

# IAB-Kurzbericht

7/2013

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

- Infolge der Insolvenz der Drogeriemarktkette „Schlecker“ im Januar 2012 wurden bundesweit rund 27.000 Menschen entlassen. Knapp 85 Prozent meldeten sich arbeitsuchend bei den Arbeitsagenturen.
- Bis März 2013 hat rund die Hälfte der Schlecker-Arbeitslosen wieder eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder eine selbstständige Tätigkeit aufgenommen.
- Qualifizierungsmaßnahmen zur Anpassung und Zertifizierung von Kenntnissen waren zentrale Elemente im Vermittlungsprozess.
- Grundsätzlich steht die Vermittlungsarbeit in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Ziel der umgehenden Arbeitsmarktintegration und dem Prinzip der Statussicherung in der Arbeitslosenversicherung.
- Denn die am Arbeitsmarkt verfügbaren Stellen sind – nach Aussagen der Arbeitsvermittler – im Vergleich zu den Jobs bei Schlecker teils deutlich schlechter entlohnt. Deshalb waren sie den Arbeitslosen zunächst oft nicht zumutbar.
- Neben der Qualifizierung ist man in den Agenturen daher bestrebt, die Konzessionsbereitschaft bei den Schlecker-Arbeitslosen zu steigern. In der Praxis setzen die Vermittler hierzu unterschiedliche Strategien ein, die von Orientierungsangeboten über Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit bis hin zu einer stärker fordernden Aktivierung reichen.

## Vermittlung ehemaliger Schlecker-Beschäftigter

# Nicht nur eine Frage der Motivation

von Philipp Ramos Lobato, Franz Zahradnik, Martin Dietz,  
Barbara Knapp und Christian Sprenger

Die Insolvenz der Drogeriemarktkette „Schlecker“ ist eine der bislang größten in der Geschichte der Bundesrepublik. Zwischen Januar und August 2012 haben deutschlandweit mehr als 27.000 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz verloren. Das IAB hat untersucht, wie die Vermittlungsfachkräfte in den Arbeitsagenturen die Beschäftigungschancen der Schlecker-Arbeitslosen einschätzen und welche Vermittlungsstrategien sie einsetzen.

Mittlerweile ist mehr als ein Jahr vergangen, seit die Schlecker-Unternehmensgruppe im Januar 2012 Insolvenz anmelden musste. Im Zuge der Betriebsschließung wurden im ersten Halbjahr 2012 insgesamt rund 27.000 Personen entlassen. Für die Arbeitsagenturen vor Ort war die Insolvenz mit einer hohen Arbeitsintensität verbunden: Binnen kürzester Zeit mussten viele Anträge auf Arbeitslosengeld bearbeitet werden, um eine schnelle Auszahlung zu gewährleisten. Zugleich galt es, Strategien für eine baldige Arbeitsmarktintegration der ehemaligen Schlecker-Beschäftigten zu entwickeln.

Im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion standen meist die Vermittlungserfolge sowie die Umschulung zu Erzieherinnen und Altenpflegekräften. Vergleichsweise selten wurde die Frage nach den Voraussetzungen und Bedingungen der Vermittlungsarbeit gestellt. Hier setzt der Kurzbericht an und präsentiert Ergebnisse einer Untersuchung in ausgewählten Arbeitsagenturen, in denen Fach- und Führungskräfte zu den Beschäftigungschancen der ehemaligen Beschäftigten der Drogeriekette sowie den Handlungsoptionen der Arbeitsvermittlung befragt wurden.

Dabei wird deutlich, dass die Vermittlung der Schlecker-Arbeitslosen von einem besonderen Spannungsverhältnis gekennzeichnet ist: die Orientierung an der umgehenden Arbeitsmarktintegration einerseits und das für die Arbeitslosenversicherung konstitutive Prinzip der relativen Statussicherung andererseits. So betonen die Vermittler, dass der Arbeitsmarkterfolg der Schlecker-Arbeitslosen wesentlich von der Akzeptanz teils deutlicher Lohneinbußen abhängt. Die Arbeitslosenversicherung da-

gegen räumt den Arbeitslosen Zeit für die Suche nach einer adäquaten Anschlussbeschäftigung ein und versucht so die frühzeitige Aufnahme unterwertiger Beschäftigung zu vermeiden. Worauf dieses Spannungsverhältnis im Detail beruht und wie die Vermittler es aufzulösen versuchen, steht im Fokus der folgenden Ausführungen.

## ■ Folgen der Schlecker-Insolvenz

Zunächst zeigt ein Blick auf Ausmaß und Entwicklung der Schlecker-Insolvenz, dass diese sich auf dem Arbeitsmarkt in zwei Entlassungswellen bemerkbar machte. Hatten bis Ende Mai bereits etwas über 11.000 Menschen ihren Job verloren, wurden im Juni 2012 noch einmal über 16.000 Personen entlassen. Mit über 90 Prozent entfiel der Löwenanteil auf die rund 7.500 Filialen der Drogeriemarktkette, aber auch Beschäftigte in 13 Warenlagern und der Firmenzentrale in Ethingen verloren ihre Arbeitsstelle.

Von den gut 27.000 Personen meldeten sich 3.700 nicht bei den Arbeitsagenturen oder Grundsicherungsstellen. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben: Während in einigen Fällen ein nahtloser Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis gelungen sein mag, kann es in anderen Fällen auch zu einem Rückzug vom Arbeitsmarkt gekommen sein – etwa wegen der Betreuung von Kindern oder anderen Familienangehörigen, weil keine Ansprüche auf

Arbeitslosengeld I oder II bestanden, oder weil direkte Übergänge in den Ruhestand erfolgten.

Die Entwicklung unterschiedlicher Kennzahlen im Zeitverlauf zeigt zunächst einen Anstieg der Arbeitslosenzahlen während der zweiten Entlassungswelle ab Juni 2012 (vgl. gelbe Linie in **Abbildung 1**). Ab September 2012 stabilisiert sich die kumulierte Zahl der Zugänge auf einem Wert von rund 23.500 Personen. Davon beantragt nur eine sehr kleine Gruppe (unter 3 %) die Grundsicherung nach dem SGB II.

Bis zum Erhebungszeitraum der qualitativen Studie (August 2012) hatten sich bereits gut 22.000 Personen bei den Arbeitsagenturen gemeldet, rund 15.600 davon waren noch immer auf Arbeitsuche. Die Zahl der Personen, die sich zum jeweiligen Zeitpunkt im Prozess der Arbeitsvermittlung befindet, wird durch die orange Linie abgebildet. Sie nimmt zunächst ab, was mit steigenden Abgängen aus Arbeitslosigkeit in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder in Selbstständigkeit (blaue Linie) aus der ersten Entlassungswelle zu erklären ist. Mit der zweiten Entlassungswelle steigt die Arbeitslosenzahl erneut deutlich, bevor die zunehmenden Arbeitsmarktintegrationen wieder zu einem Rückgang der Personenzahl im Vermittlungsprozess führen. Seit Februar 2013 sind die Abgangszahlen höher als die Zahl der noch zu betreuenden Personen. Im März 2013 hatten bereits 49 Prozent aller Schlecker-Arbeitslosen eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufgenommen oder waren selbstständig (Einmündungsquote). Bislang können allerdings keine Aussagen zu den Arbeitsbedingungen sowie zur Nachhaltigkeit dieser Erwerbstätigkeiten getroffen werden.

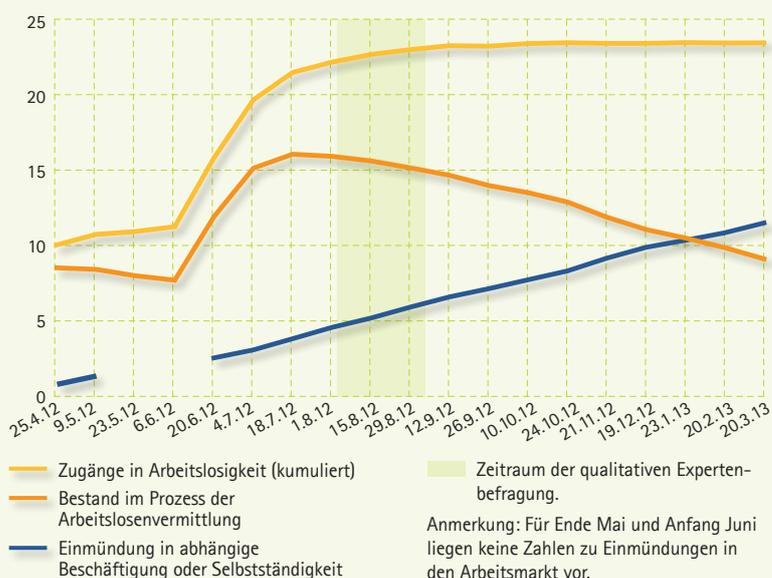
Unterscheidet man die Einmündungsquoten nach den beiden Entlassungswellen, zeigt sich, dass der Faktor Zeit eine wichtige Rolle im Beratungs- und Vermittlungsprozess spielt. Zum Zeitpunkt der Befragung lag die Einmündungsquote der Arbeitslosen aus der ersten Welle bei einem Drittel (33,6 %), während von der zweiten Welle nur etwa jeder Elfte wieder in Beschäftigung war. Aktuell haben sich die Werte zwar angenähert, unterscheiden sich aber mit 52,5 Prozent (Welle 1) und 42,2 Prozent (Welle 2) immer noch deutlich.

Bei einem Blick auf ausgewählte Strukturmerkmale der ehemaligen Schlecker-Beschäftigten fällt zunächst der hohe Frauenanteil auf. Mit über 90 Prozent ist dieser deutlich höher als der Anteil bei den SGB-III-Arbeitslosen mit dem Ziel „Verkaufsberufe“ (77 %). Im Vergleich zu dieser Gruppe zeichnen

Abbildung 1

### Verbleib der ehemaligen „Schlecker“-Beschäftigten nach der Insolvenz der Drogeriemarktkette

Bundesgebiet, 25.4.2012 bis 20.3.2013, Personen in 1.000



sich die ehemaligen Schlecker-Beschäftigten zu dem durch einen etwas höheren Teilzeitanteil (rund 40 % gegenüber 30 %) und mehr Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung (29 % vs. 24 %) aus. Die Altersstruktur zeigt relativ geringe Anteile bei den Jungen zwischen 15 und 24 Jahren. Dagegen sind die mittlere Altersgruppe (57 %) und die Gruppe der über 50-Jährigen (41 %) deutlich stärker vertreten. Insgesamt sind die Schlecker-Arbeitslosen also mehrheitlich Frauen, haben eine hohe Teilzeitquote und relativ oft keinen Berufsabschluss; außerdem sind die mittleren und älteren Jahrgänge unter ihnen vergleichsweise stark besetzt.

Die Monitoring-Daten der Bundesagentur für Arbeit (BA) zeigen, dass die Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik im Beratungs- und Vermittlungsprozess eine wichtige Rolle spielen. Bis Mitte August 2012 gab es gut 7.000 Zugänge aus der Gruppe der Schlecker-Arbeitslosen in solche Maßnahmen. Mit 62 Prozent wiesen „Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bei einem Träger“ (MAT) den größten Anteil auf, gefolgt von der „Förderung der beruflichen Weiterbildung“ (FbW: 23 %) und den betriebsnahen „Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bei einem Arbeitgeber“ (MAG: 15 %). Der Anteil der MAG ist im Zeitverlauf relativ konstant, während sich bis zum aktuellen Rand noch gewisse Verschiebungen zwischen MAT (Rückgang auf gut 50 %) und FbW (Anstieg auf rd. 32 %) ergeben haben. Bis März 2013 hat sich die Zahl der Zugänge in eine dieser Maßnahmen auf insgesamt 12.300 erhöht.

### ■ Vermittlung im Spannungsfeld von Arbeitsmarktintegration und Statussicherung

Auch wenn die Monitoring-Daten wichtige Informationen zu den Schlecker-Arbeitslosen und zum Vermittlungsstand liefern, können sie dennoch keinen Aufschluss darüber geben, wie die Agenturen vor Ort mit den Folgen der Insolvenz umgegangen sind und wie die Arbeitsmarktchancen und Vermittlungshemmnisse der Einzelnen eingeschätzt werden. Um exemplarisch Einsicht in diesen Themenkomplex zu gewinnen, wurden insgesamt 41 Fach- und Führungskräfte in sechs Agenturen für Arbeit befragt (vgl. Infokasten rechts oben). Die Interviews wurden mit einer Ausnahme im August 2012 und damit nur wenige Wochen nach der zweiten Entlassungswelle geführt. Zu diesem Zeitpunkt konnten die Befragten

### i Datenbasis

Die Untersuchung basiert auf einer qualitativen Befragung von Fach- und Führungskräften in sechs ausgewählten Agenturen für Arbeit. Die Auswahl erfolgte entlang festgelegter Kriterien wie regionale Arbeitsmarktlage, absolute Zahl an Zugängen von Schlecker-Beschäftigten sowie deren Anteil an allen SGB-III-Arbeitslosen. So wurde ein Untersuchungssample aufgebaut, in dem die als relevant erachteten Merkmale in hinreichender Variation abgebildet sind. Repräsentative Aussagen in einem statistisch-numerischen Sinne sind auf dieser Basis allerdings nicht möglich. Neben der Geschäftsführung wurden Teamleiter und Vermittlungsfachkräfte der bewerber- wie stellenorientierten Arbeitsvermittlung befragt. Mit dem Experteninterview (Gläser/Laudel 2009) kam ein halbstrukturiertes Interview zum Einsatz, das auf einem Leitfaden basiert, in der Erhebungssituation jedoch flexibel gehandhabt wurde.

vor allem von ihren Erfahrungen im Zuge der ersten Entlassungswelle berichten.

Die Fach- und Führungskräfte in den Arbeitsagenturen bewerten die Insolvenz in vielerlei Hinsicht als „Herausforderung“. Zunächst musste in kurzer Zeit eine große Zahl von Anträgen bearbeitet werden, um die rasche Auszahlung des Arbeitslosengeldes sicherzustellen. Anschließend rückten zusehends Fragen nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten, erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen und geeigneten Vermittlungsstrategien in den Fokus, um die Schlecker-Arbeitslosen umgehend in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Auch die hohe öffentliche Aufmerksamkeit mag dazu beigetragen haben, dass die Integrationsquote zu einem zentralen Erfolgskriterium der Vermittlungsarbeit wurde.

Um rasche Übergänge in Beschäftigung zu erreichen, setzen die Agenturen neben verstärkter Stellenakquise und spezifischen Formen der Fallbetreuung insbesondere auf Qualifizierung. Dies spiegelt sich nicht nur in den Monitoring-Daten, sondern wird auch von den befragten Fach- und Führungskräften durchgängig betont. Die Agenturen tragen damit nicht nur der hohen Zahl an ungelerten Kräften, sondern auch den teils fehlenden praktischen Kenntnissen und Fähigkeiten der Schlecker-Arbeitslosen Rechnung. So bezeichnen die Vermittler etwa die technische Ausstattung bei Schlecker als veraltet. Dies betreffe insbesondere die Kassen- und EDV-Systeme in den Verkaufsstätten, aber auch die Lagerstandorte. Den ehemaligen Schlecker-Beschäftigten fehle deshalb häufig das Know-how, das in vergleichbaren Tätigkeiten mittlerweile erwartet werde. Die Förderung und Zertifizierung persönlicher Kompetenzen bilden daher einen zentralen Baustein im Vermittlungsprozess.

Ungeachtet der so erzielten Vermittlungserfolge zeigt die Befragung, dass die Vermittlung der Schlecker-Arbeitslosen von einem grundlegenden Spannungsverhältnis gekennzeichnet ist: Das Ziel der möglichst umgehenden Arbeitsmarktintegration konkurriert mit dem Prinzip der relativen Statussicherung der Arbeitslosenversicherung, wie es etwa in den Zumutbarkeitsregelungen des SGB III verankert ist (vgl. Infokasten unten). Diese Regelungen definieren, zu welchen Bedingungen Arbeitslose verpflichtet sind, eine Beschäftigung anzunehmen. Im Gegensatz zur Grundsicherung räumt die Arbeitslosenversicherung den Arbeitslosen Zeiten der Sucharbeitslosigkeit ein, um sie vor der frühzeitigen Annahme erheblich geringer entlohnter Arbeitsverhältnisse zu schützen. Gleichzeitig soll auf diese Weise die Arbeitsmarkteffizienz erhöht werden, indem eine bessere Passung zwischen offenen Stellen und Arbeitslosen angestrebt wird (Walwei 2009). Dabei ist jedoch zu beachten, dass mehr Suchzeit nicht immer zu einem besseren Ergebnis führen muss. So ist nicht auszuschließen, dass eine zunehmende Dauer der Arbeitslosigkeit von Arbeitgebern als negatives Signal gewertet wird und dazu führen kann, dass sich die Jobangebote ab einem gewissen Zeitpunkt verschlechtern.

Dass das Grundprinzip der Statussicherung im Falle der ehemaligen Schlecker-Beschäftigten in Konkurrenz zu einer schnellen Arbeitsmarktintegration steht, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass für sie kaum Arbeitsstellen mit vergleichbarer Entlohnung verfügbar sind: Die von Schlecker gezahlten Tariflöhne waren – zumindest in den untersuchten Agen-

turbezirken – im Vergleich zu ähnlichen, häufig als einfach eingestuften Tätigkeiten, recht hoch. Bei den Arbeitsstellen, die auf den regionalen Arbeitsmärkten verfügbar sind und mögliche Anschlussoptionen für die ehemaligen Schlecker-Beschäftigten darstellen, fallen die Abschlüsse nach Auskunft der Arbeitsvermittler derart hoch aus, dass sie insbesondere in den ersten Monaten der Arbeitslosigkeit die rechtlich definierte Grenze der Zumutbarkeit überschreiten. Sie würden für die Schlecker-Arbeitslosen einen erheblichen und damit rechtlich nicht zumutbaren finanziellen Abstieg bedeuten. Dies gelte zumeist die ersten drei bis sechs Monate der Arbeitslosigkeit, könne in Einzelfällen aber sogar die gesamte Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes betreffen.

### ■ Handlungsanforderungen für die Arbeitsvermittlung

Trotz unterschiedlicher Arbeitsmarktlage in den sechs Untersuchungsregionen ist das Umfeld für die Vermittlung insofern vergleichbar, als offene Stellen mit entsprechenden Tätigkeitsprofilen und Qualifikationsanforderungen wie ehemals bei Schlecker in aller Regel deutlich geringer entlohnt werden.

Für die Fachkräfte stellt sich diese Situation als Handlungsdilemma dar: Den institutionellen Vorgaben der Arbeitsverwaltung nach sind sie gehalten, die Schlecker-Arbeitslosen möglichst umgehend in den Arbeitsmarkt zu integrieren, auch um die Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit zu verhindern. Dort werden jedoch vorwiegend solche Stellen angeboten, die den ehemaligen Schlecker-Beschäftigten rechtlich zunächst nicht zumutbar waren und die sie ohne weitere Rechtsfolgen ablehnen konnten. Den Bestandsschutz, den die Arbeitslosenversicherung eine Zeit lang gewährt, thematisieren die Vermittler daher – trotz seiner sozialpolitischen Funktion – vorrangig als Beschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten:

„Also man hat natürlich im Vermittlungsprozess schon Probleme, [...] weil ich über die Zumutbarkeit die Damen [...] in der Regel zumindest nicht mit Rechtsfolgen auf eine Stelle vorschlagen kann. Das ist ein Problem.“

Das beschriebene „Problem“ besteht für die Vermittler also darin, dass sie die angesprochenen „Rechtsfolgen“ nicht zur Geltung bringen können. Aufgrund des Lohngefälles dürfen die Arbeitslosen Vermittlungsvorschläge ablehnen, ohne mit einer Sperrzeit belegt zu werden.

#### i Zumutbarkeit

Im Sozialrecht definieren die Zumutbarkeitskriterien, zu welchen Bedingungen Arbeitslose verpflichtet sind, eine Beschäftigung anzunehmen. Dies betrifft insbesondere die Entlohnung und die regionale Mobilität. Während den erwerbsfähigen Leistungsberechtigten der Grundsicherung für Arbeitsuchende (§ 10 SGB II) nahezu jede Beschäftigung zugemutet wird, fällt die Zumutbarkeit im Bereich der Arbeitslosenversicherung deutlich eingeschränkter aus.

So ist im SGB III eine Beschäftigung immer dann nicht zumutbar, „wenn das daraus erzielte Arbeitsentgelt erheblich niedriger ist als das der Bemessung des Arbeitslosengeldes zugrunde liegende Arbeitsentgelt“ (§ 140 Abs. 3 SGB III). In den ersten drei Monaten der Arbeitslosigkeit sind Abschlüsse von mehr als 20 Prozent, in den folgenden drei Monaten von mehr als 30 Prozent nicht zumutbar. Anschließend ist eine Beschäftigung nur dann nicht zumutbar, wenn das erzielte Entgelt unterhalb des Niveaus des Arbeitslosengeldes liegt. Ähnliche Regelungen gelten auch für die Zumutbarkeit von Anfahrtswegen oder arbeitsbedingten Umzügen (§ 140 Abs. 4 SGB III).

Zur Realisierung einer umgehenden Arbeitsmarktintegration sehen sich die Vermittler daher auf die „Freiwilligkeit“ der Schlecker-Arbeitslosen angewiesen. Letztere müssten bereit sein, zum Teil erhebliche Lohnabschläge zu einem Zeitpunkt zu akzeptieren, zu dem dies rechtlich noch nicht von ihnen verlangt werden kann. Aus Sicht der Arbeitsvermittler erschließt sich dieses Verständnis insofern, als sie in einer hohen Konzessionsbereitschaft eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeitsmarktintegration der Schlecker-Arbeitslosen sehen. Wenn es um die Einschätzung ihrer Beschäftigungschancen geht, wird dieses Thema jedenfalls in allen untersuchten Agenturen und von nahezu allen Befragten offensiv zum Gegenstand gemacht. Die Vermittler betonen, dass Arbeitsplätze zu solchen Konditionen, wie sie Schlecker geboten hat, für die ehemaligen Beschäftigten der Drogeriekette derzeit kaum verfügbar und Abstriche aus ihrer Sicht deshalb unvermeidlich seien:

„Sie hatten gute Konditionen, und sie müssen jetzt wieder Abstriche machen.“

Die Vermittler schließen zwar keineswegs aus, dass sich in Einzelfällen durchaus Arbeitsplätze zu ähnlichen Konditionen wie bei Schlecker finden lassen. Im Regelfall halten sie es jedoch trotz intensiver Stellenakquise für unumgänglich, dass die Schlecker-Arbeitslosen bei der Arbeitsuche Konzessionen eingehen müssen – hinsichtlich der Bezahlung, aber auch mit Blick auf den Tätigkeitsbereich und die Arbeitszeit. Betrachten die Fachkräfte diese Bereitschaft als gegeben, ist für sie eine wesentliche Erfolgsbedingung der Arbeitsvermittlung bereits erfüllt. In den Fällen, in denen diese aus ihrer Sicht noch nicht im erforderlichen Maße vorhanden ist, sehen die Vermittler einen wichtigen Ansatzpunkt ihrer Arbeit darin, die Konzessionsbereitschaft zu steigern.

### ■ Konzessionsbereitschaft im Fokus

Die Vermittler lösen dieses nicht zuletzt institutionell bedingte Handlungsproblem also, indem sie die Arbeitsmarktintegration der Schlecker-Arbeitslosen wesentlich zu einer Frage der individuellen Konzessionsbereitschaft erklären und deren Erhöhung zu einem wichtigen Ansatzpunkt ihrer Interventionen machen. In der Praxis setzen sie dieses Problemverständnis mit unterschiedlichen Strategien um, die von Orientierungsangeboten über Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit bis hin zu einer stärker fordernden Aktivierung reichen.

Welche dieser – im nächsten Abschnitt näher erläuterten – Vorgehensweisen sie wählen bzw. als zielführend bewerten, ist auch davon abhängig, auf welche Umstände sie die als defizitär wahrgenommene Konzessionsbereitschaft zurückführen: Zum einen wird sie als Ausdruck „psychischer“ Belastungen gedeutet, zum anderen als Folge mangelnder Kenntnisse des Arbeitsmarktes und seiner Anforderungen. Gemeinsam ist beiden Auslegungen, dass sie die als gering eingestufte Konzessionsbereitschaft aus der besonderen Situation der Schlecker-Arbeitslosen heraus erklären und vorrangig eine Defizitperspektive einnehmen. Der Aspekt der Statussicherung bleibt dabei eher im Hintergrund.

#### ■ Anpassungskrise:

„Der Großteil ist in der Arbeitslosigkeit noch nicht angekommen.“

Im ersten Deutungsfall wäre die als gering eingeschätzte Bereitschaft das Ergebnis einer Anpassungs- oder Belastungskrise, die von der Entlassung und ihren Umständen ausgelöst wurde. So sprechen die Vermittler etwa von einer besonderen „psychischen Belastung“, der die Schlecker-Arbeitslosen ausgesetzt waren und die zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht alle Betroffenen verarbeitet hatten. Neben der oft langjährigen Betriebszugehörigkeit, den vergleichsweise guten Arbeitsbedingungen sowie einer mitunter stark ausgeprägten Identifikation mit dem alten Arbeitgeber sei diese Krise auch dadurch begründet, dass die letzte Phase vor der Entlassung von großer Ungewissheit gekennzeichnet war und der Übergang in die Arbeitslosigkeit recht unmittelbar und plötzlich erfolgte. Im Unterschied zu vielen anderen Arbeitslosen fehle ihnen die sogenannte Job-to-Job-Phase. In ihr sehen die Fachkräfte eine wichtige Übergangszeit, die die Vorbereitung auf die Arbeitslosigkeit und die berufliche Neuorientierung erleichtern könne. Dagegen befände sich ein Teil der ehemaligen Schlecker-Mitarbeiter noch in einer „Schockstarre“ und hätte die veränderte Lebenssituation, ihre Konsequenzen und praktischen Erfordernisse bislang nicht realisiert.

„Sie sind im Wesentlichen damit beschäftigt, ihre aktuelle Situation, einschließlich der Freistellung, zu überwinden und zu verarbeiten. Das ist noch nicht abgeschlossen und das hindert sie derzeit, voll offensiv auf den Markt zu gehen.“

Dass sich die Schlecker-Arbeitslosen teils noch in einer Phase der emotionalen Verarbeitung befinden,



**Dr. Martin Dietz**  
ist kommissarischer Leiter  
der Stabsstelle „Forschungs-  
koordination“ im IAB  
martin.dietz@iab.de



**Philipp Ramos Lobato**  
ist Mitarbeiter in der  
Stabsstelle „Forschungs-  
koordination“ im IAB  
philipp.amos-lobato@iab.de



**Franz Zahradnik**  
ist Mitarbeiter im  
Forschungsbereich  
„Bildungs- und Erwerbs-  
verläufe“ im IAB.  
franz.zahradnik@iab.de

hat den Vermittlern zufolge Konsequenzen für ihre Vermittelbarkeit. Denn für die erfolgsversprechende Arbeitsuche sei der Abschluss dieses – auch als „Trauerarbeit“ bezeichneten – Prozesses zwingend erforderlich. Dieser Deutung zufolge fehlt es einem Teil der Schlecker-Arbeitslosen nicht an mangelnder Bereitschaft, sondern an emotionaler Stabilität.

■ **Erwartungshaltungen:**  
„Die stecken in der Schlecker-Parallelwelt.“

Demgegenüber führt die zweite Deutung die als unzureichend eingeschätzte Konzessionsbereitschaft auf fehlende Kenntnisse der aktuellen Arbeitsmarktbedingungen sowie auf eine als unrealistisch bewertete Erwartungs- und Anspruchshaltung zurück. Zumindest teilweise würden die Arbeitslosen noch in einer „Schlecker-Parallelwelt“ leben, es fehle ihnen also der „Bezug zur Realität“ des Arbeitsmarktes, seinen Anforderungen und Bedingungen. Zu dieser „Realität“ gehört aus Sicht der Vermittlungsfachkräfte nicht nur, dass aktuelle Qualifikations- und Leistungserwartungen höher seien als bei Schlecker, sondern auch, dass ein flexiblerer Arbeitseinsatz erwartet werde und die Entlohnung geringer ausfalle. Ungeachtet dessen würden die Schlecker-Arbeitslosen ihre Erwartungen jedoch am vorherigen Lohnniveau orientieren oder ein vergleichbares Entgegenkommen bei der Arbeitszeitgestaltung erwarten. Dabei würden sie verkennen,

■ „dass das heute nicht mehr funktioniert [...], dass man sich selbst um Acht-Euro-Stellen mit anderen prügeln muss“.

Die fehlende Kenntnis über die vorherrschende Arbeitsmarktsituation führen die Vermittler vor allem auf eine langjährige Beschäftigungsdauer zurück, während der meist kein Kontakt zu anderen Arbeitgebern bestand. Mit Blick auf die Beschäftigungschancen sehen die Vermittler daher im „Umdenken“ der Betroffenen eine wichtige Voraussetzung. Ein solcher Perspektivwechsel setze aber nur „nach und nach“ ein. In den Darstellungen der Vermittler wird dabei durchaus Kritik an den Bedingungen des Arbeitsmarktes und der teils niedrigen Entlohnungspraxis mancher Arbeitgeber deutlich. Sie sehen die Schwierigkeiten, die mit beruflichen Abstiegen und finanziellen Einbußen für die Arbeitslosen verbunden sind. Dies ändere jedoch nichts daran, dass die Integrationschance wesentlich davon abhängig sei, diese Bedingungen zu akzeptieren.

■ **Handlungsstrategien im Vermittlungsprozess**

Um die Konzessionsbereitschaft bei den Schlecker-Arbeitslosen – wo es als erforderlich erachtet wurde – zu erhöhen, wählen die Vermittler je nach Problemverständnis verschiedene Vorgehensweisen. In den Interviews lassen sich im Wesentlichen drei Handlungsansätze unterscheiden: „Orientierung ermöglichen“, „Überzeugungsarbeit leisten“ sowie „Druck erhöhen“. Angesichts fehlender adäquater Beschäftigungsalternativen einerseits und der Forderung nach umgehender Arbeitsmarktintegration der Schlecker-Arbeitslosen andererseits versuchen die Vermittler mit diesen Strategien, den institutionellen, teils widersprüchlichen Handlungsanforderungen gerecht zu werden.

■ **Orientierung ermöglichen:**  
„Man musste den Leuten auch zugestehen, dass sie zur Ruhe kommen, um wieder einen klaren Gedanken fassen zu können.“

Ausgehend von der Deutung der „Anpassungskrise“ zielt der erste Handlungsansatz auf die emotionale Stabilisierung der Schlecker-Arbeitslosen, während disziplinierende Elemente zur Verhaltenssteuerung keine Rolle spielen. Vielmehr gelte es bei den ersten persönlichen Beratungsgesprächen, den individuellen Verarbeitungs- und Bewältigungsprozess unterstützend zu begleiten. Gerade in dieser frühen Phase der Arbeitslosigkeit sehen die Vermittler ihre Aufgabe vorrangig darin, die entlassenen Schlecker-Beschäftigten „wieder aufzubauen und zu motivieren“. Zugleich wollen sie alternative Beschäftigungsoptionen und Anschlussperspektiven aufzeigen, also bei der beruflichen Orientierung und gegebenenfalls auch bei einem „Neuanfang“ helfen.

Neben persönlicher Beratung werden hierzu Informationsveranstaltungen, Bewerbungstrainings und betriebliche Praktika eingesetzt. Über die Kenntnisvermittlung hinaus soll den ehemaligen Schlecker-Beschäftigten ermöglicht werden, neue Berufs- und Tätigkeitsfelder zu erproben. Im Optimalfall würden so Prozesse der Selbst- und Umoorientierung angestoßen.

Insgesamt charakterisiert diese Vorgehensweise, dass die Betreuung von dem Anspruch getragen ist, den Schlecker-Arbeitslosen den Raum zu geben, „eine berufliche und letztlich dann auch eine Lebensperspektive“ zu entwickeln und zu verfolgen. Neben Qualifizierungsmaßnahmen und der Zertifizierung

vorhandener Kenntnisse können auch über den Standard hinaus gehende Beratung und Betreuung einen wichtigen Baustein dieser Strategie bilden.

- **Überzeugungsarbeit leisten:**  
„Ich versuch denen auch klarzumachen, darauf lässt sich kein Chef ein.“

Anders als der erste Handlungsansatz betont der zweite die umgehende Reintegration in den Arbeitsmarkt. Dabei ist die Akzeptanz der – im Vergleich zu Schlecker – schlechteren Arbeits- und Entlohnungsbedingungen eine wesentliche Voraussetzung für den Vermittlungserfolg.

Hier erweist sich die zweite Problemperspektive als handlungsleitend: Sie begreift den Arbeitsmarkt und seine Bedingungen (notgedrungen) als eine feststehende Ausgangssituation, der man sich für einen erfolgreichen Wiedereinstieg in Beschäftigung anpassen müsse. Um die als erforderlich erachtete „Integrationsbereitschaft“ der Schlecker-Arbeitslosen herzustellen, setzt diese Strategie zuvorderst auf Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit und damit letztlich auf die Einsicht der Betroffenen.

Es gelte, ihnen „die Situation des Arbeitsmarktes klarzumachen“ und sie darüber aufzuklären, dass sich auf ihre Vorstellungen und Anforderungen „kein Chef ein[lässt]“ – gegenwärtig nicht, und ebenso wenig im weiteren Verlauf der Arbeitslosigkeit. Um die als unrealistisch bewertete Erwartungs- und Anspruchshaltung zu korrigieren und so die Beschäftigungschancen zu verbessern, sehen die Fachkräfte einen wesentlichen Ansatzpunkt darin, „an das Bewusstsein“ der Schlecker-Arbeitslosen zu „appellieren“, in ihrem eigenen Interesse von eben jener Haltung Abstand zu nehmen.

Sie verleihen dem Appell Nachdruck, indem sie auf mögliche negative Folgen einer solchen Haltung hinweisen. Neben der Verstetigung von Arbeitslosigkeit betonen die Vermittler auch den drohenden Übergang in die Grundsicherung und den damit verbundenen finanziellen Abstieg und Statusverlust. Zugleich versuchen sie den Schlecker-Arbeitslosen deutlich zu machen, dass ihnen die Zumutbarkeitskriterien gegenwärtig zwar noch erlauben, über Annahme bzw. Ablehnung von Stellenangeboten selbst zu entscheiden, ihre Gestaltungsspielräume und Einflussmöglichkeiten im Verlauf der Arbeitslosigkeit jedoch rasch kleiner werden. Ziel dieser und anderer Argumentationsstrategien ist es, den Schlecker-Arbeitslosen zu verdeutlichen, dass ihr Handeln Konsequenzen haben kann, die sie selbst nicht wollen dürften.

- **Druck erhöhen:**  
„Auch wenn denen das ein bisschen auf den Keks gehen wird.“

Während der zweite Handlungsansatz also primär auf Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit setzt, bedient sich der dritte verstärkt fordernder Elemente. Wie der zweite geht auch dieser Ansatz davon aus, dass die von den Vermittlern als unzureichend bewertete Konzessionsbereitschaft der Schlecker-Arbeitslosen Ausdruck unrealistischer Vorstellungen und Ansprüche ist. Auch hier geht es also darum, sie für die Bedingungen und Anforderungen des Arbeitsmarktes zu sensibilisieren und ihre Konzessionsbereitschaft zu steigern. Information und Aufklärung sind zwar ebenfalls von Belang, flankieren die eigentliche Strategie jedoch nur. Primär setzt diese Vorgehensweise vielmehr darauf, im Rahmen der verfügbaren Interventionsmöglichkeiten – vor allem mittels hoher Kontaktdichte – den Druck auf die Arbeitslosen zu erhöhen und sie dadurch schneller zur Akzeptanz von Lohneinbußen zu bewegen. Durch häufigere Kontakte und mehr Gespräche in der Agentur soll die Verbindlichkeit der zu erbringenden Eigenbemühungen unterstrichen und deren Fortschritt regelmäßig kontrolliert werden. Indem die Aufwände für die Arbeitslosen erhöht und die Kontrolle intensiviert werden, hoffen die Vermittler, „dass sie sich selber ein bisschen mehr angetrieben fühlen“. Wo dies nicht oder nicht im erwünschten Ausmaß gelingt, setzt diese Strategie zumindest prospektiv darauf, dass die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Vermittler mit der Verschärfung der Zumutbarkeitsbedingungen im individuellen Verlauf der Arbeitslosigkeit zunehmen.

## ■ Fazit

In der öffentlichen Debatte um die Schlecker-Insolvenz standen meist die erzielten Vermittlungserfolge im Fokus oder die Frage, ob die Schlecker-Arbeitslosen zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs in anderen Berufs- und Wirtschaftszweigen beitragen können. Die vorliegende Untersuchung zeigt exemplarisch die Perspektive der Fach- und Führungskräfte in den Arbeitsagenturen und deren Umgang mit der Schlecker-Insolvenz.

Einer der zentralen Befunde ist, dass das Ziel der umgehenden Arbeitsmarktintegration in Konkurrenz zum Statussicherungsprinzip der Arbeitslosenversicherung steht. Daher werden an die Vermittlungsfachkräfte teils widersprüchliche Anforderungen



**Barbara Knapp**  
ist Projektmitarbeiterin in der Stabsstelle „Forschungs-koordination“ im IAB  
barbara.knapp@iab.de



**Christian Sprenger**  
ist Projektmitarbeiter in der Stabsstelle „Forschungs-koordination“ im IAB  
christian.sprenger@iab.de

Für wertvolle Hinweise und Kommentare danken wir Frank Bauer und Barbara Hofmann.

Bei der Durchführung des Projektes haben uns Christine Hense, Elke Lowien-Bolenz und Alfons Voit sowie Johannes Langenkamp unterstützt. Auch ihnen gilt unser Dank.

gestellt. Sie sollen schnelle Arbeitsmarkterfolge realisieren und so der Verfestigung von Arbeitslosigkeit entgegenwirken, sehen sich jedoch mit einem Angebot an Arbeitsstellen konfrontiert, das den Schlecker-Arbeitslosen zumindest in den ersten Monaten rechtlich oft nicht zumutbar war.

Um dieser Situation zu begegnen und dennoch Arbeitsmarktintegrationen zu erzielen, wird nicht zuletzt eine Vielzahl von Instrumenten aktiver Arbeitsmarktpolitik eingesetzt. Dabei gilt es, Berufsabschlüsse nachzuholen, Kenntnisse und Kompetenzen auszubauen oder zu zertifizieren.

Das allein bewerten die Vermittler jedoch nicht als hinreichend. Vielmehr sehen sie in der Konzessionsbereitschaft der Arbeitslosen eine zentrale Voraussetzung für den (schnellen) Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis – auch wenn die Arbeitslosenversicherung das Prinzip der Statussicherung und Zeit für die Suche nach einer geeigneten Stelle gewährleisten soll. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass auf dem regionalen Arbeitsmarkt vielfach keine Stellen zur Verfügung stehen, die den ehemaligen Schlecker-Beschäftigten einen adäquaten Wiedereinstieg ermöglichen oder mit Blick auf Löhne und Arbeitsbedingungen rechtlich zumutbar sind.

Aus der Perspektive der Vermittler erscheint deshalb die Arbeitsmarktintegration in diesen Fällen tatsächlich eine Frage von Motivation und Konzessionsbereitschaft zu sein. Im Kontext der institutionellen Bedingungen sind die Versuche, die Konzessionsbereitschaft zu erhöhen – den sozialen und arbeitsmarktpolitischen Zielen der Arbeitslosenversicherung zum Trotz – für sie durchaus rational. Dies gilt umso mehr, als es ihnen unter den gegebenen Arbeitsmarktbedingungen unrealistisch erscheint, dass eine längere Suchdauer zu einem qualitativ hochwertigeren Übergang in Arbeit führt. Vielmehr sehen die Vermittler die Gefahr, dass ein zu langes Festhalten an unrealistischen Erwartungen die Arbeitslosigkeitsdauer erhöht und dies die Beschäftigungschancen (weiter) verschlechtert.

Erschwerend kommt hinzu, dass den Agenturen bei der Bewältigung dieser Problemlage kein Instrument zur Verfügung steht, das die Lohneinbußen bei

Aufnahme einer neuen Beschäftigung zumindest teilweise ausgleicht. Die Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer war zwar darauf ausgerichtet, wurde aber Ende 2011 abgeschafft (Dietz et al. 2011). Sie hätte die Handlungsmöglichkeiten der Vermittler erweitert und zumindest für den nicht unwesentlichen Teil der über 50-jährigen Schlecker-Arbeitslosen eine Option dargestellt, Übergänge in eine neue Beschäftigung weniger schmerzhaft zu gestalten.

Darüber, wie die Schlecker-Arbeitslosen selbst diese Situation wahrgenommen haben und mit ihr umgegangen sind, liegen keine wissenschaftlichen Befunde vor.

Für eine weitergehende Einschätzung und Bewertung der Arbeitsmarktchancen der Schlecker-Arbeitslosen erscheint es zudem lohnenswert, den Blick von der Angebots- auf die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes zu richten. So ist die Frage erfolgreicher Vermittlung nicht allein auf die Akzeptanz von Lohneinbußen und schlechteren Arbeitsmarktbedingungen zu reduzieren und die Verantwortung für den Arbeitsmarkterfolg damit den betroffenen Arbeitslosen zu überantworten. Vielmehr stellt sich auch die Frage nach der Qualität der verfügbaren Beschäftigungsmöglichkeiten. Weder zur Nachhaltigkeit der erzielten Eingliederungen noch zur Ausgestaltung der neuen Beschäftigungsverhältnisse liegen bislang Befunde vor. Welche Stabilität, welchen Umfang und welche Einkommenshöhen – auch im weiteren Erwerbsverlauf – letztendlich erreicht wurden, könnte zu gegebener Zeit wissenschaftlich untersucht werden.

## Literatur

- Dietz, Martin; Koch, Susanne; Krug, Gerhard; Stephan, Gesine (2011): [Die Entgeltsicherung für Ältere: Ein Auslaufmodell?](#) In: WSI-Mitteilungen, Jg. 64, H. 5, S. 226-233.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walwei, Ulrich (2009): [Zur Ökonomie der Arbeitslosenversicherung](#). In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 27, S. 27-33.