



Gernot Mühge

## **Die Förderung individueller Handlungsfähigkeit nach Personalabbau**

Die Transfergesellschaft des Trägers GPQ bei der  
Loewe Opta GmbH. Eine qualitative Fallstudie.

## **Herausgeber**

Gernot Mühge und Claudia Niewerth  
Helex Institut

Sodinger Str. 8  
44805 Bochum

Telefon: 0234 915287-0  
Telefax: 0234 915287-10  
E-Mail: [gernot.muehge@helex-institut.de](mailto:gernot.muehge@helex-institut.de)

[www.helex-institut.de](http://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 Förderung individueller Handlungsfähigkeit nach Personalabbau

Die Transfergesellschaft des Trägers GPQ bei der Loewe Opta GmbH.  
Eine qualitative Fallstudie.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b>	<b>4</b>
1.1 Fragestellung, theoretische Orientierung und methodische Vorgehensweise	4
1.2 Aufbau der Studie	5
<b>2. „Eine der letzten Ikonen der deutschen Unterhaltungselektronik“</b>	<b>6</b>
2.1 Unterhaltungselektronik in Deutschland	6
2.2 Die Unternehmensgeschichte von Loewe	9
2.3 Loewe nach der Jahrtausendwende	9
2.4 Jüngere Unternehmensentwicklung seit 2007	10
<b>3. Der Personalabbau und die Sanierungsversuche seit dem Jahr 2013</b>	<b>12</b>
3.1 Die Krise des Unternehmens im Jahr 2013	12
3.2 Vier Wellen von Restrukturierungen im Überblick	13
<b>4. Der erste Personalabbau im Frühjahr 2013</b>	<b>14</b>
4.1 Sanierungstarifvertrag und Verhandlung des Sozialplans	14
4.2 Die Maßnahmen des ersten Sozialplans im Detail	16
4.3 Personalauswahl, Sozial- und Altersstruktur der Betroffenen	17
4.4 Kommunikation des Personalabbaus	20
<b>5. Die Arbeit der Transfergesellschaft</b>	<b>24</b>
5.1 Portrait des Trägers	24
5.2 Die Perspektive der Teilnehmer zwischen Kündigungsschreiben und Übertritt in die Transfergesellschaft	24
5.3 Das Profiling im Vorfeld der Transfergesellschaft	27
5.4 Die Ausstattung der Transfergesellschaft	28
5.5 Orientierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	29
5.6 Qualifizierung und Unterstützung bei der Arbeitssuche	31
5.7 Quantitative Vermittlungsergebnisse der Transfergesellschaft	35
<b>6. Bewertung der Transferleistungen durch die Betroffenen</b>	<b>38</b>
<b>7. Fazit</b>	<b>40</b>
<b>8. Literatur</b>	<b>44</b>

# 1. Einführung



Am 28. Februar 2013 unterzeichneten die Geschäftsführung und der Betriebsrat der Loewe Opta GmbH einen Interessenausgleich und Sozialplan: 151 Beschäftigte des fränkischen Fernsehherstellers verloren ihren Arbeitsplatz. Zum Ausgleich der wirtschaftlichen Nachteile der Betroffenen sah der Sozialplan neben Abfindungen eine Transfergesellschaft von zwölf Monaten Dauer vor. Wenige Monate später, während der Laufzeit der Transfergesellschaft, stimmte das Amtsgericht Coburg dem Antrag auf Gläubigerschutz nach dem Schutzschirmverfahren in Eigenverwaltung für die Loewe AG und die Loewe Opta GmbH zu. Im Laufe des Schutzschirmverfahrens und der Suche nach einem Investor folgten drei weitere Wellen des Personalabbaus mit drei weiteren Transfergesellschaften. Der Beschäftigtenstand sank in dieser Zeit von 963 Mitarbeiter/innen im Frühjahr 2013 auf etwa 430 im Herbst 2014.

Die vorliegende Studie untersucht die arbeitsmarktpolitische Leistung der ersten Loewe-Transfergesellschaft. Sie knüpft an die Debatte über den Nutzen von Transfergesellschaften an, die etwa seit dem Jahr 2005 immer wieder intensiv geführt worden ist und in jüngerer Zeit vor allem durch die Insolvenz der Schlecker-Drogeriemärkte im Jahr 2012 belebt wurde. Die Diskussion über den Beschäftigtentransfer ist durch verschiedene Widersprüche charakterisiert: In den Medien wird er oftmals mit dem Bild eines „Parkplatzes“ verglichen (vgl. dazu Knuth/Mühge 2009: 57f.) und eine gewisse arbeitsmarktpolitische Passivität unterstellt, auf der anderen Seite zeichnen Studien ein tendenziell positives arbeitsmarktpolitisches Bild von Transfergesellschaften (vgl. Mühge/Schmidt 2014).

Ungeachtet der intensiven Diskussion und der Zunahme an Veröffentlichungen und Forschungsaktivitäten sind noch immer viele Fragen zur arbeitsmarktpolitischen Wirkung und Funktionsweise des Beschäftigtransfers unbeantwortet. Die Frage, wie

Vermittlung in Arbeit aus den Instrumenten des Beschäftigungstransfers begünstigt wird, kann nach dem bisherigen Stand der Forschung nicht hinreichend beantwortet werden. Die praktische Transferarbeit, die Beratung, Qualifizierung und Unterstützung der Teilnehmer/innen bei der Arbeitssuche, erscheint für die Wissenschaft und Politik als „black box“. Die vorliegende Studie versucht, durch die tiefe Untersuchung eines beispielhaften Falls Licht auf die Vermittlungsarbeit von Transfergesellschaften zu werfen.

## 1.1 Fragestellung, theoretische Orientierung und methodische Vorgehensweise

Ziel der Studie ist die explorative Untersuchung der arbeitsmarktpolitischen Wirkungsweise des Transfers. In theoretischer Hinsicht orientiert sich die Studie an der Fairness-Theorie im Personalabbau (Weiss/Udris 2006; Brockner 1992), am Konzept von Übergangsarbeitsmärkten (statt vieler: Schmid 1997) sowie am Konzept des sozialen Konvois (Kahn/Antonucci 1980; Kieselbach 2001; vgl. Mühge u.a. 2012: 7ff.). Aus den theoretischen Konzepten wurden Fragestellungen für die Vorgehensweise in den Interviews abgeleitet. Im Mittelpunkt der Studie stehen die Perspektive der von Personalabbau betroffenen Beschäftigten und ihre Interaktion mit den Berater/innen der Transfergesellschaft. Zentrale Themen der Untersuchung waren die Verlässlichkeit und prozedurale Sicherheit im Personalabbau: Inwiefern gelingt es den Akteuren, mit dem Instrument der Transfergesellschaft „dem Einzelnen die Angst vor einer ungewissen Zukunft soweit [zu] verringern, dass er handlungsfähig bleibt“ (Kieselbach 2001: 385)? Neben den psychosozialen Aspekten des Personalabbaus fragt die Studie nach dem subjektiven Empfinden eines „fairen Deals“ zwischen den Betroffenen und dem Arbeitgeber; vor

diesem Hintergrund untersucht und beschreibt sie die Funktion der verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Angebote der Transfergesellschaft, angefangen von der Beratung der Beschäftigten über die Qualifizierungsleistungen bis hin zur Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung.

Die Studie beruht auf Daten, die mit qualitativen, halbstandardisierten Expertengesprächen mit Akteuren aus dem Unternehmen, der Transfergesellschaft, mit ehemaligen Beschäftigten von Loewe sowie der IG Metall erhoben worden sind. Im Detail wurden Gespräche mit den folgenden Akteuren durchgeführt:

- der Personalleiter des Unternehmens,
- die Betriebsratsvorsitzende und ihr Stellvertreter,
- drei Teilnehmende der ersten Loewe-Transfergesellschaft (TN1 bis TN3),
- ein Teilnehmer der dritten Transfergesellschaft (TN4),
- drei Transferberater/innen des Trägers GPQ (TB1 bis TB3),
- die Geschäftsleitung des Trägers sowie
- der 1. Bevollmächtigte der IG Metall in Coburg.

Die Auswahl der Teilnehmer/innen hat sich daran orientiert, in Bezug auf den arbeitsmarktlichen Status nach Abschluss der Transfergesellschaft eine weite Bandbreite abzudecken. Drei der vier interviewten Teilnehmer/innen hatten nach Abschluss der Transfergesellschaft den Übergang in neue Beschäftigung geschafft, eine von ihnen war zum Zeitpunkt der Interviews auf Grund der Befristung ihres Vertrages bei einem Leiharbeitsunternehmen wieder von Arbeitslosigkeit bedroht. Ein Teilnehmer befand sich nach Abschluss des Transfers auf der Arbeitssuche und bezog Arbeitslosengeld I.

Die Feldzeit der Studie lag im Juli 2014. Die Gespräche wurden in der Niederlassung des Trägers in Kronach, in Räumen der Loewe Opta GmbH sowie in der IG Metall in Coburg durchgeführt. Die Expertengespräche hatten jeweils eine Dauer von etwa 90 bis

120 Minuten, sie wurden mit einem elektronischen Aufnahmegerät aufgezeichnet, in Form von Wortprotokollen transkribiert und mit Unterstützung eines CAQDA-Programms ausgewertet.<sup>1)</sup> Die Arbeit mit den qualitativen Daten wurde durch die Analyse verschiedener Dokumente aus dem Unternehmen und vom Träger der Transfergesellschaft ergänzt.

## 1.2 Aufbau der Studie

Zu Beginn der Studie wird in groben Linien die Entwicklung der Branche Unterhaltungselektronik und die Unternehmensgeschichte von Loewe nachgezeichnet (Kapitel 2). Ziel des Kapitels ist zum einen, die aktuelle Krise des Unternehmens im Kontext des radikalen Strukturwandels der Branche zu erklären, zum anderen, die Besonderheit des Unternehmens Loewe zu verdeutlichen, die es sowohl in Bezug auf seine Produkte als auch als herausragender Arbeitgeber in der Region Oberfranken besitzt. Kapitel 3 beschreibt die jüngere Krise des Unternehmens und gibt einen Überblick über die verschiedenen Wellen von Restrukturierungen und über die Insolvenz des Unternehmens, bevor in Kapitel 4 die erste Welle des Personalabbaus und die Versuche der Sanierung des Unternehmens im Detail beschrieben werden. Den Kern der Studie bildet das Kapitel 5, in dem die Arbeit der Transfergesellschaften und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten im Detail beschrieben werden. Kapitel 6 hat die Beurteilung der Leistungen der Transfergesellschaft aus der Perspektive der Teilnehmer/innen zum Inhalt und Kapitel 7 bildet eine bewertende Zusammenfassung einschließlich der Implikationen, die sich für die Praxis und die Gestaltung zukünftiger Transfergesellschaften und ihrer Rahmenbedingungen ergeben.

<sup>1)</sup> CAQDA steht für Computer-Assisted Qualitative Data Analysis – computergestützte qualitative Datenanalyse.

## 2. „Eine der letzten Ikonen der deutschen Unterhaltungselektronik“

*Loewe und der Niedergang der deutschen TV-Geräteproduktion*



### 2.1 Unterhaltungselektronik in Deutschland

Die Herstellung von Unterhaltungselektronik ist mit großen Namen der deutschen Industriegeschichte verknüpft. Unternehmen wie Grundig, Nordmende, Saba, Graetz oder Telefunken waren und sind bis heute Symbole für den wirtschaftlichen Aufstieg in Westdeutschland nach dem zweiten Weltkrieg, und viele der heute noch gültigen technischen Standards wurden von diesen Unternehmen geschaffen.

Von den damaligen Größen sind neben Loewe nur wenige Unternehmen und Produktionsstandorte in Deutschland übrig geblieben. Gegen den allgemeinen Trend ist ein junger Hersteller, TechniSat, 1987 mit einem Standort der TV-Geräteproduktion dazu gekommen. Darüber hinaus sind Loewe und Metz die beiden letzten Traditionsunternehmen, und beide befinden sich in einer Krise. Etwa ein Jahr nach Loewe hat Metz im November 2014 Insolvenz beantragt und ist zum Zeitpunkt dieser Falluntersuchung noch auf der Suche nach einem Investor.

Der immense Niedergang der Produktion von so genannter „brauner Ware“ – Fernsehgeräten und anderen Produkten der Unterhaltungselektronik – setzte Ende der 1970er Jahre ein (Bosch 1990: 58f.). In dieser Zeit verschärfte die japanische Konkurrenz mit effizienteren Fertigungsabläufen und höherem Innovationstempo den Wettbewerb (Löckener u.a. 2009: 41) und sorgte für einen mehrere Jahrzehnte dauernden, kontinuierlichen Abwärtstrend der Branche in Deutschland. Die heimischen Hersteller verloren Marktanteile oder verschwanden gänzlich vom Markt, Umsätze und Beschäftigung in der TV-Herstellung gingen massiv zurück. Die generelle Entwicklung lässt sich am Branchenprimus Grundig nachzeichnen: Mit etwa 40.000 Beschäftigten in der

1980er Jahren musste Grundig nach einer gescheiterten Fusion mit Philips 2003 Insolvenz anmelden. Nach einem für die Branche typischen, „radikalem Downsizing“ (Schmidt-Gothan 2008) über viele Jahre hatte das Unternehmen am Ende noch 1.500 Mitarbeiter. Den meisten anderen Unternehmen erging es ähnlich: Nordmende wurde 1977 vom französischen Thomson-Konzern übernommen, in den folgenden Jahren übernahm der Konzern die Unternehmen Videocolor, SABA, Dual und Telefunken. Zwar wurde der französischen Mutter wegen massiver Personalreduzierung und Stilllegungen von Standorten in Frankreich und Deutschland die Rolle eines „Jobkillers“ zugeschrieben (Bosch 1990: 90), aber die Abwärtsbewegung betraf nicht nur Thomson-Unternehmen, sondern die gesamte Branche: Die „Produktion von Fernsehgeräten ist in Deutschland massiv zusammengeschmolzen“, befinden Löckener u.a. (2009: 39).

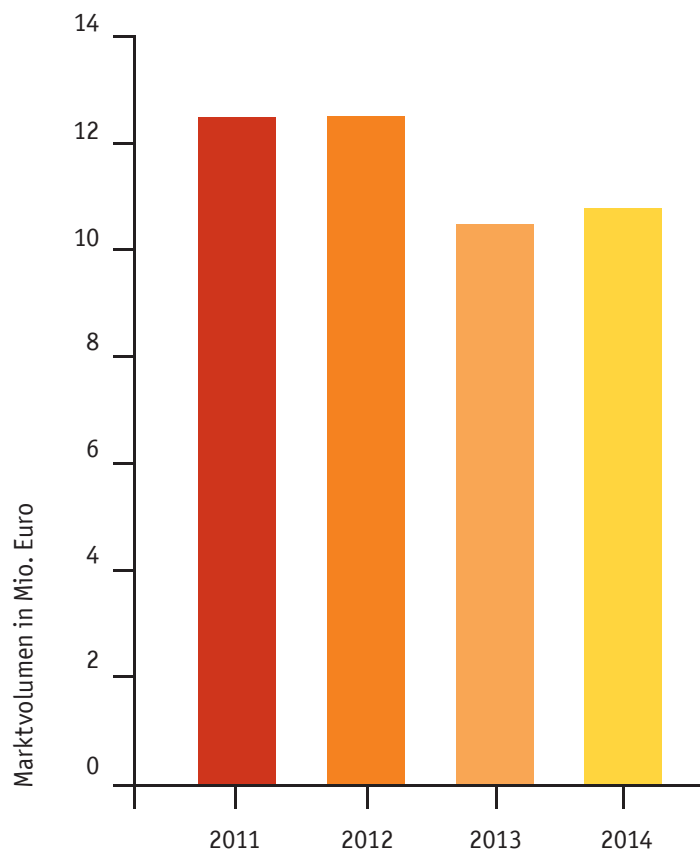
Um den über zwei Jahrzehnte andauernden Niedergang zu erklären, schreiben Löckener u.a. der deutschen Fernsehproduktion ein bestimmtes Leitbild und Produktionsmodell zu, das sich vom japanischen, wettbewerbslich erfolgreicherem Modell unterscheidet (2009: 41f.). Innovationen in Japan richteten sich auf Fertigungsabläufe, „auf Prozesse und damit auf Kostenführerschaft“, wohingegen deutsche Hersteller unter Innovationen „Exzellenz und [...] Anwendung des technisch Machbaren im Produkt“ verstanden haben (ebd.). Im internationalen Wettbewerb der 1980er und 90er Jahre hat sich die japanische Vorgehensweise als erfolgreicher erwiesen.

Interessanterweise steht Loewe wie kaum ein anderes Unternehmen für das Modell, das Löckener u.a. als typisch für die deutsche TV-Produktion und ursächlich für ihren Niedergang sehen. Den Produkten



des fränkischen Herstellers wird eine hohe Designqualität und technische Leistungsfähigkeit zugeschrieben, auch in der Preisgestaltung gehören die Kronacher Fernsehgeräte zum oberen Segment.<sup>2)</sup> Das bedeutet, dass die typischen Eigenschaften der deutschen Fernsehgeräteproduktion aus den 1970er Jahren bis heute fortbestehen. Im Unterschied zur früheren Massenproduktion begründet das damalige Geschäftsmodell heute nur noch ein Nischensegment. Angesichts der vergangenen Wirtschaftskraft der Branche wird Loewe von den Medien als „eine der letzten Ikonen der deutschen Unterhaltungselektronik“ dargestellt (Süddeutsche Zeitung vom 17. Januar 2014).

Abbildung 1: Marktvolumen für Geräte der Haushaltselektronik in Deutschland, 2011 bis 2014



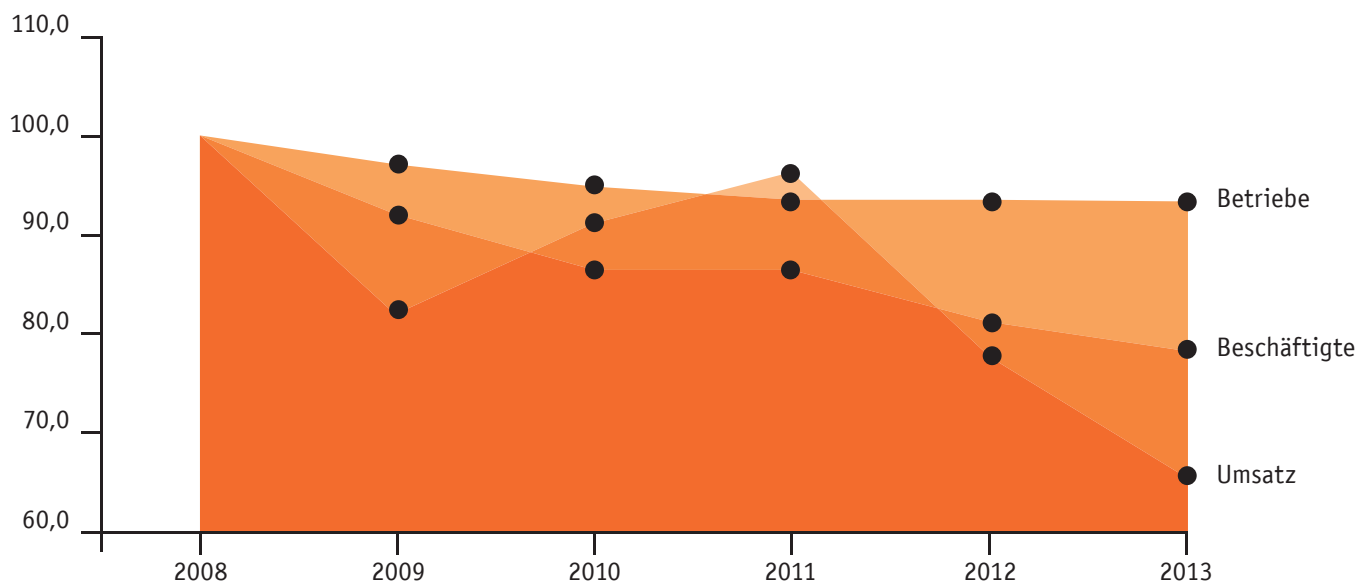
Quelle: BITKOM

<sup>2)</sup> Loewe selbst charakterisiert seine Produkte wie folgt: „Ausgezeichnetes Design, innovative Technik und höchste Qualität sind typisch für die Produkte, die unter der Premiummarke Loewe angeboten werden“ (Loewe 2012: 5).

Der Abwärtstrend der Branche hat sich auch in den vergangenen Jahren seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 und 2009 fortgesetzt. Interessanterweise hat die Krise der Herstellung von CE-Geräten, Customer Electronics, wie das Segment der braunen Ware heute bezeichnet wird, nur wenig geschadet. Der Branchenverband BITKOM urteilt, dass die starke Nachfrage nach Fernsehgeräten in den Krisenjahren den gesamte Bereich der Consumer Electronics relativ stabil über die Krise hinweg getragen habe (BITKOM Presseinformation vom 27.8.2009). Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung von Umsatz, Betrieben und Beschäftigten in der Herstellung von Geräten der Haushaltselektronik von 2007 bis heute.

Abbildung 2 zeigt, dass die Umsätze der deutschen Hersteller ab dem Jahr 2011 deutlich einbrechen. Der Vergleich mit Abbildung 1 ergibt, dass sie stärker sinken als das Marktvolumen insgesamt. Die Insolvenz von Loewe steht somit im Einklang mit einem generellen Verlust von Marktanteilen vieler deutscher Hersteller in der Branche.

Abbildung 2: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz, Herstellung von Geräten der Haushaltselektronik, Indexzahlen, 2008=100



Quelle: Statistisches Bundesamt. Daten für die Wirtschaftsklasse WZ08-2640

## 2.2 Die Unternehmensgeschichte von Loewe

Der Ursprung von Loewe liegt in verschiedenen von Siegmund Loewe und seinem Bruder David Ludwig 1923 in Berlin gegründeten Unternehmen, u.a. in der Radiofrequenz G.m.b.H. als „Spezialfabrik für Radioapparate“. In diesen „Firmen des Loewe-Radio-Konzerns“ produzieren etwa 600 Beschäftigte (1924) Radios sowie Elektronenröhren, Lautsprecher und andere elektrische Bauteile (Börner 1989). Die Geschäftsführung obliegt dem Bruder Siegmunds, David Ludwig Loewe. 1930 wird das Unternehmen Radio-Aktiengesellschaft D.S. Loewe gegründet, in dem die bisherigen Einzelunternehmen zusammengefasst werden (ebd.).

Der Beginn der Fernsehproduktion bei Loewe datiert auf das Jahr 1929: Gemeinsam mit der Robert Bosch AG und anderen Unternehmen gründete Loewe die Fernseh AG. 1931 wurde in Zusammenarbeit mit Manfred von Ardenne und seinem Forschungslaboratorium für Elektronenphysik die erste elektronische Fernsehübertragung auf dem Loewe-Stand auf der Großen Deutschen Funkausstellung in Berlin präsentiert. Die Entwicklung eines serienreifen Loewe-Fernsehgeräts („Typ FE-A“) wurde 1934 abgeschlossen. Kein anderer Hersteller der Welt hatte in diesen Jahren mehr Patente auf fernsehtechnische Innovationen als Loewe (Steiner 2003: 4).

1933 wurde David Ludwig Loewe wegen seiner jüdischen Herkunft zur Aufgabe der Geschäftsleitung gezwungen, fünf Jahre später wurde das Unternehmen durch das NS-Regime „arisiert“. Die Gründer des Unternehmens emigrierten beide in den 1930er Jahren in die USA. 1942 entfernten die Nationalsozialisten Loewe aus dem Firmennamen des inzwischen zum Rüstungsbetrieb umgewandelten Unternehmens, das in „Opta Radio AG“ umbenannt wurde. In den letzten Kriegsmonaten wurde die in Berlin durch alliierte Streitkräfte bedrohte und immer noch als kriegswichtig eingestufte Produktion von elektronischen Rüstungsgütern nach Küps in die Nähe von Kronach verlegt.

Bereits kurz nach Kriegsende, im Jahr 1946, kehrten die Gründer des Unternehmens nach Deutschland zurück. Sie bekamen bis 1949 die westdeutschen Teile des Unternehmens, das nun unter dem Namen Loewe Opta AG firmierte, zurückerstattet. 1951 be-

gannen sie mit der Serienfertigung von Fernsehgeräten in Kronach. In folgenden Jahren erfolgte eine Konzentration des Unternehmens auf die Fernsehproduktion, Ende der 1970er Jahre wurde die Herstellung von Radioapparaten eingestellt. Obwohl das Unternehmen viele Neuerungen im Fernsehbereich einsetzte, attestiert Steiner (2003) dem Unternehmen für die Nachkriegszeit einen Verlust der Technologieführerschaft. Loewe, so Steiner, wurde in der Nachkriegszeit „vom Lizenzgeber zum Lizenznehmer“ der Konkurrenz (ebd.: 5). Demgegenüber zeigen die zahlreichen Innovationen des Unternehmens, dass Loewe an der technologischen Weiterentwicklungen des Fernsehens in der Nachkriegszeit und danach einen großen Anteil hatte. Aus dem Hause Loewe stammen nicht zuletzt der erste europäische Videorecorder (1961), Loewe-Optaport, der erste tragbare Fernseher auf Transistorbasis (1963), der erste Farbfernseher (1967) sowie Europas erster Stereo-Fernseher (1981). In den 1980er Jahren fand der hohe technologische Anspruch auch im Design und der Vermarktung der Produkte seinen Ausdruck: 1985 präsentierte Loewe den Fernseher ART 1 und begründete mit der designorientierte ART-Serie das Image der „Designfirma“ unter den Fernsehherstellern (Der Spiegel 4/2004: 76).

Auch die im Rahmen dieser Fallstudie interviewten Beschäftigten haben eine hohe Identifikation mit den Produkten und ihrer Designqualität zum Ausdruck gebracht: „Die Loewe TV- und Audiogeräte, das ist was sehr Spannendes, das sind emotionale Produkte. Und: Die Produkte waren sehr schön und sind es noch“, so einer der Interviewpartner (TN4). Die Qualität der hergestellten Produkte korrespondierte mit der Rolle Loewes als regional herausragender Arbeitgeber, mit überdurchschnittlichem Entgeltniveau bei höchster Beschäftigungsstabilität: „Das war damals einer der besten Arbeitgeber der Region, vom Gehalt her, von den Arbeitszeiten her, vom Ruf“ (TN1).

## 2.3 Loewe nach der Jahrtausendwende

Eine erste Krise durchlebte das Unternehmen zwischen den Jahren 2002 und 2004. Auslöser war ein technologischer Sprung im Fernsehmarkt, der durch die neuen Flachbildschirme ausgelöst wurde. Für Loewe zog die Umstellung auf Panels eine erste „Delle in der Geschäftsentwicklung“ nach sich, so der



*Es wird ja immer vorgeworfen, Loewe hätte damals den Trend verschlafen, Loewe hätte die Technik verschlafen, das stimmt eigentlich überhaupt nicht. Die Flachen hat es auch damals schon bei Loewe gegeben [...]. Nur, unsere Produkte waren vom Preis einfach unerschwinglich oder einfach zugekauft. Dann hat man letztlich keine Marge mehr verdient daran.*

- Personalleiter Loewe



Personalleiter des Unternehmens. Der Grund der Probleme war seiner Ansicht nach weniger der Rückgang der Nachfrage nach Röhrenfernsehern, sondern, dass die damaligen Flachbildfernseher von Loewe nicht in ausreichendem Maße marktfähig waren.

*„Es wird ja immer vorgeworfen, Loewe hätte damals den Trend verschlafen, Loewe hätte die Technik verschlafen, das stimmt eigentlich überhaupt nicht. Die Flachen hat es auch damals schon bei Loewe gegeben [...]. Nur, unsere Produkte waren vom Preis einfach unerschwinglich oder einfach zugekauft. Dann hat man letztlich keine Marge mehr verdient daran.“*

- Personalleiter Loewe

Der geringe Erfolg der ersten Loewe-Flachbildfernseher führte zu einer temporären Krise (vgl. Rupp 2012: 28), aus der sich das Unternehmen durch Maßnahmen der Kostensenkung, vor allem Personalreduzierung lösen konnte, wie die Vorsitzende des Betriebsrats beschreibt: In der „Umstellung von Röhre auf Flachbildschirm, da haben wir auch mal, in Führungsstrichen, viele entlassen müssen, das waren 200 oder 300 Mitarbeiter. Aber da haben wir uns dann relativ schnell wieder erholt“. Dieser erste große Personalabbau wurde mit einem konventionellen Abfindungssozialplan durchgeführt, Maßnahmen des Beschäftigtentransfers wurden damals nicht implementiert.

Nach der Entlassung erfolgten Korrekturen in der Produktpolitik sowie die Reorganisation der Fremdvergabe von Produktkomponenten. Das Unternehmen, so der Personalleiter, hatte „sich damals neu geordnet und ist relativ schnell, nach zwei Jahren, wieder wettbewerbsfähig gewesen“. Loewe sam-

melte in dieser Zeit erste Erfahrungen im Turnaround-Management durch Restrukturierungen und Personalabbau. Mit diesen Erfahrungen hatten die Akteure in der Krise 2013 große Erwartungen, mit einer Welle von Entlassungen und einer neuen Kurorientierung die Sanierung von Loewe noch einmal zu schaffen, wie der Personalleiter beschreibt: „Damals war jeder noch optimistisch, dass man mit dieser gut ausgestatteten Maßnahme den Turnaround schafft“.

## 2.4 Jüngere Unternehmensentwicklung seit 2007

Die jüngere Krise des Unternehmens, die im Jahr 2013 in die Insolvenz mündete, hatte einen längeren Vorlauf. Erste Anzeichen lassen sich etwa auf die Jahre 2008 und 2009 datieren. Mit der allgemeinen Wirtschafts- und Finanzkrise gehen Stückzahlen und Umsatz des Unternehmens zurück (Abbildung 3), obwohl die Absatzzahlen auf dem allgemeinen Fernsehmarkt in Deutschland relativ stabil geblieben waren. Die damalige Strategie der Unternehmensleitung war darauf ausgerichtet, mit hochwertigen Geräten hohe Preisspannen zu erzielen und auf diese Art Umsatz und Gewinn zu stabilisieren. Diese Strategie war jedoch auf die längere Sicht nur wenig erfolgreich, wie die Betriebsratsvorsitzende einschätzt:

*„Der Vorstand hatte immer schon die Losung: Marge vor Stückzahl [...]. Und [der Vorstand] hat gedacht, das geht so weiter, und plötzlich haben aber die Leute das nicht mehr akzeptiert, dass ein Loewe-Gerät vier bis fünfmal so teuer ist wie die Marktgeräte [...]. Die Stückzahl ging nach unten, da nützt uns auch die Mar-*

*ge nichts [...]. Das konnte man mit der Marge nicht mehr auffangen.“*

*- Betriebsratsvorsitzende*

Durch globale Verschiebungen in der Fernsehproduktion und in den Zuliefermärkten wurden die Bedingungen für die Kronacher Produktion erschwert. Auf der einen Seite entstanden neue Wettbewerber, die „aggressiver auftreten, vor allem eben aus Fernost“, so der Personalleiter. Auf der anderen Seite verschlechterten sich für Loewe als vergleichsweise kleiner Produzent die Einkaufsbedingungen. Die Verfügbarkeit von Zulieferprodukten wurde durch geringe Abnahmemengen gefährdet, die Preisentwicklung war negativ. „[Schwierigkeiten entstanden] auch, was Materialverfügbarkeit und Zulieferer angeht. Auch die Zulieferer sind Richtung Fernost gewandert“, urteilt der Personalleiter.

Die Beschäftigten, vorrangig Mitarbeiter/innen in der Produktion, konnten die Probleme spüren, die in sinkendem Arbeitsaufkommen und temporärem Lohnverzicht ihren Ausdruck fanden. Aber sowohl von den Beschäftigten wie auch im Management wurden die Probleme als grundsätzlich beherrschbar eingeschätzt. Zu dieser Einschätzung haben auch die Erfahrungen der „Flachbildschirm-Krise“ im Jahr 2003 beigetragen, in der der Turnaround zwar zu Personalabbau geführt hat, aber insgesamt gelungen ist. Eine ehemalige Beschäftigte beschreibt die jüngere Situation aus der Perspektive der Produktions-Mitarbeiter/innen:

*„Wir haben auch schon mal Kurzarbeit gemacht. Oder schlechte Zeiten erlebt [...]. Zuerst sind die Schichten weggefallen, die Stückzahl ist zurückgegangen, dann ist immer wieder was eingekauft worden, was man früher selber gefertigt hat. Man hat gemerkt, wir waren zu viele Leute und zu wenig Arbeit da. Dann haben wir auf Lohn verzichtet, oder weniger Stunden gearbeitet. Da hat es halt immer geheißen, ja, dass wir nicht entlassen werden. Hat man alles so mitgemacht. [...] Man weiß es nicht.“*

*- TN2*

Auch die Betriebsrätin bestätigt, dass das Unternehmen in Krisenzeiten mit Senkung von Personalkosten reagiert hatte. Dazu wurden gerade in der Produktion verschiedene Mittel der internen personellen Flexibilität genutzt.

*„Die haben ja vorher alles schon gefahren, Kurzarbeit, Arbeitszeitabsenkung, dann wieder Kurzarbeit. Seit drei Jahren leidet die Fertigung.“*

*- Betriebsratsvorsitzende*

Auch in der ersten Welle des Personalabbaus wurde auf diese Instrumente flankierend zurückgegriffen, wie in den folgenden Abschnitten weiter ausgeführt werden wird. Die Akteure – Beschäftigte, Betriebsrat und Management – gingen auch im Jahr 2013 davon aus, dass das mit der Restrukturierung verbundene Paket von Maßnahmen zu einer erfolgreichen Krisenbewältigung führen würde.



*Wir haben auch schon mal Kurzarbeit gemacht. Oder schlechte Zeiten erlebt [...]. Zuerst sind die Schichten weggefallen, die Stückzahl ist zurückgegangen, dann ist immer wieder was eingekauft worden, was man früher selber gefertigt hat. Man hat gemerkt, wir waren zu viele Leute und zu wenig Arbeit da. Dann haben wir auf Lohn verzichtet, oder weniger Stunden gearbeitet. Da hat es halt immer geheißen, ja, dass wir nicht entlassen werden.*

*- Teilnehmer 2*



## 3. Der Personalabbau und die Sanierungsversuche seit dem Jahr 2013



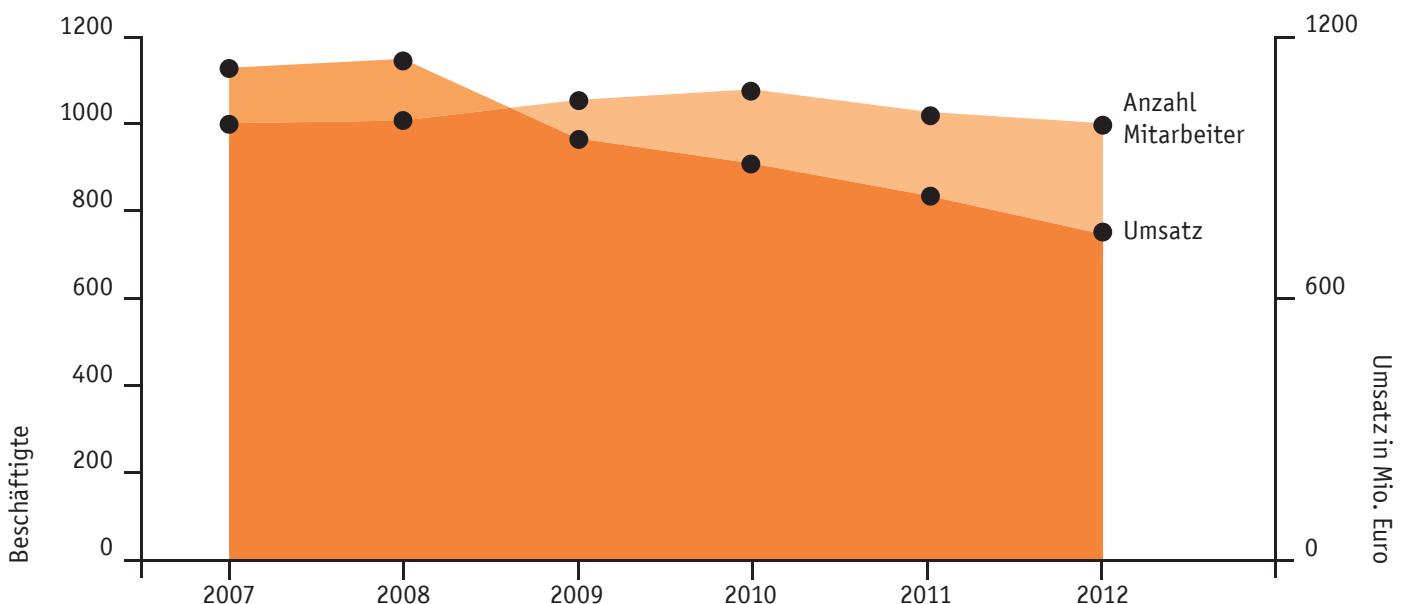
### 3.1 Die Krise des Unternehmens im Jahr 2013

Im Unterschied zur Krise von 2003 lagen die Ursachen der jüngeren Schwierigkeiten nicht in einem einmaligen technologischen Sprung, wie seinerzeit die Einführung von Flachbildfernsehern, sondern in strukturellen Verschiebungen im globalen Fernsehmarkt. Die Auswirkungen auf das Geschäft von Loewe waren seit Jahren spürbar (Abb. 3), verschärften sich aber im ersten Halbjahr des Jahres 2013 gravierend, wie der Geschäftsbericht des Unternehmens ausweist: „Loewe verzeichnete in den ersten sechs Monaten 2013 einen Umsatzeinbruch gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 39%“ (Loewe 2013: 8). Die Aufgabe bestand nun nicht mehr in der Überwindung einer kleineren Krise, sondern in einem „gewaltigen Kampf“ um den Erhalt des Unternehmens und der Vermeidung der Insolvenz, wie der Personalleiter beschreibt:

„2013, das war keine konjunkturelle Delle mehr. Sondern ein Wechsel der Wettbewerber. Mehr die Verlagerung nach Fernost [...]. Letztlich passiert alles in Fernost, allem voran Korea, mit Samsung, Japan, mit Sharp und Sony.“

Angesichts der Schwere der Krise sah sich die Geschäftsleitung gezwungen, in der Gegensteuerung „gewaltige Personaleinschnitte“ zur umfassenden Kostenreduktion durchzuführen. „In so einer Situation ist das [die Personalkostenreduzierung] eines der Tools, die sich nicht vermeiden lassen“, so der Personalleiter. Neben dem Stellenabbau wurden auch die Lohnkosten der verbleibenden Beschäftigten gesenkt und Verhandlungen mit der IG Metall über einen Sanierungstarifvertrag begonnen, der verschiedene Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung umfasste (vgl. Abschnitt 4.1).

Abbildung 3: Umsatz und Beschäftigung bei Loewe, 2007 bis 2012.



Quelle: Loewe 2012

### 3.2 Vier Wellen von Restrukturierungen im Überblick

In der Zeit von Februar 2013 bis Oktober 2014 durchlief Loewe insgesamt vier Restrukturierungen, drei davon im Rahmen eines Insolvenzverfahrens. In jeder dieser Wellen des Personalabbaus kam eine Transfergesellschaft zum Einsatz, davon drei unter dem Vorzeichen des Gläubigerschutzes in der Insolvenz.

Die erste Restrukturierung im Februar 2013 hatte zwei Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten kombiniert, Personalabbau und Sanierungstarifvertrag. Der Personalabbau umfasste 160 Mitarbeiter, von denen 151 in die Transfergesellschaft von zwölf Monaten Dauer übergewechselt sind.

Trotz der Sanierungsmaßnahmen war der erhoffte Turnaround in den nachfolgenden Monaten nicht eingetreten, mit dem Ergebnis, dass am 1. Oktober 2013 die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über die zwei Loewe-Gesellschaften erfolgte. Um die Fortführung des Unternehmens zu ermöglichen, begann die intensive Suche nach einem Investor, die, wenn auch zwischenzeitlich mit Rückschlägen verbunden, im Frühjahr 2014 abgeschlossen werden konnte. Am 21. März 2014 vermeldete das Unternehmen die Erfolgsmeldung: „Loewe hat einen

neuen Eigentümer“, das Münchner Finanzunternehmen Stargate Capital GmbH.

Insgesamt änderte die Insolvenz die Rahmenbedingungen für das Unternehmen und die drei späteren Wellen des Personalabbaus radikal, da diese nun unter dem Vorbehalt des Gläubigerschutzes standen. Den drei in der Insolvenz durchgeführten Transfergesellschaften standen unter den neuen Rahmenbedingungen deutlich weniger Ressourcen zur Verfügung, was sich in einer kürzeren Laufzeit und einem verkleinertem Qualifizierungsbudget niederschlug (Tabelle 1).

In den Aushandlungen um die zweite Transfergesellschaft – die erste Transfergesellschaft in der Insolvenz – gab es unterschiedliche Auffassungen zwischen der Geschäftsleitung von Loewe und dem Träger GPQ hinsichtlich der Laufzeit und der Finanzierung des Transfers. Ein weiterer strittiger Punkt waren die Entgelte, die aus Sicht der GPQ von Loewe nur unzureichend abgesichert waren. Ein konkurrierender Anbieter von Transferleistungen war hingegen bereit, unter den von Loewe vorgegebenen Bedingungen eine Transfergesellschaft durchzuführen und bekam den Zuschlag. Qualitative Mängel sowohl in der arbeitsmarktpolitischen Arbeit mit den Transfer-Teilnehmer/innen als auch in der Administration der Transfergesellschaft hatten zum Ergebnis, dass in den Wellen drei und vier wieder die Zusammenarbeit mit der GPQ gesucht worden ist.

Tabelle 1: Rahmendaten der vier Transfergesellschaften

Restrukturierungs- welle	I	II	III	IV
Beginn der Transfergesellschaft	1. April bzw. 1. Mai 2013	1. Oktober 2013	1. April 2014	1. Oktober 2014
Umfang des Personalabbaus	160	140	67	78
Zugang in die Transfergesellschaft	151	130	67	26
Laufzeit der Transfergesellschaft in Monaten	12	4 bis 5	4 bis 5	4
Niveau der Auf- stockung des TKuG	80%	80%	80%	80%
Mittel für Qualifizierung pro Teilnehmenden	1.000 €	(n. b.)	500 €	500 €
Träger	GPQ	anderer Träger	GPQ	GPQ



## 4. Der erste Personalabbau im Frühjahr 2013



### 4.1 Sanierungstarifvertrag und Verhandlung des Sozialplans

Die Instrumente zur Krisenabwehr und Sanierung wurden von der Geschäftsleitung im Dialog mit verschiedenen Akteuren bis Ende des Jahres 2012 beschlossen. Die Personalkosten sollten über einen Sanierungstarifvertrag mit der IG Metall und mit dem Personalabbau von 160 Beschäftigten in erheblichem Umfang gesenkt werden.

Der *Sanierungstarifvertrag* beinhaltete drei Maßnahmen zur Kostensenkung: Erstens eine unbezahlte Absenkung der Normalarbeitszeit um zwei Stunden pro Woche, die zu einer Einsparung von 5,7 Prozent der

Personalkosten führte. Zweitens beinhaltete der Tarifvertrag den Ersatz von Urlaubs und Weihnachtsgeld durch eine „deutlich niedrigerer Pauschale“, so der Personalleiter von Loewe, und drittens einen Aufschub von Tariferhöhungen um jeweils ein Jahr. Der Sanierungstarifvertrag hatte eine Laufzeit von zwei Jahren, beginnend vom Januar 2013, er wurde zwischenzeitlich verlängert.

Die Verhandlungen um *Interessenausgleich und Sozialplan* konzentrierten sich auf die Formel für die Abfindung sowie die Auswahl des Trägers der Transfergesellschaft. Das Verhältnis der Betriebsparteien, eine wichtige Rahmenbedingung der Verhandlungen, schätzen beide Betriebsparteien als sehr kooperativ ein: „Also es war immer gut [...]. Immer ein Verhandeln auf Augenhöhe. War zwar manchmal

sehr hart, auch während der Krise, aber es war immer irgendwo fair“, schätzt die Betriebsratsvorsitzende ein.

Angesichts der ernsten wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens war der Umfang des Stellenabbaus in den Verhandlungen um den Interessenausgleich unstrittig. Die Betriebsratsvorsitzende berichtet:



Es war immer klar, dass wir hier der sozialen Verantwortung gerecht werden wollen, es war immer klar, dass wir hier mit einer Transfergesellschaft zusammenarbeiten wollen.

- Personalleiter



„Was ja immer schlimm ist, dass der Betriebsrat keinen Einfluss hat auf die Anzahl der Köpfe die abgebaut werden soll. Aber das wurde ganz einfach heruntergerechnet, mit dem Umsatz, der kommen soll. Und dann kam das an Personal heraus.“

- Betriebsratsvorsitzende

Intensivere Auseinandersetzungen um den Stellenabbau wurden zwischen den mittleren Führungskräften und der Geschäftsleitung geführt. Das Bereichsmanagement hatte ein großes Interesse daran, sein Personal weitmöglich zu halten, so der Leiter des Personalmanagements: „Das ist im Vorfeld so weit gegangen, dass der Vorstand die Entscheidung treffen musste, weil der Bereichsleiter nicht mit der Reduzierung einverstanden gewesen ist.“ Letztlich konnten die Bereichsleiter insbe-



sondere in der Hard- und Softwareentwicklung die Anzahl der zu entlassenen Entwicklungsingenieure und IT-Fachkräfte durch die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen vermindern. „Nimmt man jemand ganz heraus, oder behält [man] die Kompetenz und macht ihn zu Teilzeit“ beschreibt der Personalleiter das Vorgehen der örtlichen Führungskräfte. Ergebnis der Gespräche mit den Bereichen waren „Teilzeiteinführungen, auch um Kompetenzen zu halten und Arbeitsbereiche arbeitsfähig zu halten [...]. Das war im Interesse der Betroffenen und des Unternehmens, beiderseits“, so der Personalleiter.

Die Verhandlungen um Interessenausgleich und Sozialplan wurden zügig geführt. Insbesondere war die Einrichtung einer Transfergesellschaft von Beginn an unter den Betriebsparteien unstrittig. Das Personalmanagement war angesichts der von Verantwortung gegenüber den Beschäftigten geprägten Unternehmenskultur dazu bereit, ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Absicherung der betroffenen Mitarbeiter/innen zu gestalten, so der Personalleiter: „Es war immer klar, dass wir hier der sozialen Verantwortung gerecht werden wollen, es war immer klar, dass wir hier mit einer Transfergesellschaft zusammenarbeiten wollen.“

Da die Einrichtung einer Transfergesellschaft außer Frage stand, waren die Betriebsparteien in der Lage, bereits parallel zu den Verhandlungen mit der Auswahl des Trägers zu beginnen. Der 1. Bevollmächtigte der IG Metall berichtet:

*„Drei Träger waren im Rennen. Wir hatten einen ins Gespräch gebracht, die sind hier in der Region ansässig. Die Kollegen von der GPQ haben sich selbst ins Gespräch gebracht, und dann war noch [...] im Rennen, die hat sich auch selbst ins Spiel gebracht. Von dem Augenblick habe ich gesagt, da halte ich mich komplett heraus, lasst die mal antreten.“*  
- IGM-Bevollmächtigter

Die Initiative, den Auswahlprozess zu gestalten, ging vom Betriebsrat aus, so die Betriebsratsvorsitzende:

*„Wir haben uns relativ frühzeitig um den Transfer gekümmert. Und dann waren es wir Betriebsräte, die Druck aufgebaut haben und gesagt haben, wir schauen uns drei, vier [Träger] an. Wo wir versucht haben, Vergleiche zu ziehen. Da gibt es ja eine örtliche [Transfergesellschaft], und dann gibt es noch die [andere*

*Transfergesellschaft], die haben wir uns angehört und bei der GPQ waren wir in Nürnberg. Und [die Geschäftsleitung] guckt ja auf die Kosten, und die örtliche war zu teuer [...]. Und [unsere] Empfehlung ist die GPQ.“*  
- Betriebsratsvorsitzende

In der Zeit um die Jahreswende von 2012 nach 2013 wurden Gespräche mit insgesamt drei Trägern von Transfergesellschaften geführt, an denen Betriebsrat und Arbeitgeber beteiligt waren, „um uns schlau zu machen, um uns fit zu machen, und die richtige Transfergesellschaft auszuwählen“, so der Personalleiter. Auf Wunsch des Betriebsrats fiel die Entscheidung auf den Träger *Nürnberger Gesellschaft für Personalentwicklung und Qualifizierung mbH*, kurz GPQ.

*„Dann hat mich eine sehr gute Betriebsrätin angerufen und gesagt, sie haben gute Erfahrungen [mit GPQ]. Wir mussten das noch unserem Arbeitgeber schmackhaft machen, aber das hat ja geklappt.“*  
- Betriebsratsvorsitzende

Die Personalleitung war auch wegen der finanziellen Planungssicherheit an einer frühen Auswahl des Trägers interessiert, da erst mit seiner Hilfe das benötigte Mittelvolumen für die Transfergesellschaft zuverlässig eingeschätzt werden konnte.

Beide Betriebsparteien hatten sich von Anfang an zu einem hohen Anspruch an die Qualität der Transfergesellschaft bekannt. Die inhaltliche Gestaltung, die Laufzeit und die Mittel für Qualifizierung wurden vom Personalmanagement in Kooperation mit dem Träger festgelegt, „da waren wir nicht dabei, das hat [der Arbeitgeber] gemacht“, so die Betriebsratsvorsitzende. Die Personalleitung hatte sich für einen hohen Standard eingesetzt: Die „Voraussetzungen mussten geschaffen werden, was Kostenvolumen angeht [...]. Aber es gab ein klares Bekenntnis, das zu machen“ und entsprechende Mittel bereitzustellen. Man wollte auch nicht Gefahr laufen, sich mit einer nur unzureichend ausgestatteten Transfergesellschaft dem Vorwurf der Unfairness auszusetzen. Der Personalleiter erklärt die Ressourcenabwägung zu Transfergesellschaft anhand eines Negativbeispiels:

*„Dieser etwas negative Touch von Transfergesellschaft, den hat man [in den Verhandlungen] noch im Kopf gehabt. Beschäftigungsgesellschaften, hat man es damals genannt [...], da sind wir immer nur ge-*

*parkt, damit wir später in die Arbeitslosigkeit übergehen können. Qualifizierungsmaßnahmen gibt es fast keine, und wenn, dann [...] ohne Sinn zu machen.“*  
- Personalleiter

Damit stand fest, dass der Sozialplan eine Transfergesellschaft mit der maximalen, zwölfmonatigen Laufzeit und einer soliden Ausstattung mit Qualifizierungsmitteln beinhalten sollte.

Die Sozialplanverhandlungen, die nach Jahresbeginn 2013 fortgeführt wurden, konzentrierten sich aus Sicht des Arbeitgebers auf das Volumen des Sozialplans insgesamt sowie auf die Frage nach der Verteilung der Mittel für Transfergesellschaft und Abfindungen. Ziel des Personalmanagements war die Definition eines Kostenrahmens für den gesamten Sozialplan mit all seinen Maßnahmen: „Es war ein gesamtes Paket. Wir mussten es aus Teilpaketen zusammenzählen.“ Da die Mittel für die Transfergesellschaft feststanden, konzentrierten sich die Verhandlungen um das Volumen für Abfindungen, das schließlich auf 2,5 Millionen Euro taxiert wurde: [Der Arbeitgeber hat] gesagt, 2,5 Millionen könnte ich abdrücken, aber dann muss Schluss sein [...]. Die Transfergesellschaft kam noch einmal oben drauf. Die musste [der Geschäftsführer des Trägers] verhandeln“, erläutert die Betriebsrätin. Die gesamte Abfindungssumme war als Verhandlungsergebnis „in Ordnung“, so die Betriebsratsvorsitzende weiter.

Die individuelle Abfindung berechnet sich aus drei Parametern, der monatlichen Vergütung, der Betriebszugehörigkeit sowie einem fixen Faktor. Dieser hatte letztlich den Wert 0,45. Der Faktor diente dem Personalmanagement dazu, die Deckelung des Gesamtvolumens an Abfindungen zu sichern. Die jeweils individuelle Abfindung berechnet sich aus dem Produkt der drei Werte, wie der Personalleiter erläutert:

*„Für das Sozialplanvolumen [...] haben wir einen Prozentsatz mit dem Betriebsrat verhandelt und ausdiskutiert [...]. Kann sich das Unternehmen das zu dem Zeitpunkt leisten, gerade in einer so kritischen Zeit [...]. Und da gibt es letztlich nur eine Stellschraube, nämlich die Prozente des Basiswertes, sprich: der monatlichen Vergütung. Wir haben uns dann damals auf 45 Prozent geeinigt.“*  
- Personalleiter

Ende Februar waren die Verhandlungen um den Interessenausgleich und Sozialplan abgeschlossen, sie wurden am 28. Februar 2013 unterschrieben. Am ersten April startete die Transfergesellschaft mit 141 Beschäftigten, eine zweite betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit mit zehn weiteren Beschäftigten begann aus betrieblichen Gründen einen Monat später.

## 4.2 Die Maßnahmen des ersten Sozialplans im Detail

Die Berechnung der Abfindung erfolgte nach der Formel: 45% eines Monatsentgelts für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit. Für die Kalkulation des Monatsentgelts wurde das Bruttomonatsentgelt vom Januar 2013 zu Grunde gelegt, für Akkordzuschläge und andere variable Vergütungen wurden entsprechende Mittelwerte berechnet. Beschäftigte mit unterhaltsberechtigten Kindern erhielten zudem eine Pauschale von 1.000 für jedes Kind. Schwerbehinderte bekamen einen weiteren Aufschlag von € 2.500. Für ältere Beschäftigte in rentennahen Jahrgängen gab es eine Sonderregelung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter über 59 Jahre bekamen eine Abfindung, die anhand der Anzahl der Monate bis zum Eintritt in die gesetzliche Regelaltersrente berechnet wurde. Diese geringere Abfindung war ‚nach unten‘ begrenzt, sie durfte die Hälfte der nach der allgemeinen Formel des Sozialplans berechneten Abfindung nicht unterschreiten.

Der Sozialplan enthielt ferner umfassende Regeln zur internen Versetzung der vom Stellenabbau betroffenen Beschäftigten. Dazu zählen Zumutbarkeitsregeln für offene Stellen sowie Regeln zum finanziellen Ausgleich, wenn offene Stellen niedriger bezahlt sind als die alte Stelle. Die praktische Bedeutung des internen Arbeitsmarkts zur Vermeidung des Personalabbaus bei Loewe war gering, auch wenn der Wunsch der Mitarbeiter/innen nach einem Verbleib bei Loewe stark ausgeprägt war, wie eine ehemalige Mitarbeiterin beschreibt.

*„[Versetzen] bei den Arbeitern, da war das keine Möglichkeit. Wir hätten das ja gemacht. Und wenn sie den Halbtags-Leuten angeboten hätten, einen ganzen Tag zu arbeiten, oder Schicht, wir hätten alles gemacht. Da muss ich für meine ganzen Kollegen*

*sprechen: Wir hätten alles gemacht, alles möglich gemacht, versucht, es zu machen.“*

*- Teilnehmer 2*

Die *Transfergesellschaft* wurde im Sozialplan mit der gesetzlich maximalen Laufzeit des Transferkurzarbeitergelds von zwölf Monaten ausgestattet. Der Sozialplan sah ferner ein individuelles Rückkehrrecht für die Teilnehmer/innen vor. Die Personen, die während der Laufzeit der *Transfergesellschaft* eine Arbeit aufnehmen würden, konnten das Arbeitsverhältnis bei der GPQ ruhend stellen. Damit war es ihnen möglich, in die *Transfergesellschaft* zurückzukehren, wenn sie nach einer Probezeit nicht übernommen worden wären. Die Laufzeit der *Transfergesellschaft* würde für Zeit der Ruhendstellung nicht verlängert.

Das Transfer-Kurzarbeitergeld wurde auf 80% des pauschalierten Nettoeinkommens aufgestockt. Außerdem stand den Transferteilnehmer/innen eine Prämie („Sprinterprämie“) zu, wenn sie die *Transfergesellschaft* vor dem Ende der Laufzeit verlassen würden. Für vormalige Vollzeitbeschäftigte betrug die Prämie € 700 für jeden vollen Monat, für Teilzeit-Beschäftigte verringerte sich die Prämie entsprechend ihrer Arbeitszeit bei Loewe.

Für Qualifizierung sah der Sozialplan Mittel in Höhe von € 1.000 pro Transferteilnehmenden vor. Die Mittel wurden an die *Transfergesellschaft* gezahlt, die diese personenungebunden einsetzen konnte. Überzählige Mittel sollten laut Sozialplan nach Abschluss der *Transfergesellschaft* an Loewe zurückgezahlt werden. Während der Laufzeit der *Transfergesellschaft* wurde gemeinsam mit Arbeitgeber und Betriebsrat über die Verwendung der Mittel entschieden.

Der Sozialplan regelte ein verpflichtendes *Profiling* für alle betroffenen Beschäftigten. Diese Maßnahme diente unter anderem dazu, die persönlichen Voraussetzungen für den Bezug von Transferkurzarbeitergeld (Transfer-KuG) zu gewährleisten (vgl. Abschnitt 5.3). Das *Profiling* begann kurzzeitig nach dem Aussprechen der Kündigungen. Es wurde vom Träger der *Transfergesellschaft* durchgeführt und stand allen Beschäftigten offen, unabhängig von ihrer Entscheidung für oder gegen den Übertritt in die *Transfergesellschaft*.

Das Angebot der *Transfergesellschaft* war an eine relativ enge Frist gebunden: Die Mitarbeiter hatten insgesamt sieben Tage Zeit, sich für oder gegen den Eintritt in die *Transfergesellschaft* zu entscheiden. Den Beschäftigten, die sich gegen die *Transfergesellschaft* entschieden haben, stand laut Sozialplan die gleiche Abfindung zu. Ihnen wurde betriebsbedingt gekündigt. Da das Ende der Kündigungsfrist bei den wenigen Beschäftigten, die sich für diesen Weg entschieden hatten, in die Zeit nach der Insolvenz gefallen ist, wurden diese Abfindungen Teil der Insolvenzmasse. Sie war damit für die Beschäftigten faktisch verloren, wie die Betriebsratsvorsitzende berichtet: „Wer [wegen der Länge seiner Kündigungsfrist] in die Insolvenz fiel, der hat dann gar nichts gekriegt [...]. 3,54 Prozent war die Quote. Wäre er in den Transfer gegangen, hätte er die volle Abfindung bekommen.“

Nach Abschluss der Profilingmaßnahmen haben sich 151 von 160 Betroffenen für den Übertritt in die *Transfergesellschaft* entschieden, das entspricht einer Übergangsrate von 94,3%.

### 4.3 Personalauswahl, Sozial- und Altersstruktur der Betroffenen

Der Personalauswahl der ersten Welle des Personalabbaus lagen spezifischen Interessen der Betriebsparteien zu Grunde. In den Verhandlungen um den Interessenausgleich und Sozialplan hatte der Betriebsrat von Loewe ein entschiedenes Interesse daran, die IG Metall-Mitglieder unter den Beschäftigten vor dem Personalabbau zu schützen. Der Arbeitgeber war daran interessiert, ältere Beschäftigte in den Personalabbau miteinzubeziehen, so die Vorsitzende des Betriebsrats.

*„[Der Arbeitgeber] wollte ja in die Altersstufen gehen. Das ist ja eigentlich normal im Personalabbau. Wenn ich dann in die über 50-Jährigen will, dann habe ich normal keine Chance. Und das war der Kompromiss von uns: Ihr dürft in die über 50-Jährigen, aber nur wenn die IG Metaller geschützt werden.“*

*- Betriebsratsvorsitzende*

Dem Kompromiss zur Personalauswahl stand entgegen, dass die älteren Beschäftigten über einen Tarifvertrag mit Sonderkündigungsschutz gegen

Personalabbau abgesichert waren, sofern sie im Alter über 50 Jahre mehr als 15 Jahre Betriebszugehörigkeit bzw. mit über 55 zehn Jahre Betriebszugehörigkeit vorweisen konnten. Gemeinsam mit einem Fachanwalt für Arbeitsrecht hatte der Betriebsrat eine Vorgehensweise entwickelt, mit der – durch die zeitweise Aufhebung des Tarifvertrags – die Auswahl der lebensälteren Beschäftigten möglich wurde. Der Interessenausgleich sollte eine Namensliste mit Beschäftigten enthalten, die, so die Verabredung, der Arbeitgeber nach seinen Kriterien auswählen kann, sofern sie nicht Mitglied der IG Metall sind. Auf diese Liste kamen schließlich in erster Linie lebensältere Beschäftigte mit langen Betriebszugehörigkeiten.

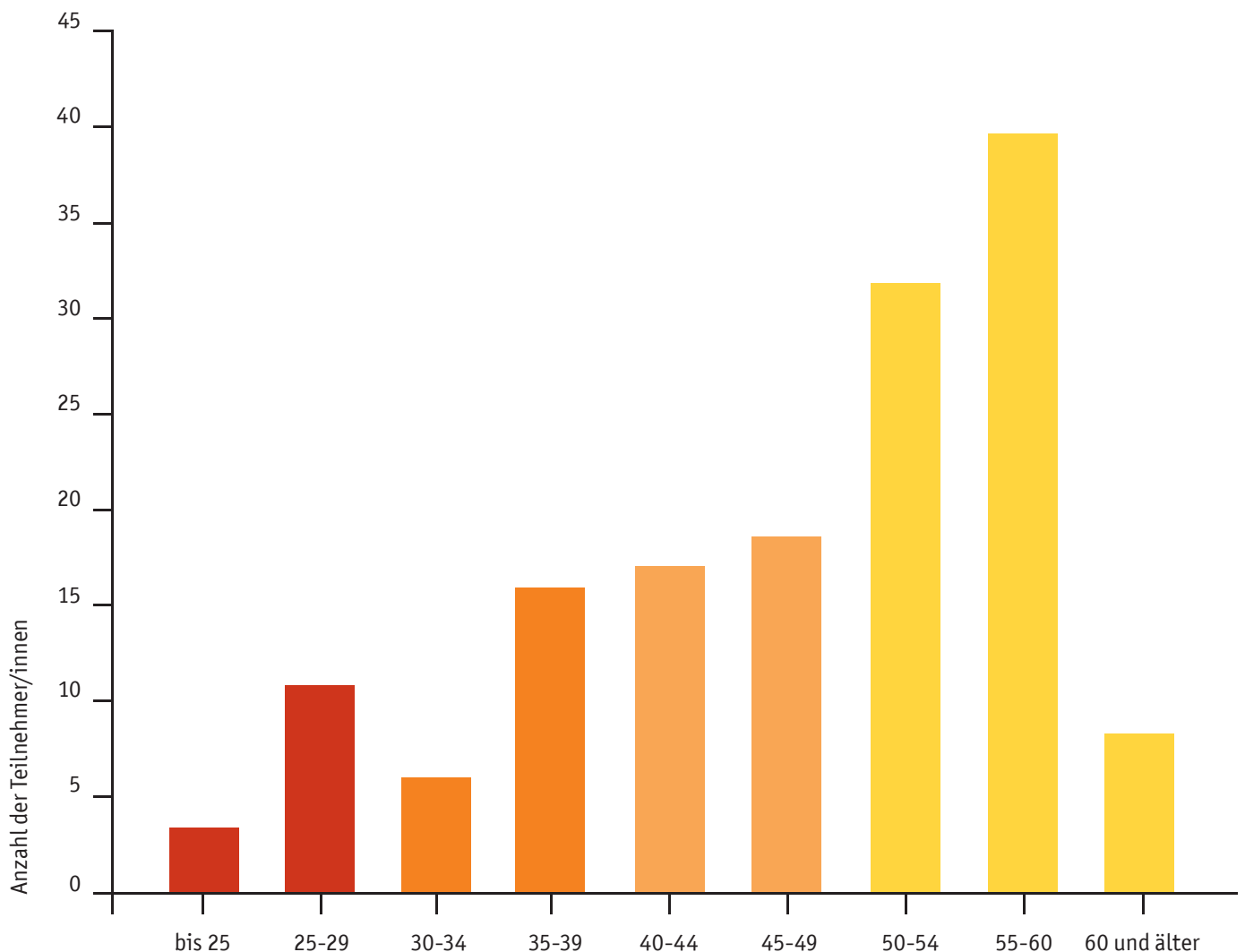
Vor Unterzeichnung des Interessenausgleichs sollte der tarifliche Kündigungsschutz kurzzeitig

aufgehoben werden, was eine Angelegenheit der Tarifparteien ist. Das Vorgehen bedeutete also insgesamt eine Kombination von „komplexen Deals“, so der Personalleiter, da die aus seiner Sicht ohnehin schwierigen Verhandlung mit den Bereichsleitern, mit dem Betriebsrat nun zusätzlich den Tarifpartner koordiniert werden mussten.

Schließlich wurde das vorgeschlagene Verfahren von Betriebsrat, Arbeitgeber sowie IG Metall und Arbeitgeberverband VBM umgesetzt. Der Tarifvertrag wurde für die Zeit des Abschlusses des Interessenausgleichs, der eine Namensliste der Betroffenen enthielt, aus- und später wieder eingesetzt.

*„Wir haben es geschafft, dass wir den Sonderkündigungsschutz nur den IG Metall-Mitgliedern gegeben haben, nur die über 50-Jährigen, die in der IG Metall waren, durften bleiben, der Rest war weg [...]. Aber wir hätten trotzdem [trotz Namensliste - GM] auf die 50-Jährigen aufpassen müssen. Im Vorfeld haben wir*

Abbildung 4: Teilnehmer/innen in der Transfergesellschaft nach Altersklassen



Quelle: GPQ, eigene Darstellung

die Tarifbindung genommen, dann ist schnell die Namensliste gemacht worden, und dann ist das [der Tarifvertrag] wieder geschlossen worden.“  
- Vorsitzende des Betriebsrats

Aus Sicht des Betriebsrats war die Entwicklung und Durchführung dieses spezifischen Verfahrens ein großer Erfolg: „Wir waren so stolz darauf waren, dass wir das geschafft haben, tarifliche Leistungen auch nur denjenigen zu geben, die auch regelmäßig in die IG Metall ihren Beitrag zahlen.“

Abbildung 5: Teilnehmer/innen nach höchstem Schulabschluss und vormaliger Tätigkeit

Die Personalauswahl hatte für die Transfergesellschaft einen vergleichsweise hohen Altersdurchschnitt der Teilnehmenden zur Folge.

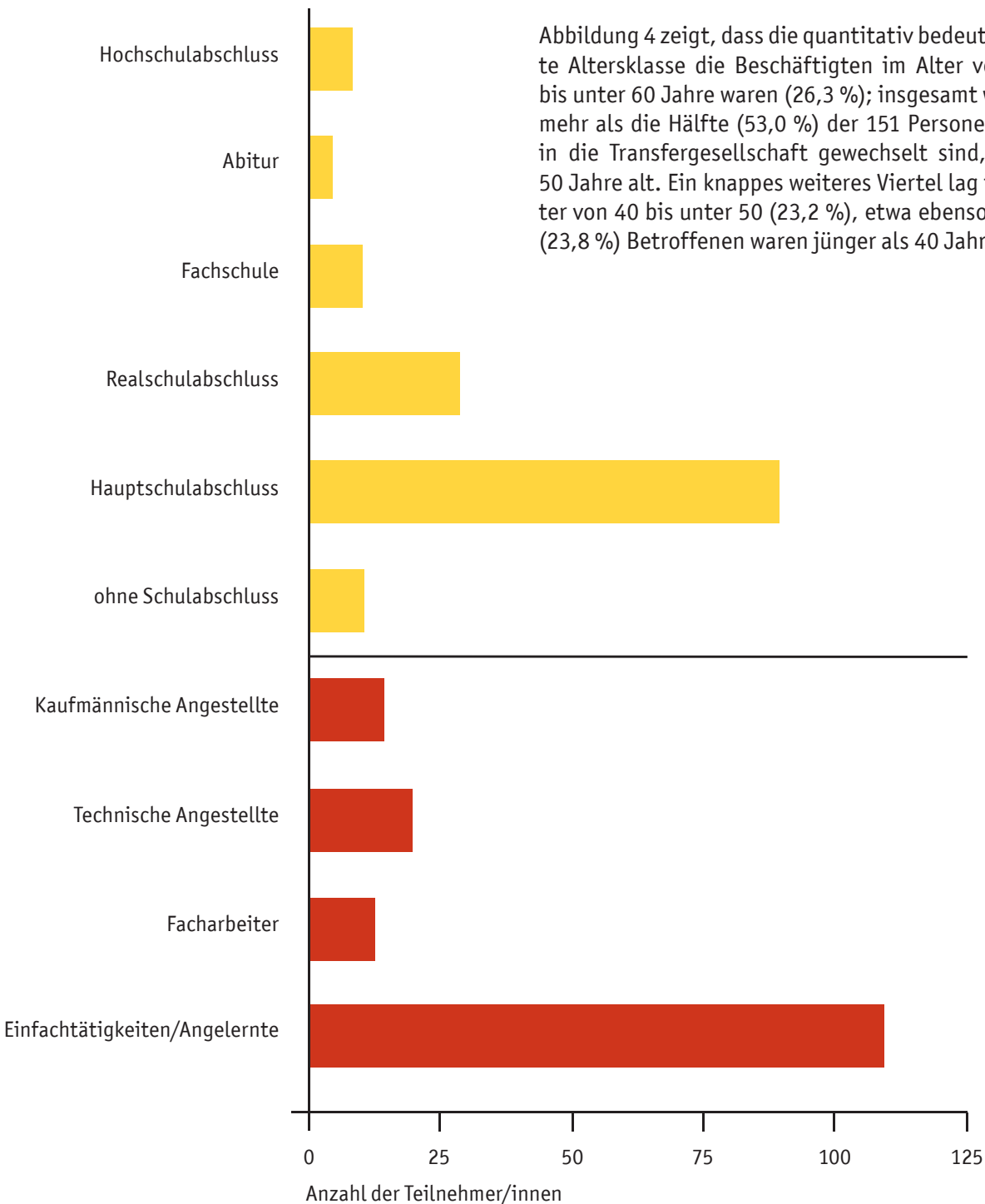


Abbildung 4 zeigt, dass die quantitativ bedeutendste Altersklasse die Beschäftigten im Alter von 55 bis unter 60 Jahre waren (26,3 %); insgesamt waren mehr als die Hälfte (53,0 %) der 151 Personen, die in die Transfergesellschaft gewechselt sind, über 50 Jahre alt. Ein knappes weiteres Viertel lag im Alter von 40 bis unter 50 (23,2 %), etwa ebenso viele (23,8 %) Betroffenen waren jünger als 40 Jahre.

Quelle: GPQ, eigene Darstellung



Den größten Anteil des Stellenabbaus fand in der Produktion statt, viele Montagehelfer/innen und Beschäftigte in Einfachtätigkeiten verloren ihre Arbeit, wie Abbildung 5 zeigt. Entsprechend der Tätigkeitsstruktur befand sich unter den Teilnehmer/innen der Transfergesellschaft auch ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Personen ohne oder mit einem unteren Schulabschluss. Der Frauenanteil lag bei 48%, lediglich vier Teilnehmer/innen waren Ausländer/innen.

Nimmt man Alter und Qualifikation als Indikatoren für die Vermittlungschancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, dann dämpfen die Strukturdaten die Erwartungen an die Vermittlungsraten der ersten Loewe-Transfergesellschaft deutlich. Der Großteil der Teilnehmer hat einen niedrigen Schulabschluss, etwa ein Drittel hat keinen Berufsabschluss, mehrere Teilnehmer mit Berufsabschluss waren seit Jahren berufsfremd in Helfertätigkeiten eingesetzt. Viele der Teilnehmende weisen kumulierte Vermittlungshemmnisse auf. Allein 55 Teilnehmer/innen – mehr als ein Drittel – waren bei Loewe als Un- oder Angelernte tätig und befanden sich im Alter von 50 Jahren und älter.

Die spezifische Personalauswahl mit einem hohen Anteil von Personen in höherem Lebensalter und mit langer Betriebszugehörigkeit hatte nicht nur Auswirkungen auf die Vermittlungsaussichten auf dem ersten Arbeitsmarkt. Für viele der Teilnehmer/innen war die Entlassung eine schockartige psychosoziale Belastung. Aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit fühlten sich relativ geschützt, sei es im Vertrauen auf die üblichen Regeln der Sozialauswahl, den tarifvertraglichen Rahmenbedingungen oder der bisher erfahrenen hohen sozialen Verantwortung des Unternehmens. Die Auswahlentscheidung war für die Betroffenen nicht vorhersehbar, und die Kommunikation des Personalabbaus wurde schließlich als eklatanter Bruch mit der bisher erfahrenen sozialverantwortlichen Unternehmenskultur wahrgenommen, wie der folgende Abschnitt ausführt. Die unter diesen Umständen besondere Belastungssituation der betroffenen Beschäftigten bildete eine weitere, schwierige Ausgangslage für die Transfergesellschaft und ihre Beraterinnen und Berater.

## 4.4 Kommunikation des Personalabbaus

### 4.4.1 Mängel in der Kommunikation

In den Zeiten vor der Restrukturierung war die Unternehmenskultur durch einen großen Zusammenhalt der Belegschaft und ein hohes Gefühl der Sicherheit geprägt, wie in den Interviews zum Ausdruck kam. „Wir waren immer eine Familie, jeder hat sich familienangehörig gefühlt, auch wohlbehütet irgendwo, wohlgehalten“, beschreibt die Betriebsratsvorsitzende ihr Unternehmen. Die ehemaligen Beschäftigten greifen das Bild der Familie ebenfalls auf und beschreiben Loewe hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungen als einen Referenzarbeitgeber in der Region. Zwei Interviewpartner geben ihren Eindruck wie folgt wieder:

*„Loewe, das war eigentlich unser Leben. Loewe, das hat einfach dazugehört, die große Familie. Früher hat es geheißen, wenn Du bei Loewe angefangen hast, dann hast Du bist zur Rente ausgesorgt, verdienst gut. War ja auch wirklich so, der Verdienst war ja wirklich gut. War schon klasse.“*

- TN2

*„Da war eigentlich ein jeder glücklich, wenn er in der Loewe gearbeitet hat [...]. Einmal Loewe, hast du ausgesorgt.“*

- TN1

Die sozialen Eigenschaften des Unternehmens, die oftmals mit dem Bild einer Familie umschrieben worden sind, wirken auch in der Restrukturierung fort. Sie finden unter anderem in der guten Ausstattung der Transfergesellschaft mit maximaler Laufzeit ihren Ausdruck. Im Gegensatz dazu stand die Personalauswahl, die nicht an soziale Kriterien gebunden war, im Widerspruch zur sozialverantwortlichen Unternehmenskultur. Das daraus resultierende Spannungsverhältnis wirkte sich negativ auf die Kommunikation des Personalabbaus mit den Betroffenen aus.

Der Auftakt des Kommunikationsprozesses mit der Belegschaft über die Restrukturierung war eine Informationsveranstaltung des Arbeitgebers, die sich an alle Beschäftigten richtete. Die Vermittlung der Auswahlentscheidung an die Betroffenen sollte im Anschluss daran auf Ebene der Abteilungen stattfinden, so der Personalleiter.

„Naja, wir haben es erstmal sehr allgemein gehalten und es in der Betriebsversammlung besprochen. Dann haben wir es in die Bereiche heruntergebrochen und haben es mit den Bereichsleitern besprochen, weil es jeden betroffen hat. Und dann hat es der, wenn er es richtig gemacht hat, das muss ich etwas einschränken, in seinem Bereich in Bereichsversammlungen, in Bereichsgesprächen verkündet, was das bedeutet. Als die Entscheidungen über Namen gefallen sind, hat es schwerpunktmäßig der Abteilungs- oder Bereichsverantwortliche verkündet.“

- Personalleiter

Die Personalauswahl war für die verschiedenen Akteure im Unternehmen – Personalleitung, Bereichsleitung, Betriebsrat – schwierig zu rechtfertigen. Gerade weil der Personalabbau vorrangig Ältere und Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit betraf, stellte das persönliche Gespräch über die Entlassungsentscheidung vor allem die mittleren Führungskräfte, aber auch den Betriebsrat, vor eine große und in den meisten Fällen nicht überwundene Hürde. Die Betriebsratsvorsitzende argumentiert: „Ich habe es [den Personalabbau] nicht verbrochen, das muss der Arbeitgeber übernehmen [...]. Die Info als solche geht uns nichts an, das muss der Arbeitgeber machen. Der hätte es gerne dem Betriebsrat überlassen.“ Der Personalleiter sah hingegen das mittlere Management in der Verantwortung:

Insgesamt versetzte die Situation die betrieblichen Akteure in eine unangenehme Spannungssituation, da die Auswahlentscheidung angesichts des bestehenden Normensystems schwer darzustellen war. Die Vorsitzende des Betriebsrats begründete die Vorgehensweise schließlich mit betriebspolitischen Argumenten.

» Da war eigentlich ein jeder glücklich, wenn er in der Loewe gearbeitet hat [...]. Einmal Loewe, hast du ausgesorgt.

- Teilnehmer 1

„Aber wir haben 30 % über 50-Jährige. Und die hätten sie in keiner Weise angreifen können [aufgrund der tariflichen Bestimmungen], dann wären wir ein veralteter Betrieb gewesen. Also haben wir dem Arbeitgeber die Möglichkeit gegeben, über 50-Jährige zu kündigen.“

- Betriebsratsvorsitzende

Der gesamte Kommunikationsprozess litt unter einer Diffusion von Verantwortung darüber, wer die Betroffenen angemessen über die Kündigungsentscheidung informiert. Der größte Teil der Beschäftigten wurde auf dem Postweg über die Auswahlentscheidung in Kenntnis gesetzt.

#### 4.4.2 Personalabbau aus Sicht der Betroffenen

Die Beschäftigten, die im Rahmen dieser Fallstudie interviewt worden sind, hatten bereits im Vorfeld des Personalabbaus die wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Fernsehherstellers geahnt, sei es durch das verminderte Arbeitsaufkommen im Betrieb oder durch Informationen aus der Presse und deren Kommunikation in der Belegschaft, wie ein Teilnehmer der Transfergesellschaft beschreibt.

„Ja es gab immer so Gerüchte, aber offiziell haben wir eigentlich von der Loewe selbst gar nichts erfahren. Im Gegenteil, die Leute draußen [außerhalb von Loewe] die haben ja mehr gewusst als du als Arbeiter, der du in der Loewe warst. Wir haben [von den Problemen des Unternehmens] in der Zeitung gelesen, im Internet gelesen. Aber drinnen, da waren bloß solche Gerüchte. Die einen haben gesagt, die bauen 100 [ab], die anderen haben gesagt 50. Aber offiziell hat es eigentlich niemand gewusst, auch den Zeitpunkt nicht.“

- TN1

Seine individuelle Situation in dieser Zeit schildert der gleiche Interviewpartner wie folgt:

„Man hat jeden Tag was anderes erfahren, es war eigentlich ... [Pause] ...es war auch Psychoterror, nein, möchte ich nicht unbedingt sagen. [Die Arbeit] hat einfach keinen Spaß mehr gemacht.“

- TN1



Auch zu dem Zeitpunkt, als die Krise und die Notwendigkeit des Personalabbaus konkreter wurden, haben die Interviewpartner verlässliche, offizielle Informationen über das Verfahren, den Umfang des Stellenabbaus sowie das Auswahlverfahren vermisst. Viele Informationen wurden über zufällige und informelle Kanäle verbreitet, so ein Interviewpartner:

*„Erst waren die Gerüchte da, und dann haben wir es über den Betriebsrat erfahren. Aber auch nicht offiziell, sondern das war dann quasi weil zwei vom Betriebsrat mit bei uns am Band gearbeitet haben. Und die haben es dann gesagt, also wer [beim Personalabbau] dabei ist, der kriegt es dann in den nächsten 14 Tagen per Post zugeschickt. Wer einen großen Brief kriegt, ist dabei, wer einen kleinen Brief kriegt, ist nicht dabei.“*

- TN1

Die Interviewpartner beschreiben über die Zeit, in der die Kündigungsschreiben verschickt worden sind, als einschneidende, negative Erfahrung. Zwei Interviewpartner berichten aus dieser Phase der Restrukturierung.

*„Jeden Tag im Briefkasten geschaut, ob was dabei war [...]. Und der Postbote ist jeden Tag gekommen, war nichts drin, wieder jeden Tag, wieder nichts drin. Und dann, am Freitag, ist der Postbote gekommen und hatte einen großen Umschlag gehabt. Gut, also, ich musste nicht mehr nachschauen, was Sache ist.“*

- TN3

*„Manche haben den Umschlag eher gekriegt, andere haben ihn später gekriegt, [...] also das war ganz schlimm. Eine Kollegin haben sie behalten, und die sagt, bei ihr war es genauso schlimm. Wenn man dann weiß, die sind alle weg und man hängt so in der Luft, das ist genau wie eine Kündigung.“*

- TN2

Die Interviewpartnerin schildert ihre Emotionen in dem Moment, als das Kündigungsschreiben zugestellt worden ist:

*„Ich habe die Post geholt, und da waren ein großes Couvert und ein kleines. Das eine, das war für meinen Sohn, das eine an mich. Und da habe ich schon gewusst, einer von uns ist dabei, und das war dann ich [...]. Ich weiß gar nicht mehr, was da drin war [im Cou-*

*vert]. Ich war dann wir in Trance, auch am anderen Tag. Wie in Trance durch die Wohnung, das war schlimm.“*

- TN2

Keiner der Interviewpartner/innen hatte mit einer Kündigung gerechnet, im Gegenteil überwog bei den Betroffenen eine gewisse Zuversicht, auf Grund von Alter, Betriebszugehörigkeit oder der familiären Situation vor dem Personalabbau geschützt zu sein. Zwei der Interviewpartner äußerten ihre Gedanken im Vorfeld der Kündigung wie folgt:

*„Ich habe eigentlich die ganze Zeit gehofft, weil sie ja dann auch gesagt haben, es gibt einen Sozialplan und so, naja, ich bin 15 Jahre dabei, dass geht nach Betriebszugehörigkeit, Familienstand, Alter, und da habe ich mich eigentlich in Sicherheit gewogen, dass ich jetzt eigentlich nicht dabei bin. Ich war mir über 90 Prozent sicher, dass ich nicht dabei bin [...]. Und dann habe ich von meiner Kündigung per Post erfahren.“*

- TN1

*„Ich habe gedacht, wenn man 25 Jahre dabei ist, da wird man ganz zum Schluss ausgestellt. Ich habe immer gedacht, es werden die ausgestellt, die als erstes eingestellt worden sind, die ein paar Jahre erst bei Loewe sind. Aber die haben sie behalten, und die Älteren haben sie alle entlassen. Das war ungerecht [...]. Es waren Leute, die 35 oder 40 Jahre im Betrieb waren, die waren völlig fertig, die waren total geschockt. Die haben geschimpft, wie kann man nach 40 Jahren jemand entlassen? Alle Älteren haben die entlassen, alle Älteren, komplett.“*

- TN3

In den Zitaten deuten sich die verschiedenen, individuellen negativen Auswirkungen der Vorgehensweise an, von der enttäuschten Hoffnung, im Unternehmen bleiben zu können, bis hin zum Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein, wie auch die folgende Interviewstelle zeigt:

*„Es hat genug Ledige gegeben, Doppelverdienende, Leute, die nicht solange drin waren wie ich, die jünger waren, die die gleiche Tätigkeit ausgeübt haben wie ich, die sind komischerweise drin geblieben.“*

- TN1

Der nächste Schritt nach dem Versand der Kündigungsschreiben war die Durchführung einer Versammlung für die gekündigten Beschäftigten. In dieser „Betroffenenversammlung“ wurden die dem



Kündigungsschreiben beiliegenden dreiseitigen Verträge erläutert, es wurde in die angebotene Transfergesellschaft eingeführt und die anstehenden Profiling-Maßnahmen erklärt.

Aus der Perspektive der Interviewpartner traten die Inhalte der Betroffenenversammlung angesichts der kürzlich erhaltenen Kündigungsschreiben und der damit verbundenen starken Belastungssituation in den Hintergrund. Eine Beschäftigte erläutert ihren Blick auf die Versammlung so:

*„Betroffenenversammlung? Das war schlimm, wie wir da hinein sind. Wie man gesehen hat, wer alles so drinnen gesessen hat. Ganz schlimm. Alle guten Leute, alle, die sich die Jahre lang da aufgeopfert haben. Alles sitzt da und sitzt, arbeitslos. Viele Ältere. Wir waren wie in einem Schockzustand.“*

- TN2

Der Darstellung des Moments der Kündigung als „Schock“ folgten alle interviewten Beschäftigten aus der ersten Welle der Restrukturierung. Dies ist die eindrücklichste Erinnerung der Betroffenen an diese Zeit, im Zentrum stehen die negativen physischen und psychischen Effekte der Kündigung und die außergewöhnlich starke Belastung. Primärer Auslöser war die Kündigung selbst, gerade nach oftmals sehr langer Betriebszugehörigkeit, wie ein Interviewpartner beispielhaft erzählt.

*„Für mich war das ein Schock, bei mir war zu, der Hals war zu, komplett zu, ich konnte nichts sagen. Wie kann es sein, nach 25 Jahren, dass man da ausgestellt wird?“*

- TN3

Die gleiche Person weiter:

*Nervös war ich, total fertig, dauernd Kopfschmerzen, ich war total fertig. Mit der Post, das war schrecklich. Das war ein Schock. Also, dann lieber am Arbeitsplatz, dass sie uns die da geben. Aber mit der Post, dass man jeden Tag warten muss, ob man dabei ist oder nicht. Also, das war schlimm, war ganz schlimm.“*

- TN3

Neben der Art und Weise der Kommunikation der Kündigung bildete die Sozialauswahl selbst einen weiteren Belastungsfaktor, wie einer der Betroffenen darstellt.

*„Meine Stimmung gegenüber dem Betriebsrat ist heute noch schlecht. Die Sozialauswahl ist einer der Hauptgründe. Und die Kommunikation auch. Man ist ja als Arbeiter überhaupt nicht informiert worden. Wie viele Leute, wann? Alles bloß gerüchtemäßig. Vom Arbeitgeber gab es auch nichts.“*

- TN1

Trotz des Gefühls, von den betrieblichen Akteuren im Stich gelassen worden zu sein, schätzt dieser Interviewpartner das Sozialplanpaket, den Nachteilsausgleich einschließlich der Transfergesellschaft, als positiv und gerecht.

*„Da war schon fair, dass sich Loewe drum gekümmert hat, und dass sie sich dann eine Transfergesellschaft suchen, das macht ja auch nicht jeder Betrieb. Und dass sie dann das Geld hineinstecken.“*

- TN1

Das gilt auch für die Höhe und Berechnung der Abfindung:

*„Ich denke eigentlich, da hat jeder das gekriegt, das war ja alles gleich, ist ja nach Jahren und Familienstand gegangen. Das war fair. Abfindung, ja gut, das könnte mehr sein. Aber dem Unternehmen ist es ja schlecht gegangen, die haben wahrscheinlich auch nicht mehr gehabt. Und im Nachhinein bin ich ja froh, überhaupt etwas bekommen zu haben.“*

- TN1

Insgesamt war die Personalauswahl für die Betroffenen nicht nachvollziehbar und wurde als ungerecht erlebt. Mängel in der Kommunikation haben dieses Gefühl verstärkt, beide Faktoren haben für die Beschäftigten zu einer Belastungssituation geführt, die von allen als „Schock“ beschrieben wird. Auf der anderen Seite wurde das Angebot der Transfergesellschaft von den Beschäftigten als faire Kompensation des Arbeitsplatzverlusts wertgeschätzt. Dennoch bildete der durch Personalauswahl und Kommunikationsmängel verursachte Schock eine besondere Ausgangslage für die Transfergesellschaft und ihre Beratungsarbeit.

# 5. Die Arbeit der Transfergesellschaft



## 5.1 Portrait des Trägers

Die GPQ, die Nürnberger Gesellschaft für Personalentwicklung und Qualifizierung mbH, ist ein überregionaler Träger arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen mit Sitz in Nürnberg. Sie wurde 1996 mit dem Ziel gegründet, Transfermaßnahmen für Unternehmen in Restrukturierungen durchzuführen. Der Gründungsanlass der GPQ war eine Werksschließung bei Grundig, das damals ein Unternehmen der Philips-Gruppe war.

Der Schwerpunkt der Arbeit der GPQ liegt in Süddeutschland, bundesweite Projekte werden im Rahmen eines Netzwerks mit der bundesweit tätigen Mypegasus-Gruppe durchgeführt. Die GPQ hat zurzeit ca. 40 Beschäftigte, davon etwa 25 feste Beraterinnen und Berater, die Transfermaßnahmen und weitere arbeitsmarktpolitische Projekte durchführen, etwa im Rahmen von Perspektive 50plus sowie anderen Förderprogrammen. Seit ihrer Gründung hat die GPQ Transfergesellschaften für mehr als 190 Unternehmen durchgeführt. Etwa 19.000 Teilnehmer/innen wurden in Transfermaßnahmen und in anderen arbeitsmarktpolitischen Projekten beraten, etwa im Rahmen von Perspektive 50plus sowie weiteren Förderprogrammen. Neben Kronach unterhält die GPQ derzeit Regionalbüros für Projekte des Beschäftigtentransfers in Ingolstadt, München und Augsburg.

## 5.2 Die Perspektive der Teilnehmer zwischen Kündigungsschreiben und Übertritt in die Transfergesellschaft

Der erste Kontakt der Beschäftigten mit dem Träger der Transfergesellschaft fand auf der Betroffenenversammlung statt. Die GPQ hatte dort die Aufgabe, die Beschäftigten über die Transfergesellschaft,

ihre Leistungen sowie die rechtlichen Folgen des Übertritts zu informieren – mit nur begrenztem Erfolg, wie die betroffenen Beschäftigten berichten, für die die Teilnahme an der Versammlung eine außerordentliche Belastung bedeutete. Für die meisten Betroffenen war die Versammlung die erste Rückkehr „in die Loewe“ nach dem Erhalt ihres Kündigungsschreibens, und die Versammlung bedeutete für viele Betroffene zugleich den letzten Gang zu ihren vormaligen Arbeitsplätzen: Im Anschluss an die Versammlung wurden von dort die privaten Dinge geholt und Loewe endgültig verlassen. Zwei Interviewpartner/innen geben ihre damaligen Eindrücke wieder:

*„Da waren viele Leute, die 35 oder 40 Jahre im Betrieb waren, die waren völlig fertig, die waren total geschockt. Die haben geschimpft, wie kann man nach 40 Jahren jemand entlassen?“*

- TN3

*„[Nach der Betroffenenversammlung] haben wir alles leer gemacht, unser privates Fach. Wir nehmen alles mit, wir gehen da nicht mehr hinein. Am nächsten Tag hätten wir da noch hinein gekonnt, da, wo die anderen arbeiten, und wir sind auf der Straße? Das hätten wir nicht gekonnt.“*

- TN2

Die negative Stimmung wurde dadurch verstärkt, dass in der Betroffenenversammlung die Personalauswahl zum ersten Mal für alle Beschäftigten sichtbar war. Es wurde offenkundig dass sehr viele der älteren Mitarbeiter betroffen waren, was zu Unmutsäußerungen führte, wie der Betriebsrat berichtet:

*„Na, in dieser Komfortwelle [die erste Welle des Personalabbaus], so habe ich das genannt, natürlich, die 50-Jährigen, die waren sehr erbost. Die haben uns sehr angegriffen. In solchen Situationen, da sind die*

*Mitarbeiter sehr emotionsgeladen. Da muss man sich zurücklehnen und das einfach auf sich niederprasseln lassen. Das geht nicht anders. Aber wenn sie das zweite Mal kommen, da können wir dann wieder vernünftig erklären, was unsere Position ist.“*

*- Betriebsratsvorsitzende*

Für die Mitarbeiter der GPQ bedeutete die Betroffenenversammlung nicht nur wegen der negativen Stimmung unter den Beschäftigten eine schwierige Aufgabe. Auch die Aufnahmefähigkeit und -bereitschaft der Betroffenen für die komplexeren Informationen über die Transfergesellschaft und die mit ihr verbundenen rechtlichen Konsequenzen war stark eingeschränkt: „Man musste sehen, dass die Informationen zum Teil gar nicht wahrgenommen wurden, weil der Schock einfach zu groß war“, so der Personalleiter.



*Da war so viel Input auf einmal. Der dreiseitige Vertrag, wie das alles funktioniert, da haben wir uns alle gefragt, was das überhaupt ist. Das ist dann mit der Zeit gekommen, dass wir das überhaupt kapiert haben.*

*- Teilnehmer 1*

Die siebentägige Entscheidungsfrist wurde von den interviewten Transfer Teilnehmer/innen angesichts der Komplexität ihrer allgemeinen Situation sowie der Tragweite der Entscheidung für oder wider die Transfergesellschaft als zu kurz erlebt. Ein Transfer Teilnehmer beschreibt die Betroffenenversammlung aus seiner Sicht:

*„Und die haben alle viel geredet, viel geredet, und im Endeffekt war zu viel auf einmal, was vorgeschlagen worden ist. Zu viele Infos. Da war so viel Input auf einmal. Der dreiseitige Vertrag, wie das alles funktioniert, da haben wir uns alle gefragt, was das überhaupt ist. Das ist dann mit der Zeit gekommen, dass wir das überhaupt kapiert haben. Am letzten Tag, kurz vor Ende, habe ich erst unterschrieben und abgegeben.“*

*- TN1*

Um die Beschäftigten weiterführend zu informieren, hatte die GPQ unmittelbar nach der Betroffenenversammlung weitere Gruppenveranstaltungen für jeweils 15 bis 20 Personen im Rahmen des Profiling angeboten. „Sofort ein paar Tage später gab es dann Gruppenveranstaltungen [der GPQ], die sehr, sehr ausführlich waren“, so der Geschäftsführer des Trägers, in der die Betroffenen in kleineren Gruppen im Zeitrahmen von vier bis fünf Stunden pro Gruppe informiert worden sind (vgl. Abschnitt 5.3).

### 5.2.1 Reaktionen der Betroffenen

Viele der Beschäftigten fühlten sich nach der Betroffenenversammlung verunsichert und haben zunächst das Gespräch im Kreis der ehemaligen Kolleginnen und Kollegen gesucht. Wichtige Themen für die Betroffenen waren die Prüfung rechtlicher Schritte gegen die Kündigung sowie die Vor- und Nachteile der

Transfergesellschaft. Die Interviewpartner gaben durchgehend an, sich rechtlich beraten lassen zu haben, zum Teil gemeinsam mit ehemaligen Kollegen. Aufgrund der Namensliste und der angebotenen Transfergesellschaft haben alle konsultierten Arbeitsrechtler von einer Kündigungsschutzklage abgeraten, so die Interviewpartner. Eine Transfer Teilnehmerin und ein -teilnehmer beschreiben die Situation im Anschluss an die Betroffenenversammlung so:

*„Ich war bei einer Rechtsanwältin [...], aber die hat gemeint, es hat wenig Sinn. Ich soll den Aufhebungsvertrag unterschreiben und meine Abfindung nehmen. Ich weiß nicht, wenn die Klage durch ist, ob es dann noch eine Abfindung gibt [...]. Eine andere Kollegin, deren Rechtsanwalt hat genau das gleiche gesagt. Wir sollen damit zufrieden sein.“*

*„Ich war bei einer Rechtsanwältin [...], aber die hat gemeint, es hat wenig Sinn. Ich soll den Aufhebungsvertrag unterschreiben und meine Abfindung nehmen. Ich weiß nicht, wenn die Klage durch ist, ob es dann noch eine Abfindung gibt [...]. Eine andere Kollegin, deren Rechtsanwalt hat genau das gleiche gesagt. Wir sollen damit zufrieden sein.“*

*- TN2*



*„Wir haben uns da untereinander beraten. Und dann waren wir ja bei einem Rechtsanwalt. Wie dann der Rechtsanwalt gesagt hat, [...] also, das [die Transfergesellschaft] ist das Beste, was euch passieren kann. Wir haben uns ja unter der GPQ nichts vorstellen können, und dann haben wir das eben gemacht. Meine Kolleginnen waren dann alle auch dabei, und wir waren in einer Gruppe, und das war dann sehr gut.“*

- TN1

Letztlich ist es kaum zu Kündigungsschutzklagen gegen Loewe gekommen, da die verschiedenen konsultierten Rechtsexperten einheitlich der Meinung waren, dass die Aussichten eines Rechtsstreits gering und das Risiko, die Abfindung zu verlieren, relativ hoch waren. Auch der Betriebsrat hatte den Klageweg als chancenlos eingeschätzt, wie ein Teilnehmer der Transfergesellschaft berichtet:

*„Kündigungsschutzklage? Gemacht hat es dann niemand. Aber die Sozialauswahl war nicht nachzuvollziehen. Ich war dann sogar noch mal beim Betriebsrat drin und hab dann gefragt, ob ich mal meine Punkte sehen kann. Es hat ja so ein Punktesystem gegeben. Ich habe gefragt, warum sind denn der und der darin, der ist nicht verheiratet, der ist nicht so lang dabei? Ja, der hat mehr Punkte. Und wieso, konnte sie [die Vorsitzende des Betriebsrats] mir im Endeffekt auch nicht richtig erklären. Sie hat gesagt, du bist jetzt dabei, akzeptiere es, du hast sonst ohnehin keine Chance sozusagen.“*

- TN1

Trotz des Gefühls der Ungerechtigkeit und mangelnder Fairness waren die Überlegungen der Betroffenen hinsichtlich der angebotenen Transfergesellschaft von Sachlichkeit bestimmt. Keiner der Interviewpartner hat das Transferangebot mit einem „arbeitsrechtlichen Trick“ in Verbindung gebracht, trotz der Unübersichtlichkeit des dreiseitigen Vertrags und der Kürze der Entscheidungsfrist von sieben Tagen. Die Transferlösung wurde schließlich als das finanzielle und arbeitsmarktliche Hilfsangebot gesehen, als das es von den Sozialpartnern im Sozialplan vereinbart worden ist.

### 5.2.2 Motivation für die Transferlösung

Die Betroffenen, so die Einschätzung unser Interviewpartner, hatten so gut wie keine oder geringe Vor-

kenntnisse über Transfergesellschaften als arbeitsmarktpolitisches Instrument im Stellenabbau. Ein Teilnehmer hat von Transfergesellschaften „vorher noch nie was gehört“. Er erzählt, dass „viele im Internet nachgeschaut [haben], was machen die [von der GPQ]“. Die Einstellung der Betroffenen gegenüber dem Transfer lässt sich als „unvoreingenommen“ charakterisieren, so ein Teilnehmer über die anfänglichen Überlegungen zur Arbeit der Transfergesellschaft unter den Beschäftigten. Hinsichtlich der erwarteten Maßnahmen und Leistungen des Trägers hatten die Interviewpartner unterschiedliche, teilweise skeptische Vorstellungen. Die Teilnehmer/innen äußerten Sorge vor einem fordernden Ansatz, vor einem rigiden Vermittlungsvorrang sowie, damit verbunden, Druck und Sanktionsrisiken. Ein Teilnehmer:

*„Und wie wir unter den Kollegen waren, haben wir gesagt, wie wird das in der Auffanggesellschaft? [...] Die werden uns ganz bestimmt Druck geben. Aber gut, wir müssen da jetzt durch, haben wir gesagt. Es muss ja weitergehen.“*

- TN3

Insgesamt sprechen die Interviewpartner/innen zwei Motive, ein arbeitsmarktpolitisches und ein finanzielles, zum Übertritt in die Transfergesellschaft an.

Die Zitate oben zeigen, dass das *arbeitsmarktpolitische Angebot* der Transfergesellschaft von den Teilnehmern unterschiedlich eingeschätzt wurde: Eine klar positive Meinung zum arbeitsmarktpolitischen Nutzen hatten die zwei Interviewpartner, die das Transferangebot mit einem im Vergleich zur BA geringeren Druck auf schnelle Vermittlung, ggf. auch in als prekär eingeschätzte Jobs, in Verbindung gebracht haben. Diese Meinung ist im Vorfeld der Transfergesellschaft typisch, so eine Beraterin der GPQ: „Anfangs gab es sehr, sehr viele Gerüchte [um die Transfergesellschaft]: Wir müssen dort jeden Tag hin, und am Ende geht es sowieso nur in die Zeitarbeit“, so sei die Einstellung vieler Beschäftigten in ihrer Sicht gewesen.

Das zweite und weit stärkere Motiv lag im finanziellen Vorteil der Transfergesellschaft. Die Alternative zum Transfer war die betriebsbedingte Kündigung, wobei ihnen die volle Kündigungsfrist zustand, während sie freigestellt gewesen wären. Die Abfindung

wurde allerdings später, am Ende der individuellen Kündigungsfrist ausgezahlt – und hat sich für die Betroffenen, die sich für diese Option entschieden haben, wegen der später folgenden Insolvenz von Loewe als verloren herausgestellt. Die Transferlösung bot eine Aufstockung auf 80% des vormaligen Nettoentgelts und das sofortige Auszahlen der Abfindung. Zwei Interviewpartner beschreiben ihren Prozess des Abwägens für oder wider die Transfergesellschaft wie folgt:

*„Klar, das [arbeitsmarktpolitische Angebot der TG] hat eine Rolle gespielt bei der Unterschrift. Und auch, dass man dann nicht als arbeitslos zählt.“*

- TN2

*„Ich habe viel mit Kollegen gesprochen, und das war zwiespältig. Die einen haben gesagt, geh' rein, dann hast du dein Auskommen. Die anderen haben gesagt, geh da nicht rein. Aber im Nachhinein habe ich mir gedacht, das Kind ist noch jung, und darin bin ich erstmal zwölf Monate aufgehoben. Ich habe erstmal zwölf Monate Zeit, mir was Neues zu suchen. Und das Angebot mit dem Geld hat auch gestanden, dass man die Abfindung gleich kriegt, und das waren dann die Gründe, dass ich gesagt habe, ich gehe jetzt gleich in die Transfergesellschaft rein.“*

- TN1

Im Nachhinein bewerten alle Interviewpartner/innen die Entscheidung für die Transfergesellschaft als richtig. Diese Überzeugung ist oftmals erst in der Transfergesellschaft entstanden, deren Praxis die interviewten Teilnehmer/innen Argumente positiv bewerten, wie die folgenden Abschnitte zeigen werden.

### 5.3 Das Profiling im Vorfeld der Transfergesellschaft

Der erste Arbeitskontakt der Betroffenen mit der GPQ fand während des Profilings statt. Das Profiling, welches im Vorfeld der Transfergesellschaft durchgeführt wurde, stand unter einem sehr hohen Zeitdruck, der im SGB III §111 (4) begründet ist: Dort wird die Feststellung der individuellen Eingliederungschancen durch Dritte als Voraussetzung für den Bezug von Transferkurzarbeitergeld festgelegt. Das individuelle Profiling ist damit eine Bedingung, die der Teilnehmer vor Übertritt in die Transfergesellschaft erfüllt haben muss.

Das Profiling besteht aus Gruppenveranstaltungen („Profiling-Workshops“) und Einzelgesprächen. Die Workshops wurden kurz nach der Betroffenenversammlung angeboten. In zwei Veranstaltungen am Tag wurden 15 bis 20 Personen in etwa vier bis fünf Stunden ausführlich über die Arbeit der Transfergesellschaft informiert: „Wie sieht der Arbeitsmarkt aus, wie hoch sind die Löhne in der Region, was kann eine Transfergesellschaft leisten, was kann sie nicht leisten“, so der Geschäftsführer der GPQ. Bei den Gruppenveranstaltungen war grundsätzlich ein Mitglied des festen Beraterteams des Kronacher GPQ-Regionalbüros dabei, außerdem ein Mitglied des Loewe-Betriebsrats. Bei den Workshops mit mehrheitlich älteren Beschäftigten war zudem der Loewe-Personalleiter anwesend. Das gesamte Profiling fand in Räumlichkeiten von Loewe statt, für die Einzelgespräche standen der GPQ dort sechs Büros zur Verfügung. Am Ende jedes Profiling-Workshops wurden Termine für das Einzelprofiling vereinbart. Diese fanden zwei bis drei Tage später statt, um den Betroffenen Zeit zu geben, die notwendigen Unterlagen zusammenzustellen.

Ziel des Profilings insgesamt war nicht allein die Sicherung der individuellen, rechtlichen Voraussetzungen zum Bezug von Transfer-KuG, sondern auch die Erstellung individueller, standardisierter arbeitsmarktpolitischer Profile. „Die haben die ganzen Daten aufgenommen und was ich gerne machen täte und so“, so ein Teilnehmer zu den Inhalten des Profilings, in dem neben den beruflichen Fakten und Erfahrungen auch Interessen, Neigungen und außerberuflich erworbene Kompetenzen thematisiert wurden. Über die Profilerfassung hinaus wurden die Betroffenen vertieft über das Angebot der Transfergesellschaft aufgeklärt, ferner konnten die Ängste und die Skepsis der Betroffenen thematisiert werden.

Die Dauer des Einzelgesprächs betrug bei allen Teilnehmer/innen etwa eine Stunde. Die Durchführung des Profilingprozesses begann unmittelbar nach der Betroffenenversammlung, wie ein Teilnehmer erzählt: „Das hat nicht lange gedauert [mit dem Profiling], das war so innerhalb einer Woche, höchstens [nach der Kündigung]. Das war noch in der Loewe drin.“ Ein anderer Teilnehmer berichtet, dass er das arbeitsmarktpolitische Angebot, das die Transfergesellschaft bietet, erst während des Profilings zu schätzen gelernt hat.



*„Wir haben da damals das so genannte Profiling gemacht, das war noch in der Loewe. Das haben wir in Einzelgesprächen gehabt, was man gelernt hat, was man für Möglichkeiten hat, sich weiterzubilden, umzuschulen. Und eigentlich konnte man ja machen, was man gerne wollte, ob als Krankenpfleger, oder wie ich jetzt dann, ich habe dann CNC-Fachkraft gemacht. Man konnte sich auch selbständig machen. Aber das war mir am Anfang noch nicht klar [...] Ich habe danach gedacht, also, da habe ich eigentlich das richtige gemacht, was die da alles vorgeschlagen haben, was wir machen können. Das konnten wir ja vorher gar nicht mitbekommen, da war es ja eine große Gruppe, jetzt ein Einzelgespräch.“*

- TN1

Eine Interviewpartnerin berichtet von ihrer hohen psychischen Belastung zum Zeitpunkt des Profiling und zeigt damit noch einmal die spezifischen Anforderungen, die die Transferberatung der Betroffenen an die Berater stellt.

*„Das Profiling war relativ zeitnah. Aber ich habe die Zeit irgendwie eigentlich gar nicht richtig realisiert. Ich habe alles gemacht, was ich machen musste, wo ich hin musste, etwas auszufüllen, das habe ich dann einfach alles so mitgemacht. Aber ich war noch unter Schock. Ich habe lange gebraucht, eigentlich habe ich so lange gebraucht, bis ich unsere Bewerbungsunterlagen fertig hatten, und man konnte sich wieder bewerben und man hat was wieder in der Hand gehabt. Bis dahin war ich irgendwie nicht richtig fit. Nicht direkt krank, aber nicht richtig einsatzfähig, psychisch [...]. Nach der Kündigung war ich so erkältet, so krank, als wenn ich überhaupt keine Abwehrkräfte gehabt hätte. Ich war richtig am Boden zerstört.“*

- TN2

Die interviewten Berater/innen der GPQ beschreiben, dass die angemessene Reaktion auf den „Entlassungsschock“ ein zentraler Aspekt für die Qualität der Transfergesellschaft ist. Durch die langen Betriebszugehörigkeiten der Betroffenen in dieser ersten Loewe-Restrukturierungswelle war der Schock besonders ausgeprägt, und die Belastung, Demotivation und sowie gesundheitliche Effekte wurden von den Interviewpartnern überdeutlich zu Sprache gebracht.

Vor diesem Hintergrund besitzt die frühe Feststellung der Berater/innen, dass in der Transfergesell-

schaft keinerlei Druck auf die Teilnehmenden ausgeübt wird, eine wichtige positive Wirkung. Dieses Signal ist bereits im Profiling wichtig, wie ein Transferberater einschätzt: „Wir müssen denen sagen, wir nehmen euch die Angst, die Vorbehalte. Sonst würden sie den dreiseitigen Vertrag gar nicht unterschreiben.“ Eine Beraterin beschreibt die anfängliche Beratungssituation wie folgt:

*„Am Anfang der Transferarbeit heißt das, man kann gar nicht mit dem Ziel arbeiten, wie bekomme ich die Teilnehmer wieder in Arbeit. Man muss erst mal eine psychologische Aufbauarbeit machen. Wir können das versuchen, aufgrund unserer großen Erfahrung [...]. Die erste Phase, das ist psychosoziale Beratung.“*

- TB3

Das Profiling bildete zwar den ersten persönlichen Kontakt zwischen Betroffenen und der Transfergesellschaft, es diente ebenfalls der Information, der Erklärung des arbeitsmarktpolitischen Angebots und der Werbung für die Transfergesellschaft. Die eigentliche Transferarbeit begann in der Regel im ersten Beratungsgespräch in den Räumlichkeiten der GPQ in Kronach.

#### 5.4 Die Ausstattung der Transfergesellschaft

Für die Loewe-Transfergesellschaft hatte der Träger vor Ort geeignete Räumlichkeiten gesucht und angemietet. Sie lagen in der Kronacher Stadtmitte, in Bahnhofsnähe und knapp zwei Kilometer vom Loewe-Stammwerk entfernt. Dort arbeiteten zwei Transferberaterinnen und ein Transferberater, die jeweils ein eigenes Büro für Gespräche mit den Transferteilnehmern zur Verfügung hatten. Fallweise wurde zusätzlich mit weiteren Dozenten zusammengearbeitet, so etwa im Profiling, aber auch im EDV-Training oder für Teile des Bewerbungstrainings.

Die Räumlichkeiten umfassen ferner zwei Schulungsräume mit EDV-Ausstattung und eine Teeküche mit Platz für Besprechungen. Das Büro war täglich von 8.00 bis 16.00 Uhr geöffnet, Einzeltermine waren an diese Zeiten nicht gebunden und konnten außerhalb der Öffnungszeiten vereinbart werden.

Das gesamte Transferprojekt wurde von einem Beirat begleitet, bestehend aus Vertretern der Geschäftsleitung von Loewe, zwei Vertretern des Betriebs-



*Die haben nicht gesagt, du musst dich da bewerben, oder da, in vier Wochen musst du fünf Bewerbungen schreiben oder zehn Bewerbungen. Es war das Gegenteil, es ist alles mit Ruhe angelaufen.“*

- Teilnehmer 3



rats, der Geschäftsleitung von GPQ sowie einem Berater aus dem Kronacher Regionalbüro. Der Beirat hat etwa drei bis viermal pro Jahr getagt.

## 5.5 Orientierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Die 151 Beschäftigten, die nach dem Profiling in die Transfergesellschaft übergegangen sind, bekamen im Anschluss das erste persönliche Gespräch mit „ihrem“ Berater oder Beraterin in den GPQ-Räumen in Kronach angeboten. Für die Interviewpartner bedeuteten die ersten Gespräche den Auftakt zu einem Beratungsprozess, der sich grob in drei Phasen aufteilen lässt und in dem bei allen Gesprächspartnern über die Zeit eine Vertrauensbeziehung zu ihrem Berater oder ihrer Beraterin entstanden ist. Die erste Phase, der Anfang der Transferzeit, lässt sich als Orientierungsphase beschreiben; diese steht in diesem Abschnitt im Mittelpunkt. Danach folgte eine Zeit der Qualifizierung, und, parallel dazu, die Unterstützung der Teilnehmenden in der Arbeitssuche.

Die Orientierungsphase diene verschiedenen Zwecken. Ein wichtiger Aspekt, so die interviewten Transferberater/innen, war die Unterstützung in der Verarbeitung des Arbeitsplatzverlusts, der bei Loewe aufgrund der langen Betriebszugehörigkeitszeiten als überdurchschnittlich schwer empfunden wurde. Ein zweiter Aspekt war der Aufbau von Motivation, sich um eine neue Arbeit zu kümmern, und die Vermittlung eines neuen beruflichen Selbstbewusstseins.

Die Anfangsphase der Beratung ist vielfach durch starke Emotionen und „den psychologischen Aspekt“ geprägt, beschreibt eine Transferberaterin. Die Gefühle der Teilnehmenden von Loewe waren ein wichtiges Thema in den ersten Gesprächen:

*„Die Leute haben vor der Entlassung ja Angst gehabt [...]. Dann fallen Sie in ein Loch und sind paralysiert, dass es eben doch passiert ist. Dann kommt: Schock, Wut, Frustration, Hilflosigkeit. Da passiert ganz viel, was die Leute regelrecht lähmt.“*

- TB1

Die Transferberater/innen versuchten im Erstgespräch, Ruhe zu vermitteln, deutlich zu machen, dass keinerlei Druck aufgebaut wird, und die persönliche Situation einschließlich des privaten Umfelds anzusprechen und anzuhören. Ein Transferberater beschreibt seine Vorgehensweise, die auf seiner langjährigen Erfahrung in Beratungsprozessen beruhte.

*„Ich gehe unbelastet an die Geschichte heran. Im Erstgespräch ist es wichtig zu schauen, wer ist das jetzt. Dann biete ich erstmal ein Getränk, einen Kaffee an. Danach stelle ich mich ausführlich vor, sage der Person, was auf sie zukommt, und versuche die Angst zu nehmen vor dem, was kommt. Und sage, wie wir sie unterstützen können. Ich nehme mir immer mehr als eine Stunde Zeit, um auch ein paar private Dinge zu besprechen, damit die Leute merken, der Mensch ist offen zu mir, und dann gehen auch die Leute offen mit mir um. Und ich sage, ihr könnt mit allen Problemen zu mir kommen.“*

- TB2

Der Berater beschreibt weiter:

*„Wir nehmen uns Zeit mit den Mitarbeitern und sagen, wir holen Euch aus dem Loch wieder raus. Wir nehmen uns die Zeit uns, mit den Mitarbeitern zu beschäftigen.“*

- TB2

Seine Kolleginnen formulieren ihre Ansätze für die ersten Gespräche ähnlich:

*„Da war das Profiling, das muss ich erst mal überprüfen, das ist im Erstgespräch wichtig. Darüber hinaus ist wichtig: Empathie, Empathie. Die Menschen müssen das loswerden können, was ihre Situation betrifft, man muss zuhören können, ohne die Sache weiter aufzuheizen, ohne zu bagatellisieren [...]. Und Zuversicht streuen.“*

- TB1

*„Man braucht schon zwei drei Sitzungen, bis die Leute sich stabilisieren. Das nicht mehr sofort die Tränen kommen. Erst dann kann man über Qualifizierungen sprechen, darüber, wie kriege ich die Leute wieder in Arbeit.“*

- TB3

Die Interviews mit den Teilnehmenden zeigen, dass sie den Transferberater/innen und ihrer Beratung eine sehr hohe Wertschätzung entgegenbringen. Die Erstgespräche wurden von allen Interviewpartner/innen als angemessen und wohltuend erlebt. Zwei Teilnehmer erläutern ihre Sicht auf diese Phase der Transferberatung, in der der ausbleibende zeitliche Druck zu sofortiger, arbeitsmarktpolitischer Aktivität einen zentralen Stellenwert einnimmt:

*„Dann haben wir die ersten Termine gehabt [...]. Die wollten uns halt erst einmal helfen, erst einmal zur Ruhe bringen, wir sollten erst einmal herunterkommen. Nicht gleich verrückt spielen. Und wie es dann soweit war, ich war sehr überrascht. Was kommt da auf mich zu, aber ich war sehr überrascht. Die haben nicht gesagt, du musst dich da bewerben, oder da, in vier Wochen musst du fünf Bewerbungen schreiben oder zehn Bewerbungen. Es war das Gegenteil, es ist alles mit Ruhe angelaufen.“*

- TN3

*„Es hat mir niemand gesagt, du musst jetzt unbedingt da Bewerbungen schreiben. Das wurde uns selbst überlassen. Das fand ich auf jeden Fall in Ordnung, bevor man da jetzt laufend unter Druck steht, das ist es ja nicht, was man will.“*

- TN1

Die Transferberater/innen schätzen ein, dass eine gute Beratung viel Praxis- und ein gewisses Maß an Lebenserfahrung erfordert. Mit den Ergebnissen der ersten Gespräche erarbeiten sie ein individuelles arbeitsmarktpolitisches Programm, in dem in Abhängigkeit von den individuellen Vermittlungsaussichten und Bedürfnissen verschiedene Maßnahmen miteinander kombiniert werden. Dazu gehören

weitere Beratungsgespräche, Gruppenveranstaltungen, allgemeine Qualifizierungen, die eher von kurzer Dauer sind und die Arbeitssuche verbessern, sowie berufliche Qualifizierungen:

*„Wir machen was Verpflichtendes und etwas Freiwilliges. Einmal im Monat ein Beratungsgespräch, dazu eine Gruppenveranstaltung. Darüber hinaus sind wir offen, wenn jemand eine Bewerbungsberatung braucht, oder einfach nur, wenn es jemanden mal schlecht geht. Man kann sagen, man trifft sich vielleicht zwei bis fünf Mal im Monat.“*

- TB3

Diese ersten allgemeinen Qualifizierungen, wie ein Bewerbungstraining oder eine allgemeine EDV-Schulung, entfalteten eine doppelte Wirkung: Neben der Vermittlung von Kompetenzen dienten sie auch dazu, den Teilnehmer/innen ein neues berufliches Selbstbewusstsein zu vermitteln. Zwischen den Veranstaltungen standen die regelmäßigen individuellen Beratungsgespräche, die sich am Ansatz des Coaching orientieren. Die Entscheidung, was in Bezug auf die Arbeitssuche zu tun ist, lag bei den Teilnehmer/innen, die Berater/innen steuerten ihre Erfahrungen über den Arbeitsmarkt ein, ferner zwangen sie die Teilnehmer/innen zur Reflektion ihrer Entscheidungen, wie ein Transferberater am Beispiel der individuellen Analyse des lokalen Arbeitsmarkts beschreibt:

*„Die Transferzeit ist ja auch eine Gelegenheit für die Mitarbeiter, sich auf dem Arbeitsmarkt erst einmal schlau zu machen, was gibt der Arbeitsmarkt eigentlich her. Da gibt es einige Menschen, die sagen, wenn ich den Job annehme, wäre ich ja blöd, da verschlechtere ich mich ja. Und das ist genau unsere Aufgabe, den Leuten zu sagen, was es bedeutet, wenn sie die Arbeitsaufnahmen weiter und weiter aufschieben. Wir versuchen das schon immer, jedem klarzumachen.“*

- TB2

Die Beratungsgespräche wurden von den Berater/innen sehr flexibel gestaltet. Sie konnten innerhalb oder außerhalb der Bürozeiten liegen. Die Kronacher Räumlichkeiten waren zu den Öffnungszeiten für alle Teilnehmer/innen jederzeit zugänglich, so dass auch spontane Gespräche möglich waren, weiterhin wurden viele Beratungsgespräche – ebenfalls geplant oder spontan – am Telefon geführt.



## 5.6 Qualifizierung und Unterstützung bei der Arbeitssuche

Das Qualifizierungsbudget der Transfergesellschaft lag laut Sozialplan bei etwas über € 150.000 (vgl. Abschnitt 4.2). Mit diesen Mitteln wurden insgesamt 268 Schulungsmaßnahmen durchgeführt, die sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf Umfang und Aufwand ein breites Spektrum abdecken. Sie lassen sich in mehrere Kategorien aufteilen.

- Unter den Qualifizierungsmaßnahmen insgesamt hatte das *Bewerbungstraining* die größte quantitative Bedeutung (vgl. Übersicht in Tabelle 2). Es wurde als so genanntes „BIT – Bewerbungsintensivtraining“ von insgesamt 139 Teilnehmer/innen wahrgenommen.
- Zu den *allgemeinen Qualifizierungsmaßnahmen* gehörten EDV-Aufbau- und EDV-Grundlagenkurse, die von insgesamt 67 Teilnehmer/innen besucht wurden, sowie Seminare für Geschäftsendlich, die von sechs Teilnehmer/innen besucht wurden.
- *Spezifische berufliche Qualifizierungen* wurden in großer inhaltlicher Breite angeboten und genutzt. Ein Schwerpunkt lag auf fahrzeugbezogenen Ausbildungen, die vom Stapler- und Personenbeförderungsschein bis hin zum Bus-Führerschein oder zur Ausbildung zum Berufskraftfahrer reichten. Darüber hinaus wurde ein breites Spektrum an beruflichen Fachausbildungen möglich gemacht, darunter Qualifizierungen zur CNC-, SPS-, Buchhaltungs- und Pflegefachkraft, eine Qualifizierung zum Wirtschaftsfachwirt sowie Schweißkurse.
- Acht Teilnehmer/innen haben an einem Workshop für *Existenzgründung* teilgenommen.

Die Entscheidung, welche Qualifizierungen durchgeführt werden, wurde in enger Absprache mit den Teilnehmenden getroffen, zentrales Kriterium waren ihre beruflichen und persönlichen Bedürfnisse, die mit den Erfordernissen des lokalen Arbeitsmarkts und dem vorhandenen Kursangebot in der Region abgestimmt werden mussten. Der Beratungs- und Gesprächsbedarf fiel dabei von Teilnehmerin zu Teilnehmer unterschiedlich aus. So konnte bei einem der interviewten Teilnehmer die Qualifizierung direkt am Anfang der Beratung, bereits im Profiling-Gespräch festgelegt werden; bei anderen Teilnehmer/innen war mehr Zeit erforderlich. In diesen Fällen wurde die Entscheidung darüber, welche Qualifizierung möglich und sinnvoll ist, im Laufe des Beratungsprozesses in mehreren Gesprächen entwickelt. In den kommenden Abschnitten werden die Qualifizierungsentscheidungen in der Transfergesellschaft anhand von zwei Teilnehmer/innen (TN1 und TN3) nachgezeichnet.

Tabelle 2: Übersicht über die durchgeführten Schulungsmaßnahmen

Schulungsmaßnahme	Anzahl Teilnehmer
Bewerbungstraining	139
EDV- und MS-Office-Grundlagen	55
EDV-Aufbaukurs	12
Business english	6
CNC-Fachkraft	6
SPS-Fachkraft	2
Personenbeförderungsschein	5
Bus-Führerschein u. ä.	2
Berufskraftfahrer-Ausbildung	3
Gabelstapler-Schein	10
Sonstige fachspezifische Schulungen	20
Existenzgründung	8
<b>Summe</b>	<b>268</b>

Quelle: GPQ

*Teilnehmer 1 (TN1) war zum Zeitpunkt des Personalabbaus 41 Jahre alt und hat 15 Jahre bei Loewe gearbeitet, er ist junger Familienvater mit einem relativ neu bezogenem Eigenheim. Nach der Lehre als Autoschlosser war der Teilnehmer zunächst im Tiefbau tätig, „dann Bundeswehr, dann war ich ein Jahr lang Fernfahrer, dann Loewe“, so beschreibt der Interviewpartner seinen beruflichen Werdegang vor seiner Zeit bei Loewe. Dort, bei „Loewe, das hat sich Fernsehmonteur genannt, das sind die Leute, die am Band stehen, die die Fernsehgeräte zusammenbauen“. Seine Tätigkeit entspricht einer Helfertätigkeit mit niedrigem Anforderungsniveau, sie hatte keinen Bezug zu seinem erlernten Beruf als Autoschlosser.*

*„[Bei Loewe], da wo ich war, haben wir nicht denken müssen, du hast da am Band gestanden, hast da deine Kabel angesteckt und hast dann das Fernsehen mal geputzt, und das war es“*  
- TN1

Der Interviewpartner hatte bereits beim ersten Kontakt mit seinem Transferberater, im Profiling-Gespräch, sein Interesse nach einer qualifizierten, stärker fachlich ausgerichteten Tätigkeit angesprochen und eine große Bereitschaft zur Fortbildung signalisiert. Eine neue Stelle sollte, sofern möglich, höhere fachliche Anforderungen als die vormalige Einfacharbeit bei Loewe stellen.

*„Ich wollte eigentlich was ganz anderes machen, noch einmal komplett umschulen [...]. Ich wollte schon eine Arbeit finden, die gut bezahlt ist und passt. Und die auch Spaß macht auf der Arbeit.“*  
- TN1

Auf Basis seines beruflichen Profils und in Kenntnis der Arbeitsmarktlage und der Schulungsmöglichkeiten unterbreitete die Transferberaterin den Vorschlag, eine Qualifizierung zur CNC-Fachkraft zu absolvieren. Die sechswöchige Schulung befand sich finanziell am oberen Rand dessen, was die Transfergesellschaft den Loewe-Beschäftigten im Rahmen ihres Budgets anbieten konnte. Sie korrespondierte mit der Nachfrage auf dem lokalen Arbeitsmarkt und entsprach dem Wunsch des Teilnehmers, sich auf qualifizierte Tätigkeiten bewerben zu können.

*„CNC-Qualifizierung. Das ist beim Profiling herausgekommen. Ich muss sagen, ich konnte mir vorher unter einer CNC-Fachkraft gar nichts vorstellen. Aber der [Berater] hat mir dann vorgeschlagen, CNC zu machen, denn die werden immer gesucht, und das Geld passt, man ist dann ja CNC-Fachkraft.“*

- TN1

Die Schulung wurde mit insgesamt sechs ehemaligen Loewe-Mitarbeiter/innen durchgeführt, Träger war die Handwerkskammer Oberfranken. Die kleine Gruppe sowie die effiziente Lernumgebung wurden vom Interviewpartner positiv bewertet.

*„Der Kurs hat sechs Wochen gedauert. [...] Das war das Schöne, wir waren fünfer oder sechs Leute, bloß die Leute von Loewe, keine Leute von außen, und wir haben einen eigenen Lehrer gehabt. Ich fand das gut, [...] da konnten wir gleich an die Maschinen dran. Die haben ja logischerweise keine zwanzig Maschinen da herum stehen. Das hat mir sehr gut gefallen. Und der Lehrer konnte gut auf uns eingehen, weil es eine so kleine Gruppe war.“*

- TN1

Die Zeit bis zum Beginn der Qualifizierung zur CNC-Fachkraft wurde für ein Bewerbungstraining sowie eine Kurz-Qualifizierung zum Erwerb eines Stapler-Scheins genutzt. Persönliche Beratungsgespräche in GPQ-Räumen gab es in dieser Zeit nicht, sondern der Teilnehmer stand im intensiven telefo-

**»** *Ich wollte schon eine Arbeit finden, die gut bezahlt ist und passt. Und die auch Spaß macht auf der Arbeit.* **«**

- Teilnehmer 1

nischen Austausch mit seinem Transferberater. Die Beratungsdichte nahm nach Abschluss der Qualifizierungen zu, in dieser Zeit wurde der Teilnehmer bei der Suche nach offenen Stellen und in der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen unterstützt.

Im Ergebnis sind die Transferaktivitäten erfolgreich verlaufen, er arbeitet zum Zeitpunkt der Untersuchung als CNC-Fachkraft in einem regionalen Unternehmen. Die Stelle wurde über ein vierwöchiges Praktikum angebahnt, das um weitere vier Wochen verlängert wurde. Im Anschluss an die Praktika kam ein unbefristeter Arbeitsvertrag zu Stande. Im Vorfeld hatte der Teilnehmer zwei Arbeitsangebote abgelehnt, die ihm wegen des Entgeltniveaus, des Anfahrtswegs und des Arbeitens im Schichtdienst nicht akzeptabel erschienen. Die angenommene Stelle entspricht hinsichtlich des Tätigkeitsspektrums und des Anforderungsniveaus dem persönlichen Wunsch, auch wenn der Stundenlohn unter dem des alten Loewe-Arbeitsverhältnisses liegt.

*„Wo ich jetzt bin, ich speziell als CNC-Fachkraft, da kriegst du eine technische Zeichnung, du musst dich damit auseinandersetzen. Wo kommt jetzt die Bohrung hin, wo kommt der Radius hin? Das ist auf jeden Fall für den Kopf hundert Prozent mehr als in der Loewe. Da haben alle nur gesagt, macht dies, macht das [...]. Aber so einen Stundenlohn habe ich jetzt natürlich nicht. Wobei ich sage, ich bin ziemlich gleichgeblieben im Verdienst, aber das errechnet sich durch die Stunden.“*  
- TN1

Teilnehmer 3 (TN3) ist 51 Jahre alt und kann mit über 25 Jahren auf eine lange Betriebszugehörigkeit bei Loewe zurückschauen. Er ist gelernter Bäcker, hat nach der Lehre drei Jahre bei einem Automobilzulieferer in der Umgebung von Kronach gearbeitet und danach bei Loewe als Montagehelfer angefangen. Im Unterschied zu Teilnehmer 1 war der bereits beschriebene Entlassungsschock stark ausgeprägt vor dem Hintergrund einer sehr langen Betriebszugehörigkeit und geringer Erfahrung mit beruflichen Wechseln in der Zeit vor Loewe. Im Profiling-Gespräch kam ein Berufswunsch zum Tragen, der noch aus der Jugendzeit des Teilnehmers stammt, nämlich „in der Pflege tätig [zu] sein, das wollte ich schon in jungen Jahren machen“.

Die im Anschluss an das Profiling begonnene Beratungs- und Qualifizierungsarbeit bestand aus mehreren Bausteinen: Erstens absolvierte der Teilnehmer bestimmte Basisqualifizierungen, in seinem Fall das Bewerbungstraining und eine EDV-Qualifizierung. Zweitens wurden durch die Transferberaterin verschiedene Praktika in unterschiedlichen Pflegeeinrichtungen organisiert, um festzustellen, ob der

Berufswunsch in der konkreten Pflegeausübung bestand hat, und um Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern zu schaffen. Drittens sollte der Teilnehmer an einer Fortbildung teilnehmen, wobei zu Beginn der Beratung noch offen war, welche Qualifizierung letztlich geeignet wäre.

Die Beratung war davon geprägt, die einzelnen Schritte in Ruhe durchzuführen, wie der Teilnehmer positiv würdigt:

*„[Die Ruhe im Transferprozess] war positiv. Die haben gesagt, da wird sich etwas finden. Wenn sie das machen wollen, dann tun wir alles, damit sie da etwas finden. Dann habe ich [zu meiner Beraterin] gesagt, in der Pflege möchte ich gerne tätig sein. Ob ich da wohl irgendwo Praktikum machen kann, weil ich erst einmal wissen möchte, ob ich das überhaupt machen kann, nach all den Jahren. Ich bin ja schon über Fünfzig. Da hat [die Transferberaterin] alles in Bewegung gesetzt, und ich konnte Praktika machen in verschiedenen Heimen. Und vom ersten Tag im Heim konnte ich sagen, das kann ich machen, ich war begeistert, dass ich das kann.“*  
- TN3

Das erste Praktikum in einer Altenpflegeeinrichtung wurde durch drei weitere Praktika ergänzt, in denen die ohnehin positive Einschätzung des Teilnehmers bestärkt wurde. Auf Basis der umfassenden Erfahrung aus den Praktika konnte dann die Entscheidung für eine Weiterbildung getroffen werden.

*„In vier Heimen habe ich Praktikum gemacht. Das war [in verschiedenen Heimen] und bei der Tagespflege [...]. Ich konnte den Job machen, ich konnte mit dem Job umgehen, ich habe alles gemacht. Später hat die [Beraterin] mir dann empfohlen, eine Fortbildung, Betreuungsassistenz für Demenz, in Coburg. Die [Transferberaterin] hat dann alles versucht, angerufen, und dafür gesorgt, dass ich dann das Vierteljahr Schule für Demenz machen kann.“*  
- TN3

Nach dem ersten Praktikum hatte die Transferberaterin zunächst versucht, eine Berufsausbildung zum Altenpfleger anzubahnen, die letztlich am Alter und der physischen Konstitution des Teilnehmers gescheitert ist. Dies bedeutete einen Rückschlag, der aber im Beratungsprozess und durch die intensive Recherche der Transferberaterin nach alternativen

Fortbildungen im Pflegebereich gut aufgefangen werden konnte.

*„Weil ich eine Knieoperation gehabt habe, und im Nacken Probleme, mit den Wirbeln, haben sie [die Agentur für Arbeit] das dann abgelehnt [die Förderung der Ausbildung zum Altenpfleger]. Mein Alter spielt auch eine Rolle, haben sie gesagt. Das war dann natürlich eine Enttäuschung, die war groß. Aber ich habe gesagt, ich gebe nicht auf. Und [meine Transferberaterin] hat alles gesucht und gemacht.“*

- TN1

Nach der abschlägigen Entscheidung der BA wurde schließlich eine Fortbildung gesucht, die eine Beschäftigung in der Pflege ermöglicht und die physisch weniger anspruchsvoll ist. Schließlich fiel die Wahl auf die Ausbildung zum Betreuungsassistenten für Demenzzranke, die innerhalb der Transfergesellschaft durchgeführt und einschließlich der dazu benötigten Praktika-Monate erfolgreich abgeschlossen wurde. Im Anschluss daran konnte der Teilnehmer direkt eine Stelle in der Tagespflegeeinrichtung aufnehmen, die der auf Grundlage seiner breiten Praktikumserfahrung seiner Wunschstelle entsprach. Seine neue Tätigkeit und den Übergang vom Praktikum auf die Stelle beschreibt der Teilnehmer wie folgt:

*„Man musste sich erstmal eingewöhnen, wie die Leute da reagieren, wenn ein Mann kommt. Aber die waren alle begeistert, mit den Leuten konnte ich sehr gut umgehen. Und die Leute mögen auch jetzt mich, und ich mag die Leute auch gern. Und wie das Praktikum zu Ende war, habe ich dann die [Inhaberin des Pflegedienstes] gefragt, ob ich eine Chance habe, ob ich bei ihr anfangen kann. Und da hat sie gesagt, auf jeden Fall.“*

- TN3

Das persönliche Fazit des Teilnehmers fällt positiv aus, auch hier, wie bei Teilnehmer 1, trotz einer leichten Verschlechterung im Entgelt. Der berufliche Übergang wird von beiden Teilnehmern positiv erlebt, da die neuen Tätigkeiten den persönlichen Neigungen und Wünschen besser entsprechen als die vormalige Produktionshelfertätigkeit bei Loewe.



*Viele wollte da gleich was finden, wegen der Sprinterprämie. Aber mir war das nicht so wichtig. Ich wollte mich erst neu orientieren. Da war die Sprinterprämie Nebensache.*



- Teilnehmer 3

Die Transferberatung der beiden Teilnehmer (TN1) und (TN3) sowie die Experteninterviews insgesamt zeigen, dass sehr unterschiedliche Eigenschaften der Teilnehmenden, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen eine hohe Anpassungsfähigkeit der individuellen Transferkonzepte mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen erfordern. Beide Beispiele stehen für eine angemessene und arbeitsmarktpolitisch sinnvolle Kombination von Maßnahmen. Was beide Beispiele eint, ist die extensive Nutzung von Praktika, die in beiden beschriebenen Fällen die Arbeitsaufnahme positiv begünstigt haben.

An dieser Stelle soll ein weiterer Aspekt thematisiert werden, nämlich die monetäre Anreizwirkung der im Sozialplan vorgesehenen Sprinterprämie. Ein Teilnehmer (TN3) ordnet sie als nachrangig für seine Entscheidung ein, eine angebotene Arbeit anzunehmen oder abzulehnen ein:

*„[Die Sprinterprämie] habe ich erst später mitbekommen. Viele haben gedacht, wenn ich jetzt nach einem Monat einen Job habe, dann bekomme ich ja für elf Monate die Sprinterprämie. Viele wollte da gleich was finden, wegen der Sprinterprämie. Aber mir war das nicht so wichtig. Ich wollte mich erst neu orientieren. Da war die Sprinterprämie Nebensache.“*

- TN3

Ähnlich äußert sich Teilnehmer 1:

*„Sprinterprämie, die hat man schon im Hinterkopf gehabt. Aber bevor ich jetzt irgendeinen Job annehme, der mir nicht gefällt, lasse ich mir lieber Zeit. Und nehme dann was, was mir Spaß macht, nicht den erstbes-*

*ten Job. Da habe ich mich nicht unter Druck gesetzt. Und ich habe die Zeit gehabt [in der Transfergesellschaft]. Bei mir hat die eine untergeordnete Rolle gespielt.“*

- TN1

Die Einstellung der Interviewpartner zur Sprinterprämie zeigt, dass die Teilnehmer/innen ihre Entscheidungen intensiv reflektieren und abwägen, zu welchen Konzessionen sie im Falle einer neuen Beschäftigung bereit wären. Mit anderen Worten, die Teilnehmer/innen sind sich der Tragweite ihrer Entscheidung für oder gegen eine Beschäftigung bewusst; sie lernen in der Transfergesellschaft, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt abzuschätzen und sind ggf. nicht bereit, trotz des kurzfristigen, einmaligen Bonus der Sprinterprämie den erstbesten Job anzunehmen.

Ein letzter, aber ebenfalls wichtiger Baustein des GPQ-Ansatzes ist die Nachbetreuung, die allen Teilnehmer/innen nach Ablauf der Transferzeit zur Verfügung steht. Sie wurde „unheimlich stark genutzt“, so der Geschäftsführer der Trägers. In der Nachbetreuung wird vielfach die Beratungsarbeit aus der regulären Transferzeit fortgeführt. Typische Beratungsnachfragen bestanden zum Beispiel in der Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch, in der Durchsicht von Bewerbungsunterlagen oder darin, etwaige Arbeitsverträge prüfen zu lassen. „Die Leute, wenn sie noch keinen Job haben, sind in der Regel sehr dankbar für die Betreuung“, so ein Transferberater.

## 5.7 Quantitative Vermittlungsergebnisse der Transfergesellschaft

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnten keine eigenen quantitativen Daten erhoben werden, die ein differenziertes Bild über die Wirksamkeit der Transfergesellschaft hätten zeichnen können. Die Analyse und Bewertung der Übergänge aus der Transfergesellschaft anhand der Vermittlungsstatistik liefert lediglich einen groben Ergebnisrahmen, der die oftmals gewünschte Messung eines wie auch immer bewerteten Vermittlungserfolgs nicht erlaubt. Der Träger GPQ weist in seinem Abschlussbericht darauf hin, dass der Anteil der Teilnehmer/innen mit Vermittlungshemmnissen aufgrund der Alters- und Qualifikationsstruktur hoch

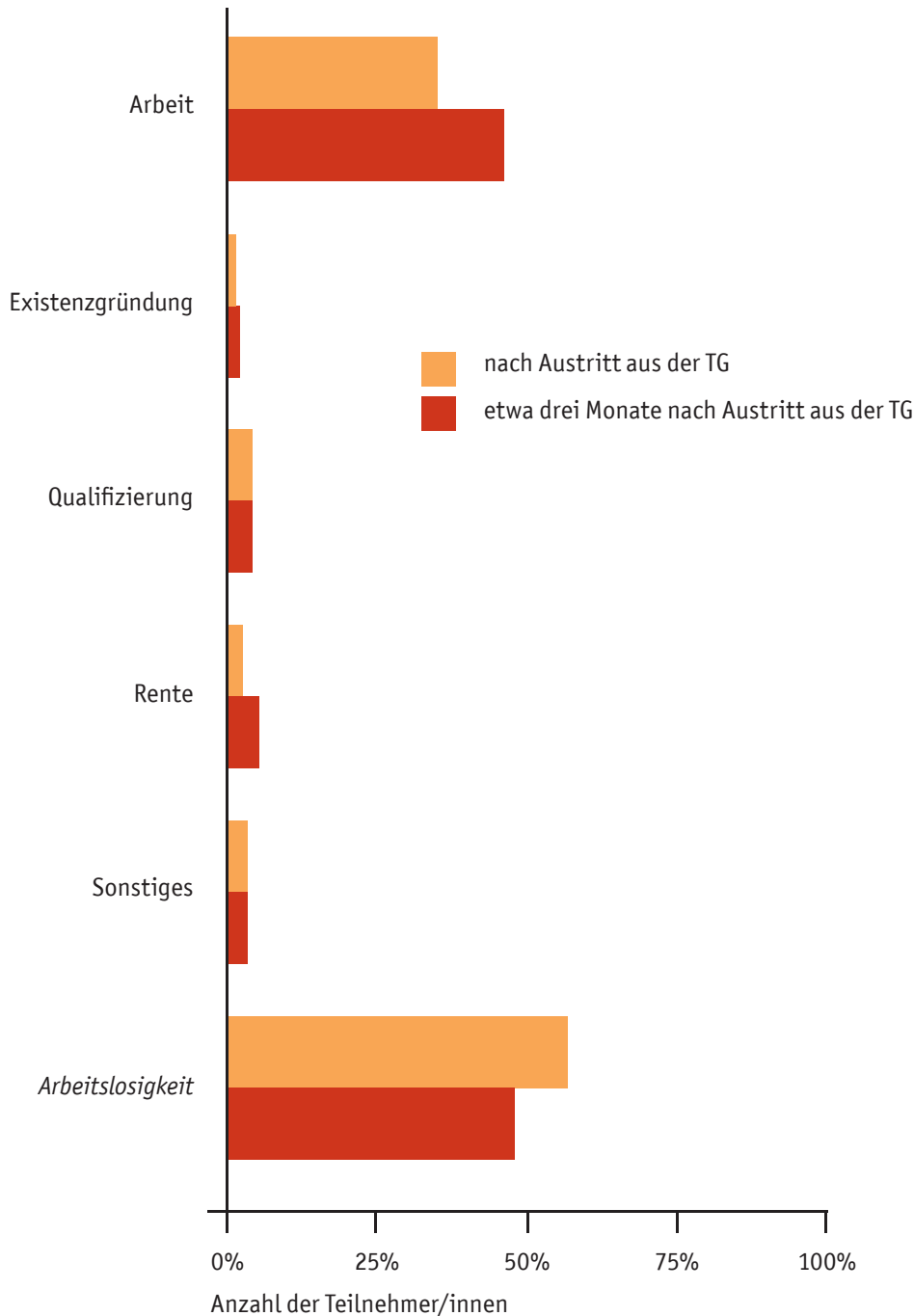
sei, die Vermittlung würde ferner durch die geringe Anschlussfähigkeit der Einfach Tätigkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erschwert. Die Struktur der Teilnehmer/innen, wie sie in Kapitel 4.3 dieser Studie beschrieben wurde, gibt dieser Argumentation in Prinzip Recht. Die qualitativen Befunde zeigen ferner, dass die Vermittlung durch die langen Betriebszugehörigkeitszeiten vieler Teilnehmer/innen sowie die teilweisen extreme psychosoziale Belastungssituation weiter erschwert worden ist. Die Interviews mit den Teilnehmer/innen enthalten hingegen keine Hinweise darauf, dass die Entgelt Differenz von Loewe als regionaler Referenzarbeitgeber zu anderen Unternehmen in der Region ein Hindernis in der Vermittlung gewesen wäre, im Gegenteil haben die Interviewpartner eine begrenzte und reflektierte Konzessionsbereitschaft signalisiert. Zur generellen Bereitschaft der Betroffenen zu Konzessionen im Entgelt lässt sich auf Basis qualitativer Daten allerdings keine Aussage treffen.

Die Verbleibsstatistik des Trägers dient in dieser Studie in erster Linie dazu, die qualitative Beschreibung der Transferarbeit zu ergänzen und eine Einordnung der Befunde in das quantitative Gesamtergebnis zu ermöglichen. Eine Bewertung des quantitativen Vermittlungsergebnisses als Erfolg oder Misserfolg des Trägers erfolgt nicht, sie wäre angesichts der zahlreichen unbekannteten Faktoren über die Teilnehmer/innen und den regionalen Arbeitsmarkt nicht zulässig, ungeachtet der schwierigen Frage, mit welchem Maßstab man den Erfolg einer Transfergesellschaft aus der Statistik bemisst.

Die Statistik der Trägers enthält folgende Ergebnisse: Legt man alle 151 Teilnehmer/innen zu Grunde, haben 54 Personen – etwas mehr als ein Drittel – eine Arbeit aufgenommen. Eine Person befindet sich in der Gründungsphase einer selbständigen Existenz, vier Teilnehmer/innen befinden sich in Schulungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit. 87 Teilnehmer/innen oder 54,7 % sind in Arbeitslosigkeit übergegangen. Die Zahlen haben sich kurz nach Abschluss der Transfergesellschaft zu Gunsten der Beschäftigung verändert: 13 weitere Teilnehmer/innen, die die Nachbetreuung des GPQ-Büros in Kronach genutzt hatten, haben eine Beschäftigung aufgenommen, zwei weitere Teilnehmer/innen gingen in Rente über (Abbildung 6).



Abbildung 6: Übergänge aus der Transfergesellschaft



Quelle: GPQ, eigene Darstellung

Ein deutlich differenziertes Bild ergibt sich, wenn man die Zahlen zum Verbleib nach bestimmten Beschäftigtengruppen differenziert. Die Analyse der Übergänge aus der Transfergesellschaft nach Altersklassen ergibt eine deutliche Altersdiskriminierung hinsichtlich des Verbleibs auf dem allgemeinen

Arbeitsmarkt (Abbildung 7). Die Übergänge in Arbeit sinken deutlich mit steigendem Lebensalter:

Nur 16,3 % der über 50-Jährigen konnten während oder nach der Transfergesellschaft eine Arbeit aufnehmen, der gleiche Wert für die unter 40-Jährigen beträgt 63,9 %. Auf der anderen Seite verbleibt genau ein Drittel der unter 40-jährigen Teilnehmer/innen in Arbeitslosigkeit. Die Chancen der über 50-Jährigen auf neue Beschäftigung waren um ein vielfaches schlechter, 77,5 % dieser Altersgruppe sind in Arbeitslosigkeit übergegangen.

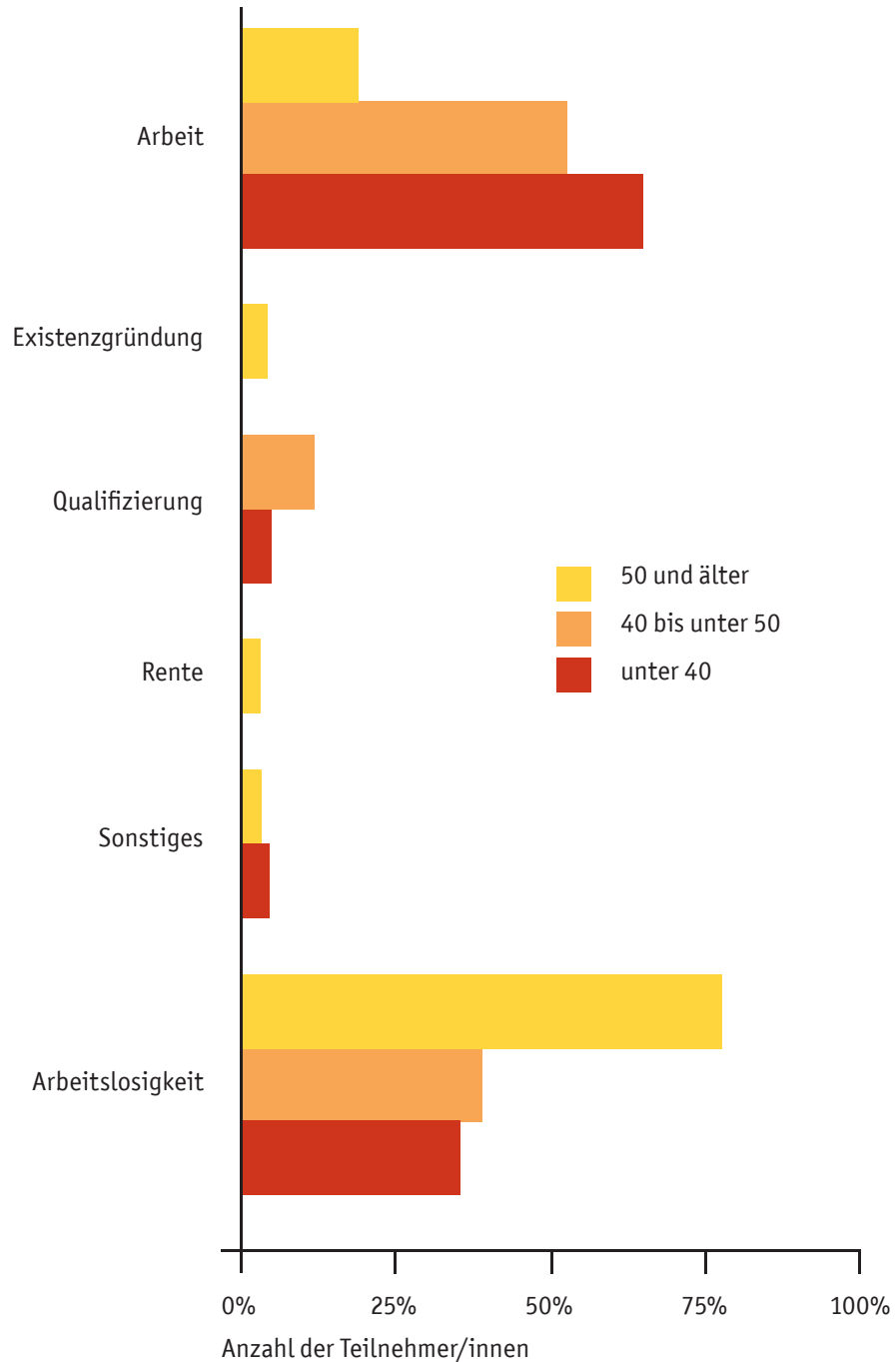
Erstaunlich ist der Zusammenhang zwischen dem Niveau der Tätigkeit und dem Vermittlungsergebnis: Ein niedriges Tätigkeitsniveau wirkt sich leicht positiv auf die Vermittlungsergebnisse aus. Knapp 40 % der Un- und Angelernten befanden sich nach der Transfergesellschaft in Arbeit. Dieser Wert steigt auf 43,6 %, wenn man die Übergänge in Existenzgründung und Schulung mit einberechnet. 53,6 % dieser Gruppe der un- und angelernten Teilnehmer/innen waren arbeitslos – dies sind 4 Prozentpunkte weniger als der Durchschnitt der Transfergesellschaft. Die Werte sind ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Altersstruktur eine entscheidende Rahmenbedingung für die Übergänge aus der Transfergesellschaft war.

Die hohe Variabilität der Verbleibsdaten nach Altersklassen zeigt schließlich, dass eine Bewertung der Qualität des Beschäftigtentransfers anhand einer einzigen Ziffer, der allgemeinen Vermittlungsquote in Arbeit, schwierig ist. Dies zeigt sich auch im

Verhältnis des quantitativen Vermittlungsergebnisses zu den qualitativen Befunden dieser Studie, die eine einwandfreie arbeitsmarktpolitische Leistung dokumentieren – die Vermittlungsquoten von 35,8 % bzw. 44,4 % aus Abbildung 6 spiegeln diese Leistungen nicht wider.

In diesem Kontext ist der Vergleich zwischen den verschiedenen Loe-we-Transferwellen aufschlussreich. So wurde die dritte Transfergesellschaft von der GPQ mit denselben Berater/in-nen, mit gleichem Ansatz und gleicher räumlicher Ausstattung wie die erste durchgeführt. Im Vergleich zur ersten Welle waren die Betroffenen im Durchschnitt jünger und besser ausgebildet, allerdings hatte die Transfergesellschaft eine deutlich kürzere Laufzeit und weniger Mittel für Qualifizierung (vgl. Tabelle 1 in Abschnitt 3.2). Unter diesen Rahmenbedingungen wurde eine Übergangsrate in Arbeit von etwa 75 % erzielt. Der große Unterschied zur ersten Loe-we-Transfergesellschaft veranschaulicht, dass die allgemeine Vermittlungsquote kein geeigneter Maßstab für die arbeitsmarktpolitische Qualität von Transfergesellschaften ist.

Abbildung 7: Übergänge nach Altersklassen



Quelle: GPQ, eigene Berechnungen

## 6. Bewertung der Transferleistungen durch die Betroffenen



Ein wichtiger inhaltlicher Gesichtspunkt der Interviews mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern war die allgemeine Bewertung der Transfergesellschaft und ihrer Leistungen. Neben der Beurteilung der Arbeit und des Ansatzes des Trägers GPQ werfen die Antworten Licht auf die arbeitsmarktpolitischen Bedürfnisse von Menschen in kritischen beruflichen Umbruchsituationen. Um das Bild zu schärfen, wurde die Sicht des Betriebsrats als Vertreterin der Loewe-Beschäftigten und die Einschätzung des Personalleiters zur Wirkung des Transfers auf die Betroffenen hinzugezogen.

Das zentrale Ergebnis ist, dass die interviewten Personen die arbeitsmarktpolitische Leistung der GPQ als uneingeschränkt positiv bewerten, sowohl in Bezug auf das „Auffangen“ nach dem Stellenverlust als auch hinsichtlich der arbeitsmarktpolitischen Wirkung. Auch die Interviewpartner in prekärer arbeitsmarktlicher Situation, also die zwei Teilnehmer/innen, die in befristeter Leiharbeit bzw. auf der Arbeitssuche waren, haben das positive Bild geteilt:



*Die Unterstützung [durch die GPQ] war wichtig. Das war nur förderlich für das berufliche Weiterkommen.*

- Teilnehmer 4

Ein weiterer Befund ist der, dass sich die Einstellung der Teilnehmer/innen zur Transfergesellschaft im Verlauf der Transferzeit verändert hat. Im Vorfeld des Transfers hatten die Teilnehmer/innen mehrheitlich unbestimmte bis skeptische Erwartungen an die arbeitsmarktpolitische Leistung der Transfergesellschaft. Die Skepsis fußte auf der Befürchtung vor Repression durch die Berater/innen und vor dem Zwang, rasch eine schlecht bezahlte oder aus an-

deren Gründen nicht gewollte Stelle anzunehmen. Die skeptische Haltung der Betroffenen deckte sich interessanterweise nicht mit der in der öffentlichen Debatte vielfach vorgebrachten Kritik der arbeitsmarktpolitischen Passivität oder der Verschwendung von öffentlichen oder Sozialplanmitteln zu Gunsten von Trägern.

Ein Teilnehmer beschreibt seine Entscheidung, in die Transfergesellschaft überzutreten, und seine Bewertung des Transfers im Nachhinein wie folgt.

*„Ich habe danach gedacht, also, da habe ich eigentlich das richtige gemacht, was die da alles vorgeschlagen haben, was wir machen können. Das konnten wir ja vorher gar nicht mitbekommen.“*

- TN1

Die Interviewpartner/innen berichten von einem positiven Eindruck in den ersten Beratungen, der sich in der weiteren Zusammenarbeit mit dem Träger verfestigt. Insgesamt haben die Teilnehmer/innen die Transfergesellschaft als ein breites, konsistentes und hilfreiches

Unterstützungsangebot wahrgenommen. Mehrfach positiv gewürdigt wurde die Förderung der Selbstorganisation der Teilnehmer/innen, d.h.

das Verhältnis aus Beratung, Feedback und den Freiheiten, die die Transferberater/innen den Betroffenen in ihren Entscheidungen gelassen haben. Dazu beispielhaft die Aussage eines Teilnehmers:

*„Meine Erfahrungen mit GPQ waren durchgehend positiv. Weil, mir hat keiner Vorschriften gemacht, wir konnten alle frei entscheiden, wie es beruflich weiter geht. Wir haben die Angebote bekommen und konn-*





*ten entscheiden, mach ich es, oder ich mach es nicht. Negativ, fällt mir nichts ein, hat alles wunderbar geklappt [...].“*

- TN1

Die anderen Interviewpartner/innen haben sich ähnlich geäußert. Die Frage, ob sie sich in einer vergleichbaren Situation wieder für eine Transfergesellschaft entscheiden würden, wurde von allen eindeutig positiv beantwortet, „jederzeit“, wie ein Teilnehmer bestätigt. Der gleiche Teilnehmer urteilt abschließend:

*„Ich war voll zufrieden [mit der Arbeit der GPQ], die Bestnote. Ich habe mich gefreut, dass ich in der Aufgangsgesellschaft bin.“*

- TN3

Ein anderer Teilnehmer:

*„Ich würde es in jedem Falle wieder machen, wenn es noch einmal passieren würde. Eine ehemalige Arbeitskollegin hat es nicht gemacht, hat zwar jeden Monat mehr Geld gekriegt, ist aber jetzt arbeitslos.“*

- TN1

Eine weitere Forschungsfrage der Evaluation war die, inwiefern die Teilnehmer/innen im Falle eines zukünftigen Stellenverlusts bereit wären, die Leistung einer Transfergesellschaft mit eigenem Geld



*Ich würde in jedem Fall in die TG gehen.*

- Teilnehmer 4

zu finanzieren, bzw. ob sie für eine Transfergesellschaft auf Teile der Abfindung verzichten würden. Die Antworten auf diese Fragen bringt ein Teilnehmer mit der Aussage auf den Punkt, „ein bisschen würde ich schon selbst bezahlen“. Eine Teilnehmerin und ein Teilnehmer sagen aus:

*„Ich würde mich wieder für die TG entscheiden. Bei geringerer Abfindung hätte ich mich auch dafür entschieden. Weil, das Geld alleine von der Abfindung hilft einem nicht viel weiter. Man braucht Unterstützung bei den Bewerbungen, um wieder einen Job zu finden braucht man professionelle Unterstützung. Nur über das Arbeitsamt, das ist zu wenig.“*

- TN2

Die Interviews zeigen, dass die Teilnehmer/innen eine Finanzierung des Transfers aus dem Sozialplan begrüßen und dabei in Kauf nehmen würden, auf einen Teil der Abfindung zu verzichten. Die Bereitschaft, Transferleistungen oder Qualifizierungen individuell zu bezahlen, was ja aus der Abfindung möglich wäre, sehen die Interviewpartner/innen eher eingeschränkt. So erklärt zum Beispiel ein Interviewpartner in der folgenden Aussage, dass er die in der Transfergesellschaft durchlaufene Qualifizierung eher nicht mit seinen privaten Mitteln finanziert hätte, und zwar trotz der Einsicht, dass sich die Bildungsinvestition längerfristig ökonomisch lohnen würde:

*„Nee, [einen CNC-Kurs] selber bezahlen, das hätte ich nicht gemacht. Das hat ja 5.000 Euro oder so pro Mann gekostet, das hätte ich nicht selber bezahlt. Dann hätte ich wahrscheinlich irgendwo als Hilfsarbeiter angefangen.“*

- TN1

Spielt man die Interviews der Teilnehmer/innen mit denen anderer Akteure zusammen, ergibt sich ein widerspruchsfreies Bild: Personalmanagement und Betriebsräte sprechen der GPQ ebenfalls eine exzellente Qualität zu, nicht nur in der administrativen Bearbeitung der Transfergesellschaft, sondern namentlich in der Arbeit mit den ehemaligen Beschäftigten. „Die haben eine hervorragende Arbeit

gemacht“, urteilt die Betriebsratsvorsitzende, auch auf Basis der Erfahrung mit einem anderen Träger

in der zweiten Loewe-Transfergesellschaft:

*„Im Nachhinein sehen die Arbeitgeber ja die Unterschiede und sagen Gottseidank habt ihr da so darauf gedrungen, die GPQ zu nehmen [...]. Da wird der Mensch gut aufgefangen. Das ist vorbildlich gemacht worden.“*

- Betriebsratsvorsitzende

Auf Basis des Vergleichs der verschiedenen Transferträger bei Loewe sieht auch der 1. Bevollmächtigte der IG Metall die Arbeit der GPQ als Referenz. Für Loewe stand nach der gesamten Erfahrung mit dem Transfer fest, dass, „wenn es die GPQ nicht wird, dann niemand sonst“.



## 7. Fazit



Der Personalabbau und der Sanierungstarifvertrag im Frühjahr 2013 markierten den Beginn einer existenzbedrohenden Krise des Kronacher Fernsehherstellers Loewe. In insgesamt vier Restrukturierungen trennte sich das Unternehmen in weniger als zwei Jahren von etwa der Hälfte seiner Beschäftigten. Der Personalleiter und andere Akteure gehen davon aus, dass die Transfergesellschaften einen wichtigen Beitrag zur Fortführung des Unternehmens geleistet haben. „Wenn es [...] die Transfergesellschaft nicht gegeben hätte, würden wir möglicherweise vor einem Scherbenhaufen stehen“, resümiert etwa der Bezirksleiter der IG Metall. Die Transfergesellschaften haben in der Insolvenz und in den Verhandlungen mit Investoren zu einer erhöhten Planungssicherheit und damit zum Verhandlungserfolg beigetragen. Ferner gehen bis heute positive Effekte vom Loewe-Beschäftigentransfer auf die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten aus: „Die Transfergesellschaft war für die, die geblieben sind, völlig neu und positiv“, so der Personalleiter.

Dem Selbstverständnis des Unternehmens als sozialverantwortlicher Arbeitgeber folgend, orientierte sich die Gestaltung der ersten Transfergesellschaft – auf die sich die vorliegende Fallstudie konzentriert hat – vor allem an Qualitäts- und weniger an Kostengesichtspunkten. Dies gilt für die Auswahl des Trägers GPQ, die unter enger Einbindung des Betriebsrats stattfand, der Anspruch zeigt sich auch in den bereitgestellten Mitteln für Qualifizierung, Aufstockung und Laufzeit, die angesichts der Krisensituation großzügig bemessen waren: Die Akteure sahen sich verpflichtet, eine hochwertige und möglichst wirksame arbeitsmarktpolitische Unterstützung der Betroffenen zu implementieren.

### *Fairnessempfinden und arbeitsmarktpolitische Handlungsfähigkeit der Betroffenen*

Eine Forschungsfrage richtete sich auf die subjektiv empfundene Fairness der Betroffenen durch den Nachteilsausgleich des Sozialplans und der darin enthaltenen Transfergesellschaft, sowie die Auswirkungen auf die arbeitsmarktpolitische Handlungsfähigkeit der Betroffenen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich das Fairness- und Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten in einem von starken Widersprüchen geprägten Spannungsverhältnis befunden hat:

- Die betroffenen Beschäftigten haben die Leistungen des Sozialplans in hohem Maße anerkannt: Sie werteten die Höhe und Berechnungsgrundlage der Abfindung sowie die Einrichtung einer Transfergesellschaft als angemessene Kompensation durch den Arbeitgeber. Das gesamte Paket des Sozialplans wurde auch vor dem Hintergrund positiv bewertet, dass die Erfolgskrise des Unternehmens allgemein spürbar war und sich ihr volles Ausmaß schließlich in der späteren Insolvenz und den weiteren Restrukturierungswellen gezeigt hat. Der Sozialplan stand damit für die Betroffenen voll und ganz im Einklang mit der sozialverantwortlichen Unternehmenskultur des Unternehmens.
- Zwei Faktoren des Personalabbaus standen im massiven Widerspruch zum Gerechtigkeitsempfinden der Betroffenen. Die Personalauswahl und die ihr zu Grunde liegenden Auswahlkriterien, in der keinerlei soziale Gesichtspunkte erkennbar waren, sowie die mangelhafte Kommunikation mit den Betroffenen hinsichtlich der Entlassungsentscheidung.

Der zweite Punkt, die mangelnde Verfahrensgerechtigkeit im Stellenabbau, hat die Betroffenen in der ohnehin schwierigen Entlassungssituation zusätzlich und erheblich belastet. Auf die Mehrheit der Beschäftigten, die vielfach in hohem Lebensalter und nach langer Betriebszugehörigkeit ihren Arbeitsplatz verloren haben, wirkte der Stellenverlust insgesamt als „Schock“, der für viele Betroffene zu einer extremen individuellen und alle Lebensbereiche umfassenden Krisensituation geführt hat.

Die qualitativen Interviews mit den Teilnehmer/innen und der Berater/innen des Trägers haben gezeigt, dass das der Entlassungsschock und die Möglichkeiten, ihn zu überwinden, unter den Betroffenen stark variieren: Bestimmte Beschäftigte haben sich resistent gezeigt, sie waren unmittelbar handlungsfähig und auf neue Beschäftigung orientiert. Sie konnten ohne Phase der Trauerarbeit direkt in ein arbeitsmarktpolitisches Programm einsteigen, dass im Kern aus dem Profiling, einer Analyse des örtlichen Arbeitsmarkts und einer Kombination von verschiedenen Qualifizierungen bestand.

Die individuellen Möglichkeiten, den Entlassungsschock zu überwinden, steigen mit dem Qualifizierungsniveau, mit der Erfahrung beruflicher Mobilität und der positiven Einschätzung der eigenen Vermittlungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Die in diesem Papier dokumentierte, tiefe Krise und stark verminderte arbeitsmarktpolitische Handlungsfähigkeit vieler Loewe-Beschäftigter erklärt sich aus der Struktur der Betroffenen, die in der Mehrzahl in Einfacharbeit mit sehr langer Betriebszugehörigkeit tätig waren.

Das Gefühl von Ungerechtigkeit, die Struktur der Zielgruppe und die daraus resultierende negative Zukunftserwartung der Teilnehmer/innen stellten sehr hohe Ansprüche an die Erfahrung und Kompetenz der Transferberater/innen. So lagen die zentralen Anforderungen der Transfergesellschaft darin, angemessen auf Personen in teils außergewöhnlichen Krisensituationen zu reagieren, die Beschäftigten aus ihrem Schockzustand zu lösen und die Belastungsfaktoren für diese Zielgruppe zu verkleinern, um eine individuelle Orientierung auf die berufliche Zukunft herzustellen.

### *Hohe Wertschätzung der Transferberater durch die Teilnehmer*

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass die Beratungsphilosophie und Persönlichkeit der Berater/innen in einem außerordentlich hohen Maße von den Teilnehmer/innen wertgeschätzt wurde. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Selbstevaluation, die der Träger durch eine Befragung der Teilnehmer/innen vorgenommen hat. Zwei Aspekte wurden in der Fallstudie besonders hervorgehoben.

- Die Bereitschaft der Berater/innen, die Teilnehmer/innen in Bezug auf verschiedene Lebenslagen zu beraten, fand eine hohe Anerkennung. Der Ansatz des umfassenden Kümmerns erscheint aus verschiedenen Gründen arbeitsmarktpolitisch sinnvoll, nicht zuletzt deswegen, da der Verlust des Arbeitsplatzes in jedem Lebensbereich spürbar ist, sei es in der Familie, im sozialen Umfeld, hinsichtlich der finanziellen Situation oder der Gesundheit der Betroffenen.
- Ein zweiter, positiver Aspekt war die hohe zeitliche Ansprechbarkeit der Berater/innen. Die Möglichkeiten, seinen Berater oder seine Beraterin jederzeit kontaktieren zu können, sei es persönlich oder per Telefon, Beratungstermine nach Bedarf auch häufig und zeitlich flexibel vereinbaren zu können sowie die offene Tür der GPQ-Räumlichkeiten in Kronach bildeten eine wichtige Grundlage für die Arbeitssuche und Effektivität der arbeitsmarktpolitischen Gesamtleistung.

### *Überforderung in der Entscheidung für oder gegen die Transfergesellschaft*

Ein Aspekt, der für die Gestaltung von Sozialplänen und Transfergesellschaften im Allgemeinen von Bedeutung ist, sind die Beweggründe der Beschäftigten, sich für oder gegen die Unterschrift unter den dreiseitigen Vertrag zu entscheiden. Die Fallstudie hat gezeigt, dass sich die Betroffenen in der Entlassungssituation mit dieser Entscheidung überfordert gefühlt haben. Der komplexe arbeits- und förderrechtliche Rahmen war in der kurzen Zeit zwischen Kündigung und Beitritt zur Transfergesellschaft nur im Ansatz zu vermitteln, und die Betroffenen waren nicht in der Lage, die Konsequenzen ihrer Entscheidung für und wider den Transfer sicher ab-

zuschätzen. Es kommt erschwerend hinzu, dass die Informationen, die die Betroffenen von verschiedenen Institutionen und Stellen eingeholt haben – von betrieblichen Akteuren, vom Träger, von der Bundesagentur für Arbeit oder von Rechtsanwälten für Arbeits- und Sozialrecht – in der Regel nicht konsistent waren. Dies hat die Unsicherheit zusätzlich verstärkt.

Betroffene entscheiden sich wegen des finanziellen Mehrwerts und des zeitlichen Aufschubs des ALG I-Bezugs für die Transfergesellschaft. Das Angebot der Loewe-Transfergesellschaft bot im Vorfeld deutlich mehr finanzielle Sicherheit als die Alternative, die im Fall Loewe aus der vollen Kündigungsfrist und ggf. dem Bezug von ALG I bestand. Erst mit Beginn der Transfergesellschaft, in den ersten Beratungsgesprächen, erfahren die Teilnehmenden die Vorteile des Beratungsangebots, der Kümmerer-Funktion der Transfer-Beraterinnen und der arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten. In der Praxis der Beratung, der Qualifizierung tritt der finanzielle Vorteil in den Hintergrund: Die Teilnehmer/innen von Loewe sehen in der Qualität und den Effekten der Beratung sowie des gesamten Spektrums an Angeboten den Hauptvorteil des Transfers.

#### *Bemessung der Mittel für Qualifizierung*

Qualifizierungen bilden einen zentralen Baustein des Beschäftigungstransfers. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass der individuelle Bedarf nach beruflicher Qualifizierung unter den Teilnehmer/innen starke Unterschiede aufweist. Das inhaltliche Spektrum ist weit, ebenso variiert der benötigte finanzielle Aufwand für Qualifizierungen unter den Teilnehmer/innen. Daher stellt die richtige Bemessung der Mittel für Qualifizierung eine grundsätzliche Schwierigkeit in der Gestaltung von Transfergesellschaften dar.

Die dargestellten, beispielhaften Vermittlungsverläufe von einzelnen Teilnehmern haben verdeutlicht, dass die Kalkulation dieses Betrags auch längere oder hochwertige – und daher kostspielige – Qualifizierungen einschließen sollte. Im Falle Loewe war die durchschnittliche Summe von € 1.000 pro Teilnehmer/in hinreichend, dieser Betrag lässt sich allerdings nicht auf Transfergesellschaften im Allgemeinen übertragen. Die Höhe der Summe sollte von den Sozialpartnern bzw. vom Arbeitgeber in en-

ger Absprache mit dem Träger anhand der Strukturmerkmale der Teilnehmer/innen bemessen werden.

In dieser Kalkulation ist eine arbeitsmarktpolitische Besonderheit zu beachten. Die Beschäftigten, die bereits einen hohen Ausbildungsstand haben, können hochwertige Qualifizierungen auf dem externen Arbeitsmarkt gut verwerten. Dadurch entsteht eine Spannungssituation: Auf der einen Seite sind teure Bildungsinvestitionen in bereits qualifizierte Teilnehmer/innen arbeitsmarktpolitisch sinnvoll, auf der anderen Seite nutzen die Beschäftigten mit den formal geringeren Risiken die größten Anteil der Qualifizierungsressourcen der Transfergesellschaft. Die Transfergesellschaft sollte diese Schieflage in Kauf nehmen. Voraussetzung dazu ist die bei Loewe angewendete „Topflösung“, d.h. die Einrichtung eines Gesamtbudgets für Qualifizierung, das teilnehmerunabhängig verwendet werden kann. Dieses Modell sollte für Transfergesellschaften selbstverständlich sein.

#### *Praktika als wichtiger Baustein der Arbeitsaufnahme, Sprinterprämie ohne Wirkung*

Der Fall zeigt weiterhin, dass Praktika und ruhende Arbeitsverhältnisse mit Rückkehroption wichtige Bausteine für die Suche und Aufnahme eines neuen Arbeitsplatzes sind – nicht allein wegen des direkten Klebeeffekts, sondern auch, weil sich die Teilnehmer/innen ein Bild von Betrieben machen können und ihre Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz durch die Arbeitserfahrung gut begründet treffen können.

Die vorgesehene Sprinterprämie blieb weitgehend ohne Anreizwirkung. Keiner der Interviewpartner hatte sie bei der Arbeitssuche mit in sein Kalkül aufgenommen. Die Entscheidung für oder gegen einen möglichen Job erfolgte ausschließlich nach qualitativen Kriterien, auf der einen Seite dem Wunsch nach einem bestimmten Niveau der Tätigkeit, einer Entgelthöhe sowie weiteren persönlichen Bedürfnissen in der Arbeit. Auf der anderen Seite schätzen die Teilnehmer/innen sorgfältig ab, inwiefern der örtliche Arbeitsmarkt passende Stellen und Chancen bereitstellt.

Abschließend erwähnt werden soll die reibungslose Verwaltung des Trägers, die pünktlichen, zuverlässigen Entgeltzahlungen sowie die zügige Auszahlung

der Sprinterprämie, die sowohl von Teilnehmer/innen als auch den betrieblichen Akteuren positiv bewertet wurden. Eine positive Rahmenbedingung war zudem das gute und kooperative Verhältnis zwischen der GPQ und der örtlichen Bundesagentur für Arbeit in Kronach, sowohl auf der Ebene der Projektleitung als auch der Transferberater/innen.

Insgesamt lässt sich die gewählte Mischung der Instrumente, die Verpflichtung zu regelmäßigen Beratungsgesprächen gepaart mit freiwilligen Terminen, die Kombination aus Einzel- und Gruppenberatungen, die frühe Durchführung kleinerer, allgemeiner Qualifizierungen und Bewerbungstrainings und das Angebot beruflicher Qualifizierung positiv bewerten. Untrennbar dazu gehört das Angebot, die Teilnehmenden jederzeit auch in Dingen zu unterstützen, die nicht unmittelbar mit der Stellensuche zu tun haben, die intensive Nachbetreuung sowie die im Wortsinn offene Tür der Kronacher GPQ-Niederlassung.

## 8. Literatur



- Börner, Herbert (1989): Dr. phil. Siegmund Loewe (1885-1962). In: FUNKGESCHICHTE 12 (67), S. 9-13.
- Bosch, Gerhard (1990): Qualifizieren statt entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis. Opladen: Westdt. Verl. (Sozialverträgliche Technikgestaltung, 9).
- Brockner, Joel (1992): Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*, 34 (2).
- Kerbusk, Klaus-Peter (2008): Das Wunder von Kronach, in: *Der Spiegel* 45/2008. Hamburg.
- Loewe AG (2012): Geschäftsbericht 2012. Kronach
- Loewe AG (2013): Halbjahresfinanzbericht zum 30. Juni 2013. Kronach.
- Löckener, Ralf; Sundmacher, Torsten; Gebauer, Thomas; Kondova, Iskra; Korflür, Inger (2009): Standortbestimmung und Entwicklungsperspektiven der Elektroindustrie in Deutschland. Dortmund: sustain consult.
- Kieselbach, Thomas (2001): Sozialer Konvoi und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Perspektiven eines nachhaltigen Umgangs mit beruflichen Transitionen. In: Jeannette Zempel, Johann Bacher und Klaus Moser (Hg.): *Erwerbslosigkeit. Ursachen, Auswirkungen und Interventionen*. Opladen: Leske + Budrich (Psychologie sozialer Ungleichheit, Bd. 12), S. 381-396.
- Kahn, R.L.; Antonucci, T.C. (1980): Convoys over the life course: Attachment, roles, and social support. In: Baltes, P.B.; Brim, O.G. (Hg.): *Life span development and behavior*. Vol 3. (S. 253-286). San Diego, Kalifornien.
- Knuth, Matthias; Mühge, Gernot (2009): Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen. Weiterentwicklung der Instrumente des Beschäftigtentransfers. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 244).
- 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).
- Mühge, Gernot; Schmidt, Heinz-Hinrich (2014): Beschäftigtentransfer. Gute Qualität trotz schlechter Rahmenbedingungen. Hg. v. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik).
- Ritzer, Uwe (2014): Apple-Manager soll Loewe wiederbeleben, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 17.1.2014. München.
- Rupp, Rudi (2012): Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag (Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen).
- Schmid, Günther (1997): Übergangsarbeitsmärkte als neue Strategie der Arbeitsmarktpolitik. In: Werner Fricke (Hg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik 1997*. Bonn: Dietz, S. 170-181.
- Schmidt-Gothan, Hanno (2008): *Holistisches Sanierungs- und Wertmanagement*. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).



Steiner, Kilian J. (2003): Alfred D. Chandlers Konzept der learning base und seine Anwendung auf den Unterhaltungselektronikhersteller Loewe, Munich Discussion Paper 2003-7, Volkswirtschaftliche Fakultät, Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Weiss, Vera; Udris, Ivars (2006): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau? In: Bernhard Badura, Henner Schellschmidt, Christian Vetter und Gert Beelmann (Hg.): Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin: Springer (Fehlzeiten-Report, 2005), S. 125–146.



**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).

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):  
Beschäftigtentransfer: 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 Beschäftigtentransfer 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 Beschäftigtentransfer. Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften.  
Bottrop: G.I.B. Materialien zu Monitoring und Evaluation, Arbeitspapiere, 39.





