus resümiert über diese Zeit, die „Koordinierung war anstrengend, schwierig, war mit Hürden verbunden“. Diese Hürden, so die Interviewergebnisse, entstanden an den Schnittstellen zu den verschiedenen Akteuren, da der Informationsaustausch und die Abstimmung der Vorgehensweise gerade in der Anfangsphase noch nicht auf eingespielten Routinen aufbauen konnte. Die Durchführung der Infoveranstaltungen erforderte zum Beispiel ein koordiniertes Vorgehen zwischen den Trägern und der Praktiker-Zentrale in Hamburg, die Termine für die Infoveranstaltungen in den einzelnen Märkten vergeben hatte; diese mussten vor Ort mit den Marktleiter_innen, sofern sie noch am Standort waren, abgestimmt werden. Eine wichtige Institution für das Schnittstellenmanagement war die Koordinierungsstelle des Transferprojekts, PCG Project Consult, die einen Großteil der benötigten Daten und Listen aus der Praktiker-Zentrale gesammelt und an die Träger weitergeleitet hat. Die Projektleiter mussten ferner mit der Bundesagentur für Arbeit kooperieren, die für Beschäftigte und Transferträger ein wichtiger Akteur in den Infoveranstaltungen war und auch in weiten Teilen an diesen teilgenommen hat.

Die hohe Dynamik der Ereignisse führte dazu, dass Informationen und Entscheidungen schnell obsolet werden konnten. Zum Beispiel waren die Listen mit Informationen über Standorte etc., wenn sie beim

Träger ankamen, teilweise nicht mehr auf dem aktuellen Stand. Ein Mitglied der Projektleitung berichtet darüber:

„Die Märkte selber hatten dann noch auch eine andere Schwierigkeit, denn es sind einige Marktleiter im Laufe dieses Übergangs gegangen, sie haben bereits gekündigt und hatten neue Tätigkeiten [...]. Es gab keinen Marktleiter mehr zum Zeitpunkt der Informationsveranstaltungen. Mein Erstgespräch habe ich mit dem Marktleiter gemacht, der ist gegangen, mein Zweitgespräch mit dem stellvertretenden Marktleiter, der ist gegangen.“

- F-d-1

Abgesehen davon, dass die Organisation von Infoveranstaltungen teilweise nicht auf Leitungspersonal in Märkten vor Ort zurückgreifen konnte, erschwerte die in Einzelfällen lückenhafte Datengrundlage nicht nur die Anbahnung der Veranstaltungen, sie konnte auch zu Missverständnissen und Problemen in den Maßnahmen vor Ort führen, mit negativer Wirkung auf die Stimmung in den Märkten. Dies zeigt das folgende Zitat über die Koordination einer Infoveranstaltung, die in einem engen, von der Praktiker-Zentrale vorgegebenen Zeitfenster stattfinden sollte:

„Ich hatte mit seinem Stellvertreter einen Termin ausgemacht, war zum Termin da, und was ist passiert? Der Markt arbeitet. ‚Nee, wir haben heut keine Termine‘, so die Antwort des örtlichen Marktleiters.“

- F-d-1

Die Projektleiterin weiter: Es „war vorher alles koordiniert, aber trotzdem, wenn einer in der Kette das dann nicht weitergegeben hat und der Marktleiter nicht da war, gab es Beschwerden“ (F-d-1), in diesem Fall durch die vor Ort arbeitenden Betriebsräte, die die Mängel in der Koordination bei der Geschäftsleitung des Trägers zu Sprache brachten.

4.3 Zwischenfazit

Die bisherigen Abschnitte über die Implementation der Transfergesellschaft haben gezeigt, dass der Beschäftigtentransfer der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten für die beteiligten Träger wie auch für die Transferlandschaft insgesamt ein Sonderfall war. Dazu trugen mehrere Faktoren bei, an erster Stelle steht die Größe des Unternehmens mit vielen Tausend Beschäftigten. Hinzu kam die hohe Anzahl an Betriebsstätten im gesamten Bundesgebiet und die Insolvenz, die schrittweise erfolgte und schließlich alle Unternehmen des komplexen Konzerns erfasst hatte. Keiner der Träger war in der Lage, die Anforderungen dieses Projekts mit seiner Infrastruktur zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund bildet die netzwerkförmige Zusammenarbeit der beteiligten Träger eine wichtige Pionierleistung. Dem Verbund der Transfergesellschaften kommt eine wichtige Pilotfunktion für zukünftige Transferfälle zu, die ein überregionales, flächendeckendes Angebot an Transferberatung erfordern.

Der ohnehin hohe organisatorische und administrative Aufwand erfuhr durch den Abstimmungsaufwand im Verbund eine weitere Steigerung; auch vor diesem Hintergrund sind die Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften im Vergleich zu anderen Transfergesellschaften ein klarer Sonderfall. Die Arbeitspakete waren komplex und von der Koordination und Kommunikation verschiedener Akteure abhängig. Die Implementation war aufgrund der vielen Schnittstellen und der Dynamik der Ereignisse fehleranfällig. Trotz all dieser Restriktionen haben die beiden Träger Mypegasus und GPQ, wie auch die übrigen Träger, Ende September ihre Beratungsarbeit in der Fläche aufgenommen. Dies zeigt eine sehr hohe Organisationsfähigkeit und Belastbarkeit der Träger und seiner Beschäftigten. Es stellt auch die hohe Qualität der Zusammenarbeit der Träger und die Effizienz der Koordinierungsstelle unter Beweis.

5. Strukturmerkmale der Teilnehmer_innen



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.

Die Jahre vor der Insolvenz des Praktiker-Konzerns waren von Umsatzrückgang und einer Krise des Geschäftsmodells geprägt. Diese Entwicklung hatte Einfluss auf die Altersstruktur der Beschäftigten, wobei im Fall Praktiker/Max-Bahr zwei Effekte zum Tragen kamen: Zum einen verschiebt sich allgemein die Altersstruktur in Krisenzeiten durch den konjunkturbedingte Rückgang von Neueinstellungen; bei Praktiker/Max-Bahr wurde dieser Effekt durch einen in den betrieblichen Vereinbarungen des Konzerns geregelten Einstellungsstopp vom externen Arbeitsmarkt verstärkt. Der fehlende Zugang von jungen Beschäftigten führte dazu, dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer und der Altersdurchschnitt im Zeitverlauf gestiegen sind. Zum anderen hatte Praktiker den Ruf eines „guten Arbeitgebers“, so die Aussage eines Vertreters von Verdi (PV-G-1), unter anderem wegen der tarifgebundenen, im Branchenvergleich hohen Löhne, die für eine hohe Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen gesorgt haben, so dass freiwillige Abgängen aus dem Unternehmen eher selten

waren. Ein Betriebsrat aus der Hamburger Zentrale 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 Schieflage sehen konnte, weil sie eben bleiben wollten. Weil's ein guter Arbeitgeber war und der Laden ihnen gefallen hat.“

-PV-BR-1

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 zeigt, die in den Märkten beschäftigt waren:

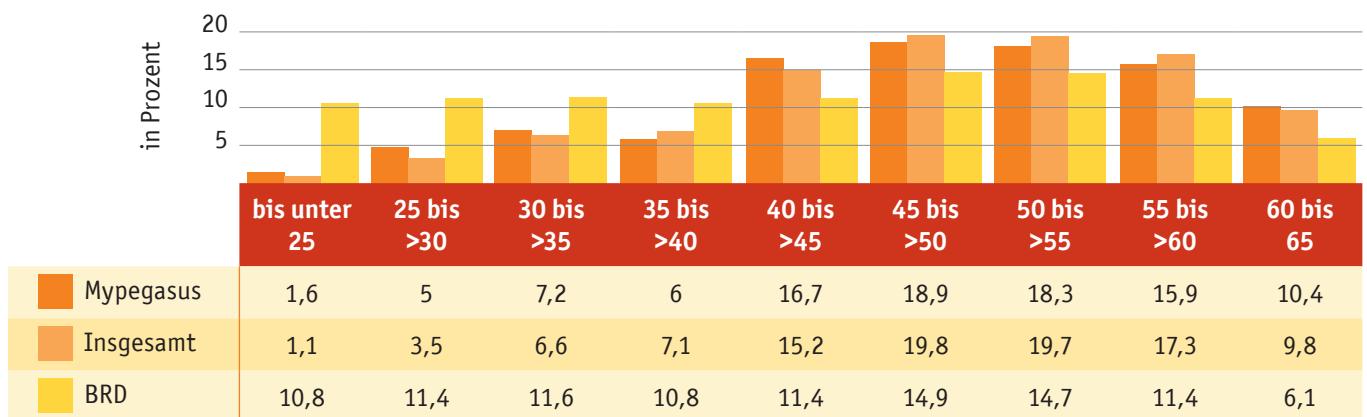
Tabelle 1:

Durchschnittliches Lebensalter der Beschäftigten nach Vertriebslinien	Alle Beschäftigte	Mypegasus/GPQ
Praktiker-Markt	48,0	46,9
zu Max-Bahr "umgeflaggt"	47,6	47,4
Praktiker-Markt	47,5	46,6
Max-Bahr-Markt	47,5	46,6
Extra-Bau und Hobby	49,2	49,4

Die Tabelle zeigt, dass sowohl die Altersstruktur der Transferbeschäftigten in den Mypegasus/GPQ-Transfergesellschaften als auch deren Betriebszugehörigkeit nur geringe Besonderheiten aufweisen, vergleicht man die Werte mit den gesamten Beschäftigten des Konzerns. Das Durchschnittsalter aller Mypegasus/GPQ-Transfererteilnehmer_innen liegt bei 47,2 Jahren (alle Praktiker-Beschäftigte: 47,8 Jahre). Vergleicht man die Altersstruktur der

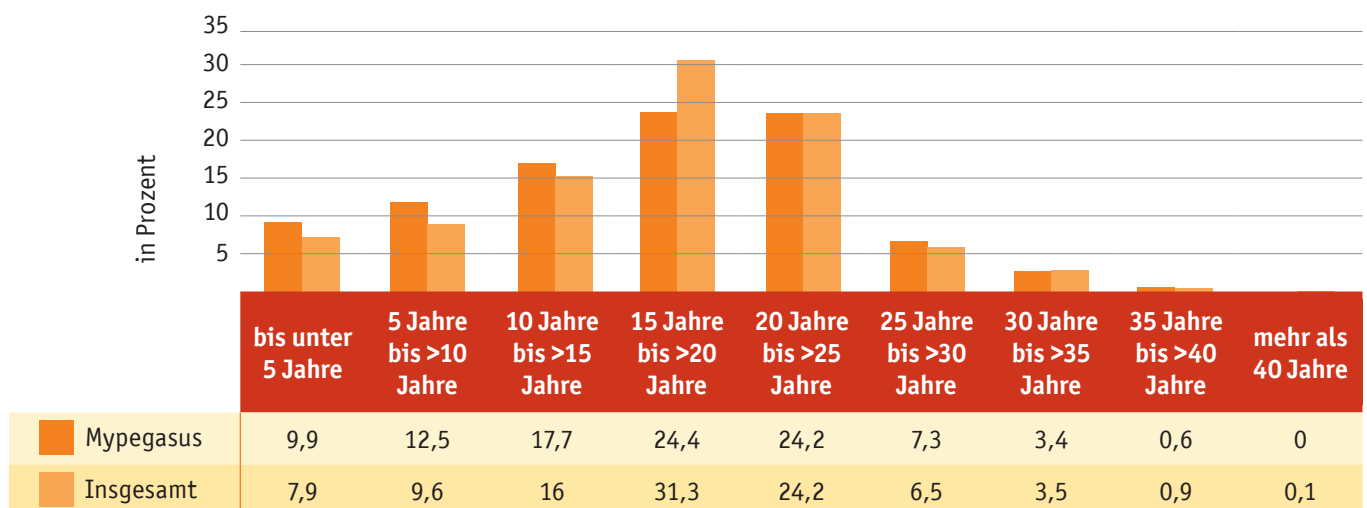
Praktiker-Transferbeschäftigten mit der Struktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland, ergeben sich deutliche Unterschiede. Insbesondere die Altersklassen von Beschäftigten unter 40 Jahren sind im Praktiker-Konzern stark unterrepräsentiert, und die Klassen über 40 Jahre sind entsprechend überrepräsentiert.

Abbildung 3: Altersstruktur der Teilnehmer_innen im Vergleich



Das hohe Lebensalter der Beschäftigten korrespondiert mit der Verteilung der Betriebszugehörigkeitsdauern. Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mypegasus/GPQ-Transferbeschäftigten liegt mit insgesamt 16,4 Jahren etwas unter dem Durchschnitt von 17,1 Jahren bei allen Praktiker-/Max-Bahr-Transferbeschäftigten. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung nach Klassen.

Abbildung 4: Klassierte Betriebszugehörigkeitsdauer der Teilnehmer_innen



Die individuelle Laufzeit der Transfergesellschaft hing von der Kündigungsfrist und damit der Betriebszugehörigkeit ab. Im Ergebnis betrug die Laufzeit der Mypegasus/GPQ-Transfergesellschaft im Durchschnitt 4,8 Monate, sie war damit nur leicht kürzer als die durchschnittliche Laufzeit über alle Träger, die 4,9 Monate betrug. Korrespondierend zur Altersstruktur hatte ein Anteil von 37,1% (Praktiker gesamt: 35,7%) der Teilnehmer_innen die maximale Laufzeit der Transfergesellschaft von sechs Monaten, die kürzeste Laufzeit von drei Monaten betraf mit 18,7% nur einen relativ kleinen Teil der Beschäftigten.

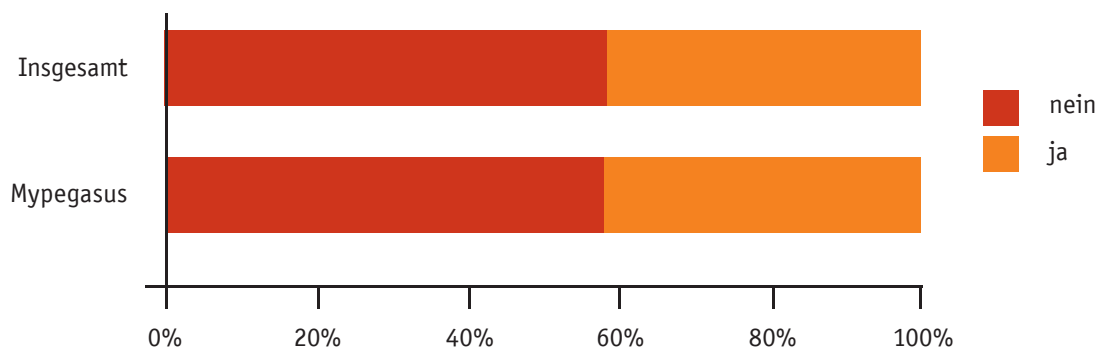
Die Analyse der beruflichen Qualifikation der Beschäftigten zeichnet auf den ersten Blick ein positives Bild: Mit einem Anteil von mehr als 80% ist die Berufsausbildung der dominierende Abschluss unter den Teilnehmer_innen der Mypegasus/GPQ- und der Transfergesellschaften insgesamt. Der Anteil der un- und angelernten Beschäftigten, also einer Beschäftigtengruppe mit geringen Chancen auf dem Arbeitsmarkt, ist bei Mypegasus/GPQ mit einem Anteil von 8,8% um 3,4 Prozentpunkte höher als der Bundesdurchschnitt.

Tabelle 2:

	Mypegasus		Insgesamt	
	N	relativ	N	relativ
Lehre/ Berufsausbildung	438	82,2%	1.388	81,9%
Meister/Techniker/Berufsfachschule	22	4,1%	90	5,3%
Abgeschlossenes Hochschul-/ Fachhochschulstudium	21	3,9%	114	6,7%
kein formaler Berufsabschluss vorhanden	47	8,8%	91	5,4%
Berufsabschluss, der in Deutschland nicht anerkannt wird	5	0,9%	12	0,7%
	533	100,0%	1.695	100,0%

Um die Chancen auf dem Arbeitsmarkt genauer einschätzen zu können, wurden die Transferteilnehmer_innen im Rahmen der quantitativen Breiterehebung danach gefragt, ob sie 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 5: „Waren Sie bei Praktiker/Max-Bahr in Ihrem erlernten Beruf tätig?“



Zusammenfassend lassen sich die Teilnehmer_innen von Mypegasus/GPQ sowie 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, aber außerhalb des erlernten Berufes tätig waren. Diese Gruppe besitzt mit durchschnittlich 17,2 Jahren (nur Mypegasus/GPQ) 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“ bei der Arbeitssuche an ihren ursprünglich erlernten Beruf anzuknüpfen.

6. Beratung, Qualifizierung und Unterstützung durch die Transfergesellschaft



6.1 Infoveranstaltungen und Profiling als Auftakt der Transferarbeit

Die Untersuchung der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften hat gezeigt, dass Beschäftigte einen sehr großen Bedarf nach Informationen über die Transfergesellschaft haben; diesem Bedürfnis kommen die Träger im Vorfeld des Stellenverlusts in verschiedenen Veranstaltungen nach. Die Informationsveranstaltungen sind in den gesetzlichen Rahmen eingebettet, der den Übergang in eine Transfergesellschaft und den Bezug von Transfer-Kurzarbeitergeld an verschiedene personelle und betriebliche Voraussetzungen bindet, die in § 111 SGB III geregelt: Die Teilnehmer_innen müssen u.a. an einer Profiling-Maßnahme (offiziell: „arbeitsmarktlich zweckmäßige Maßnahme zur Feststellung der Eingliederungsaussichten“, § 111(4) SGB III) teilgenommen haben, und sie müssen bei der Agentur für Arbeit arbeitssuchend gemeldet sein. Beides muss in der Informationsphase erfolgen, zu einem Zeitpunkt, zu dem die Betroffenen noch beim (alten) Arbeitgeber beschäftigt sind. Im Praktiker-Transfer wurde das Profiling, einer gängigen Vorgehensweise folgend, als Transfermaßnahme nach § 110 SGB III durch die BA kofinanziert.

Die Einführung der Beschäftigten in das Thema Transfergesellschaft erfolgt daher generell, in nahezu allen Transferprojekten, zweistufig: Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz verlieren, bekommen zuerst in den Infoveranstaltungen erste und bereits detaillierte Informationen über die Transfergesellschaft. Die Vertreter_innen der Transfergesellschaft, in der Regel die Projektleitung und ein_e Berater_in, stellen den Träger, seine Arbeit und die rechtlich-finanziellen Rahmenbedingungen des Transfers erstmals konkret vor. Ein zusätzlicher Aspekt ihrer Teilnahme ist, dass sie durch ihre Persönlichkeit der Transfergesellschaft ein Gesicht geben. Mypegasus und GPQ haben versucht, die Infoveranstaltungen

mit dem/der Berater_in durchzuführen, der/die später im Transferbüro am Standort arbeitet. Auf diese Weise können sich die Berater_innen bereits im Vorfeld ein Bild von der betrieblichen Situation machen, aus der die Beschäftigten zu ihnen kommen, wie eine Transferberaterin berichtet:

„Das ist auch so ein Prinzip von uns, dass wir sagen, wenn irgend möglich, möchten wir auch bei den Infoveranstaltungen die direkten Betreuer mit dabei haben, dass die auch die Rahmenbedingungen kennen. [...] Dann sehen [die Berater_innen] auch den Betrieb, wie es da aussieht, wie es da läuft, und grad bei Praktiker war es so, man ist da im Hintergrund, während nebenbei der Verkauf läuft, und dann hat man einfach das Klima in den Betrieben mitbekommen.“
- F-a-1

In vielen Fällen werden diese Informationen durch förderrechtliche Auskünfte ergänzt, die die Vertreter_innen der Bundesagentur für Arbeit geben. In der Regel kennen die Beschäftigten vor der Infoveranstaltung lediglich die betrieblichen Eckpunkte zur Transfergesellschaft, die im Sozialplan festgehalten sind.

Da sie im Praktiker-Fall (und in anderen Fällen üblicherweise auch) innerhalb einer kurzen Zeitspanne nach der Infoveranstaltung eine Entscheidung für oder gegen den Transfer treffen mussten, bildete der „dreiseitige Vertrag“ zwischen Arbeitgeber, Transferträger und dem einzelnen Beschäftigten einen Schwerpunkt der Infoveranstaltungen im Praktiker-Transfer. Weitere feste Inhalte waren das jeweilige Trägerportrait der Mypegasus bzw. GPQ, die Grundstruktur und der zeitliche Ablauf einer Transfergesellschaft, die Konsequenzen der Transfergesellschaft im Vergleich zum Ausscheiden aus dem Unternehmen ohne Transfer sowie die generellen Vorteile des Transfermodells für die Beschäftigten. Die Erstinformationen wurden kurze Zeit später

im Rahmen des Profiling vertieft und ergänzt. Die Entscheidung für oder gegen die Transfergesellschaft sollten die Beschäftigten im Praktiker-Fall unmittelbar im Anschluss an die Profiling-Maßnahme fällen.

Sowohl die Infoveranstaltung als auch das Profiling schaffen eine wichtige Grundlage für die spätere Transfergesellschaft: Sie bestimmen den Eindruck, den die Beschäftigten von der Transfergesellschaft als Unterstützung in einer krisenhaften Lebensphase haben. Dieser Eindruck ist in zweierlei Hinsicht bedeutsam: Erstens wirkt er auf die Entscheidung für oder gegen den Eintritt in die Transfergesellschaft, zweitens schafft er eine Voraussetzung für die spätere Beratungsarbeit des Trägers, die je nach dem ersten Bild der Teilnehmer_innen zu zustimmender Offenheit oder ablehnender Skepsis führen kann. Das heißt, die inhaltliche und die technisch-organisatorische Qualität der Infoveranstaltung haben auch eine arbeitsmarktpolitische Dimension.

Gerade die organisatorische Qualität war im Praktiker-Fall aufgrund des Abstimmungsbedarfs und der Kürze der Zeit nur unter erheblichen Anstrengungen aufrecht zu erhalten, wie das folgende Beispiel einer Filiale zeigt, in der der Marktleiter bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden war. Dort wurde ein kommissarischer Marktleiter aus einer anderen Filiale eingesetzt; dieser hatte bereits die Infoveranstaltung mitgemacht, allerdings unter einem anderen Träger der Verbunds.

„Dann kam der Marktleiter von, keine Ahnung, jedenfalls hat der zur Transfergesellschaft [N.N.] gehört, und war dann für den Zeitpunkt Informationsveranstaltung eingesetzt und ging dann zurück. Da war die Schwierigkeit: Er hatte die Informationen [bei N.N.] mitgemacht, kommt dann [...], erzählt den Leuten, wie das läuft. So, dann trete ich natürlich auf als My-pegasus auf und sag: So, schön, toll, klar, klasse, hier läuft es so.“

- F-d-1

Diese Beispiel zeigt ein typische Ereignis, das unvorhergesehen eine verunsichernde Wirkung auf die Beschäftigten hat, die in diesem Fall darin liegt, dass die Trägerinformationen und die Meinung des Marktleiters über das allgemeine Leistungsangebot, die Beratungsphilosophie und die Möglichkeiten der Qualifizierung voneinander abwichen. Effekte die-

ser Art traten vor allem in der Anfangsphase und den ersten Wellen der Transfergesellschaft auf, und sie spiegeln sich in der Bewertung des Transfers durch die Teilnehmer_innen wieder, wie an späterer Stelle gezeigt wird.

Das Profiling war geplant als Kombination von Gruppenveranstaltungen mit anschließenden Einzelgesprächen, die in der Regel pro Markt innerhalb eines Zeitraums von zwei Tagen durchgeführt werden sollten. Das Profiling fand wenige Tage nach den Infoveranstaltungen statt. Die Festlegung des Termins lag in der Verantwortung der Marktleitungen, da diese sowohl die räumlichen Gegebenheiten vor Ort kannten und dafür Sorge tragen konnten, dass der Marktbetrieb während des Profiling aufrechterhalten werden konnte. Das Profiling begann mit der Gruppenveranstaltung, in der noch einmal rechtliche Informationen gegeben wurden, ferner wurde in das am kommenden Tag anschließende Einzelprofiling eingeführt. Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit bekommen, sich möglichst zielgerichtet auf das individuelle Einzelprofiling vorzubereiten. Sie sollten „auch einfach ein bisschen Information von zuhause mitbringen, sich vorbereiten für die Inhalte“, so die Projektleiterin. Sie beschreibt das Gruppenprofiling wie folgt:

„Was müsst Ihr mitbringen, was bedeutet das eigentlich, warum machen wir das? Man geht die Inhalte vom Profilingbogen optimalerweise durch. Wenn nicht, haben wir zumindest bei uns [...] Spickzettel, die ausgegeben werden, wo drinnen steht: Was müssen sie mitbringen, über was müssen sie sich Gedanken machen?“
- F-d-1

Am zweiten Tag des Profiling wurden Einzelgespräche mit allen Beschäftigten durchgeführt, „das Einzelgespräch dann unter vier Augen wirklich in einem Raum mit dem Profiler, das ist der erste Alleinkontakt“, so die Projektleiterin. Dass das Einzelprofiling eine hohe Bedeutung für den Eindruck der Beschäftigten hat, bestätigt eine Teilnehmerin: „[Das Einzelprofiling] fand ich auch ganz gut. Weil man dann einfach so das Gefühl gehabt hat, jetzt ist man nicht in der Masse, sondern es geht um deine eigene Person“, so die Teilnehmerin (F-b-2). Inhaltlich orientierte sich das Gespräch an einem umfangreichen Profilingbogen, aber auch an den Bedürfnissen der Beschäftigten, die das Gespräch zum Beispiel dazu nutzen, „ihre persönliche Situation abschätzen las-

sen, sich aber auch beraten lassen: „Was meinen Sie, könnte ich noch machen, Sie haben doch Erfahrung?“, so die Projektleiterin.

Die Interviews mit den Teilnehmer_innen zeigen, dass in der ersten Welle der Standortschließungen vom ursprünglichen Schema teils abgewichen werden musste:

„Wir hatten Einzelprofilings. Also Gruppenprofilings gab es keine. Wir hatten nur ein Einzelprofiling. Das fand auch im Markt statt. Das war an sich auch ok, also ich habe wenig Negatives gehört [...], ich meine, der eine hat sich vielleicht so ein bisschen, ja, ausgefragt gefühlt, man fühlt sich generell in so einer Situation nicht so ganz wohl. Aber ich denk auch, im Großen und Ganzen hatte ich da auch eine positive Resonanz.“

- F-b-1

Das Beispiel wirft noch einmal ein Licht auf den Stress, unter dem die Träger in der damaligen Zeit standen, und es zeigt, in welcher Form Kompromisse gefunden wurden, die zum einen zu Lasten der Qualität gingen – in diesem Fall, weil die geplante Gruppenveranstaltung zwischen Infoveranstaltung und Einzelprofiling ausfiel –, zum anderen aber die notwendige Flexibilität gewährt haben, ohne die die Transfergesellschaft insgesamt nicht hätte implementiert werden können.

6.2 Stimmung der Beschäftigten im Erstkontakt mit dem Transfer

Die Reaktion der Beschäftigten auf die Transfergesellschaft ist vorrangig vom Verlust des Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Belastungssituation geprägt, so das einhellige Ergebnis der Interviews. Die „Stimmung ist immer deprimiert“, so eine der Projektleiterinnen zur allgemeinen Atmosphäre in Info- und Profilingveranstaltungen (F-d-1). Die Erwartungen der Beschäftigten an Transfergesellschaft sind unterschiedlich ausgefallen. Ob die Beschäftigten dem Transfer eher zustimmen oder ob sie skeptisch eingestellt waren, war unter anderem

von der Einstellung der Marktleitung, aber auch von den örtlichen Betriebsräten als zentrale Akteure am Standort abhängig. Eine Projektleiterin sieht eine enge Korrelation zwischen der Grundstimmung vor Ort und der Einstellung dieser Akteure im Markt.



[Es] kommt sehr auf den Marktleiter an, wie die Stimmungsmache des Marktleiters war. Das ist unglaublich, aber der hat im Prinzip die Grundmeinung gelegt, das war ja der Vorgesetzte, klar [...].



Die Transferberaterin berichtet weiter, dass eine markante Einstellung – in diesem Beispiel die des Marktleiters – die Gesamtstimmung der Belegschaft tief prägen konnte, so dass sich diese von Seiten des Trägers oder der Vertreter_in der BA kaum korrigieren ließ.

„Hat man allerdings einen Vorgesetzten drinnen, der das boykottiert, eine Führungskraft, die das boykottiert, egal welche Transfergesellschaft das ist, dann schaffen sie das nicht [...]. Dann bleibt es, dass man dem Vorgesetzten glaubt, und der Betriebsrat oder die Geschäftsleitung, die das ausgehandelt haben, die wollen nur ihr Schlechtes, sie wollen, dass sie ihren Arbeitsplatz verlieren. Da kann man sich den Mund fuselig reden, das hat kein Ergebnis.“

- F-d-1

Über das Beispiel hinaus gab es auch positiv eingestellte, unterstützende Marktleitungen; eine weitere Akteursgruppe waren Betriebsräte, die ebenfalls ihre Perspektive in den Meinungsbildungsprozess eingebracht haben. Die Stimmungslage insgesamt und mögliche Rollenverteilungen zwischen Promotoren und Opponenten zeigt das folgende Beispiel, das aus einem so genannten „umgeflaggten Markt“ stammt. Der Fall zeigt u.a., dass die Beschäftigten in den Märkten in der Regel keine oder nur sehr vage Vorstellungen vom Beschäftigtentransfer im Vorhinein hatten, wie im folgenden Interviewbeispiel deutlich wird.

„Irgendwann kam der [Marktleiter] und sagte, OK, es gibt keine Zukunft mehr und hat dann eine Mitarbeiterbesprechung gemacht und hat gesagt, es besteht die Möglichkeit mit der Transfergesellschaft. Wir wussten dann im Moment [...] nichts damit anzufangen; was ist eine Transfergesellschaft?“

- F-b-2

Marktleiter und Beschäftigte dieses Standorts berichten unabhängig voneinander, dass die örtlichen Betriebsräte Argumente gegen die Transfergesellschaft vorgebracht haben. „Die Betriebsräte waren dagegen“ so der Marktleiter des Standorts. Eine Beschäftigte berichtet:

„[...] Die Betriebsräte haben dann Stimmung gemacht [...]. Die haben uns immer erklärt, naja, das ist so eine Art Zeitarbeitsfirma. Die vermitteln Euch dann da und da und da und ihr müsst dann abrufbereit sein.“

- F-b-2

An späterer Stelle berichte die Beschäftigte über die unterschiedlichen Deutungen von Marktleitung und Betriebsrat.

„Der [Marktleiter] hat uns von Anfang an gesagt, Leute, seid froh, dass es das gibt, es gibt nichts Besseres. Aber die Betriebsräte haben wirklich so eine Negativstimmung gemacht, dass wir irgendwie gar nicht mehr wussten, was sollen wir eigentlich glauben, was sollen wir nicht glauben. Das war generell in der Zeit einfach so.“

- F-b-2

Der Position dieses Betriebsrats, so sowohl die Transferberaterin als auch der Marktleiter des Standorts, lag eine kritische Position in

Bezug auf den dreiseitigen Vertrag zu Grunde, den die Beschäftigten mit der Entscheidung zur Transfergesellschaft eingehen. Die Beschäftigten schlossen mit ihrer Unterschrift einen Aufhebungsvertrag ab und verloren damit ihre Ansprüche auf eine Weiterbeschäftigung am Standort für den Fall, dass es zu einer Betriebsübernahme durch einen neuen Arbeitgeber kommen würde. Letztlich haben die örtlichen Beschäftigten die Möglichkeit einer Übernahme als unwahrscheinlich gesehen und sind „fast geschlossen“ in die Transfergesellschaft übergegangen, wie eine Teilnehmerin berichtet.

Ähnlich wie bei den Marktleitungen variierte auch die Position der Betriebsräte in den Märkten. Die folgenden Textstellen zeigen Argumente, die aus Sicht einer Betriebsrätin für die Transfergesellschaft gesprochen haben.

„Also mir war das Instrument vorher nicht bekannt. Ich fand es, wie ich es gehört habe, am Anfang erstmal nicht schlecht, war auch [...] von dem Instrument überzeugt, einfach aus dem Grunde, dass ich gesagt



Das ist eine wahnsinnige psychische Belastung, den Abverkauf nur zu machen, den Laden quasi nur sauber zu fegen, und dann zu wissen, am Montag gehe ich nicht mehr auf Arbeit. Von daher war ich eigentlich ganz froh zu sagen, ok, sie sind erst mal aufgefangen und sie haben auch nicht, sagen wir mal, den totalen Abrutsch gleich ins Arbeitslosengeld, und auch die Frist vom Arbeitslosengeld wird damit nicht angegriffen. Also, das waren so die wichtigsten Punkte.



habe, die Leute fallen nicht direkt in die Arbeitslosigkeit, wo man ja weiß, was in den Jobcentern los ist, wie man dort mit Menschen umgeht.“

- F-b-1

Sie stellt die Transfergesellschaft auch in Zusammenhang zum Abverkauf, der in ihrer Perspektive eine weitere, besondere Belastungssituation für die Beschäftigten bedeutet hat. Auch vor diesem Hintergrund hat sie den Übergang in die Transfergesellschaft als besserer Alternative zur Arbeitslosigkeit gesehen, nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern auch wegen des besseren Beratungsansatzes.

Die Ansicht, die Transfergesellschaft biete den besseren Ansatz als die Agentur für Arbeit, wurde nicht von allen Beschäftigten geteilt. Einige äußerten die Besorgnis, die Transfergesellschaft wäre mit Leiharbeit gleichzusetzten oder biete als privatwirtschaftliches Unternehmen eine prekäre Umgebung für ihre Teilnehmer. Dies kam an verschiedenen Standorten zur Sprache, vor dem Hintergrund, dass es „auch sehr viele Negativberichte über Transfergesellschaften“ gibt, so eine Projektleiterin. Eine Beraterin der GPQ berichtet:

„Doch, es gab einen Markt, in dem war eine ganz kritische Stimmung, weil sie sich überhaupt nicht vorstellen konnten, was dieser dreiseitige Vertrag bedeutet. Und da gab es auch im Anfang eine ganz verquere Stimmung, dass sie dann eventuell Sperrfristen bei der Arbeitsagentur zu erwarten hätten, oder dass wir etwas ganz Furchtbares mit ihnen anstellen, sie in Zeitarbeit vermitteln, wo steht denn, dass ihr das nicht tut, und dass ihr jenes nicht tut.“

- F-a-1

Mit Beginn des Transfers machten die Teilnehmer_innen die Erfahrung, dass die Befürchtungen und Vorwürfe, Transfer sei in erster Linie eine Form der Leiharbeit, nicht zutreffend waren. Eine Teilnehmerin berichtet:

„Es war eigentlich ganz anders, als die Betriebsräte uns erklärt haben: Es war ja auch eine logische Sache, zu sagen: Ich verlier ja nix. Im Gegenteil. Ich habe die Möglichkeit, dass ich jemanden bei mir habe, der mich unterstützt.“

- F-b-2

Insbesondere um Betriebsräte vom Ansatz der Transfergesellschaft und den Vorteilen des Übertritts in die Transfergesellschaft zu überzeugen, hatte Mypegasus Kontakt zu Verdi aufgenommen, um die Gewerkschaft als Verbindungsglied zwischen den Betriebsräten und den Trägern zu nutzen. Diese Verbindung „war ein Glücksfall“, so die Projektleiterin, weil durch die Moderation der Gewerkschaft die möglichen Spannungsverhältnisse zwischen Betriebsräten und dem Träger abgemildert wurden.

Die Meinungen zur Transfergesellschaft in der Praktiker-/Max-Bahr-Belegschaft variierte nicht nur von Markt zu Markt, sondern typischerweise auch unter den verschiedenen Beschäftigtengruppen innerhalb eines Marktes.

„Das ist immer ein Unterschied, ob eine Ingenieursgruppe vor dir sitzt oder eine Gruppe aus einem sozialen Bereich vor dir sitzt oder Verkäufer oder ob vielleicht Menschen mit Migrationshintergrund vor dir sitzen. Du musst immer versuchen, die Informationen, die die Leute benötigen für die Entscheidung, so [zu geben], dass, wenn die rausgehen, dass es klar ist. Das ist die Schwierigkeit, egal ob du einen Foliensatz hast oder nicht.“

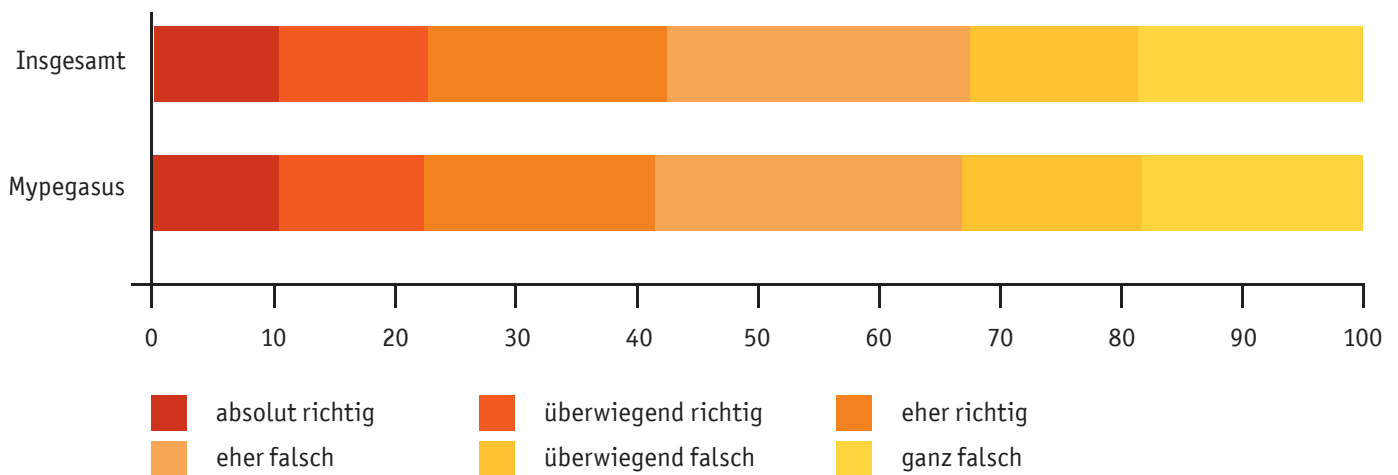
- F-d-1

Insgesamt schätzen sowohl Berater_innen als auch Teilnehmer_innen die Entscheidung für oder gegen die Transfergesellschaft als schwierig ein, da die Teilnehmer_innen die arbeits- und sozialrechtlichen Konsequenzen der Unterschrift nicht sicher einschätzen können, und die Zeit nicht reicht, sich valide Informationen einzuholen. Eine Transferberaterin meint, es „ist weiterhin so, dass wir eine Menge Info haben, und diese Menge Info sehr schnell viel zu viel ist“ (F-d-1). Auch die Frage des Betriebsübergangs belastete die Entscheidungsfindung und erhöhte die Unsicherheit unter den Beschäftigten in einzelnen Märkten.

Inwieweit die Einstellung der Teilnehmer_innen gegenüber der Transfergesellschaft positiv oder negativ war, wurde im Rahmen der quantitativen Breitenbefragung ermittelt. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse. Im Falle der Mypegasus dominierte eine tendenziell neutrale Position, in der Skepsis

und positive Erwartung sich die Waage halten. Diese „mittleren“ Kategorien repräsentieren die Teilnehmer_innen mit leicht-positiver (25,3%) bzw. die leicht negativen Einstellung (19,0%) und ergeben zusammen 44,3%. Betrachtet man die Ränder, ist die Gruppe mit eindeutig positiver Einstellung (18,2%) deutlich größer als die mit eindeutig negativer Einstellung.

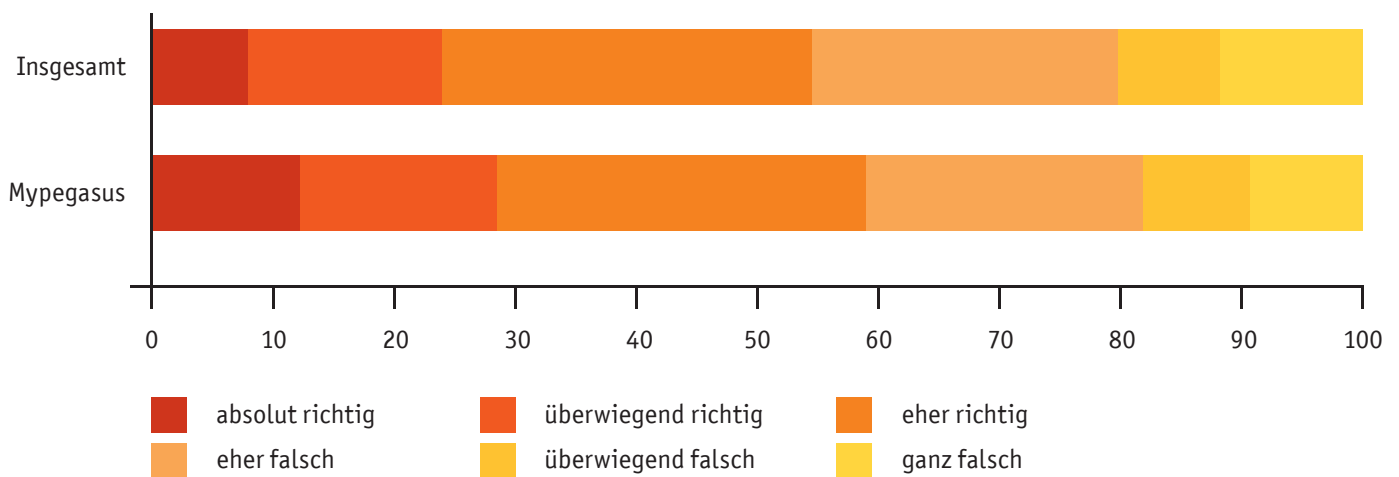
Abbildung 6: „Ich war anfangs negativ gegenüber der Transfergesellschaft eingestellt.“



Ein weiterer Indikator für die Einstellung der Teilnehmer_innen zur Transfergesellschaft bestand in der Frage, inwieweit das Angebot der Transfergesellschaft sich positiv auf das Arbeitsklima in der letzten Phase der Schließung, im Abverkauf der Waren ausgewirkt hat. Diese Frage besitzt auch vor dem Hintergrund der Finanzierung der Transfergesellschaft aus der Insolvenzmasse eine große Bedeutung, da die Insolvenzverwalter gegenüber den Gläubigerausschüssen die Meinung vertreten haben, die Transfergesellschaft bewirke eine größere Arbeitsmotivation im Abverkauf (Seagon/Hinkel 2013) und wirke sich daher positiv auf die Insolvenzmasse aus. Aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive zeigt das Antwortverhalten der Teilnehmer_innen, dass die Transfergesellschaft insgesamt in einer für die Beschäftigten sehr belastenden Funktion posi-

tiv gewirkt hat. Knapp 60% der Teilnehmer_innen aus dem Mypegasus/GPQ-Konsortium sehen eine positive Wirkung der Transfergesellschaft auf das Arbeitsklima; dass zeigt, dass bei aller Unsicherheit der Teilnehmer_innen darüber, was sie in der Transferzeit genau erwartet, die Transfergesellschaft tendenziell als positives Hilfeangebot aufgefasst wird.

Abbildung 7: „Das Angebot der Transfergesellschaft hat das Arbeitsklima spürbar verbessert.“



Ein letzter Indikator, der im Zusammenhang von Infoveranstaltungen und Profiling gezeigt werden soll, sind die Übergangsraten in die Transfergesellschaft. Sie zeigen an, wie viele der Beschäftigten nach dem Verlust des Arbeitsplatzes den „drei-seitigen“ Vertrag mit Transfergesellschaft und altem Arbeitgeber eingegangen sind. Die Ergebnisse zeigt die folgende Tabelle: Etwas mehr als 90% der Beschäftigten, die am Profiling teilgenommen haben, sind schließlich in die Transfergesellschaft übergegangen. Im gesamten Praktiker-Transfer liegt dieser Wert mit 92,7% um 1,4 Prozentpunkte etwas höher als im Teilprojekt von Mypegasus und GPQ.

Tabelle 3:

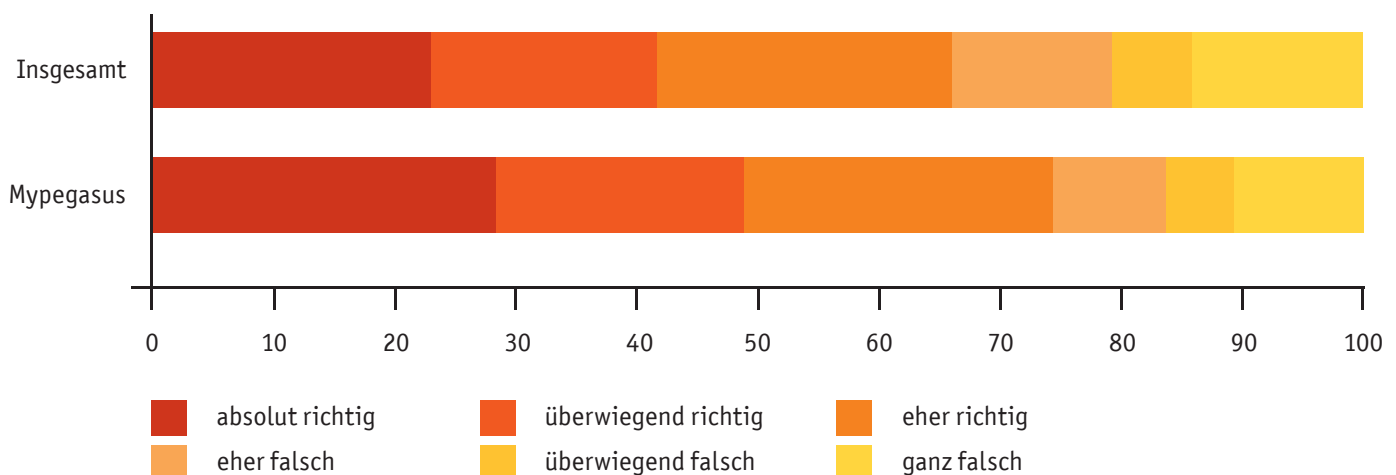
	Mypegasus	Alle Transferträger
Anzahl Personen im Profiling	2.565	8.199
Eintritt von Beschäftigten in die TG	2.341	7.599
Übertragungsrate Profiling in die TG	91,3%	92,7%

Quelle: Helix-Befragung der Praktiker-Transferträger

6.3 Zwischenfazit

Der Bericht hat bis zu dieser Stelle deutlich gemacht, dass die Infoveranstaltungen und Profilings in den ersten Wellen des Personalabbaus, vor allem die im September 2013, für Mypegasus und GPQ einen erheblichen Kraftakt bedeuteten. Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass es an den Schnittstellen zwischen den Akteuren zu Missverständnissen und Fehlern kommen konnte, etwa, wenn die dreiseitige Verträge aufgrund von Fehlern in der Datenübermittlung falsche Angaben über die Beschäftigten enthielten oder die Anbahnung von Terminen schwierig war. Auch war es nicht immer möglich, bestimmte Standards einzuhalten; so waren zum Zeitpunkt der Infoveranstaltung noch nicht alle Transfer-Berater_innen engagiert, so dass diese sich nicht als persönliche Ansprechpartner_innen und Berater_innen für den anstehenden Transferprozess vorstellen konnten. Dies gilt auch für die Bundesagentur für Arbeit, deren Vertreter_innen ebenfalls nicht an allen Infoveranstaltungen teilnehmen konnten.

Abbildung 8: „Es gab die Möglichkeit, neben der Arbeitssuche weitere Themen wie Gesundheit, Geld oder Familie anzusprechen.“



6.4 Die Beratungsarbeit des Trägers mit den Teilnehmer_innen

Mypegasus und GPQ bezeichnen ihre Vorgehensweise im Praktiker-Transfer selbst als einen „vermittlungsorientierten Ansatz“. Der Schwerpunkt der Transfergesellschaft liegt auf einer intensiven Beratung der Transferteilnehmer_innen, weniger auf Qualifizierung. Mit dieser Schwerpunktlegung unterscheidet sich Mypegasus/GPQ von den anderen Trägern im Verbund der Praktiker-Transfergesellschaften. Die Vorgehensweise insgesamt wurde von den Vertreter_innen des Trägers zum einen mit den kurzen Laufzeiten der Transfergesellschaft begründet, zum anderen mit dem geringen Qualifizierungsbudget von 200 EUR pro Teilnehmer_in. Eine Besonderheit der Träger ist eine gemeinsame Arbeitgeber-Datenbank, über die Kontakte zu regionalen Unternehmen hergestellt werden können, die in der Vergangenheit schon einmal eine Geschäftsbeziehung mit Mypegasus/GPQ hatten. Über die Beratung hinaus können die zwei Träger also in ihren Transfergesellschaften auf ein echtes „Vermittlungswerkzeug“ zurückgreifen.

Auftakt der Transferberatung bilden die Erstgespräche mit den Teilnehmer_innen. Diese finden in der Regel in der ersten Woche nach dem Eintritt in die Transfergesellschaft statt; inhaltlich knüpfen sie an das Profiling an und dienen auch dem gegenseitigen Kennenlernen von Berater_in und Teilnehmer_in.

Die Berater_innen waren mit einer weiten Bandbreite an Typen von Teilnehmer_innen und individuellen Belastungssituationen konfrontiert. Die folgenden Interviewpassagen einer Teilnehmerin geben Einblick in die Bandbreite der Einstellungen und Haltungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

„Ich hab [...] ein Feedback gekriegt, wie man mich gesehen hat, auch von meinen Tätigkeiten her [...]. Also das wär ja überhaupt kein Problem, dass ich wieder einen Job krieg, relativ schnell, weil ich ja quasi alles mache und alles kann, und war dann eigentlich auch relativ motiviert, habe mir gedacht, ja ok, die werden ja die Erfahrung haben.“

- F-b-1

„Ein Kollege hat sich geweigert [im Beratungsprozess mitzuwirken], der hat gesagt, er macht den ganzen Mist nicht mit [...]. Also der war relativ aufgebracht. Kann ich aber auch verstehen, der hat vorher schon mal eine Insolvenz mitgemacht, war natürlich am Boden zerstört. Der war froh, wieder einen Job [bei Praktiker] gefunden zu haben. Und wir waren ein toller Trupp und dem ist es unwahrscheinlich schwer gefallen. Hat dann aber auch geklappt, mit ein bisschen hin und her. Letzten Endes waren wir dann alle in der Transfer und alles war gut.“

- F-b-1

„Eine ältere Kollegin [hat] erst eine Schlecker-Pleite durchgemacht und dann Praktiker. Die war auch dann lange krank. Die hat jetzt aber mittlerweile, Gott sei Dank, auch wieder eine Anstellung, mit ihren 56, also das fand ich ganz toll, wie ich das gehört habe, hab ich mich echt gefreut.“

- F-b-1

Die Interviews zeigen, dass wegen der relativ langen Betriebszugehörigkeitszeiten und dem hohen Lebensalter viele Beschäftigte den Jobverlust als außerordentlich hohe Belastung empfunden haben. Die interviewten Transferberater_innen sind flexibel auf die Betroffenen eingegangen: Sie waren in der Lage, eine Kümmerer-Rolle für die Lebenssi-

tuation der Betroffenen einzunehmen, etwa wenn der Verlust des Arbeitsplatzes mit gesundheitlichen Problemen, mit familiären Schwierigkeiten oder anderen Dingen verbunden war. Eine Transferberaterin berichtet:

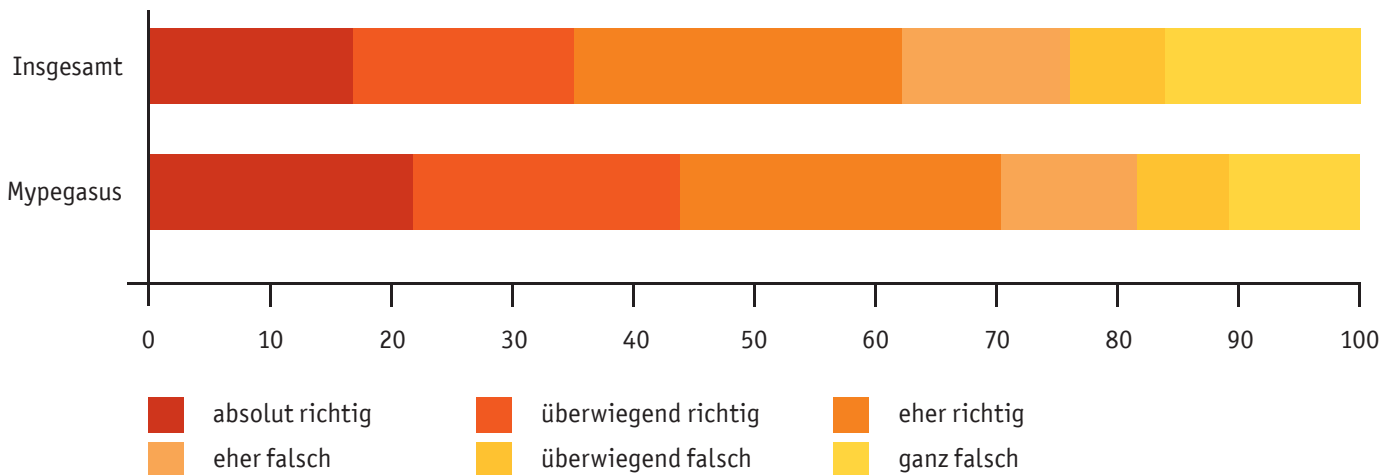
„Wenn man zwei Baustellen im Leben hat, privat und geschäftlich, ist das schlecht. Ganz einfach. Und da wir hauptsächlich damit zu tun haben, dass der berufliche Background auf jeden Fall wegbricht und wir haben dann privat noch eine Baustelle, das merkt man einfach. Das kommt einfach auf das ganze soziale Netzwerk im Hintergrund an, ist jemand alleinerziehend, ist er Familienverdiener, ist er in einem bestimmten Alter, da spielen ganz viele Komponenten rein, und darum ist in diesen ganz kurzen Projekten einfach extrem wichtig, dass man schnell ins Gespräch kommt, dass die Leute relativ schnell vertrauen.“

- F-d-1

Auf der anderen Seite gibt es Beschäftigte, die eine unmittelbare arbeitsmarktpolitische Unterstützung einfordern, weniger eine hohe Ansprechbarkeit für die lebensweltliche Themen, die durch die Entlassung tangiert sein können, aber nicht unmittelbar mit der Arbeitssuche zu tun haben. Für diese Beschäftigten wurde der Schritt des „Kümmerns“ übersprungen und sofort in Bezug auf die arbeitsmarktliche Situation beraten.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt die arbeitsmarktpolitische Bewertung der Beratungsgespräche durch die Teilnehmer_innen. Im gesamten Praktiker-Transferprojekt vertraten knapp zwei Drittel (62,2%) der Teilnehmer_innen die Ansicht, dass die Beratungsgespräche eine Unterstützung nach dem Arbeitsplatzverlust waren. Im Fall der Träger Mypegasus/GPQ liegt dieser Wert um etwa 8 Prozentpunkte höher: Hier haben 70,4% der Teilnehmenden die Beratungsgespräche als Unterstützung empfunden.

Abbildung 9: „Die Beratungsgespräche waren eine wichtige Hilfe nach dem Arbeitsplatzverlust.“



6.5 Qualifizierung

Den Trägern Mypegasus und GPQ kam in Bezug auf die Qualifizierungsaktivitäten eine Sonderrolle im Verbund der Transferträger zu. Mypegasus/GPQ hatten auf die Beantragung von ESF-Mitteln verzichtet und den inhaltlichen Schwerpunkt der Transfergesellschaft auf Beratung und Unterstützung in der Stellensuche gelegt. Der Hauptgrund für den Verzicht auf ESF-Mittel war die Laufzeit der Transfergesellschaft, die aus Sicht der Akteure keinem Raum ließ für größere Qualifizierungen; ein weiterer Grund war eine kritische Bewertung der ESF-Mittel, deren Beantragung und Administration aufwendig und die Bewilligung letztlich unsicher ist, was in der Arbeit mit den Transferteilnehmer_innen als störendes Element wirkt. Ein dritter Grund für den Verzicht auf ESF-Mittel ist das mangelnde Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen. Selbst wenn eine bestimmte Qualifizierung sinnvoll erscheint, sei es oftmals sehr schwierig, eine passende Maßnahme auf dem örtlichen Markt der Qualifizierungsangebote zu finden. Gerade bei kurzen Laufzeiten von Transfergesellschaften, so die Vertreter_innen des Trägers, wiegen die beiden letztgenannten Gründe gegen die ESF-Beantragung besonders schwer. Eine Projektleiterin erläutert:

„Wir haben intern in dieser ersten Besprechung eine klare Verabredung getroffen, dass wir in erster Linie auf Vermittlung setzen, und die Qualifikationsmittel sind mit 200 Euro verschwindend gering. Natürlich

ist dann der erste Gedanke, man setzt die ESF-Förderung mit ein, sinnvoll, ja. Aber auf Grund der kurzen Laufzeit [...], waren im Prinzip die ESF-Mittel für uns zweitrangig.“

- F-d-1

Die Qualifizierungsarbeit in der Transfergesellschaft lässt sich aufteilen in Bewerbungstrainings, die eng eingebunden waren in die individuelle Beratung durch die Transferberater, und in fachliche Qualifizierungen.

Die Arbeit mit Bewerbungen war zweigeteilt: Ein wichtiger Part war die individuelle Unterstützung bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, der Interpretation von Stellenanzeigen usw. Sie wurden im individuellen Gespräch mit der/dem persönlichen Transferberater_in entwickelt, und diese Form der Unterstützung erstreckte sich – je nach Bedarf der Teilnehmer_innen – über den gesamten Zeitraum der Transfergesellschaft. Die Basis dazu bilden allgemeinen Grundkenntnisse für Bewerbungen, die in Gruppenveranstaltungen gelegt wurde. Sie wurden in der Regel in der Anfangsphase der Transfergesellschaft durchgeführt. Die Bewerbungstrainings erfüllten als Gruppenveranstaltung sowohl eine inhaltliche als auch eine soziale Funktion, da hier die Beschäftigten erstmals wieder mit den ehemaligen Kolleg_inn_en zusammen kamen. Eine Teilnehmerin berichtet:

„Für die Psyche fand ich [das Bewerbungstraining] ganz wichtig, weil es einfach die Leute so ein bisschen wieder aufgebaut hat und weil man einfach so ein bisschen über seinen Frust sprechen konnte. Und so über das, wie es einem damit geht oder wie man damit umgeht. Und das fand ich von der Gemeinschaft her dann doch ganz gut, wenn man, wie gesagt, Bewerbungen schreiben muss, jeder irgendwo für sich selber seinen Weg finden, wie verkaufe ich mich, wie stelle ich mich am besten dar, klar hat man auch ein bisschen Theorie gemacht, wo man dann gesagt hat, Mensch, das eine oder andere gibt mir mal auf den Weg, viel war einfach, diesen psychische Druck zu nehmen.“

- F-b-1

Die Interviews zeigen, dass die Bewerbungstrainings je nach Trainer nicht in einem standardisierten Verfahren durchgeführt, sondern eng an die Bedürfnisse der Teilnehmer_innen angepasst wurden, wie eine Beraterin erzählt:

„Wir sind jetzt nicht hier hergegangen und haben gesagt: Ihr kriegt alle bundesweit oder mit Mypegasus eine Woche Bewerbungstraining. Das haben wir nicht gemacht. Und es ist verschieden, das zeigen auch die verschiedenen Preise, manche haben es in Workshops gemacht, je nachdem war die Gruppe größer oder kleiner. Wie viele Personen sind gekommen, wie viel sind vielleicht auch gleich in Arbeit gegangen. Das war verschieden, manche sind auch sehr individuell gestartet.“

- F-d-1

Eine Teilnehmerin findet, dass sich die individualisierte Vorgehensweise bewährt hat, sie sieht in den Bewerbungstrainings eine zentrale Stärke „ihrer“ Transfergesellschaft:

„Ok, ich habe noch nie eine Bewerbung geschrieben, wie mache ich das? Wie geh ich an sowas ran? Wie gehe ich in ein Vorstellungsgespräch, meinerwegen. Wie präsentiere ich mich? Auf was muss ich denn achten? Auf welche Körperhaltung muss ich denn achten. Keine Ahnung. Also die Sachen, und dass sie nicht gleich in die Arbeitslosigkeit gerutscht sind. Also das,

weil, ich sag mal die Hilfestellung kriegst du natürlich vom Arbeitsamt nicht.“

- F-b-1

Die fachlichen Qualifizierungen wurden wie die Bewerbungstrainings in den Beratungsgesprächen entwickelt. Auch sie wurden stark individualisiert angeboten, sowohl aus inhaltlichen Gründen, aber auch wegen der Budgetrestriktionen des Sozialplans. Eine Transferberaterin berichtet über die Prinzipien der Qualifizierungsentscheidungen:



Also, zumindest bei mir am Standort [ist die Qualifizierung] nicht mit dem Gießkannenprinzip erfolgt, sondern man hat geguckt am Anfang: Die Gruppe kommt zusammen – was braucht ihr, wo steht ihr? Und hat dann entsprechend da angesetzt und gepusht, wo es gebraucht wurde.



Für insgesamt 2.341 Teilnehmer_innen wurden 1.444 Qualifizierungsmaßnahmen (ohne Bewerbungstrainings) durchgeführt. Die am häufigsten eingesetzte Qualifizierung war eine EDV-Einführung, etwa 70% der Maßnahmen waren EDV-Grundlagen oder Aufbau-Kurse.

Tabelle 4:

Qualifizierungsmaßnahmen	absolut	in Prozent
AdA (Ausbildung der Ausbilder) /AEVO	48	3,3%
EDV-Aufbau- oder Grundkurs	1.007	69,7%
Fremdsprachen	31	2,1%
div. Kaufm. Qualifizierungen	35	2,4%
Lagerwirtschaft	8	0,6%
SAP Grundlagen	24	1,7%
Staplerschein	119	8,2%
sonstige	172	11,9%
Summe	1.444	100,0%

Die Tabelle zeigt ein breites Portfolio an Qualifizierungsmaßnahmen, deren Schwerpunkt auf EDV-Kursen lag. Insgesamt wurde angesichts der kurzen Laufzeit versucht, die Beschäftigten kurz und möglichst effektiv zu qualifizieren. Eine Teilnehmerin berichtet, dass allein ein Zertifikat (im Bereich Personalwesen) das Ziel der Qualifizierung war, um ihre bei Praktiker erworbenen Kompetenzen in ihren Bewerbungen dokumentieren zu können.

„Die [Qualifizierung] hat mir insofern das gebracht, dass ich auf dem Papier das jetzt hab, was ich bei Praktiker gemacht habe und nicht beweisen konnte.“
- F-b-2

Als Schwierigkeit bei der Durchführung von Qualifizierungen hat sich das regionale Angebot von Qualifizierungsträgern herausgestellt. In der kurzen Zeit waren Angebote, die für bestimmte Praktiker-Beschäftigte sinnvoll gewesen wären, teilweise nicht zu bekommen, oder sie wurden in einer Form angeboten, die den Transferberater_innen nicht angemessen erschien: Viele Qualifizierungsträger böten nur noch modulares Training an, „das heißt Kopfhörer, Buch, 40 Leute im Raum, ein Dozent. Diese Weiterbildung können Sie vergessen“, so eine Transferberaterin. Eine andere Transferberaterin berichtet, dass zwar eine sinnvolle Maßnahme für einen Gruppe von Transferteilnehmer_innen gefunden wurde. Diese bestand in einer SAP-Schulung für vormals kaufmännische Beschäftigte, um ihnen den Zugang

in andere Unternehmen des Einzelhandels zu ebnet. Auch hier war zwar ein Angebot vorhanden, aber das Format der Qualifizierung war nicht zufriedenstellend:

„Weil wir gesagt haben, OK, die Wareneingangsleute, die Mitarbeiter, die Warenwirtschaft haben, auch [Bau-marktkette N] arbeitet mit SAP, da ist das ganz geschickt, mal diesen gesamten

Betriebsablauf zu sehen. Dass die Seminare so bescheuert laufen und mit Büchern und Headset, das konnte ja niemand ahnen.“

- F-a-2

Die Finanzierung sämtlicher Qualifizierungsmaßnahmen eines Transferprojekts erfolgte aus einem Topf, in den die Qualifizierungsmittel eines Sozialplans eingeflossen sind, so dass Quer-Subventionierungen über verschiedene Teilnehmer_innen und somit Maßnahmen möglich waren, die über die 200 EUR pro Teilnehmer_in hinausgingen. Als Beispiel: eine Ausbildung der Ausbilder (AdA) nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) verursacht Kosten zwischen 400 EUR und 600 EUR, so eine Beraterin. Die Asymmetrie in der Verteilung der Mittel auf verschiedene Teilnehmer_innen innerhalb einer Transfergesellschaft wurde allgemein akzeptiert, schätzt die Projektleitung ein:

„Also wir sind nicht reingegangen und haben gesagt: Ihr könnt qualifizieren, sondern wir haben gesagt, wir haben ein Budget von – wir haben in unserem Plan 200 Euro, das ist sehr wenig. Wir können euch nicht versprechen, ob Ihr was machen könntt [...]. Und so konnten wir wirklich gut miteinander und offen miteinander arbeiten, wir hatten im Prinzip keine Enttäuschungen, wir hatten keine Hoffnungen geweckt und sind massiv und aggressiv wirklich in das Bewerben gegangen.“

- F-d-1

Ob der Verzicht auf ESF-Mittel hinsichtlich der Wirksamkeit des Transfers eine richtige Entscheidung war oder nicht, kann in dieser Fallstudie nicht abschließend beantwortet werden. Er hat auf der einen Seite den Möglichkeiten, Teilnehmer_innen zu qualifizieren, engere Grenzen gesetzt, auf der anderen Seite war diese Möglichkeit durch einen Mangel an kurzfristig zur Verfügung stehenden Qualifizierungsmaßnahmen ohnehin begrenzt. Sicher ist, dass der Verzicht auf ESF-Mittel den Träger von Verwaltungsaufwand entlastet hat, in einer Phase, in der alle Ressourcen für die Implementation der Transfergesellschaft als Ganzes benötigt wurden. Auch die guten Bewertungen des Trägers durch die Teilnehmer_innen sprechen dafür, dass die Konzentration auf einen vermittlungsorientierten Ansatz mit eingeschränkter Qualifizierungstätigkeit richtig war.

6.6 Fortlaufende Beratung

Nach Ablauf der ersten Beratungsgespräche, der Bewerbungstrainings und fachlichen Qualifizierungen konzentrierte sich die Beratung auf die umfassende Unterstützung der Teilnehmer_innen bei der Stellensuche bis hin zur Anbahnung einer neuen Stelle. Eine Beraterin erläutert ihre Erwartungen an die Teilnehmer_innen in dieser fortgeschrittenen Phase der Transfergesellschaft:

„Was ich erwarte, ist, dass ein Teilnehmer kommt und sagt: ich hab die und die Stelle in der und der Zeitung gesehen, können wir da eine Bewerbung schreiben? Also ein bisschen Eigeninteresse muss schon da sein. Weil, wenn man sich 14-tägig trifft, ist natürlich das schon so, dass wir sagen: Der Teilnehmer hat vollumfänglich Zeit, der kann mit seiner Zeit grundsätzlich tun, was er möchte. Aber [...] ich sag schon: Liebe Leute, ihr müsst drei bis vier Stunden am Tag damit zubringen, Stellen zu suchen. Stellenrecherche kostet Zeit.“
- F-a-2

Die Philosophie der Beratungsarbeit der Träger, der „vermittlungsorientierte Ansatz“ in der Selbstbeschreibung von Mypegasus und GPQ, kommt insbesondere in dieser Phase der Beratungsarbeit zum Tragen. Nach Abschluss der Qualifizierungen wurde die Teilnehmer_innen bei der Suche nach offenen Stellen je nach Bedürfnissen und individueller Aus-

gangslage intensiv unterstützt. Eine Transferberaterin beschreibt die Inhalte der Beratung, die sich von nun an auf die Unterstützung bei der Stellensuche konzentriert:

„Wenn wir zusammen sitzen, suche ich mit den Teilnehmern die Stellen, die sie ganz dringend brauchen, ganz klar. Ich ruf an, ich telefoniere hinterher, wir schicken Bewerbungen raus, ich unterstütz bei der Suche über das, bei der Einstellung der Bewerbung in die Unternehmensportale. Und wenn sie mal das Portal [der Baumarktkette N] besucht haben, wissen sie, was das heißt.“
- F-a-2

Ein Teil der Beratungsarbeit bestand also in der direkten Suche nach offenen Stellen für die Teilnehmer_innen. Die Beratung ging weit über die Recherche nach veröffentlichten Stellen hinaus, etwa in der Form, dass die Transferberater_innen direkt und aktiv Kontakt zu Arbeitgebern in der Region aufnahmen, um dort für ihre Teilnehmer_innen zu werben. Für viele der ehemaligen Praktiker-Beschäftigten wurde auf diese Weise ein Kontakt zu den Einzelhandelsunternehmen hergestellt, die eine Filiale am alten Standort der Beschäftigten eröffnet haben. Auch der Übergang der Beschäftigten in Nachfolgemärkte am alten Standort wurde durch die Träger arbeitsmarktpolitisch begleitet. Die Teilnehmer_innen der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften mussten sich um die offenen Stellen, die am alten Standort zu besetzen waren, bewerben; hierbei standen sie in Konkurrenz zu anderen Bewerber_innen vom allgemeinen Arbeitsmarkt. Ihre Bewerbungsbemühungen wurden von den Trägern teilweise intensiv unterstützt, allgemein durch die Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder in der Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche, im Einzelfall durch Maßnahmen, die direkt auf den potentiell neuen Arbeitgeber gerichtet waren, wie etwa Praktika in anderen Filialen der Nachfolgeunternehmens oder durch die Durchführung gezielter Schulungen.

Als problematisch stellte sich die Kaltakquise zu Unternehmen heraus, die weder Bezug zu den ehemaligen Standorten oder zu Mypegasus/GPQ hatten, wie eine Transferberaterin berichtet. Der Grund dafür lag darin, dass in der Regel weder das Instrument der Transfergesellschaft noch ihre Träger bekannt waren; die Unwissenheit führte bei den kontaktier-

ten Unternehmensvertretern schnell dazu, dass eine Assoziation zur Leiharbeit geweckt wurde:

„Das Problem ist, dass die [Arbeitgeber] immer noch nicht wissen, was eine Transfergesellschaft ist, und das macht es uns in der Firmenakquise wahnsinnig schwer [...] Wenn ich Firmen anrufe, Firmenchefs anrufe, jedes Mal diesen Satz zu sagen: Wir sind eine Transfergesellschaft, wir vermitteln Leute und unterstützen im Vermittlungsprozess. Wir verlangen kein Geld dafür, auch die Teilnehmer müssen nichts bezahlen, auch sie müssen nichts bezahlen. Diese Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung, beim momentanen Markt, wo die Arbeitnehmerüberlassungen den Personalern die Tür einrennen, ist so was von sackschwer, wir bräuchten dringend mal was fürs Image.“

- F-a-2

Um bei der Kooperation mit regionalen Unternehmen nicht auf die Kaltakquise angewiesen zu sein, haben Mypegasus und GPQ ein eigenes Werkzeug entwickelt. Ein Großteil der Unternehmenskontakte wird über eine spezifische Unternehmensdatenbank hergestellt. Diese Besonderheit, die beide Träger gemeinsam verwalten, wurde für die Vermittlung von Beschäftigten im Praktiker-Fall intensiv genutzt; die Datenbank hat sich aus der Perspektive der Berater_innen als sehr effektiv erwiesen. Ihre Grundlage sind Kontakte zu allen Unternehmen, zu denen Mypegasus und GPQ in der Vergangenheit Geschäftsbeziehungen hatten. Die Datenbank, die bereits seit langen Jahren gepflegt wird, enthält dazu Namen und Kontaktdaten der damaligen Ansprechpartner_innen. Die Transferberater_innen nehmen über die Datenbank Kontakt zu Personen auf, die Mypegasus und GPQ bereits kennen, so dass der Erklärungsbedarf entfällt, der sich in der Kaltakquise als schwierig herausgestellt hatte. Eine Beraterin berichtet, wie sie die Datenbank nutzt:



Ich hab mir die Unternehmen angeguckt, hab mir die Homepages angeguckt und hab dann abgeglichen: Haben wir den in der Datenbank schon, dass ich einen Ansprechpartner hab im Personalbereich, und wenn nicht, musste ich den Kontakt halt selber knüpfen, einfach um an die Stellen zu kommen, bevor sie groß ausgehängt werden.



Nicht zuletzt aufgrund ihres großen Umfangs hat sich die Datenbank als sehr wertvoll für das Prakti-

ker-Projekt erwiesen, auch deswegen, weil sie eine effektive Kontaktaufnahme zu verschiedenen Baumarktketten und anderen Unternehmen des Einzelhandels ermöglicht hat:

„Das Netzwerk war super, ich hab dann direkt mit der [Baumarktkette K] in der Zentrale gesprochen, ich hab also relativ viele Bewerbungen über die Zentrale einsteuern können. Ich hatte schnell einen Kontakt zum [L]-Baumarkt, hab mich dann regional in die einzelnen Märkte eingearbeitet, hatte Kontakt mit den [M]-Häusern, die arbeiten anders, die arbeiten nicht zentralisiert, sondern die arbeiten, der Marktleiter stellt die Mitarbeiter ein, nicht die Zentrale, hatte Kontakt mit der [Baumarktkette N], auch die stellt direkt die Mitarbeiter ein und nicht über die Zentrale und hab mit [Warenhauskette N] kontaktiert, hab Gehälter abgefragt, abgeglichen, also Netzwerke aufgebaut.“

- F-a-2

Insgesamt wurde die Beratung in dieser letzten Phase der Transfergesellschaft an die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer_innen angepasst. Die Arbeit mit den Teilnehmer_innen konzentrierte sich nun auf die Aufnahme einer neuer Beschäftigung. Wenn Teilnehmer_innen sich entschieden haben, aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, wurde diese Entscheidung im Rahmen der Transferberatung besprochen und zunächst kritisch reflektiert. Eine

Beraterin erklärt ihre Auffassung über die Ziele der Transferberatung wie folgt:

„Es ist nicht mein Job, die Leute so schnell wie möglich in den Job zu vermitteln, ob sie es wollen oder nicht, sondern mein Job, also meine Aufgabe, so wie ich sie verstehe ist, dass die Leute eine Perspektive haben. Ob die Perspektive jetzt heißt, ich brauche ein Schwerbehinderungsanerkennungsverfahren, damit ich in Frührente gehen kann, weil ich jetzt den vierten Bandscheibenvorfall habe, und ich kann nicht mehr in einer Bauabteilung arbeiten, ob das eine berufliche Orientierung ist, ob es ein nachgeholter Schulabschluss ist, ob das ein ganz normaler Job ist, dass muss man ja bei dem einzelnen abholen, und das kriege ich in der Gruppe nicht heraus.“

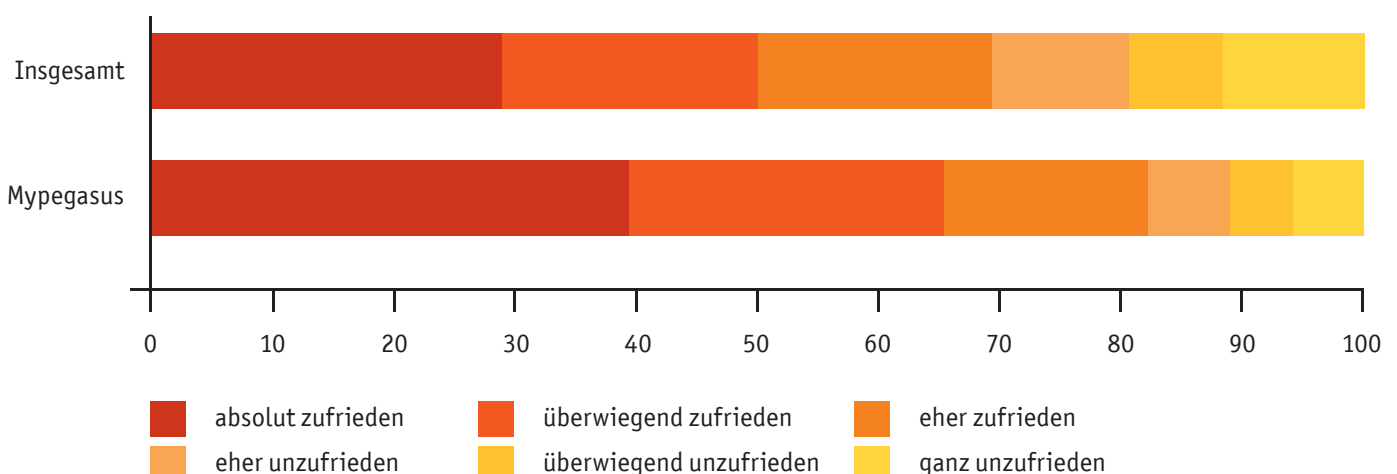
- F-a-2

Im Vergleich der am Praktiker-Transfer beteiligten Träger zeichnet sich die Beratung von Mypegasus und GPQ durch mehrere Besonderheiten aus. Besonders bemerkenswert ist die enge Kontaktdichte zu den Teilnehmer_innen, die insbesondere auch nach Abschluss der Qualifizierungsphase fortgeführt wurde und hier, sofern von den Teilnehmer_innen eingefordert, durch Elemente intensiver, „klassischer“ Arbeitsvermittlung ergänzt wurde. Dazu gehörten

die Unterstützung der individuellen Such- und Bewerbungsaktivitäten der Teilnehmer_innen, aber auch die Akquise von offenen Stellen durch die Transferberater_innen und die direkte Ansprache von Unternehmen, um offene Stellen für die Praktiker-Beschäftigten nutzbar machen zu können. In der Anbahnung von Unternehmenskontakten hat sich die elaborierte, gemeinsam geführte Datenbank über regionale Arbeitgeber als effektiver Türöffner erwiesen. Diese Funktion war umso bedeutsamer, als dass sich die Kaltakquise – die Kontaktanbahnung zu neuen Unternehmen – für Träger von Transfergesellschaften aus verschiedenen Gründen als schwierig gezeigt hat.

Die überdurchschnittlich intensive Unterstützung der Teilnehmer_innen spiegelt sich in den quantitativen Bewertungen der Transferberater_innen durch die Teilnehmer_innen wieder. Der Modus der Antworten (39,5%) liegt auf dem Item „Absolut zufrieden“ und damit auf der bestmöglichen Antwort. Mehr als 80% der Teilnehmer_innen von Mypegasus und GPQ sind tendenziell mit der Beratung durch ihre Transferberaterin oder ihren Transferberater zufrieden oder sehr zufrieden. Damit heben sich die beiden Träger Mypegasus und GPQ positiv ab, bei einem auch über alle Träger gesehen durchaus positiven Gesamtbild in den Bewertungen durch die Teilnehmer_innen.

Abbildung 10: „Zufriedenheit mit dem persönlichen Transferberater“



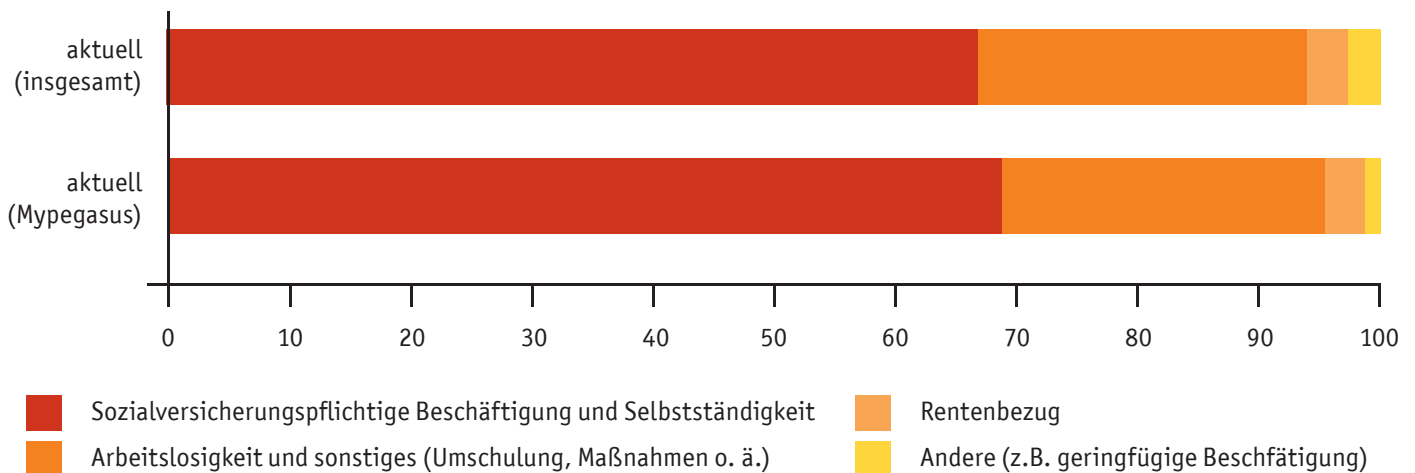
7. Verbleib der TN nach der Transferberatung und Übergänge in Arbeit



Zum Zeitpunkt der quantitativen Befragung befanden sich knapp 70% der von Mypegasus und GPQ betreuten Beschäftigten wieder in einem Arbeitsverhältnis, etwa ein Viertel der Beschäftigten war arbeitslos. Der Vergleich der Daten von Mypegasus und GPQ zum Gesamtprojekt zeigt eher geringe Unterschiede: Der Anteil der Personen in Arbeitslosigkeit ist etwas geringer, der Anteil der Personen in Beschäftigung liegt bei Mypegasus/GPQ leicht höher als der Praktiker-Gesamtdurchschnitt, wie die folgende Abbildung zeigt.

Dazu hat die Befragung die Transferteilnehmer_innen, die in Beschäftigung übergegangen sind, zur Qualität der neuen Beschäftigung nach bestimmten Vergleichsmaßstäben befragt. Im Folgenden werden zwei Indikatoren abgebildet, die Höhe des Entgelts und die allgemeine Zufriedenheit mit der neuen Tätigkeit im Vergleich zur vormaligen Arbeit bei Praktiker. In Bezug auf die individuelle Entgeltentwicklung war zu erwarten, dass die Aufnahme eines neuen Jobs tendenziell mit Entgeltverluste verbunden sein würde. Für diese Hypothese sprachen zwei Gründe: Erstens das überdurchschnittliche Entgeltniveau bei Praktiker als tarifgebundenem Unternehmen, zweitens empirische Ergebnisse aus anderen Studien über Transfergesellschaften (Mühge u. a. 2012).

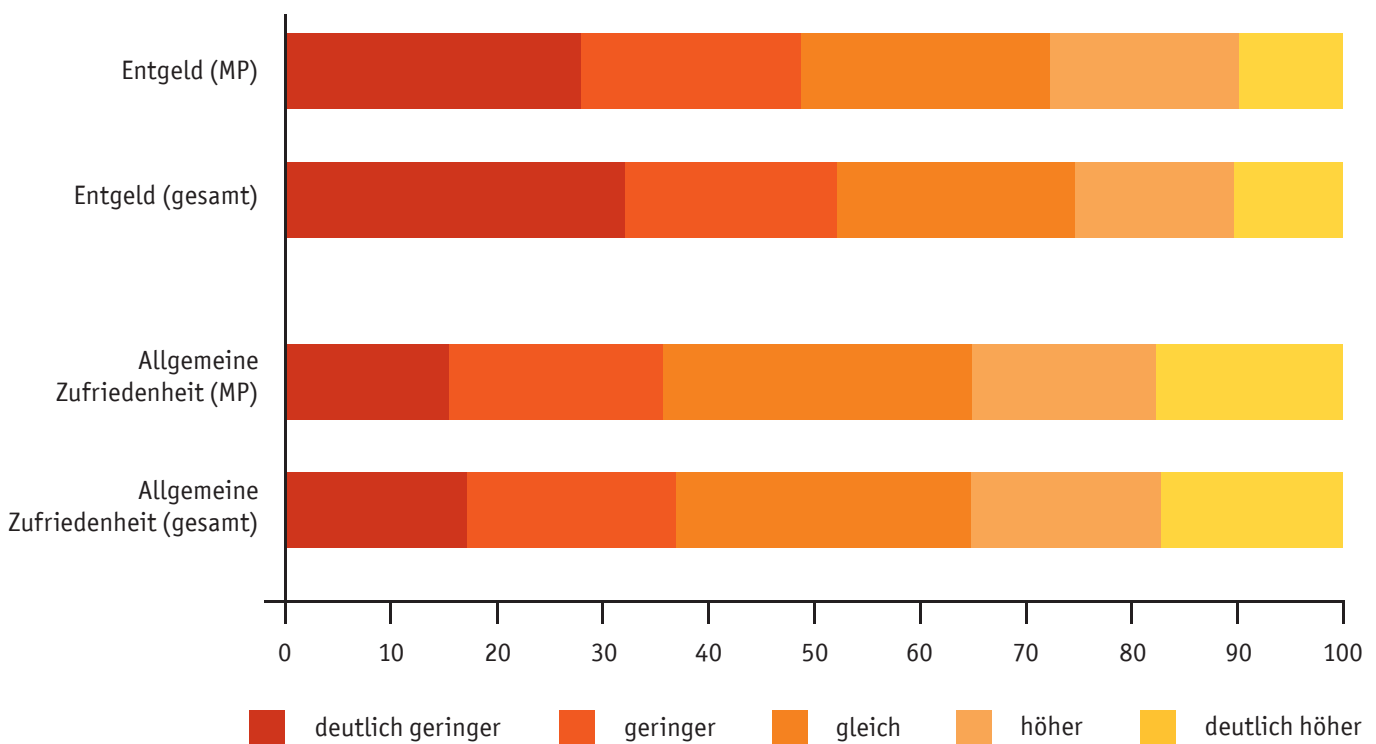
Abbildung 11: Beschäftigungsstatus zum Befragungszeitpunkt



Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Hypothese: Der Großteil der Teilnehmer_innen im Praktiker-Gesamtprojekt (52,2%), die eine neue Beschäftigung aufgenommen hatten, mussten Entgeltverluste hinnehmen; etwas mehr als ein Viertel der Teilnehmer_innen konnten sich finanziell verbessern, ein weiteres Viertel hat in der neuen Beschäftigung das alte Entgeltniveau beibehalten. Im Falle der Mypegasus/GPQ-Teilnehmer_innen fallen die Ergebnisse etwas positiver aus: Die Gruppe der Beschäftigten mit Entgeltverlust ist etwa um drei Prozentpunkte kleiner, die anderen Gruppen sind entsprechend größer besetzt, wie die folgende Abbildung vergleichend zeigt.

Im Unterschied zum Entgelt als harte Arbeitsbedingung gibt die Abbildung auch die allgemeine Zufriedenheit der Beschäftigten mit der neuen Tätigkeit wieder, die stellvertretend für die weichen Qualitätsfaktoren der neuen Beschäftigung steht. Die Abbildung zeigt ein ausgeglichenes Bild, innerhalb dessen der Schwerpunkt der Antworten in der Mitte, im neutralen Bereich liegt. Die Unterschiede zwischen Mypegasus/GPQ und dem Gesamtprojekt sind gering; bezogen auf die beiden süddeutschen Transferträger sind 35,7% der Beschäftigten mit der neuen Tätigkeit (deutlich bis leicht) weniger zufrieden, von höherer Zufriedenheit sprechen mit 35,1% etwa die gleiche Anzahl an Beschäftigten.

Abbildung 12: Vergleich der neuen mit der vorherigen Tätigkeit



8. Arbeitsmarktpolitische Bewertung des Transferprojekts des Trägers



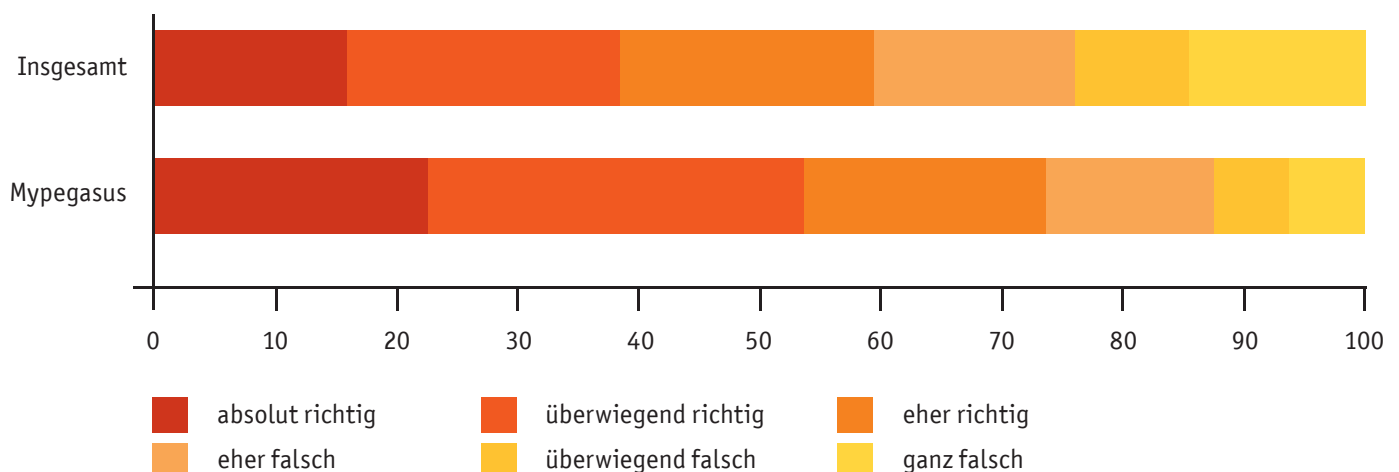
Die Implementation und Durchführung der Transfergesellschaften im Rahmen der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten war ein bislang beispielloses Projekt in der Geschichte des Instruments. Seine herausstechenden Merkmale sind die außerordentlich hohe Anzahl an Beschäftigten, die Betreuung von Standorten in der Fläche, und die knappen Ressourcen durch die Insolvenz eines Einzelhandelsunternehmens. Vor diesem Hintergrund hatte die gesamte Praktiker-Transfergesellschaft den Charakter eines Pilotprojekts, dass mit hohen Risiken für die Träger verbunden war.

Die Fallstudie hat gezeigt, dass es trotz der großen Zeitnot im Aufbau des Projekts den Trägern GPQ und Mypegasus sowie dem Verbund insgesamt gelungen ist, ein flächendeckendes Auffangen der Beschäftigten und deren arbeitsmarktpolitische Beratung und Unterstützung zu gewährleisten. Die hohen Übergangsraten vom Profiling in die Transfergesellschaft von mehr als 90% zeugen davon, dass dies

allen beteiligten Trägern in der schwierigsten Phase des Projekts geglückt ist und dass sich die Strukturen der Zusammenarbeit unter Einbindung eines zentralen Koordinierungsstelle als effektiv erwiesen haben.

Im Rahmen der Breitenbefragung der Teilnehmer_innen wurden diese gefragt, inwiefern ihre Erfahrungen in der Transfergesellschaft sich mit dem decken, was ihnen in den Infoveranstaltungen zu Beginn versprochen worden ist. Die Auswertung der Daten ergibt, dass der Modus auf dem zweitem Item, „trifft überwiegend zu“, liegt. Vergleicht man die Werte der Träger Mypegasus und GPQ mit dem Gesamtprojekt, ergeben sich deutliche Unterschiede: Die Bewertungen der Teilnehmer_innen der süddeutschen Träger liegen deutlich über dem Durchschnitt. Knapp drei Viertel der Befragten antworten dort mit zustimmender Tendenz, im Durchschnitt über alle Träger liegt dieser Wert bei knapp 60%. Auch in der Betrachtung der einzelnen Items liegen Mypegasus und GPQ ausnahmslos über dem Durchschnitt der Transferträger insgesamt, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 12: „Die Transfergesellschaft hat insgesamt das geboten, was in der Informationsveranstaltung versprochen wurde.“



9. Zusammenfassung und Ausblick



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. Die in dieser Fallstudie untersuchten Träger Mypegasus und GPQ bildeten mit mehr als 2.300 Teilnehmer_innen das größte Teilprojekt, das 112 Standorte des Baumarkt-Unternehmens in Baden-Württemberg, Bayern und weiteren Bundesländern umfasste.

Die Fallstudie hat gezeigt, dass die Implementation der Praktiker-Transfergesellschaften eine Herkulesaufgabe für die beteiligten Akteure war. Die administrative, organisatorische und inhaltliche Vorbereitung war komplex und von der Koordination und Kommunikation verschiedener Akteure abhängig; aufgrund der vielen Schnittstellen und der Dynamik der Ereignisse waren viele Abstimmungen in der Anfangsphase fehleranfällig. Trotz gravierender Restriktionen ist es den beiden Träger Mypegasus und GPQ – in Kooperation mit der Koordinierungsstelle und den anderen Akteuren – gelungen, zum operativen Projektstart Ende September 2013 ihre Beratungsarbeit in der Fläche 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 war die Einschätzung der Transfer Teilnehmer_innen zur Qualität der arbeitsmarktpolitischen Unterstützung in der Transfergesellschaft. Beschäftigte, die nach Arbeitsplatzverlust in die Transfergesellschaft überwechseln, schätzen ihre sozialen Risiken sehr realistisch ein. Sie stellen hohe Erwartungen an die Beratung und arbeitsmarktpolitische Unterstützung in der Transferzeit. Die Befunde der Evaluation zur individuellen Zufriedenheit haben

ergeben, dass das gesamte Transferprojekt überwiegend gute Bewertungen durch die Teilnehmer_innen erhalten hat: Knapp 70 Prozent aller Transfer Teilnehmer_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 liegt der Anteil der Teilnehmer_innen mit positivem Gesamturteil mit 67,5 Prozent um 2,5 Prozentpunkte höher (Mühge u. a. 2012). Diese geringe 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, die Schwierigkeiten in der operativen Transferarbeit in der Anfangsphase zu überwinden und die Qualität ihrer Arbeit im laufenden Transferprojekt immer weiter zu verbessern.

Aus dem insgesamt positiven Ergebnis der gesamten Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften stechen die beiden Träger Mypegasus und GPQ bei der Qualitätsbewertung durch die Teilnehmer_innen positiv hervor: Die Ergebnisse der beiden Träger liegen durchgehend über dem Durchschnitt der Ergebnisse über alle Träger im Verbund. In dem größten Teilprojekt im Trägerverbund ist es der Mypegasus und der GPQ gelungen, ihren vermittlungsorientierten Ansatz in der Beratungspraxis umzusetzen. Ein Schlüssel des Erfolgs dürfte die Rekrutierung aus einem Netzwerk bereits bekannter und bewährter Berater_innen liegen, ein weiterer Erfolgsfaktor ist die hohe Kontaktdichte und zeitliche Intensität der Beratung, die auch nach dem Abschluss der Qualifizierungsphase fortgeführt wurde und in eine echte Vermittlungsberatung mündete. Für die Vermittlungsberatung stand mit der gemeinsamen Unternehmensdatenbank ein effektives Werkzeug für den Zugang in regionale Unternehmen und deren offenen Stellen zur Verfügung.

8. 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 Beschäftigtentransfer. Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften. Materialien zu Monitoring und Evaluation. Hg. v. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Bottrop (G.I.B. Arbeitspapiere, 39).

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

Der Forschungsschwerpunkt „Betriebliche Restrukturierungsstrategien und soziale Sicherheit“ des Helex Instituts nimmt betriebliche Krisensituationen, Schrumpfungsprozesse von Unternehmen und Strategien der Beschäftigungssicherung in den Fokus. Aktuelle Forschungsthemen des Schwerpunkts sind Transfergesellschaften und -agenturen sowie die Personalvermittlung auf internen Arbeitsmärkten zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit.

Aktuelle Veröffentlichungen aus dem Forschungsbereich:

Mühge, Gernot, 2015:
Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag (Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung).

Mühge, Gernot, 2015: Die Förderung individueller Handlungsfähigkeit nach Personalabbau. Die Transfergesellschaft des Trägers GPQ bei der Loewe Opta GmbH. Eine qualitative Fallstudie. Helex Institut. Bochum (Helex Paper, 1/2015).

Knuth, Matthias; Mühge, Gernot; Kirsch, Johannes (2014):
Managing restructuring in Germany. Innovation and learning after the financial crisis. Paris (IRENE Policy Paper, 7).

Mühge, Gernot; Schmidt, Heinz-Hinrich (2014):
Beschäftigtertransfer: Gute Qualität trotz schlechter Rahmenbedingungen.
Hg. v. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik).

Knuth, Matthias / Kirsch, Johannes / Mühge, Gernot, 2013:
Der Beschäftigtertransfer in Deutschland und seine Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich.
In: Voest-Alpine-Stahlstiftung. Umstiege. 25 Jahre Stahlstiftung 1987-2012. Weitra: Verl. Bibliothek der Provinz, S. 128-135

Mühge, Gernot, 2013:
Personalvermittlung auf internen Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich: Deutschland, Japan und Schweden.
In: Haipeter, Thomas / Mühge, Gernot / Schmierl, Klaus / Struck, Olaf (Hrsg.), 2013: Berufliche Qualifikationen. Eine Analyse für offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67-99.

Mühge, Gernot / Kirsch, Johannes, 2012:
Wirksamkeit in der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland.
München [u.a.]: Hampp.

Mühge, Gernot / Niewerth, Claudia / Icking, Maria / Mahler, Julia, 2012:
Soziale Sicherheit durch Beschäftigtertransfer. Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften.
Bottrop: G.I.B. Materialien zu Monitoring und Evaluation, Arbeitspapiere, 39.

