

Kathrin Filipiak / Gernot Mühge  
Evaluation der Transfergesellschaften der  
Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktkette  
Vorläufige Ergebnisse

G.I.B.-Trägerforum Beschäftigentransfer  
Gelsenkirchen // Wissenschaftspark // 25.6.2015

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

# Agenda

## Agenda

- Evaluation der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften: Einführung in das Forschungsprojekt und Fragestellung
- Kurze Skizze der TG
- Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften: Erfolgreicher Transfer in der Insolvenz im Einzelhandel? Ausgewählte Befunde der quantitativen Forschung
- Hypothesen aus der qualitativen Forschung
- Fazit – Ausblick – Diskussion

# Einführung in das Evaluationsprojekt

## Einführung in das Evaluationsprojekt

### Ausgangslage

- Insolvenz der Praktiker- und Max-Bahr-Baumarktketten im Sommer 2013
  - 20.000 Beschäftigte in 300 Filialen
  - Motivation im Warenabverkauf → Transfergesellschaft
  - Verbund aus sechs Trägern plus Koordinator
  - ...für 7.500 Transfer-Beschäftigte
- 
- Evaluation des Verbunds und seiner Wirksamkeit
  - Orientierungswissen für zukünftige Fälle
  - Weiterentwicklung der Transferinstrumente

# Einführung in das Evaluationsproje kt

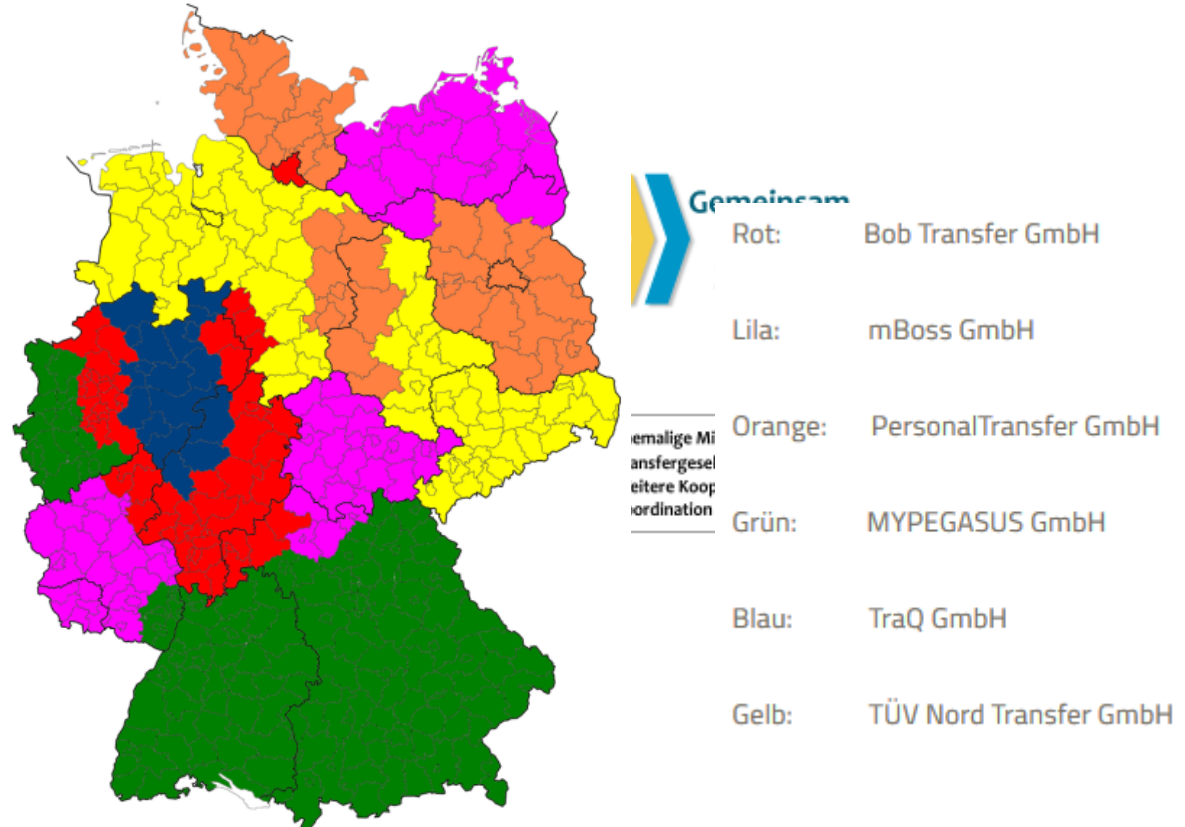
## Einführung in das Evaluationsprojekt

### Ausgangslage (II)

- 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 das Evaluationsprojekt

## Struktur und regionale Aufstellung des Transferprojekts



# Einführung in das Evaluationsproje kt

## Drei Ziele des Forschungsprojekts

- (1) Explorative Untersuchung der Implementation und Organisation des Transfers im Netzwerk
  - (2) Untersuchung der arbeitsmarkt- und insolvenzökonomischen Wirksamkeit der Transfersgesellschaft
  - (3) Vergleichende Analyse der Beratung, Vermittlung, Qualifizierung der beteiligten Träger
- (\*) Mischung aus qualitativen (Fallstudien) und quantitativen Methoden (Breitenbefragung)

## Kurze Skizze der TG

## Rahmendaten der Transfergesellschaften

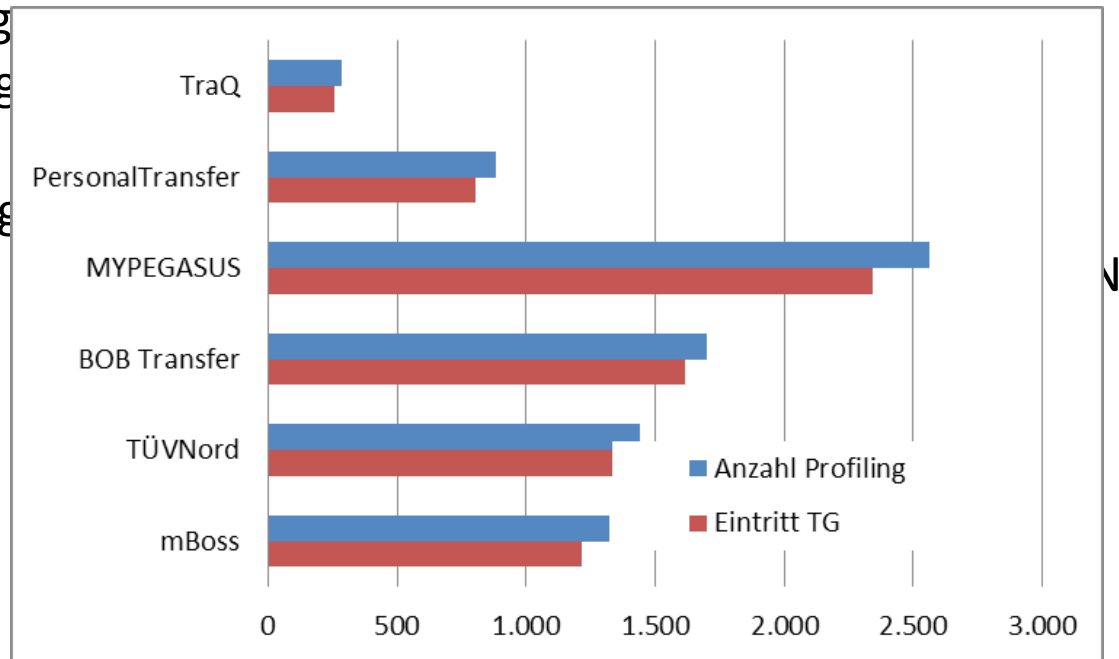
- 250 Berater haben insgesamt 8.199 Profilingmaßnahmen durchgeführt.
- 7.599 Betroffene sind in die Transfergesellschaften

überg

- Überg

gering

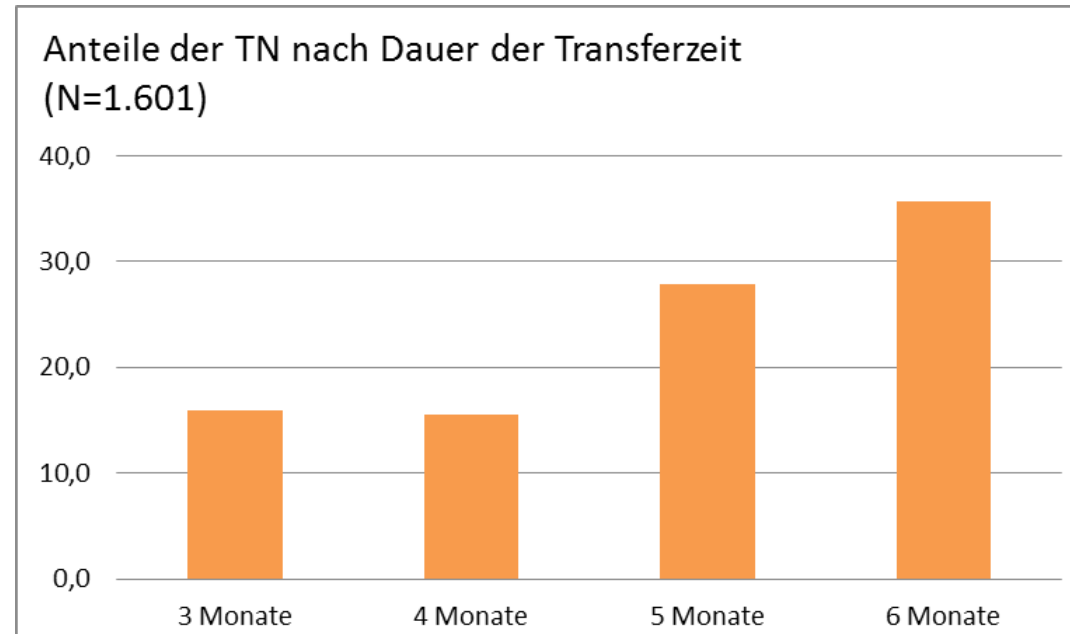
- hohe



## Skizze der TG

## Transfersozialplan und Ressourcenausstattung

- Laufzeit der TG: 3 bis 6 Monate nach Seniorität
- Aufstockung auf 70% (Praktiker) bzw. 75% (Max-Bahr)



räger

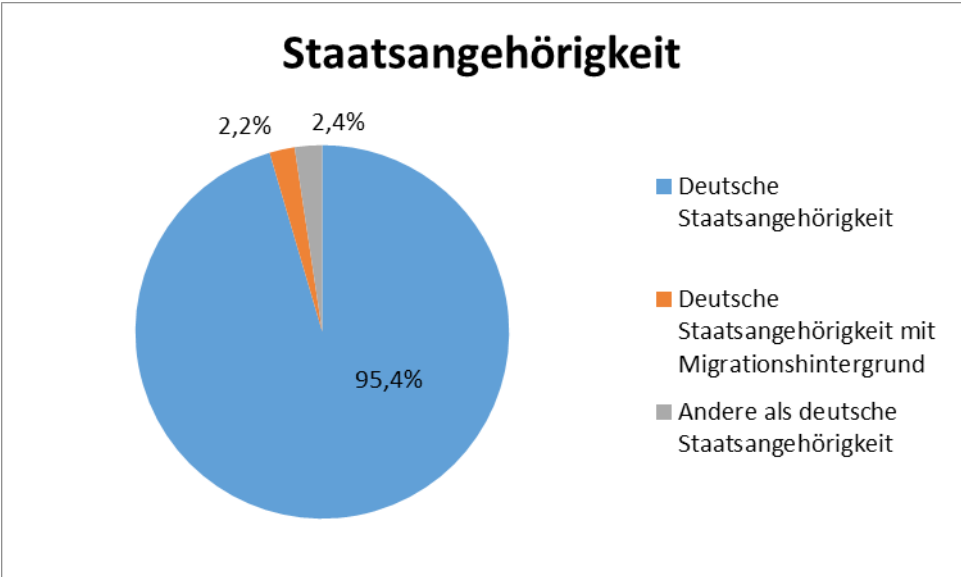


## Breitenbefragung: Methodologie

- Fragebogenkonzeption:
  - Soziodemographische Merkmale
  - Beschäftigungsbiographie
  - Erfassung der Ausgangssituation
  - Erfahrungen in der Insolvenzphase
  - Erfassung der Situation in der Transfergesellschaft
  - Bewertungsdimensionen
- Knapp 7.600 Personen im Transfer
- Rücklauf: 1.686 Fragebögen (22%)
- Feldzeit: 31.03. bis 13.06.

## Strukturmerkmale der befragten Personen

- 58% Frauen
- 42% Männer



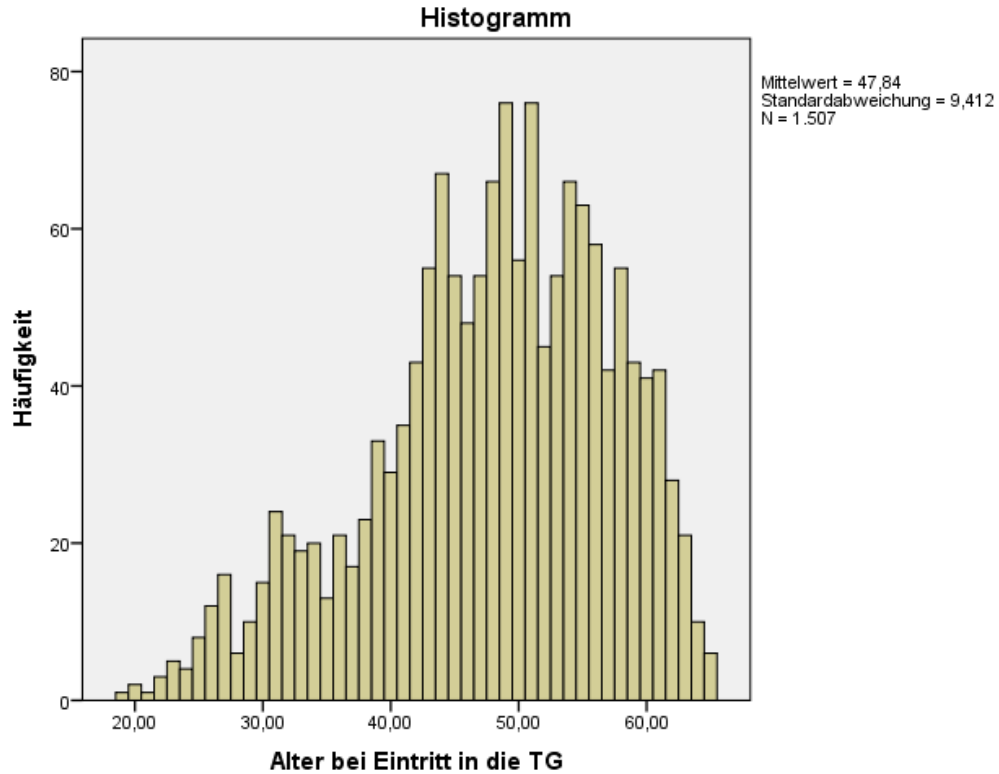
## Strukturmerkmale der befragten Personen

Höchster Schulabschluss		Gültige Prozente
Kein Schulabschluss		1,1
Nicht in Deutschland anerkannter Schulabschluss		,5
Förderschul-/ Sonderschulabschluss		,4
Hauptschulabschluss/ Volksschulabschluss		34,5
Fachoberschulreife/ mittlere Reife/ Realschulabschluss		47,3
Fachhochschulreife/ Fachabitur		6,6
Hochschulreife/Abitur		9,5
Gesamtsumme		100,0
n=		1613

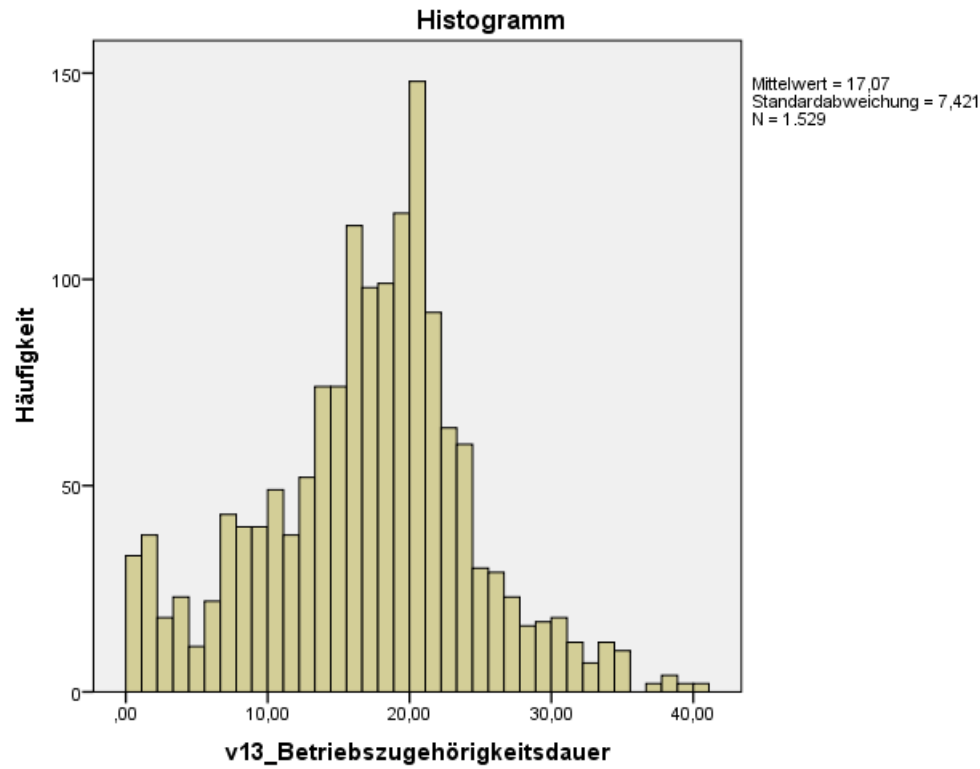
## Strukturmerkmale der befragten Personen

Vorhandene Bildungsabschlüsse		
		Gültige Prozente
Gültig	Lehre/ Berufsausbildung	81,1
	Meister/ Techniker/ Berufsfachschule abgeschlossenes	5,5
	Hochschul-/ Fachhochschulstudium	7,1
	kein formaler Berufsabschluss vorhanden	5,6
	Berufsabschluss, der in Deutschland nicht anerkannt wird	,7
	Gesamtsumme	100,0
	n=	1613

## Strukturmerkmale der befragten Personen



## Strukturmerkmale der befragten Personen



## Zwischenfazit der Strukturmerkmale:

- Mittleres Bildungsniveau
- Hoher Anteil an Personen, die bei Praktiker/Max-Bahr nicht im erlernten Beruf tätig waren
- Lange Betriebszugehörigkeitsdauern
- Tendenziell ältere Personen

## Zusätzliche Analysepunkte:

- Region
- Umfang des Beschäftigungsverhältnisses
- Haushaltskontext
- Tätigkeitsbereich

# Quantitative Forschungs- ergebnisse

## Erlebte Insolvenzsituation

- Transparenz und Fairness als wichtige Einflussfaktoren bei der Bewältigung des Stellenverlustes
- Unterschiede im Insolvenzablauf bei Praktiker und Max-Bahr

Ich wurde in der Krise gut über die Lage des Unternehmens informiert				
Markttyp		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulative Prozente
Praktiker- Markt	absolut richtig	32	4,8	4,8
	überwiegend richtig	95	14,2	18,9
	eher richtig	143	21,3	40,2
	eher falsch	171	25,5	65,7
	überwiegend falsch	129	19,2	84,9
	ganz falsch	101	15,1	100,0
	Gesamtsum me	671	100,0	
	zu Max-Bahr "umgeflaggte r" Praktiker- Markt	absolut richtig	18	6,8
überwiegend richtig		34	12,8	19,5
eher richtig		58	21,8	41,4
eher falsch		75	28,2	69,5
überwiegend falsch		45	16,9	86,5
ganz falsch		36	13,5	100,0
Gesamtsum me		266	100,0	
Max-Bahr- Markt		absolut richtig	30	7,9
	überwiegend richtig	72	18,8	26,7
	eher richtig	114	29,8	56,5
	eher falsch	83	21,7	78,3
	überwiegend falsch	46	12,0	90,3
	ganz falsch	37	9,7	100,0
	Gesamtsum me	382	100,0	



# Quantitative Forschungs- ergebnisse

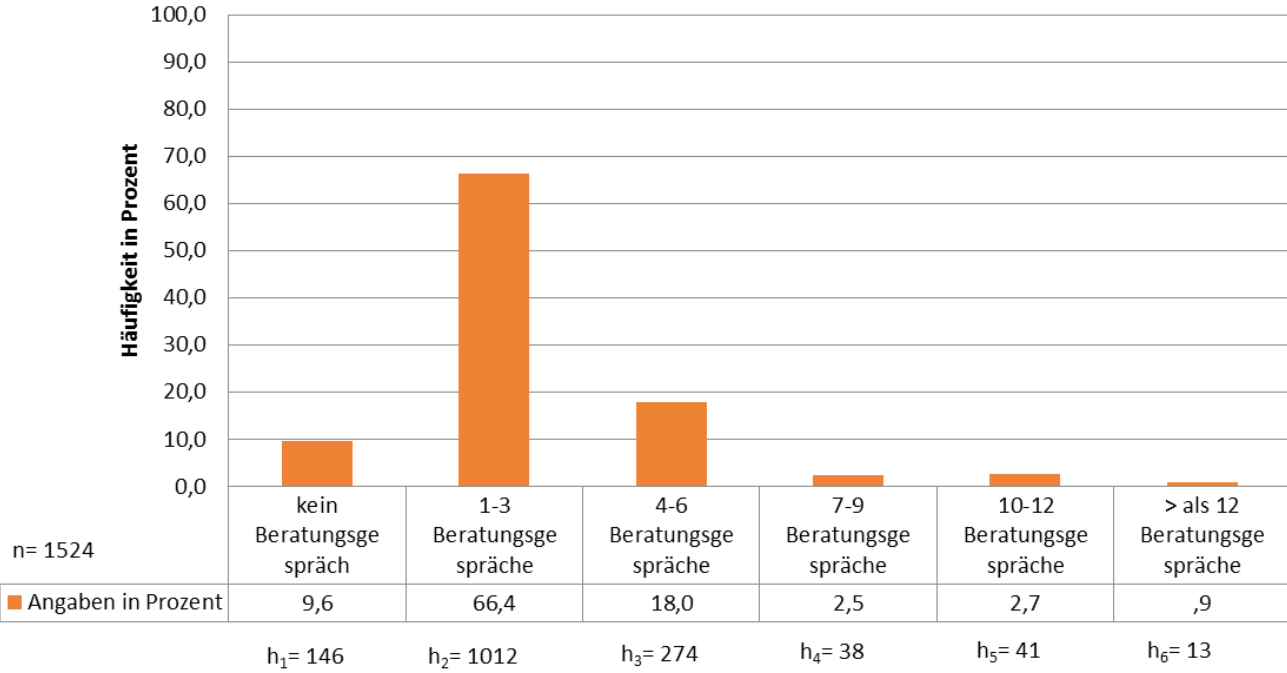
## Erlebte Insolvenzsituation

- Fairnessempfinden der Beschäftigten in der Insolvenzsituation gegenüber dem Arbeitgeber variiert ebenfalls nach Markttyp
- Mögliche Auswirkungen auf die Arbeit in der Transferberatung

Praktiker/Max-Bahr ist fair mit den Beschäftigten umgegangen				
Markttyp		Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Praktiker-Markt	absolut richtig	38	5,9	5,9
	überwiegend richtig	96	14,9	20,7
	eher richtig	125	19,3	40,1
	eher falsch	173	26,8	66,9
	überwiegend falsch	90	13,9	80,8
	ganz falsch	124	19,2	100,0
	Gesamtsumme	646	100,0	
	zu Max-Bahr "umgeflaggter" Praktiker-Markt	absolut richtig	20	7,9
überwiegend richtig		47	18,6	26,5
eher richtig		53	20,9	47,4
eher falsch		64	25,3	72,7
überwiegend falsch		25	9,9	82,6
ganz falsch		44	17,4	100,0
Gesamtsumme		253	100,0	
Max-Bahr-Markt		absolut richtig	37	10,0
	überwiegend richtig	100	27,1	37,1
	eher richtig	95	25,7	62,9
	eher falsch	67	18,2	81,0
	überwiegend falsch	32	8,7	89,7
	ganz falsch	38	10,3	100,0
	Gesamtsumme	369	100,0	

## Beratungssituation

Anzahl der Beratungsgespräche innerhalb der ersten 6 Wochen



## Beratungssituation

### Beratungsgespräche als Bewältigungshilfe

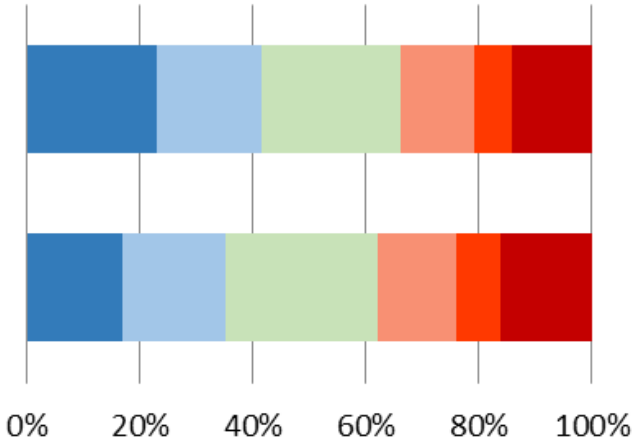
"Möglichkeit, neben der Arbeitssuche weitere Themen wie Gesundheit, Geld oder Familie anzusprechen"

Mit steigender Anzahl von Beratungsgesprächen werden diese zunehmend als wichtige Hilfe empfunden.

n= 1320

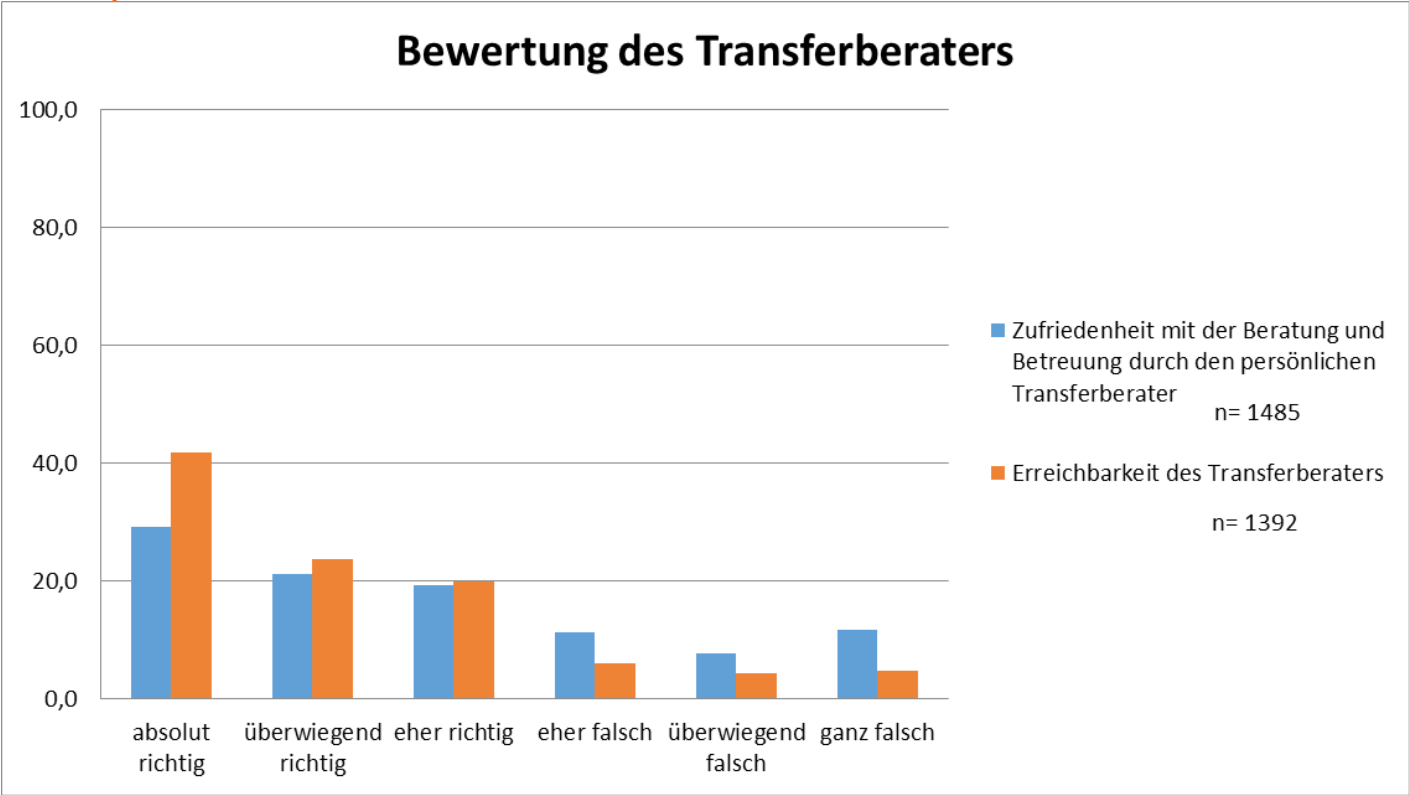
"Die Beratungsgespräche waren eine wichtige Hilfe nach dem Arbeitslosentrost"

n= 1421



- absolut richtig
- überwiegend richtig
- eher richtig
- eher falsch
- überwiegend falsch
- ganz falsch

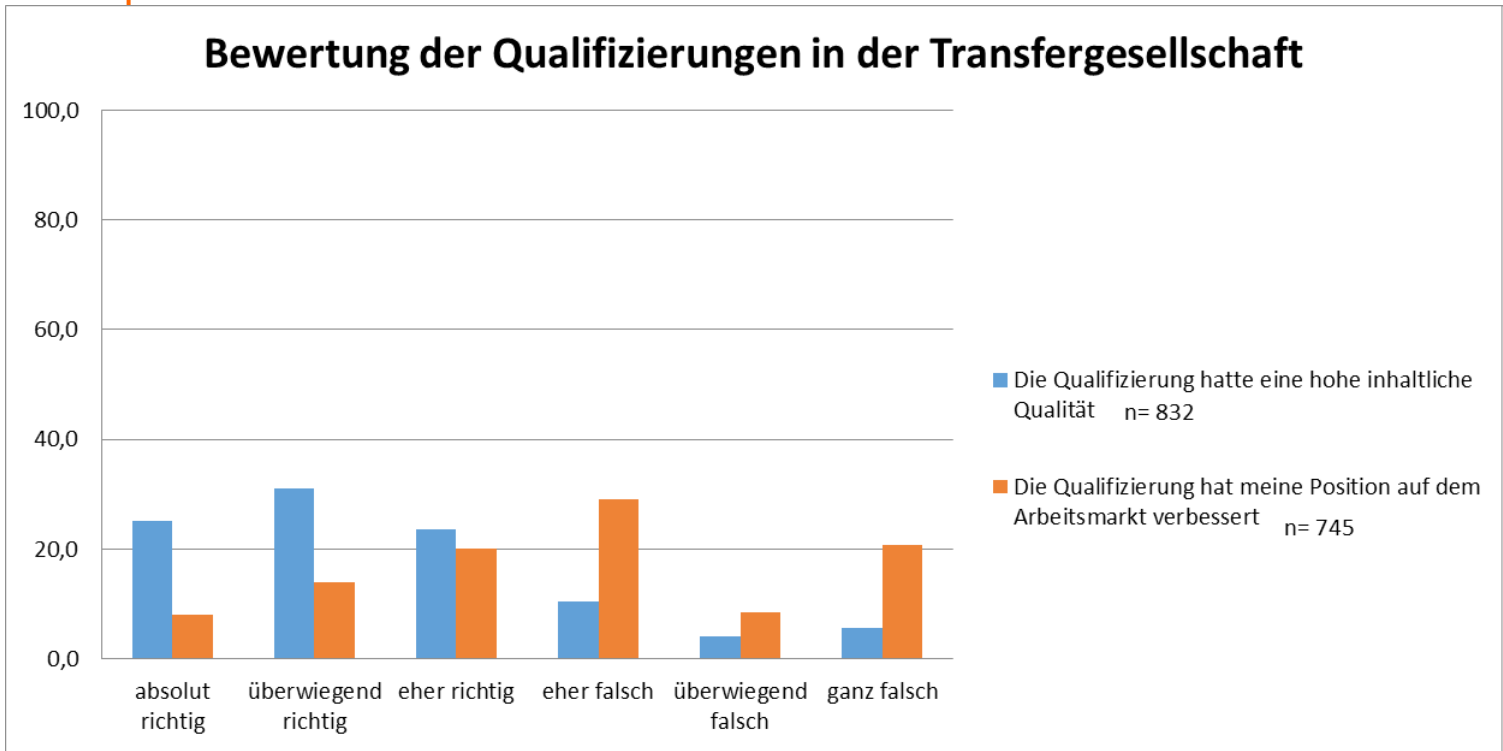
## Beratungssituation



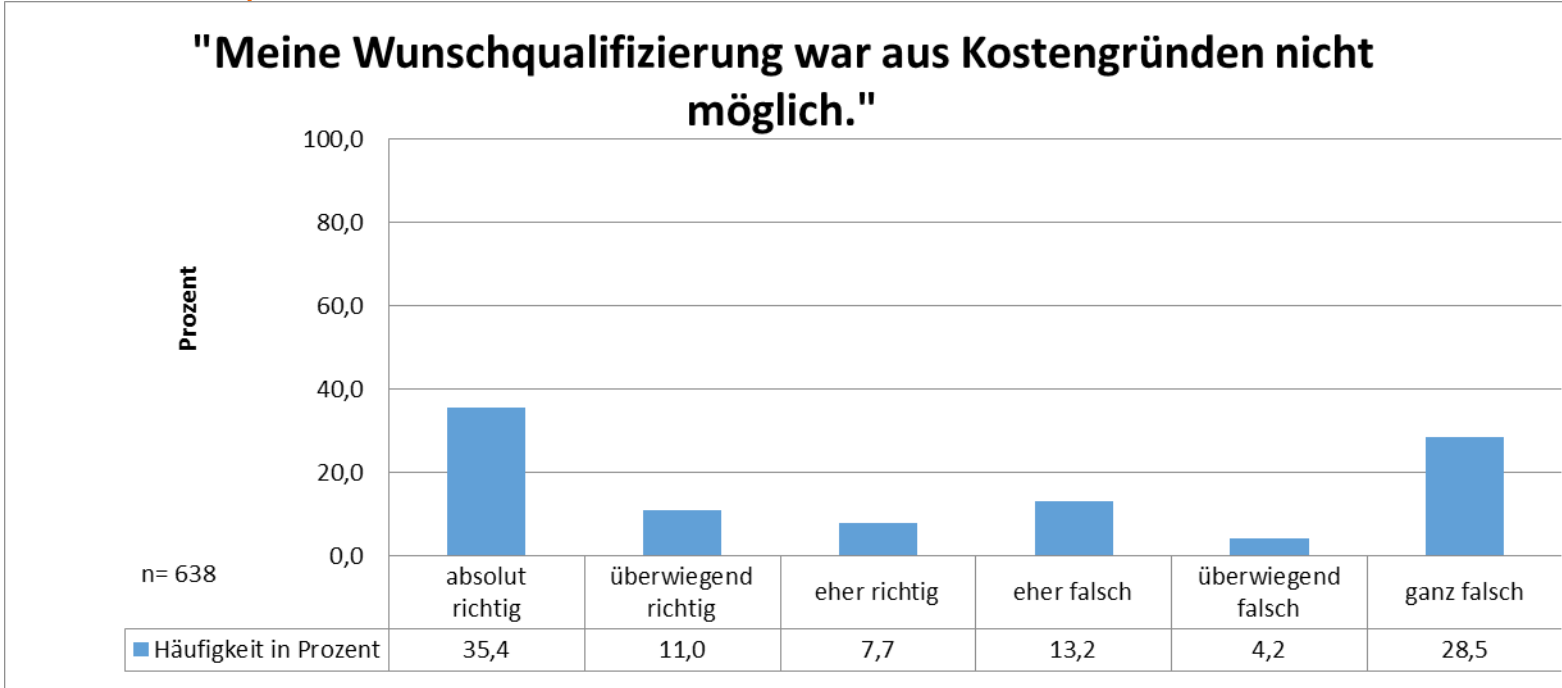
## Zwischenfazit der Ausgangs- und Beratungssituation:

- Teilweise wenig Transparenz- und Fairnessempfinden gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber
  - Einfluss auf die Ausgangssituation in der Beratung
- Inanspruchnahme der Möglichkeit, Themen abseits der Arbeitsvermittlung anzusprechen
- Wertschätzung der Beratungsgespräche bei regelmäßigem Betreuungsverhältnis
- Erreichbarkeit des Transferberaters wird als positiv eingeschätzt

## Qualifizierung

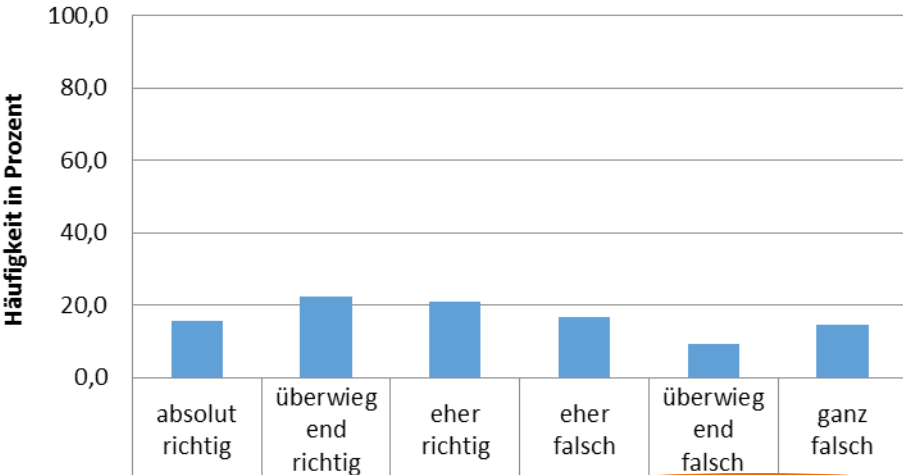


## Qualifizierung



## Bewertung der Transfergesellschaft

"Die Transfergesellschaft hat insgesamt das geboten,  
was in der Informationsveranstaltung versprochen  
wurde"



n= 1457

■ Angaben in Prozent



## Bewertung der Transfergesellschaft

Gesamte Zufriedenheit mit der Leistung der Transfergesellschaft			
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Absolut richtig	341	23,5	23,5
Überwiegend richtig	303	20,9	44,4
Eher richtig	298	20,5	64,9
Eher falsch	173	11,9	76,8
Überwiegend falsch	135	9,3	86,1
Ganz falsch	202	13,9	100,0
Gesamtsumme	1452	100,0	

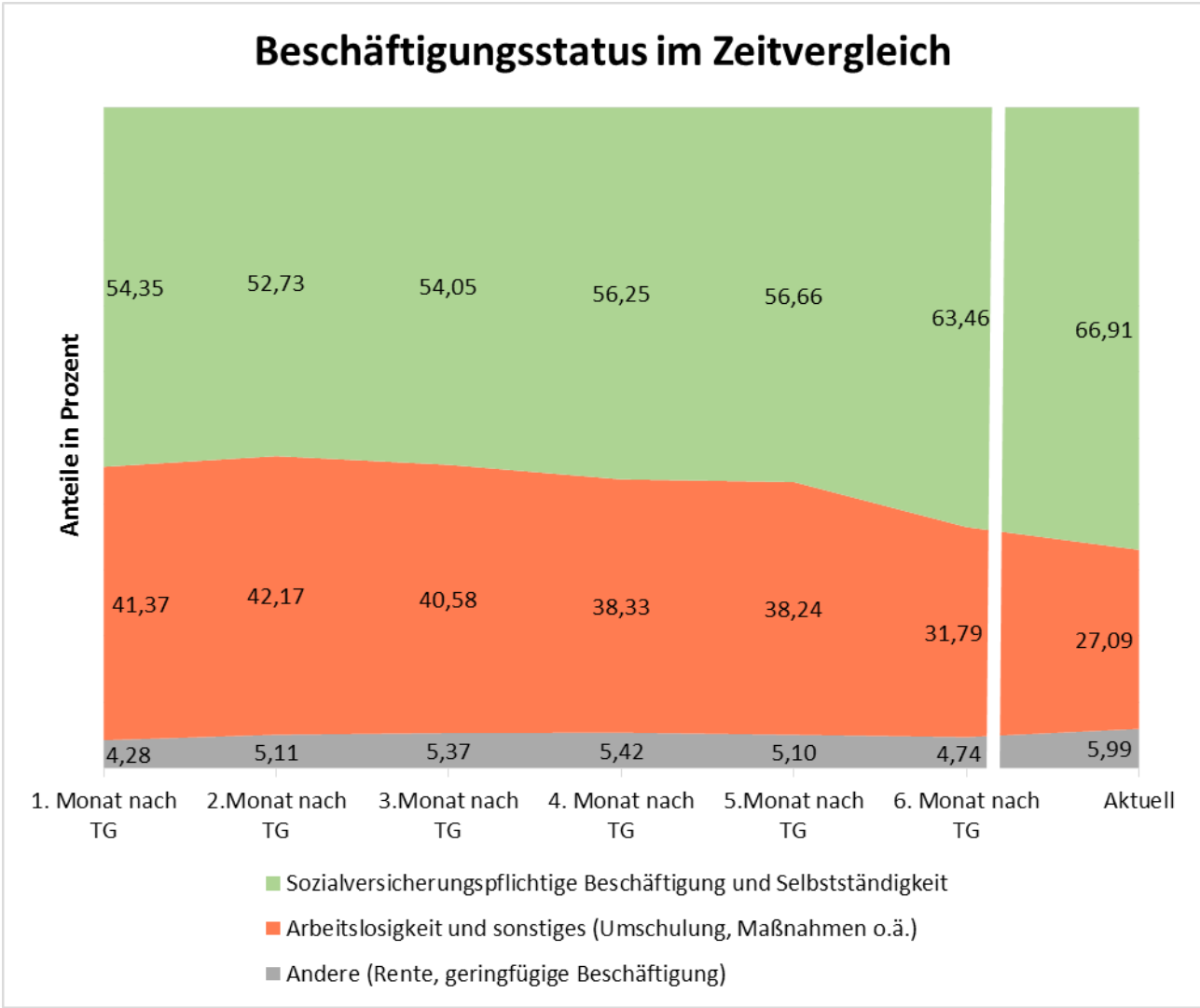
## Bewertung der Transfergesellschaft

Gesamte Zufriedenheit mit der Leistung der Transfergesellschaft nach Beschäftigungsstatus aktuell				
Beschäftigungsstatus aktuell_kategorisiert		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulative Prozente
Sozialversicherungs- pflichtige Beschäftigung und Selbstständigkeit	Absolut richtig	232	23,6	23,6
	Überwiegend richtig	218	22,2	45,8
	Eher richtig	201	20,4	66,2
	Eher falsch	111	11,3	77,5
	Überwiegend falsch	88	9,0	86,5
	Ganz falsch	133	13,5	100,0
	Gesamtsumme	983	100,0	
Arbeitslosigkeit und sonstiges (Umschulung, Maßnahmen o.ä.)	Absolut richtig	82	21,2	21,2
	Überwiegend richtig	74	19,2	40,4
	Eher richtig	82	21,2	61,7
	Eher falsch	48	12,4	74,1
	Überwiegend falsch	42	10,9	85,0
	Ganz falsch	58	15,0	100,0
	Gesamtsumme	386	100,0	
andere (Rente, geringfügige Beschäftigung)	Absolut richtig	19	27,5	27,5
	Überwiegend richtig	8	11,6	39,1
	Eher richtig	15	21,7	60,9
	Eher falsch	12	17,4	78,3
	Überwiegend falsch	5	7,2	85,5
	Ganz falsch	10	14,5	100,0
	Gesamtsumme	69	100,0	

## Zwischenfazit Bewertungsdimensionen:

- Insgesamt fällt die Zufriedenheit mit der Transfergesellschaft recht hoch aus
- Geringe Unterschiede in der Gesamtbewertung bei Personen mit unterschiedlichem aktuellem Beschäftigungsstatus
- Diskrepanzen zwischen den Erwartungen nach der Informationsveranstaltung und den Erfahrungen in der Transfergesellschaft (Hinweise in offenen Antworten v.a. bezüglich der Stellenakquise und der persönlichen Verbindlichkeit)

# Quantitative Forschungs- ergebnisse



## Fallstudien: Methodologie

- 6 Intensiv-Fallstudien bei jedem der beteiligten Träger
- plus Fallstudie über die Einführung und Koordination des Transferprojekts

### Pro Fallstudie

- Teilstandardisierte Interviews mit Geschäftsleitung/Projektleitung
- 3 bis 4 Interviews mit TN
- 2 Interviews mit TB
- teilweise ergänzt durch Gruppendiskussionen mit TB und TN
- Computergestützte (QDA) Verschlagwortung, Codierung und Auswertung (MaxQDA)

## Erste ausgewählte Befunde

*These 1: Die Entscheidung für oder gegen die TG stellt für die Betroffenen eine systematische Überforderung dar*

- Zeitdruck zwischen Infoveranstaltung(en), Profiling, Frist zur Unterschrift
- hohe arbeitsförderungsrechtliche Komplexität von TG und ALG I
- heterogenes Meinungsbild zur TG

„...ganz kritische Stimmung, weil sie sich keiner vorstellen konnte, was dieser dreiseitige Vertrag bedeutet (...)“.

„Im Anfang gab es eine ganz verquere Stimmung, dass dann eventuell Sperrfristen bei der Arbeitsagentur zu erwarten wären, oder dass wir etwas ganz furchtbares mit ihnen anstellen, sie in Zeitarbeit vermitteln. Wo steht denn, dass ihr das und jenes nicht tut?“ (TB2 PMB-FS 6)

## *These 1: Die Entscheidung für oder gegen die TG stellt für die Betroffenen eine systematische Überforderung dar*

- externe Expertise durch Fachanwälte, BA etc.
- Ergebnisse sind wenig konsistent, teils divergierenden Fachmeinungen
- Unsicherheit wird weiterhin gesteigert statt vermindert
- Steigerung der Komplexität durch Insolvenzsituation

„Krieg ich mein Geld überhaupt noch in der Insolvenz“  
(TN1 PMB-FS 1)

*These 1: Die Entscheidung für oder gegen die TG stellt für die Betroffenen eine systematische Überforderung dar*

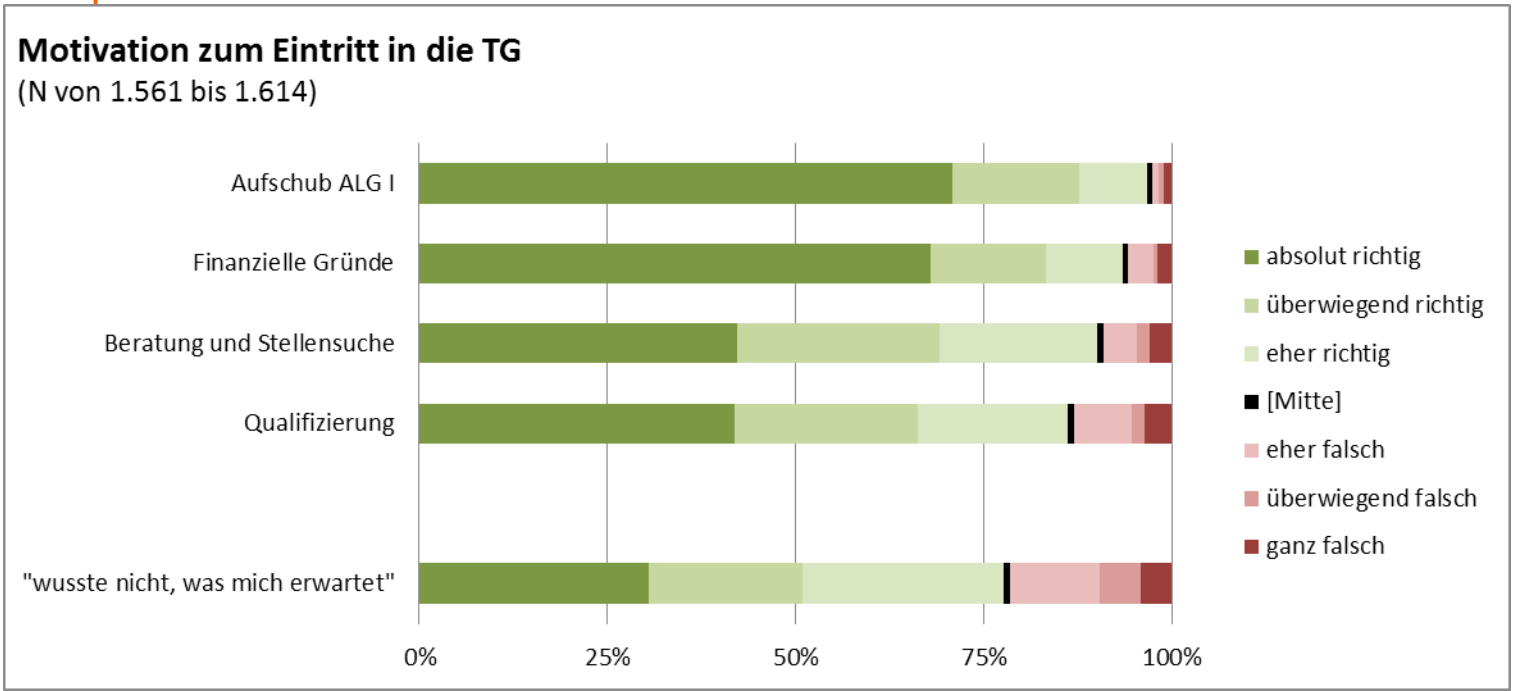
- **Dilemma der TN** bei Möglichkeit oder auch nur Hoffnung auf Übernahme von Betriebsstandorten

„Braucht ja nur einer mit dem Zollstock durch den Markt gehen“  
(TB 1 PMB-FS 6)

- **Unterschrift:** Verwirkung der Übernahme nach 613a BGB
- **Unterschrift:** Verwirkung der TG-Teilnahme



*These 1: Die Entscheidung für oder gegen die TG stellt für die Betroffenen eine systematische Überforderung dar*



## *These 2: Infoveranstaltungen bilden einen kritischen Maßstab in der Bewertung der TG durch die TN*

- Werbecharakter ↔ neutrale Information durch den Träger
- Wunsch nach Qualität und Sicherheit seitens der TN
- Träger: Verweis auf Referenzprojekte, bisher erreichte Vermittlungsergebnisse in der Vergangenheit, Zugänge zum örtlichen Stellenmarkt
- Praktiker: teils mangelnde Vergleichbarkeit wg. der Laufzeit, Ausstattung, regionaler Struktur
- Versprechungen werden von Teilen der TN als nicht gehalten bewertet
- Hypothek für die Arbeit der Transferberater/innen

*These 3: Dem/der Transferberater/in kommt **die** Schlüsselrolle in der Qualität von Transferprojekten zu*

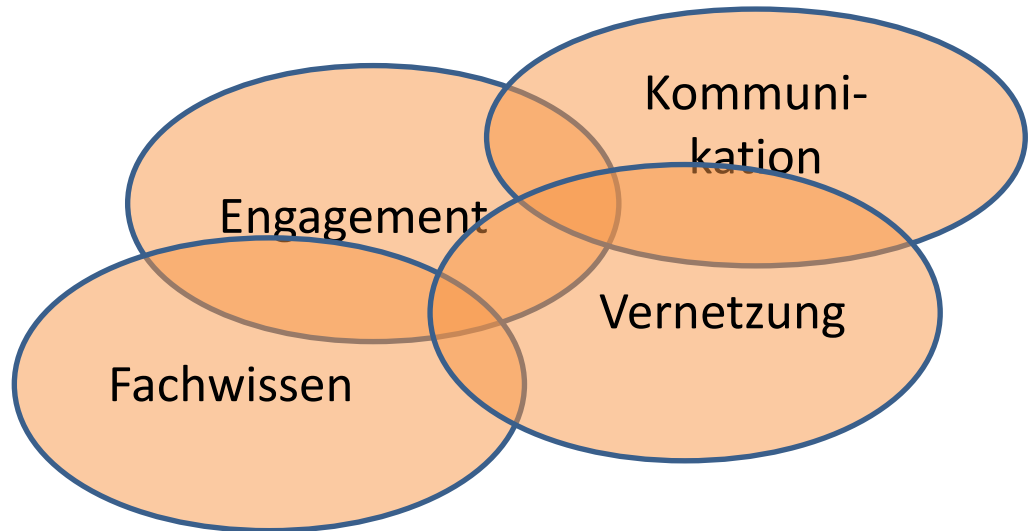
- Persönlichkeit der/des TB ausschlaggebend für die Vorgehensweise
- ...und das subjektive Qualitätsempfinden der TN
- heterogene Vorgehensweise, wenig gemeinsame Maßstäbe

Grundsätzliche hohe Anforderungen an TB:

- Multiprofessionalität durch Kümmerer-Rolle: Vom „Experten für Baufinanzierung bis zu Suchtberatung“
- AMP-Expert/in auf regionaler und (förderungs-)rechtlicher Ebene
- hohe Anpassungsfähigkeit notwendig durch hohe Variabilität an Teilnehmer-Typen

*These 3: Dem/der Transferberater/in kommt **die** Schlüsselrolle in der Qualität von Transferprojekten zu*

- Vier Kompetenzfelder der guten Transferberatung (und deren Schnittmengen)



*These 3: Dem/der Transferberater/in kommt **die** Schlüsselrolle in der Qualität von Transferprojekten zu*

Einfaches Beispiel:

„Selbst wo ich krank war, hat Frau [N] angerufen: Wie geht es denn?“ (TN3 PMB-FS 6)

- *Sichtbarkeit* guter Transferberatung
- Doppelte Wirkung: Stärkung der Teilnehmerin *und* Symbol für hohes Engagement und Empathie
- an der Schnittstelle Kommunikation und Engagement
- Weitere Kommunikationsstrategien erfolgreicher Transferarbeit: Nachfragen, Nachhaken, Durchsehen von Unterlagen etc.
- Angebot verschiedener Kommunikationskanäle: Handy, SMS, WhatsApp etc.

## *These 3: Dem/der Transferberater/in kommt **die** Schlüsselrolle in der Qualität von Transferprojekten zu*

- gute Transferberatung wird von den TN unabhängig vom Vermittlungsergebnis gewürdigt
- kollektives Verständnis über Transferberatung wenig ausgeprägt
  - kollegialer, trägerübergreifender Austausch
  - Entwicklung einer kollektiven Haltung als Orientierung oder eines Berufsethos als Norm
- Standards in der OE und PE – „Wir schaffen es nicht, uns ums Wesentliche zu kümmern“

## *These 3B: Der Ablauf des „Basisprogramms“ markiert einen kritischer Punkt in der Transferberatung*

- Basisprogramm: Erstberatung, obligatorische/allgemeine Qualifizierungen, Abschluss anderer Qualifizierungen
- operative Aufgaben fallen weg
- zeitgleich steigende Erfolgserwartung -> sinkendes Commitment der TN
  - Beratung wird unbequem
  - Mangel an Sichtbarkeit
- Hohe Erwartungen der TN an die Akquise offener Stellen
- ...wird von in vielen Transferprojekten nicht erfüllt

## Fazit und Ausblick

- Befunden sind vorläufig (!) – Konsistenzprüfung der Daten noch nicht abgeschlossen
- Praktiker-TG: Gute Transferarbeit unter stark erschwerten finanziellen, zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen

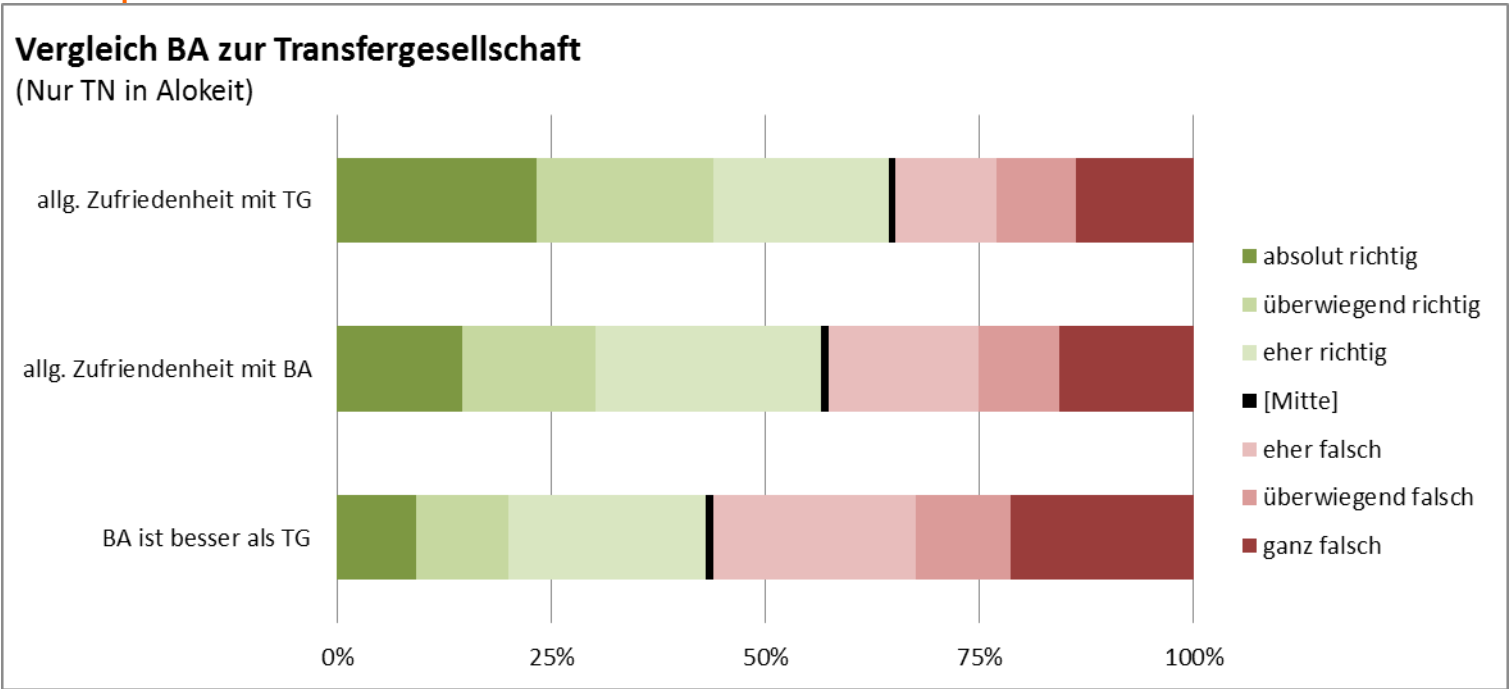


### Fazit und Ausblick

- Fragenkomplex über die Selbsteinschätzung der TN über die Beratungsqualität erweist sich als angemessener Qualitätsindikator
- quantitatives Vermittlungsergebnis erlaubt keine Aussage über Erfolg oder Misserfolg eines Transferprojekts
- Praktiker-Evaluation liegt im Rahmen von und bestätigt die Befunde vorangegangener Studien (unveröff. EGF-Evaluation, Mühge u.a. 2012)
- Berater/in stehen in einer Schlüsselposition
- Diskussion um gute Transferberatung und weitere Standards fortführen

## Fazit und Ausblick

...zum Abschluss: Vergleich BA und TG



Herzlichen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

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

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik