

Gernot Mühge

Weiterentwicklung der Instrumente des Beschäftigentransfers

Essay zur Tagung



Am 14. November 2014 haben die Friedrich-Ebert-Stiftung, die Stiftung Bildung und Beschäftigung und das Helex Institut in Berlin eine Tagung zur „Weiterentwicklung der Instrumente des Beschäftigentransfers“ durchgeführt. Ziel der Tagung war es, mit Akteuren aus Wissenschaft, Politik, Gewerkschaften und Praktikern aus Unternehmen und Trägern von Transfergesellschaften den Stand des Beschäftigentransfers im Vergleich Deutschland und Schweden zu diskutieren und Ansatzpunkte der Weiterentwicklung des deutschen Transfermodells zu identifizieren.

Auf dem Programm standen zum einen ein filmischer Beitrag von Herbert Hansel über die Arbeit einer Transfergesellschaft, ergänzt durch Ergebnisse der zugehörigen wissenschaftlichen Evaluation, zum anderen ein Vortrag von Andreas Diedrich, Universität Göteborg, über das schwedische Modell des Beschäftigentransfers, das auf den so genannten „Job Security Councils“ fußt. Mit diesen Beiträgen hat die Tagung zwei grundlegende Aspekte des Beschäftigentransfers in den Fokus genommen: Im Film wurde die Arbeit einer Transfergesellschaft aus der *Innenperspektive* gezeigt, angefangen von der lebensweltlichen Situation der von Stellenverlust betroffenen Beschäftigten, über die Praxis der Transferberatung, der Qualifizierung, bis hin zur Zeit nach der Transfergesellschaft, im neuen Job oder in Arbeitslosigkeit und Nachbetreuung. Die Einführung in das schwedische Modell und die Diskussion um seinen Bezug zum

deutschen Transferregime hat die *Außenwelt* des Beschäftigungstransfers kritisch in den Mittelpunkt gestellt, seine gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Rahmenbedingungen.

Das folgende Papier enthält essayistische Überlegungen, die im Anschluss an die Tagung entstanden sind. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Filmbeitrag „Beschäftigungstransfer bei Loewe-Opta“ von Herbert Hansel, mit dem sich die Tagung ein ungewohntes Format wirkungsvoll zunutze gemacht hat. Der Film wurde durch die qualitativen Befunde der wissenschaftlichen Evaluation der Loewe Opta-Transfergesellschaft aus dem Helex Institut kommentiert und in seinen Kernaussagen validiert. Im Vergleich zu einem Vortrag als dem üblichen Format auf Tagungen entfaltet der Film eine eigene Stärke. Sie findet sich in jenen Passagen, in denen er die subjektiven Perspektive der zentralen Personen wiedergibt: die der Transferteilnehmer und ihrer Berater. Der Film gibt den Akteuren ein Gesicht und zeigt dem Publikum die individuelle Belastungssituation durch Stellenverlust und die Wirkung der Transferberatung. Der Zuschauer bekommt einen lebendigen Eindruck von Transfergesellschaften als situativ angemessene Art der Arbeitsmarktpolitik und als Alternative zum Vermittlungsansatz der Bundesagentur. Vor diesem Hintergrund ist für Wissenschaft sowie Politik und Sozialpartner lohnenswert, die spezifische Kombination von Beratungsangeboten in Transfergesellschaften kritisch zu reflektieren, zumal der Ansatz von Transfergesellschaften auf der Tagung durchaus konträr diskutiert worden ist: Die Meinungen spiegeln sich in Deutungsmustern wie „angemessene Trauerarbeit“ mit den Betroffenen auf der einen und „Gefühlssoße“, die ein Wohlgefühl verschafft, aber arbeitsmarktpolitisch wirkungslos sei, auf der anderen Seite – so das Spektrum der Meinungen auf der Tagung.

In diesem Kontext ist ein kurzer Exkurs in das Konzept „Sozialer Geleitschutz bei beruflichen Umstrukturierungen“ hilfreich, dass in Deutschland von insbesondere von Thomas Kieselbach entwickelt worden ist (statt vieler: Kieselbach 2001; Kieselbach/Beelmann 2006). Sein Ausgangspunkt ist folgender: Menschen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, stehen unter erheblichen psychosozialen Stress. Sie leiden unter ökonomischen Einbußen, dem Risiko des sozialen Abstiegs, dem Verlust des produktiven Beitrags zur Gesellschaft, des sozialen Arbeitsumfelds, der Zeitstruktur, die ein Arbeitsverhältnis vorgibt usw. (Büssing 1993; Frese 1994). Die Reaktion der Betroffenen ist dabei keinesfalls „mechanisch“, im Gegenteil fallen die individuellen Verarbeitungsformen höchst unterschiedlich aus (Brinkmann/Wiedemann 1994).

Das gesellschaftliche Umfeld tendiert dazu, die Bewältigung des Arbeitsplatzverlusts und die Verantwortung zur Überwindung der Arbeitslosigkeit dem Individuum zu überlassen, womit es, so die Forschung, oftmals überfordert ist: Eigeninitiative, Selbstvertrauen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation werden gesellschaftlich überschätzt, die kränkende Wirkung des Arbeitsplatzverlusts, Demotivation und Stress werden unterschätzt. Kieselbach kommt zu dem Ergebnis, „dass für viele Menschen der Arbeitsplatzverlust eine traumatische Erfahrung darstellen kann, welche sie nicht mit ihren eigenen Bewältigungsressourcen angemessen verarbeiten können“ (2001: 37).

In den 2000er Jahren hat Kieselbach auf Basis dieser Ergebnisse das Konzept des Sozialen Konvois in beruflichen Restrukturierungen erarbeitet. Der Konvoi soll als soziale Unterstützung „beim einzelnen die Angst vor einer ungewissen Zukunft soweit verringern, dass er handlungsfähig bleibt“ und „ihm eine akzeptierte soziale Rolle für den Zeitraum des Übergangs“ vermitteln (Kieselbach/Beelmann 2006). Handlungsfähigkeit und die Herstellung von Orientierung stehen eindeutig im Zentrum des Ansatzes, wohingegen die klassischen Instrumente der Arbeitsmarktpolitik: Qualifizierung, Beratung, Unterstützung bei der Arbeitssuche (um den Begriff „Arbeitsvermittlung“ zu vermeiden) im Konzept des Sozialen Konvois eher am Rande thematisiert werden.

Zurück zur Veranstaltung: Film und Studie über die Transfergesellschaft bei Loewe Opta (Mühge 2015) zeigen, dass Transfergesellschaften, sofern sie ihre Arbeit gut machen, die Integration vom Sozialen Konvoi mit klassischer Arbeitsmarktpolitik versuchen. Die Aufgabe, individuelle Handlungsfähigkeit herzustellen, besitzt in der Anfangsphase der untersuchten Transfergesellschaft Priorität. Mit der Zeit verlagern sich die Schwerpunkte, und – je nach individuellen Möglichkeiten der Teilnehmer – über die berufliche Orientierung zur arbeitsmarktpolitischen Aktivierung und Qualifizierung. Auf Druck, Sanktionen, Maßnahmen der Disziplinierung wird verzichtet. Transfergesellschaften sind in der Lage, die Beschäftigten aufzufangen, zu stabilisieren, um sie dann zu qualifizieren und in der Suche nach einer neuen Stelle individuell zu unterstützen. Der Erfolg des Ansatzes hängt an verschiedenen Voraussetzungen, dazu einige Beispiele.

- Die Transferberatung sollte die Teilnehmenden jederzeit auch in Dingen unterstützen, die nicht unmittelbar mit der Stellensuche zu tun haben, etwa in familiären Angelegenheiten, oder hinsichtlich der finanziellen oder gesundheitlichen Situation der Betroffenen. Eine Beraterin aus einem laufenden Forschungsprojekt zu

den Transfergesellschaften der Praktiker-Insolvenz berichtet dazu: „Mit der Transfergesellschaft kommen oft gesundheitliche Themen hoch. Die Leute waren die jahrelang gesund, haben nie krankgefeiert, und jetzt kommen die Krankheiten hoch“. Die Beratung sollte auf diese und andere Reaktionen der Betroffenen individuell reagieren können.

- Der Betreuungsschlüssel sollte eine durchgehend hohe Beratungsdichte ermöglichen. Die häufige oder spontane Beratungsnachfrage von einzelnen Teilnehmern sollte jederzeit möglich sein. Oftmals sind kleine Beratungen bedeutsam, z.B., um mit den Teilnehmern über eine Bewerbung zu schauen oder gemeinsam eine Stellenanzeige zu lesen und zu interpretieren.
- Die Laufzeit des Transfers muss hinreichend Zeit für Bewältigung, berufliche Orientierung und Qualifizierung ermöglichen. Kurze Laufzeiten, etwa in Insolvenzfällen, lassen sich ggf. durch eine intensive Nachbetreuung kompensieren, für die dann Mittel im Sozialplan vorgesehen werden sollten.
- Die Mittel für Qualifizierung müssen ausreichend bemessen sein. Sie sind gegenüber der Politik das wichtigste Argument für die Legitimation des Transfers, wie in der Diskussion des Films unter den Teilnehmern der Tagung deutlich wurde. Die Qualifizierung ist der arbeitsmarktpolitische Kern der Transfergesellschaft.
- Verzicht auf Sanktionen und disziplinierende Elemente in der Beratung. Die Teilnehmer haben jeglichem Druck eine deutliche Absage erteilt: Sie haben Stress genug, und sie sind sich ihrer Situation auf dem Arbeitsmarkt und den Konsequenzen ihres Handelns ausreichend bewusst (Mühge u.a. 2012). Sanktionsandrohungen und Drück führen dazu, „dass die Situation noch schlimmer gemacht wird, als sie ohnehin schon ist“, so ein Transferteilnehmer.

Es ist zu begrüßen, dass, wie im Film gezeigt wurde, Transfergesellschaften einen Ausgleich zwischen dem Sozialen Konvoi und klassischer Arbeitsmarktpolitik vollzogen haben. Aus der Perspektive der psychologischen Arbeitslosenforschung ist der Aspekt des „Forderns“ im Konzept der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik sowie wie der Druck zu schnellem Vermittlungserfolg kritisch zu sehen. Ein zum Transfer vergleichbare Konstellation ist zum Beispiel die Vermittlung der ehemaligen Schlecker-Beschäftigten durch die BA gegeben. Die Begleitforschung zu diesem Vermittlungsprojekt der BA zeigt die immanenten Widersprüche (Ramos Lobato u.a. 2013): Vor dem Hintergrund des Zwangs zu raschen Vermittlungserfolgen tendierten die Vermittlungsfachkräfte der BA zum einen dazu, den Druck auf die Arbeitslosen weiterzugeben bzw. durch

Disziplinarmaßnahmen, Kontrolle usw. zu erhöhen, verbunden mit dem Wunsch, die Zumutbarkeitskriterien des SGB III aufzuweichen. Zum anderen führen sie das Andauern der Arbeitslosigkeit auf das Verhalten der Betroffenen – mangelnde Konzessionsbereitschaft, unrealistische Erwartungen etc. – zurück; diese „stecken noch in der Schlecker-Parallelwelt“, zitiert der Bericht einen Arbeitsvermittler der Bundesagentur für Arbeit (ebd.: 6). Ihre Deutung führt zurück zu Thomas Kieselbach: Sie entspricht dem, was er die „tertiäre Viktimisierung“ von Arbeitslosen nennt (2001: 37f.): Die Gesellschaft oder das soziale Umfeld schreibt den Betroffenen aufgrund ihres „unangemessenen“ Verhaltens die Schuld an ihrer Arbeitslosigkeit zu. Zur primären Viktimisierung gehören laut Kieselbach die unmittelbaren Folgen des Arbeitsplatzverlusts, die finanziellen Einbußen, der Verlust der sozialen Einbindung und weitere Aspekte, „die wesentliche identitätsstabilisierende Bedeutung gehabt haben“; die sekundäre Viktimisierung wird mit den „mit andauernder Arbeitslosigkeit zunehmenden Erfahrungen von Alltagsproblemen und sozialer Stigmatisierung“ bewirkt (ebd.).

Der zweiten Fragestellung der Tagung, die nach den institutionellen Rahmenbedingungen des Beschäftigentransfers, konzentrierte sich auf das schwedische Modell der Job Security Councils (hervorragend beschrieben im aktuellen Report des IRENE Netzwerks, Bergström 2014). Der zentrale Unterschied zu Deutschland ist die überbetriebliche, tarifliche Regelung, die alle Betriebstypen und jede Form des betriebsbedingten Personalabbaus in das Transfermodell mit einschließt und zu einem standardisiertem Angebot führt: Die schwedischen Beschäftigten haben eine im Vergleich zu deutschen Beschäftigten deutlich höhere prozedurale Sicherheit im Personalabbau, das Image der Job Security Councils ist hervorragend. In Bezug auf den arbeitsmarktpolitischen Beratungsansatz hingegen gibt es kaum Unterschiede: Herbert Hansel könnte einen ähnlichen Film in Schweden drehen.



Bergström, Ola (2014): Managing Restructuring in Sweden. Innovation and learning after the financial crisis. Paris (IRENE Policy Paper, 14). Online verfügbar unter <http://responsible-restructuring.eu/wp-content/uploads/2014/11/Policy-paper-no-12-2014-Sweden.pdf>

Brinkmann, Christian; Wiedemann, Eberhard (1994): Individuelle und gesellschaftliche Folgen der Erwerbslosigkeit in Ost und West. In: Leo Montada (Hg.): S. 175–192.

Büssing, André (1993): Arbeitslosigkeit - Differentielle Folgen aus psychologischer Sicht. In: Arbeit 2 (2), S. 5–19.

Frese, Michael (1994): Psychische Folgen von Arbeitslosigkeit in den fünf neuen Bundesländern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. In: Leo Montada (Hg.): S. 193–213.

Holleder, Alfons (2008): Psychische Gesundheit im Fall von Arbeitslosigkeit. In: Praktische Arbeitsmedizin 2008 (12), S. 29–32.

Kieselbach, Thomas (2001): Wenn Beschäftigte entlassen werden: Berufliche Transitionen unter Gerechtigkeitsperspektive. In: Wirtschaftspsychologie 3 (1), S. 37–50.

Kieselbach, Thomas; Beelmann, Gert (2006): Psychosoziale Risiken von Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit. Effekte und Prävention. In: Psychotherapeut 51 (6), S. 452–459.

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

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

Montada, Leo (1994, Hg.): Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit. Frankfurt a.M., New York: Campus (Schriftenreihe / ADIA-Stiftung zur Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben, Bd. 2).

Ramos Lobato, Philipp; Zahradnik, Franz; Dietz, Martin; Knapp, Barbara; Sprenger, Christian (2013): Vermittlung ehemaliger Schlecker-Beschäftigter: Nicht nur eine Frage der Motivation. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB Kurzbericht, 7/2013).