

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

Workshop

Forschungsprojekt: Evaluation der Praktiker/Max-Bahr-  
Transfergesellschaften

Helex Institut, Berlin, 15.10.2015

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

# Agenda

- Die Transfergesellschaft in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baummarktketten: Einführung und Ergebnisse
- Transferberatung zwischen Befähigung und Aktivierung
  - Ausgangslage und theoretischer Hintergrund
  - Beratung in Bildung und Beruf
  - Typologien in der Beratung
- Zusammenfassung und Fazit

## Einführung in die Transfer- gesellschaft

## Einführung in die Transfergesellschaft Ausgangslage

- Insolvenz der Praktiker- und Max-Bahr-Baumarktketten im Sommer 2013
- 20.000 Beschäftigte in 300 Filialen
- Verbund aus sechs Trägern plus Koordinator
- ...für 7.500 Transfer-Beschäftigte

## Einführung in die Transfergesellschaft

## Einführung in die Transfergesellschaft Ausgangslage

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



## Einführung in die Transfergesellschaft

### Einführung in die Transfergesellschaft

#### Rahmenbedingungen der Transfergesellschaft

- Laufzeit der Transfergesellschaft:  
3 bis 6 Monate, nach Seniorität
- Ø 4,9 Monate
- Aufstockung auf 70% (Praktiker) bzw. 75% (Max Bahr) des vorherigen Netto-Entgelts
- Sozialplanmittel für Qualifizierung:  
EUR 200 pro Teilnehmer\_in
- ESF-Mittel: EUR 296 pro TN –  
unterschiedlich verteilt auf die sechs Träger

## Einführung in die Transfer- gesellschaft

## Einführung in die Transfergesellschaft Struktur der Teilnehmer\_innen

- 58% Frauen, 42% Männer
- Migrationshintergrund: unter 5%
  
- 86% mit Lehre oder Berufsausbildung
- ...davon 57% fachfremd beschäftigt
  
- lange Betriebszugehörigkeiten: Ø 17 Jahre (SD: 7,4)
- hohes Lebensalter der TN: Ø 47,8 Jahre (SD: 9,4)

## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

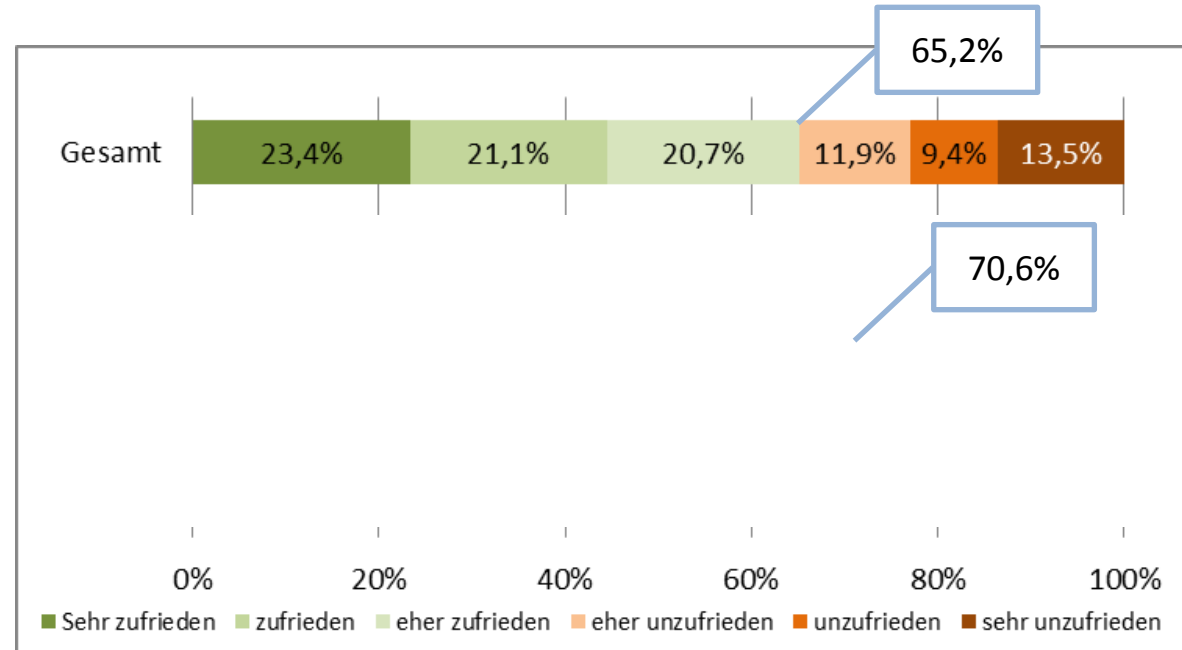
### Vorüberlegung

- Transfer-Teilnehmer\_innen sind sich ihres sozialen Risikos in der beruflichen Umbruchsituation bewusst
  - Sie erwarten keinen „Parkplatz“ in der Transfergesellschaft, sondern fordern eine aktive arbeitsmarktpolitische Unterstützung (Mühge, Niewerth u.a. 2012)
- Qualität der Dienstleistung aus der Perspektive der Teilnehmer\_innen zentraler Indikator

## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

### Zufriedenheit der Teilnehmer\_innen mit der Transfergesellschaft insgesamt

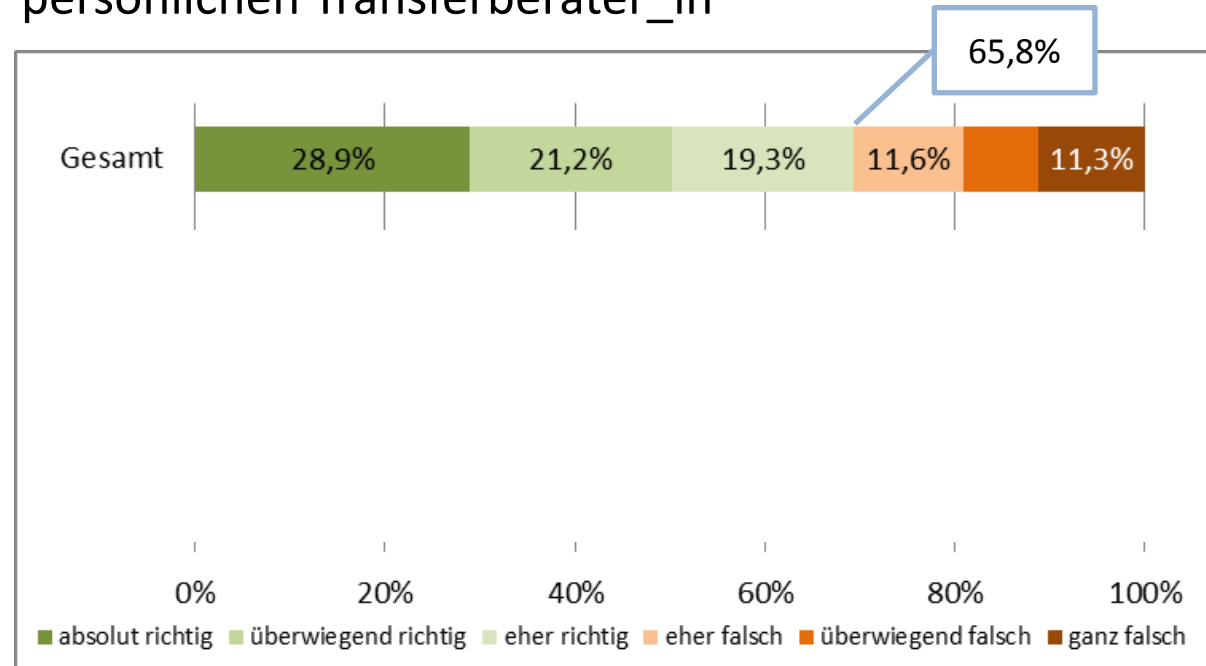




# Wirksamkeit der Transfergesellschaft

## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

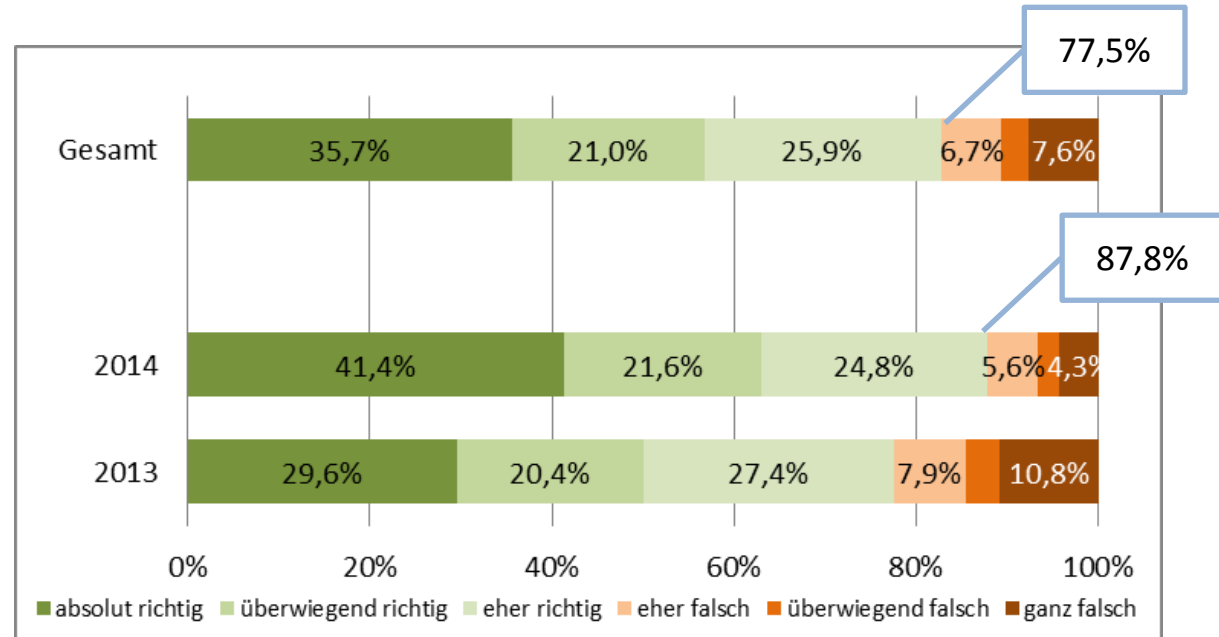
Zufriedenheit der Teilnehmer\_innen mit ihrer/ihrem persönlichen Transferberater\_in



## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

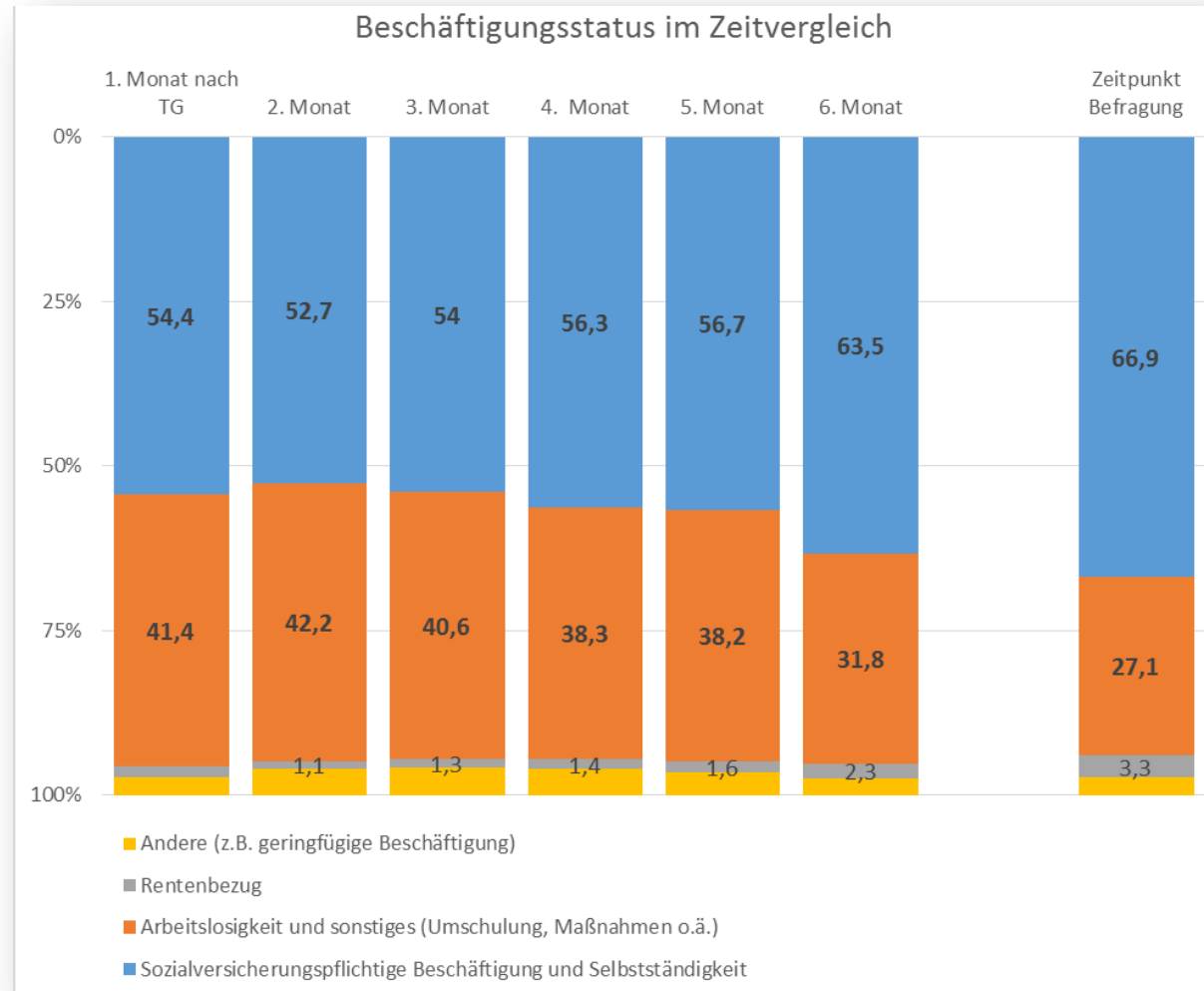
## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

„Ich würde die Transfergesellschaft Freunden und Bekannten weiterempfehlen“



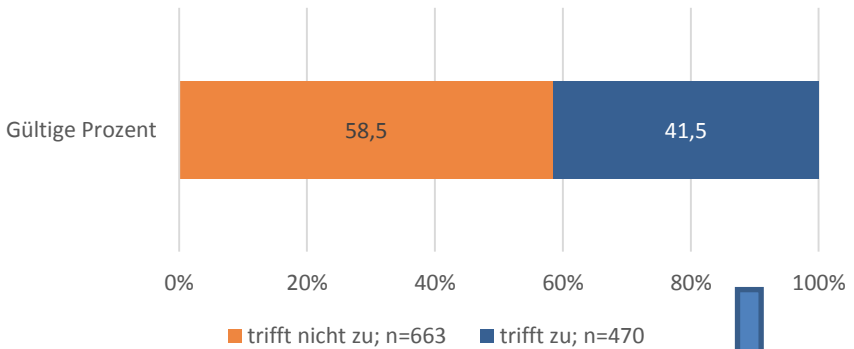
# Wirksamkeit der Transfergesellschaft

## Verbleib der Teilnehmer\_innen auf dem Arbeitsmarkt

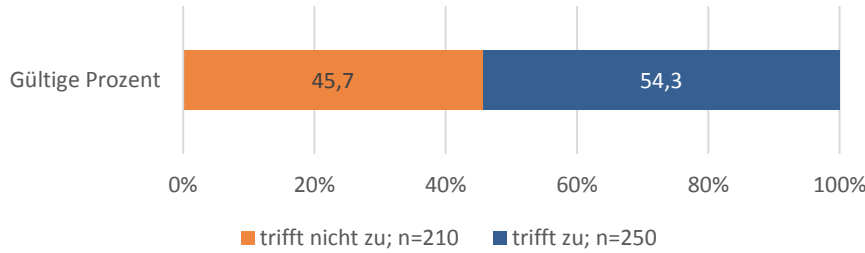


# Vermittlung und aktuelle Beschäftigung Standortübernahme

Hat am gleichen Standort ein neues Unternehmen des Einzelhandels aufgemacht?



Haben Sie bei diesem Unternehmen, welches ihre Filiale/Arbeitsstätte übernommen hat, eine Beschäftigung angefangen?

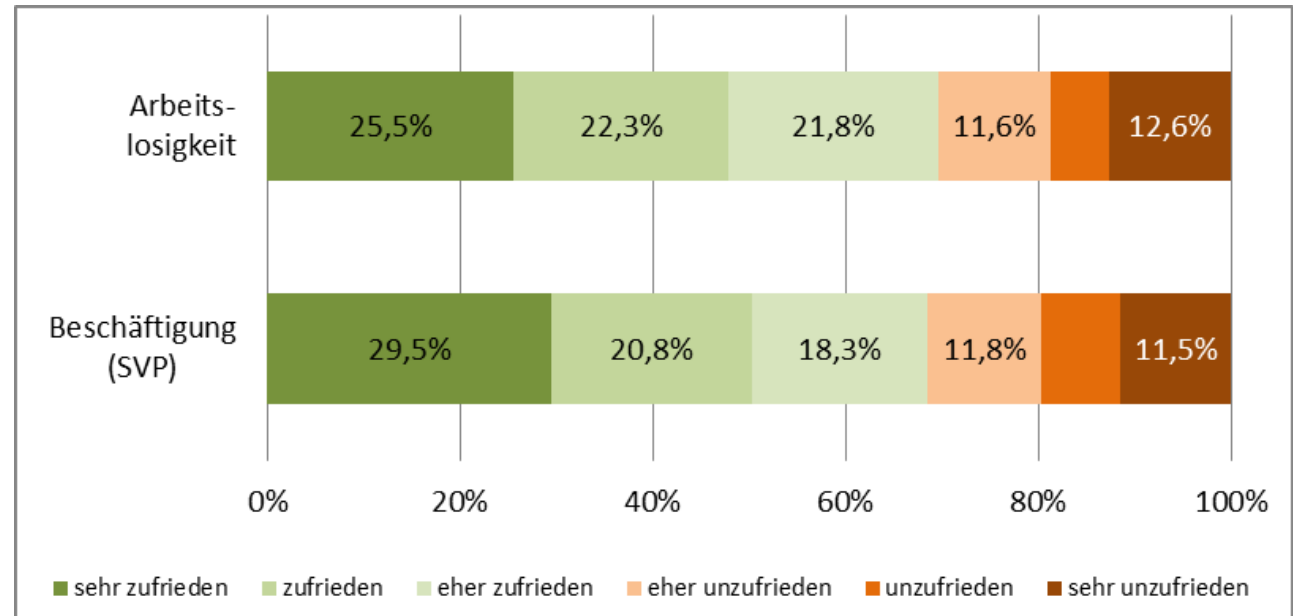


# Wirksamkeit der Transfergesellschaft

## Zufriedenheit mit der Leistung der TG in Abhängigkeit vom Status auf dem Arbeitsmarkt

Indikator:

Zufriedenheit mit dem/der persönlichen Transferberater\_in



## Wirksamkeit der Transfergesellschaft

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

- Gelungene Implementation von flächendeckenden und arbeitsfähigen Transfergesellschaften über das ganze Bundesgebiet innerhalb weniger Wochen
- bedeutete einen administrativen und organisatorischen Kraftakt für Träger und die Koordinierungsstelle PCG Project Consult
- Insolvenz: zusätzlich erschwerte Bedingungen für das Transferprojekt
- 85% der Teilnehmer/innen sind der Ansicht, der Eintritt in die Transfergesellschaft war eine richtige Entscheidung

## **Theorie der Übergangsmärkte**

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

## **Theorie der Übergangsmärkte**

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

Fokussiert arbeitsmarkt- und sozialpolitische Instrumente.

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

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

(Schmid 2008: 51)

→ Institutionelle Absicherung von Risiken und Erleichterung von Übergängen



### Konzept des sozialen Konvois

„Gerechtigkeitsperspektive“ (Kieselbach 2001: 37) beruflicher Umbrüche

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

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

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

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

### Guidance versus Counselling

Guidance	Counselling
Bereich beruflicher Beratung	Bereich psychosozialer Beratung
Wissens- und Informationsvermittlung	Aufdeckung von potentiellen Ressourcen in Beziehungen und individuellen Eigenschaften
Atomisierter Akteur	Eingebetteter Akteur
Kognitiv fokussiertes Konzept	Emotional fokussiertes Konzept

(Nestmann 2011: Anforderungen an eine nachhaltige Beratung in Bildung und Beruf: Ein Plädoyer für die Wiedervereinigung von 'Counselling' und 'Guidance'.)

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

### Ökonomischer Aktivierer versus Sozialpsychologischer Kümmerer

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

→ Beratungstypologie impliziert keine Wertung

## Beratungstypologie

### Ökonomischer Aktivierer

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

### Sozialpsychologischer Kümmerer

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

## Aktive und passive Bewältiger\_innen

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

## Teilnehmertypologie

### Aktiver Bewältigungstypus

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

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

### Passiver Bewältigungstypus

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

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

**Aktive Bewältiger\_innen** erwarten tendenziell schnelle und umfassende Unterstützung in Sachen Bewerbung und Stellensuche und empfinden sozialpsychologische Beratung eher als überflüssig:

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

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

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



**Passive Bewältiger\_innen** erwarten tendenziell mehr Orientierungshilfe und psychologische Unterstützung:

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

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

Die Herausforderung bei den Teilnehmer\_innen dieses Typus liegt in der Beratungsform:

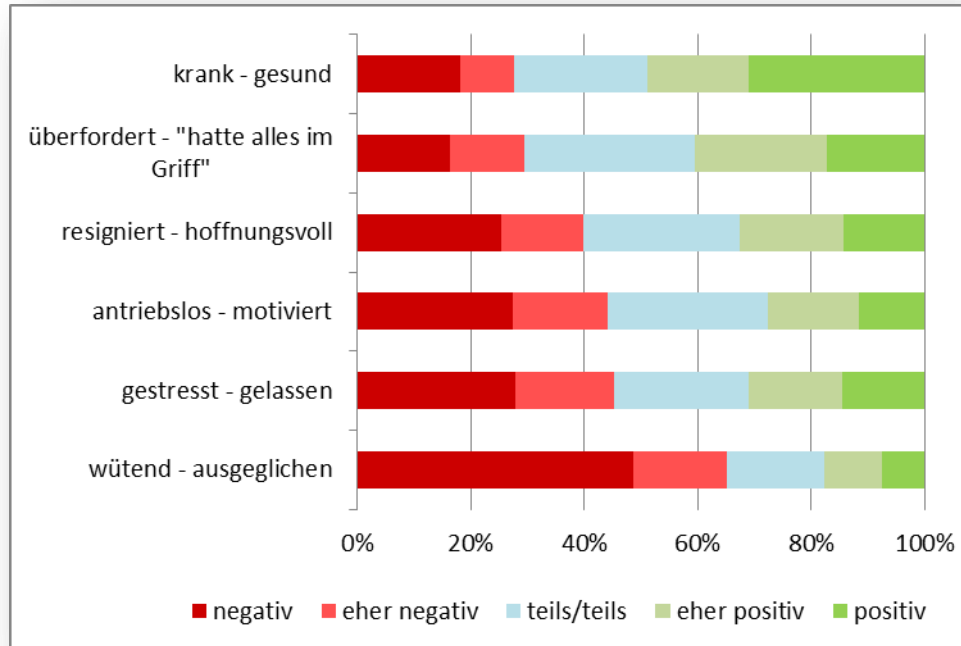
*„Das Selbstwertgefühl wieder hin zu kriegen, das ist der schwierigste Akt dabei. [...] Da kann man nicht mit dem erhobenen Zeigefinger rangehen und sagen ‚mach das jetzt mal so und so‘, sondern dass die ihre Stärken nach und nach für sich erarbeiten.“*

### Indikatoren

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

# Belastung durch den Stellenabbau

## Belastungsindikatoren der Beschäftigten



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

## Zusammenfassung und Fazit

Im Spannungsfeld zwischen Aktivierung und Befähigung spielen die Transferberater\_innen die Schlüsselrolle:

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

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

→ „Counselling“-skills

→ Kenntnisse über örtliche Beratungsangebote und Anlaufstellen (Suchtberatung, Schuldnerberatung... )

→ Supervision

**Vielen Dank für Ihre und Eure  
Aufmerksamkeit**

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

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik