



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Prekäre Arbeit im insolventen Betrieb: Die Schließung der Supermarktkette Zielpunkt.

Eine Fallstudie zur Soziologie des Situationserlebens.

verfasst von / submitted by

Philipp Männer, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Soziologie

Betreut von / Supervisor:

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Christoph Reinprecht

Titel:

Prekäre Arbeit im insolventen Betrieb:

Die Schließung der Supermarktkette Zielpunkt.

Eine Fallstudie zur Soziologie des Situationserlebens.

Philipp Männer 2017, alle Rechte vorbehalten.

Geplante elektronische Version dieser Schrift:

Original: Univ. Wien: <http://othes.univie.ac.at>

Weiterführend (privat): <http://weiterewerke.wordpress.com>

→ `philipp.maenner [α] gmx.net`

Inhalt

I. Allgemeiner Teil

1. Einleitung	9
1.1. Aufbau der Arbeit	13
2. Zentrale Problemdimensionen	15
2.1. Arbeitsplatzverlust	15
2.2. Betriebsstilllegungen und Downsizing	23
2.3. Insolvenz und Konkurs	31
2.4. Sozialpolitische Institutionen speziell für insolvenzbetroffene Beschäftigte	36
3. Forschungsplan und Gang der Untersuchung	45

II. Empirischer Teil

1. Der Fall Zielpunkt	59
1.1. Überblick: Von den Anfängen bis zur Insolvenz	59
1.2. Arbeitsbedingungen in den Supermärkten	65
1.3. Der Weg in den Konkurs. Zielpunkt unter Pfeiffer.	68
2. "Insolvenz!" – Existenzbedrohende Neuigkeiten	73
2.1. Wie die Beschäftigten von der Insolvenz erfuhren: Erstreaktion	73
2.2. Zweite Reaktion: „Schock“	78
2.3. Emotionalisierend & empörend: Das Arbeitgeberverhalten	86
3. Überblick: Verwertung und Liquidierung des Betriebes. Anschlussfragen.	93
4. Am Arbeitsplatz: Erste Folgen	99
4.1. Anomalien und Abweichungen	99
4.2. Schleichender Verfall	103
4.3. Abverkauf	106
4.4. Kundenkontakt in der Insolvenz. Eine widersprüchliche Erfahrung.	113
5. Weiterarbeiten, als wäre nichts gewesen?	123
5.1. Frust und Zweifel	123
5.2. „Wir sind gezwungen, weiterzuarbeiten“	126
5.3. Exkurs zu Austrittssperren und Austrittsrechten im Insolvenzfall	129
5.4. Fallspezifische Anreize, weiterzuarbeiten	135
5.5. Das Erhoffte im Rückblick	147
6. Die Einkommensfrage in der Insolvenz: Hürden, Interventionen, Erfolge, Probleme	151
7. Dem Ende entgegen	163
7.1. Wachsende Tristesse	163
7.2. Anwesenheitsdienst ohne echte Arbeit	170
7.3. Wie lange noch? Im Ungewissen, angespannt, ausgeliefert.	181
7.4. Schließung und Verlusterfahrung	187

III. Schluss

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	196
Dank	219

IV. Literatur 221

V. Quellen 231

VI. Anhang 241

Abstract	242
Gesamtes Inhaltsverzeichnis	248

Abbildung 1: Beispiel einer Zielpunkt-Filiale



Quelle: eigenes Werk

I. Allgemeiner Teil

1. Einleitung

Arbeitslosigkeit zählt zu den unerfreulichen Kehrseiten kapitalistischer Marktwirtschaften. In der Arbeits- und Industriosozio­logie, die eher von *Erwerbslosigkeit* spricht, gehört die Erforschung von deren gesellschaftlichen Ursachen, Umständen und Auswirkungen zu den etablierten Problemstellungen (Bosch 2013; Flecker 2017). Das Vorurteil, Arbeitslose seien selbst Schuld an ihrem Schicksal, ist in Zeiten gestiegener Bildung nicht mehr so verbreitet wie früher – verschwunden ist es indes nicht (Baumann 2010). In der Psychologie erforschte man den womöglich rationalen Kern dieser Vorstellung wertfrei in zahllosen Studien, und stellt heute bilanzierend fest: Auch wenn es Situationen gibt, wo eigenes Unvermögen oder eine psychische Beeinträchtigung zu Erwerbslosigkeit führt, ist dieser Fall relativ selten, weshalb es falsch ist, pauschal anzunehmen, Erwerbslosigkeit werde durch das Individuum selbst “verursacht” (Mohr 2010: 479). Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht ist ohnehin nicht zu übersehen, dass es zahlreiche Situationen *erzwungener Erwerbslosigkeit* gibt: Etwa durch Krankheit, durch Entwertung der erlernten Qualifikation (Krenn 2010), durch fehlende oder auslaufende Arbeitserlaubnis, oder aber durch Personalabbau und Massenentlassungen (vgl. Brand 2015).

Grob betrachtet münden die diversen Konstellationen, die den Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes erzwingen, für Lohnabhängige regelmäßig in ein und dasselbe: Sie müssen sich um eine neue Stelle bemühen. Näher betrachtet unterscheiden sich die Begleitumstände der verschiedenen Szenarien indes markant: Der Verlust einer einzelnen Stelle ist etwas anderes als der Abbau einer ganzen Abteilung, der Abbau einer Abteilung ist wenig verglichen mit der Aufgabe eines Standorts, die Aufgabe einer Filiale verblasst gegen die Stilllegung des gesamten Betriebes. Geordnete Liquidierungen schließlich werden zuweilen noch übertroffen vom Spezialfall des Konkurses. Man stelle sich vor, die folgende Meldung ereilt einen am Arbeitsplatz: “Achtung, die Firma ist bankrott! Es kann nächste Woche kein Gehalt ausbezahlt werden. Gut möglich, dass der Betrieb bald zerschlagen wird. Rechnen Sie damit, dass Sie und ihr Team dann auf der Straße stehen; Näheres ist aber noch nicht bekannt – arbeiten Sie bitte weiter.” Diese Studie befasst sich vertiefend mit einem derartigen Fall; mit der konkursbedingten Stilllegung eines Betriebes und den Folgen, die sich daraus für die Beschäftigten ergeben.

Betriebsstilllegungen beschäftigen Politik und Wissenschaft schon längere Zeit, und dies wird auch so bleiben: Die Zahl der Betriebsschließungen wächst nicht nur in Deutschland Jahr für Jahr (Fackler/Schnabel 2015). In Österreich gehen im Durchschnitt mittlerweile über 50 % aller jährlich abgebauten Arbeitsplätze auf Betriebsschließungen zurück (Hölzl et al. 2007: 243). Die Ursachen sind vielfältig und reichen vom Tod des Kleinunternehmers bis hin zur Verlagerung großer Betriebe ins Ausland. In der Makroökonomie betont man, der durch Schließungen bedingte Abbau von Arbeitsplätzen werde statistisch durch ähnlich viele Unternehmensgründungen und dadurch neu geschaffene Arbeitsplätze wieder wettgemacht (ebd.). Eine solche Perspektive abstrahiert vom harten Teil dieser Wirklichkeit: Betroffene müssen

den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes erst einmal persönlich bewältigen. Statistisch sind es meist kleine Betriebe, die von Schließungen und Insolvenzen betroffen sind. Öffentliches Aufsehen erregt wegen der weitreichenden Folgen jedoch primär die Schließung von großen Betrieben.

Der in dieser Studie herangezogene Fall, die *Zielpunkt GmbH*, war ein solcher Großbetrieb. Es handelte sich um eine der wenigen Supermarktketten in Österreich, die verblieben waren, seit in diesem Sektor eine starke Marktkonzentration herrscht. Die Kette wurde 1976 vom Tengelmann-Konzern als Ableger der Diskonterkette *Plus* gegründet, von späteren Eigentümern jedoch mehrfach umstrukturiert. Der Betrieb bot Arbeit für rund 2.700 Menschen, größtenteils Frauen. Durch sein Filialnetz von zuletzt 229 Filialen in vier Bundesländern verfügte Zielpunkt über eine hohe Präsenz im gesellschaftlichen Alltag. Obwohl seit Jahrzehnten defizitär, konnte die Handelskette sich immer irgendwie behaupten, bis der Letzteigentümer, die Pfeiffer-Gruppe, sie 2015 überraschend in Konkurs schickte.

Insofern ein einzelner Betrieb im Zentrum der Untersuchung steht, verfolgt diese die klassische Strategie einer arbeits- und industriesoziologischen Fallstudie (Pongratz/Trinczek 2010). Verwandte Studien, die sich mit der Liquidierung von Großbetrieben befassen und untersuchen, welche negativen Folgen solche und ähnliche Ereignisse für die Betroffenen haben, existieren seit längerem. Weltbekannt ist die Marienthalstudie von Jahoda, Zeisel und Lazarsfeld ([1933] 2009), die beschreibt, wie die Schließung einer Fabrik ein ganzes Dorf in die Erwerbslosigkeit zwang. Seitdem verzweigt sich die Forschung auf diesem Gebiet immer weiter, sodass die sozialen, psychischen und ökonomischen Auswirkungen, die Arbeitsplatzverluste durch Betriebsstilllegungen oder Personalabbau auf das Leben der betroffenen Arbeitskräfte haben, heute aus einer Fülle von Perspektiven analysiert werden. Vergleichsweise abstrakt und an ökonomischen Indikatoren orientiert, befassen sich etwa Sekundäranalysen, die große Fallzahlen statistisch aufbereiten, mit der Problematik.¹ Arbeitssoziologische Studien wie die vorliegende, die sich auf einen einzelnen oder einige wenige Betriebe beschränken, zielen dagegen darauf ab, sehr viel konkreter und anschaulicher zu untersuchen, was es für eine Belegschaft bedeutet, gezwungenermaßen den eigenen Betrieb aufzugeben. Es existiert bereits eine Anzahl an Veröffentlichungen, die die Sicht von betroffenen Arbeitnehmer/Innen auf Betriebsschließungen miterforscht haben oder sogar ins Zentrum ihrer Untersuchung stellten.² Verglichen mit diesen weist der hier analysierte Fall indes vier Merkmale auf, die in dieser Konstellation bislang nicht oder nicht ausreichend untersucht worden sind:

Erstens war die Zielpunkt GmbH eine jedermann zugängliche Supermarktkette aus dem Einzelhandel, einem Arbeitsfeld, das erst seit kurzem näher erforscht wird (vgl. Bozkurt/Grugulis 2011; Voss-Dahm 2009). Bisherige soziologische Fallstudien zu Betriebsstilllegungen untersuchten meist Produktionsbetriebe, die in Industriegebieten konzentriert sind, wie Fabriken, Werkstätten oder Werften.

1 z.B. Jacobson et al. 1993; Couch 2001; Couch/Placzek 2010; Hijzen et al. 2010, s. ausführlicher: Kap. 1.2.1

2 z.B. Bandemer/Ilggen 1963; Hillen 1971; Bosch 1978; Lichte 1978; Projektgruppe Videocolor 1987; Eberwein/Tholen 1987; Gerdes 1990, 1991; Nissen 1995; Steger 2004; Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008; Blyton/Jenkins 2012; Kannonier-Finster/Ziegler 2013

Zweitens vollzog sich die Liquidierung im Rahmen eines Konkurses. Drohende Erwerbslosigkeit ist hier nur einer von mehreren Aspekten. Die Beschäftigten müssen hier mit weiteren negativen Konsequenzen rechnen, unter anderem mit dem häufigen Problem der *ausbleibenden Entlohnung*. Sind Insolvenzen und Konkurse in der angelsächsischen Soziologie auch als eigenständiges Problem anerkannt, konzentrieren sich bisherige Forschungen hierzu hauptsächlich auf die Ursachen, nicht auf die Folgen (Anheier 1999; Delaney 1999; McIntyre 1989). Aktuelle deutschsprachige Studien, die sich speziell damit befassen, wie Beschäftigte einen Konkurs erleben, sind rar (Hien 2002, 2007; Lankmayer/Specht 2012) obwohl gerade die Insolvenzgesetze und die institutionellen Gegebenheiten, die solche Situationen mitstrukturieren, die letzten Jahrzehnte immer wieder verändert wurden.

Drittens sind Insolvenz und Konkurs beim ausgewählten Fall sehr überraschend, quasi “über Nacht” bekannt gemacht worden. Damit steht der Fall in scharfem Kontrast zu regulären Betriebsstilllegungen, die sich normalerweise lange vorher durch Personalabbau ankündigen und eine Art “Schatten des Todes” vorauswerfen (Fackler et al. 2016). Die unvorbereitet erzwungene Veränderung des eigenen Lebens und des bisherigen Alltags, die Betroffene hier ereilt, kann diese auf eine besonders harte Probe stellen. Einschlägige Forschungen gehen davon aus, dass ein überraschender Arbeitsplatzverlust für Betroffene psychisch sehr belastend sein kann, unter Umständen sogar ähnlich aufwühlend wie der Verlust der eigenen Gesundheit durch schwere Krankheit oder der erzwungene Abschied von einem geliebten Menschen (Filipp/Aymanns 2010; Brand 2015).

Viertens arbeiteten die Beschäftigten im vorliegenden Fall nach Eröffnung des Konkursverfahrens noch über längere Zeit weiter, bis es zur endgültigen Schließung kam. Es stellt sich hier die Frage, inwieweit im Konkurs die Arbeitssituation vom ursprünglichen Normalbetrieb abzuweichen beginnt, wie Betroffene die insolvenzbedingt veränderte Arbeitssituation erleben, und wie sie darauf reagieren. Soweit ersichtlich, gibt es hierzu bislang keine soziologische Forschung.

Ereignisse mit den genannten vier Merkmalen – die Stilllegung einer Handelskette, eines Supermarktbetreibers (I) im Rahmen eines Konkurses (II), der plötzlich und unerwartet anberaumt wurde (III), sich dann aber hinzog (IV) – solche Fälle lassen sich in der Arbeitswelt nicht eben täglich studieren. Die Schwerpunkte der Untersuchung lassen sich in den folgenden drei Fragen zusammenfassen:

1. Wie erleben die Arbeitskräfte die Situation des Konkurses und das damit verbundene wirtschaftliche Bedrohungsszenario?
2. Wie erleben die Betroffenen in der Insolvenz speziell die Situation an ihrem Arbeitsplatz und den Prozess der Betriebsstilllegung, und wie gehen sie mit den hier erzwungenen Veränderungen um?
3. Inwiefern werden die negativen Folgen des Konkurses durch sozialpolitische Institutionen abgemildert?

Diese Fragen zu beantworten, erforderte einen Methodenmix aus Feldforschung, Beobachtungen, Interviews mit den Arbeitskräften, Dokumentenanalysen, sowie Interviews mit einigen der ExpertInnen, die mit der sozialpolitischen Bewältigung des Insolvenzfalls professionell

betrachtet waren. Zweck der Studie ist es, die erwähnten Zusammenhänge explorativ zu erforschen und allgemeinverständlich zu rekonstruieren, damit klarer wird, wodurch ein Konkurs, der zur Liquidierung des Betriebs führt, für Betroffene eine außeralltägliche Erfahrung darstellt. Dies herauszuarbeiten, ist nicht nur von wissenschaftlichem Interesse. Auch wenn die Ergebnisse an einen einzelnen Fall gebunden sind, können aus diesen Institutionen und Personen lernen, die sich für die Frage interessieren, wie die Prozeduren und Gesetze, die die Abwicklung solcher Schadensfälle regulieren, sozial verträglicher gestaltet werden können – bei allem, was sie in dieser Hinsicht jetzt bereits leisten. Diesen Punkt beiseite lassen hieße die Resultate der Studie übergehen, welche deutlich zeigen: Bereits lange bevor es zum Verlust des Arbeitsplatzes und nicht selten zu Erwerbslosigkeit kommt, viel früher schon berühren solche Ereignisse auf bittere Weise das Leben Tausender (bei Zielpunkt betraf dies samt der externen Logistik fast 3.000 Mitarbeiter). Schließlich soll auch nicht unerwähnt bleiben, worin Betroffene, die an der Forschung teilnahmen, den Sinn dieser Studie sehen:

“In dem Moment, wo das geschrieben wird, wo das öffentlich wird, das verstaubt ja nicht, es wird wahrscheinlich immer irgendwo wieder auftauchen.

Forscher: Na gut, es ist eine wissenschaftliche Arbeit, viele davon verstauben leider Gottes schon in Bibliotheken.

Ja, aber einer hat's geschrieben. Und vielleicht nimmt's der nächste wieder auf: „Da hats doch schon einmal 'was 'geben" [...] Wir haben hier die Möglichkeit, ein bisschen was von dem Mensch zu erfahren. Wir haben hier die Möglichkeit. Wir sind eine Nummer in einem großen Betrieb. Jeder Mitarbeiter hat seine Personalnummer. Wir sind hier eine Nummer. Aber die eine Nummer kann vielleicht jemandem anderen helfen, und die eine Nummer ist hier da drinnen, auch wenn sie nicht namentlich erwähnt wird. Aber zumindest mal: ein Mensch.“³

1.1. Aufbau der Arbeit

Die Studie ist in drei Teile gegliedert: Der allgemeine Teil arbeitet anhand der Literatur zentrale Problemdimensionen heraus, denen Beschäftigte sich gegenübersehen, wenn der Verlust des Arbeitsplatzes, der Konkurs und die Stilllegung des Betriebes droht. Hierzu werden soziologische, psychologische und ökonomische Erkenntnisse referiert (Kap. I.2.1–I.2.3). Damit zusammenhängend stellt sich die Frage, mit welcher Unterstützung Betroffene bei solchen Ereignissen rechnen können. Während allgemeine Einrichtungen wie die Arbeitslosenversicherung als bekannt vorausgesetzt werden können, gilt dies nicht in gleichem Maße für jene sozialpolitischen Institutionen, die eigens bei Betriebsstilllegungen und bei Insolvenzen vorgesehen sind, um den besonderen Schaden, der Arbeitnehmern in solchen Ausnahmesituationen entsteht, zu verringern. Entsprechend der besonderen Krisensituation, die untersucht wurde, konzentriert sich die Darstellung daher auf die speziellen Instrumente, die hier bereitstehen (Kap. I.2.4). Nachdem so der inhaltliche Rahmen abgesteckt ist, von dem die Studie ausging, werden darauf aufbauend am Ende des ersten Teils der Forschungsplan, die Methoden und der Ablauf der Untersuchung beschrieben (Kap. I.3).

Das Hauptstück der Studie, der zweite Teil, bildet die empirische Fallstudie im engeren Sinn und arbeitet deren Teilfragestellungen in sieben größeren Kapiteln auf. Da ein längerer Prozess untersucht wurde, folgt der Aufbau, wo dies möglich war, einer chronologischen Ordnung: Kapitel II.1 setzt sich im Ausgangspunkt mit den Charakteristiken des untersuchten Betriebes auseinander, mit den Arbeitsbedingungen und mit der Frage, unter welchen Voraussetzungen die Situation der Insolvenz entstand. Kapitel II.2 beschreibt die ersten Reaktionen der betroffenen Arbeitskräfte auf diese drastische Veränderung. Es folgt in II.3 ein Überblick über die Art und Weise, wie der Betrieb dann unter der Regie eines Masseverwalters verwertet und liquidiert wurde, da dies das weitere Situationserleben am Arbeitsplatz wesentlich beeinflusste. Dieses Situationserleben in den Supermärkten in den ersten Wochen der Insolvenz wird in der Folge in zwei Kapiteln näher beleuchtet: Kapitel II.4 stellt dar, wie die Arbeitskräfte den einsetzenden Niedergang des Betriebes wahrnahmen, Kapitel II.5 dann die Fragen und Konflikte, die sich daraus für die Belegschaft ergaben. Da die Insolvenz im untersuchten Fall parallel zu einer schwierigen Situation am Arbeitsplatz auch eine prekäre Einkommenssituation schuf, wird in Kapitel II.6 rekonstruiert, wie gut oder schlecht dem sozialpolitisch abgeholfen werden konnte. Kapitel II.7 fokussiert erneut auf das Geschehen am Arbeitsplatz, wie es sich später in *der fortgeschrittenen* Insolvenz für die Beschäftigten darstellte, und verfolgt diesen Prozess bis zur Schließung der Supermärkte.

Im dritten und letzten Teil dieser Arbeit werden die Ergebnisse der Fallstudie zusammengefasst und daraus Schlussfolgerungen gezogen, die auch für andere Fälle relevant sein können. Durch die Synthese der empirischen Ergebnisse mit weitergehenden theoretischen Überlegungen wird die These entwickelt: Wenn Arbeitskräfte in eine Insolvenz geraten, entsteht für diese im ungünstigsten Fall eine *mehrfach prekäre Situation*.

2. Zentrale Problemdimensionen

Indem diese Studie den Niedergang der Supermärkte der Zielpunkt GmbH rekonstruiert, untersucht sie ein Ereignis, das die Belegschaft dieses Betriebes potentiell mit mehreren Dingen gleichzeitig konfrontierte: Mit einer Insolvenz respektive einem Konkurs, mit der gänzlichen Stilllegung des eigenen Betriebes, und mit der Aussicht, deshalb den Arbeitsplatz zu verlieren und erwerbslos zu werden. Was wissen wir aus der Literatur hierüber – mit welchen Umständen, Folgen und Problemen ist zu rechnen? Diese Frage zu beantworten heißt zugleich: Auskunft über die Vorannahmen dieser Forschung geben. Die forschungsleitende Hypothese lautete: Bei der konkursbedingten Liquidierung eines Betriebes haben die Arbeitskräfte potentiell mit all jenen Problemen zu kämpfen, die ein drohender Verlust des Arbeitsplatzes und Erwerbslosigkeit mit sich bringen – *darüber hinaus* aber noch mit einigen Dingen mehr. Diese Aspekte werden hier in drei Schritten entwickelt: Zuerst werden Merkmale und Folgen, die das Ereignis eines Arbeitsplatzverlustes im Allgemeinen beinhaltet, diskutiert. Dann wird zweitens erklärt, inwiefern eine Betriebsstilllegung diese allgemeine Erfahrung modifiziert. Erst drittens geht es dann darum, was Insolvenzen und Konkurse für Arbeitskräfte im Speziellen noch bereithalten. Die Darstellung beschränkt sich auf das Wesentliche.

2.1. Arbeitsplatzverlust

Mit einem *Arbeitsplatzverlust* (engl. job loss) sind Betroffene nach gängiger Auffassung dann konfrontiert, wenn das Arbeitsverhältnis *unfreiwillig* beendet wird (Brand 2015: 360). Solche Fälle häufen sich in den letzten Jahrzehnten stark durch Personalabbau, Restrukturierungen, Standortverlagerungen, Downsizing und eben auch Betriebsschließungen und Konkurse. Wie lässt sich diese soziale Erfahrung auf den Begriff bringen? Die folgende Formulierung von Jennie E. Brand fasst zentrale Teile des Forschungsstands zusammen. Arbeitsplatzverlust wird verstanden als

“ein negatives, oft unvorhergesehenes Ereignis, das eine Reihe von stressbelasteten Erfahrungen zur Folge hat: Anfangs die Ankündigung und Antizipation der Entlassung, dann diese selbst, danach oft Erwerbslosigkeit und (in vielen Fällen) Jobsuche, Umschulung und schließlich die Wiedereinstellung, oft in Jobs, die niedriger bezahlt und von schlechterer Qualität sind als zuvor.”⁴

Die Stärke dieser Fassung liegt darin, die mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verknüpften Probleme, wie sie sich für die breite Bevölkerung darstellen, mit wenigen Worten auf den Punkt zu bringen. Ihre Schwäche besteht darin, sich an Wahrscheinlichkeiten zu orientieren. Gegenbeispiele sind immer möglich. Brand selbst betont in ihrem Forschungsüberblick zudem, dass diese Beschreibung weitergehende psychische und soziale Folgen von Arbeitsplatzverlust noch gar nicht beinhaltet. Dass es hart sein kann, den Job zu verlieren, ist allgemein bekannt – aber warum genau?

4 Brand 2015: 364; eigene Übersetzung aus dem Englischen: „Job loss is a negative, often unpredictable event that entails a sequence of stressful experiences, from job loss notification, anticipation, dismissal, and often unemployment, to (in most cases) job search, retraining, and eventual reemployment often at lower-wage and lower-quality jobs.“

Der begrifflichen Klarheit dient hier die Rekapitulation der Funktionen, die ein Arbeitsplatz typischerweise erfüllt: Es gibt drei vorherrschende (manifeste) Bedeutungen, die den meisten Menschen klar sind, und fünf verborgenere (latente) Bedeutungen, die dem Einzelnen *nicht bewusst sein müssen, sich aber wissenschaftlich nachweisen lassen*. Manifest ist das Arbeitsverhältnis für die Mehrheit der Bevölkerung erstens entscheidend zur Bestreitung des Lebensunterhalts. Es gibt ein paar Ausnahmen, etwa die Klasse derjenigen, die Vermögen, Kapital oder Einkommen aus anderen Quellen haben (vgl. Eckerstorfer et al. 2014; Reinprecht/Paulinger 2015) – dies ist aber eine kleine Minderheit neben Millionen Lohnabhängigen. Ansonsten gilt: Der Arbeitsplatz und das daran geknüpfte regelmäßige Einkommen ist der typische Weg, sich die Mittel zu verschaffen, die man jeden Monat zum Überleben braucht. Insofern gibt ein solcher auch *Sicherheit*. Unter dem Blickwinkel *sozialer Sicherheit* erfüllt ein Beschäftigungsverhältnis eine zweite manifeste Funktion: Den Zugang zu Leistungen der Gesundheits- und Altersversorgung. In Deutschland und Österreich wurde die Sozialversicherung historisch dominant an Erwerbsarbeit bzw. einen Arbeitsplatz in Form eines Normalarbeitsverhältnisses gekoppelt; nicht universell an die Staatsbürgerschaft, wie in manchen anderen Staaten (Tálos 2005: 35). Die dritte manifeste Bedeutung bezieht sich auf die Macht des Geldes: Fällt das Einkommen hoch genug aus, lässt sich so die finanzielle Abhängigkeit von der Herkunftsfamilie oder vom Staat verringern, und wenn es gut geht, bleiben sogar Mittel übrig, um beliebige Güter und Dienste, die man herbeisehnt, zu erwerben. Die Chance, über das Geld, das ein Arbeitsplatz bringt, eine gewisse Form von *Freiheit und Wohlstand* erreichen, erhalten, und steigern zu können – diese Verheißung ist im Kapitalismus ein weiterer wichtiger Anreiz, einen solchen haben zu wollen (Deutschmann 2001; Lutz 1989).

Die subtileren sozialpsychologischen Wirkungen, denen man sich aussetzt, wenn man sich täglich an einen Arbeitsplatz begibt, und an die man sich unwillkürlich gewöhnt, lassen sich nach Marie Jahoda (1981, 1984, 1986) in *fünf Bereiche* gliedern. Es handelt sich dabei um Typen der Erfahrung, welche die betriebliche Arbeitsorganisation mindestens seit der industriellen Revolution allen Arbeitskräften unbeabsichtigt aufzwingt (Jahoda 1986: 99):

Erstens teilt diese Arbeitsform den erlebten Tag in klar strukturierte Zeitabschnitte, inklusive der Unterscheidung zwischen Arbeits- und Freizeit.

Zweitens erweitert betriebsförmig organisierte Arbeit über den Familienkreis hinaus die Bandbreite sozialer Kontakte und Erfahrungen, beinhaltet sie doch die Trennung von Wohn- und Arbeitsort und dort die Zusammenballung unterschiedlichster Personen.

Drittens wird verlangt, dass man an kollektiven Zielsetzungen und Anstrengungen *mitwirkt*, als Teil eines größeren Ganzen.

Viertens resultiert aus der Arbeitsteilung typischerweise ein Beruf, der einen auf bestimmte Tätigkeiten festlegt und einen *Status* in der sozialen Hierarchie zuweist. In dem Maße, wie man sich die Rollenerwartung in der Praxis aneignet, prägt dies die eigene Identität.

Fünftens schließlich wirkt die moderne Organisation von Arbeit stark disziplinierend, sie verlangt, dass man *regelmäßig aktiv ist*.

Die genannten Erfahrungen werden zwar *nicht ausschließlich* im Betrieb gemacht, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Institutionen, etwa der Schule vorbereitet, doch verbinde keine sonstige Institution die fünf Erfahrungen „durch einen so zwingenden Grund wie die Notwendigkeit, den Lebensunterhalt zu verdienen“ (Jahoda 1986: 99f). Jahoda blieb also bei aller Erörterung der verborgeneren Dimensionen der Arbeit nicht blind für deren primär materiellen Zweck.⁵ In den 1980ern, wo in vielen Ländern schon Arbeitslosenbeihilfen existierten, betonte sie indes die subtileren Gewöhnungseffekte der Arbeit, um dem Fehlschluss entgegenzutreten, Erwerbslosigkeit sei allein deshalb belastend, da Betroffene hier oft weniger Geld erhalten, als sie bräuchten. Wegen der latenten Funktionen, die die Arbeit neben dem Erwerb auch noch hat, lässt sich das Leid, das der Verlust eines Arbeitsplatzes hervorrufen kann, nicht allein ökonomisch erklären und daher auch nicht ausschließlich durch höhere Unterstützungsgelder beseitigen (Jahoda 1986: 138).

Soweit der Überblick zu drei manifesten Funktionen, die ein Arbeitsplatz für deren Inhaber haben kann (Reproduktionsgrundlage; Alters- und Gesundheitsvorsorge; Mittel für Freiheit und Wohlstand) und fünf latenten Funktionen, die ein solcher ebenfalls bietet, nämlich (1) eine Zeitstruktur, (2) soziale Kontakte, (3) die Teilnahme an kollektiven Zielen, (4) Status und Identität und (5) regelmäßige Aktivität. Damit sind zugleich einige Hinweise darauf gegeben, *was man unter Umständen alles zu verlieren hat, wenn man aus einem Arbeitsplatz entlassen wird, und es einem nicht gelingt, sich all dies anderswo zu verschaffen*. Jahodas These lautet hier: In dem Maße, wie wir uns an die fünf latenten Erfahrungskategorien, die der Arbeitsalltag mit sich bringt, gewöhnen und diese unmerklich in persönliche *Bedürfnisse* übersetzen, werden wir, wenn wir arbeitslos werden, unter ihrem Fehlen leiden – so wir nicht selbst alternative Formen finden, den Wunsch nach Struktur, Status, Zusammenarbeit usw. zu befriedigen (ebd.:100).

Ihre Konzeption bewährt sich auch im 21. Jahrhundert noch in empirischen Studien, die erforschen, wieso Erwerbslose sich psychisch belastet fühlen (Selenko et al. 2011; vgl. Muller/Waters 2012). Trotzdem ist sie nur einer von mehreren Versuchen, zu erklären, warum ein Arbeitsplatzverlust und anschließende Erwerbslosigkeit so viele Menschen aus dem Gleichgewicht bringt: *“In fact, no single explanation can account for why job loss hurts.”* (Brand 2015: 370). Alleine Mohr (2010: 475–477) umreißt neun verschiedene Theriefamilien. Zwei davon seien noch kurz erwähnt: Das *agency restriction model* von David Fryer, sowie die Theorien *kritischer Lebensereignisse*.

Das Modell von Fryer (1986) ist von demselben als Kritik an Jahoda formuliert worden, setzt indes schlicht einen anderen Fokus: Fryer hat weniger das Verlustgeschehen im Blick, als vielmehr, was anschließende Erwerbslosigkeit für den Betroffenen praktisch bedeutet, nämlich eine *unvertraute, restriktive* Situation (Fryer 1986: 16). Er betont, als Erwerbsloser machen die fehlenden materiellen Mittel die eigene Zukunft unsicher und erschweren es, bestehende Pläne aufrechtzuerhalten oder neue zu fassen. Die Fähigkeit, zielgerichtet zu

5 Besonders mit Blick auf das individuelle Wohlbefinden betonte Jahoda “[d]ie Gewichtigkeit des ökonomischen Faktors für die Beeinflussung der durchgängigen psychischen Reaktion auf die Erwerbslosigkeit” (a.a.O.:43). Ob jemand auf Arbeitsplatzverlust noch mit ungebrochener Moral reagiert (Typ 1), bereits Zeichen der Resignation bis Verweigerung zeigt (Typ 2 und Typ 3), oder gar in Apathie verfällt (Typ 4), korrelierte zumindest in den 1930ern in Marienthal mit der Höhe der Zuwendungen, die eine Familie trotz Erwerbslosigkeit noch erhielt (a.a.O.:43-44).

agieren, leidet; das Handlungsvermögen (*agency*) wird stark eingeschränkt. Fryer vermutet, dass es primär diese Umstände sind, die das psychische Wohlbefinden mindern (ebd.).

Ein weiterer Ansatz, der für diese Studie relevant sein könnte, ist die Theorie *kritischer Lebensereignisse*. (Filipp/Aymanns 2010) Diese Konzeption weist einen höheren Grad an Allgemeinheit auf als jene von Jahoda und Fryer, und befasst sich mit der Frage, welche Ereignisse in der Biographie eines Menschen für diesen besonders belastend oder sogar traumatisch sein können. Es geht hier um verstörende Vorfälle, die, weil sie außerhalb des Horizonts alltäglicher Erfahrungen liegen, mit denen man routiniert umzugehen weiß, besondere Formen der Bewältigung (*i.e. coping*) erfordern. Es besteht Konsens darüber, dass kein Ereignis a priori als *kritisch* gelten kann, sondern immer nur in Bezug auf die jeweilige Situation des Betroffenen. (a.a.O., 2010: 51) Auf Basis bisheriger Forschungen zählt man neben Todesfällen, Erkrankungen, Beziehungsabbrüchen u.a.m. auch den Verlust des Arbeitsplatzes zu den potentiell kritischen Lebensereignissen. (Filipp/Aymanns 2010: 49; 443)

2.1.1 Antizipierter Arbeitsplatzverlust; Arbeitsplatzunsicherheit

Die Erwerbslosigkeitsforschung geht davon aus, dass die Erfahrung eines Arbeitsplatzverlustes früher als mit der eigentlichen Entlassung beginnt. (Mohr 2010: 474) Bereits die bloße Mitteilung, den Betrieb bald verlassen zu müssen, kann bei betroffenen Mitarbeitern Belastungsreaktionen auslösen. Mehr noch: Auch wenn die Umstände erst Anlass zu der *Vermutung* geben, der eigene Arbeitsplatz werde einem wohl bald genommen, hat das bereits negative Auswirkungen auf die Gesundheit. Typische Folgen sind Erschöpfung (Burnout), reduziertes psychisches und physisches Wohlbefinden sowie diverse somatische Beschwerden – so das Ergebnis von dreißig Jahren Forschung speziell zu diesem Thema (De Witte et al. 2016). Die Debatte hierzu firmiert unter dem Begriff *Arbeitsplatzunsicherheit* (*job insecurity*) (Sverke et al. 2006), wobei sich diese Studien überwiegend für die Folgen eines subjektiven Unsicherheits-Empfindens interessieren. Zwei Pioniere dieses Zugangs, Greenhalgh und Rosenblatt (1984) definierten Arbeitsplatzunsicherheit etwa als eine “empfundene Machtlosigkeit, in einer gefährdeten Arbeitsplatzsituation die gewünschte Kontinuität aufrecht zu erhalten” (dies., 1984: 438). Andere wiederum (z.B. Büssing 1987; Jacobson/Hartley 1991) differenzierten das Konzept stärker in Richtung einer subjektiven Reaktion und *objektiven Dimension*. Denn die Tatsache, dass zahlreiche Arbeitsplätze in den letzten dreißig Jahren aufgrund weltweiter wirtschaftlicher Umwälzungen *objektiv* unsicherer geworden sind, also unabhängig von subjektiven Binnensichten, ist im Rückblick (2015) ohnehin schwer zu übersehen. Die Soziologie diskutiert diesen Strukturwandel in den letzten Jahren unter den Begriffen *Prekarität und Prekarisierung* (Castel et al. 2009).

Diese Erkenntnisse legen nahe, sich für Phänomene wie Personalabbau, Outsourcing, Konkurse usw. nicht erst zu interessieren, wenn alles entschieden und der jeweilige Vorgang abgeschlossen ist, sondern gerade auch verschiedene vorhergehende Stadien der Unsicherheit zu untersuchen. Gisela Mohr (1997, 2000) entwickelte hierzu ein Modell unterschiedlich

konkreter Bedrohungssituationen, mit denen der Einzelne am Arbeitsplatz oft schrittweise konfrontiert wird, bis es ernst wird. Sie unterscheidet die folgenden vier Phasen⁶:

1. Arbeitsplatzunsicherheit als ein Zustand des öffentlichen Bewusstseins; dann, wenn die nationale Arbeitslosenrate als hoch angesehen wird
2. Arbeitsplatzunsicherheit in einem konkreten Betrieb; dann, wenn die ökonomisch instabile Situation der Firma anerkannt ist, obwohl das Ausmaß der Bedrohung noch nicht klar ist. Diese Periode "chronischer Unsicherheit" kann Jahre dauern.
3. *Akute* Arbeitsplatzunsicherheit auf individueller Ebene; dann, wenn eine konkrete Bedrohung im Betrieb besteht. z.B. Pläne zum Personalabbau
4. Antizipation von Arbeitsplatzverlust; dann, wenn Entlassungen bereits arrangiert werden

Das Modell basiert auf der Annahme, dass jede dieser Situationen unterschiedliche psychologische Effekte und Bedürfnisse bei den Betroffenen erzeugt (ebd.). Mohr, die in ihrer Fallstudie in den 1990ern selbst eine Großinsolvenz, die sich Jahre hinzog, untersuchte, hielt besonders die *dritte Phase* – akute Arbeitsplatzunsicherheit – für relevant. Es spricht viel dafür, dass in dieser Phase das Stresslevel bei den Betroffenen am höchsten ist. Sie sind hier im Betrieb mit einer Situation konfrontiert, die gekennzeichnet ist von *unzureichender Vorhersehbarkeit* und *fehlendem Feedback* dazu, inwiefern man persönlich von der Bedrohungslage betroffen sein wird (Mohr 2000: 339–340). Auch wenn das Management z.B. bereits Pläne für Personalabbau lanciert, ist vielfach unklar, wer hier wann und unter welchen Umständen gehen wird müssen. Solange die Arbeitskräfte ihre Kündigung nicht in Händen halten, haben diese theoretisch noch die Möglichkeit, die Entscheidung zu beeinflussen. Nur ist dies auf unterer Betriebsebene durch die unklare Informationslage bereits erschwert. Mohr zufolge ist es typisch für diese Situation, dass die Vorgesetzten die Belegschaft nicht über alle Fakten informieren, die wichtig für die Einschätzung der Situation wären; ob aus Kalkül oder eigener Unwissenheit (a.a.O.:340). Außerdem wissen die Beschäftigten bei solchen Ereignissen nicht genau, welche Motive hinter den Handlungen der Geschäftsleitung stecken; zuweilen bleibt auch undeutlich, welche Rolle ihr *eigenes* Verhalten (z.B. bei Arbeitskonflikten) in den Strategien des Managements spielt.(ebd.) Aufgrund der genannten Merkmale einer Situation akuter Arbeitsplatzgefährdung ist anzunehmen, dass diese bei betroffenen Mitarbeitern Stressreaktionen auslöst.

Verschiedene andere Studien zum Thema Arbeitsplatzunsicherheit indizieren zudem: Eine solche erlebte Bedrohungssituation schlägt sehr wahrscheinlich auch auf das Arbeitsverhalten der Belegschaft durch.(Sverke et al. 2006: 72–73) Häufig sinkt hier die Arbeitszufriedenheit. In Zusammenhang damit *kann* auch die Arbeitsleistung zurückgehen, muss es aber nicht – denn einige Forscher haben beobachtet, dass es auch Menschen gibt, die gerade aus Furcht, den Arbeitsplatz sonst zu verlieren, ihre Leistung steigern. Relativ eindeutig lässt sich dagegen zeigen, dass bereits die bloß vermutete Arbeitsplatzunsicherheit signifikante Teile derjenigen, die die Lage so einschätzen, dazu bewegt, ihr Unternehmen zu verlassen.(ebd.) Man will hier quasi dem antizipiertem Verlust des Arbeitsplatzes zuvorkommen.

6 Vgl. Mohr 2000:239ff. Eigene Übersetzung aus dem Englischen.

2.1.2 Ökonomische Folgen von Arbeitsplatzverlust

Geht der Arbeitsplatz verloren, drohen verschiedene Folgen – Erwerbslosigkeit ist nur die offensichtlichste. Wie diese Erwerbslosigkeit persönlich erfahren wird, ist kontextabhängig; nicht nur die Wirtschaftslage (Krise oder Aufschwung), auch das Sozialsystem spielt dabei eine Rolle. Das *ökonomische* Problem besteht heute nicht mehr in der drastischen Form wie früher, wo daraus unmittelbar Armut, Hunger, Elend und Not resultierten. (vgl. z.B. Tocqueville et al. 2007 [1835]; Engels 1973 [1845]) Es wirkten zuerst die Arbeiterbewegung selbst, später die staatliche Sozialpolitik allmählich darauf hin, die schärfsten Folgen abzumildern, indem sie allgemein finanzierte Kassen schufen, aus denen Arbeitslose Ersatzgelder beziehen können. Nach Eduard Heimann kam es so zum Einbau eines solidarischen Gegenprinzips in die rohe Marktherrschaft und ein Stück weit zur "Verwirklichung der sozialen Idee im Kapitalismus gegen den Kapitalismus" (Heimann 1980: 167). Trotz dieser bedeutenden Errungenschaft ist das Hauptproblem, das Erwerbslosigkeit beinhaltet, auch heute das selbe; die Sozialversicherung hilft nur, dieses eine Zeit lang zu überbrücken, löst es aber nicht. Es ist bekannt, dass die Arbeitslosengelder in Deutschland und Österreich definitionsgemäß erheblich unter dem Letzteinkommen liegen, und sich die Unterstützung, falls die Erwerbslosigkeit zu lange dauert, noch weiter reduziert. Wer sich aus dieser Lage nicht befreien kann, gerät im ungünstigsten Fall auch heute noch in Armut, wo es weniger zu Hunger als zu reduzierten Teilhabechancen, Verschuldung und im Extrem zu Delogierung und Obdachlosigkeit kommt (Dimmel et al. 2014).

Natürlich vermeidet die große Mehrheit dieses Schicksal nach Kräften und erlangt früher oder später wieder einen Arbeitsplatz; mehrjährige Erwerbslosigkeit ist eher die Ausnahme. Es ist indes wichtig, zu verstehen, dass der erzwungene Verlust des Arbeitsplatzes für betroffene Arbeitskräfte in zahlreichen Fällen auch dann finanzielle Nachteile mit sich bringt, wenn es gelingt, rasch wieder eine Stelle zu finden. Hierzu tragen mehrere Faktoren bei; handlungstheoretisch ist dabei aber vor allem Folgendes bedeutsam: Während bei freiwilliger Arbeitsmarktmobilität jemand seine Stelle nur dann wechselt, wenn er oder sie glaubt, die eigene Position dadurch zu *verbessern*, stehen von Entlassungen betroffene Menschen unter besonderem Handlungsdruck, *überhaupt* wieder einen Arbeitsplatz zu finden; eine ungünstige Lage, um seelenruhig nach einer qualitativ besseren Stelle zu suchen (Brand 2015: 364). Im Bemühen, sich aus der prekären Lage der Erwerbslosigkeit zu befreien, nehmen viele dieser Menschen Stellen an, deren Entgelt zwar die Arbeitslosenunterstützung übertrifft, die aber schlechter bezahlt sind, als ihr früherer Arbeitsplatz.

Eine Reihe statistischer Studien versucht, diese Einkommensverluste in Prozentwerten auszudrücken. Datenquellen dafür sind Panel-Erhebungen und/oder administrativ erzeugte Datensätze staatlicher Sozialversicherungen, die sekundäranalytisch ausgewertet werden. Die Rechenmodelle sind nicht perfekt und es lassen sich unterschiedlich hohe Zahlen kalkulieren, je nach dem, welche Daten man heranzieht, wie man die Untersuchungseinheit definiert, welche Kontrollgruppe man wählt, welche Fälle man ausschließt, welchen Zeitraum man betrachtet (Hijzen et al. 2010: 266). So macht es einen großen Unterschied, ob bei einer Population entlassener Arbeitskräfte, deren Werdegang man statistisch verfolgt, jene, die im

untersuchten Zeitraum gar keine Stelle fanden, miteinberechnet werden; in den Studien, wo dies methodisch unterblieb, erscheinen die totalen Kosten von Entlassungen geringer, als sie es sind (Balestra/Backes-Gellner 2017). Ausschlaggebend sind daher weniger einzelne Zahlen, als die Tatsache, dass die Studien zu den Einkommensverlusten, die Entlassungen hervorrufen, insgesamt *in dieselbe Richtung weisen*: Sie alle stellen *längerfristige* Einkommensverluste durch Arbeitsplatzverlust fest. Man spricht wie beim psychologischen Theorie-Pendant auch von einem *scarring-effect* (Ruhm 1991) ein solches Ereignis hinterlässt auch ökonomisch messbare *Narben*.

Hier einige Beispiele – alle Angaben sind geschätzte Durchschnittswerte: Für die USA (Connecticut) haben Couch & Placzek (2010) zuletzt errechnet, dass der Einkommensverlust sofort nach dem Ereignis bei 32-33 % liegt; dann nimmt er ab, liegt aber sechs Jahre später immer noch bei 13-15 %. Für Deutschland berechnete Couch (2001) mit etwas anderen Daten und Methoden einen jährlichen Einkommensverlust von 13.5 % ein Jahr nach der Entlassung. In Großbritannien büßen Arbeiter die ersten 5 Jahre nach einer Betriebsschließung je nach Rechenmodell jährlich 18-35 % an Einkommen ein (Hijzen et al. 2010). Die Lage in der Schweiz untersuchten jüngst Balestra und Backes-Gellner (2017) Der Einkommensverlust liegt hier für jene, die wieder einen Job fanden, vier Jahre lang bei 7 %; betrachtet man indes *alle* Entlassenen, auch die, die länger keinen neuen Job finden, liegt die Einbuße bei 30 % im ersten Jahr und 4 Jahre später noch bei 15 %. Schließlich sei noch die Studie von Del Bono et. al. (2012) erwähnt, da sie a) Österreich fokussiert b) Einkommensverluste von Frauen beleuchtet, und c) thematisch von den ökonomischen zu den *sozialen Kosten* eines Arbeitsplatzverlustes fortschreitet. Das weitergehende Thema ist hier die Geburtenrate. Die AutorInnen untersuchten Erwerbsverläufe von 8.651 Frauen zwischen 18 und 35 Jahren, die eine Betriebsstilllegung erlebten, und zeigen zuerst, wie danach sowohl die Beschäftigungsrate als auch das Durchschnittseinkommen drastisch zurückgingen (Del Bono et al. 2012: 667–669). Sie überlassen es dem Leser, die Einkommenseinbußen beliebiger Zeitpunkte aus den Grafiken abzuleiten; der Höchstwert kurz nach der Entlassung liegt je nach Modell bei 15-18 %. Dann zeigen sie, dass diese Frauen in den Folgejahren statistisch signifikant weniger Kinder gebärten als vergleichbare Frauen, die so einem Ereignis nie ausgesetzt waren. Schließlich testeten sie ein mehrdimensionales Erklärungsmodell⁷ für die reduzierte Fertilität (Del Bono et al. 2012: 675–677).

Man sieht: Arbeitsplatzverluste haben mitunter auch soziale Folgen, und zwar nicht nur in dem banalen Sinn, dass von dem Einkommen, das der/die Einzelne erwirbt, mitunter noch weitere Menschen abhängig sind. Die *Familie* ist hier nur das schlagendste, allseits bekannte Beispiel.

7 Stark verkürzt lautet das Erklärungsmodell: Eine Geburt habe zwei Effekte auf die Arbeitsmarktsituation einer Frau. Erstens wird es mit einem Kind schwieriger, einen Job zu erlangen. Zweitens reduziert eine Schwangerschaft die Chancen der Frau, ihre Karriere zu betreiben und ihr Einkommen zu verbessern. Ist man nach der Entlassung länger arbeitslos, entwertet dies zudem das eigene "Humankapital", entweder weil dieses betriebspezifisch war, oder weil dieses einem neuen Arbeitgeber unbekannt ist. Die Situation der Erwerbslosigkeit schmälert, wie gezeigt, das Einkommen. In dem Maße, wie Frauen all diese Umstände erkennen und in ihrer Familienplanung berücksichtigen, sinkt die Geburtenrate nach dem Verlust der Anstellung. Theoretisch könnte die Erwerbslosigkeit zwar auch ein guter Zeitpunkt sein, ein Kind zu bekommen (keine Doppelbelastung). Die Studie zeigt indes, dass sich so ein paradoxer Effekt empirisch *nicht* beobachten lässt (Del Bono et al. 2012: 678).

2.1.3 Exkurs zu den sozialen Kosten von Arbeitsplatzverlust

Der Verlust der bisherigen Stelle kann nicht nur für diejenigen, die diese inne hatten, unangenehme Folgen haben. Bereits Jahoda, Zeisel und Lazarsfeld (2009 [1933]) beschrieben plastisch, wie der Wegfall zahlreicher Arbeitsplätze zugleich – vgl. dazu den nächsten Abschnitt – sich auf das private Familienleben und das gesamte öffentliche *Gemeinleben* einer Region auswirken kann. Schon damals sah man, dass unter Bedingungen der Arbeitslosigkeit “in den friedlichen Familien kleine Unstimmigkeiten häufiger vorkommen, während in schon getrübten Beziehungen die Schwierigkeiten in erhöhtem Maß sich auswirken.” (a.a.O.:100f) Spätere Studien bestätigten solche Zusammenhänge; indes gibt es heute ein *differenzierteres* Wissen darüber, wie sich der Verlust des Arbeitsplatzes auf das Familienleben auswirkt, und welche Gruppen davon mehr betroffen sind und welche weniger. Die Beiträge dazu entspringen teils der Erwerbslosigkeitsforschung, teils der Familiensoziologie, teils der Armutsforschung (z.B. Schindler et al. 1990; Walper 1988, 2001; Klocke 2008).

Die großen Bereiche, die untersucht wurden, sind erstens Auswirkungen auf die Partnerschaft, zweitens auf die Eltern-Kind-Beziehung, und damit drittens die Folgen für die Kinder dieser Familien. Trotz der oft beschworenen Widerstandskraft und Resilienz der Familie in der kurzen Frist sind die Ergebnisse zahlreicher Studien, die *längere* Zeiträume untersuchen, weniger erbaulich: Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsplatzverlust zerstören nicht sofort das Familienleben; doch wenn ein Elternteil über mehrere Monate oder gar Jahre hiervon betroffen ist, belasten sie es in vielfältiger Weise. Es lässt sich statistisch nachweisen, dass Familien, bei denen ein Partner den Arbeitsplatz verliert, einem signifikant höheren Risiko einer darauf folgenden Entzweiung und Scheidung ausgesetzt sind, als hiervon nicht betroffene Personengruppen (Brand 2015: 368). Besonders wenn es in einer Familie zuvor schon Spannungen gab, können diese sogar “durch äußere Faktoren (z.B. Arbeitslosigkeit, Armut, Verschuldung) so verschärft werden, dass der Familienverband zerbricht bzw. seine Funktionen nicht mehr erbringt.”(Klocke 2008: 184) Wenn Eltern durch Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsplatzverlust psychisch belastet sind und negative Emotionen entwickeln, besteht ferner das Risiko, dass dies die Beziehung zu den Kindern verschlechtert.⁸ Die Konsequenzen werden wieder erst in der *längeren Frist* sichtbar. Es existieren alleine für die USA dutzende Studien, die indizieren, dass so ein Ereignis über diverse Faktoren auch auf die Kinder einwirkt, und zwar auf deren Wohlbefinden, auf die schulische Leistung, das Selbstwertgefühl, das Sozialverhalten, und schließlich auch auf die Akzeptanz gesellschaftlicher Werte (Brand 2015: 368–369). “Overall, the evidence suggests that parental displacement has a significant impact on children's life outcomes”(Brand 2015: 368).

Zwischenfazit: Es wurde in diesem Kapitel anhand psychischer, ökonomischer und sozialer Aspekte skizziert, weshalb der Verlust des Arbeitsplatzes für Betroffene belastend sein kann.

8 Abgesehen davon, dass sich die Stimmung der Eltern oft unmittelbar auf Kinder überträgt, beeinträchtigt eine ökonomische Deprivation, so sie als Stressor auf die Eltern wirkt, die Eltern-Kind-Beziehung nach dem Modell von Walper (2001: 276) durch folgende drei Faktoren: Erstens sind Eltern unter Stress schlechter ansprechbar und bieten weniger Unterstützung im Alltag; zweitens mangle es an “Supervision” (Aufsicht) durch die Eltern; und drittens kann es zu härteren Strafen und willkürlicher Disziplinierung kommen. All das führt auf Dauer beim Kind selbst zu negativen Emotionen und zu Problemverhalten (ebd.).

2.2. Betriebsstilllegungen und Downsizing

Wenn Großbetriebe schließen, birgt das einige Besonderheiten für Beschäftigte. Unter dem Gesichtspunkt des Arbeitsplatzverlustes ist es sinnvoll, Betriebsstilllegungen mit verwandten Phänomenen zusammenzudenken, wo ebenfalls empfindlich Personal abgebaut wird, etwa Downsizing-Prozesse, Outsourcing, Restrukturierungen, Teilstilllegungen und die Einführung von Leiharbeit. Bei Betrieben, die im Niedergang begriffen sind, hängt es oft nur vom Beobachtungszeitpunkt ab, was davon sich gerade ereignet: Längsschnittdaten zu stillgelegten Betrieben zeigen, dass deren Entscheidungsträger den Personalstand häufig schon Jahre vor dem eigentlichen Ende immer weiter und weiter reduzieren (Fackler et al. 2016).

Aber auch profitable Konzerne wenden solche Instrumente bei Rationalisierungen regelmäßig an, und verkleinern Niederlassungen oder liquidieren diese zur Gänze, wo Überkapazitäten bestehen oder andere Standorte noch profitabler scheinen, wie heute oft schon der Blick in die Zeitung verrät. Ein ausführlicher untersuchter Fall aus Österreich ist etwa die Tabakfabrik Linz: Einst Teil der staatlichen Austria Tabak und zur Jahrtausendwende privatisiert, gelangte dieser Betrieb 2001 an die britische Gallaher Group, und 2007 an Japan International Tobacco, als dieser Konzern wiederum Gallaher kaufte (Schreiber 2012: 210–214). Obwohl die Zigarettenfabrik bis zuletzt produktiv und profitabel blieb, schloss der japanische Eigentümer 2009 den gesamten Betrieb, sobald ein alternatives Werk in Polen fertig gebaut war (a.a.O.; Schreiber/Ziegler 2012). Personalabbau und Betriebsschließungen sind demnach gerade für *big player* kein unausweichlicher Sachzwang, sondern spezielle Instrumente eines breiten Repertoires zur Korrektur des Verhältnisses von Einnahmen und Ausgaben, von Gewinn und Verlust.

Gesellschaftstheoretisch interessiert daher der Gesamtzusammenhang von Personalabbau, Downsizing und Betriebsstilllegungen. Das ist einer der Gründe, warum die Arbeitssoziologie zunehmend auch Prozesse fortschreitenden Personalabbaus erforscht, nicht erst finale Akte der Schließung. Dies macht einerseits sichtbar, welche sozialen Gruppen weshalb zuerst den Arbeitsplatz verlieren – häufig Frauen und Minderheiten (vgl. Kalev 2014). Andererseits lässt sich so auch klären, wie die vorläufig Nicht-Entlassenen – die „Überlebenden“ oder *survivors* – auf solche Restrukturierungen und Veränderungen ihrer Arbeitssituation reagieren. (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008; Weiss/Udris 2001). Aktuell sind solche Studien im deutschsprachigen Raum noch rar. Betriebsstilllegungen und deren Folgen werden dagegen mindestens seit den 1960ern in Fallstudien erforscht, damals besonders im Bergbau, im Maschinenbau und der Eisenindustrie; später kamen weitere Industrien dazu (Bosch 1978: 247).

Die Soziologen Bosch (1978) (Deutschland) und McDonald (1985) (USA) fassten schon vor längerer Zeit die Besonderheiten des Gegenstandes und des Forschungsfeldes zusammen. Die soziologische Perspektive weicht dabei von landläufigen und juristischen Vorstellungen in zweierlei Hinsicht ab: Erstens ist der Begriff der Betriebsstilllegung – mitunter auch als *Schließungskrise* gefasst (vgl. Kratzer et al. 2015: 324) – ein Oberbegriff:

Er orientiert sich an der Tatsache, dass die Stilllegung eines Betriebes an einem konkreten Ort angekündigt wurde, oder sich bereits beobachten lässt. Mit welcher juristischen Begründung und auf welchem Wege dies geschieht, ist im Einzelfall erst zu untersuchen. Zweitens entstammen entsprechende Beobachtungen und Verallgemeinerungen meist Großbetrieben mit hunderten bis tausenden Mitarbeitern; in Kleinbetrieben herrscht in vielen Punkten eine andere Logik (vgl. Hirsch-Kreinsen/Minssen 2013: 303f).

Nach Bosch ist die Stilllegung ganzer Betriebe grob betrachtet nur eine Kapitalbewegung neben vielen anderen einleitend bereits erwähnten, die allesamt Arbeitsplätze bedrohen. "Die Mobilitätsanforderungen dieser verschiedenen Anlässe für Arbeitskraftbewegungen können sehr ähnlich, sogar identisch sein [...] [und] unter dem gemeinsamen Gesichtspunkt der Zwangsmobilität verallgemeinert werden. Beim Anlaß Betriebsstilllegung sind allerdings auch einige Entwicklungen besonders ausgeprägt, die seine gesonderte Untersuchung rechtfertigen"(Bosch 1978: 26). Mit anderen Worten: Bei aller Ähnlichkeit *im Ergebnis* – die Situation einer Betriebsstilllegung zwingt den Betroffenen besondere Umstände auf. Bosch fasste diese in den folgenden fünf Punkten zusammen (vgl. ebda.:26-27):

1. Es droht die *gesamte* Belegschaft den Arbeitsplatz zu verlieren. Damit ist auch die Stammbeflegschaft bedroht. Diese ist stark an den Betrieb gebunden und bleibt bei partiellem Personalabbau sonst eher verschont, da von strategischer Bedeutung für das Unternehmen.
2. Es werden alle annähernd *zum selben Zeitpunkt* entlassen. Sofern dies eine große Anzahl von Menschen gleichzeitig in den lokalen Arbeitsmarkt drängt, beeinträchtigt dies die Chancen des Einzelnen, sich im Wettbewerb um einen neuen Arbeitsplatz durchzusetzen. Ähnlich qualifizierte Kolleg(inn)en des schließenden Betriebes finden sich am Arbeitsmarkt als Konkurrenten wieder.
3. Aufgrund dieser verschlechterten Chancen am lokalen Arbeitsmarkt sind die Mobilitätsanforderungen an den Einzelnen in dieser Situation besonders hoch: Es kann erforderlich werden, den Ort zu wechseln, um den bisherigen Beruf weiter ausüben zu können, oder es kann umgekehrt notwendig werden, den Beruf zu wechseln, um am selben Ort bleiben zu können. Im ungünstigsten Fall kann auch beides zugleich erforderlich werden, ein Berufs- und Ortswechsel.
4. Da den Betroffenen unter diesen Umständen ihre Entlassungen nicht "als eine Reihe von individuellen, sondern als kollektive Probleme erscheinen, entstehen gegen Betriebsschließungen häufiger als bei anderen Anlässen kollektive Aktionen"(Bosch 1978: 26). Die Beschäftigten wehren sich mitunter.
5. Die kollektive Gegenwehr früherer Generationen von Arbeitskräften gegen den Schaden, den die Vernichtung der Arbeitsplätze für sie bedeutet, blieb nach Bosch historisch nicht ohne Wirkung: Politik, Staat und Personalverantwortliche erkennen die Betriebsstilllegung heute als einen besonderen, betreuungsbedürftigen Tatbestand an, "was sich in Stilllegungsstrategien, Sozialplänen, staatlichen Eingriffen (Strukturpolitik, Konkursausfallsgeld, Betriebsverfassungsgesetz etc.) zeigt" (a.a.O.: 26–27).

Während die Punkte 1-3 selbsterklärend sind, muss auf die Punkte 4-5 näher eingegangen werden. Die erste Beobachtung lautet: Beschäftigte finden sich bei Betriebsstilllegungen häufiger als bei anderen Anlässen zu kollektiven Aktionen zusammen. Der Begriff der kollektiven Aktion ist absichtlich abstrakt gefasst, und schließt u.a. Versammlungen, Verhandlungen, Demonstrationen, Medienkampagnen, Streiks, Betriebsbesetzungen usw. mit ein – also unterschiedlich militante Mittel, mit denen die Belegschaft bzw. deren Vertreter versuchen, entweder die Stilllegung selbst abzuwenden, oder zumindest deren schädlichste Folgen.

Viele solcher Aktionen dringen nur an lokale Öffentlichkeiten. Gelegentlich gibt es aufsehererregende Ausnahmen. Die zäheste Gegenwehr der letzten Jahrzehnte gegen eine Betriebsstilllegung war wohl der britische Bergarbeiterstreik von 1984-1985: Der Plan der Thatcher-Regierung, 20 staatliche Bergwerke zu schließen und zehntausende Arbeitsplätze zu tilgen, traf hier auf erbitterten Widerstand der bedrohten Männer und Frauen⁹. Weitere drastische Beispiele schuf die Weltwirtschaftskrise ab 2008: In dieser angespannten Lage, wo steigende Erwerbslosenzahlen und Austeritätspolitiken den Besitz eines Arbeitsplatzes noch wichtiger machten als ohnehin, häuften sich Betriebsstilllegungen samt verzweifelter Reaktionen. Besonders Arbeiter, die den Unternehmen zuvor schon breite Zugeständnisse gemacht hatten, damit die Arbeitsplätze erhalten bleiben, und dann dennoch die Schließung erdulden mussten, gerieten in Wut. Sie drohten, Werkzeuge, Maschinen und Material zu zerstören, und in Frankreich, England, Italien, Belgien, Neuseeland, Kamerun und Gabun gingen sie vereinzelt sogar dazu über, verantwortliche Manager zu entführen oder als Geisel zu nehmen (s.g. *bossnapping*) (Vidaillet/Gamot 2015: 988).

Dies sind Extrembeispiele und doch verdeutlichen gerade diese, wie stark Betriebsstilllegungen emotionalisieren können. Es wirken hier zwei Umstände zusammen. Die eine Quelle der Aufregung ist, wie gezeigt, der drohende Schaden, den ein Arbeitsplatzverlust für die Arbeitnehmer und deren soziales Umfeld mit sich bringt. Ruhe bewahren, wenn man den eigenen Alltag gefährdet sieht, ist schwer. Der andere Anlass ist das konkrete Handeln der Gegenseite, die eine Stilllegung beschließt, genauer: Dessen Legitimität. Bei den Belegschaften taucht hier die Frage auf, ob es von Seiten des Managements fair ist, so mit ihnen umzugehen. Die Reaktion der Betroffenen auf die Schließung ist nicht nur geprägt von der Sorge um die eigene Zukunft, sondern mitunter auch von dem Empfinden, dass die Entscheidung des Eigentümers in verschiedener Hinsicht illegitim ist (vgl. Kratzer et al. 2015: 324–392; Struck et al. 2008). In Zweifel gezogen werden kann verkürzt gesagt sowohl das prozedurale Zustandekommen der Entscheidung, deren sachliche Grundlage und Rationalität, als auch deren soziale Auswirkungen (distributive Gerechtigkeit). „Wenn Unternehmen grundlegende Gerechtigkeitsprinzipien verletzen, geht dies mit Negativreaktionen seitens der Beschäftigten einher.“ (Struck et al. 2008: 117)

Ähnliche Empfindungen können bei verschiedensten Anlässen entstehen, sogar bei einer einzelnen Entlassung. Sind wie bei Betriebsschließungen allerdings *zahlreiche Arbeitskräfte zur gleichen Zeit am gleichen Ort* betroffen, ist es wahrscheinlicher, dass solche Reaktionen sich wechselseitig verstärken und öffentlich artikuliert werden. Eine Schließung und vor allem

9 vgl. Rowbotham/McCrindle 1986; Stephenson/Spence 2004

auch die Art, wie diese durchgeführt wird, kann deshalb auf starken Widerspruch stoßen, wie immer wieder zu sehen ist (Hardy 1985). Auf dieser Grundlage kann es bei Betriebsstilllegungen zu den von Bosch erwähnten kollektiven Aktionen kommen. Neben der Masse an Betroffenen macht noch ein zweiter Umstand eine kollektive Gegenwehr bei Betriebsstilllegungen wahrscheinlicher als bei anderen Arbeitskonflikten. Wenn der gesamte Betrieb nämlich ohnehin schließt – was gibt es dann noch zu verlieren?

2.2.1 Regulation des industriellen Konfliktes im Falle einer Betriebsstilllegung

Es existieren also Gründe, warum sich gerade bei Betriebsstilllegungen regelmäßig Arbeitskonflikte zuspitzen. In welcher Verlaufsform und mit welcher Häufigkeit dies geschieht, hängt von mehreren Parametern ab; besonders von der nationalen Beschaffenheit des Systems industrieller Beziehungen, das den Interessensstreit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite institutionell reguliert. Die international vergleichende Forschung zu Systemen der industriellen Beziehungen unterscheidet hier a) den nordischen Korporatismus, b) den sozialpartnerschaftlichen Typus (Deutschland, Österreich, Schweiz, Belgien, Niederlande), c) den angelsächsischen Pluralismus und d) "die romanischen Länder mit einer starken Konfliktorientierung sowie Polarisierung der Interessenpositionen von Kapital und Arbeit" (Artus 2013: 107; vgl. Crouch 1993). Das System industrieller Beziehungen umfasst mehrere Ebenen oder Arenen der Konfliktaustragung, in denen sich jeweils unterschiedliche Akteure und Verbände gegenüberstehen; im sozialpartnerschaftlichen Modell weist der Staat diesen Akteuren üblicherweise per Gesetz bestimmte Rollen und Befugnisse zu. Auf Branchenebene vertreten üblicherweise die Gewerkschaften die dort Beschäftigten (nicht nur Gewerkschaftsmitglieder), während auf *betrieblicher* Ebene, formal getrennt davon, der *Betriebsrat* dafür zuständig ist, gegenüber dem Arbeitgeber die Interessen der Belegschaft geltend zu machen (Flecker/Christoph 2006). Faktisch befindet sich die "Grenzinstitution" Betriebsrat (Fürstenberg 1958) allerdings in einer schwierigen Pufferstellung zwischen Management und Belegschaft. In Deutschland diktiert das Gesetz sehr explizit gewisse Friedenspflichten und Arbeitskampfverbote; in Österreich weniger (Czerny 2014).

Der Betriebsrat ist im Betrieb für zahlreiche Belange zuständig, die die Interessen der Belegschaft berühren; dies umfasst auch Betriebsstilllegungen und sonstige Betriebsänderungen¹⁰. Plant der Eigentümer eines hinreichend großen Betriebes¹¹ dessen Stilllegung, anerkennt das österreichische Arbeitsverfassungsgesetz, dass dies häufig "wesentliche Nachteile für alle oder erhebliche Teile der Arbeitnehmerschaft" (§ 109 (3) ArbVG) mit sich bringt; es räumt dem Betriebsrat daher verschiedene Rechte ein, um diese negativen Folgen möglichst zu verhindern, zu beseitigen oder zu mildern (ebd.). Der Haken an dieser Konstruktion ist, dass es in zahlreichen Betrieben in Österreich gar keinen Betriebsrat gibt. Einer der Gründe: Es gibt Arbeitgeber, die mit informellen Mitteln die Gründung solcher Körperschaften

10 Zur Geschichte des Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG) siehe Czerny 2014

11 Die Vorgaben für die Betriebsgröße variieren je nach Staat. In Österreich gelten die *Einspruchsrechte* gegen Betriebsänderungen erst für Betriebe mit mehr als 200 Mitarbeitern (§111 ArbVG). Das Recht zur Errichtung eines *Sozialplanes* gilt dagegen schon ab 20 Mitarbeitern und mehr (§109 (3) ArbVG). Auf weitergehende juristische Feinheiten kann hier nicht eingegangen werden.

verhindern.¹² Häufig kommt es erst dann zur Wahl eines Betriebsrates, wenn bereits der Abbau von Personal oder die Stilllegung im Raum steht. "Nachdem die Wahl eines Betriebsrates aber [...] eine mehrwöchige Vorlaufszeit beansprucht, ist es in solchen Fällen vielfach schon zu spät dafür, dass der Betriebsrat noch etwas ausrichten kann (indem er beispielsweise einen Sozialplan erzwingt)." (Flecker/Christoph 2006: 13) Existiert indes früh genug ein Betriebsrat, stattet das Gesetz diesen mit bedeutenden Interventions- und Verhandlungsrechten gegenüber diversen personalrelevanten Betriebsänderungen aus. Zu diesen Betriebsänderungen zählt ausdrücklich auch "die Einschränkung oder Stilllegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen" (§109 (1) Z1 ArbVG).

Die Belegschaftsvertretung hat zunächst über verschiedene Einspruchsrechte die Möglichkeit, eine Betriebsstilllegung zu verzögern; in Großbetrieben kann sie sogar Änderungen an dem Vorgehen, das der Arbeitgeber plant, begehren. Wenn sich der Betriebsrat hier nicht mit dem Dienstgeber einigen kann, darf er eine Schlichtungskommission bzw. die staatlichen Gerichte mit der Prüfung der Angelegenheit befassen (vgl. z.B. §111. ArbVG). Außerdem kann die Betriebsratskörperschaft bei Betrieben mit gewisser Mindestgröße die Errichtung eines Sozialplanes in Form einer Betriebsvereinbarung in die Wege leiten.

Der Inhalt des Sozialplans wird vom Gesetz nur abstrakt definiert und ist individuell zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zu verhandeln.¹³ Der Plan muss jedenfalls in Maßnahmen des Arbeitgebers bestehen, die die Schäden kompensieren, die die Arbeitnehmer durch den Verlust des Arbeitsplatzes erleiden. Jeweils immer erst auszuhandeln ist also die Art der Kompensationen: Üblich sind hier, seit dieses Instrument besteht, einerseits finanzielle Abfindungen. Daneben schafft man vermehrt auch institutionelle Betreuungsangebote für Betroffene, die es erleichtern sollen, Arbeitslosigkeit zu überbrücken bzw. wieder einen anderen Arbeitsplatz zu finden (siehe Kap. 2.4.3). Auszuhandeln ist auch, wie viel das alles den Arbeitgeber in Summe kosten darf, denn das Gesetz gibt auch vor: Die Maßnahmen müssen für den Betrieb wirtschaftlich vertretbar sein. Bei Krisenbetrieben stellt sich die Frage, ob überhaupt irgendeine nennenswerte Maßnahme finanzierbar ist. Einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht, entscheidet auch hier eine Schlichtungsstelle und zuletzt der Staat, welche Maßnahme aus Sicht der Schlichter und Richter ein vertretbarer Sozialplan ist und welche nicht.

Aufgrund der großen Verhandlungs- und Ermessensspielräume überrascht es nicht, dass es Sozialpläne höchst unterschiedlicher Qualität gibt. Wie Fallvergleiche zeigen, kann man hier zwischen *best practice*-Lösungen unterscheiden, wo Arbeitgeber und Betriebsrat Maßnahmen entwickeln, die die Trennung für die Mitarbeiter so erträglich wie möglich gestalten, und solchen Sozialplänen, wo der Arbeitgeber nur die gesetzlichen Mindestanforderungen im Sinn hat (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008). Immer wieder entstehen auch Konstellationen, wo sich Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter auf ein bestimmtes Verhandlungsergebnis einigen, mit dem Teile der Belegschaft aber unzufrieden sind und sich vom Betriebsrat mithin nicht gut genug vertreten fühlen.

12 Flecker/Christoph 2016:8-10. Paradoxiertweise reagieren Unternehmer auf das Ansinnen, einen Betriebsrat zu gründen, der idealerweise Stilllegungen abwenden helfen soll, zuweilen ausgerechnet mit der Drohung, in diesem Fall den Betrieb zu schließen (Flecker/Christoph 2006: 10). So geschehen etwa im Jahr 2016 beim österreichischen Fernsehsender *Servus TV* (Kurier 03.05.2016).

13 Siehe für Deutschland den § 112 BetrVG, für Österreich den §109 ArbVG.

Die gute Idee eines Sozialplanes hat also in der Praxis ihre Tücken. Um dies zu verdeutlichen, genügt es, abschließend zum Beispiel der Stilllegung der Tabakfabrik Linz zurückzukehren (Kannonier-Finster/Ziegler 2013: 226–227; Schreiber/Ziegler 2012): Wie allgemein üblich, wurde hier nicht für alle Beschäftigten das gleiche vereinbart; die Dienstältesten erhielten die beste Unterstützung, inklusive dem Angebot, in den Vorruhestand zu treten. Für alle anderen plante man eine einmalige Abfertigungszahlung und die Möglichkeit, in eine Arbeitsstiftung einzutreten. Der Studie zufolge (ebd. 2013: 226) entzweite diese Ungleichbehandlung die Belegschaft. Die Jüngeren fühlten sich benachteiligt; einigen von ihnen fehlten nur wenige Monate auf die nötige Anzahl Dienstjahre, die der Sozialplan in manchen Punkten voraussetzte. Dennoch verbesserten die Maßnahmen *insgesamt* die Existenzsicherung der Betroffenen. Verglichen mit der anfänglichen Panik nach Ankündigung der Schließung, beruhigte der Sozialplan am Ende die Gemüter. Genau das ist zuweilen ein direktes Motiv des Managements: Man macht per Sozialplan Zugeständnisse, damit die Schließung des Betriebs nicht durch Protest gestört wird.¹⁴

Ein gut gemachter Sozialplan kann jedenfalls das materielle Unglück, das eine Betriebsstilllegung bewirkt, erheblich mindern. Nicht kompensieren können solche Maßnahmen indes das *immaterielle* Unglück, das Betriebsstilllegungen mit sich bringen. Solche Ereignisse stellen für die Beschäftigten eben nicht nur ein rein praktisches Problem dar. Fallstudien, wie die von Kannonier-Finster und Ziegler (2013) zeigen: Auch wenn bei einer Betriebsschließung ein Sozialplan finanzielle Härten und Emotionen des Zorns abschwächt, verbleiben gerade bei langjährigen Mitarbeitern dennoch langanhaltende Gefühle der Wehmut darüber, dass das Lebenswerk zahlreicher Hände zerstört wird, und mit jedem Betrieb auch eine einzigartige Unternehmenskultur unwiederbringlich verschwindet (vgl. ebd.).

Zusammenfassend birgt das Ereignis einer Betriebsstilllegung gegenüber einfachem Arbeitsplatzverlust für die Beschäftigten besondere Risiken. Andererseits bestehen auch besondere Chancen. Das höhere Erwerbslosigkeitsrisiko am lokalen Arbeitsmarkt ergibt sich einerseits daraus, dass so viele Menschen gleichzeitig den Job verlieren, andererseits aus der Betroffenheit von Stammbeflegschaften mit langer Berufszugehörigkeit. Die besonderen Chancen beruhen dagegen darauf, dass die genannten Risiken heute von allen maßgeblichen Akteuren *im Prinzip* anerkannt werden, wovon Sozialpläne u.a.m. zeugen. In der Praxis hängt es allerdings sehr von den Umständen und den involvierten Akteuren ab, welche Hilfen verhandelt werden können. Daneben bestehen bei einer Betriebschließung besondere Determinanten für die Emotionalisierung der Belegschaft. Kollektive Gegenwehr ist zuweilen die Folge. Meist lässt sich die Stilllegung damit nur hinauszögern, nicht aber verhindern. Aktuelle Beispiele, etwa bei *Opel* in Bochum 2004 oder bei *Burberry* in England 2007, belegen indes: Erst öffentlich präsenste Proteste erzeugen mitunter den nötigen Druck, dass am Ende ein Sozialplan mit gutem Inhalt und Budget zustande kommt (z.B. Blyton/Jenkins 2012; Blazejewski 2009; Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008).

14 Vgl. dazu die folgende Expertenaussage: "Sozialpläne bringen für die Unternehmen Vorteile [...] Der ehemalige Direktor der Tabakfabrik Linz, Heribert Lindle, erläutert aus der Sicht des Managements das Kalkül eines Sozialplans bei Betriebsschließungen, wie er es von vielen Beispielen kennt: Zunächst gehe es darum, die Mitarbeiter/innen zu besänftigen und sich Leute 'einzukaufen'. Das Hauptaugenmerk gelte dabei jenen, die in der Belegschaft einflussreich sind. Deren Wohlfühlen könne durch Abfertigung und so genannte golden handshakes gesichert werden. Auf diese Weise werden Widerspruch und Protest vermieden und eine Schließung kann in Ruhe vor sich gehen." (Kannonier-Finster, 2013: 227)

Abschließend ein weiterführender Hinweis: Betriebsstilllegungen werfen auch noch andere Fragen auf als nur jene nach den Folgen für die Belegschaft. Dort, wo sich diese häufen, indiziert dies einen größeren Strukturwandel. Zusammenfassende Begriffe, die solche Veränderungen umschreiben, sind Rationalisierung, Deindustrialisierung, Globalisierung. Auf den ersten Blick beruhen diese Phänomene auf unabhängigen Einzelentscheidungen konkurrierender Betriebe; indirekt ergeben sich diese aus den polit-ökonomischen Rahmenbedingungen, die bestimmte Pfade wahrscheinlicher machen als andere (vgl. Dickson/Judge 1987). Daneben gibt es auch Beispiele, wo man die Stilllegung zahlreicher Betriebe und also den Strukturwandel *direkt* herbeiführte. Besonders in den Transformationsländern der UdSSR und der DDR, die in den 1990er Jahren den Kapitalismus vollständig wiedereingeführt haben, schloss man binnen weniger Jahre tausende ehemalige staatliche oder "volkseigene" Betriebe, die aus westlicher Sicht als veraltet, redundant, unrentabel, überschuldet galten (Dittrich et al. 1995). Betriebe zu liquidieren wurde hier für einige zur Vollzeitbeschäftigung (Hartmann 2008). Alleine in Ostdeutschland musste man zwischen 1991 und 1994 rund 10.000 Sozialpläne errichten (Meyer 1996). Auf diesem Wege entstand in den Ländern des ehemaligen Ostens überhaupt erst eine Schicht von Millionen von Arbeitslosen, die es zuvor nicht gab. Die weitreichenden Langzeitfolgen für die betreffenden Regionen werden noch heute von der Raumforschung, der Stadtsoziologie und anderen Disziplinen untersucht (z.B. Willisich 2012; Goschler/Böick 2017).

2.3. Insolvenz und Konkurs

Gehen Betriebe, Private oder ganze Staaten¹⁵ regelrecht bankrott, ist dies nochmals eine Sache für sich. Solche Ereignisse weckten schon während der Wirtschaftskrisen des 19. und frühen 20. Jahrhunderts das Interesse von Soziologen und Ökonomen – „The themes of failure, breakdown, disintegration, and bankruptcy [=Bankrott, Insolvenz, Konkurs] have fascinated social scientists for a long time.” (Anheier 1999: 3) Dieses Interesse besteht in der Soziologie bis heute; vor kurzem spezialisierten sich einige Forscher/innen sogar besonders auf Phänomene des *Scheiterns* (Bergmann et al. 2014; Junge 2004). Man könnte erwarten, dass Insolvenz und Konkurs hier vorrangige Untersuchungsgegenstände wären; doch dies ist nicht der Fall, wie deren Vertreter zugeben: „Insolvenzen von Unternehmen [...] werden zwar im Schema des „Scheiterns“ beobachtet, sie dienen aber nur als Bezugspunkt wirtschaftssoziologischer Forschungen, stehen selbst [...] aber nicht im Zentrum des Erkenntnisinteresses.“¹⁶ Die Durchsicht der Literatur bestätigt dieses Urteil; dabei spricht einiges dafür, sich direkt mit dem Phänomen auseinanderzusetzen, wie andere Autor/innen betonen (z.B. McIntyre, 1989). Die Gegenposition zum bloß flüchtigen Blick auf den Konkurs plädiert dafür, sich diesen näher anzusehen, da das dahinterstehende Phänomen der *Verschuldung* in allen möglichen Gesellschaften omnipräsent ist.¹⁷ Dieses Argument wird gegenwärtig auch in der Anthropologie von David Graeber (2011) vertreten. Erzeugten die Rufe nach einer konsolidierten *sociology of bankruptcy* (McIntyre, a.a.O.) bislang auch wenig Widerhall, existieren dennoch Studien, die unterschiedlichste Teilfragen des Themas aufgegriffen haben. Das (sozial-)wissenschaftliche Interesse am Konkurs lässt sich überblicksmäßig in fünf Punkte gliedern, wobei die Reihenfolge einen groben Hinweis darauf gibt, welcher Aspekt früher und ausführlicher erforscht wurde (1,2), bzw. welcher erst später und bisweilen zu wenig (3,4,5):

1. Ursachen und Folgen auf Makro-Ebene; Krisen- und Kapitalismustheorien (Marx, Durkheim, Schumpeter)
2. Ursachen im Einzelfall. Hier haben verschiedene Theorien (betriebswirtschaftliche, Management-orientierte, organisationssoziologische, strukturalistische und polit-ökonomische) eine breite Palette von internen oder externen Faktoren identifiziert.¹⁸
3. Entwicklung des Insolvenzrechts, genauer: des institutionellen bankruptcy regime (z.B. Cordes/Schulte Beerbühl 2016; Safley 2013; Falk 2014; Forster 2009; Uhlenbruck 2007)
4. Folgen für den einzelnen Unternehmer; subjektives Erleben (z.B. Sellerberg/Leppänen 2012; Jenkins et al. 2014; Singh et al. 2015)¹⁹
5. Folgen für die Arbeitnehmer; subjektives Erleben

15 Beispiele: Russland 1998; Argentinien 2002

16 Langhof et al., 2014: 18. Zur Kritik dieser Variante soziologischen Denkens siehe Creydt, 1997.

17 Im englischen Wortlaut: „Insofar as creditor-debtor relationships are ubiquitous in this society, knowledge about not only about the legal and economic but the social and social psychological underpinnings of these relations is essential if we are to understand society” (McIntyre 1989: 124).

18 Einen kontrastierenden Überblick über die teils sehr verschiedenen Zugänge gibt Anheier, 1999:3-8.

19 Dieses Thema ist zugleich Gegenstand zahlreicher nicht-wissenschaftlicher, literarischer Darstellungen z.B. bei Honore Balzac, Thomas Mann.

Im Rahmen dieser Studie interessieren primär die unmittelbaren Folgen für die Arbeitnehmer; von Interesse ist zudem, wie die Betroffenen Insolvenzen subjektiv durchleben. Aus dem was allgemein über den Gegenstand bekannt ist, lässt sich die Hypothese gewinnen, dass es sich um eine *Ausnahmesituation* für alle Beteiligten handelt: Bereits der bloßen Idee nach ist eine Insolvenz der Inbegriff des *Außerplanmäßigen*; sie ist ein gesellschaftlich nicht-gewolltes Resultat unternehmerischen Handelns (bewusst darauf hinzuarbeiten, wäre Betrug). Auch die Tatsache, dass in der Insolvenz andere juristische Regeln als sonst gelten, bezeugt, dass diese als etwas *Exzeptionelles* verstanden wird. Dazu passt, dass bezogen auf die gesamte Wirtschaft relativ wenige Betriebe dieses Schicksal erleiden. Für die breite Bevölkerung bildet das Miterleben einer Insolvenz daher einen seltenen Ausreißer in der eigenen Erwerbsbiografie. In manchen Branchen besteht indes ein überproportionales Risiko, in eine solche hineinzugeraten (Bauwirtschaft, Tourismus/Gastgewerbe, unternehmensbezogene Dienstleistungen) (KSV1870 2016: 9–10; vgl. Leodolter/Kaske 2003).

Ungeachtet ihrer relativen Seltenheit ist *gesamtgesellschaftlich gesehen* stets eine erhebliche Anzahl von Arbeitnehmern mit einer Insolvenz konfrontiert. Was bedeutet eine Insolvenz oder ein Konkurs nun für einen betroffenen Arbeitnehmer? In einer ersten Annäherung an diese Frage lässt sich festhalten, dass Arbeitnehmer von einer Insolvenz kurzfristig in aller Regel nichts Gutes zu erwarten haben: “Bei fast jedem Unternehmenskonkurs stellt sich die soziale Frage nach dem Schicksal der Arbeitnehmer, die beim Zusammenbruch ihrer Arbeitgeber doppelt getroffen werden: Gefährdet sind nicht nur ihre Ansprüche auf rückständigen Lohn, sondern obendrein ihre Arbeitsplätze.”(Falk 2014: 279)

Die Zahl der Betroffenen schwankt Jahr für Jahr. Für Deutschland schätzte die *Creditreform*, dass 2015 rund 225.000 Arbeitsplätze durch Insolvenzen verloren gingen. Im Krisenjahr 2009 waren es mit ca. 521.000 mehr als doppelt so viele (Creditreform Wirtschaftsforschung 2016: 6). Für die gesamte EU fehlen verlässliche Zahlen; man muss davon ausgehen, dass es jährlich weit über eine Million Betroffene gibt. Zwar besteht mit dem *European Restructuring Monitor* (ERM) eine Datenbank, die Umstrukturierungen, Schließungen und auch Insolvenzen erfassen soll, doch diese sammelt lediglich Medienberichte und schließt kleinere Insolvenzfälle aus der Statistik aus. Die Problematik zeigt folgender Vergleich: Nach einer Sekundärauswertung von EcoAustria registrierte der ERM in Österreich im Zeitraum von zwölf Jahren (2002-2014) lediglich einen Verlust von rd. 14.300 Arbeitsplätzen durch Insolvenzen (EcoAustria - Institut für Wirtschaftsforschung 2014: 20,69). Es ist evident, dass diese Daten die Realität stark unterrepräsentieren. Schließlich berichtet der Kreditschutzverband (KSV) 1870 jedes Jahr (!) von zehntausenden Arbeitnehmern, die in Österreich insolvenz betroffen sind (basierend auf amtlichen Daten der Gerichte und seiner Wirtschaftsdatenbank). Für das Jahr 2015 wies der KSV 1870 ca. 21.800 insolvenzbetroffene Dienstnehmer aus – die Großinsolvenz der Zielpunkt GmbH bereits eingerechnet (KSV1870 2016: 1). Da nicht jede Insolvenz eines Betriebes zum Verlust aller Arbeitsplätze führt, sind Unschärfen bei der Interpretation der statistischen Daten unvermeidlich (Methodendiskussion in: Kohlhuber 1983). Aus Sicht der Betroffenen lassen die bisherigen Studien über Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. Kap. I.2.2) aber ohnehin vermuten: Bereits das bloße *Hineingeraten* in eine Insolvenz dürfte für einen Arbeitnehmer ein belastendes Ereignis sein.

2.3.1 Verlaufsformen und Folgen für Arbeitnehmer

Gerät ein *Betrieb*, und damit dessen Arbeitnehmer, in ein formelles Insolvenzverfahren, droht meist der Konkurs; die Worte "Insolvenz" und "Konkurs" lassen sich deshalb oft synonym gebrauchen. Man kann dies wieder an der vom KSV 1870 publizierten Insolvenzstatistik illustrieren: Im Jahr 2015 gab es in Österreich 5.150 beantragte Insolvenzen; bei etwas weniger als der Hälfte davon (2.035 Fälle) kam es mangels verwertbarer Masse zu keiner Verfahrenseröffnung. Bei den restlichen 3.115 Insolvenzen endete die große Mehrheit im Konkurs (2.565 Fälle); nur bei einer Minderheit (550 Fälle) wurde eine "Sanierung" versucht (früherer Terminus: Zwangsausgleich²⁰) (KSV1870 2016: 6). Meist bedeutet die Eröffnung eines solchen Verfahrens außerdem, dass ein vom Gericht bestellter Verwalter²¹ anstelle der bisherigen Firmenführung die Leitung des Betriebes übernimmt. Nur in seltenen Ausnahmefällen wird ein "Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung" beantragt und vom Gericht auch gewährt; 2015 gab es in Österreich rd. 100 solcher Fälle (KSV1870 2016: 7). Daraus folgt, dass das vertragliche Gegenüber, mit dem es Arbeitnehmer normalerweise im Betrieb zu tun haben, im Insolvenzfall formell völlig ausgewechselt wird. Unklar ist, was das soziologisch in der Praxis bedeutet; erstens für die Führungskultur, und zweitens für den Fall, dass Arbeitnehmer während der Fremdverwaltung etwas vom Dienstgeber brauchen oder begehren.

Der Betrieb wird in der Insolvenz also häufig von einem neuen Akteur beaufsichtigt, verwaltet, gesteuert. Dies ist ein erstes Indiz dafür, dass man sich bei der Frage, wie Beschäftigte eine Insolvenz durchleben, nicht nur mit den ökonomischen und juristischen Folgen auseinandersetzen muß – also: was wird aus den Lohnforderungen? dem Arbeitsvertrag? dem Arbeitsplatz? – sondern auch damit, wie die Insolvenz die konkrete *Arbeitssituation* im Betrieb verändert. Denn ein formelles Insolvenzverfahren impliziert: So wie bisher kann es mit dem Betrieb jedenfalls nicht mehr weitergehen. Irgendetwas *muss* sich nun ändern. Gleichzeitig berechtigt nach aktueller Gesetzeslage weder die Insolvenz alleine, noch der dadurch bewirkte Entgeltvorenthalt die Arbeitnehmer dazu, dem Arbeitsplatz fernzubleiben.²² Es ist kaum zu erwarten, dass Betroffene solche veränderten Arbeitsbedingungen emotions- und reaktionslos zur Kenntnis nehmen werden.

Hinzu kommt, dass ein Konkurs, je nach den Gegebenheiten, den Entscheidungen des Verwalters, der Gläubiger, des Gerichtes und der Kaufinteressenten *einen sehr unterschiedlichen Verlauf* nehmen kann. Die damit entstehende Ungewissheit beeinflusst vermutlich das Situationserleben der Arbeitskräfte. So kann ein insolventer Betrieb im Konkurs unterschiedlich kurz oder lang noch fortgeführt werden, bis es zur Schließung kommt, oder im selteneren Fall nach einer Sanierung der Normalbetrieb wieder aufgenommen wird. In Österreich sieht die Insolvenzordnung vor, dass ein lebendes Unternehmen bis zur so genannten *Berichtstagsatzung*, die spätestens 90 Tage nach Insolvenzeröffnung durchzuführen ist, nicht geschlossen und abgewickelt werden darf – es sei denn, das Zuwarten würde den Ausfall für die Gläubiger erhöhen.²³ Eine (Teil-)Schließung ist also auch deutlich früher schon möglich.

20 vgl. Fink, 2015: 3

21 Früher dominierte hier der Terminus *Masseverwalter*, heute spricht man je nach Verfahrensart auch vom Insolvenzverwalter oder Sanierungsverwalter. vgl. Fink, 2015: 11

22 Vgl. Kap. II.5.3 sowie Nunner-Krautgasser/Pateter 2013

23 §114a IO

Wurde der Betrieb bis dahin nicht geschlossen, wird während der Berichtstagsatzung über Schließung oder Fortführung entschieden; ebenso ist bis dahin vom Verwalter zu klären, ob ein Sanierungsplan Sinn ergibt.²⁴ Beschließt das Gericht bei der Berichtstagsatzung die Fortführung, hat der Schuldner auf Antrag maximal 14 Tage Zeit, einen Sanierungsplanantrag einzubringen, und die Gläubiger daraufhin 90 Tage Zeit, diesen anzunehmen oder abzulehnen; währenddessen muss die Verwertung des Betriebes warten.²⁵ Wie lange ein insolventer Betrieb als Ganzes mitsamt seinen Arbeitsplätzen bis auf weiteres noch erhalten bleibt, ist also von Fall zu Fall verschieden: Wenige Wochen, mehrere Monate; in Ausnahmefällen mehrere Jahre²⁶.

Im Rahmen dieses Überblicks kann nur ein Bruchteil der zahlreichen insolvenzrechtlichen Normen und Szenarien angedeutet werden. Die österreichische Insolvenzordnung umfasst hunderte Paragraphen, gegliedert in zahlreiche Teilbestimmungen; §266 IO regelt beispielsweise die Bevorrechtung der Gläubigerschutzverbände. Mitten in diesem „*Labyrinth des Konkurses*“²⁷ (Salgado de Somoza) finden sich die Arbeitnehmer wieder. Sie bleiben hier häufig abhängig von Entscheidungen, die Dritte im Insolvenzverfahren treffen; sie können darauf allenfalls in der einen oder anderen Weise reagieren.

Sofern eine Insolvenz finanzielle Forderungen der Arbeitnehmer berührt, nehmen sie auf Basis dieses Gesichtspunktes abstrakt als *Gläubiger* an dem Verfahren teil. Die Voraussetzungen dafür entstehen oft bereits vor der Eröffnung des Verfahrens, wenn bankrotte Betriebe ihr Personal nicht mehr entlohnen (es gibt aber auch Insolvenzen, wo das Personal keinerlei finanzielle Ausfälle zu beklagen hat²⁸). Werden die Arbeitnehmer so zum Gläubiger im Insolvenzverfahren, konkurrieren sie im Grunde fortan mit anderen Gläubigergruppen um das verbleibende Geld (Prinzip der Quote). Die jeweiligen Gläubigerschutzverbände können in den Gläubigerausschüssen versuchen, zu beeinflussen, wie es mit dem Betrieb oder Teilen davon weitergehen soll, stehen hierarchisch aber unter dem Insolvenzverwalter und dem Gericht. Im Gläubigerausschuss kann in Österreich zudem die Mehrheit der Repräsentanten der verschiedenen Gläubigergruppen – nicht: die Mehrheit der betroffenen Menschen – gegen die Minderheit Beschlüsse fassen (§89 (3) IO).²⁹ Vetorecht gibt es keines.³⁰

Für die Verwertung des Betriebes im Sinne der Gläubiger gibt es im Konkurs wieder mehrere Szenarien, mit denen die Arbeitskräfte konfrontiert sein können. Üblicherweise organisiert der Verwalter die Verwertung. Versteigerungen durch das Gericht sind die Ausnahme.

24 §81a Abs. 2 Z2 IO

25 §114b (2) IO; sowie §114c. (1) IO.

26 Wurde ein Jahr nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens kein Sanierungsplanantrag angenommen, hat das Insolvenzgericht jedenfalls die Schließung anzuordnen oder zu bewilligen – diese Frist kann aus wichtigen Gründen und sofern im Interesse der Gläubiger, aber auch um bis zu zwei Jahre erstreckt werden (§115 (4) IO).

27 Diese Umschreibung des Konkursverfahrens geht auf eine bedeutende diesbezügliche Abhandlung aus dem 17. Jahrhundert zurück, die der Spanier Salgado de Somoza verfasste und die später auch Juristen im deutschsprachigen Raum rezipierten. Der lateinische Volltitel lautete: „*Labyrinthus creditorum concurrentium at litem per debitorem communem inter illos causatam*“ (1651). Somoza begründete einige (aber nicht alle) Eckpfeiler des heutigen Verfahrens. Vgl. grundlegend Forster (2009)

28 Ein Fallbeispiel hierzu ist etwa die Insolvenz der Quelle AG Linz (Lankmayer 2010: 107)

29 In diesem Fall kann ein s.g. „Minderheitsbericht“ beim Gericht deponiert werden (§89 (4) IO), also bei der Letztgewalt im Verfahren. Welchen Unterschied dies aber in der Praxis macht, ist unklar.

30 Experteninterview, ISA. Fr. Mag. Karin Ristic, Seite 11, Zeile 379

(vgl. §119 (1) IO). Er hat zu prüfen, „ob statt der Abwicklung des Vermögens eine andere Art der Verwertung, insbesondere die Gesamtveräußerung des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche, vorteilhafter ist.“ (§ 114a. (4) IO) Diese Option ist besonders bei Großbetrieben relevant, in denen beachtliche Werte gebunden sein können. Ein Fall, bei dem der Konkurs im Gesamtverkauf an einen Investor endete, ist jener der Handelskette *LIBRO* (Bürowaren, Geschenkartikel u.a.m.), die 2002, als es zur Insolvenz kam, mit rund 1.500 Mitarbeitern über 200 Filialen in Österreich betrieb.³¹ Hier organisierte der Verwalter die Versteigerung des Unternehmens. *LIBRO* existiert heute (2017) noch. Mit der Übernahme durch einen Investor ist für die Beschäftigten die Krisensituation aber nicht zwangsläufig vorbei, wie der Fall *Schlecker/dayli* zeigt. Hier kaufte ein Investor aus der Insolvenzmasse von Schlecker Deutschland die österreichische Tochter-GmbH, und betrieb deren Filialnetz unter dem Namen *dayli* weiter, bis der Nachfolger selbst in die Insolvenz schlitterte (Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik 2014). Bei wichtigen Großbetrieben kann in seltenen Fällen auch der Staat aktiv werden, um das Unternehmen und die Arbeitsplätze zu erhalten. Die Instrumente reichen von Überbrückungskrediten bis zur Verstaatlichung. Ein gut dokumentierter Fall aus der Industrie ist der *bail-out* der US-amerikanischen Automobilkonzerne Chrysler und General Motors, die beide im Krisenjahr 2009 insolvent wurden (Goolsbee/Krueger 2015).

Gibt es in der Insolvenz keinen privaten oder staatlichen Investor – und das ist häufig der Fall – ist die *Zerschlagung* des Betriebes die gängige Option der Verwertung, die im Konkurs immer übrig bleibt. Der Betrieb wird liquidiert, die einzelnen Aktiven abverkauft. Bis zum statistischen Beweis des Gegenteils ist es sinnvoll, anzunehmen, dass die Zerschlagung das wahrscheinlichste Resultat eines Konkursverfahrens ist.

Initiiert der Masseverwalter im Konkurs die Stilllegung des Betriebes, ändert sich die Arbeitssituation für die Beschäftigten eklatant. Die organisatorische Zielsetzung kehrt sich radikal um: Bestand diese bislang darin, den Betrieb am Leben und Laufen zu halten, steht nun die bestmögliche Verwertung der verbliebenen Vermögensteile und das Herunterfahren bis zum Nullpunkt bevor. Bei regulären Liquidierungen besorgen dies gelegentlich externe Arbeitskräfte; im Konkurs ist das wegen der Kosten weniger wahrscheinlich, es wird weiter das bisherige Personal genutzt. Die Beschäftigten arbeiten fortan indirekt, oder sogar bewusst und direkt selbst auf das Betriebsende hin; obwohl dies gerade im Widerspruch steht zum Interesse am Erhalt der Arbeitsplätze.

Dass sich in der Insolvenz die Arbeitssituation der Beschäftigten ändert, ist noch aus einem weiteren Grund absehbar: Nicht nur der Betriebszweck ist bald ein anderer, es werden auch die zur Verfügung stehenden Mittel weniger. Überall dort, wo bisher im Betrieb für das reibungslose Funktionieren finanzielle Liquidität erforderlich war, sind Probleme zu erwarten, wenn die Kassen und Konten sich leeren, oder wegen des Insolvenzverfahrens auch nur temporär gesperrt sind. Dies kann je nach Branche den notwendigen Zukauf von ausgelagerten Dienstleistungen betreffen, den Erwerb von Rohstoffen, die Bestellung von Handelswaren, u.a.m. Dann fehlen mitunter wichtige Voraussetzungen des Arbeitsprozesses, wie sie die Beschäftigten bisher kannten. Eine materielle Insolvenz erhöht demnach die Wahrscheinlichkeit für Störungen im Arbeitsablauf, mit denen das Personal dann konfrontiert ist.

31 siehe z.B. Print.de 28.11.2002; Der Standard/APA 08.01.2003

2.4. Sozialpolitische Institutionen speziell für insolvenzbetroffene Beschäftigte

Unter all den Problemen, mit denen Arbeitnehmer konfrontiert sind, wenn ihr Betrieb insolvent wird, sind sozialpolitisch die folgenden anerkannt: Erstens die speziell in der Insolvenz entstehende prekäre Einkommenssituation, zweitens der Bedarf nach insolvenzrechtlicher Beratung und Vertretung, und drittens die drohende Langzeitarbeitslosigkeit, die zur Notwendigkeit beruflicher Neuorientierung führen kann. Im folgenden werden drei sozialpolitische Institutionen vorgestellt, die in Österreich (und teils in anderen Ländern) existieren, um diesen Problemen zu begegnen und den Schaden, den eine Insolvenz betroffenen Arbeitnehmer zufügt, zu reduzieren und zu kompensieren: (1) Die Insolvenzentgeltsicherung, (2) der Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen (ISA), sowie (3) das Instrument der Arbeitsstiftung (Insolvenzstiftung). Im Konkursfall Zielpunkt wurden alle diese drei Institutionen aktiv(-iert). Es ist davon auszugehen, dass deren Modus Vivendi das Konkurserleben der Betroffenen mitbeeinflusst; zugleich wirkt deren Existenz auch in die Handlungskalküle von Wirtschaft und Politik hinein (empirische Hinweise z.B. in: Lankmayer/Specht, 2012; theoretische Diskussion in: Achinger, 1971; Vobruba 2009³²).

2.4.1 Insolvenz-Entgeltsicherung

Bei ihrer Bezahlung müssen Arbeitnehmer in der Insolvenz gleich mit mehreren Komplikationen rechnen: Als insolvent definierte Betriebe sind häufig im Wortsinne zahlungsunfähig; es besteht das Risiko, dass diese Löhne und Gehälter überhaupt nicht mehr auszahlen können und die Beschäftigten Verluste hinnehmen müssen. Zwar wird im österreichischen Insolvenzverfahren ein Teil der Arbeitnehmerforderungen höher als die Ansprüche anderer Gläubiger bewertet, doch was nützt dies, wenn regelmäßig zu wenig Geld vorhanden ist? Selbst wenn Liquidität zum Begleichen rückständiger Entgelte da wäre: Nach Einleitung des Insolvenzverfahrens ist es nicht erlaubt, spontan Gelder auszusahlen, vielmehr müssen besondere Fristen und Regeln eingehalten werden, die die Sache verzögern. In der Insolvenz erhalten Arbeitnehmer von ihrem Betrieb daher oft kurzfristig keine Einkünfte. *Der Vorenthalt und wahrscheinliche Verlust rückständiger Entgelte gefährdet notwendig die wirtschaftliche Existenz von Lohnabhängigen* (Mader 2014: 3). Auch wenn nach Monaten oder Jahren die Insolvenz schließlich aufgearbeitet ist, erhalten Betroffene aus der Masse meist nur einen Bruchteil dessen, was ihnen zusteht. Diese Schwäche des Lohnsystems ist übrigens lange bekannt. Bereits Marx polemisierte dagegen, dass die planmäßig zeitverzögerte Entlohnung von Arbeitskräften, meist am Monatsende, Entgeltausfälle im Insolvenzfall begünstigt: Überall schieße der Arbeiter dem Unternehmer seine Arbeitsleistung vor, "überall kreditiert daher der Arbeiter dem Kapitalisten. Daß dies Kreditieren kein leerer Wahn ist, zeigt [...] der gelegentliche Verlust des kreditierten Lohns beim Bankrott des Kapitalisten".³³

32 Hans Achinger wies als einer der Ersten darauf hin, "»daß die Sozialpolitik nicht nur ein Produkt bestimmter historischer Gesellschaftsverhältnisse ist, sondern daß sie ihrerseits gesellschaftspolitische Daten setzt, je länger ihre Institute und ihr geistiger Einfluß dauern.« (Achinger 1971: 51) Es geht also um die Frage, in welcher Weise soziale Sicherheit als institutionelle Handlungsgrundlage das Handeln der Leute beeinflusst und wie dies wieder auf die Institutionen zurückwirkt" (Vobruba 2009:93)

33 Zit. n. Karl Marx-Friedrich Engels-Werke (Dietz Verlag, Berlin/DDR 1968), Bd. 23, "Das Kapital", Bd. I, Zweiter Abschnitt, S. 188

Soweit der Aufriss dieses sozialen Problems, das politisch heute aber als *überwunden* gilt: Der Verlust des Entgelts im Insolvenzfall wird seit den 1970ern in mehreren Staaten Europas durch Sozialversicherungen weitgehend verhindert. In Österreich brachte 1977 die SPÖ unter Kreisky hierzu das *Bundesgesetz über die Sicherung von Arbeitnehmeransprüchen im Falle der Insolvenz* in den Nationalrat ein, der dieses Insolvenzentgeltsicherungs-Gesetz (= IESG) einstimmig beschloss. Es folgten zahlreiche Novellierungen. Anders als etwa die Unfallversicherung, ist die Insolvenzentgeltsicherung eine vergleichsweise junge Aufgabe des Sozialstaates. "Sozialpolitisch erfüllt sie die Funktion, das soziale Risiko des unverschuldeten Verlustes des Arbeitsentgelts und damit der Unterhaltsmittel durch ein System der Sozialversicherung zu bewältigen." (Mader 2014: 3) Es ist hier nicht der Ort, um sich in die rechtlichen Details der Insolvenzentgeltsicherung zu vertiefen (siehe dazu das Gesetz selbst sowie: Linde 2016; Mader 2014, Liebeg 2007). Auf die Funktionsweise sei aber kurz hingewiesen: Das IESG verpflichtet alle Betriebe, als Zuschlag zum Beitrag der Arbeitslosenversicherung einige Promille der Lohnsumme³⁴ abzuführen; nach dem Verursacherprinzip trägt diese Abgabe ausschließlich der Dienstgeber (Mader 2014: 26). Die Abgaben werden im so genannten *Insolvenzentgeltfonds* (IEF) gebündelt. Kommt es zu einer Insolvenz, können (und müssen) Arbeitnehmer aus diesem Fonds einen Ersatz für ihre offenen Entgeltansprüche beantragen: Das so genannte *Insolvenzentgelt*³⁵.

Anspruchsberechtigt sind *alle* Arbeitnehmer und deren Hinterbliebene, zum Teil auch ehemalige Beschäftigte. Ausdrücklich ausgeschlossen sind dagegen all jene, die als mitverantwortlich für die Insolvenz gelten: Gesellschafter, hinreichend beteiligte Geschäftsführer, Vorstände usw. (Mader 2014: 12). Der fristgerechte Antrag auf Auszahlung von Insolvenzentgelt muss heutzutage bei einer gesonderten Stelle, der *IEF Service GmbH* eingebracht werden (Eigentümer: Republik Österreich).³⁶ Beim IEF startet dann ein eigenes Verfahren, das insofern abhängig vom Insolvenzverfahren ist, als rückständige Forderungen in diesem zuerst anerkannt worden sein müssen.³⁷ Häufig werden Arbeitnehmer über die Insolvenzentgeltsicherung fast alle Ansprüche beglichen bekommen. Genauso sicher gibt es aber auch Fälle, wo Ansprüche offen bleiben, weil sie das IESG nicht deckt: Die zeitlichen, sachlichen und betragsmäßigen Grenzen der Sicherung sind vergleichsweise großzügig bemessen, aber eben vorhanden (vgl. Mader 2014: 13–15).

Der IEF muss mit der Auszahlung des Insolvenzentgelts nicht auf den Abschluss des Insolvenzverfahrens warten: Gleichzeitig mit der Auszahlung des Ersatzgeldes geht die ursprüngliche Forderung auf den IEF über, sodass diesem später so viele Ansprüche wie möglich aus der Masse erstattet werden.³⁸ Trotzdem kann es in der Praxis mehrere Monate dauern, bis tatsächlich Insolvenz-Entgelt an betroffene Beschäftigte ausbezahlt wird. Das Ersatzgeld trifft nicht immer so schnell ein, wie es die Beschäftigten in ihrer prekären finanzi-

34 Die genaue Höhe ist seit jeher Gegenstand politischer Auseinandersetzungen. Am 1. 1. 2015 senkte man die Abgabe von zuvor 0,55 % auf 0,45 %.

35 Die korrektere, aber sperrige Bezeichnung lautete früher: Insolvenz-Ausfallgeld.

36 Ursprünglich administrierten die Arbeitsämter und später die Sozialämter das Insolvenzentgelt mit.

37 Vgl. §6 (2) IESG, wo zu lesen ist: "[...] Wenn das Insolvenzverfahren eröffnet wurde und der gesicherte Anspruch Gegenstand der Anmeldung ist, sind [dem Antrag, Anm.] ein Stück der Forderungsanmeldung (§ 103 IO) und Abschriften der ihr angeschlossenen Urkunden beizufügen [...]"

38 Bei Bedarf kann sich der IEF kurzfristig auch über am Kapitalmarkt aufgenommene Darlehen refinanzieren (Mader 2014:26-27).

ellen Situation benötigen würden. Dazu ein Beispiel: Bei der Großinsolvenz *Schlecker/dayli* wurde kolportiert, die rd. 3.500 Betroffenen würden ab Eröffnung der Insolvenz über zwei Monate darauf warten müssen: "Das Juni-Gehalt und Urlaubsgeld blieb das Unternehmen schuldig und meldete Anfang Juli [2013, Anm.] Insolvenz an. Die ausständigen Gehälter werden voraussichtlich erst im September vom Insolvenz-Entgelt-Fonds (IEF) ausgezahlt."³⁹. Von den fast 35 Mio. € an Arbeitnehmer-Forderungen bei dayli hatte der IEF übrigens neun Monate nach Insolvenzeröffnung rd. 82 Prozent beglichen; rd. 6,3 Mio. € waren noch nicht ausbezahlt; rd. 47 Tsd. € wurden nicht anerkannt (Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik 2014: 167). Beim Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen bestätigte man, dass solche Wartezeiten kein Einzelfall sind, auch wenn kontinuierlich an einer Beschleunigung der Abläufe gearbeitet wird und hier in den letzten Jahren auch Fortschritte erzielt wurden.⁴⁰

2.4.2 Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen (ISA)

Wie erwähnt, hat das Insolvenzrecht für den Laien anfangs Aspekte eines Labyrinths. Eine sinnverwandte Metapher, die eine der Interviewten bemühte, ist die vom Konkurs als einem "riesengroßen Puzzle", bei dem sich die verschiedenen Details und Informationen erst nach und nach zu einem verständlichen Ganzen fügen.⁴¹ Bis der Laie die Lage und die vorhandenen Optionen überblickt, kann es rechtlich bereits zu spät sein für bestimmte insolvenz- oder arbeitsrechtliche Schritte im eigenen Interesse, denn mit der Insolvenz beginnen auch Fristen zu laufen. Zudem sind in den Verfahren bei Gericht und beim IEF zahlreiche Formalitäten zu beachten. Betroffene haben im Insolvenzfall daher Bedarf nach rascher Beratung und zügiger Rechtsvertretung. Nun bieten dies zahlreiche Anwälte an – doch wie viele ArbeitnehmerInnen können sich einen solchen im Insolvenzfall leisten?

Es gibt dazu mehrere Lösungsansätze. Als universale Selbsthilfeorganisation der Lohnabhängigen fungiert traditionell die Gewerkschaft. In Deutschland werden insolvenzbetroffene Arbeitnehmer häufig von diesen Organisationen beraten und vertreten, die je nach Branche und Region unterschiedlich aufgestellt sind.⁴² Auf Österreich traf dies früher ebenfalls zu, mit dem Unterschied, dass ab 1920 mit den *Kammern für Arbeiter und Angestellte* (kurz: *Arbeiterkammer, AK*) eine weitere Anlaufstelle für Arbeitnehmer eingerichtet wurde. Während der Beitritt zu einer Gewerkschaft freiwillig erfolgt, sind bei der Arbeiterkammer alle Arbeitnehmer per Gesetz Pflichtmitglieder und haben rechtlichen Anspruch auf die Vertretung ihrer Interessen. Diese Unterschiede sind in Österreich im Insolvenzfall allerdings mittlerweile nebensächlich: Seit 1997 bündeln AK und österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB) hier ihre Kräfte in einem *gemeinsam* gegründeten Verein, dem *Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen* (kurz: ISA). Anlassgebend waren die Herausforderungen, denen man sich beim Betreuen von Großinsolvenzen gegenüber sah, besonders im Falle der Einzelhandelskette *Konsum Österreich*, deren Insolvenz 1995 gleichzeitig über 10.000 Arbeitnehmer bedroht

39 Nachrichten.at 17.07.2013

40 Experteninterview ISA, Fr. Mag. Karin Ristic, Seite 5, Zeile 179, S.16, Zeile 583ff

41 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (Name geändert), Nr. 1, Zeile 278

42 Experteninterview ISA, Ristic, Seite 7, Zeile 230-236

hatte.⁴³ Der ISA ist seit seiner Gründung darauf spezialisiert, ArbeitnehmerInnen von insolventen Betrieben zu ihrem Recht zu verhelfen. Beim Kompensieren der Folgen von Insolvenzen in Österreich hat er mittlerweile *systemische Bedeutung*: Über 95 % aller Anträge auf Insolvenz-Entgelt, die beim IEF einlangen, werden vom ISA gestellt, der jedes Jahr mehrere zehntausend Arbeitnehmer insolventer Betriebe vertritt (2013: 37.337 Personen) (Mader 2014:5-6; Interview ISA/Ristic, S. 2, Z. 46). Die Größe des insolventen Betriebes ist dabei formal unerheblich; jeder noch so kleine Fall erhält Unterstützung.⁴⁴ Seine Leistungen erbringt der ISA für alle AK- oder ÖGB-Mitglieder kostenlos; der Personal- und Sachaufwand wird u.a. von der Arbeiterkammer(-umlage) finanziert.⁴⁵

Wie jeder andere hat der ISA Zugang zur öffentlichen Insolvenzdatei; in der Praxis sind dessen ExpertInnen aber darauf angewiesen, dass Schuldnervertreter, Betriebsräte, Gewerkschaften, oder Mitarbeiter/innen sie frühzeitig über bevorstehende Insolvenzen informieren, sodass die Beratung desto eher beginnen kann. Für diese gibt es verschiedene Settings: Firmenbetreuungen, Parteienverkehr, Beratungsdienst, Einzeltermine, bis hin zu Informationsveranstaltungen für die versammelte Belegschaft. Die Mitarbeiter/innen erfahren so, was die Insolvenz ihres Arbeitgebers für ihr Dienstverhältnis bedeutet, wie es mit dem Betrieb weitergeht oder auch nicht weitergeht, und wie sie an die ausständigen Gelder gelangen können. Falls es in der Insolvenz zur Schließung von Betriebsteilen kommt, entstehen spezielle Austrittsoptionen und damit regelmäßig ein erneuter Beratungsbedarf, den der ISA dann abdeckt. Nach der Erstinformation können die ArbeitnehmerInnen selbst entscheiden, ob sie den ISA bevollmächtigen wollen, sie im Insolvenzverfahren zu vertreten. Dort ist der ISA, ähnlich wie die Kreditschutzverbände, seit 1999 als *bevorrechteter Gläubigerschutzverband* anerkannt, wodurch ihm in den Verfahren besondere Vertretungs- und Mitwirkungsrechte zustehen (Mader 2014: 5).

Im Insolvenzfall gelten für die Berechnung der Arbeitnehmerforderungen andere steuerliche Grundlagen⁴⁶. Damit diese bei Gericht und beim IEF korrekt eingebracht werden können, ist hier für jeden einzelnen Arbeitnehmer eine Neuberechnung nötig. Der ISA übernimmt dies EDV-unterstützt für die Betroffenen und sorgt für den standardisierten elektronischen Austausch der Daten mit dem IEF, was die Bearbeitungszeit für Anträge auf Auszahlung von Insolvenzentgelt erheblich verkürzt (ebd.). Ein Sonderproblem: Der Schuldner hat im Insolvenzverfahren die Möglichkeit, Forderungen zu bestreiten, der Insolvenzverwalter wird also nicht immer alle Ansprüche anerkennen. "Das Häufigste sind natürlich Überstunden. Das sind die ganzen arbeitsrechtlichen Probleme, die man außerhalb der Insolvenz hat, worüber man sich streitet, können sich auch dort auswirken."⁴⁷ Auch bei flexiblen Arbeitszeitregelungen mit langen Durchrechnungszeiträumen, deren Verbreitung zunimmt, besteht das Risiko, dass damit verbundene Ansprüche im Insolvenzfall strittig werden oder nicht ausreichend gesichert sind (Schietering 2005, 2007, 2008; vgl. Schönauer et al. 2016: 39). Bei solchen Streitfällen kommt dem ISA auch die Funktion zu, den Betroffenen Rechtsschutz

43 Experteninterview ISA, Ristic, Seite 6, Zeile 200 ff.

44 Experteninterview ISA, Ristic, Seite 2, Zeile 65 ff.

45 Ebd.; Mader 2014: 5

46 Die niedrigeren Sätze sind im Detail in § 67 Abs. 8 lit. g EStG (Einkommenssteuergesetz) geregelt.

47 Experteninterview ISA, Ristic, Seite 8, Zeile 288

zu gewähren. Sind irgendwann die rechtlichen Verfahren und die zugehörigen Vorgänge beendet, an denen der ISA im Namen der betroffenen Arbeitskräfte teilnimmt, kann dieser schließlich eine Endabrechnung anfertigen. Anhand dieser lassen sich diverse Teilzahlungen von Insolvenzverwalter und/oder IEF mit der Summe der finanziellen Ansprüche vergleichen.

2.4.3 Arbeitsstiftung vom Typ *Insolvenzstiftung*

Wie in Kapitel I.2.2 beschrieben, bewirkt die gleichzeitige Freisetzung zahlreicher Mitarbeiter oder der gesamten Belegschaft eines Großbetriebes eine ungünstige Ausgangssituation für die Betroffenen auf dem lokalen Arbeitsmarkt – wobei es Möglichkeiten gibt, dem etwa durch Sozialpläne entgegenzuwirken. Eines von mehreren sozialpolitischen Konzepten sieht in diesem Fall das *Outplacement* der Beschäftigten vor: Die Menschen müssen zwar den Betrieb verlassen, sind dann aber nicht sofort der Arbeitslosigkeit ausgeliefert, sondern können zustimmen, stattdessen in eine spezielle Betreuungseinrichtung einzutreten, wo ihnen neben verlängerten Geldbezügen für den Lebensunterhalt auch die Höherqualifizierung oder berufliche Neuorientierung ermöglicht wird. Am Ende steht im Idealfall die erfolgreiche Reintegration in den Arbeitsmarkt. Basierend auf dieser Idee existiert in den USA und Europa eine Vielfalt an Umsetzungsvarianten, die aufzuzeigen hier zu weit führen würde (vgl. Leana/Feldman 1992; Atzmüller 2009; vgl. Kieselbach et al. 2009). Zu erwähnen ist das komplementäre Konzept des *Implacement*, grob verstanden als die Eingliederung der Betroffenen in Qualifizierungsangebote von Betrieben etwa aus anderen Branchen, die auf Personalsuche sind (Atzmüller 2009: 607).

Im Kontext des Falles Zielpunkt kam das spezielle österreichische Modell der *Arbeitsstiftung* zum Tragen (nicht zu verwechseln mit *Vermögensstiftungen*). Die Charakteristiken dieses Modells im Vergleich zu Deutschland hat Offermann (2010) herausgearbeitet. Er unterscheidet vier Typen von Arbeitsstiftungen (ebd.:25f): Bei der *Unternehmensstiftung* sorgt das Unternehmen, das für den Personalabbau oder gar die Schließung eines Betriebes verantwortlich ist, primär mit seinen eigenen materiellen Ressourcen für die Planung und Durchführung der Arbeitsstiftung. Vorreiter war hier die Stahlstiftung der VOEST-Alpine. In der Variante der *Regionalstiftung* können entweder mehrere Unternehmen einer Region gemeinsam eine Arbeitsstiftung gründen, oder es betreiben Gebietskörperschaften eine solche Regionalstiftung und finanzieren sie mit, oder man wählt eine Mischform dessen. Verwandt damit, da ebenso an sektoralen Problemen orientiert, ist die *Branchenstiftung*, etwa die frühere „AUFLEB“ für die Lebensmittelindustrie. Bei der *Insolvenzstiftung* schließlich ist von vornherein ausgeschlossen, dass sich die verantwortlichen Unternehmen an der Arbeitsstiftung beteiligen; es bleibt nur, dass die Allgemeinheit die Organisation und Kosten solcher Insolvenzstiftungen übernimmt, etwa Gemeinden oder Gebietskörperschaften. Zudem ist bei Arbeitsstiftungen regelmäßig das Arbeitsmarktservice (AMS) Österreich involviert. Dieses ist u.a. dafür zuständig, den Unterhalt der TeilnehmerInnen zu sichern, indem es ein Stiftungs-Arbeitslosengeld in Höhe des regulären Arbeitslosengeldes ausbezahlt.⁴⁸

48 Vgl. §18 (5) AIVG; erläutert z.B. in Offermann, 2010: 24-26

Für den Betrieb von Insolvenzstiftungen gibt es zwei Modelle: Entweder man richtet vorsorglich eine solche Form der Arbeitsstiftung ein, unabhängig vom Einzelbetrieb, sodass diese den Belegschaften von insolventen Arbeitgebern im Notfall *sofort* zur Verfügung steht – Insolvenzen gibt es schließlich immer. Dieser Zugang wird in Wien praktiziert, mit der „Regionalstiftung Insolvenz“ des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungs Fonds (kurz: *waff*), die seit 1995 existiert.⁴⁹ In Tirol besteht seit kurzem ein ähnliches Modell.⁵⁰ Oder aber es wird erst anlässlich bestimmter Insolvenzfälle erwogen, eine Arbeitsstiftung einzurichten. Das Vorhaben ist dann eigens zu beantragen und bedarf der Zustimmung des AMS in einem Bescheidverfahren.

Aus der Sicht der Belegschaft eines insolventen Betriebes existiert folglich in Österreich ein Element des Zufalls in Bezug auf die Chance, den Eintritt in eine Insolvenzstiftung offeriert zu bekommen: Wohnen die Betroffenen zufällig in Wien, können sie sich sofort an die offene Insolvenzstiftung des *waff* wenden. Ist der Betrieb zufällig in einem anderen Bundesland etabliert, etwa in Niederösterreich ansässig, hängt es von der Größe des Insolvenzfalls und den politischen Gegebenheiten ab, ob und wie rasch eine Insolvenzstiftung eingerichtet wird. Dass das Recht, in eine solche Stiftung einzutreten, mitunter an den Hauptwohnsitz geknüpft ist, kann außerdem für Mitarbeiter/innen, die aus einem anderen Bundesland zur Arbeit gependelt sind, zum Hindernis werden. Erstrecken sich die Standorte eines insolventen Großunternehmens gar über mehrere Bundesländer, kann es sein, dass Beschäftigte aus Bundesland A ein Stiftungsangebot erhalten, während dies BetriebskollegInnen im benachbarten Bundesland B versagt bleibt. Eben jenes Bundesländer-übergreifende Szenario trat im Fall Zielpunkt ein: Der Betrieb war zuletzt in den vier Bundesländern Wien, Niederösterreich, Burgenland und Steiermark tätig, wobei von den rd. 2.700 Betroffenen mit rd. 1.400 Personen ca. die Hälfte den Hauptwohnsitz in Wien hatte.⁵¹ In den anderen Bundesländern war anfangs unklar, ob es Arbeitsstiftungen geben werde, wobei die Gewerkschaft GPA-djp früh in diese Richtung drängte.⁵² Auf deren Betreiben schufen das Land Steiermark und das steirische AMS bald eine Arbeitsstiftung für die Insolvenzbetroffenen dieses Bundeslandes (ca. 360 Betroffene).⁵³ Für die Zielpunkt-Mitarbeiter im Burgenland wurde im September 2016 – mit Verzögerung – ebenso eine öffentlich finanzierte Arbeitsstiftung eingerichtet.⁵⁴ Die Beschäftigten in Niederösterreich erhielten dagegen keine solche.

Im Fall Zielpunkt gab es schließlich auch noch die folgende Anomalie: Die Logistik wurde kurz vor der Insolvenz einer gesonderten Gesellschaft des Pfeiffer-Konzerns unterstellt (vgl. Kapitel II.1.3). Diese 209 Beschäftigten, primär Lagerarbeiter, verloren insolvenzbedingt genauso den Arbeitsplatz und einige interessierten sich für die Insolvenzstiftung des *waff*, konnten aber nicht eintreten, da die separate Logistikgesellschaft nicht insolvent war.⁵⁵ In den Sozialplanverhandlungen zur Schließung des Logistikzentrums konnte die Gewerkschaft *vida*

49 Experteninterview *waff*, Fr. Horn, Seite 5, Zeile 147-164

50 Tiroler Arbeitsmarktförderungsgesellschaft mbH (amg-tirol) 2017

51 Angabe nach Experteninterview *waff*, Fr. Horn, Seite 4, Zeile 119-127

52 Der Standard 30.12.2015

53 ORF 22.03.2016

54 ORF 16.09.2016

55 Feldprotokoll vom 12. Februar 2016

den Pfeiffer-Konzern nicht zur Finanzierung einer Unternehmensstiftung bewegen, nur zu finanziellen Abfindungen.⁵⁶

Aufgrund der genannten Gegebenheiten waren die Chancen auf den Eintritt in eine Arbeitsstiftung innerhalb der Zielpunkt-Belegschaft ungleich verteilt und, da individuell nicht beeinflussbar, eine Glücksfrage. Die variierenden Angebote der Arbeitsstiftungen und deren Wahrnehmung durch die Betroffenen zu erforschen, hätte eine gesonderte Studie erfordert, auch deshalb, da die Teilnahme daran oft erst nach dem Austritt aus dem Betrieb beginnt und dann eine längere Zeit andauert: Beim *waff* liegt die Teilnahmedauer im Durchschnitt bei 16,5 Monaten.⁵⁷ Die maximal erlaubte Teilnahmedauer bei unter 50-Jährigen beträgt 3 Jahre, bei über 50-Jährigen 4 Jahre. (§18 (5) AIVG; Offermann 2010:25). Was sich in dieser Studie miterheben ließ, ist das *Angebot*, das der *waff* damals Anspruchsberechtigten seiner Insolvenzstiftung machte, so auch den Zielpunkt-Beschäftigten in Wien.

Über den *waff* muss man wissen, dass dieser Fonds neben Insolvenzbetroffenen auch Berufstätige bei der Weiterbildung unterstützt und mit zahlreichen Institutionen kooperiert, weshalb er in seinem Angebot sehr breit aufgestellt ist (vgl. www.waff.at). Jemand, der sich finanziert über AMS und Stadt Wien weiterbilden will, erhält zahlreiche Angebote. Um eine erste Vorstellung dieser Bandbreite zu geben, organisierte der *waff* eigens für die Beschäftigten von Zielpunkt mehrere Informationsveranstaltungen mit Vorträgen, die über eine Stunde dauerten, und trotzdem nur eine Auswahl präsentierten. Damals (2016) bestand große Nachfrage nach qualifiziertem Personal im Gesundheits- und Sozialbereich; die Vortragenden erläuterten daher die Ausbildungsdauer und die Tätigkeitsprofile für Berufe aus diesem Sektor, besonders: Heimhilfe, PflegehelferIn, diplomierte Gesundheits- und KrankenpflegerIn, FachsozialbetreuerIn.⁵⁸ Für diese Berufe bot man in Kooperation mit dem *Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen* sogar "Ausbildungen mit Jobgarantie" an, i.e. der *waff* vermittelt einen hier an Betriebe, die nach erfolgreicher Bewerbung die Ausbildung übernehmen und zusagen, einen nach deren erfolgreichen Absolvierung einzustellen. Für andere Branchen wurden IT-Systembetreuer, Lohnverrechner, und Buchhalter beiderlei Geschlechts gesucht und Qualifizierungen angeboten; dasselbe galt für Installateur/innen und Köch/innen.

Dies bedeutet nicht, dass der Einzelne nur die Wahl hätte, solche nachgefragten Ausbildungen zu absolvieren. Beim *waff* ist aus dem gesamten Markt für Erwachsenenbildung nichts per se ausgeschlossen. Welche Angebote der Einzelne wahrnehmen kann, hängt indes von mehreren Faktoren ab: a) von den schon erworbenen Bildungsabschlüssen b) den eigenen beruflichen Zielen, c) dem aktuellen Angebot am Bildungsmarkt, das wieder teils davon abhängt, was der Arbeitsmarkt gerade nachfragt, d) dem eigenen Alter und e) auch von den Ausbildungskosten. Das Budget betrug damals pro Stiffling maximal 3.800 €. Bei einem Vortrag erfuhr man, für den *waff* sei auch die Absolvierung eines Studiums denkbar, wenn sachlich sinnvoll und der Studienerfolg bewiesen wird; hingegen grenzte sich die anwesende Repräsentantin des Arbeitsmarktservice sofort hiervon ab: Das AMS könne auf Studienwünsche keine Rücksicht nehmen.⁵⁹ Aus alledem folgt, dass sich die konkreten

56 Vgl. ORF 13.05.2016; Die Presse 23.06.2016

57 Experteninterview *waff*, Fr. Horn, Seite 33, Zeile 1089

58 Feldprotokoll vom 12. Februar 2016

59 Feldprotokoll vom 12. Februar 2016

Bildungsinhalte erst in *individuellen Beratungsgesprächen* klären lassen. Auf die Erstberatung folgt die Orientierungsphase. Danach wird ein verbindlicher Bildungsplan entworfen, der genau festlegt, welche Ausbildung, wo und mit welchen Stundenplänen absolviert wird (Gegenzeichnung des AMS vonnöten). Neben den formalen Voraussetzungen (Insolvenz des Arbeitgebers, Hauptwohnsitz Wien, Meldung beim AMS) ist die zentrale Bedingung für die Teilnahme an der Insolvenzstiftung samt Bezug des Stiftungs-Arbeitslosengeldes, dass der oder die Erwerbslose nachweislich im Sinne des Bildungsplans aktiv ist (Anwesenheit, Leistungsnachweise).⁶⁰

Zusammengefasst ist die Insolvenzstiftung ein flexibles Instrument, um Belegschaften von Krisenbetrieben zu neuen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verhelfen. Die individuellen Zugangschancen sind je nach Bundesland verschieden. Der sozialen Treffsicherheit wegen wird jeder einzelne Fall genau geprüft und beraten. Es existiert zudem eine *Selbstregulation* der Teilnehmerzahlen durch mindestens zwei Umstände: Erstens wollen viele Menschen nach einer Entlassung raschest eine neue Stelle antreten, und nicht eine längere Ausbildung auf sich nehmen.⁶¹ Zumal das Risiko besteht, später trotzdem arbeitslos zu bleiben; die Reintegrationsquote liegt je nach Fall zwischen 66 % und 83 % (Offermann 2010: 26; vgl. Schweighofer 2013). Zweitens: Bei einigen der Erwerbslosen, die eine neue Ausbildung erwägen, kann sich die Frage stellen, ob dies finanziell leistbar ist, da das Stiftungs-Arbeitslosengeld deutlich niedriger ausfällt als das Letzteinkommen. Gerade bei Verkaufsberufen im Einzelhandel ist dies evident.

Nachtrag 2017: Für die Insolvenzstiftung des *waff* interessierten sich laut interner Statistik ca. 150 Zielpunkt-Beschäftigte. Davon traten 84 später tatsächlich in die Insolvenzstiftung ein und verbesserten so ihre Qualifikation.⁶²

60 Weiterführende Hinweise zum rechtlichen Rahmen gibt das Arbeitsmarktservice Österreich in seiner *Bundesrichtlinie zur Anerkennung, Förderung und Durchführung von Maßnahmen der Arbeitsstiftung (AST)*

61 Experteninterview *waff*, Fr. Horn, Seite 23, Zeile 736-741

62 lt. E-Mail *waff*, Fr. Horn, 27. November 2017

Kapitelzusammenfassung

Die Hypothese, dass eine Insolvenz eine besondere *Ausnahmesituation* für die betroffenen Beschäftigten darstellt, wurde zunächst in Anlehnung an das Konzept der Insolvenz selbst, die Sonderbestimmungen des Insolvenzrechts, sowie die relative Seltenheit solcher Ereignisse in der individuellen Erwerbsbiografie entwickelt. Im Weiteren wurde gezeigt, dass die Situation der Insolvenz zugleich verschiedene *qualitative* Aspekte umfasst, die diese von einer normalen Arbeitssituation abgrenzen und zu etwas Exzeptionellem machen: Der Arbeitsplatz ist bedroht, das laufende Entgelt womöglich ausständig. In vielen Fällen übernimmt ein Verwalter die Kontrolle über den Betrieb; dessen weiteres Schicksal wird vom Staat überwacht. Bei Gericht entsteht ein kompliziertes Insolvenzverfahren und damit neben dem Betrieb eine gesonderte Handlungsarena, die aber auf diesen zurückwirkt. Die Beschäftigten im Betrieb werden abhängig von diesen äußerlichen Entscheidungsstrukturen. Während des Insolvenzverfahrens kann der Betrieb noch eine Zeit lang fortgeführt werden. Gelegentlich gelingt eine Sanierung. Im Regelfall des Konkurses aber droht die Schließung und Zerschlagung. All das lässt die konkrete Arbeitssituation nicht unberührt: Es fehlt das bisherige vertragliche Gegenüber (Fremdverwaltung), es fehlen materielle Mittel zur Aufrechterhaltung der bisherigen Arbeitsprozesse, und es ändert sich mit dem Beginn der Verwertung im Konkurs überhaupt die organisatorische Zielsetzung. Die empirische Frage ist, wie sich all dies im Detail auswirkt, und wie Beschäftigte, die davon betroffen sind, hierauf reagieren. Angesichts der zahlreichen negativen Folgen wäre es überraschend, herauszufinden, dass betroffene Arbeitnehmer dem Konkurs ihres Betriebes etwas Positives abgewinnen. Den negativen Erlebnisscharakter der Insolvenz mildert vermutlich am ehesten noch die beschriebene sozialpolitische Unterstützung, mit der insolvenzbetroffene Arbeitnehmer in Staaten wie Deutschland und Österreich heute (2017) rechnen können.

3. Forschungsplan und Gang der Untersuchung

Der Leser findet in diesem Kapitel das Konzept, dem die Studie folgte, beschrieben, die Fallauswahl begründet, die Untersuchungseinheiten des Falles eingegrenzt, die verwendeten Methoden erläutert, den Forschungsprozess erklärt, sowie dokumentiert, welche Daten für die Auswertung vorlagen und wie diese durchgeführt wurde.

Im Überblick stellt sich die Studie wie folgt dar: Ausgehend von der Frage, was es für betroffene Arbeitskräfte bedeutet, wenn deren Betrieb wegen eines Konkurses stillgelegt werden muss, wurde als gewichtiger Fall dieser Phänomenklasse der Niedergang der Handelskette Zielpunkt untersucht. Neben dem übergeordneten Fall wurden dazu drei Untersuchungseinheiten näher erfasst und analysiert: Die sich wandelnde Arbeitssituation in den Supermarktfilialen, das subjektive Erleben dessen durch das an diesen Standorten beschäftigte Personal, sowie die sozialpolitische Intervention von außen. Um dem Gegenstand gerecht zu werden, stützte sich die Studie auf einen Methodenmix aus Beobachtungen vor Ort, Interviews mit Betroffenen, Experteninterviews und dem Studium öffentlich zugänglicher Quellen. Die über drei Monate dauernde Feldforschung von Dezember 2015 bis März 2016 folgte dabei den Prinzipien qualitativer Sozialforschung und einigen Aspekten der Grounded Theory-Methodologie. Für die Auswertung des vielfältigen Materials wurden durchgängig Verfahren der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik und der komparativen Analyse angewandt; für die Feinanalysen adaptierte ich den Ansatz von Froschauer/Lueger (2003) und der explikativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

3.1.1 Forschungsdesign: Fallstudie

Eine *Fallstudie zu einem einzelnen Betrieb* ist ein gängiges Verfahren in der Arbeits- und Industriesoziologie. Studien, die auf einzelne Firmen fokussieren, zählen dort zu den „vorherrschenden empirischen Verfahren“ (Pongratz/Trinczek 2010: 7). Als flexible Forschungsstrategie können Fallstudien mit diversen Absichten verbunden sein; die Bandbreite reicht vom praktischen Gestaltungsinteresse bis hin zur gesellschaftstheoretischen Motivation (Pflüger et al. 2010: 45). Im Allgemeinen will dieser Typus von Studie ein Phänomen in seiner angestammten Umgebung, seinem originären Kontext *vertiefend* erfassen, was besonders dann geboten ist, wenn anfangs *nicht* klar ist, wo die *Grenze* zwischen dem Phänomen und dessen Kontext zu ziehen ist (Yin 2009: 18). Beides traf bei dieser Studie zu: Schnell war das übergeordnete Ereignis bekannt, die Insolvenz und die resultierende Betriebsstilllegung. Unklar blieb, inwiefern dies die Arbeitssituation im Supermarkt und das subjektive Erleben der Betroffenen tangiert.

Die vertiefende Befassung mit einem einzelnen oder einigen wenigen Fällen zielt nicht bloß darauf ab, dessen Singularität zu erforschen: „[A] case study is an intensive study of a single unit for the purpose of understanding a larger class of (similar) units.“ (Gerring 2004: 342) Die exemplarische Erkenntnis des Falls wird so angelegt, dass sie am Ende Schlüsse

auf das in ihm enthaltene Allgemeine ermöglicht, das dieser mit anderen, analogen Fällen teilt (Kannonier-Finster 1998). Insofern dienen sozialwissenschaftliche Fallstudien häufig auch der Weiter- oder Neuentwicklung von Theorien. Sie sind indes nicht für jedes Vorhaben gleich geeignet. "In general, case studies are the preferred method when (a) "how" or "why" questions are being posed, (b) the investigator has little or no control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context"(Yin 2009: 2). Diese Kriterien waren alle erfüllt: Erstens sollte bezogen auf die konkursbedingte Stilllegung einer Handelskette geklärt werden, wie das abläuft und wie die davon Betroffenen das erleben. Zweitens konnte und wollte dieses Vorhaben das Konkursverfahren nicht im Geringsten beeinflussen. Drittens untersucht die Studie eine örtlich und zeitlich begrenzte Situation, die von einem damals hochaktuellen, kontemporären Ereignis geschaffen wurde.

Was den ausgewählten Fall interessant macht, wurde in der Einleitung ausgeführt. Den Konkurs der Zielpunkt GmbH herauszugreifen, gründete auf der Überzeugung, dass es sich um einen so genannten *relevatory case*, wenn nicht um einen *unique case* handelt; einen solchen Fall also, der die Gelegenheit bietet, ein Phänomen zu studieren, das der Sozialforschung bisher nicht oder nicht ausreichend zugänglich gewesen ist (Yin 2009: 48).⁶³ Heinz Bude spricht von der "»analytischen Intuition«, die einem sagt, dass man hier auf etwas gestoßen ist, das einem Ideen, Kategorien und Formeln für unbeachtete soziale Sachverhalte und unbedachte gesellschaftliche Zusammenhänge liefern kann"(Bude 2011: 60). Mögen jährlich auch tausende Kleinbetriebe schließen – den plötzlichen Niedergang großer Handelsketten erleben wir nicht jeden Tag. In diesem Sinne hatte die Arbeit stark *explorativen* Charakter.

3.1.2 Falldefinition und Untersuchungseinheiten

Fallstudien lassen sich unterschiedlich anlegen; diese Arbeit wurde als so genannte *embedded case study* konzipiert (Yin 2009: 46). Eine solche Studie ist dadurch gekennzeichnet, dass innerhalb eines einzelnen Falles zugleich auch eine oder mehrere Teil- oder Untereinheiten dieses Falles analysiert werden (Yin 2009: 50). Damit stellt sich die Frage der definitorischen Abgrenzung der analytischen Untereinheiten vom übergeordneten Fall.

→ *Falldefinition*: Als Exemplum fungiert der Konkurs der Zielpunkt GmbH. Der übergeordnete Gesichtspunkt, unter dem der Fall analysiert wird, lautet: Es handelt sich um einen wichtigen Spezialfall der Phänomenklasse Betriebsstilllegung. Nach dem zuvor skizzierten Forschungsstand ist solchen Vorgängen bei aller Verschiedenheit gemein, dass sie die betroffenen Arbeitskräfte auf eine harte Probe stellen.

→ *Untersuchungseinheiten*: Die Einheiten der Analyse dürfen nicht verwechselt werden mit den Personen, die Daten über den Gegenstand liefern. Im Kontext von Betriebsfallstudien sind gängige Untereinheiten der Analyse etwa bestimmte Organisationseinheiten, Abteilungen, Standorte, Programme oder Personengruppen dieses Betriebs. Genauso ist es

63 Die Präferenz zur Bearbeitung dieses Falles teilte in der Planungsphase übrigens die relative Mehrheit der Kommilitonen im Seminar.

möglich, dass die in das Falldesign eingebetteten Untersuchungsobjekte rein analytisch rekonstruierte Einheiten darstellen, die an verschiedene Teilfragestellungen der Studie gebunden sind. Beispiele im organisatorischen Kontext sind etwa ein bestimmtes "soziales Klima", eine bestimmte "Situation", oder die einer Organisation zugrunde liegenden "Werte" (Yin 2009: 50–52). Für diese Studie wurde der Fall auf folgenden Unterebenen analysiert und rekonstruiert:

0. (Die längerfristige Entwicklung des Unternehmens, bevor es zum Konkurs kam)
1. *Der Verlauf des Konkurses, soweit er die Arbeitskräfte an ihrem Arbeitsplatz betrifft.* Die Rekonstruktion beginnt daher *nicht* erst mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens, sondern mit dem Datum, an dem die Arbeitskräfte erstmals von der drohenden Insolvenz erfuhren. Zweitens endet die Untersuchung mit der Schließung der letzten Supermarktfilialen dieses Betriebes, auch wenn das juristische Konkursverfahren wesentlich länger lief.
2. *Die veränderte Arbeitssituation in den Supermarktfilialen.* D.h. die Arbeitssituation im restlichen Betrieb, in der Zentrale, der Verwaltung, der Logistik, wie sie die dortigen Berufsgruppen erlebt haben, wird nicht untersucht. Die Dynamik in diesen Bereichen wird lediglich mitanalysiert als intervenierende Variable auf das letzte Glied der organisatorischen Kette: die lokalen Standorte.
3. Das typische subjektive Erleben der neuen Ausnahmesituation aus Sicht der lokalen Arbeitskräfte, die in den Lebensmittelgeschäften ihren Dienst verrichteten.
4. Die sozialpolitische Intervention.

Der dritte Punkt muss näher erläutert werden: Obwohl Betriebsstilllegungen und erst recht Konkurse häufig einschneidende Ereignisse in der Biographie der Betroffenen darstellen, werden im Folgenden keine Lebensgeschichten, ja nicht einmal besonders individuelle Erlebnisse analysiert. Es geht stattdessen um das typische, und daher kollektive Erleben einer besonderen Lage. Die Studie versucht, die übergreifenden Regelmäßigkeiten einer kollektiven *Ausnahmesituation* darzustellen, die das Gros der Belegschaft im untergehenden Betrieb noch *teilte und gemeinsam durchlebte, bevor* die Arbeitskräfte ihren bisherigen Status verloren, und sich in alle Winde zerstreuten. Dass sich dies alles auch auf die persönliche Lebenswelt auswirkt, wird zwar ebenso skizziert, doch der materiale Anker der Studie bleibt der Arbeitskontext. Welche Wendungen der Konkurs später in der Biografie der tausenden Betroffenen bewirkte, ob beruflich oder persönlich, ob diese wieder Arbeit fanden oder nicht: Dies wäre eine eigene Forschungsfrage.

3.1.3 Methodologie und Methoden

Der Entschluss, eine Fallstudie zu produzieren, legt dessen weitere Methoden nicht von vornherein fest. Ein wichtiger Grundkonsens lautet, dass *eine* Datenquelle alleine nicht ausreicht, um solide Fallstudien zu produzieren. Angestrebt wird "evidence from two or more sources, converging on the same facts or findings" (Yin 2009: 98). Fallstudien wollen sich möglichst

das Ganze eines räumlich und zeitlich begrenzten Phänomens zum Gegenstand nehmen (Kannonier-Finster 1998: 37), und nicht nur einen hoch-abstrakten Ausschnitt davon. Orientiert sich dieser *holistische* Zugang auch an einem fernen Ideal, so kann man sich diesem durch die Kombination mehrerer Verfahren doch besser nähern, als mit einer einzelnen Spezialmethode. Der holistische Zugang impliziert weiterhin, dass der Forscher die verschiedenen Methoden dem Gegenstand anpasst, anstatt den Gegenstand den Methoden zu unterwerfen (ebd.)

In der Planung ging ich davon aus, dass es sich bei dem interessierenden Gegenstand in doppelter Hinsicht um ein *prozesshaftes* Geschehen handelt. Erstens betrifft dies den objektiven Verlauf: Großbetriebe wie Zielpunkt werden selten über Nacht stillgelegt; die Liquidierung zieht sich erfahrungsgemäß über längere Zeit hin. Zuweilen gibt es dabei auch noch die eine oder andere Wendung; die Situation ist zu Anfang nicht notwendig dieselbe wie gegen Ende. Dasselbe gilt zweitens für die subjektive Seite, wo von Interesse ist, wie die Beschäftigten so einen drohenden Arbeitsplatzverlust erleben. Hier ist aus bisherigen Forschungen bekannt: Betroffene erleben und realisieren einen solchen Umbruch im Zeitverlauf durchaus unterschiedlich (Mohr 2010: 474).

Schon weil ein längerer Prozess untersucht werden sollte, waren flexible Erhebungs- und Auswertungsmethoden gefordert, die es ermöglichen, die interessierende Entwicklung, während sie fortschreitet, zu begleiten und anschließend zu rekonstruieren. Zweitens interessierte sich die Studie dafür, welche Perspektive die Betroffenen selbst auf das Geschehen haben. Verschiedene qualitativ-rekonstruktive Methoden empirischer Sozialforschung erfüllen diese zwei Anforderungen, während standardisierte Fragebögen, die schematisch Informationen abfragen, dafür eher ungeeignet sind. Für *rekonstruktive Sozialforschung*, wie sie diese Studie verlangte, gilt: "Die Forschungsinteraktion muss so gestaltet werden, dass die Untersuchungspersonen Gelegenheit haben, in eigener Sprache und gemäß den eigenen Relevanzstrukturen ihr Handeln darzustellen und Sachverhalte zu erläutern. Aus diesem Grunde verwendet die rekonstruktive Sozialforschung offene, nicht-standardisierte Erhebungsverfahren, die nicht oder nur minimal durch Vorgaben seitens des Forschers strukturiert sind." (Bohnsack 2011: 141) Aus methodologischen Gründen müssen die Personen, die an der Forschung teilnehmen, selbst beeinflussen können, in welchem Rahmen sie worüber Auskunft erteilen wollen – oder auch nicht. Auch ethisch spricht einiges für einen solchen Zugang.

Die weitergehende Methodenwahl orientierte sich an dem, was sich in den letzten Jahrzehnten in der Arbeits- und Industriesoziologie bewährt hat, wenn es darum geht, das Geschehen in Betrieben zu erforschen: Für die Datenerhebung wurde orthodox ein Methodenmix aus Feldforschung, Beobachtungen, Interviews, Expertenbefragungen, und Dokumentensammlungen angestrebt (vgl. Pongratz/Trinczek 2010: 9). Der Einsatz mehrerer Methoden trägt zur *Validität* der Forschung und zur Verbesserung der Güte der Ergebnisse bei, sofern diese Methoden miteinander *trianguliert* werden, wie in dieser Studie geschehen: Daten über einen Gegenstand, die mit der einen Methode gesammelt werden, beispielsweise Befragungen, können mit weiteren Daten über *dasselbe* Phänomen, die mit einer anderen Methode gewonnen wurden, etwa durch Beobachtungen, verglichen und im Verbund analy-

siert werden (vgl. Flick 2008). Beobachtungen zu machen und zu inskribieren war schon in dieser Hinsicht nützlich. Darüber hinaus lassen sich durch die persönliche Anwesenheit im Feld und eine zumindest marginale Form der *Teilnahme* am Geschehen Daten gewinnen, die über Dokumente und Gespräche alleine nicht zu haben sind (Lüders 2011: 151). Es geht hierbei nach Hirschauer (2001) nicht zuletzt um die Erfassung *all dessen, was sich* womöglich stimmlos, stumm, wie selbstverständlich, unaussprechlich, vorsprachlich und vermeintlich unbeschreiblich ereignet. Dies war besonders evident mit Blick auf die Frage: Wie verändert der Konkurs die lokale Arbeitssituation in den Supermärkten? Hierüber etwas zu *hören* und zu *lesen* ist gut; besser ist es allerdings, wenn man das, worum es geht, auch *sieht*. Entsprechend diente in dieser Studie der Aufenthalt vor Ort nicht bloß als Zwischenschritt für die Anbahnung von Gesprächen und Interviews. Ich suchte die relevanten Räumlichkeiten in längerer *Feldforschung* planmäßig wiederholt auf und hielt Geschehnisse, die ich dabei sah und hörte, gemäß der Methode der *teilnehmenden Beobachtung* und den Grundsätzen ethnografischer Forschung in Feldnotizen und Beobachtungsprotokollen fest (Jorgensen 1999; vgl. auch Lueger 2000; Girtler 2009).

3.1.4 Feldforschung

Qualitative Feldforschung wirft praktisch und methodisch mehrere Probleme auf. Direkten Zugang zu interessierenden Orten und Menschen zu erlangen, ist ein riskantes Unternehmen, das auch an allerlei Umständen scheitern kann. Darüber hinaus beeinflusst die Art, wie man im Feld agiert, direkt die Güte der Daten und damit die Voraussetzungen und das Niveau der Analyse (– dies alles kann auch “nicht genügend” ausfallen). Darum wird im Folgenden nicht bloß skizziert, welche Prinzipien die Forschung leiteten, wie der Einstieg in das Feld bewältigt und der Forschungsprozess längerfristig organisiert und gesteuert wurde, sondern auch, wie die Untersuchungspersonen reagierten, welcher Verlauf daraus resultierte, und welche Ausbeute sich ergab.

Für diese Studie wurde der Forschungsprozess in drei aufeinanderfolgende Phasen unterteilt – Orientierungsphase, Hauptforschungsphase und Komplementärphase – und operativ als Abfolge kleinerer, aufeinander aufbauender Forschungszyklen organisiert. Die Forschung in viele kurze Zyklen zu unterteilen, die sich wie die Glieder einer Kette aneinanderreihen, ist ein gängiges Verfahren sowohl in der Grounded Theory Methodologie als auch in der Ethnografie, wo die regelmäßig anfallenden Zwischenergebnisse besonders auch die weitere Datenauswahl steuern (Theoretisches Sampling). In der Praxis sah das so aus: Unter der Woche wurden Daten gesammelt und Feldnotizen angefertigt, die dann am Wochenende vorläufig reflektiert und analysiert wurden, zu dem Zweck, zu entscheiden, ob der bisherige Forschungsfokus beibehalten wird oder welche neue Richtung die Woche darauf einzuschlagen ist.

Wie erwähnt, wollte die Fallstudie sich dem Gegenstand zunächst explorativ annähern. Besonders in der Orientierungsphase im Feld wurden daher die Instrumente sowohl der Erhebung als auch der Interpretation bewusst sehr offen gehalten. “Gerade in der Anfangs-

zeit ist *jede* Aktivität und *jede* Beobachtung analyserelevant – und *auch Fehlschläge* sind interpretationsbedürftig, weil sich darin Umgangsformen des Feldes mit einer spezifischen Umwelt manifestieren und sich dadurch die Ordnung des Feldes entäußert“ (Lueger 2000: 64 Hv. im Orig.). Die größtmögliche Offenheit ist ein notwendiges, wenn auch vorübergehendes Stadium interpretativer Forschung. Diese ist nicht per se unstrukturiert, sondern man *verzögert* die Strukturierung zum Zwecke des Erkenntnisgewinns methodisch in kontrollierter Weise (Hoffmann-Riem 1980: 345; Flick et al. 1995: 150).

Sowohl der Input als auch der Output der einzelnen Forschungszyklen und -phasen fielen daher mit der Zeit immer zielgerichteter aus. Mit zunehmendem Fortschritt in der Erhebung und Interpretation der Daten gemäß den Fragestellungen ließen sich sowohl die angewandten Instrumentarien und Methoden, als auch die Analysen immer zweckmäßiger gestalten. Erst nachdem genügend Grundinformationen über das Feld in Erfahrung gebracht und rekonstruiert waren, ergab es beispielsweise Sinn, einen Interview-Leitfaden nach dem Muster des *problemzentrierten Interviews* nach Witzel (1982, 2000) zu entwickeln, der dort, wo die Gesprächspartner dies billigten, die Unterredungen dann strukturierte. Speziellere Fragen zum Kontext des Geschehens zu klären, war indes erst angezeigt, als bereits ein solider Überblick bestand. Deshalb wurden erst in einer *Komplementärphase*, gegen Ende der Feldforschung, gezielte ExpertInneninterviews und erneute Literaturrecherchen durchgeführt.

3.1.5 Feldeinstieg, Sampling, Feldaufenthalt

Für das Gelingen dieser Forschung war es wichtig, sich ein Bild von der Lage vor Ort zu verschaffen und den Kontakt mit den vom Konkurs betroffenen Verkäufer/innen herzustellen. Die Variante, dies *indirekt* über das Management zu erreichen, wurde verworfen, da sonst die völlig freie Einwilligung und die nötige Unabhängigkeit bei der eigenen Forschung nicht gegeben gewesen wäre; Medienberichte indizierten zudem, dass der Konkurs zu einer angespannten Situation zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft führte (vgl. Kap. II.2.3). Stattdessen wurden zwei *direktere* Einstiegspunkte gewählt: Erstens die *Verkaufsräumlichkeiten* der einzelnen Filialen und zweitens später auch Informationsveranstaltungen für betroffene Mitarbeiter/innen.

Der erste Einstiegspunkt, die Supermärkte, in denen die Verkäufer/innen arbeiteten, erklärt sich von selbst: Diese waren ohnehin quasi-öffentliche Räume und jedermann zugänglich. Welche Standorte das Filialnetz des Unternehmens umfasste, ließ sich über die offizielle Webseite bzw. die Insolvenzdatei ermitteln. Auf diese Weise lag vor dem Feldeinstieg ein nach Postleitzahlen gegliedertes Adressverzeichnis aller 229 Filialen vor.⁶⁴ Wegen begrenzter Kapazitäten wurde die Feldforschung auf den Osten Österreichs beschränkt. Hier sollte diese zunächst in Wien beginnen und im zweiten Schritt auf Niederösterreich ausgedehnt werden; in diesem Einzugsgebiet lagen 180 Filialen.

Das gewählte Vorgehen beim Aufsuchen der Supermärkte war simpel: Die erste Phase,

64 Im übrigen enthielt die Insolvenzdatei / das Edikt dieselbe Information.

beim Betreten des Geschäfts umfasste die Beobachtung des Geschehens und das Sammeln natürlicher bzw. nicht-reaktiver Daten aus der Deckung der Kundenrolle. Bald darauf galt es zweitens, das Gespräch mit den Verkäufer/innen zu suchen; bei den Regalen, an der Feinkosttheke oder an der Kassa. Geling dies, deklarierte ich mich drittens als nebenberuflicher Student, der für seine Abschlussarbeit in Soziologie zu einzelnen Fragen des Falles Zielpunkt forscht, und sondierte, ob die Betroffenen mir hier in der einen oder anderen Form behilflich sein wollen, durch Gespräche, die Duldung meiner Anwesenheit, durch Hinweise auf wichtige bevorstehende Termine, und gegebenenfalls durch Interviews. Im Zuge dessen erhielten die Mitarbeiter auf Wunsch auch ein vorbereitetes A4-Blatt ausgehändigt, das Kontaktdaten enthielt und die Forschung skizzierte. Somit konnte schrittweise von verdeckter zu offener teilnehmender Beobachtung übergegangen werden.

Auf diesem Weg mit den Arbeitskräften eine Kooperation einzugehen, erwies sich bei den ersten Versuchen als unerwartet schwierig: Noch bevor Gelegenheit war, sich zu deklarieren, signalisierten die Verkäufer/innen häufig durch einsilbige Antworten, wie wenig Interesse sie daran hatten, mit einem über die Insolvenz zu sprechen. Es gab zwar einen Teil der Belegschaft, der ein höheres Mitteilungsbedürfnis hatte, doch auch diese Personen wurden vielfach misstrauisch und brachen höflich das Gespräch ab, sobald man sich als Forscher zu erkennen gab. Dazu muss man wissen: Sofort nach Bekanntwerden der Zielpunkt-Insolvenz hatten sich Scharen von Journalisten auf den Fall gestürzt. Zahlreiche Arbeitskräfte hielten mich anfangs für einen Vertreter dieser Gattung. Nicht immer gelang es, dies richtigzustellen, zumal den meisten der Wissenschaftsbetrieb fremd und »Soziologie« kein Begriff war.

Besonders reserviert reagierten viele Verkäufer/innen auf die Bitte um ein »Interview«. Sie beklagten, es sei ihnen selbst oder einer Kollegin erst kürzlich passiert, dass die eigenen Angaben zu Zielpunkt verdreht in der Presse gelandet seien. Das zweite wiederkehrende Argument, mit dem die Teilnahme an der Forschung abgelehnt wurde, lautete: Man mache in der Insolvenz gerade eine schwere Zeit durch und habe daher andere Sorgen, als auch noch an einer Forschung teilzunehmen. Terminvereinbarungen wurden vielfach abgelehnt, da man mit dem belastenden Thema so schnell wie möglich abschließen wollte. Glücklicherweise fanden sich mit der Zeit aber doch Beschäftigte, bei denen trotz mancher Bedenken schließlich der Wunsch dominierte, die schwierige Situation zu beschreiben, in die man im Konkurs hineingeraten war. Es schien, als wolle niemand der erste sein, der über die bedrückende Lage spricht. Sobald aber glaubhaft war, dass woanders stationierte Verkäufer/innen die Lage bereits vertraulich geschildert hatten, entstand vielfach das Bedürfnis, dem noch die persönliche Sichtweise hinzuzufügen.

Die Erhebung wurde so lange fortgesetzt, bis die nötige theoretische Sättigung und die Abbruchbedingung für diesen Teil der Forschung erreicht war: Die Ergebnisse begannen sich zu wiederholen. Von den erwähnten 180 Filialen im Einzugsgebiet konnten so schließlich bei einem Sample von 20 davon die lokalen Begebenheiten während der Insolvenz registriert werden. In Wien umfasste das 16 Standorte; in Niederösterreich wurden 4 Standorte angefahren. Innerhalb des dichten Filialnetzes in der Hauptstadt konzentrierte ich mich, der Gesamtverteilung folgend, mehrheitlich auf Standorte in außenliegenden Arbeiterbezirken (12), und in geringerem Maß auf Geschäfte in den bürgerlich dominierten Innenbezirken (4).

Darüber hinaus orientierte sich die Auswahl notwendig an den Schließungsbeschlüssen, die das zuständige Gericht im Edikt bzw. der Insolvenzdatei veröffentlichte. Die sukzessive Schließung einer immer größeren Anzahl von Standorten schränkte die Möglichkeiten, Betroffene zu kontaktieren, immer weiter ein und entfachte eine Art Wettlauf gegen die Zeit. In zwei Referenzfilialen, in denen das Personal die Forschung klar befürwortete, konnte das Geschehen über längere Zeit hinweg nahezu von Beginn an bis zur Schließung nachvollzogen werden, und zwar über wiederkehrende persönliche Besuche, Gespräche, telefonischen Austausch mit der jeweiligen Kontaktperson und mehrmalige Interviews. Die restlichen 18 erwähnten Standorte wurden logistisch bedingt nur 1- bis 2-mal aufgesucht.

Nun zum zweiten Einstiegspunkt: Nach einiger Zeit konnte ein weiterer Schauplatz identifiziert werden, der für die Arbeitskräfte im Konkurs bedeutsam war, nämlich die durch diesen Vorfall ausgelösten *Versammlungen und Informationsveranstaltungen für betroffene Mitarbeiter*, die abseits des Arbeitsortes stattfanden. Während die Insolvenz andauerte und der Betrieb abgewickelt wurde, gab es eine ganze Reihe solcher Veranstaltungen mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten. Je nach Thema organisierte diese entweder der Betriebsrat, die Gewerkschaft GPA-djp, der Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen (ISA), die Arbeiterkammer oder (in Wien) der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungs Fonds (waff). Diese Veranstaltungen, oft von hunderten Mitarbeiter/innen gleichzeitig besucht, erschienen als vielversprechende Alternative, um mit Betroffenen ins Gespräch zu kommen. In diesem *beratenden und informierenden Setting* würden die Arbeitskräfte eventuell weniger unter Druck sein als im Supermarkt und aufgeschlossener für ein Gespräch, so die Überlegung. Dem stand indes entgegen, dass es sich um *nicht-öffentliche* Veranstaltungen handelte. Ich nahm deshalb mit den OrganisatorInnen Kontakt auf und bat darum, am Rande dieser Veranstaltungen das Forschungsvorhaben bewerben zu dürfen. Die Verantwortlichen reagierten aufgeschlossen und kooperativ und stimmten unter der Bedingung zu, dass dies primär erst *nach* den eigentlichen Veranstaltungen geschehe. In einzelnen Fällen erlaubten sie auch die direkte Teilnahme an den Veranstaltungen. Zudem stellten sich mehrere dieser SpezialistInnen, die von Berufs wegen in diesen Insolvenzfall intervenierten, dankenswerterweise auch für Experteninterviews zur Verfügung, als der größte Trubel vorbei war.

Während die ExpertInneninterviews gezielt vereinbart wurden, richtete sich der Call, der den Besuchern der Veranstaltungen anbot, an der Forschung teilzunehmen, allgemein an alle anwesenden Mitarbeiter. So sollten möglichst viele Gesprächspartner gewonnen werden. Nach der Schilderung des Vorhabens wurden die Teilnehmer gebeten, sich bei Interesse an einer Mitwirkung in eine Kontakt- bzw. Terminliste einzutragen. Dieses Prozedere wurde im Abstand mehrerer Wochen bei insgesamt drei Veranstaltungen wiederholt. Gemessen an den Besucherzahlen war auch hier der Response verhalten: Vor der Veranstaltung blieb ich wie vereinbart im Hintergrund, nach den Veranstaltungen eilten die meisten Besucher weg. Jene, die kurz zuhörten, hatten vielfach die erwähnten Bedenken. Trotzdem konnten auch über diesen Weg Kontakte und Interviews in diesem schwierigen Feld gewonnen werden; die Mühe machte sich also bezahlt.

3.1.6 Übersicht über die erhobenen Daten

Am Ende lag das folgende Material für die Detailauswertung bereit:

- 34 Feld- bzw. Beobachtungsprotokolle, hauptsächlich zum Geschehen innerhalb der Supermarkt-Filialen, zwischen Dezember 2015 und Februar 2016
- 13 anonymisierte Interviews mit Filialkräften (15 ¼ Std. Audio = 261 A4-Seiten Transkript)
Gesprochen wurde dabei mit 11 Frauen und 2 Männern. Neun dieser Interviewten waren RegalbetreuerInnen und/oder KassierInnen; zwei weitere fungierten auch als Stellvertreter für die Filialleitung; eine Person war Feinkost-Verkäuferin; und eine weitere schließlich Filialleiterin.
- Sammlung von über 300 Medienberichten, die in den Monaten nach Bekanntwerden der Insolvenz des Betriebs in Zeitungen oder online veröffentlicht wurden; einerseits für das Fact-Checking; andererseits, um Kontextinformationen zum Handeln zentraler beteiligter Akteure zu erhalten.
- 1 Expertinneninterview mit Fr. Mag. Karin Ristic, Leiterin des *Insolvenzschutzverbandes für ArbeitnehmerInnen* (ISA) von Arbeiterkammer und ÖGB (Dauer: 92 min)
- 1 Experteninterview mit Hrn. Mario Ferrari, stv. Regionalgeschäftsführer der *Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier* (GPA-djp); Wirtschaftsbe-
reich 12 / Handel; zuvor der betreuende Regionalsekretär der Betriebsratskörperschaft der Zielpunkt GmbH (Dauer: 63 min.)
- 1 Expertinneninterview mit Fr. Ulrike Horn, Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (waff), Bereich *Arbeitsstiftungen* (Dauer: 100 min.)
- 1 Expertinneninterview beim *Arbeitsmarktservice Wien* (AMS) mit Dr.ⁱⁿ Gerlinde Buchsbaum, Leiterin der Abteilung *Service für Unternehmen* in der Landesgeschäftsstelle, und Mag.^a (FH) Marianne Eggl, Key Account Managerin in der selben Abteilung (29 min.)

Soweit das verwertbare Material.⁶⁵ Die Fülle macht deutlich, dass, während die Feldforschung andauerte, nur vorläufige Analysen erstellt werden konnten. Die nachträgliche Transkription beschäftigte neben dem Beruf drei Monate lang. Im Folgeabschnitt wird die Auswertung näher beschrieben. Einige Interview-Inhalte wurden dabei aus der Analyse ausgeschlossen: a) längere Spekulationen und Mutmaßungen zu den Gründen der Insolvenz und den zwielichten Dingen, die hier vorgefallen sein mögen; b) längere Exkurse über die Situation in der Lebensmittelbranche c) Anekdoten zur eigenen Erwerbsbiografie und d) diverse private, philosophische und politische Abschweifungen. Diese Stellen wurden per Softwarefunktion⁶⁶ ausgeblendet bzw. durch Auslassungszeichen samt Inhaltsangabe ersetzt.

65 Es gab noch ein weiteres Interview, mit Hrn. Johann Mayer, dem Bürgermeister von Orth an der Donau, einer kleineren Gemeinde, die von der Filialschließung in ihrer Nahversorgung beeinträchtigt war (Interviewdatum: 2. Februar 2016). Leider führte dieser Aspekt zu weit von der Hauptfragestellung weg. Nicht realisiert wurden Interviews mit den folgenden Schlüsselpersonen:

- *Betriebsratsvorsitzende* Fr. Snjezana Brajinovic: Lehnte ab, da die Insolvenz für sie psychisch extrem belastend gewesen sei. Sie wolle daher so wenig darüber reden wie möglich, es würde bei späteren Gelegenheiten ohnehin alles nochmals "hochkommen" (Telefonat vom 8. März 2016)
- *Masseverwalter* Dr. Georg Freimüller: Wäre interessant gewesen. Aus Zeitgründen unterlassen.

66 Für die Datenverarbeitung beschränkte ich mich auf freie Software wie LibreOffice (vgl. Stallman 2014). Diese Werkzeuge unterstützten die Analyse mittels Stift und Hirn, ohne sie zu ersetzen.

3.1.7 Auswertung, Analyse, Interpretationstechniken

Die detaillierte Interpretation und Aufbereitung der Daten, die im Feld erhoben worden waren, erstreckte sich mit Unterbrechungen über ein ganzes Jahr. Da es mehrerer Teilanalysen für verschiedene Zeitpunkte des mehrmonatigen Konkurses bedurfte, musste das Material zuerst nach zeitlichen Kriterien geordnet werden. Die eigentliche Auswertung folgte im Kern den Regeln sozialwissenschaftlicher Hermeneutik. Aus den teils konkurrierenden, teils konvergierenden Ansätzen wurden die folgenden ausgewählt und kombiniert: Erstens war der allgemeine Systematisierungsprozess auch nach der Erhebung weiter von der Grounded Theory Methodologie geprägt; dies gilt besonders für die basale Kodier-Technik (Strauss/Corbin 1990; Berg/Milmeister 2008) und für die Befragung des Materials nach handlungstheoretischen Gesichtspunkten (vgl. Strauss 1987). Zweitens benötigte ich zu Beginn jeder Analyse dort, wo ich z.B. in Interviews auf unklare Aussagen traf, auch eine sequenzanalytische Interpretationstechnik; hierfür adaptierte ich die *Feinstruktur-* und *Systemanalyse* nach Froschauer/Lueger (2003) gemäß meiner begrenzten Zielsetzung. Wo der Sinn einer Aussage dennoch unklar blieb, weil diese einen fremden Begriff enthielt oder unbekanntes Kontextwissen voraussetzte, halfen die *explikative (!) Inhaltsanalyse* nach Mayring (2015: 90ff.) sowie zusätzliche Recherchen weiter.

Analysen, die den Regeln rekonstruktiver Sozialforschung folgen, unterscheiden sich deutlich von dem Vorgehen, das wir *intuitiv* wählen würden, wenn die Aufgabe darin bestünde, zu irgendeiner Frage eine Analyse zu erstellen: Intuitiv würde man rasch daran gehen, das existente Material nach diversen Gesichtspunkten zusammenzufassen, so wie es die Schule lehrt. Was man weglässt, was man betont, unter welche Begriffe man die Daten bringt – all das würde sich orientieren an dem, was man selbst oder der Auftraggeber für relevant hält; aufgrund praktischer Erfahrung, aufgrund einer bestehenden Theorie, aufgrund der eigenen Weltanschauung. Eine solche *instrumentelle* analytische Haltung ist oft genug zweckmäßig – nicht aber dort, wo es darum geht, die Wahrnehmungen und das Handeln anderer Menschen in *deren* Perspektive zu verstehen, und *in deren* Eigenart zu rekonstruieren und zu erklären. Für rekonstruktive Sozialforschung muss die Analyse anders gestaltet werden, nämlich als eine Art offener Lernprozess. An dessen Anfang kann *nicht* die Zusammenfassung stehen; ein Verfahren, mit dem man Inhalte *reduziert*, die man bereits versteht und kennt. Viel Zeit vergeht besonders zu Beginn mit dem Gegenteil: Damit, dass der Forscher überhaupt einmal Interpretationen und Hypothesen über den Gegenstand *produziert* und aufschreibt (*extensive Sinnauslegung*). Hierzu müssen Auslegung und Analyse bewusst als ein *langsamer*, geduldiger Prozess gestaltet werden, bei dem die eigenen Erkenntnisse immer wieder reflektiert und am Material geprüft werden (*hermeneutischer Zirkel*).

Für die Analyse lag ein naturgemäß vielschichtiges Material an sprachlichen Aufzeichnungen vor; daher war es anders als bei Fragebogen-Auswertungen nötig, bewusst zu wählen, welches Material man zuerst kodiert und interpretiert, und welches später. Womit anfangen und wie weit die Interpretation einer einzelnen Quelle (Beobachtung, Gesprächsnotiz, Interview) treiben, bevor man zur komparativen Analyse wechselt? Den Regeln der Grounded Theory folgend arbeitete ich hier zuallererst jene zwei Interviews gründlich durch,

die bereits durch Feldforschung und Transkription als die bei weitem ausführlichsten und vielversprechendsten bekannt waren: "In Phasen des *offenen Kodierens* zielt das theoretische Sampling auf Material, das gute Chancen bietet, möglichst viele thematisch relevante Konzepte zu erarbeiten und deren Eigenschaften und Dimensionen systematisch zu entwickeln"(Strübing 2011: 154).

Für diese Studie schlossen sich an das offene Kodieren nicht sofort weitere Kodierschritte (etwa das s.g. axiale Kodieren) an; sondern im Zentrum stand zunächst die hermeneutische Interpretation von Schlüsselpassagen. (Der Anhang enthält ein Beispiel einer solchen Sequenzanalyse einer Textstelle.)

Nach dieser ersten Vertiefung ins Material galt es, zu vermeiden, sich in Einzelheiten und Ideographik zu verlieren und zügig zur komparativen Analyse zu schreiten. Ich selektierte daher anschließend themenverwandte Segmente mehrerer Beobachtungen und Interviews, interpretierte diese unmittelbar hintereinander und verglich sie gebündelt. Mit dieser frühen Anwendung des komparativen Prinzips im Analyseprozess, das von so unterschiedlichen Autoren wie Glaser und Strauss (1998 [1967]) am einen Ende und Girtler (1984 zit. n. Flick, 1995:163) am anderen Ende vertreten wird, entschied ich mich zugleich gegen das konkurrierende, z.B. von Flick vertretene Analysemodell, bei dem man zuerst *sämtliche* "Einzelfälle in ihrem Verlauf interpretiert (und im Anschluß zumindest an einigen Beispielen auch so dargestellt) und erst in einem zweiten Schritt um fallvergleichende, verallgemeinernde Interpretationen ergänzt"(Flick 1995: 164).

Die weitere Materialauswahl folgte inhaltlichen Überlegungen, denn durch das offene Kodieren und die Arbeit der Auslegung entstanden mehrere Konzepte und Kategorien, die dann aufgrund theoretischer Erwägungen zueinander ins Verhältnis gesetzt wurden. So ließ sich eine logische Abfolge gewinnen, die festlegte, welche Unterthemen bzw. Konzepte in welcher Reihenfolge ausgearbeitet werden mussten. Da mit der Betriebsstilllegung ein Prozess analysiert wurde, ließ sich hier einiges chronologisch auflösen – aber nicht alles.⁶⁷

Jede der erwähnten Teilanalysen, bestehend aus einer Vielzahl an Interpretations-, Gruppierungs- und Abstrahierungsschritten, war stets beendet, sobald entweder a) alles verfügbare Material komparativ durchgearbeitet war oder b) vorher bereits eine eindeutige theoretische Sättigung erreicht war. Grob betrachtet ist das analytische Ablaufmodell der Grounded Theory "ein Prozess der Gruppierung von Daten, um die Masse an Daten zu reduzieren, mit der man arbeitet, und um Rohdaten auf höhere Niveaus der Abstraktion zu bringen [...] Mit fortgesetzter Analyse emergieren mehr und mehr Konzepte und Kategorien, bis schließlich [...] keine neuen Ideen mehr aus den Daten entstehen"(Corbin 2011: 74).

Als äußerliches Ergebnis lag nach jeder Teilanalyse stets eine beträchtliche Menge an Dokumenten im Dateisystem vor: Einerseits mehrere sequenzielle und tabellarische Gruppierungen bzw. Zusammenstellungen des erhobenen Materials; andererseits dutzende kleinere und größere Forschungsmanuskripte, bestehend aus den verschiedenen Interpretationen,

67 Beispielsweise stellte ich fest: Die Verkündung der Insolvenz erzeugte bei der Belegschaft eine Belastungsreaktion, da der Verlust der Arbeitsplätze drohte; *gleichzeitig* musste diese emotional damit ringen, erst in letzter Sekunde vom Management darüber informiert worden zu sein. Beides erfuhr das Personal simultan; ich analysierte indes zuerst den "Schock", da dieser allgemeinere Geltung hat und auch bei anderen Betriebsschließungen zu erwarten ist; das Handeln des Managements ist dagegen fallabhängig, und nicht alle Arbeitskräfte deuten dieses gleich.

Paraphrasen, Konzepten und Hypothesen, Reflexionen zum Forschungsstand, sowie erste Schlussfolgerungen und Fragmente einer möglichen Darstellung. Im letzten Schritt, der Erarbeitung einer einheitlichen Darstellung, verdichtete und integrierte ich die Ergebnisse sorgfältig Kapitel für Kapitel zu einem durchgängigen Text.

3.1.8 Prinzipien der Darstellung

Zu entscheiden war schließlich, wie die Ergebnisse präsentiert werden sollten. Eine Variante wäre gewesen, eine abstrakte Theorie mit möglichst wenigen Schlüsselkategorien zu entwickeln; die Grounded-Theory-Methodologie zielt ja in diese Richtung. Verfolgt wurde jedoch etwas bescheidener eine explorative *Einzelfallstudie*. Dies legte es nahe, die Ergebnisse der Studie hinreichend konkret und gegenstandsnahe darzustellen, so, wie das in Traditionen der 'Soziographie' (Jahoda et al. 2009) oder der Ethnographie üblich ist, die einander in diesem Punkt ähneln. Es ging, ähnlich wie bei der Marienthalstudie, in erster Linie darum, "die lokalen und temporalen Bedingungen einer gegebenen Situation zu erfassen, [was] im Widerspruch zu dem Streben der Theoretiker steht, die in der Regel nach Abstraktion von örtlichen und zeitlichen Gegebenheiten suchen." (Flick et al. 1995: 121). Der nahe an den Tatsachen des Falles bleibende Hauptteil sollte zudem für ein breites Publikum verständlich sein; miteingeschlossen jene, die an der Studie teilnahmen und diese erst ermöglichten. Ich versuchte daher erstens den akademischen Jargon, für den Soziolog/innen zu Recht oft kritisiert werden, zu vermeiden und verzichtbare Termini beim Redigieren mit geläufigeren Worten zu beschreiben. Tatsächlich hilft dieser Schritt nicht nur dem Leser; sondern zwingt einen auch selbst, klarer zu denken. Zweitens konzentrieren sich die Kapitel im empirischen Hauptteil auf die Darstellung einzelner zentraler Thesen, gemäß der Maxime, die einzelnen Sachverhalte Schritt für Schritt anschaulich und greifbar zu machen, anstatt viele verwandte Aspekte nur flüchtig zu streifen und anzudeuten.

Was den Textaufbau im empirischen Teil betrifft, wird jedem auffallen: Die Zitate von Gesprächen und Beobachtungsprotokollen nehmen in der Darstellung einen geraumen Platz ein. Obwohl längere Blockzitate den Lesefluss hemmen können, sind diese in Endberichten von rekonstruktiv angelegten Studien methodisch unverzichtbar. Zum einen werden damit das untersuchte Feld und dessen Akteure in ihrer Eigenart überhaupt erst sichtbar (Lamnek 2010: 178). Zum anderen kann der Leser nur so überprüfen, aus welchem empirischen Material die eigenen Erkenntnisse abgeleitet wurden, und ob diese mit den Daten wirklich zusammenpassen (ebd.).

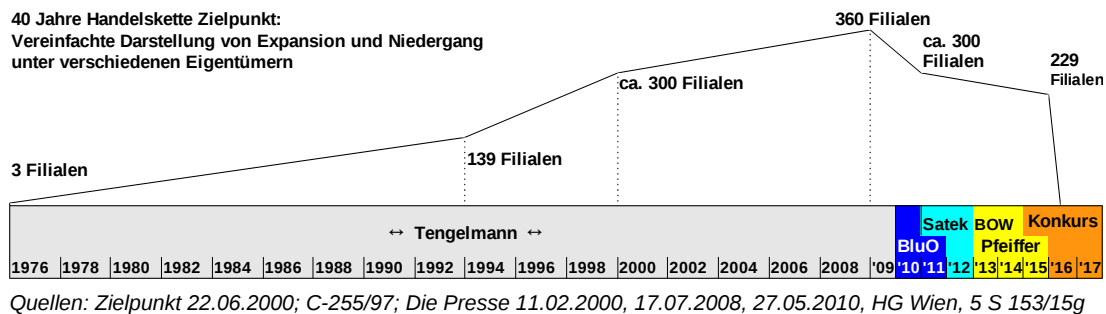
Im Text wurden an Stellen, bei denen dies sinnvoll schien, geschlechtssensible Schreibweisen verwendet (am häufigsten durch den Zusatz: *.../innen*). Dort, wo sich diese sperrigen Denkhilfen sinnlos gehäuft hätten, wurde der Lesbarkeit halber darauf verzichtet. Man sollte dann aus dem Kontext erschließen können, ob etwa bei einer weiblichen Formulierung wie „Verkäuferinnen ... im Supermarkt“ auch die dort ggf. angestellten Männer mitgemeint sind, oder ob ein generisches Maskulinum wie „Arbeitnehmer“, wie üblich, auch Frauen einschließt.

B u c h s t a b e n bilden selbst bei größtem Bemühen ohnehin nur eine Annäherung an die Wirklichkeit. Sie fordern stets die Phantasie derer, die sie lesen.

II. Empirischer Teil

1. Der Fall Zielpunkt

Die Supermarktkette Zielpunkt war eine überregionale Kraft im österreichischen Einzelhandel und zuletzt (2015) in vier Bundesländern mit 229 Filialen vertreten. Bevor man den Betrieb auflöste, war dieser gemessen an der Filialzahl der zweitgrößte Lebensmittelhändler im Großraum Wien⁶⁸ und hatte eine hohe Präsenz im gesellschaftlichen Alltag. Aufgrund der Größe und des jahrzehntelangen Bestehens des Unternehmens empfanden viele Mitarbeiter/innen ihren Arbeitsplatz bei Zielpunkt als vergleichsweise sicher, obwohl bekannt war, dass sich die Firma bereits länger in Schwierigkeiten befand. Die Belegschaft hatte in den 2010er Jahren in kurzer Abfolge viermal hintereinander die Erfahrung gemacht: Egal, wie schlecht der Betrieb angeblich dastand – immer gab es Kaufinteressenten, und immer fand sich ein Käufer. Diese Erfahrung trügte; am Ende kam es anders. Um die Eigenheiten des Falles darzustellen, gibt dieses Kapitel zuerst einen Überblick über die Entwicklung des Unternehmens. Damit einhergehend werden die Arbeitsbedingungen und die Personalstruktur der 2010er Jahre skizziert. Zuletzt wird umrissen, wie der Letzteigentümer von Zielpunkt (Pfeiffer) agierte, bis der Betrieb Ende 2015 Konkurs anmeldete.



1.1. Überblick: Von den Anfängen bis zur Insolvenz

Die Marke "Zielpunkt" wurde in den 1970ern vom deutschen Tengelmänn-Konzern geschaffen – bis diese breite Bekanntheit durch ein nennenswertes Filialnetz erlangte, sollten indes Jahrzehnte vergehen. Die Tengelmänn Warenhandels-gesellschaft baute seit 1972 neben anderen Unternehmungen die internationale Lebensmitteldiskonter-Kette *Plus* auf⁶⁹; dazu errichtete man in Deutschland und anderen europäischen Ländern Filialen unter einem einheitlichen *orange-blauen Design* und Konzept, und wollte dies auch in Österreich tun. Es kam aber anders, da sich ein konkurrierender Händler früher den Allerweltsnamen "Plus" gesichert hatte: Die Pfeiffer Großhandel GmbH besaß seit 1969 ein Patent auf die Marke "Plus Kauf Park".⁷⁰ Tengelmänn's Markteinstieg hierzulande gestaltete sich wie folgt: Man erwarb erstens 1972 die LÖWA Warenhandel GmbH mitsamt 7 Diskont-Märkten und führte diese Marke anfangs weiter. LÖWA war seit 1967 ein früher Diskonter mit Selbstbedienung in Österreich, als die Idee des "arbeitenden Kunden"(Voß/Rieder 2005) erst langsam Fuß

68 Kurier 16.11.2015a

69 Lebensmittel Zeitung 2007

70 Siehe C-255/97, EU:C:1999:240

fasste.⁷¹ Zweitens setzte Tengelmann gleichzeitig in einigen Märkten sein *Plus*-Konzept um, vorerst indes unter dem Namen „Zielpunkt“. (Als dritte Linie schuf man großflächige Verbrauchermärkte unter der Marke „Magnet“.)

Die ersten drei Zielpunkt-Filialen eröffneten 1976.⁷² Mit dem Kapital von Tengelmann im Rücken, wuchs die Zahl der Zielpunkt-, LÖWA-, und Magnet-Filialen von da an kontinuierlich, unter anderem auch dadurch, dass LÖWA Filialen bedrängter oder gescheiterter Konkurrenten übernahm.⁷³ Die Haupt-Konkurrenten BILLA und SPAR expandierten allerdings um einige Größenordnungen stärker. Die LÖWA-Gruppe samt Zielpunkt verzeichnete in diesem Verdrängungswettbewerb schon seit 1988 Verluste.⁷⁴ 1996 stand nach Krisensitzungen und Geschäftsführerwechseln erstmals der Verkauf im Raum, bis man bei Tengelmann entschied, durch die weitere Expansion der Österreich-Töchter eine Kehrtwende zu erzielen (finanziert durch Kapitalzuschüsse und später den Verkauf der Magnet-Märkte an ADEG).⁷⁵

Tengelmann hatte dabei stets ganz Europa im Visier. Erleichtert durch den EG/EU-Binnenmarkt und den Zusammenbruch des Ostblocks hatte man bereits in vielen Ländern unter dem Namen *Plus* Fuß gefasst. Genauso wollten die Eigentümer auch die Filialen in Österreich an die internationale Marke angleichen: *Zielpunkt* sollte in den 1990ern zu *Plus* werden. 1994 benannte die LÖWA-Gruppe 17 ihrer damals 139 Märkte entsprechend um, und plante, dies fortzusetzen.⁷⁶ Prompt klagte der Konkurrent Pfeiffer auf Unterlassung wegen unlauterem Wettbewerb. Das Vorhaben geriet ins Stocken, der Fall kam bis vor den EuGH. Während im Hintergrund der Rechtsstreit lief, gab Tengelmann 1996 das Ende der Marke LÖWA bekannt; die verbliebenen rd. 100 LÖWA-Geschäfte wurden mehrheitlich zu Zielpunkt-Filialen.⁷⁷ 1998 schließlich glich man die letzten dieser Märkte der Marke Zielpunkt an.⁷⁸

In die 1990er Jahre fällt auch die erste inhaltliche Neuausrichtung der Marke „Zielpunkt“, um für Kunden attraktiver zu werden und sich vom Mitbewerb abzugrenzen. Man strebte eine Mittelstellung zwischen dem Diskonter ALDI/HOFER, der damals noch auf ein reduziertes Sortiment ohne *Einkaufserlebnis* setzte, und dem Vollsortimenter BILLA an, dessen Billigmarke „Clever“ damals noch fehlte. Das veränderte Konzept hinter Zielpunkt sah ab 1997 u.a. eine Sortimentserweiterung vor, größere „Frische“-Bereiche mit Obst und Gemüse sowie die Partnerschaft mit dem Fleischlieferanten Schirnhöfer.⁷⁹ Zugleich rationalisierte man und erhöhte den Selbstbedienungsanteil in den Läden, was Personalabbau bedeutete⁸⁰: Beschäftigte LÖWA 1996 noch rd. 4.000 Mitarbeiter, benötigte Zielpunkt zwölf Jahre später fast ein Fünftel weniger Personal für ein wesentlich größeres Filialnetz.⁸¹

71 Handelszeitung 2006:18

72 Zielpunkt 22.06.2000

73 Darunter waren 1990 etwa 36 Läden der Diskontkette „Ledi“, 57 ehemalige „Konsum“-Filialen im Jahr 1995, und 1999 auch 19 Standorte der Handelskette Meinl. Vgl. Handelszeitung 2006, a.a.O.

74 Die Presse 28.06.1996

75 Der Standard 13.07.1996; Kurier 28.02.2000

76 Siehe C-255/97

77 Der Standard 11.10.1996

78 Handelszeitung 2006, a.a.O.

79 Handelszeitung 2006, Der Standard 11.10.1996

80 Der Standard 11.10.1996

81 Zur Lage 1996 ebd., Der Standard 11.10.1996. Zur Lage ein Jahrzehnt später: siehe weiter unten.

Zur Jahrtausendwende existierten bereits knapp unter 300 Zielpunkt-Filialen.⁸² Seitdem verfügte dieser Lebensmittelhändler im Großraum Wien nach BILLA über das zweitdichteste Netz an Filialen.⁸³ Filialen beider Konkurrenten rangen in den Ballungsräumen oft in naher Nachbarschaft zueinander mit Preiskämpfen um Kunden. Obwohl es damals schon hieß, "[i]n den vergangenen Jahren häuften sich die Verluste der LÖWA-Gruppe auf eine Zahl jenseits der Milliarden-Grenze an"⁸⁴ – eine Milliarde Schilling entsprach rund 72 Mio. € – trotz dieser Verluste war von Überschuldung keine Rede. Im Gegenteil: Die kapitalstarke Tengelmann-Gruppe wollte pro Jahr weitere 25-30 Zielpunkt-Märkte eröffnen, bis die Zahl 450 erreicht wäre, und ab 2001/2002 wieder Gewinne schreiben.⁸⁵

Die Eigentümer von Tengelmann ließen indes immer noch nicht ab von dem Plan, die Marke *Plus* auch in Österreich zu etablieren. Der Weg dafür wurde 2003 frei, als der Rechtsstreit mit der Pfeiffer-Gruppe über diese Bezeichnung im Sinne von Tengelmann beigelegt wurde.⁸⁶ Ende 2003, fünf Jahre nachdem Zielpunkt LÖWA ersetzt hatte, entstanden (erneut) die ersten neu errichteten *Plus*-Märkte in Österreich, wobei man mitteilte, beide Schienen, Zielpunkt *und* *Plus*, parallel weiterzuführen.⁸⁷ Dies traf eine Zeit lang tatsächlich zu, obwohl mancher dachte, Zielpunkt würde auf lange Sicht verschwinden. Weitere fünf Jahre später gab Tengelmann überraschend das Ende dieses Experiments bekannt. Man war mit *Plus* in der Zwischenzeit international in Schwierigkeiten geraten.⁸⁸ Die rd. 100 österreichischen *Plus*-Märkte wurden 2008 alle von Zielpunkt übernommen.

Insgesamt verfügte Zielpunkt 2008 über rund 360 Filialen, betrieben von rund 3.300 Mitarbeitern, und machte einen Umsatz von rd. 660 Millionen €. ⁸⁹ Dies dürfte der Höhepunkt der Marktmacht des Unternehmens vor dem späteren Niedergang gewesen sein. In diesen Jahren musste das Unternehmen hohe Investitionskosten tragen und Umsatzeinbußen hinnehmen. Man schrieb weiter Verluste. Bereits Tengelmann plante, unrentable Filialen zu schließen und dabei Personal abzubauen, und begann auch bereits, dies umzusetzen: Die Handelskette sollte um rund ein Fünftel auf 285 Standorte verkleinert werden.⁹⁰ Gleichzeitig versuchte man mindestens seit 2008 den Betrieb zu verkaufen. REWE und SPAR schieden kartellrechtlich als Käufer aus, doch es gab verschiedene andere Interessenten; verkaufshemmend wirkten die Sanierungskosten.⁹¹ Die Weltwirtschaftskrise ab 2008 erschwerte den Verkauf wohl zusätzlich. Es dauerte bis Mitte 2010, bis Tengelmann einen Käufer fand. Damals konkurrierten mindestens vier verschiedene Bieter um den Erwerb von Zielpunkt, darunter der damalige Zielpunkt-Geschäftsführer Johann Schweiger, weitere Top-Manager aus dem Handel, sowie die branchenfremden Investmentfonds Orlando und BluO.⁹²

82 Die Presse 11.02.2000

83 Handelszeitung 2006; sowie Kurier 26.11. 2015

84 Kurier 28.02.2000: 17

85 Ebd.

86 Der Standard 09.11.2003

87 Ebd.

88 Bereits 2005 wurde in Deutschland das Plus-Filialnetz an Edeka verkauft, da man mit den Marktführern nicht mehr konkurrieren konnte (CASH 2010: 33).

89 Die Presse 17.07.2008

90 Oberösterreichische Nachrichten, 15.12.2010

91 Wiener Zeitung 27.05.2010

92 Ebd.; Kurier 20.05.2010

1.1.1 Eigentümerwechsel, Downsizing, Restrukturierungen

Im Mai 2010 verkaufte Tengelmann bzw. die dahinterstehende Familie Haub das Unternehmen an einen Investmentfonds namens *BluO SICAV-SIF* (kurz: BluO).⁹³ BluO war erst 2008, als die Wirtschaft ringsum krachte, mit dem Ziel gegründet worden, sich in diversen Ländern nach Großbetrieben umzusehen, denen die Krise zusetzte, um diese weit unter Wert zu erwerben und nach einer raschen Restrukturierung profitabel zu veräußern.⁹⁴ So geschah es zuvor etwa mit der Textilkette *ADLER Modemärkte*, und so geschah es dann mit *Zielpunkt*. BluO erwarb die Supermarktkette angeblich für "einen hohen einstelligen Millionenbetrag".⁹⁵ Allerdings inkludierte dies nicht das wichtige Immobilieneigentum an den rd. 300 verbliebenen Filialen. Es hieß, die Vermögenswerte bestünden primär im Kundenstock und im Markennamen, zusammengefasst also in der Marktmacht von Zielpunkt.⁹⁶ Verglichen mit den Marktführern war diese durch die Schließungen zwar weiter geschrumpft (Marktanteil damals: rd. 4 %)⁹⁷. Der Jahresumsatz (2010) von über 400 Millionen € zeigte indes: Durch die Arbeit, die damals rd. 3.000 Mitarbeiter leisteten, kauften weiter sehr viele Menschen bei Zielpunkt ein.⁹⁸

BluO überführte das Eigentum an Zielpunkt in eine Aktiengesellschaft und behielt anfangs 100 % der Anteile.⁹⁹ Die von diesem Fonds initiierten Jahre der Umstrukturierung bei Zielpunkt steuerte von 2010 bis 2012 ein Deutscher namens Jan Satek. Ausgebildet als Wirtschaftsingenieur und Maschinenbauer, hatte dieser zuvor Produktionsbetriebe rationalisiert.¹⁰⁰ Von BluO zum Vorstandsvorsitzenden ernannt, versuchte Satek Zielpunkt zuerst für seinen Arbeitgeber zu sanieren. Nach einem Management-Buy-Out 2012 machte er im eigenen Namen weiter.¹⁰¹

Die Sanierungspläne der Jahre 2010-2012 umfassten einen stärkeren "Fokus auf den Osten Österreichs, eine neue, eindeutige Positionierung der Marke Zielpunkt und ein komplett umgekrempeltes Sortiment."¹⁰² Es versteht sich, dass diese "Umkrempelung" beim Personal einiges an Arbeit, und bei den Kunden eine Umgewöhnung erforderte. Um Kunden zu gewinnen, investierte man massiv in Marketing: Der populäre Fußballer Hans Krankl warb nun für Zielpunkt und man eröffnete einzelne neue Standorte. Unrentable Filialen wurden weiter stillgelegt; vereinzelt provozierte dies Proteste von Mitarbeitern, Kunden, und Gemeinden.¹⁰³ Personal sollte anfangs primär in der Zentrale abgebaut werden. Daneben

93 Wiener Zeitung 27.05.2010

94 Financial Times, 2008. Gegründet wurde der Fonds u.a. von dem Millionär und Investor Peter Löw

95 Börsenzeitung 08.02.2012

96 Kurier 20.05.2010. Es hieß damals (ebd.), der Großteil, ca. 220 Filialen sei nur angemietet. Das Eigentum an den rd. 80 restlichen Filialen behielt Tengelmann in einer eigenen GmbH zurück (CASH 2010:32-33), ähnlich wie zuvor der BILLA-Gründer beim Verkauf seiner Kette an REWE. Erst Ende 2015, kurz vor der Insolvenz, erwarb die Pfeiffer-Gruppe dieses Eigentum (s.u.)

97 Die Presse 27.05.2010

98 WirtschaftsBlatt 28.05.2010

99 Vgl. die Details zu Firmenbuchnr 346496d, »ZIP Warenhandel AG« (am 26.11.2013 umgewandelt in »Zielpunkt GmbH«), sowie FB-Nr. 191062z, »Zielpunkt Warenhandel Gesellschaft m.b.H.«

100 Der Standard 07.12.2012; ReTurn (o.D.)

101 WirtschaftsBlatt 08.02.2012

102 Medianet 27.08.2010

103 So z.B. 2012 in Judenburg (Kleine Zeitung, 26.05.2012).

meinte man, Lieferanten sollen beim Sparen mithelfen, indem sie auf 1,5 % ihres Jahresumsatzes bei Zielpunkt verzichten.¹⁰⁴ In jedem Fall musste der Einkauf neu organisiert werden. Satek erbt nicht nur die Probleme, die Tengelmann mit Zielpunkt schon hatte. Er konnte sich zudem gegenüber damals rund 900 Lieferanten und Produzenten nicht mehr auf die Einkaufsmacht dieses internationalen Handelsimperiums stützen.¹⁰⁵

BluO bzw. Satek entschieden bereits wenige Monate nach der Übernahme, im Einkauf (Logistik, Sortiment) vermehrt mit der Pfeiffer-Gruppe zu kooperieren.¹⁰⁶ Frühe Früchte dieser Partnerschaft: Zielpunkt nahm noch 2010 Pfeiffers Bio-Eigenmarke "natürlich für uns" in sein Sortiment auf¹⁰⁷; außerdem führte man 2011, so wie Pfeiffer, Nah & Frisch und andere Händler die Billig-Eigenmarke "Jeden Tag" ein.¹⁰⁸ Dazu schloss man sich der Einkaufsgemeinschaft Markant an; auch mit dem Ziel, mehr österreichische Produkte anzubieten.

Obgleich die Umstrukturierungen die hohen Bilanzverluste erheblich reduzierten, blieb der Betrieb defizitär. Das Management sah bei sich selbst keine Fehler und machte dafür "äußere Umstände" verantwortlich, nämlich den Sortimentswechsel sowie kleine, von Verbänden und Gerichten auferlegte Entgeltverbesserungen für das größtenteils weibliche Personal¹⁰⁹. So gab es 2011 einen Kollektivvertragsabschluss von durchschnittlich 3,6 %, und die Vereinbarung, bis zu 10 Karenzmonate auf Gehaltsvorrückungen anzurechnen. Hinzu kam ein OGH-Urteil, das befand: Wer im Supermarkt vorwiegend kassiert, ist nicht in die Verwendungsgruppe 2, sondern 3 einzustufen.¹¹⁰

Es entstanden Gerüchte von Zerschlagung und erneutem Verkauf.¹¹¹ Später bestätigte die Wettbewerbsbehörde, dass BluO Zielpunkt ursprünglich abwickeln und das Filialnetz unter der Konkurrenz aufteilen wollte.¹¹² Die Behörde unterband das. Damals schon prophezeite der *Kurier*: "Sollte es Zielpunkt nicht im Alleingang in die schwarzen Zahlen schaffen und sich auch kein Käufer finden, könnte er zum Konkursfall werden. Dann würden die Filetstücke wohl erst recht unter Spar und REWE aufgeteilt werden"¹¹³. Doch es waren ohnehin noch andere Investoren an der Handelskette interessiert.¹¹⁴ Am Ende kam Pfeiffer zum Zug. Die wichtigsten Transaktionen, bevor Zielpunkt in den Vollbesitz der Pfeiffer-Gruppe gelangte, dokumentiert die folgende Aufstellung. Es ist eine auffällig rasche Abfolge, die zeigt, dass der Einfluss von Pfeiffer auf Zielpunkt immer mehr wuchs:

104 *Kurier* 21.08.2010

105 Ebd.

106 *Der Standard* 27.08.2010

107 CASH 2010b, *Medianet* 28.09.2010

108 *Medianet* 24.05.2011

109 *Wiener Zeitung*, 02.12.2011

110 vgl. OGH GZ 9 Ob A 33/11k

111 *Kurier* 08.02.2012, *Kurier* 10.04.2012

112 *Wiener Zeitung* 06.03.2012

113 *Kurier*, 10.4.2012: 9

114 So etwa Rudolf Haberleitner, bevor dieser in Schlecker/dayli investierte (*WirtschaftsBlatt* 18.09.12).
Betreffend der Insolvenz von Schlecker/dayli vgl.: Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik, 2014.

05/2010	BluO kauft Zielpunkt und setzt Jan Satek als Sanierer ein ¹¹⁵
02/2012	Meldung: Satek erwirbt 100 % der Anteile. Möglich machten dies stille Gesellschafter, deren Namen er nicht nannte. Es hieß: "An einen raschen Wiederverkauf denkt Satek nicht: "Ich habe kein Exit-Szenario, ich will langfristig investiert bleiben." ¹¹⁶ ; sowie: "Pfeiffer wurde zuletzt immer wieder als Zielpunkt-Interessent kolportiert, was Jan Satek [...] in Abrede stellt." ¹¹⁷
04/2012	Zwei Monate später überlässt Jan Satek 24,9 Prozent der Anteile dem Großhändler Pfeiffer, mit der Option auf 50 Prozent. ¹¹⁸ Damals konfrontierte das WirtschaftsBlatt den Geschäftsführer von Pfeiffer, Erich Schönleitner, mit dem Gerücht, man wolle Zielpunkt mehrheitlich übernehmen und so im Handel die dritte Macht neben REWE und Spar werden. Dieser antwortete im Interview: "Wir können das Thema offen angehen: Das ist ein völliger Blödsinn." ¹¹⁹
11/2012	7 Monate später steigt Jan Satek aus Zielpunkt aus, veräußerte seinen Mehrheitsanteil an eine neu konstruierte <i>BOW Beteiligungs GmbH</i> ¹²⁰ . Als Alleineigentümer galt ein oberösterreichischer Rechtsanwalt, Dr. Gerald Schmidberger; dieser "berät die Pfeiffer-Holding [...] seit einigen Jahren". ¹²¹ Doch man erklärte wörtlich: Zwischen BOW und Pfeiffer gebe es "keine wie immer gearteten Beziehungen" ¹²² .
01/2013	Zwei Monate später wird entgegen bisheriger Darstellungen bekannt, Pfeiffer hat im Hintergrund bereits die Führung bei Zielpunkt übernommen, "zu 85 Prozent sei bereits Pfeiffer-Sortiment eingeführt". ¹²³
11/2013	Pfeiffer meldet der Bundeswettbewerbsbehörde die baldige Vollübernahme von Zielpunkt. ¹²⁴ Kurz darauf erklärten die Pfeiffer-Geschäftsführer, 2015 werde man eine schwarze Null schreiben und: "Mit Zielpunkt werden wir zur starken dritten Kraft im Einzelhandel" ¹²⁵
03/2014	Pfeiffer wird Alleineigentümer (Erwerb der BOW Beteiligungs GmbH) ¹²⁶
25.11.2015	ca. 1 ¾ Jahre später: Insolvenz und Konkurs; initiiert von Pfeiffer, nicht von den Gläubigern. Es folgt die Zerschlagung (Details weiter unten).

115 Die Presse 27.05.2010 ; WirtschaftsBlatt 02.06.2010; vgl. FB-Nr.:191062z, sowie FB-Nr. 346496d

116 WirtschaftsBlatt 08.02.2012: 4

117 Kurier, 08.02.2012: 16

118 Die Presse 26.04.2012

119 WirtschaftsBlatt 22.06.2012: 2. Vgl. Oberösterreichische Nachrichten 20.11.2012

120 Kurier 28.11.12

121 CASH 28.11.12: Abs.1

122 Pfeiffer 28.11.2012: Abs. 1

123 Oberösterreichische Nachrichten 11.01.2013: 11

124 CASH 04.11.2013

125 Kurier 15.01.2014: 16

126 FB-Nr.:270102i, »BOW Beteiligungs GmbH«, Meldung vom 26. März 2014 (LG Wels)

1.2. Arbeitsbedingungen in den Supermärkten

Um zu verstehen, wie sich die Arbeitssituation in den Supermarktfilialen während der Insolvenz veränderte, ist es an dieser Stelle nötig, sich mit der Ausgangssituation in den Monaten und Jahren davor zu befassen. Die Bedingungen bei Zielpunkt unterschieden sich nicht fundamental von dem, was andere Studien zu vergleichbaren Einzelhandelsbetrieben in Europa herausgefunden haben (Bosch/Lehndorff 2005; Voss-Dahm 2009; Grugulis/Bozkurt 2011; Krenn et al. 2014: 87–94). Insofern mag man bei dem Folgenden an irgendeinen beliebigen Supermarkt denken. Im Detail gab es allerdings einige Unterschiede, nicht zuletzt durch die häufigen Umstrukturierungen und die defizitäre Finanzlage, in der sich Zielpunkt befand. Der filialisierte Einzelhandel in Österreich gilt, in gewissem Widerspruch zur Dauerdebatte über die Bedeutung formaler Bildung, statistisch weiter als Hochburg *angelernter* Arbeit (Krenn et al. 2014: 35–36). In Abgrenzung zu höherqualifizierten Tätigkeiten wird dies zuweilen unter dem etwas unglücklichen Schlagwort *Einfacharbeit* diskutiert (Bosch/Weinkopf 2011; Ittermann et al. 2011). Dabei zeigen gerade Studien, die sich näher mit diesem Sektor befassen, dass etwa bei Verkaufsberufen im Einzelhandel viele Arbeiten einfach erscheinen mögen, die Bedingungen, unter denen diese auszuführen sind, aber *alles andere als einfach* sind. (z.B. Voswinkel/Korzekwa 2005)

Was zeichnete demnach die unmittelbare Tätigkeit in den Supermärkten von Zielpunkt im Vergleich zu anderen Berufen aus? Den Schilderungen der Befragten und dem Augenschein nach lässt sich die folgende Charakterisierung für den Lebensmittelhandel bejahen, die aus der Arbeitspsychologie und -medizin stammt. Nach Glaser/Molnar (2016:22) ist die Arbeit in diesem Bereich:

1. körperlich belastend durch schweres Heben und Tragen von Waren sowie häufiges Stehen
2. beeinträchtigt durch den Wechsel von Wärme und Kälte (Kühlregale) und künstliches Licht
3. phasenweise psychisch belastend, wenn hohe Arbeitsmengen unter Zeitdruck zu bewältigen sind
4. nicht nur körperlich, sondern auch emotional¹²⁷ fordernd
5. oft alleine zu bewältigen, teilweise gemeinsam mit KollegInnen
6. durch einen geringen Handlungsspielraum gekennzeichnet, "stark von Anderen bestimmt"(2016: 22)
7. je nach Kundenfrequenz mit Unterbrechungen, Wartezeiten, Störungen verbunden

Obwohl es Unterschiede bei den Tätigkeiten im Supermarkt gibt, etwa zwischen Kassatätigkeit und Regalbetreuung, ging der Trend im Fall von Zielpunkt hin zu einer *funktionalen Flexibilisierung* der Arbeit (vgl. Krenn et al. 2014: 90): Das Verkaufspersonal musste in den Filialen zunehmend *alle anfallenden Arbeiten* erledigen, und nicht nur den einen oder den anderen Bereich, wie noch vor Jahrzehnten üblich. Diese Personalpolitik einer verallgemei-

¹²⁷ Dies wird a.a.O. nicht näher ausgeführt; aus der Arbeitssoziologie liegen indes ähnliche Befunde vor: Arbeitskräfte im Dienstleistungsbereich sind demnach im Kundenkontakt häufig angehalten, ihre eigenen Emotionen zu regulieren, freundlich zu sein, usw., was zu einer Belastung werden kann (einführend: Ruiner/Wilkesmann 2016)

nerten Verantwortung drückte sich auch in der Berufsbezeichnung aus, bei vielen lautend auf: *RegalbetreuerIn mit Kassa*.¹²⁸ Aus den Interviews geht hervor, dass ältere Beschäftigte diesen Wechsel zwischen diversen Tätigkeiten als mühsam erlebten, während jüngere Beschäftigte es als eine der wenigen Möglichkeiten begrüßten, um in diesem Beruf etwas Abwechslung zu haben. Denn in "so gut wie allen Supermarktketten werden Entscheidungen bis in kleinste Details zentral getroffen, nicht zuletzt aus Kostengründen. Im Prinzip geht es im Kern der Arbeit darum, die vorgegebenen Standards so strikt wie möglich umzusetzen. Dies bezieht sich auf fast alle Bereiche: auf das Sortiment, die Preise, die Aufstellung der Waren, bis hin zu Anweisungen für die Kassa-Handhabung"(Krenn et al. 2014: 92).

Fragt man, wer die Arbeiten bei Zielpunkt vor und während der Insolvenz erledigte, lautet die Antwort: In den Verkaufsfilialen arbeiteten zu ca. 80 % Frauen, viele davon Mütter.¹²⁹ Umgekehrt verhielt es sich im Lagerbereich – bei Zielpunkt/Pfeiffer eine klare Männerdomäne. Ein hoher Anteil der Beschäftigten in den städtischen Supermarktfilialen und im Lagerbereich waren zudem MigrantInnen oder Nachkommen derselben.¹³⁰

Die geführten Interviews vermitteln den Eindruck, dass viele der Verkäufer/innen im letzten Jahr der Existenz des Betriebes an die Leistungsgrenze getrieben worden waren: Mit weniger Personal als früher mussten sie die tägliche Arbeit, oft unter Zeitdruck, flexibel bewältigen. Daneben beanspruchte man viele von ihnen für Sondervorhaben, die aus der Umstrukturierung resultierten. Obendrein machte die häufige Personalfluktuations es wiederholt erforderlich, neben der eigenen Arbeit neue Kolleg/innen anzulernen:

"Wir haben immer schon mit den Mitarbeitern gekämpft. Besonders schlimm ist es eigentlich im letzten Jahr geworden, weil so viele neue Mitarbeiter ohne Berufserfahrung, ohne Lebenserfahrung gekommen sind. Junge Mädels mit 17,18 [... beschreibt diese näher ...] Da war dann der Punkt, wo ich gesagt hab: das kanns nicht sein, nur weil die billige Arbeitskräfte sind, dass man im Prinzip auf alle anderen, die die Arbeitskraft das Doppelte und das Dreifache leisten müssen, weil es die ganz einfach no net können und net verstehen, drinnen stehen müssen. Das ist das Schlimme dran. So viel ungelerntes Personal."¹³¹

"Da wird ja gesagt: Für diese Filiale planen wir so und so viele Leute, und sie wissen, dass es in Wahrheit mindestens ein bis zwei zu wenig sind. Aber du musst damit auskommen. Und dann kommt die Bezirksleitung und sagt: Du schreibst zu viele Überstunden [... vertieft dies ...] Naja, wie sollen die Filialen dann keine Überstunden schreiben, ohne zusätzliche Kräfte. Das geht nicht. Das ist im Einzelhandel aber immer und überall so, dass von verschiedenen Seiten widersprüchliche Sachen erwartet werden."¹³²

128 Vor diesem Hintergrund ist auch die erwähnte juristische Auseinandersetzung zu verstehen, ob solche Berufe in Verwendungsgruppe 2 oder 3 einzustufen sind.

129 Experteninterview, waff, Fr. Ulrike Horn, Seite 8, Zeile 241; selbe Angabe in: Experteninterview, GPA-djp, Hr. Marrio Ferrari, S.12, Z. 302

130 Ebd.; vgl. Krenn et. al. 2014:89-90

131 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (Name geändert),Nr. 1, Seite 5, Zeile 153

132 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (Name geändert),Nr. 1, Seite 10, Zeile 355

“Forscher: Jetzt ungefähr, was habt ihr jetzt [an Wochenstunden] ?

P1: 30 Stunden. und wir wollten wechseln auf 35.

P2: Und normal, was mehr ist: Mehr ist's dann *immer* gewesen, das war *immer* so.

Und durch den Umbau, jetzt, die letzten drei Monat, samma auf 38,5 gewesen.

P1: Weil die Chefin nicht da war, haben wir praktisch die Filiale mitgeführt. Weil die Chefin drei Monat gfehl hat. Also haben wir des mitgemacht, 'ned[wahr].

P2: Und jetzt hamma eh den Chef scho länger ang'raunz't g'habt, und jetzt, wo er endlich gsagt hat: wir reden drüber – na jetzt is der Konkurs.“¹³³

Es verwundert unter diesen Bedingungen nicht, dass viele der Angestellten ihre Arbeit bei Zielpunkt als anstrengend beschrieben, obwohl sie betonten, diese gerne gemacht zu haben.¹³⁴ Während in größeren Filialen mehr personeller Spielraum bestand, waren mittlere und kleinere Standorte teils überhaupt nur mit zwei Mitarbeiter/innen besetzt, die sämtliche Arbeiten, die in diesem Supermarkt anfielen, zu verrichten hatten: Bestellwesen, Regale einräumen, auspreisen, Ware vorziehen, Verderbliches umwälzen, verdorbene Ware entsorgen; Kassieren, abrechnen, Kundenbetreuung, Bestandskontrollen, Aktionswechsel, Putzen, Verpackungen pressen, u.a.m. Gelegentlich verfügten auch größere Standorte nur über zwei Verkäufer/innen: Eine Befragte erklärte, in ihrer weitläufigen Filiale, die vorne vier Kassen gehabt hätte, sei man nachmittags nur zu zweit gewesen, vormittags zu dritt. “Ich sage ja, es war wirklich stressig.”¹³⁵

Wie aus dem dritten Beispiel-Zitat hervorgeht, folgte Zielpunkt dem Branchentrend und setzte vermehrt auf Teilzeitarbeitsplätze. Die Dienstpläne unterlagen ebenso einer zeitlichen Flexibilisierung. Vollzeitarbeitsplätze bildeten zunehmend die Ausnahme; ausgeschrieben wurden in den letzten Jahren häufig Stellen zwischen 15 und 30 Wochenstunden.¹³⁶ Dabei hätten einige der Befragten gerne eine Vollzeitstelle gehabt, um finanziell leichter auszukommen.

Die Entlohnung in Verkaufsberufen im Einzelhandel kann nicht anders als niedrig bezeichnet werden: Der österreichische Handels-Kollektivvertrag aus dem Jahre 2015 sah für die Beschäftigungsgruppe 3 (Kassierer/innen, Verkäufer etc.) bei einer Arbeitszeit von 38,5 Wochenstunden im ersten Berufsjahr eine Entlohnung von 1.500 € brutto vor (Wirtschaftskammer Österreich 2015: 35; vgl. Krenn et al. 2014: 89). Wie viel dies netto ergab, kann aufgrund unterschiedlicher steuerlicher Regelungen nur grob angegeben werden. Auf Basis des »Brutto-Netto-Rechners« der Arbeiterkammer ist anzunehmen, dass dies 2015 um die 1.200 € bedeutete.¹³⁷ Die Teilzeitbeschäftigung reduzierte diesen Nettobetrag noch weiter, auf rd. 1.000 € monatliches Einkommen. Diese Schätzung deckt sich mit Interviewaussagen von jungen Zielpunkt-Beschäftigten, die erst kurze Zeit vor der Konkurseröffnung angestellt

133 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun & Hr. Kupfer (Namen geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 243

134 Belege und Beispiele in Kapitel II.5.1

135 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 468

136 Experteninterview, GPA-djp, Hr. Mario Ferrari, Seite 2, Zeile 47. Vergleiche auch Zeitungsmeldungen von 2012: “Gefragt sind Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter. Der Schwerpunkt liegt zur Zeit aber auf Teilzeitkräften für 15 bis 30 Stunden in der Woche”(Kronen Zeitung 08.09.2012: W11).

137 <https://bruttonetto.arbeiterkammer.at/>

wurden: „Ich hab 30 Stunden gehabt, hab tausend- ja, so 1.030 € gehabt“¹³⁸. Dieser Wert lag im Jahr 2015 geringfügig über dem nicht pfändbaren Existenzminimum, dessen allgemeiner Grundbetrag damals 872 € betrug¹³⁹. Filialleiter/innen verdienten etwas mehr, da sie eine Verwendungsgruppe höher eingestuft waren und häufiger eine Vollzeitstelle innehatten. Auch dienstältere Kolleg/innen erhielten kollektivvertraglich aufgrund ihrer angesammelten Beschäftigungsjahre eine etwas höhere Entlohnung. Insgesamt blieb das Einkommen, das die Arbeit in den Supermarktfilialen von Zielpunkt einbrachte, indes niedrig verglichen mit anderen Branchen. „Viel verdient haben wir ja sowieso net. [lacht] Ich mein, das sieht ein jeder anders. Die Firma hat immer geschrien: 'Ihr seid zu teuer, ihr seid zu teuer'. Aber wenn man leben muss von dem, ja, dann schaut das wieder anders aus.“¹⁴⁰

Im nächsten Kapitel wird die weitere Entwicklung von Zielpunkt unter dem Letzteigentümer Pfeiffer verfolgt – bis hin zur Insolvenzerklärung, die schließlich dazu führte, dass der Betrieb das Personal gar nicht mehr entlohnte.

1.3. Der Weg in den Konkurs. Zielpunkt unter Pfeiffer.

Die Pfeiffer-Gruppe gewann ab 2012 immer mehr Einfluss auf Zielpunkt; 2013 übernahm dieser frühere Konkurrent offiziell die Führung des Betriebes. Pfeiffer ist selbst ein bedeutendes Großunternehmen aus dem österreichischen Handel, das tausende Mitarbeiter zählt und hunderte Millionen Euro jährlich umsetzt.¹⁴¹ Der Eigentümer, die Familie Pfeiffer, wurde wiederholt zu den 100 reichsten Familien in Österreich gerechnet¹⁴², und ist seit langem mit Lebensmittel- und Gastro-Sortimenten befasst. Pfeiffer verfolgte seit den 1960ern eine expansive Strategie; erst in West-, dann in Ostösterreich; zum einen durch Eigengründungen, zum anderen durch Übernahmen. Ab 1963 baute dieses Unternehmen unter dem Namen *C+C Pfeiffer* Großhandelsmärkte für Kaufleute nach dem Cash & Carry-Prinzip auf, erst in Oberösterreich, wo der Firmensitz liegt, dann in Salzburg und der Steiermark. Mitbewerber wie METRO taten andernorts Ähnliches. Zugleich fasste die Familie auf allerlei Wegen im Einzelhandel Fuß.¹⁴³ In den 1980ern kaufte Pfeiffer den Händlerzusammenschluss *Unitas/Unimarkt* und baute diesen zu einer Supermarktkette mit über hundert Filialen aus; zugleich positionierte man sich als Lieferant und Franchisepartner hunderter »Nah & Frisch«-Supermärkte, deren Filialen selbstständige Kaufleute betreiben.¹⁴⁴ Vor der Akquirierung von Ziel-

138 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (Name geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 488

139 BGBl II 2014/267 vom 1.1. 2015; zit. n. Zeitschrift für Insolvenzrecht und Kreditschutz 2015: 1

140 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (Name geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 169

141 Für das Jahr 2011, bevor man Zielpunkt eingliederte, wies die Pfeiffer-Gruppe z.B. 732 Mio. Euro Umsatz aus; Zielpunkt selbst in diesem Jahr 540 Mio. Euro (Pfeiffer, 2012:1).

142 Das Wirtschaftsmagazin *trend* schätzte z.B. 2015 das Vermögen von »Pfeiffer, Georg und Familie« auf 770 Mio. € und reihte diesen damit auf Platz 43 der 100 reichsten Österreicher (Himmelfreud-pointner/Voss 2015: 24).

143 Ab den 1960ern betrieb man im Raum Linz die Einkaufszentren „Plus Kauf Park“ und „Pro Kauf Land“; beide später verkauft (C-255/97, EU:C:1999:240; Oberöstr. Nachrichten 31.05.2014).

144 Pfeiffer, o.D.

punkt verband man Pfeiffer in Sachen Supermärkte besonders mit diesen beiden Marken: *Unimarkt* und *Nah & Frisch*. Ergänzend zum Groß- und Einzelhandel unterhielt die Firmengruppe 2015 auch eine Logistik- und Einkaufssparte, mehrere Beteiligungs- und Immobilien-gesellschaften, eine E-Commerce-Division und das Geschäft mit Eigenmarken.¹⁴⁵ Unmittelbar vor, während und nach der Zielpunkt-Insolvenz strukturierte Pfeiffer seine Geschäftsfelder stark um, gab einzelne ab, aquirierte dafür neue, und präsentiert sich heute (2017) als die so genannte »Unimarkt Gruppe«. Dieser Akteur bestimmte die letzten Jahre über Zielpunkt.

Pfeiffer hatte die Handelskette aus dem selben *abstrakten* Grund erworben, wie zuvor der Finanzinvestor BluO oder dessen Vorstand Jan Satek: In der Überzeugung, aus dem Unternehmen trotz dessen Schieflage auf irgendeinem Wege Kapital schlagen zu können, der mächtigeren Vorbesitzern wie Tengelmann nicht opportun erschienen war. Die *näheren* Gründe und Umstände können ohne Zugang zu internen Unterlagen seriös nicht erörtert werden. In Medienberichten finden sich hierzu weit auseinandergehende Deutungen, beginnend mit der Selbstdarstellung von Pfeiffer, man habe durch Zielpunkt längerfristig den Osten Österreichs erobern wollen, sei daran aber gescheitert, bis hin zum Verdacht einer Gewerkschaft, hinter der auffällig raschen Insolvenz von Zielpunkt stecke ein Masterplan, um sich wertvolle Assets zu sichern, während Pfeiffer sich der Schulden entledige.¹⁴⁶ Grob betrachtet wurden in der Ära Pfeiffer die Sanierungsversuche fortgesetzt. Die Zeitung *Der Standard* berichtete Anfang 2013: »Drei Jahre gibt sich Pfeiffer Zeit, um Zielpunkt aus der Verlustzone zu führen«¹⁴⁷ (also ca. bis Ende 2015). Es hieß, die Insolvenzgefahr sei bereits gebannt; der Return on Investment sollte nach Pfeiffers Plänen nach fünf bis zehn Jahren erreicht sein.¹⁴⁸

Wie man die Kehrtwende erreichen wollte? Erstens mit neuem Kapital für die dringenden Investitionen; zweitens durch Umstrukturierungen, die auf die Reduktion laufender Kosten zielten; und drittens durch den Versuch, die Umsätze zu steigern. Pfeiffer ging dabei einige Schritte weiter als zuvor BluO und Satek: Das Unternehmen wurde in verschiedenem Ausmaß in so gut wie allen Unternehmensbereichen umorganisiert. Dies betraf den Einkauf, die Logistik, die Verwaltung, das Filialnetz, das Sortiment, die Werbung und auch die Führung. Dies alles indes, ohne an der Substanz, am grundlegenden Geschäftsmodell und dem Konzept »Supermarkt« zu rühren. Aus Sicht der interviewten Mitarbeiter blieben die Kernarbeiten die gleichen. Auch für die Kunden blieb Zielpunkt in der kurzen Zeitspanne, in der Pfeiffer das Ruder übernommen hatte, im Wesentlichen das, was es war. Das kollektive Bewusstsein wandelte sich nicht so schnell, wie von Management und Marketing erhofft.

Einige der organisatorischen Änderungen wirkten sich direkt auf die Struktur der Arbeitsteilung und damit auf die Arbeitsplätze bei Zielpunkt aus: Pfeiffer integrierte die Logistik und den Einkauf von Zielpunkt immer stärker in die entsprechenden Strukturen der Muttergesellschaft bzw. lagerte diese Funktionen teilweise dorthin aus.¹⁴⁹ Unter anderem ging das Zielpunkt-Zentrallager samt Personal an die Pfeiffer Logistik.¹⁵⁰ In den Supermärkten selbst

145 Vgl. FORMAT 2015: 9

146 Die Gewerkschaft *GPA-djp* erwog deshalb sogar eine Strafanzeige (WirtschaftsBlatt 28.11.2015).

147 Der Standard 11.01.2013: 19

148 Ebd.

149 WirtschaftsBlatt 10.07.2013

150 Wiener Zeitung, 05.11.2013

strukturierte der neue Eigentümer neben dem Sortiment auch die Feinkost-Theken um. Die Verantwortlichen beendeten das teilautonome Shop-in-Shop-Konzept des Fleischproduzenten Schirnhofer, eigentlich bis Ende 2015 vereinbart, und übernahm selbst die volle Kontrolle über diesen Schlüsselbereich. Dazu gliederten sie schon ab 2013 dessen rd. 800 Feinkost-Angestellte direkt bei Zielpunkt ein und reduzierten die Rolle des einstigen Betreibers auf die eines Lieferanten.¹⁵¹ Die personalintensiven Bedientheken stellte Zielpunkt in den Filialen, wo die Frequenz bzw. der Umsatz zu niedrig war, später auf Selbstbedienung um. Im Filialbereich forcierte man weiter flexible Teilzeitarbeitsplätze. Daneben wollte Pfeiffer bei Zielpunkt und Unimarkt insgesamt über 400 Lehrlinge als Arbeitskräfte einsetzen und ausbilden, doppelt so viele wie bisher.¹⁵² Ohne Erfolg: Am Ende hatte Zielpunkt laut Kurier rd. 70 Lehrlinge.¹⁵³

Was die Gesamtzahl der Filialen anbelangt, machte man da weiter, wo Tengemann und BluO bereits begonnen hatten und gab Ende 2013 bekannt, bis 2015/2016 würden weitere 39 der verbliebenen 283 Filialen stillgelegt.¹⁵⁴ Tatsächlich sperrten im angekündigten Zeitraum sogar über 50 Zielpunkt-Filialen zu: Zum Zeitpunkt der Insolvenz war das Filialnetz auf 229 Lokale geschrumpft; manchen davon stand wegen endender Mietverträge ebenfalls das Ende bevor. Die Schließungen bedeuteten für die betroffenen Arbeitskräfte, dass sie nun entweder an einem anderen Standort ihren Dienst versehen oder den Betrieb verlassen mussten. Schließlich sollte auch die Zielpunkt-Verwaltung in Wien wegrationalisiert werden. Zumindest meldete der Betriebsrats-Vize von Zielpunkt dem Kurier, die Personalleitung habe ihm am 23. September 2015 mitgeteilt, dass "die Personalverrechnung in Wien aufgelassen wird [...] Das betrifft sieben Mitarbeiter. Sukzessive wird aber das Wiener Zielpunkt-Headquarter mit rund 130 Angestellten geschlossen."¹⁵⁵ Die Pfeiffer-Gruppe besaß bereits ihre eigene Zentrale in Traun in Oberösterreich.

Teure Neueröffnungen von Filialstandorten gab es umgekehrt nur vereinzelt. Diese bewarb Zielpunkt dafür umso mehr, um die eigene Neupositionierung zu unterstreichen: Die Wiedergeburt des einstigen Diskonters als vollwertiger Supermarkt.¹⁵⁶ Ende 2013 präsentierte das Management der Presse in Wien-Liesing die erste nach Pfeiffers Ideen neu gestaltete Zielpunkt-Filiale, sowohl an der Fassade, als auch in den Verkaufsräumen, und plante auf Basis dieses Prototyps, alle anderen Lokale ähnlich umzugestalten. Diese waren teils sichtbar in die Jahre gekommen. Angesichts der beachtlichen Größe des Filialnetzes handelte es sich um eine längerfristige Investition, die kurz vor der Insolvenz noch im Gange war.

Bis Juni 2015 hatte Zielpunkt, so wurde berichtet, die Außenfassaden von 126 Standorten v.a. in Wien renoviert; im Sommer und Herbst waren in einem denkwürdigen Kraftakt die Innenräume an der Reihe: "Derzeit bauen wir rund 18 Filialen pro Woche innen um, da werden alle Sortimente angegangen [...]. Noch zwei Wochen, dann sind wir fertig."¹⁵⁷, hieß es

151 Der Standard 21.03.2013

152 Heute 14.10.2014

153 Kurier 18.12.2015

154 Kurier 18.10.2013

155 Kurier 09.10.2015: 13

156 Medianet 13.12.2013

157 WirtschaftsBlatt 18.11.2015: 8

wenige Wochen vor der Insolvenz. Die Umbauteams rekrutierten sich teilweise aus Filialkräften, die von anderen Standorten abgezogen wurden. Nun darf man sich den Innen-Umbau nicht so vorstellen, als hätten Handwerker in dieser Zeit bei 18 Filialen pro Woche die Böden herausgerissen und neu verlegt – aber es wurde in gewissem Umfang renoviert und das Angebot erneuert. Selbst bei simplen Maßnahmen wie der Veränderung der Gänge mussten die Waren erst einmal aus den Regalen geschafft werden, und es ergingen neue Vorgaben, wo welche Produkte nachher wieder einzuräumen waren.¹⁵⁸ Solche Außen- und Innenumbauten schmälern selbstredend vorübergehend den Umsatz, da sie das Einkaufen kurzzeitig beeinträchtigen oder sogar unmöglich machen.

Über die Zukunft des Betriebes tätigten Eigentümer, Vorstand und Geschäftsführer in den letzten drei Jahren seiner Existenz zahllose optimistische Äußerungen gegenüber der Presse und wohl auch vor den Mitarbeitern und Lieferanten. Konträre öffentliche Aussagen vor dem Ausrufen der Insolvenz, im Sinne von: die Lage ist ernst, hat der Autor im Archiv der Austria Presseagentur in der Periode 2013-2015 nicht finden können.¹⁵⁹ Hier drei Beispiele aus dem Jahr 2015 für die durchgängige Zuversicht:

Zu Jahresbeginn stand im *WirtschaftsBlatt*: »Wenn man einen schwer kranken Patienten übernimmt, ist er nicht binnen eines Jahres gesund«, räumt [...] Schönleitner ein. Dennoch habe Pfeiffer in dieser Zeit das einstige Minus von mehr als 30 Millionen € auf 11,4 Millionen verringert. Schönleitner: »Wir sind auf gutem Weg.«¹⁶⁰ Im Juni war zu lesen: »Grundsätzlich ist Schönleitner mit der Entwicklung von Zielpunkt zufrieden: [...] Während das Branchenwachstum [...] bei +0,5% lag, legte Zielpunkt um 3,7% zu [...]. Was das Erreichen von schwarzen Zahlen betrifft, sei man "gut drauf" und werde sie voraussichtlich im Geschäftsjahr 2017/18 schaffen.«¹⁶¹ Am 18. November schließlich, eine Woche vor Bekanntgabe der Insolvenz, wurde ein Interview mit Schönleitner publiziert, in dem dieser versicherte, bei Pfeiffer glaube man weiter an Zielpunkt und hinzufügte: »Der Ertrag [...] wird bei minus 11,8 Millionen € annähernd gleich wie im Vorjahr sein, obwohl der Umsatz von 443 Millionen € auf 438,5 Millionen € gesunken ist. [...] Wir haben durch die Optimierung des Zielpunkt-Immobilienportfolios viel gemacht, wir wissen aus unserer Fortbestandsprognose, dass sich das Ergebnis um etwa ein Drittel verbessern wird. [...] 2017 sollten wir dann bei plus minus null sein.«¹⁶²

Es lässt sich nicht sagen, dass dies alles leere Worte waren. Verglichen mit der Vergangenheit hatten sich die jährlichen Verluste tatsächlich Schritt für Schritt verringert. Es war auch nicht ausgeschlossen, dass in späteren Jahren ein »turnaround« erst auf Null und dann in die Gewinnzone gelingt. Doch die Eigentümer – oder deren Kreditgeber – wollten oder konnten sich den langen Atem, den man dafür braucht, irgendwann nicht mehr leisten. Zielpunkt, ein Betrieb, um den sich Tengermann zuvor über 30 Jahre lang bemüht hatte, war zum Investment geworden, das binnen 3 Jahren erste Erträge bringen sollte. Das tat es nicht, im Gegenteil, es verursachte Schulden. Anfangs muss der Glaube da gewesen sein, dies lasse sich rasch ändern. Irgendwann begruben die Eigentümer offensichtlich diese Hoffnung.

158 Dies kam in sämtlichen geführten Interviews zur Sprache.

159 APA DeFacto-Datenbank, Suchbegriff "Zielpunkt", Begrenzung auf 01.01.2013 – 24.11.2015

160 WirtschaftsBlatt, 15.01.2015: 4

161 Medianet 19.06.2015: 16

162 WirtschaftsBlatt 18. 11. 2015,

Die Verkäufer/innen in den Filialen glaubten indes bis zum Paukenschlag der Insolvenz, es laufe alles nach Plan (vgl. ausführlicher Kapitel 2.2.2). Nichts deutet darauf hin, dass sie Details wie die folgenden mitgeteilt bekamen, die in der Fachpresse frühzeitig die Runde machten: Ende 2014 wies Zielpunkt für das Geschäftsjahr 2013/2014 ein negatives Eigenkapital von 25 Millionen € aus. Die Firma galt als buchmäßig überschuldet. Dies sei aber keine "insolvenzrechtliche Überschuldung", die zum Konkursantrag zwingt, teilte Pfeiffer damals mit, denn die Muttergesellschaft gebe für Zielpunkt eine Patronatserklärung ab und versorge diese mit Kreditmitteln. Die weitere Sanierung von Zielpunkt sei durch die Gewinne von C+C Pfeiffer gesichert; dessen Cashflow liege jährlich "bei rund 20 Mio. €; davon fließt rund die Hälfte in Zielpunkt. 2015 werden insgesamt 22 Mio. € investiert, davon entfällt die Hälfte auf die Modernisierung der [...] Filialen."¹⁶³

Groß war daher die Überraschung, als Georg Pfeiffer am 7. November 2015 bekannt gab, diese seine Cashcow per 1. 1. 2016 an den Schweizer Konkurrenten *Transgourmet* zu verkaufen: "»Das hat mit Zielpunkt überhaupt nichts zu tun«, sagt[e] er. »Wenn wir da Probleme hätten, hätten wir Zielpunkt verkauft.«"¹⁶⁴ Der Verkauf von C+C Pfeiffer erzielte dem Vernehmen nach einen Erlös von »gut 200 Millionen Euro«.¹⁶⁵ 17 Tage später (am 24. 11. 2015) meldete man der Kartellbehörde einerseits diese Großtransaktion und andererseits zugleich den geplanten Erwerb jener Gesellschaft, in der Tengemann einst das Immobilieneigentum an rd. 80 Zielpunkt-Filialen zurückbehalten hatte (TREI Real Estate Austria GmbH).¹⁶⁶ Tags darauf kam die Wende: Am 25. 11. 2015 hätte sich die Unternehmensführung mit den sozialen Auswirkungen des geplanten Personalabbaus in der Wiener Zentrale zu befassen gehabt.¹⁶⁷ Es war ein Verhandlungstermin mit Belegschaftsvertretern und der Gewerkschaft vereinbart.¹⁶⁸ Man ließ den Termin platzen.¹⁶⁹ Stattdessen kündigte das Management die Insolvenz an.¹⁷⁰

¹⁶³ Medianet 16.01.2015: 14

¹⁶⁴ Salzburger Nachrichten 06.11.2015: 15

¹⁶⁵ Kurier, 04.12.2015: Abs. 2

¹⁶⁶ Vgl. Bundeswettbewerbsbehörde 2015. Die Transaktion wurde erst nachträglich bekannt und führte zu Spekulationen darüber, warum Pfeiffer sich der Supermarktkette entledigte, einen Teil von deren Immobilien aber behielt (WirtschaftsBlatt 27.11.2015; ORF 28.11.2015).

¹⁶⁷ Experteninterview, GPA-djp, Hr. Mario Ferrari, 24.03.2016, Seite 3, Zeile 57-81

¹⁶⁸ Experteninterview, GPA-djp, Hr. Mario Ferrari, 24.03.2016, Seite 3, Zeile 81ff.

Im Wortlaut: "Dann kam dieser berühmte Tag, wo wir erfahren haben, dass Zielpunkt insolvent ist. Das war eigentlich ein Verhandlungstag für den Sozialplan, im November 2015, wo ich angerufen wurde, von der Sekretärin oder von der Assistentin vom Herrn Dr. Schönleitner, das ist der damalige Geschäftsführer gewesen, wo mir gesagt wurde, dass der Sozialplantermin heute mal abgesagt wird, weil er einen dringenden Termin reinbekommen hat, und sie meldet sich und macht einen neuen Termin mit mir aus. Natürlich ist man über so eine Absage nicht erfreut, aber kann ja mal passieren. Zwei Stunden später habe ich den Anruf bekommen von den Betriebsräten: »wir haben gerade erfahren, dass wir insolvent sind und Zielpunkt wird es überhaupt nimmer geben.«"(a.a.O.)

¹⁶⁹ Ebd.; vgl. ORF 25.11.2015b

¹⁷⁰ ORF 25.11.2015a; Kurier 26.11.2015a

2. “Insolvenz!” – Existenzbedrohende Neuigkeiten

Der folgende Abschnitt widmet sich der Frage, wann und auf welchem Wege die Beschäftigten in den Zielpunkt-Supermärkten von der Insolvenz erfuhren. Anschließend werden die Reaktionen der Belegschaft auf diese Nachricht analysiert. Sie reichten von anfänglicher Überraschung und Ungläubigkeit bis hin zu Schock, Trauer und Verzweiflung, und mündeten in Enttäuschung, Frustration und Ärger über das Handeln des Betriebseigentümers und des Managements. Anhand der Erzählungen der Interviewten werden die Hintergründe beleuchtet. Die bloße Ankündigung der Insolvenz erzeugte bei vielen Betroffenen bereits starke Belastungsreaktionen. Noch bevor irgendwelche materiellen Wirkungen vom Konkurs ausgingen, änderten sich damit die Bedingungen, unter denen weitergearbeitet werden musste, drastisch.

2.1. Wie die Beschäftigten von der Insolvenz erfuhren: Erstreaktion

Bei großen und wichtigen Betrieben wie Zielpunkt stellt sich die Frage: Wenn die Geschäftsführung die Firma als insolvent einstuft, wann und wie informieren die Verantwortlichen *auf der einen Seite* die Belegschaft und *auf der anderen Seite* die Öffentlichkeit? Es gibt Großinsolvenzen, bei denen sich die Information der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zuerst innerhalb der Organisation herumspricht, bevor die Öffentlichkeit und die Medien eingeweiht werden. Es gibt Stilllegungen oder Umstrukturierungen, wo das Management, oft mit dem Betriebsrat gemeinsam, Versammlungen ansetzt, um die Belegschaft auf diese Veränderungen vorzubereiten. Bei Zielpunkt kam es anders: Mitarbeiter/innen und Öffentlichkeit wurden an ein und demselben Tag vor vollendete Tatsachen gestellt. Zwar fällt es schwer, zu glauben, dass in Verwaltung und Top-Management niemand vom Vorhaben, Insolvenz zu beantragen, gewußt haben will. Die Geschäftsleitung musste die Entscheidung und die Formulierung des Antrages schließlich auf Unterlagen und Zahlen stützen, die andere bereitstellten. Indes interessiert hier nicht die Frage des Insiderwissens, sondern die Situation der Beschäftigten in den Supermarktfilialen. Diese erfuhren am 25. November 2015 völlig überraschend vom Entschluss Pfeiffers, die Handelskette in Konkurs zu schicken. Die Nachricht traf sie wie ein Keulenschlag.

Der 25. November war ein Mittwoch, ein normaler Werktag also, an dem in den Zielpunkt-Märkten in den Nachmittags- und Abendstunden reger Betrieb herrschte und zahlreiche Kunden die Geschäfte aufsuchten. Zu den näheren Besonderheiten des Falles zählt, dass die Verkäufer/innen, *obwohl im Dienst*, vielfach erst *später* als so mancher Medienkonsument, Verwandter oder Kunde von der Insolvenz erfuhren. Es war den Befragten in zahlreichen Interviews ein Anliegen, diesen irritierenden Umstand zu schildern. Hier einige Beispiele:

„P1: Das war überraschend dann eben.

P2: Vor allem haben wir's erst erfahren, wo es schon längst in den Medien war.

Forscher: Dann habt ihr's erst erfahren?

P2: Ja.

P1: Um zwei oder um drei am Nachmittag war's in den Medien oder so, und wir haben's erst um 6 am Nachmittag, also am Abend eigentlich erst erfahren.“¹⁷¹

„Tagsüber sind halt verteilt - in der Früh [sic] is a Kundschaft da gewesen, die hat irgendwas gredt mit aner Kollegin, die hat gsagt: 'Jeden Bledsinn in der Zeitung brauchen's net glauben.' Dann am Nachmittag, um Fünfe war wieder ane, und dann nachher aufd Nacht, ham ma's halt so erfahren.“¹⁷²

„Ja ich war in der Arbeit, ich bin in der Kassa gesessen, wie ich das erfahren habe [...] Und das auch noch durch Zufall, weil die eine Kollegin, die schon z'haus gangen ist, hat einen Anruf gekriegt von irgendwem, der ihr das eben gesagt hat, der das in irgendwelchen Nachrichten gesehen hat, und die hat dann gleich in der Firma angerufen und hat uns das gleich gesagt.

Forscher: Also gar nicht von Zentrale und Filialleitung?

Na gar net! Überhaupt net. Weil wie wir noch gesagt haben: Bitt'schön, wofür haben wir einen Betriebsrat? Der wäre doch dafür zuständig gewesen, uns zu informieren. Das ist ja jetzt nicht so, dass uns das jetzt irgendwer sagen soll. Aber nein, wir haben das genau so wie alle anderen irgendwie aus den Medien erfahren.“¹⁷³

„Und in dem Moment hat mich [x] angerufen: Hallo [y], ich hab grad von einer Kundin erfahren: Wir gehen in Insolvenz?

Forscher: Von einer Kundin?

Ja. Weil das Rundschreiben ging raus um 17.30, 18.00 circa. Und um die Uhrzeit – natürlich sollte man – aber im laufenden Betrieb checkt um die Uhrzeit keiner mehr Rundschreiben. Und deswegen haben es die wenigsten aus den Filialen mitbekommen, und die Kunden haben sie darauf angesprochen, und dann Rundschreiben schauen: stimmt leider. Aber die meisten haben es von Kunden erfahren, und aus den Medien haben es auch viele erfahren.“¹⁷⁴

Offensichtlich fand sich die Information über die Insolvenz früher in den Medien, als diese bei vielen Mitarbeiter/innen einlangte. Es war zwar von einem internen, an die Belegschaft adressierten Rundschreiben die Rede (gemeint ist eine Art E-Mail), doch dieses traf verzögert ein und konnte während der Arbeit nochmals verzögert erst gelesen werden. Es gab hierfür keine mobilen Empfangsgeräte, vielmehr existierte in den Supermärkten im Büro hinten ein älterer Computer, auf dem mehrmals pro Woche Rundschreiben mit Arbeitsanweisungen aus der Zentrale einlangten: „Wir können zwar keine E-Mails rausschicken, aber wir können Informa-

171 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot & Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1., Seite 5, Zeile 136

172 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1., Seite 10, Zeile 299

173 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1., Seite 5, Zeile 123

174 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1., Seite 6, Zeile 204

tionen erhalten. Und über dieses Verfahren [...] haben wir praktisch in diesem Rundschreiben erfahren, dass sie eben diese Mitteilung machen, dass die Firma Zielpunkt in Konkurs geht“¹⁷⁵ Aus dem dritten Zitat geht nicht nur hervor, dass einige Mitarbeiter es unangemessen fanden, über dieses Verteilersystem, versteckt zwischen Nachrichten über Aktionsvorgaben, Schlichtpläne und dergleichen eine so gravierende Meldung wie die Insolvenz übermittelt zu bekommen (zumal dieses System keine Rückfrage erlaubte, was dies alles bedeutet). Die letzten beiden Zitate verdeutlichen außerdem: Die Tätigkeit im Supermarkt, die knapp kalkulierten Personalressourcen und der Kundenandrang machten es kaum möglich, so ein Rundschreiben, das in den hinteren Räumen darauf wartet, gelesen zu werden, gleich nach dessen Einlangen abzurufen. Selbst in größeren Filialen war es abends nicht unbedingt üblich, noch elektronische Post zu sichten. Als Beispiel dafür steht die folgende Erzählung:

„P1: [...] die Wochen vorher haben wir umgebaut. Chaos beseitigt vom Umbau.

P2: Dann haben wir Mittwoch allerweil Aktionswechsel gehabt, da is a immer viel zu tun und alles, da warma auch grad fünf Leut war ma glaub i au'fd Nacht noch, waren wir grad fertig mit dem Umräumen und alles, weil da hast Aktionswechsel, da musst hinten ur viel wegräumen, das neue hinräumen und alles, dann nachher im Geschäft alles verteilen, und dann neue Etiketten stecken und alles, die Aktionsetiketten, die alten weg, die Normalpreise hin, und dann nachher von die neuen Aktionen die Preise hin. Und, samma grad fertig geworden, wollt ma fast heimgehen, hamma einen Anruf kriegt, wir sollen in Computer schauen, da is was drinnen, von der Zentrale.“ Da is halt gestanden, dass ma Insolvenz haben.“¹⁷⁶

Anscheinend hatte man gegen Abend auf höherer Ebene doch noch erkannt, dass das Rundschreiben kaum alle zeitgerecht vor Ladenschluss erreichen würde. Zu diesem Zeitpunkt wussten manche Verkäufer/innen noch gar nicht über die Insolvenz Bescheid; andere bereits über Umwege. Ein Teil der Beschäftigten erfuhr davon noch während der Arbeitszeit, ein anderer Teil erst nach Dienstschluss, und ein dritter Teil hatte gerade dienstfrei, als die Nachricht eintraf. Den Inhalt der Nachricht beschrieb eine Filialeiterin so:

„Es war mal nur die Grundinformation, dass Zielpunkt insolvent ist – das Rundschreiben kann ich noch geben, hab es noch [...] dann sind die Sitzungen der BVL [=Bezirksverkaufsleiter] gekommen und da haben wir dann die restlichen Informationen bekommen, inklusive Rundschreiben dann noch, wie was weiter ist, welche Sachen eingestellt werden, wie es ungefähr weiter laufen wird, und dann sind die Informationen eigentlich immer sehr spärlich durchgesickert, immer das Notwendigste, was wir gerade zum Überleben in der Filiale brauchen.“¹⁷⁷

Sofort wurde bekannt, dass die Gehälter ausbleiben werden. Wie es mit dem Betrieb weitergehen werde, blieb anfangs unklar. Pfeiffer teilte mit, dass binnen weniger Tage der amtliche Insolvenzantrag gestellt werde. Gab es anfangs keine verlässlichen Informationen darüber, welche Folgen dies für die Arbeitskräfte hat, so entstand nach Bekanntwerden der Insolvenz rasch eine Fülle von Zeitungsberichten, Spekulationen und Gerüchten, von denen die Betroffenen ebenfalls beeinflusst wurden.

175 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 273

176 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun & Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 9, Zeile 286

177 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 9, Zeile 283

2.1.1. Erstreaktion

Wie muss man sich angesichts der Umstände die erste Reaktion der Beschäftigten auf die Schreckensnachricht der Insolvenz vorstellen? An diesen Moment, an die Situation und die dabei aufkommenden Gefühle konnten sich alle Befragten noch genau erinnern. Hierzu ein paar typische Erzählungen:

“P1: Eh noch voll im Stress, und dann kommt, ah, der Mann von meiner Arbeitskollegin, voll aufgelöst, und hat ihr das erzählt, sie erzählt das mir. Mir ist momentan – sag ich: 'Na, geh bitte, es wird schon lauter Blödsinn immer geschrieben, das stimmt net', sag ich, bis er mir das lesen hat lassen. Mir ist dann momentan die Lade owe'gefallen, also das war ein Schock, da hab i ma 'dacht: Na, wirklich? Was jetzt?

P2: Da fliegst [du] aus allen Wolken.”¹⁷⁸

“Ich habe es um halb Sieben am Abend erfahren. Meine Kollegin hat mich angerufen. Habe ich gesagt: Na, das gibt's nicht, das kann nicht sein! Dann wurde ich nochmal angerufen 'ja das stimmt', dann habe ich ein SMS geschrieben, an einen guten Freund von mir, er soll ins Internet reinschaun, ob das wirklich drinnen steht, hab dann eine Antwort bekommen: Ja, das stimmt. Ja, und dann ist halt alles zusammengebrochen.”¹⁷⁹

“[...] am 25. November habe ich Dienst gemacht, dass ich arbeite Vormittag [(...) erwähnt dann private Erledigungen am Nachmittag] und dann war ich fertig, hat mich Chefin angerufen, und hat mir erzählt, dass die haben ein Rundschreiben bekommen, dass – Zielpunkt ist pleite.

Forscher: Wie ist es Ihnen da gegangen?

Sehr schlecht. Sehr schlecht. Ich habe zuerst geglaubt, sie hat das nicht gut gelesen [lacht] oder sie hat das nicht gut verstanden, was steht auf Zettel! Aber sie hat gesagt: Nein, das ist wirklich so.”¹⁸⁰

“[...] dann am Abend, ruft mich mein Umbauleiter, und er hat gesagt: Die Firma gibt's nicht mehr. Die Firma ist Konkurs. Und ich war selber überrascht: "Was?". Ich hab mir gedacht: Ein Scherz oder sowas.”¹⁸¹

Die erste Reaktion bestand also aus Überraschung und Ungläubigkeit. Die Beschäftigten vermuteten zunächst, da sei eine journalistische Falschmeldung unterwegs – wie das ja tatsächlich öfters vorkommt. Die Richtigkeit der Information wurde zunächst bezweifelt. Trotz mehrfacher Beteuerungen von Kolleginnen und Freunden konnte die Mitarbeiterin im zweiten Beispiel, es im ersten Moment überhaupt nicht glauben. Einfach insolvent über Nacht? – das schien ihr nicht bloß unwahrscheinlich, sondern geradezu unmöglich. In der dritten zitierten Variante führte die völlig fehlende Plausibilität der Insolvenzmeldung dazu, dass die Mitarbei-

178 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann & Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 235

179 Mitarbeiter-Interview, Fr. Schwarz (N. geändert), Nr. 1, Seite 5, Zeile 162

180 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 3, Zeile 80

181 Mitarbeiter-Interview Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 2, Zeile 45

terin meinte, da muss ein sprachliches Missverständnis vorliegen: Sie nahm zunächst an, die Überbringerin der Nachricht, die als Eingewanderte nicht jedes Detail der deutschen Sprache kennt, habe den Inhalt der Nachricht nicht richtig verstanden. Im vierten Beispiel entstand sogar der Verdacht, man werde hier gerade zum Spaß in die Irre geführt. Auch die folgende Schilderung ist Teil des Tenors der anfänglichen Ungläubigkeit und Fassungslosigkeit darüber, dass der Betrieb insolvent sei. Sie lässt außerdem erahnen, wie sich für die Betroffenen angesichts dieser Meldung plötzlich die Zukunft verdüsterte:

“Ich war dann daheim und ich hab ein SMS 'kriegt, von einer Bekannten, die hat g'meint, ich soll amal schnell die Nachrichten einschalten, des könnt mich interessieren, und dann hörst: Zielpunkt ist Pleite. Und du sitzt' so da und denkst so: 'Ja. Wollts mich jetzt verorschen?' Mein Mann is' neben mir g'sessen, der hat mich ang'schaut... Sagt er: 'Das war's mit Weihnachten'. Hab ich gesagt: 'Ich glaub ich spinn'. Nächsten Tag war ich in der Früh gleich da, weil ich g'sagt hab: 'Was soll das? Das kann's net sein!'. Weil da bist so richtig vor den Kopf gestoßen, mit sowas rechnest' einfach nicht. Wenn's keine Anzeichen gibt oder irgendwas, ist das schlimm.”¹⁸²

An dieser Stelle kommt man nicht umhin, sich die Situation zu vergegenwärtigen, in der sich die Filialmitarbeiter/innen damals befanden: Die Arbeit im Supermarkt – anstrengend und oft hektisch. Die Frauen und Männer, die diesen Beruf ausübten, sagten im Interview aber: Sie taten dies gerne; sie identifizierten sich positiv mit dem Unternehmen, sie wollten hier Karriere machen. Der Umbau hatte zusätzlich belastet, das schon. Zahlreiche Überstunden. Aber man vertraute darauf, dass die Statements der Geschäftsführung stimmen, dass es bergauf gehe. Alle erwarteten in fünf Tagen die Auszahlung des Gehalts und des „Weihnachtsgeldes“, wie man landläufig sagt. Der erste Advent steht vor der Türe. Einige Mitarbeiter hatten für diese Zeit Urlaub mit der Familie geplant. Einstweilen arbeitet man im Geschäft, wo nach den Umbauten alles seinen gewohnten Gang geht. Es gibt in den Filialen keine Anzeichen dafür, dass die Firma nicht zahlen kann. Die Lieferanten brachten wie gewöhnlich Ware. Die Kunden kaufen ein. Der Nachmittag ist angebrochen, der Aktionswechsel fast geschafft, bald ist Feierabend. Mitten in diesen Alltag dringt plötzlich eine seltsame Nachricht, die diese Realität völlig in Frage stellt. Die Firma sei nämlich insolvent. Du glaubst es nicht? Im Rundschreiben steht es schwarz auf weiß: Insolvent – ab Dezember dann amtlich. Das bedeutet: Erst einmal kein Gehalt. Die weiteren Konsequenzen für die eigene Existenz: noch gar nicht absehbar. Wer sich mit Konkurs und Insolvenz auskennt, ahnt nichts Gutes.

182 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 9, Zeile 289

2.2. Zweite Reaktion: „Schock“

Was löste die Hiobsbotschaft der Insolvenz in diesem Setting bei den Beschäftigten aus, als die anfängliche Ungläubigkeit überwunden war? Bereits in den zitierten Aussagen deuteten die Beschäftigten an, die zunehmende Gewissheit, dass die Information richtig ist, versetzte sie in einen Zustand, für den sie Umschreibungen wie »sich-plötzlich-schlecht-fühlen«, »Zusammenbruch« und »Schock« wählten. Vergleichbare Äußerungen enthalten fast alle Interviews¹⁸³. In fast jedem war zu hören, dass auf die anfängliche Überraschung typischerweise ein regelrechter Schock folgte. Dies ist das Wort, das die Befragten selbst am häufigsten wählten, um ihre emotionale Reaktion zu beschreiben. Freilich wird es umgangssprachlich in verschiedenen Bedeutungen verwendet; manchmal ist es auch nur ein Stilmittel. Es ist darum wichtig zu verstehen, dass es sich hier um keine Übertreibung handelt. Abgesehen von den Selbstdarstellungen der Betroffenen stellten auch unabhängige Beobachter fest, dass die Insolvenz viele Mitarbeiterinnen in einen emotionalen Ausnahmezustand versetzte; etwa Frau Horn, die die Insolvenzstiftung des *waff* koordinierte (vgl. Kapitel I.4.3). Sie ist beruflich öfter mit solchen Krisenfällen befasst und wohnte der ersten Betriebsversammlung bei, die zum Konkurs von Zielpunkt stattfand:

„Zu dem Zeitpunkt waren ja alle noch schwer unter Schock. Das war beeindruckend. Das war ganz anders als bei anderen Veranstaltungen, im Haus der Begegnung in der Donaustadt. Das war wirklich groß, viele Leute. Also so 250 pro Veranstaltung in etwa. Und es gab nur eine Einzige von den Mitarbeiterinnen, die ihren Zorn geäußert hat. Alle anderen waren unter Schock, kann man nicht anders sagen.“¹⁸⁴

Nicht bei jeder Insolvenz zeige sich eine so klare kollektive Tendenz der Gefühlslage. Ein Gegenbeispiel sei der Insolvenzfall der Baufirma „Alpine“, der von ähnlicher Größenordnung war, wo aber die Reaktionen der (meist männlichen) Beschäftigten differenzierter gewesen seien als bei der Zielpunkt-Insolvenz. Was unter dem »Schock« empirisch zu verstehen war, wird im nächsten Abschnitt näher bestimmt. Zuvor ist aber die Frage zu klären: Was war so schockierend an der Ankündigung der Insolvenz, außer der Tatsache, dass niemand damit gerechnet hatte? Man mag hier denken: Das ist doch klar, dies versteht sich von selbst. Geht man wissenschaftlich an die Frage heran, ist es indes nötig, sich an dem zu orientieren, was die Befragten zu Protokoll gaben. Analytisch lässt sich herausarbeiten: Die anfänglichen Befürchtungen, die die Nachricht über die Insolvenz heraufbeschwor, bezogen sich auf verschiedene Konsequenzen, die einem nun persönlich drohten. Im Bewusstsein der Betroffenen waren diese verschiedenen Befürchtungen, Sorgen und Ängste zwar alle mehr oder minder zugleich präsent. Da jedoch jede/r Befragte trotz gleicher Grundmelodie (»Schock«) etwas andere Akzente in seiner Erzählung setzte, können die einzelnen Stressfaktoren über wechselnde Beispiele Schritt für Schritt behandelt werden. Bei allen spielte das Bewusstsein

183 Ausnahmen: 1) geringfügig beschäftigtes, junges Personal, das keine starke Bindung zum Betrieb aufgebaut hatte, 2) Interviewte, die sinngemäß erklärten, sie hätten zuvor schon derart viel Tragisches im Leben erlebt, dass sie diese Insolvenz auch nicht mehr derart stark erschüttern konnte, wie ihre Kolleginnen.

184 Experteninterview, *waff*, Fr. Horn, Seite 7, Zeile 224

der ökonomischen Konsequenzen eine maßgebliche Rolle – diese Seite sei daher zuerst in ihrer Bedeutung näher konturiert. Frau Plava^{N. geändert}, eine alleinerziehende Mutter, sagte etwa im Interview:

„Ich habe geplant, dass ich noch arbeite noch ein Jahr, und dann etwas anderes. Ich sage ehrlich: so habe ich geplant. Aber: So bin ich im Schock. Bin ich nicht vorbereitet auf so etwas.[Stimme bricht]

Forscher: Mhm, war das ein Schock...?

Großer Schock. [(...) erzählt von privaten Sorgen]

Forscher: Und dann haben Sie auch erfahren, dass Sie Ihr Gehalt nicht sofort bekommen. Wie war das?

Ja. Das ist auch Schock. Weil ich lebe von diesem Lohn. Weil ich arbeite nur bei Zielpunkt, habe ich nicht zweite Job. Das ist unmöglich. Nicht dass ich will nicht, aber ich habe immer verschiedene Dienste: Vormittag, Nachmittag – das geht nicht. Und auch ich habe ein Kind zuhause, das geht nicht. Manche gehen noch am Sonntag irgendwo arbeiten – aber dann habe ich keine Zeit für Kind.

Forscher: Mhm. Und wie ist es Ihren Kollegen gegangen?

Auch sehr schlecht. Da gibt es eine Dame, welche ist in der Zwischenzeit schwanger geworden, hat Kredit aufgenommen... Die Bank fragt nicht: Hast du Job oder nicht? Die wollen einfach Geld. — Wirklich, es war einfach Schock.“¹⁸⁵

Klar und deutlich benennt Frau Plava hier die erste von mehreren Befürchtungen. Sie *lebt* – früher sagte man »von der Hand in den Mund« – von dem Lohn, den man ihr nun vorenthielt. Wenn nicht in ein paar Tagen das Gehalt auf dem Konto einlangt, wie soll man dann über die Runden kommen? Soll man sich verschulden? Was aber, wenn man das bereits ist? Außerdem ging es in diesem Fall nicht nur um das eigene Wohl, sondern auch um das eines mitzuversorgenden Kindes. Sicher fiel das finanzielle Bedrohungspotenzial subjektiv unterschiedlich aus, je nachdem, ob beispielsweise noch ein Partner oder eine Partnerin vorhanden war, der oder die noch über ein zweites Einkommen verfügte. Obwohl für alle ein harter Schlag, ist die Insolvenzmeldung für die vielen *alleinerziehenden Mütter* bei Zielpunkt, deren einziges Einkommen aus dem dortigen Arbeitsverhältnis resultierte, noch um einiges bitterer gewesen. Besonders bedroht waren zudem Beschäftigte, *wo beide Partner eines Haushalts bei der Firma arbeiteten*. Letzteres ist nicht der häufigste Fall und wird daher gerne übersehen. In großen Betrieben ist dies jedoch ein Teil der Realität (entweder, weil sich die Partner dort überhaupt erst kennenlernten, oder, weil sich der eine für den anderen einsetzen konnte, als Personal gesucht wurde). Folgendes Beispiel mag dies illustrieren:

„Es war wirklich ein Schock, weil ich hab dann meine Schwester angerufen, weil mein Schwager arbeitet auch beim Zielpunkt, er war Filialleiter, ja, sie hat halt dann voll geweint, weil sie ist in Karenz, da kriegst natürlich nicht viel, er war angewiesen auf das Geld, da hat's geheißen, wir kriegen alle kein Geld vor Weihnachten“¹⁸⁶

185 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 3, Zeile 98

186 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 5, Zeile 153

In diesem Härtefall, einer Familie mit Kleinkind, waren beide Elternteile bei Zielpunkt beschäftigt und das Einkommen der Mutter karenzhalber bereits auf ca. 600 € mtl. reduziert.¹⁸⁷ Das Gehalt des Vaters, als Filialleiter etwas besser bezahlt, lag netto bei ca. 1.500 € mtl.; dieses Haupteinkommen der Familie blieb plötzlich aus. Jeder wird verstehen, dass die Insolvenz-meldung die Familie daher zutiefst erschütterte und Gefühle der Verzweiflung auslöste. Zu den Besonderheiten des Falls zählt zudem, dass zum Zeitpunkt der Insolvenz auch die Weih-nachtsremuneration (kurz: Weihnachtsgeld) hätte ausbezahlt werden müssen. Gehalt *und* Weihnachtsgeld blieben auf unbestimmte Zeit aus. Letzteres aber war wegen der niedrigen Gehälter nicht bloß ein nettes Extra, um Geschenke kaufen zu können, sondern bei vielen Beschäftigten fix eingeplant in das Haushaltsbudget:

“Und viele haben eben schon auf das Geld gewartet. Ich mein' jetzt net unbedingt wegen Einkaufen oder sowas, sondern wegen Rechnungen. Weil es gibt ja Leut', so wie ich selber zum Beispiel, die zwischen Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld das Konto a bisserl überziehen, weil es sich net g'scheit ausgeht, und nachher damit rechnen, wann jetzt das Weihnachtsgeld kommt, dass sich das wieder ausgleicht. Das war halt diesmal net der Fall.”¹⁸⁸

Genauso wiesen in den Interviews all jene Frauen, die als Mütter Kinder zuhause haben, darauf hin, dass das fehlende Weihnachtsgeld bei ihnen die Sorge auslöste, die Kinder zu Weihnachten nicht beschenken zu können. Bei kleinen Kindern müsse man einfach etwas unter den Christbaum legen¹⁸⁹ – und dies kostet Geld, das nun auszubleiben drohte:

“Oje, finanziell, denkst dir, 'Was mach ich da jetzt?', [...wiederholt sich ...] kein Weihnachtsgeld a net, a jeder braucht's, a jeder hat sich auf das verlassen, a jeder hat schon einkauft, net, und dann stehst da. 'Na super, was mach' ma jetzt da?' Wir kriegen kein Geld, ich kann den Kindern wahrscheinlich kein Weih-nachten oder was, das was sie sich wünschen. So Kleinigkeiten. Also das ist schon heftig gewesen.

Forscher: Weil man ja auf das Geld wartet?

Ja. Und es kommen a net nur, wegen den Geschenken, es sind ja Rechnungen auch zu zahlen.”¹⁹⁰

Wenn Rechnungen nicht bezahlt werden können und es fraglich wird, ob man sich Anschaf-fungen noch leisten kann, ist das besorgniserregend genug. Wenn darüber hinaus auch noch ein Kredit bedient werden muss, wie bei der Kollegin von Frau Plava (vgl. Zitat weiter oben), verschärft dies die Situation weiter. Es interessiere den Kreditgeber leider nicht, erfahren wir sinngemäß, *warum* man gerade nicht zahlen kann. Die Interviewte drückte hier die Befürch-tung aus, dass durch den Einkommensausfall massive finanzielle Folgeprobleme entstehen können. Man beachte indes, dass die Sprecherin hier subtil das Thema wechselt: Von der Entlohnung, die plötzlich ausbleibt, hin zum womöglich dauerhaften Verlust des Arbeits-platzes.

187 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neutrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 162

188 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 320

189 Mitarbeiter-Interview, Frau Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 11, Zeile 225

190 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 260

Ein zweiter Schockfaktor war tatsächlich die Gefahr, dass der Betrieb bald zu existieren aufhört, und damit der eigene Arbeitsplatz, mit allem, was daran hängt. Aus dem Nichts heraus legte die Insolvenzankündigung nahe, dass dieser Fall bald eintreten könnte. Da dies die bisherige Lebensgrundlage nachhaltig bedrohte, wurde dieser Aspekt von vielen noch sehr viel ernster aufgefasst, als der momentane finanzielle Ausfall. Zudem war den Betroffenen bewusst, dass sich die Arbeitsmarktsituation Ende 2015 alles andere als gut entwickelte. Damals waren in Österreich über 400.000 Personen arbeitslos gemeldet, davon rd. 155.000 in Wien¹⁹¹, wo Zielpunkt stark vertreten war. Es hieß, jeder Dritte suche ein Jahr oder länger nach einer neuen Stelle.¹⁹² Der Leiter des AMS, Johannes Kopf, wurde in den Medien damals mit der Aussage zitiert, im Handel sei es besonders schwierig.¹⁹³ In so einer Situation belastete die Vorstellung, den Arbeitsplatz bald zu verlieren, ganz besonders. Längere Arbeitslosigkeit war der dritte Stressfaktor, den die Insolvenzmeldung bereithielt. Viele äußerten die Sorge, am Ende keinen Ersatz für den bisherigen Job zu finden:

„Nicht ein jeder gibt's zu, nicht einem jeden sieht man's an, aber es trifft uns alle. Durch die Bank. Es ist keinem wurscht. Erstens einmal weißt' ganz genau: Der Arbeitsmarkt ist nimmermehr rosig. Was machst? Wo gehst hin? Wenns im Verkauf nicht ist, was machst weiter? Hm?"¹⁹⁴

“bei mir [sind] die Gedanken im Kreis 'gangen: bitte, Was ist des jetzt? Was wird jetzt aus uns? Wieder Arbeit suchen, und ich war mein Lebtag noch nie stempeln, ja, ich war arbeiten, ich war in Karenz, ich war arbeiten, ja also bei mir hat's das net geben. Ich kenn kein Arbeitsamt von innen. Ich war auch in die letzten vier-zehneinhalb Jahr nie in Krankenstand, könnt' des net, ja. Des is', sicher san des Gedanken, von einem Tag aufn andern bist vielleicht daheim, wenns dich o'sagln [=absägen], was machst dann, net?"¹⁹⁵

Die Vorstellung, arbeitslos zu werden, belastete offensichtlich nicht nur wegen des Einkommensverlusts. Denn Arbeitslosigkeit – verbunden mit mühseliger Stellensuche, dem Abfassen von Bewerbungen, dem Gang zum Arbeitsamt, mit einem unfreiwilligen Ausharren daheim, war in der Perspektive vieler Betroffener, wie sie mitteilten, nicht nur etwas völlig Fremdes, sondern eindeutig unerwünscht. Manche Befragten deuteten an, als Arbeitslose würden sie darunter leiden, keine geregelte und anerkannte Tätigkeit jenseits der Hausarbeit mehr zu besitzen. Dass einen so ein Schicksal, das die Betroffenen bisher zu vermeiden verstanden, nun ereilen könnte, stellte die eigene Existenz nicht nur ökonomisch, sondern auch im Hinblick auf den eigenen *Alltag* und das persönliche Leben vor ein Problem.

Um dieses Problem des auf mehreren Ebenen unsicher gewordenen Alltags beginnen die Gedanken bald angestrengt zu kreisen. Die vielen Fragen, die sich dabei stellen, sind ein Ausdruck der neuen, unvertrauten Gesamtsituation. In der zitierten Gedankenfolge erinnert zudem die zweite Frage – “Was wird jetzt aus uns?” – daran, dass die Filialkräfte selbst ganz und gar nicht Herr der Lage waren. Sie hatten die Insolvenz nicht verschuldet, kannten keine

191 ORF 01.12.2015

192 Der Standard 01.12.2015

193 Kurier 27.11.2015b

194 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grünberg, Nr. 1, Seite 8, Zeile 267

195 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Nr. 1, Seite 18, Zeile 607

Möglichkeit, ihr entgegenzuwirken und fühlten sich der neuen Situation gegenüber ohnmächtig. Am Ende des Gedankengangs steht die Frage: Wenn alle Stricke reißen – was soll ich dann nur tun? Dass die Betroffenen bereits aufgrund der Ankündigung der Insolvenz das spekulative Endergebnis der Arbeitslosigkeit ins Auge fassen mussten, wird begreiflicher, wenn man sich klar macht, dass ihnen keine Informationen zur Verfügung standen, die es erlaubt hätten, die Sache entspannter zu sehen. Praktisch alle Befragten betonten diesen Umstand (vgl. Kap. II.7.3):

“[...] die ersten Tage: weißt [du] nix! Wann kriegst [du] dein Geld? Wann hast [du] den Job nimmer? Was machst weiter? Also ich bin zum Beispiel dann gleich gerannt und hab' geschaut ob ich irgendwo anders a Bewerbung abgeben kann im Gebiet, was eh fehlgeschlagen ist, ja, wahrscheinlich vor Weihnachten sowieso schlecht, ja, also: Ja, sicher irgendwo a Panik auch, ja. [...]”¹⁹⁶

Neben der *Ungewissheit*, die hier abermals zum Ausdruck kommt, bezeugt diese Erzählung, wie *drängend* oder dringlich ein Teil der Betroffenen die mit der Insolvenz aufkommenden existenziellen Fragen empfand. Die Angst, bald ohne Job dazustehen, versetzte die Mitarbeiterin in solche Unruhe, dass diese sofort daran dachte, sich woanders zu bewerben. Abstrakt ist das ein zweckmäßiges Vorgehen; je klarer später wurde, dass *alle* ihren Arbeitsvertrag verlieren, desto mehr Zielpunkt-Beschäftigte wählten diesen Weg. In die Nähe einer panischen Reaktion rückt das Vorhaben erst dadurch, dass es aus dem Schock heraus hastig und unüberlegt umgesetzt wurde. Die Dame „rannte“ sofort zu diversen Betrieben, ohne die Erfolgsaussichten zu bedenken. Wie im Interview erläutert, bewarb sie sich teils bei Firmen, die gar keinen Bedarf hatten; teils bei branchenfremden Betrieben, für deren Anforderungen sie nicht qualifiziert war. Rückblickend beurteilte sie dies selbst als irrational, doch das ist nicht der Punkt: Der Schock, den die Insolvenzmeldung auslöste, ließ keine wohlüberlegte, gelassene Reaktion zu. Das Beispiel zeigt auf der Verhaltensebene, wie bedrohlich vielen gerade die Aussicht, dauerhaft den Arbeitsplatz zu verlieren, vorgekommen sein muss.

2.2.1 Merkmale der akuten Belastungsreaktion

Die überraschende Meldung über die Insolvenz des Betriebes, das Bewusstsein der damit drohenden Folgen verursachte bei Teilen der Belegschaft große Aufregung und eine innere Erschütterung (»Schock«). Was kann man sich darunter vorstellen? Zuerst ist hier eine Begriffsklärung nötig: Da unter einem Schock (von französisch: *choq* = Stoß, Schlag¹⁹⁷) Verschiedenes verstanden werden kann, verwendet man in Psychologie und Psychiatrie beim Beschreiben solcher Ausnahmezustände heute alternative Bezeichnungen. Im deutschsprachigen Raum hat sich die Umschreibung als *akute Belastungsreaktion* (ABR) durchgesetzt; noch korrekter: *Akute Reaktion auf eine besondere Belastungssituation*. Im Englischen wird das Phänomen ähnlich, aber nicht ident beschrieben, nämlich als so genannte *Acute stress reaction*.¹⁹⁸ Es handelt sich um eine physische und psychische Stressreaktion des Organismus auf ein als bedrohlich, belastend oder traumatisierend wahrgenommenes

196 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 406

197 Dudenredaktion 2007: 735

198 Vgl. WHO (Hg.), ICD 10, F43.0 »Acute stress reaction«

Ereignis; entsprechend unserer Natur als Säugetiere (vgl. Filipp/Aymanns 2010:83). Dass der Schock in diesem Sinne eine *natürliche* Reaktion ist, ist aus zwei Gründen zu betonen: Erstens gibt es Autor/innen, die die akute Belastungsreaktion unzutreffend als »akute Belastungsstörung« qualifizieren, so als handle es sich um eine Erkrankung. Zweitens erinnert die Bestimmung daran, dass die Reaktion anfänglich unwillkürlich abläuft: Zwar kann der Mensch auf ein belastendes Ereignis bewusst und damit individuell reagieren, doch die über das vegetative Nervensystem ausgelöste biologische Stressreaktion ist der bewussten Kontrolle gerade entzogen. Die Zielpunkt-Beschäftigten konnten es nicht willentlich »abstellen«, dass sie in so einen nervenaufreibenden und teils leidvollen Zustand gerieten. Was die Merkmale der akuten Belastungsreaktion betrifft, ist man sich in der Literatur einig, dass diese nicht einheitlich, sondern komplex und vielfältig sind:

„Die ABR [akute Belastungsreaktion, Anm.] zeichnet sich durch ein gemischtes und auch wechselndes Bild von depressiven Symptomen, Angst, Verzweiflung, Ärger, Rückzug und Hyperaktivität aus. Kein Symptom ist längere Zeit vorherrschend, die Symptome sind rasch rückläufig und klingen längstens innerhalb von wenigen Stunden ab, wenn eine Entfernung aus der belastenden Umgebung möglich ist (Dilling et al.1993).“ (Maercker 2013: 177)

Ist auch von einem »gemischten und wechselnden Bild« die Rede, so lässt sich als gemeinsamer Nenner festhalten, dass es sich um einen *Gefühlsausbruch mit klar negativer Tendenz* handelt. Von einer Bedrohung oder plötzlichen Belastung überwältigt, geht man nicht vergnügt seiner Wege. Auch im Falle der Zielpunkt-Insolvenz ging der Schock einher mit einer Flut von wechselnden negativen Emotionen. Den davon besonders betroffenen Mitarbeiterinnen, die während der Feldforschung angetroffen wurden, war sichtlich zum Weinen zumute; andere wieder konnten sich rückblickend noch gut an diese Gemütslage erinnern. Als Frau Braun^{Name geändert} etwa gefragt wurde, wie die Stimmung war, als man das Rundschreiben erhielt, antwortete sie: „Arg. Auch die ganzen Tage danach. Da is g'rehrt [=geweint, Anm.] worden und gejamert worden, also für uns war des wirklich, echt, eine Katastrophe. [...]“¹⁹⁹. Die Sprecherin betont hier das ungewöhnlich große Ausmaß der Misere, der sich die Betroffenen gegenübersehen, und wir erhalten eine Ahnung davon, wie viel Kummer die neue Lage in den ersten Tagen provozierte. Das zuvor fröhlich gewesene Team geriet in eine niedergeschlagene, depressive Stimmung. Die Insolvenz als Katastrophe bezeichnend, gibt sie zu verstehen: Es war ein Unglücksfall von überwältigender, unerwartet großer Tragweite. Wissend, dass man dies für eine Übertreibung halten könnte, bekräftigt sie daher: es war „echt“ und „wirklich“ so! Die Art, wie hier die Insolvenz als Katastrophe eingeordnet wird, war keine Ausnahmeerscheinung; auch viele andere Betroffene griffen zur Beschreibung der Insolvenz wieder und wieder zu diesem Wort. Gerade weil die Konsequenzen als so dramatisch empfunden wurden, setzte die akute Belastungsreaktion (der Schock) ein.

Andere Befragte äußerten sich ähnlich, etwa Frau Plava^{N. geändert}, die erklärte: „[die] Erste Woche war wirklich schwierig. Ich wollte immer dann weinen, wenn jemand fragt, wollte ich immer weinen. »Wie lange haben Sie geöffnet? Warum? Was ist passiert?« - Wirklich, wollte ich immer weinen, war ich wirklich traurig. Dann später, dann mit der Zeit: geht. Aber am

199 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 380

Anfang: es ist wirklich traurig.“²⁰⁰ Die Betroffene drückt hier aus, dass die Verzweiflung, die sie ergriff, als sie von der Insolvenz und deren Konsequenzen erfuhr, keine kurze, oberflächliche Erscheinung war, sondern über Tage hinweg zu einem inneren Begleiter wurde. Wie soll man damit im Alltag umgehen? Je nachdem, wo man sich gerade befindet, bestehen hier nicht die gleichen Freiheiten. *Mit so einem Schockereignis kann man im Kreis der eigenen Familie anders umgehen, als in der Supermarktfiliale, in der man trotz aller Aufgewühltheit weiterhin arbeiten muss.* In dieser Lage fanden sich Frau Plava und viele andere nun plötzlich wieder. Auch dieser Aspekt der neuen Situation war »wirklich schwierig«.

Viele der Verkäufer/innen, die Dienst hatten, als das Unglück seinen Lauf nahm, versuchten ihre negativen Affekte vor den Kunden zu verbergen und Gefühlsausbrüche wenn möglich auf die Pausen, die Hinterräume, die Freizeit zu beschränken. Hier trügte bisweilen der Schein. Für einen Teil war die Belastung gewaltig, auch wenn die Beschäftigten dies Außenstehenden (und manchmal sich selbst) nicht eingestehen wollten. Zugleich schilderten die Befragten rückblickend auch Situationen aus der Anfangszeit der Insolvenz, in denen ihnen *die angestrebte Kontrolle des Affekts einfach nicht gelang.* (weitere Beispiele in Kapitel II.4.4). Dies deckt sich mit den Angaben jener Gewerkschafter, die Teile der Belegschaft betreuten und hervorhoben, bei den Betriebsversammlungen wiederholt in Gesichter geblickt zu haben, die mit den Tränen kämpften.²⁰¹ Das Misslingen, den Affekt in der Öffentlichkeit zu unterdrücken, ist ein weiteres Indiz für das Ausmaß der Erschütterung und die situative Überforderung, die die Insolvenzmeldung erzeugte. Man sollte indes die beobachtbaren Gefühlsausbrüche, diesen stärksten Ausdruck der insolvenzbedingten Belastung, nicht als alleiniges Maß der Dinge missverstehen. Ausgeblendet würde damit nicht nur die Tragik im privaten, familiären Bereich, sondern auch der Umstand, dass hier Unterschiede im erlernten Verhalten bestehen können (etwa in der Erziehung von Frauen und Männern). Physiologisch ist es ohnehin unmöglich, permanent zu weinen.

Erwähnt werden müssen daher gleichsam subtilere Begleitmerkmale des Schocks, die die Betroffenen in der Insolvenz potentiell länger begleiteten. In der Definition oben vage mit "Hyperaktivität" beschrieben, liegt während der akuten Belastungsreaktion eine *vegetative Übererregung des Organismus* vor (Filipp/Aymanns 2010:84). Dies ist eine äußerlich nicht zwingend sichtbare Form der *inneren* Belastung aufgrund der organischen Stressreaktion. Was den Ablauf dieser Stressreaktion betrifft, ist auf Basis aktueller naturwissenschaftlicher und psychologischer Forschung von einem "komplexen Wechselspiel zwischen Emotion, Verhalten, Nervensystem, endokrinem System und Immunreaktion"(Filipp/Aymanns 2010:97) auszugehen. Grobe Indikatoren einer solchen Übererregung (*hyperarousal*) sind "Schlafstörungen, erhöhte Reizbarkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, eine übermäßige Wachsamkeit (Hypervigilanz) und unangemessene Schreckreaktionen"(Filipp/Aymanns 2010:86).

Die Methoden dieser Studie bezweckten nicht, solche Parameter detailliert zu erheben und sind dafür wenig geeignet. Auf zwei der Leitsymptome gab es indes sehr regelmäßige Hinweise: Bei den Betroffenen, die der Insolvenz wegen eine Belastungsreaktion durchlebten, führte diese zu Gereiztheit, manifesten Schlafproblemen oder beidem. Überreizt

200 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 396

201 Experteninterview, GPA-djp, Hr. Ferrari, Seite 6, Zeile 173

wirkendes Personal war in der Anfangszeit in etlichen Supermärkten zu sehen; ebenso auf den ersten Informationsveranstaltungen abseits des Betriebes. Es wurde bereits skizziert, wie bei vielen die Gedanken »im Kreis gingen«. Zahlreiche Personen gaben an, die Insolvenz habe ihnen schlaflose Nächte bereitet: „Seitdem schlaf ich sehr schlecht. Das ist gar keine Frage, weil das arbeitet ja..“²⁰² Eine besonders Betroffene erzählte sogar: „Die erste Woche konnte ich überhaupt nicht schlafen. Sieben Tage. Da wollte ich nur Informationen hören: Was ist passiert? Ist das wirklich so? Gibt's irgendwelche Hilfe? Oder so etwas.“²⁰³ Die meisten hatten keine Erfahrung mit Insolvenzen. Das Ereignis warf eine Frage nach der anderen auf und verunsicherte; zugleich wirkte es existenzbedrohend. Verständlicherweise überforderte diese Situation viele Betroffene und sie kamen so auch nachts nicht zur Ruhe.

Die bisherigen Ausführungen zu den vielen Sorgen und den aufkommenden Stressreaktionen dürften genügen, um begreiflich zu machen, dass mit der Insolvenz für die Betroffenen von Beginn an eine wirklich belastende Zeit begann. Im Einklang mit dem, was die Literatur beschreibt, löste die Insolvenz bei den Betroffenen ein Panorama an negativen Emotionen unterschiedlicher Qualitäten und Nuancen aus. Bei jenen Beschäftigten, denen die Nachricht besonders »unter die Haut« ging, war dieser Belastungszustand initial geprägt von Aufregung, Anspannung, Besorgnis, Angst, Verzweiflung und Traurigkeit. (Hinzu kamen Aversionen und Ärger; dazu weiter unten mehr.) Dagegen kann keine Rede davon sein, dass die negativen Gefühle oder Symptome "innerhalb von wenigen Stunden" abgeklungen wären, wie die Theorie der akuten Belastungsreaktion es vermuten ließe. Die Betroffenen selbst sprachen in den Interviews nicht von schlimmen Stunden, sondern von schlimmen *Tagen* und *Wochen*. In den Feldbeobachtungen und Interviews, die auf jene Betroffenen fokussierten, die in der Insolvenz noch lange weiter im Geschäft arbeiten mussten, konnten Anspannung und Nervosität auf der einen Seite und Apathie und Resignation auf der anderen Seite gar *Monate* später noch registriert werden. „In den Gesprächen, die ich mittlerweile geführt habe, spiegelt es sich auch wieder. Schön langsam [erst] kommen die raus aus dem Schock.“, bestätigte die Koordinatorin der Insolvenzstiftung des *waff*.²⁰⁴ Man beachte daher die in der Definition der akuten Belastungsreaktion gemachte *Einschränkung*: Eine Rückbildung der Symptome innerhalb weniger Stunden sei dann zu erwarten, "wenn eine Entfernung aus der belastenden Umgebung möglich" ist. Genau das blieb den Beschäftigten im Falle Zielpunkt strukturell verwehrt: Sie mussten nach Eröffnung des Konkurses noch viele Wochen für den Betrieb arbeiten. Dies verlängerte die Belastungsreaktion. Bei einer länger andauernden Belastung stellt sich irgendwann die Frage, ob darunter nicht die Gesundheit leidet.²⁰⁵ Zusammenfassend wird festgehalten: Die psychische Belastung, der die Beschäftigten durch die Insolvenz ausgesetzt wurden, trat erstens *sofort* mit deren Ankündigung ein, muss zweitens als *hoch* qualifiziert werden und dauerte drittens *längere Zeit* an.

202 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grünberg (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 264

203 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 4, Zeile 104

204 Experteninterview *waff*, Fr. Ulrike Horn

205 Auch hier setzte die gewählte Methode der Erkenntnis Grenzen. Einige zuvor gesunde Befragte führten im Interview jedenfalls verstärkte Infektanfälligkeit, Dauer-Kopfweh, Hauterkrankungen u.a.m auf die Insolvenz zurück. Außerdem berichteten die Befragten über eine auffällige Häufigkeit von Krankmeldungen ihrer KollegInnen während des Konkurses. Die Gründe dafür liegen im Dunkeln. Die Unternehmensführung unterschätzte offenbar das Ausmaß der Belastung, das die Insolvenz auslösen würde; stattdessen argwöhnte sie sofort, vermehrte Krankmeldungen seien vorgeschoben. Siehe dazu Kap. II.5.

2.3. Emotionalisierend & empörend: Das Arbeitgeberverhalten

Im Insolvenzfall ist generell zu erwarten, dass der Entgeltvorenthalt, der drohende Arbeitsplatzverlust und die Angst vor Arbeitslosigkeit Betroffene in Aufregung versetzen. Auf den resultierenden Schock gingen die vorigen Kapitel bereits ein. *Daneben* offenbarten die Interviews im Fall Zielpunkt einen zweiten Zusammenhang insolvenzbedingter Aufregung, für den die Beschäftigten häufig die folgenden sinnverwandten Worte wählten: Man sei nicht nur traurig, sondern auch »frustriert« gewesen und habe sich »geärgert«; andere Befragte erklärten, sie seien »angefressen«, empfänden die Art und Weise, wie mit ihnen in dieser Sache umgegangen worden ist, als »Sauerei« oder »Schweinerei«, als »Frechheit«, als »Schlag ins Gesicht«. Eine Verkäuferin sagte gar, sie fühle sich »von Zielpunkt betrogen«. Rekonstruiert man, woher dieser Ärger kam, stößt man in den Erzählungen auf mehrere Aspekte. Ihnen ist allen gemein, dass sich der Stein des Anstoßes, das Objekt der Emotion immer irgendwie auf Handlungen des Managements bzw. des Eigentümers bezieht. Es geht um das soziale Verhältnis der Beschäftigten zu denen, die aus ihrer Sicht den Niedergang zu verantworten haben. Die Verantwortlichen handelten in einer Weise, die zusätzlich emotionalisierte und das Betriebsklima belastete.

Der erste Ärger resultierte aus der Vorgeschichte der Insolvenz (vgl. Kapitel II.1.3): Herr Abendrot^{Name geändert} erinnerte sich: "Die letzten 6, 7 Monate - eigentlich das letzte ganze Jahr, haben sie immer gesagt: Wir bauen uns neu auf, und wir stellen uns neu auf, und es braucht jetzt noch einiges an Arbeit, aber es wird besser [...]"²⁰⁶. Entsprechend hatten sich viele der Mitarbeiter/innen bemüht, den von der Unternehmensleitung geplanten und angeordneten Filialumbau neben der normalen Arbeit zu bewältigen. (Schilderungen zu den schwierigen Arbeitsbedingungen in den Supermärkten in der Zeit vor der Insolvenz enthielt bereits Kapitel II.1.2) Darüber hinaus kamen die Betroffenen immer wieder auf die zusätzliche Anstrengung der Filialumbauten zu sprechen:

„Neue Filiale, von Anfang an, alle Ware raus, dann: neue Regale kommen, alles putzen, alles sauber machen, Ware einräumen – weißt du, welche Arbeit ist das? Wenn du von Anfang an eine Filiale ausräumst und einräumst wieder?“²⁰⁷

“Das war für uns auch: Jetzt hamma erst umbaut, ja. Und dann des. Da san die Kunden auch, die finden das eben echt krass, wie eben umgangen worden ist. Dass man eigentlich so viel Arbeit noch investieren und uns so einhängen *müssen* – weil ich mein', du bist ja verpflichtet, da war alles da, die ganze Mannschaft da, und Überstunden, Pause hamma überhaupt keine g'habt an die zwei Umbautage, also da bist echt g'rennt, und auf alle Viere außegangen da. Und da sagen die Kunden auch bis heute: 'was die mit euch aufführen! Jetzt haben's euch umbauen lassen, und dann des'." ²⁰⁸

Die Aussage ist unmissverständlich: Was das Management den Beschäftigten zuerst an extra Arbeit abverlangt hatte, und was es im Anschluss als »Dank« dafür erhielt, frustrierte unheimlich. Auch die Kunden empörte dies. Die Frustration speiste sich aus mehreren Aspekten.

206 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 7, Zeile 220

207 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 5, Zeile 131

208 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 27, Zeile 913

Zunächst stellte die Insolvenz den Nutzen der Umbau-Bemühungen infrage. Zuerst forderte das Management eine hohe Leistung für den Umbau, kurze Zeit später aber erklärten dieselben Leute die Mobilisierung dieser Energie zum totalen Fehlschlag. Damit nahmen sie der Aktion in den Augen vieler Mitarbeiter und Kunden allen Sinn. Nicht die Tatsache, dass umgebaut wurde, rief Ärger hervor, sondern die fehlende Bereitschaft, den Ertrag der Bemühungen abzuwarten, bis die attraktiver gewordenen Filialen mehr Umsatz brächten. Die Anstrengung war quasi vergebens. (Im Übrigen ist in dem Zitat von zwei Umbautagen die Rede. Es gab auch Verkäufer/innen, die, an wechselnden Orten eingesetzt, mit dem Umbau Wochen und Monate beschäftigt waren.)

Freilich: Ärger über Spezialprojekte oder Überstunden, die in den Augen der Belegschaft ihre Wirkung verfehlen, gibt es auch im normalen Betriebsalltag. Manche Mitarbeiter murren dann, finden sich aber damit ab, solange die Entlohnung stimmt. Diese mag unter missliebigen Arbeitsbedingungen versöhnlich wirken. Doch in der Insolvenz fehlte ausgerechnet diese wichtige Gegenleistung. Das Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag zeigte sich nicht nur in den Supermärkten – nach dem Umbau mühevoll bestückt, leerten sich diese im Konkurs rasch wieder – sondern auch auf dem Bankkonto: „Umbauen lassen. Wochenlang Überstunden gmacht als wia. Und dann nachher net amal a Geld kriegen dafür!“²⁰⁹

Für die eigene Leistung keine finanzielle Gegenleistung zu erhalten, ist bei Insolvenzen generell ein Ärgernis und kann Betroffene wütend machen. Doppelt ärgerlich ist es, wenn die Leistung zuvor auf Weisung des Managements besonders groß ausgefallen war. Als dreifach ärgerlich galt einigen bei Zielpunkt schließlich, dass das Management den Beschäftigten auch finanzielle Selbsthilfe untersagte: „Manche Filialen waren sogar so verzweifelt, dass die eine Sammelbox gemacht haben“, erzählte Frau Blau^{N. geändert}, „[da] haben's drauf geschrieben »eine kleine Spende«, und die haben aber an einem Tag zwei-, dreihundert Euro gemacht, also eingenommen“²¹⁰. Diese Praxis unterbanden die Vorgesetzten umgehend, wie sich Herr Kupfer erinnert, mit der Bemerkung, jedes im Dienst von Kunden angenommene Geld gehöre rechtlich der Firma. „Des is a Frechheit. Wenn die Kunden ein Geld hergeben oder irgendwas, und dass sich nachher der [der Firmeneigentümer, Anm.] des einstecken derf, obwohl ihm das gar nimmer ghört – des is a Frechheit.“²¹¹ Der Versuch, Geld zu sammeln, blieb so von kurzer Dauer. Es waren diese und andere mit der Insolvenz bald auftretende Anordnungen, die bei einem Teil der Angestellten weiteren Unmut hervorriefen (vgl. auch Kap. II.5.2). Unter anderem hegte das Management beim Ankündigen der Insolvenz sofort den Verdacht, die Verkäufer/innen könnten in ihrer prekären Finanzlage daran denken, ohne zu bezahlen Lebensmittel aus dem Supermarkt zu verbrauchen: „[D]a ist auch ein Rundschreiben kommen, dass wir ja nicht essen und trinken dürfen in der Pause, auf Zielpunkt-Kosten, auch wenn wir kein Geld kriegen, sondern trotzdem das bezahlen müssen. Ham' ma eh gemacht, ja, aber, aber war gleich die Sorge von denen, dass wir dann ein Mineralwasser um 50 Cent nehmen, weil wir kein Geld haben. Ja. Also da haben sie sich schon Sorgen gemacht.“²¹²

209 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 27, 922

210 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 406

211 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 11, Zeile 344

212 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 11, Zeile 340

2.3.1 Enttäushtes Vertrauen

Die Mitarbeiter/innen von Zielpunkt hatten vor der Insolvenz darauf vertraut, dass der Eigentümer bzw. dessen leitende Angestellten den Betrieb so führen, dass das Wohl der Belegschaft berücksichtigt wird. Doch diese enttäuschten durch das überfallsartige Einleiten der Insolvenz abrupt dieses Vertrauen. Dies fällt bereits mit Blick auf die Bezahlung auf, bei der alle annahmen, diese würde pünktlich erfolgen; indes ist dies nur *eine* (sehr wichtige) Erwartung neben mehreren anderen, die Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber haben. Diese wechselseitigen, impliziten Normen des Arbeitsverhältnisses, die unausgesprochene Dimension eines jeden Arbeitsvertrages, konzipiert die arbeitssoziologische Forschung als *psychologischen Vertrag*.²¹³ Beschäftigte erwarten demnach von ihrem Betrieb typischerweise Dinge wie eine gerechte Entlohnung, Anerkennung der eigenen Leistung, faire Behandlung, ein angenehmes Arbeitsumfeld, Qualifizierungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und soziale Verantwortung.

Werden solche Erwartungen im Insolvenzfall verletzt, liegt aus Sicht der Beschäftigten die Frage nahe, ob man dem Management in der Vergangenheit zu Recht vertraut hat, und, damit verbunden auch, wie weit man dem Gegenüber in Gegenwart und Zukunft noch glauben und vertrauen kann. Die Antwort auf diese Fragen kann von Betrieb zu Betrieb verschieden ausfallen. Insolvenzbedingt enttäuschte Erwartungen, etwa beim Entgelt oder der Arbeitsplatzsicherheit, führen nicht zwingend dazu, dass eine Belegschaft dem Management das Vertrauen entzieht – vor allem dann nicht, wenn die Insolvenz als höhere Gewalt gilt. Man denke etwa an einige Lieferanten von Zielpunkt, die von dieser Handelskette finanziell abhängig waren und denen durch dessen Konkurs ebenfalls die Insolvenz drohte²¹⁴: Unwahrscheinlich, dass deren Beschäftigte dies ihrer Geschäftsführung zum Vorwurf machten. In anderen Konstellationen ist dagegen davon auszugehen, dass das Management als mitverantwortlich für die Misere gesehen wird.

Im Fall Zielpunkt zeigte bereits die anfängliche Medienberichterstattung, dass viele Mitarbeiter/innen durch die Insolvenz stark in ihrem Vertrauen gegenüber dem Eigentümer erschüttert waren. In den Interviews dieser Studie blieb diese "Vertrauensfrage" aus methodischen Erwägungen anfangs ausgeklammert. Es zeigte sich aber, dass mehrere Befragte das Bedürfnis hatten, hierüber zu sprechen: Diejenigen, die zu dem Schluss kamen, dass man Pfeiffer nicht mehr vertrauen kann, und nicht vertrauen hätte dürfen, ärgerten sich, aus ihrer Sicht so hineingelegt worden zu sein.

Eine typische Darstellung dessen, die zu erörtern sich lohnt, ist die von Herrn Abendrot (Name geändert). Er nannte das Vorgehen des Managements und des Eigentümers Georg Pfeiffer mehrmals mit Nachdruck einen "Riesen-Schlag ins Gesicht" und nahm sich viel Zeit, zu erläutern, warum er das so sieht: Die eine Quelle des Ärgers ist, wie das Management bis zum Bekanntwerden der Insolvenz agiert hatte, und zum anderen empörten verschiedene *darauffolgende* Taten und Äußerungen des Eigentümers. Von einer rasanten wirtschaftlichen Talfahrt, mit der der Eigentümer rückwirkend die Insolvenz zu legitimieren suchte, sei *erstens*

213 Vgl. Wehling 2013

214 Dies betraf mindestens zwei Firmen: Den Fleischproduzenten Schirnhöfer und den Kühlgerätehersteller Motlček.

in den Vormonaten keine Rede gewesen; konkrete Anzeichen, etwa Lieferengpässe, habe es ohnehin nicht gegeben. Das Management vermittelte in seiner Darstellung der Lage den Mitarbeitern vielmehr, wie Herr Abendrot sagte, genau das Gegenteil. Wie erwähnt, bekräftigte man über einen Zeitraum von mindestens einem halben Jahr bei verschiedenen Gelegenheiten, sogar bis ganz zum Schluss, dass sich die Lage stetig verbessere.

„Den Mitarbeitern wurde das Gefühl gegeben, es wird jetzt weitergehen, es geht bergauf. Und dann kam die Insolvenz. Deswegen ist der Brief im November ja auch so schlimm. Weil es kommt ein Brief, 'super Mitarbeit', und 'wir bedanken uns' und 'für die Zukunft' und dann: Noch bevor der Brief überhaupt bei allen ankommt – gehen sie in Insolvenz. Das ist in Wahrheit ein Schlag ins Gesicht – vom Pfeiffer.“²¹⁵

Das Management habe die Lage gegenüber den Mitarbeitern nicht den bevorstehenden Tatsachen (Insolvenz) entsprechend dargestellt. Der Vorwurf lautet: Es wurde ein völlig falsches Bild von der Zukunft vermittelt. Dies belegen mehrere Schreiben des Eigentümers an die Belegschaft vor der Insolvenz. Der ORF recherchierte, dass Georg Pfeiffer am 4. November 2015 an alle Mitarbeiter in einem Brief geschrieben hatte: „Wir werden mit voller Kraft die Entwicklung von Zielpunkt fortsetzen.“. Außerdem wurde einige Wochen später ein Weihnachtsbrief herausgegeben, in dem zu lesen war: „Gemeinsam haben wir auch schwierige Herausforderungen gut gemeistert und uns für die Zukunft hervorragend aufgestellt“²¹⁶. Hätte Herr Abendrot die Vermittlung dieses falschen Bildes bloß für einen unglücklichen Zufall gehalten, hätte er kaum im Interview die Handlungen des Managements mehrmals als „Schlag ins Gesicht“ bezeichnet. Diese Metapher unterstellt eine Tat, die das Opfer verletzt und schädigt – die Verletzung entsteht aber nicht physisch, sondern seelisch: Herr Abendrot fühlte sich offensichtlich in dem Vertrauen, das er dem Dienstgeber bisher entgegenbrachte, geschädigt – in dem Vertrauen darauf, dass man dessen Worten Glauben schenken darf. Möglicherweise empfand er die Darstellungen Pfeiffers rückwirkend auch als Hohn und kränkte sich darüber. Jedenfalls ärgerten sich er und viele andere Betroffene zunächst über die Art und Weise, wie die Verantwortlichen im Vorfeld der Insolvenz agiert hatten. Aus Sicht dieser Beschäftigten führte man sie eine Zeit lang in die Irre, verschwieg wesentliche Absichten oder Fakten und stellte das Personal vor vollendete Tatsachen.

War durch die abrupte Insolvenz das Vertrauen in den Arbeitgeber einmal erschüttert, begannen sich Herr Abendrot und viele andere *zweitens* zu fragen, ob der Konkurs wirklich so unausweichlich gewesen war, wie vom Eigentümer behauptet. Genährt wurde dieser Verdacht einerseits durch die eigenen Wahrnehmungen am eigenen Supermarktstandort, da man von dem angeblich so dramatischen Umsatzeinbruch nichts bemerkt hatte. Andererseits veröffentlichten nach Bekanntwerden der Großinsolvenz verschiedene Journalist/innen Hintergrundrecherchen, die diese in ein schiefes Licht rückten.²¹⁷ Herr Abendrot ist einer derjenigen, die deshalb bald aufhörten, dem Management zu glauben, dass der Konkurs und die Stilllegung des gesamten Filialnetzes unausweichlich gewesen sei.

215 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 252

216 ORF 30.11.2015b: Abs. 2

217 Exemplarisch: Wiener Zeitung 26.11.2015, Wiener Zeitung 27.11.2015, Der Standard 29.11.2015, profil 02.12.2015, Wiener Zeitung 02.12.2015

Besonderen Ärger rief zudem eine öffentliche Aussage des Eigentümers im staatlichen Fernsehen hervor, wo dieser sinngemäß sagte, er würde den Mitarbeiter/innen finanziell gerne helfen, dürfe es aus rechtlichen Gründen aber leider nicht.²¹⁸ Dies war der dritte Punkt, den zu kritisieren Herrn Abendrot und anderen Interviewten ein großes Anliegen war. Wie in Kapitel II.1.3 erwähnt, war Georg Pfeiffer, einer der Haupteigentümer der Pfeiffer-Gruppe und damit von Zielpunkt, ein Multimillionär. Die marode Supermarktkette bildete nur einen Teil seines Firmenimperiums. Dieser konnte schlecht argumentieren, er habe kein sonstiges Vermögen, mit dem er helfen könne. Was er daher sagte, war, er *dürfe* sein sonstiges Vermögen nicht für die Beschäftigten von Zielpunkt einsetzen. Herr Abendrot brachte klar zum Ausdruck, dass er das nicht glaubt. Die „Ausrede“, ihm, Georg Pfeiffer, dem reichen Unternehmer, seien ganz ungewollt, leider, alle Hände gebunden gewesen, nehme er dem Eigentümer nicht ab:

„Und er will uns erklären, es gibt keinen legalen Weg, wie er das mit seinem Privatvermögen zahlen kann. Aber: Erst vor ungefähr einem Jahr, hat der Besitzer von Baumax seine private Kunstsammlung verkauft – seine private! – damit er mit seinem privaten Geld die Gehälter der Baumax-Mitarbeiter zahlen kann. Warum ist das legal, und er hat aber keinen legalen Weg, um die Gehälter zu zahlen? Das sind die Sachen, die mich wirklich aufregen. Das ist einfach nur eine Schweinerei. Den Mitarbeitern das Gefühl geben, ja es geht bergauf, es geht weiter, es ist super, dann in Insolvenz schicken und dann nicht einmal irgendetwas für die Mitarbeiter zu tun. Sondern sie eigentlich immer weiter auszunutzen.“²¹⁹

Der Sprecher zieht hier die Behauptung des Eigentümers, Hilfe per Privatvermögen sei nicht erlaubt, mit einem Gegenbeispiel in Zweifel, wo das sehr wohl möglich gewesen sei und drückt seine Wut über die entgegengesetzte Darstellung des Eigentümers aus. Der gewählte Kontrastfall ist die Liquidierung der insolvenzbedrohten Baumarktkette *Baumax*: Wie passend oder unpassend man diesen Fallvergleich betriebswirtschaftlich bewerten mag, er zeigt immerhin, dass der Interviewte keine generelle Abneigung gegen Multimillionäre oder „reiche Unternehmer“ hat. Vielmehr bringt er einen ähnlich wohlhabenden Industriellen (Karlheinz Essl) als positives Gegenbeispiel dafür, wie man einen Krisenbetrieb so abwickeln kann, dass es für die Beschäftigten erträglich ist. Was den Ärger hervorruft, sind konkrete Taten eines einzelnen Firmeneigentümers. Es geht um eine spezifische Variante unternehmerischen Handelns, die legal sein mag, jedoch dem subjektiven Gerechtigkeitsempfinden von Herrn Abendrot und anderen stark zuwiderläuft.

Nach diesem Versuch, den Ärger, den die Insolvenz bewirkte, zu rekonstruieren, abschließend eine Relativierung: Herr Abendrot war einer derjenigen mit der stärksten Ablehnung und er sprach im Interview für sich, nicht für die ganze Belegschaft. Die Aversionen, die die Insolvenz auslöste, waren sicher von Person zu Person unterschiedlich intensiv. Festzuhalten bleibt: In den durchgeführten Befragungen fand sich generell niemand, der ungebrochen zum früheren Chef bzw. Eigentümer hielt. In dem für das Management günstigsten Fall nutzten die Betroffenen das offene Interviewsetting dafür, ihre Meinung über die Verantwortlichen höflich auszuklammern. Im nächstbesten Fall gaben sie zu verstehen, es sei eben so

²¹⁸ Vgl. ORF 29.11.2015

²¹⁹ Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 267

etwas wie ein Naturgesetz, dass der Eigentümer auf den eigenen Vorteil bedacht gewesen sei, und nicht auf das Wohl der Beschäftigten: "Er ist ein Geschäftsmann bitte, ihn interessiert nicht: Arbeiter oder sowas. Er macht Profit, wenn es geht – und passt. Für ihn: Passt. Für uns? [verstummt]"²²⁰, lautete etwa die betont rhetorische Frage einer Mitarbeiterin. Wer so abgeklärt urteilt, dürfte schon vor der Insolvenz kein allzu großes Vertrauen in den Eigentümer gesetzt haben. Es gab jedoch viele, bei denen dies anders ausgesehen hatte. Sie hatten der Leitung vorher geglaubt. Mit ihren Handlungen beschädigten die Verantwortlichen das Vertrauen, das die Beschäftigten in sie gesetzt hatten und dies machte viele wütend. In diesem Kontext werden auch Aussagen wie die verständlich, dass man sich plötzlich "betrogen" gefühlt habe. Wären diese negativen Gefühle schnell verflogen und das Thema nicht weiter der Rede wert gewesen, hätten kaum mehrere Personen im Interview das Bedürfnis gehabt, darüber zu sprechen. Auch Wochen und Monate später äußerte mancher Dinge wie: "Einkommen bei der Tür darf er [der Eigentümer, in die Filiale] net. Da is er zerfleischt [lacht]"²²¹ Eindeutig ein Scherz, eine Übertreibung, aber man merkt, »woher der Wind weht« und man merkt: Die Beziehung zum Eigentümer war zu einem wunden Punkt geworden.

220 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 22, Zeile 711

221 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 29, 979

Zwischenfazit: Die Insolvenzankündigung wirkte aus mehreren Gründen emotionalisierend und provozierte negative Affekte und Stressreaktionen. In diesem emotionalen Ausnahmezustand arbeitete das Personal im Supermarkt fortan weiter – in einem öffentlichen Kontext, wo normalerweise erwartet wird, solche Affekte hintanzustellen und sich Kunden gegenüber neutral, professionell, freundlich zu verhalten. Auf diese Weise änderte sich die Arbeitssituation also gravierend, noch bevor die Insolvenz eröffnet war und materielle Wirkungen entfaltete.

3. Überblick: Verwertung und Liquidierung des Betriebes. Anschlussfragen.

Nicht nur kam im Fall Zielpunkt die Ankündigung der Insolvenz überraschend, auch das zugehörige Verfahren wurde daraufhin sehr rasch beantragt und eröffnet. Die Anwälte, die bei Gericht den Insolvenzantrag für Zielpunkt einbringen sollten, standen sofort fest.²²² In deren Zuständigkeit fiel, die Situation des Unternehmens nach rechtlichen Kriterien zu prüfen, sich mit dem Eigentümer über das weitere Vorgehen zu beraten und einen juristisch sauberen Insolvenzantrag zu verfassen, der der Größe des Betriebes und der Tragweite dieser Entscheidung gerecht wird. Scheinbar hatten sie dafür wenig Zeit, denn nach der Insolvenzerklärung am 25.11.2015 erhielt das Gericht dieses Schriftstück bereits am darauffolgenden Montag (30.11.15).²²³ Insgesamt sollte es fast drei Monate dauern, bis sämtliche Supermärkte des Betriebes geschlossen wurden und die letzten Mitarbeiter aus dem Betrieb austreten konnten.²²⁴ Das Konkursverfahren ist auch zwei Jahre später (November 2017) noch nicht beendet.²²⁵ Auch wenn dessen Akten und die entscheidenden Sitzungen nicht öffentlich zugänglich waren, lassen sich die wichtigsten Wendungen der materiellen Verwertung des Betriebes durch die Berichterstattung, Insolvenzdatei und die Angaben der Interviewten rekonstruieren. Zu rekapitulieren, wie der Konkurs verlief, verbessert das Verständnis wesentlicher Einflussfaktoren auf die untergeordnete Arbeitssituation.

Die Ankündigung und Eröffnung der Insolvenz von Zielpunkt entfachte sofort starkes Medieninteresse.²²⁶ Sie schreckte nicht nur die betroffenen 2.708 Arbeitnehmer/innen auf, sondern auch den Betriebsrat, die Gewerkschaft GPA-djp, den Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen; in Wien zudem den ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (waff) mit seiner Insolvenzstiftung. Sofort wurden Krisensitzungen abgehalten, Betriebsversammlungen für die darauffolgenden Wochen anberaumt, Beratungs-Hotlines für die Betroffenen eingerichtet, Kontakt mit dem Arbeitsmarktservice Österreich und dem Sozialministerium aufgenommen, und nicht zuletzt öffentlich zu dem Fall Stellung bezogen.²²⁷ Parallel zu den Sozialpartnern alarmierte die Nachricht auf Seiten der Wirtschaft Gläubigerschutzverbände wie den Kreditschutzverband von 1870, den Alpenländischen Kreditorenverband und den österreichischen Verband Creditreform. Auch die Kunden von Zielpunkt wollten wissen, wie es weiter geht; einige davon, im Besitz von Gutschriften, wurden selbst zu Gläubigern. Arbeitnehmervertreter, Gläubigerverbände und Konsumentenschützer wirkten fortan darauf hin, finanzielle Schäden, die die Insolvenz verursachte, von ihrer Klientel abzuwenden. All jene, die Beziehungen und Geschäfte mit dem Unternehmen unterhalten hatten, waren nun zwangsläufig in die Insolvenz verstrickt. Dies betraf mehrere hundert Gläubiger.²²⁸ Lieferanten mussten

222 JUVE 26.11.2015

223 APA-OTS/Reisch 30.11.2015

224 Die letzten Filialen schlossen am 17. Februar 2016

225 Insolvenzdatei: Aktenzahl: HG Wien, 5 S 153/15g

226 Das kontroverielle Ereignis schaffte es in vielen Printmedien sofort auf die erste Seite. Auch der ORF berichtete ausführlich, und beteiligte sich in mehreren Sendungen in TV und Radio aktiv an der Meinungsbildung. Aufgrund der starken Polarisierung der Deutungen wäre eine kritische Diskursanalyse dazu, konzipiert als gesonderte Forschungsarbeit, wissenschaftlich verdienstvoll.

227 Lt. Experteninterviews ISA, Fr. Mag. Ristic / GPA-djp, Hr. Mario Ferrari / waff, Fr. Ulrike Horn

228 Die kursierenden Zahlen variierten stark. Die Presse (01.12.2015) vermutete anfangs rd. 500 Gläubiger; zwei Jahre später sprach der KSV1870 (19.12.2017) vom Zehnfachen (5.900 Gläubiger).

Umsatzeinbußen hinnehmen und blieben auf Teilen ihrer Forderungen und Waren sitzen; einzelne Betriebe, die von der Handelskette abhängig waren, riss deren Bankrott sogar selbst in die Insolvenz – der gefürchtete Dominoeffekt.²²⁹ Umgekehrt signalisierte die Schieflage der Handelskette einer anderen Gruppe von zuvor unbeteiligten Akteuren, dass sich mit dem Konkurs eine für sie günstige Gelegenheit auftut, aus der sich Vorteile ziehen lassen. Konkurrenten aus dem Lebensmittelhandel, opportunistische Unternehmen aus anderen Sparten, sie alle begannen zu überlegen, welche Vermögensteile von Zielpunkt sich, günstig erworben, gut in den eigenen Betrieb integrieren ließen. Gegebenenfalls musste man sich dazu fristgerecht in den Verwertungsprozess einbringen. Was diesen betrifft, verfolgte man in der Juristenszene aufmerksam, welcher Anwalt wohl vom Gericht den lukrativen Auftrag erhalten würde, als Insolvenzverwalter die Verwertung durchzuführen.²³⁰ Genau registriert wurde auch, welches Unternehmen sich über den Großauftrag zur späteren Versteigerung der Inneneinrichtungen der Supermärkte freuen konnte (das Auktionshaus Roucka & Schuster²³¹). Neben den Geschädigten der Insolvenz und den Profiteuren mussten sich in neutraler Stellung schließlich auch noch mehrere staatliche Institutionen mit dem Fall befassen, sobald das Verfahren eröffnet war: Unter anderem das Handelsgericht Wien, die Finanzprokurator, der Insolvenzentgeltfonds und die Bundeswettbewerbsbehörde. Die Marktkonzentration im Einzelhandel machte Teilverkäufe der Handelskette an dessen Konkurrenten genehmigungspflichtig; ein *Gesamtverkauf* an einen derselben war wettbewerbsrechtlich ohnehin undenkbar.

Nun zu den Einzelheiten des Insolvenzverfahrens. Dieses wurde am 30. 11. 2015 bei Gericht beantragt und umgehend *als Konkursverfahren* eröffnet; ein Ansuchen um eine Entschuldung per Sanierungsplan unterblieb.²³² Der Antrag selbst liegt nicht als Faksimile vor, weshalb die darin angeführten Insolvenztatbestände nicht präzise bekannt sind; der Eigentümer argumentierte in der Öffentlichkeit jedenfalls mit einer *negativen Fortbestehensprognose*²³³, was vermuten lässt, dass man an den Tatbestand der rechnerischen *Überschuldung* anknüpfte, weniger an eine faktische Zahlungsunfähigkeit durch Illiquidität (die Supermärkte nahmen laufend Geld ein). Zielpunkt hatte bereits mehrere Jahre mit negativem Eigenkapital gewirtschaftet (vgl. Kap. II.1.3). Der Insolvenzantrag wies Verbindlichkeiten (ohne Aus- oder Absonderungsrechte) von ca. 84 Mio € aus; hinzu kamen die Ansprüche der Arbeitnehmer (56 Mio. €) und der Mietverträge (97 Mio. €), sodass man in Summe von 237 Mio. € an Schulden ausging (ein später revidierter Wert).²³⁴ Im eingeleiteten Konkursverfahren wurde von Amts wegen sofort ein Masseverwalter samt Stellvertreter bestellt, die erste Gläubigerversammlung anberaumt (15.12.2015), der Gläubigerausschuss konstituiert, eine

229 Betroffene waren z.B. der Fleischlieferant Schirnhöfer und die Kühltechnikfirma Motliceck. Schirnhöfer beantragte zwei Tage nach Zielpunkt Insolvenz (Kurier 02.12.2015). Die *Motliceck GmbH* meldete am 23.12.2015 Insolvenz an (WirtschaftsBlatt 23.12.2015).

230 JUVE 26.11.2015; sowie JUVE 2016. Letztere Publikation enthält ein Ranking geschäftstüchtiger Kanzleien - Zitat: "Offensichtlichster Profiteur des Zielpunkt-Konkurses ist Masseverwalter Dr. Georg Freimüller (Freimüller Obereder Pilz)." (JUVE 2016:28)

231 Vgl. Der Standard 26.01.2016

232 Vgl. Insolvenzdatei, Aktenzahl: HG Wien, 5 S 153/15g; sowie: WirtschaftsBlatt 30.11.2015

233 Zielpunkt 25.11.2015. In der Presseaussendung zu lesen, es könne "keine positive Fortbestehensprognose abgegeben werden und somit muss das Insolvenzverfahren eingeleitet werden" (a.a.O.:2)

234 APA-OTS/Reisch 30.11.2015

Anmeldefrist für die Forderungen gesetzt (11.02.2016), und für drei Monate später (25.02.2016) zugleich die Prüfungstagsatzung und Berichtstagsatzung anberaumt.²³⁵

Am Tag der Verfahrenseröffnung hielten Betriebsrat und Gewerkschaft auch die erste Betriebsversammlung zur Insolvenz ab; mehrere weitere sollten folgen. Dort stand u.a. die Frage im Vordergrund, wann und wie die ausständige Entlohnung nachgeholt würde. Die Beschäftigten erfuhren in den Versammlungen aber auch, dass der Eigentümer ihnen nun nichts mehr anordnen könne, die Führungsgewalt („das Sagen“) habe nun der Masseverwalter.²³⁶ Alle warteten darauf, welche Schritte der hierzu bestellte Anwalt setzen werde. Dieser startete sofort erste *Abverkäufe* der in den Läden oder Lagern vorhandenen Ware. Unklar blieb zunächst, wie lange das Unternehmen fortbetrieben werde: „»Wir sind gerade dabei, gemeinsam mit dem Verwalter zu evaluieren, wie lange und welche Filialen fortgeführt werden können, und wie viel der Fortbetrieb kosten wird«, sagt[e] Zielpunkt-Anwältin Ulla Reisch zum KURIER. [...] Wenn von einem Fortbetrieb die Rede ist, dann sind die nächsten ein, zwei oder drei Wochen gemeint.“²³⁷ Ende der ersten Woche der Insolvenz (04.12.2015) teilte der Verwalter dagegen mit, voraussichtlich „bleiben die Zielpunkt-Märkte bis Mitte Jänner 2016 offen.“²³⁸ Zeitgleich verriet er, die Supermärkte befänden sich primär in Mietobjekten; Investoren mit der Absicht, einzelne Standorte zu übernehmen, könnten nun Angebote bei der dazu beauftragten Beraterfirma (Deloitte) abgeben²³⁹; die Frist dafür lief knapp drei Wochen (bis 21.12.2015).²⁴⁰

Die Verkäufer/innen in den Supermärkten hatten seitdem ein großes Interesse, zu erfahren, ob der Verwalter für die Filiale, in der sie arbeiteten, einen Investor an der Hand hatte, da viele hofften, in diesem Fall den Arbeitsplatz behalten zu können (vgl. ausführlich Kapitel II.5.3). Solche Indizien gaben die Verhandler jedoch länger gerade nicht preis. Am 22. Dezember 2015 berichteten dann die APA und mehrere Zeitungen, der Gläubigerausschuss habe über die bisher eingelangten Angebote entschieden. Dieses Gremium billigte damals die ersten 25 Angebote für insgesamt 113 Standorte, doch „Details zu den erfolgreichen Anbietern wollte Freimüller vorerst nicht bekannt geben.“²⁴¹ Für diese Standorte deutete der Verwalter nun einen längeren Fortbetrieb an, nämlich bis mindestens Ende Jänner. Dagegen langten für die andere Hälfte des Filialnetzes, für 112 Standorte, keinerlei Offerte ein; Freimüller teilte mit, dass man hier die Angebotsfrist verlängere.²⁴² Bald gab es Vermutungen, dass diese 112 unverkäuflichen Filialen sowie die Zentrale in naher Zukunft, am 02. 01. 2016, schließen würden, und es begann eine Liste mit Adressen zu kursieren. Offiziell bestätigt wurde die geplante Teilstilllegung erst nach Weihnachten, als das Kartellgericht dem vom Masseverwalter beantragten Schließungsantrag stattgab (→ Montag, 28.12.2015).²⁴³

235 Insolvenzdatei, a.a.O. Masseverwalter: Dr. Georg FREIMÜLLER Rechtsanwalt ; Stellvertreter: Dr. Alois OBEREDER Rechtsanwalt.

236 ORF 30.11.2015a

237 Kurier 30.11.2015: Abs. 5

238 WirtschaftsBlatt 04.12.2015: Abs. 1

239 Ebda.

240 WirtschaftsBlatt 15.12.2015

241 Der Standard 22.12.2015: Abs. 2

242 Ebda.

243 Kronen Zeitung 23.12.2015; WirtschaftsBlatt 28.12.2015

Damit begann Phase I des Liquidierungsprozesses. Seit Ankündigung der Insolvenz waren inzwischen 33 Tage vergangen, in denen die Beschäftigten werktags weiter gearbeitet und um ihre Zukunft gebangt hatten. Als die Liste mit den rd. 110 stillzulegenden Standorten offiziell per Rundschreiben in den Filialen einlangte, bewirkte dies eine erste Zäsur: Jene, deren Filialen auf dieser Liste stand – dies betraf 1.250 von 2.708 Mitarbeiter/innen – wussten daraufhin, dass sie ihren Arbeitsplatz zum Jahreswechsel verlieren werden. Bei einigen der letztlich 114 Filialen, bei denen die Schließung zuerst für den 2. Jänner 2016 geplant war, beendete man den Supermarktbetrieb kurzfristig bereits am 31. 12. 2015.²⁴⁴ Während die eine Hälfte des Zielpunkt-Personals zu dieser Zeit in Informationsveranstaltungen des Insolvenzschutzverbands für ArbeitnehmerInnen bzw. der Arbeiterkammer unter anderem darüber aufgeklärt wurde, auf welche Arten sich nach der Schließung das Arbeitsverhältnis beenden lässt, blieben die Mitarbeiter/innen der restlichen 115 Standorte weiter im Dienst und im Ungewissen, wie es für sie konkret weitergehen werde.²⁴⁵

Im Laufe des Jänner 2016 stellte sich heraus, dass der Verwalter nicht mit allen restlichen Filialen gleich verfuhr. Denn nun ließ sich beobachten, dass dieser sehr kurzfristig entschied, einzelne weitere Filialen zu schließen. Bis zum 26. Jänner betraf dies im Abstand mehrerer Tage 16 Filialen.²⁴⁶ Dies sprach sich in der Belegschaft schnell herum und es entstanden Gerüchte und Sorgen darüber, welchen der vielen Supermärkte es als Nächstes treffen würde. Den Interviewten zufolge begründete man ihnen gegenüber diese weiteren Schließungen nicht. Es wurde gemutmaßt, dass bei diesen Filialen der Verwertungsprozess doch gescheitert war; andere dachten im Gegenteil wieder, dass Investoren in diesen Fällen rascher ihren eigenen Betrieb hochziehen wollen. Am 28. Jänner 2016 veröffentlichte das Gericht per Beschluss eine weitere Liste von 26 Filialen, die schließen mussten.²⁴⁷ Die schrittweise Stilllegung von zusammengerechnet 42 Filialen im Jänner 2016 lässt sich als zweite Phase der Liquidierung bezeichnen.

Nach dieser Phase II blieb Ende Jänner weiterhin ein beachtliches Drittel der Filialen geöffnet (77²⁴⁸ von 229). Viele Beschäftigte wussten weiterhin nicht, wann genau ihre Arbeit in den Supermärkten zu Ende sein würde, und was danach passieren würde (ausführlich: Kapitel II.7.3). Auf die Tatsache blickend, dass der Fortbetrieb ursprünglich bis maximal Mitte Jänner angekündigt war, ein Drittel der Filialen indes im Februar noch offen hielt, sprachen mehrere Beobachter davon, dass sich die Verwertung verzögere. Während manche glaubten, es falle dem Verwalter schwerer als gedacht, Käufer zu finden²⁴⁹, dementierte dieser das und begründete die Verzögerungen mit den Prüfvorgängen bei der Bundeswettbewerbsbehörde.²⁵⁰

244 Vgl. Insolvenzdatei, a.a.O. (Filialzahl, die in Phase I schloss, aufgrund der dortigen Angaben berechnet.), sowie diverse Schilderungen aus Interviews und eigene Beobachtungen vor Ort.

245 Feldprotokoll vom 29.12.2015

246 Insolvenzdatei, a.a.O.

247 Insolvenzdatei, a.a.O.

248 Angabe des Masseverwalters in: CASH 18.12.2016. Die eigene Berechnung auf Basis der amtlichen Beschlüsse ergibt verbliebene 73 Filialen, die bis zur finalen Schließung offen hielten.

249 z.B. Handelszeitung 10.02.2016

250 Kurier 26.01.2016

Die endgültige Stilllegung aller verbliebenen Filialen – die dritte und letzte Phase dieses Vorgangs – organisierte man für den 17. Februar 2016; an diesem Tag schloss das gesamte Restunternehmen.²⁵¹ Damit kamen die Verantwortlichen der Berichtstagsatzung (25.02.2016) um einige Tage zuvor.

Die erste Zwischenbilanz der Prüfungstagsatzung ergab 98 Millionen € anerkannte Gläubigerforderungen; der Verwalter nahm damals an, dieser Wert werde aufgrund absehbarer Beendigungsansprüche der Beschäftigten noch auf 120 € Millionen steigen.²⁵² Die meisten Gläubiger entpuppten sich schlicht als ehemalige Beschäftigte.²⁵³

Rückblickend stellte sich zudem heraus, dass durch das Verfahren weniger als die vorgesehenen 113 Filialen an neue Investoren gingen. Die Handelszeitung berichtete im Februar 2016, die Bundeswettbewerbsbehörde habe vom Insolvenzverwalter 98 Standorte zur Prüfung erhalten, und genehmigte davon 90 Übernahmen.²⁵⁴ Dies waren rd. 39 % der insgesamt 229 Filialen. Dagegen blieben 139 Geschäfte, die zuvor zur Nahversorgung der österreichischen Bevölkerung beigetragen hatten, unter den Bedingungen des Konkurses unverkäuflich.²⁵⁵ Zahlreiche ehemalige Supermärkte von Zielpunkt sind seitdem leerstehende Gewerbeimmobilien; einige davon verfallen zusehends und sind Vandalismus ausgesetzt. In jenen rd. 100 Fällen dagegen, wo sich Verwalter, Staat, Vermieter sowie die Investoren einig wurden, veranlassten die erfolgreichen Bieter dann meist längere Umbauarbeiten, bis diese Märkte im Namen neuer Betreiber wieder eröffnet wurden. Erwartungsgemäß ging der Großteil der attraktiven Filialen letztlich an die drei marktbestimmenden Handelsketten REWE, Spar, und Hofer. In kleinerem Ausmaß zum Zug kamen Lidl, Dennree, Etsan, Unimarkt; kolportiert wurden auch Übernahmen durch DM, BIPA, Lagerhaus, Fressnapf und Se-Pas.²⁵⁶

Damit ist das Ende des Überblicks über wichtige Stationen der materiellen Verwertung, Entwertung und Liquidierung der Handelskette Zielpunkt erreicht. Eine erste Schlussfolgerung, die sich ziehen lässt: Einen geographisch und gesellschaftlich weit verflochtenen Betrieb dieser Größe nach den Regeln der Kunst abzuwickeln, ist nicht so einfach. In der Tat sind dazu zahlreiche Anstrengungen erforderlich und die dafür nötige Maschinerie, die der Sonderlogik der Insolvenz folgt, muss erst einmal in Gang kommen. Was die Mitarbeiter/innen betrifft, die unerwartet und gegen ihren Willen in diese Ausnahmesituation hineingerieten, ließ der Überblick indes zahlreiche Fragen unbeantwortet:

251 Das rechtliche Schließungsdatum – was nicht dasselbe ist – wich davon um einen Tag ab; siehe dazu: Insolvenzdatei, a.a.O. Zum tatsächlichen Geschehen siehe: Kurier 18.02.2016

252 Die Presse 25.02.2016. Ende 2017, als der Konkurs bereits zwei Jahre dauerte, meldete der KSV1870 (19.12.2017) dann 150 Mio. € anerkannte Forderungen, die mit einer »Zwischenverteilung« bedient wurden.

»Eine genaue Prognose, wann das Insolvenzverfahren endgültig beendet werden kann, lässt sich noch nicht abschätzen. Der KSV1870 äußert sich jedoch optimistisch, dass das Verfahren noch im Jahr 2018 zu einem Abschluss gebracht werden kann.«(KSV1870, 19.12.2017:Abs 4.)

253 Ebd.; Dies wirft ein interessantes Licht auf die Struktur der Überschuldung des Betriebes.

254 Handelszeitung 22.02.2016 Vgl. Die frühere Angabe in: ORF 02.02.2016

255 Vgl. Die Presse 06.07.2016

256 Vgl. Den damaligen, auf Wien beschränkten Zwischenstand in: ORF 14.05.2016 ; sowie Der Standard 29.01.2016

1. Wie wirkte sich die Insolvenz in den Supermärkten aus, bevor diese zusperren, immerhin mussten diese noch längere Zeit offen halten? Was bedeutete das für das Personal, das dort weiter arbeiten musste? Was bewirkten die Abverkäufe? Inwiefern gelang es, bei eingeschränkter Liquidität den Betrieb weiter aufrechtzuerhalten oder auch nicht, und: War das überhaupt noch das Ziel? Was bedeutete dies für das Lieferwesen, für die Kunden? Wie wirkte die Reaktion der Lieferanten und Kunden zurück auf die Bedingungen, unter denen die Verkäufer/innen ihren Dienst verrichteten?
2. Wie reagierten die Betroffenen auf die veränderten Arbeitsbedingungen in der Insolvenz? Im vorigen Kapitel wurde gezeigt, dass die Insolvenz bei vielen Betroffenen zu einer starken psychischen Belastung führte. Die Feldforschung ergab, dass sich für die Beschäftigten deutlich die Frage stellte: Soll man unter den Bedingungen des Konkurses überhaupt noch weiter arbeiten? Wer arbeitete schließlich weiter? Was bewog jene, die weiterarbeiteten, hierzu?
3. Vor welche Hürden sahen sich die Mitarbeiter/innen gestellt, um an das ausständige Entgelt und später an ihre Beendigungsansprüche zu gelangen? Die rechtlichen Bestimmungen und früheren Insolvenzfälle zeigen, dass sich die Befriedigung der finanziellen Ansprüche in der Praxis oft nicht sofort und nicht in einem einzigen Akt erledigen lässt. Wie war hier also die weitere Entwicklung? Wann und wie genau kamen die Verkäufer/innen schließlich an das Geld, das ihnen zustand, das sie dringend benötigten? Was gab es hier für positive oder negative Vorkommnisse?
4. Wie erlebten die Beschäftigten die Arbeitssituation in der Insolvenz, als diese weiter fortgeschritten war? Welche Bedeutung kam der Schließung zu? War mit der offiziellen Stilllegung der Supermärkte bereits alles vorbei? Wann endete das Dienstverhältnis? Was war dran an der verbreiteten Hoffnung einer "Übernahme" des Personals durch die neuen Betreiber?

Auf diese Fragenkomplexe wird in den nächsten Kapiteln eingegangen.

4. Am Arbeitsplatz: Erste Folgen

Dass ein Konkurs nichts Gutes bedeutet, konnten die Beschäftigten sofort daran erkennen, dass die Gehälter ausblieben und zahlreiche Medien sehr ernst über den Vorfall berichteten; doch welche sinnfälligen Veränderungen bewirkte die Insolvenz am Arbeitsplatz und wie empfanden und bewerteten die Mitarbeiter diese Entwicklung? Nachdem der Betrieb zunächst fortgeführt wurde, kam es nicht sofort zur Einstellung aller Arbeiten und dem Erliegen der Abläufe. Vielmehr degenerierte die Gesamtorganisation und damit verbunden auch der Arbeitsalltag der Beschäftigten erst nach und nach und in mehreren Schritten. In dem Maße, wie sich einerseits bisherige Weggefährten von Zielpunkt abwandten – Lieferanten, Kunden, Gläubiger – und andererseits der Masseverwalter den Betrieb kontrolliert zurückfuhr, zeigte das bisherige Bild, das die Beschäftigten vom Normalbetrieb einer Supermarktfiliale haben, Risse. Fehlten zuvor Anzeichen einer betrieblichen Krise, gab es sie später zuhauf. Die Anomalien lassen sich grob drei Bereichen zuordnen, mit denen Verkäufer/innen während ihrer Arbeit ständig zu tun haben: Das sind erstens die *Waren* – hauptsächlich Lebensmittel; zweitens die *Kunden*, die diese Lebensmittel brauchen, und drittens die *Zahlungsmittel* – mit Bargeld, Bank(-omat-)karten, Gutscheinen usw. – ohne die der Wunsch der Kunden nach den Waren nicht erfüllt wird. Alle drei – Waren, Kunden und Zahlungsmittel – zirkulieren in Supermärkten bekanntlich fortwährend – und diese Zirkulation geht im Normalbetrieb großteils *reibungslos* vonstatten. Schon mit dem Bekanntwerden der Insolvenz, und noch stärker dann durch die Zwangsverwaltung des Betriebes, waren die Filialkräfte damit konfrontiert, dass es in jedem dieser drei Punkte in ihren Filialen zu Problemen kam.

4.1. Anomalien und Abweichungen

Der erste empfindliche Punkt im Filialalltag war der laufende Nachschub an Waren. Weil Supermärkte ihre Kunden daran gewöhnt haben, stets ein komplettes *Sortiment* vorzufinden, ist es eine der wesentlichen Aufgaben eines Filialteams, dafür Sorge zu tragen, dass die Regale stets bestückt sind. Das funktioniert nur, wenn im Hintergrund ständig eine aufwändige Logistik neue Ware bringt. Die Belieferung der Zielpunkt-Supermärkte mit Waren war vereinfacht gesagt wie folgt geregelt: Ein Teil aller Waren, meist die länger haltbaren, wurden zentral eingekauft und zentral zwischengelagert und dann durch hauseigene Zusteller an die Filialen geliefert (vulgo: interne Lieferanten), während ein anderer Teil der Waren, überwiegend die schnell verderblichen, direkt von den Produzenten ausgeliefert wurden (vulgo: externe Lieferanten). Gesteuert wurden die Warenflüsse, je nachdem, um welche Produkte es sich handelte, ebenfalls auf unterschiedliche Art: Ein Teil des Sortiments, besonders die verderblichen Produkte, die mehrmals pro Woche geliefert wurden, wie Obst, Gemüse, Feinkost, Backwaren, teilweise Molkereiprodukte, mussten *durch die Filialen selbst* in der benötigten Menge bei der Zentrale bestellt werden. Diese gab den Bedarf an die zuständigen Lieferanten weiter. *Für alle anderen Warengruppen* dagegen steuerte die Zentrale bzw. ein elektronisches Warenwirtschaftssystem den Zeitpunkt und Umfang der Lieferungen, sodass

für zahlreiche Produktklassen regelmäßig Ware in den Filialen eintraf, ohne dass die Mitarbeiter diese anforderten. Mit den Worten der Verkäufer/innen traf die Ware hier "automatisch" ein; deren Aufgabe reduzierte sich im Vergleich zu früheren Zeiten auf Bestandskontrollen einzelner Warenssegmente, um Abweichungen vom Soll nach unten oder oben zu entdecken und darauf mit Nachlieferungen oder Abverkaufsaktionen zu reagieren. Dieses logistische System geriet durch die Insolvenz nun ins Wanken. Bei den *externen Dienstleistern* traten sofort Probleme auf, gegen die die Mitarbeiter/innen machtlos waren:

"Was sofort eingestellt worden ist, sind Lieferungen; wir haben zuerst gehabt offene Semmeln vom Bäcker, Semmeln und Salzstangeln und Kornspitz und a bissl a Brot, das ist sofort eingestellt worden nachdem des .. das ist schon Anfang Dezember eingestellt worden. Wir haben keine Zeitungen mehr bekommen, net amal mehr die Gratiszeitung, ja [lacht]."²⁵⁷

"Naja als erstes einmal sind die ganzen Kühlgeräte und so weiter, die nicht uns gehört haben, abgeholt worden – [z.B.] Krokodil [= ein Fertig-Sandwich-Angebot, Anm.], Getränkekühler – weil die neu waren und noch nicht bezahlt wurden, und und, und: [Das] ist einfach einmal alles abgeholt worden. Und dann haben sich hauptsächlich so Sachen geändert wie: Bei keinem Lieferanten mehr unterschreiben. Überhaupt, Direktlieferanten, wie eben Krokodil, die wieder wegzuschicken, nicht anzunehmen. Nur die Zielpunkt-Lieferanten annehmen."²⁵⁸

Industriebetriebe und Händler, die ihre Produkte bislang nicht über den Umweg der Zentrale, sondern direkt in die Supermärkte lieferten, stellten dies sofort ein; vermutlich, weil die Ware nicht mehr bezahlt wurde. Die Beschäftigten mussten zweitens überrascht dabei zusehen, wie ihnen ein Teil des Inventars abhanden kam: Ausgewählte Direktlieferanten, die durch die Insolvenz nicht mehr auf ihre Kosten kamen, hörten nicht nur auf, Waren zu liefern, sondern transportierten ihnen gehörende Einrichtungsgegenstände, die der Präsentation dieser Waren in der Filiale gedient hatten, auch gleich ab. Schließlich wird ein dritter Punkt angesprochen: Die Ware jener Direktlieferanten, die nicht von selbst gleich die Zusammenarbeit einstellten, sollten die Mitarbeiter fortan aktiv ablehnen. Dies betonte der interviewte Verkäufer deshalb, da *einige Lieferanten und auch Beschäftigte sich anfangs unsicher darin waren, wie man nun mit der fremden Tatsache der Insolvenz in der Praxis umgehen soll*. Dadurch kam es zu Zwischenfällen wie dem folgenden:

"[...] kurz nach der Insolvenz, war es so, bei unserer Filiale – bei den anderen Filialen ist es dann schon teilweise durchgegangen, dass sie teilweise gar nicht liefern, teilweise nicht – bei uns war es so: der NÖM-Lieferant ist angekommen, hat Milch und Joghurt und alles geliefert, und hat es dann wieder abgeholt.

Forscher: Also ihr habt schon angefangen, das einzuschlichten?

Nein dazu ist es noch nicht gekommen. Aber wir hatten es schon in der Filiale, im Kühlhaus, und dann hat es geheißen: nein, nicht bezahlt [von Seiten der Zentrale – Anm.], ich nehm es wieder mit."²⁵⁹

257 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 363

258 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 515

259 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 4, Zeile 120

Ein Teil der Warenlieferungen geriet also rasch ins Stocken. Diese und andere Anomalien führten den Beschäftigten vor Augen, dass sich die Lage unweigerlich zu verschlechtern begann.

In der zweiten Logistik-Domäne, dem konzerneigenen Bestell- und Lieferwesen, sah es aufgrund von Vorräten im Zentrallager zu Beginn noch etwas besser aus. Dass die Beschäftigten auch hier zunehmend bestimmte Artikel nicht geliefert bekamen, bedarf keiner weiteren Erörterung. Interessant ist aber, *wie* dies vor sich ging. Man könnte denken, die Verantwortlichen führen das hochkontrollierte Liefersystem eben geordnet zurück und informierten die nachgelagerten Stellen. Doch die Befragten brachten wiederholt zum Ausdruck, dass sie die insolvenzbedingten, teils unangekündigten Veränderungen in diesem Bereich gerade nicht als logisch und transparent erlebten, sondern als seltsame Abweichungen von der bisherigen Normalität: Teile des logistischen Systems bestanden weiterhin, andere wurden fallengelassen, und wieder andere funktionierten plötzlich nicht mehr wie erwartet. Einzelnes davon war nachvollziehbar, anderes wieder nicht, und so entstand einige Verwirrung.

Dazu ein paar Beispiele: Wie erwähnt, wurden große Teile des Warensortiments ohne das Zutun der Verkäufer/innen in die Märkte geliefert; jedoch musste das örtliche Personal den Bestand kontrollieren. Diese Tätigkeit wurde im Konkurs auf Anweisung von oben schnell fallen gelassen: „Wir haben jeden Tag so a Bestandskontrolle gemacht, außer Mittwoch und Samstag. Da hamma immer a Listen außekriegt aus dem Computer, mit 40 so Artikeln, da hamma zählen müssen, wie viel ma da haben. Des hats nachher ghaßen: Das is unnutig, des brauchma nimmer.“²⁶⁰ Die Lieferungen selbst, die an dieses Auditsystem gekoppelt waren, blieben dagegen aufrecht, nur entsprachen diese jetzt nicht mehr dem tatsächlichen Bedarf, schwankten im Volumen und trafen in unregelmäßigen Abständen ein. Beispielsweise erinnerte sich eine andere Verkäuferin: „Also wir haben sogar noch Lieferung kriegt, extrem viel Lieferung kriegt.“²⁶¹ – sieben Europaletten voll Ware wären es gewesen. Ihre Kollegin bestätigte: „Ja, wir haben echt lang, dann hat's g'heißen, wir kriegen keine Lieferung mehr – nächsten Tag ist auf einmal wieder Lieferung dagstanden.“(ebd.) Diese Lieferpraxis verwirrte; zudem erzeugte sie unerwartete Belastungsspitzen in der täglichen Arbeit. Überall begannen die Lieferungen von der gewohnten Norm abzuweichen, jedoch *nicht überall nach dem gleichen Schema* wie im genannten Beispiel. Ein Kontrastfall ist die Filiale von Fr. Umbra^{N. geändert}. Hier habe die Zentrale für den Großteil der Waren sehr rasch die Lieferung eingestellt – „Zwei Mal haben wir noch Lieferung kriegt, und dann war es zu Ende.“²⁶², ergänzte ihre Kollegin. „Dann war Schluss, ich glaube, Lager war damals leer.“(ebd.). Da die Verkäuferinnen mangels Information nicht recht wussten, welcher Logik dies folgt, interpretierten sie die Situation falsch, denn das Zentrallager war nicht so schnell leer, wie angenommen. Dort lagen anfangs noch Waren im Wert von mehreren Millionen Euro.²⁶³ Rückblickend sind die erlebten Anomalien kein Rätsel: *Vor* dem Konkurs wurden alle Filialen gleichermaßen beliefert. *Nach* dessen Einleitung aber begann der Masseverwalter bald, die Standorte aus strategischen Gründen verschieden zu bewerten und also auch in punkto Nachschub und Abver-

260 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 22, Zeile 767

261 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 315

262 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra, Fr. Schwarz (N. geändert), Nr. 1, Seite 3, Zeile 73

263 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 26, Zeile 914

kauf unterschiedlich zu behandeln. Davon wussten die Verkäufer/innen anfangs indes nichts.

Damit zu einem weiteren Bereich der Logistik, wo im Arbeitsalltag plötzlich Abweichungen vom Normalbetrieb zu beobachten waren: dem internen Bestellwesen. Wie erwähnt, verließ man sich bei Zielpunkt bei zahlreichen Warengruppen auf ein zentrales Steuerungs- und Liefersystem; jedoch nicht bei allen Artikeln. Vor allem bei Grundnahrungsmitteln wie Obst, Gemüse, manchen Molkereiprodukten, Backwaren kam den Verkäufer/innen in den Supermärkten noch selbst die Aufgabe zu, diese bei Bedarf zeitgerecht anzufordern. Diese Arbeit war tägliche Routine; notwendig, nützlich und selbstverständlich. Im Kontext der Insolvenz wurde das Bestellen indes zu einer potentiell problematischen Handlung: Erstens für den Masseverwalter, der diesen Kostenfaktor im Konkurs eindämmen musste, und zweitens für die Beschäftigten, für die dieser Vorgang jetzt nicht mehr reibungslos funktionierte. Per Rundschreiben kam die Anweisung, man solle sich beim Bestellvolumen nun zurückhalten; Kundenbestellungen seien nicht mehr möglich. Mit dem Fortschreiten der Insolvenz schränkten die Vorgesetzten die Bestellmöglichkeiten immer weiter ein.

“Die erste Variante war, dass wir bei der Bestellung haben müssen aufpassen, und nur das bestellen, was uns vorgegeben worden ist, dann haben's uns das auch wegg'nommen, dann ist eigentlich nur zu'teilt worden, wir dürfen jetzt zum Beispiel nur mehr Obst und Brot bestellen – sie [die Kollegen von der Feinkost, Anm.] dürfen es gar nimmer mehr.”²⁶⁴

Hier wird deutlich, dass die Betroffene die Anordnung, man dürfe immer weniger und weniger bestellen, als negativ erlebte. Zum einen machte das beschränkte Recht, Waren zu bestellen, es schwierig bis unmöglich, jene Grundnahrungsmittel zu erhalten, die man gebraucht hätte, um weiterhin die Kunden zu bedienen. Es kamen die Mittel abhanden, die man braucht, um den Zweck der eigenen Arbeit zu erfüllen. Zum anderen empfand die Betroffene die Arbeitsaufgabe auch an und für sich als zu ihrer Tätigkeit, zu ihrem Beruf gehörig; sonst ergäbe es keinen Sinn, zu sagen: “Das haben sie uns weggenommen”. Das Wort “wegnehmen” hat einen negativen Beiklang und drückt aus: Hier entfernt jemand etwas gegen den eigenen Willen. Weggenommen wurde außerdem nicht *irgendeine* Tätigkeit: Das Bestellwesen war eine derjenigen Arbeitsaufgaben vor Ort, bei der man sich zuvor als selbstständig handelnde und Verantwortung tragende Person fühlen konnte. Insgesamt gilt: Je länger der Konkurs dauerte, desto weniger erlebte man sich noch als nützliche und gebrauchte Arbeitskraft (siehe ausführlich: Kap. II.72).

Wo die Möglichkeit, zu bestellen, vorerst noch weiter bestand, kam wie erwähnt hinzu, dass dieser Vorgang nicht mehr zuverlässig funktionierte, wie die Verkäufer/innen schilderten. Im einfachsten Fall wartete man auf die geordnete Ware und wartete länger als sonst, eine ganze Weile geduldete man sich und stellte schließlich fest: Sie trifft nicht ein. Ein Mitarbeiter brachte das Paradoxe daran auf den Punkt: “Hat's gheißen, wir sollen jeden Tag bestellen. Aber: bei den meisten ist eh nix kommen. [...] Wir bestellen bis heute noch. Aber es kommt schon Monate lang nix mehr [lacht]”²⁶⁵. In der Insolvenz weiterhin Dinge tun zu müssen, die viel von ihrem ursprünglichen Sinn verloren haben – diesen Umstand bewältigte

264 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 174

265 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Seite 22, Zeile 762

der zitierte Mitarbeiter mit Humor und lachte darüber. Am Anfang aber muss es irritierend gewesen sein, Waren zu bestellen, die dann nicht eintreffen. Ebenso konnte es vorkommen, dass statt der bestellten Artikel etwas ganz anderes eintraf:

“Ich hab [zu Beginn, Anm.] noch alles selber bestellt, und mir ist dann bei der Wurst am Anfang aufgefallen. Wenn'st Sachen bestellst, und es kommt aber was anderes dann amal geliefert. Genauso wie beim Gebäck. Ich bestell zum Beispiel – was i net – nur viermal Semmeln, weil ich hab no so viel da, und ich krieg aber zehn Mal geliefert, dann denkst dir, also irgendwas stimmt da jetzt net.”²⁶⁶

Entweder kamen die falschen Artikel, oder auch eine, gemessen am eigenen Bedarf, viel zu große Menge. Obwohl man sich beim Bestellen an alle bisherigen Regeln hielt, bewirkte das eigene Handeln plötzlich nicht mehr das, was es seinem Zweck nach bewirkten *sollte* und früher auch bewirkt hatte. Selbst in diesem formalisierten Bereich hatte man im Konkurs keinen vernünftigen Einfluss mehr auf den Nachschub. In dem Maße, wie sich solche Zwischenfälle zu häufen begannen, erlebten die Beschäftigten die Kooperationsbeziehung mit der eigenen Logistik plötzlich als unzuverlässig. Böse Vorahnungen und Verunsicherung waren die Folge – mit den Worten von Frau Weiss^{N.geändert}: “Irgendetwas stimmt da jetzt net”.

4.2. Schleichender Verfall

Versiegte der Warenfluss auch nicht in jedem der Supermärkte gleich schnell, und traf in dem einen oder anderen vorläufig sogar noch mehr Ware ein als erwartet, so wies der Prozess doch überall in die gleiche trostlose Richtung. Die zunehmend ausbleibenden Lieferungen bewirkten, dass sich die Warenvelfalt und die Vorräte unweigerlich verringerten. Der schwindende Warenbestand, vorhin von der Seite des Lieferwesens erörtert, machte sich für die Beschäftigten viel früher bemerkbar als für die Kunden. Denn bevor Lücken in der Warenfassade der Verkaufsräume entstanden, leerten sich die hinteren Lagerräume der Geschäfte, wo anfangs noch einiges an Lebensmitteln und anderen Waren lagerte. Eine solche Lagerhaltung zählt einerseits zu den normalen Vorgängen im Einzelhandel. Andererseits resultierte die Warenfülle im Zwischenlager den Befragten zufolge auch aus dem Umbau und dem damit verbundenen Sortimentswechsel, der dem Konkurs unmittelbar vorausging. Als dann die Liquidierung bevorstand, änderte sich die Situation: Nun sollte *alles* – nach Möglichkeit auch der letzte Ladenhüter – abverkauft werden, um so viel Geld wie möglich für die Konkursmasse einzunehmen. Mussten die Arbeitskräfte also knapp *vor* der Insolvenz Waren von vorne nach hinten ins Lager räumen, durfte man nun diese und andere Artikel wieder aus dem Lager hervorräumen: „Und das ist dann sukzessive außegeräumt worden, solange bis das Lager leer ist. So leer war unser Lager noch nie [lacht]. Hört sich

266 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Seite 14, Zeile 472

lustig an, war aber eigentlich ein trauriger Anblick.“²⁶⁷ Das Ausräumen des Lagers half ein wenig, die zunehmenden Engpässe bei den Anlieferungen zu überbrücken. Dies gelang jedoch nur kurze Zeit. Die zunehmende Leere, die sich mangels Nachschub erst hinten im Lager ausbreitete und zahlreiche Befragte traurig stimmte, drohte bald auch *vorne* im Verkaufsraum, bei den Kunden, anzukommen: „Da fängt es dann schon an, dass man sieht, den Verfall von der Filiale. Die Löcher werden nicht mehr gestopft. Die Kunden fragen nach Produkten, wir können sie nicht mehr anbieten - solche Dinge. Da rennen natürlich die ersten Kunden davon. Traurig.“²⁶⁸

Angesprochen wird hier zweierlei: Sobald Probleme mit dem Nachschub auftreten, leidet erstens das Geschäft mit den Kunden; dies bedrückt Menschen, die leidenschaftlich gerne im Verkauf arbeiten. Der zweite unangenehme Punkt ist der *Verfall* der eigenen Filiale. Gemeint ist hier ein Prozess, der sich länger hinzieht und dessen erste konkrete Anzeichen im Verkaufsraum die optischen Lücken sind, „die nicht mehr gestopft werden“ können. Im Normalbetrieb treten solche zwar ebenfalls ständig auf. Überall dort, wo ein Kunde ins Regal greift, und einen Artikel mitnimmt, klafft nachher ein kleines Loch. Je mehr Kunden, desto mehr Lücken. In Supermärkten hat das Personal typischerweise die Aufgabe, diese Löcher zeitnah zu beseitigen – so auch bei Zielpunkt.²⁶⁹ Auch zu Beginn der Insolvenz lautete die Order noch, man solle normal weiterarbeiten wie bisher. Dies aber war mangels Ware nun immer schwerer möglich. Jenen Angestellten, die ihre Arbeit ernst nahmen, bereitete dies Kopfzerbrechen. Wie mit dem beschriebenen Widerspruch umgehen? Die Erhebung zeigte: Zahlreiche Beschäftigte nahmen den beobachteten Verfall nicht achselzuckend hin, sondern versuchten, diesem entgegenzuwirken.

“Forscher: Wie war das so, wenn man so gesehen hat, okay, das Regal, was d’immer schön geschlichtet hast, vorher, auf einmal san die Lücken?”

P1: Da kommt dir das Weinen.

P2: Ja da hamma müssen breiter schlichten. Die Nachbarwaren, Nachbarartikel immer auseinanderzahn. Und dann solange auseinanderzahn, bis [es] dann wirklich nimmer 'gangen ist. Und dann, wie gesagt, hamma halt dann das ganze Gschäft, wie's is, etappenweise, immer nach vor 'taucht, net, dass dann hinten jetzt eigentlich fast gar nix mehr ist, sondern nur mehr: vorne. Dass, wenn man rein kommt, die Fülle eigentlich noch da sein sollte. Dass ich net in a G'schäft einekomm', wo auf drei Meter Regal eine Dose steht. Geht net.“²⁷⁰

„Es war klar, es kommt jetzt nur noch sehr wenig Lieferung. Das heißt: Regelmäßig Preise nachstecken, breitschlichten – und lauter solche Sachen halt, dass das Geschäft trotzdem gefüllt aussieht.“

Forscher: Also quasi umschlichten?

267 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 389

268 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 26, Zeile 924

269 Dazu gibt es zwei Mittel: 1. Man kann die Anordnung der Waren ringsum innerhalb der Grenzen der Schlichtpläne so verändern, dass das Regal wieder voller aussieht. Typisch ist hier das „Vorziehen“ – so der gängige Begriff – von tiefer im Regal ruhender Ware an die Regalvorderkante. 2. Sobald passende Ersatzware bereitsteht, schließt man die Lücken andererseits durch das Auffüllen der Regale.

270 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 489

Ja genau. Wenn ich halt noch zwanzig Einheiten "Jeden Tag"-Mais hab, und es steht aber fast kein Mais [anderer Marken] dort, dann bau' ich halt dort, wo der Mais hingehört, *nur* den "jeden Tag"-Mais auf, damit's voll ausschaut wenigstens.

Forscher: Damit die Kunden den Eindruck haben, dass noch mehr Normalität ist?

Genau. Beziehungsweise, dass die Kunden auch noch den Eindruck haben, dass noch etwas da ist.

Forscher: Weil sie sonst gar nicht mehr kommen würden?

Ja.²⁷¹

Man sieht: Die Verkäufer/innen versuchten zunächst, den Verfall ihrer Filiale zu verhindern, denn Leerräume in den Regalen, oder noch schlimmer, völlig leere Gänge vertragen sich nicht mit den Erwartungen der Kundschaft. Man improvisierte also und fand anfangs Mittel und Wege, die Lücken zu schließen. Dazu mussten die Verkäufer/innen jedoch eine vormals zentrale Regel brechen und die peniblen Schlichtpläne ignorieren, die sonst die Warenordnung in einem Supermarkt definieren: „Ja, wir haben sogar am Schluss, wo wir fast nix mehr gehabt haben, Schlichtpläne kriegt. Natürlich – ich hab das aus'druckt, und gleich weggeschmissen. Na bitte, für was soll ich da noch schlichten? [...] Wir haben das alles z'sam'g'stellt, da gibt's keinen Schlichtplan mehr.“²⁷² Mit diversen Mitteln kaschierte man also den optischen Verfall. Doch das erste Zitat oben drückt auch aus: Es war ein Kampf gegen Windmühlen, „bis [es] dann wirklich nimmer gangen ist“. Bald wurden die Löcher zu zahlreich. Nach einiger Zeit mussten ganze Regale aufgelassen werden, die verbliebene Ware wurde in den Eingangsbereich geräumt. Hinter den vordersten Warenreihen war irgendwann fast nichts mehr. Die Geschäfte glichen in dieser Hinsicht bald einem absterbenden Baum – er steht noch, ist außen noch ganz, doch innen bereits hohl und zerfressen. Wenn der Kunde hereinkam, konnte man ihm so noch eine Weile den Eindruck von Fülle vermitteln. Selber bemerkte man aber sehr genau: Unwiderruflich geht es nun bergab.

271 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 524

272 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 20, Zeile 665

4.3. Abverkauf

Dass die Insolvenz den Supermarktbetrieb und den Arbeitsalltag verschlechterte, ließ sich nicht nur mit Blick auf die Waren beobachten. Wie den Verkäufer/innen bald auffallen musste, schlugen einige durch den Konkurs geschaffene Fakten bald auf das Kaufverhalten und die soziale Zusammensetzung der Kunden durch; schließlich stand die Kundschaft bald vor der Frage: Was kann man hier noch einkaufen – und: wie lange? Weiter oben stand bereits, dass aufgrund der ausbleibenden Waren bald »die ersten Kunden davonliefen«. Doch weder war dies der einzige Grund dafür, sich abzuwenden, noch verlor der insolvente Betrieb so schnell an Kundschaft, wie diese Tatsache vermuten ließe.

Der erste Umstand, der sofort Kunden kostete, noch bevor es um die Verfügbarkeit einzelner Produkte ging, waren Probleme bei den Zahlungsmitteln: Zeitgleich mit der Ankündigung der Insolvenz erteilte die Firmenleitung den Kassierer/innen die Anordnung, diese dürften ab sofort keine firmeneigenen Gutscheine mehr annehmen. Man könnte vermuten, solche Gutscheine waren im Tagesgeschäft selten und nur bei besonderen Anlässen relevant; mehreren Interviewaussagen zufolge traf dies aber nicht zu. Die hauseigenen Gutscheine bildeten für einen nicht zu vernachlässigenden Teil der Kundschaft der Fa. Zielpunkt ein ganz *alltägliches Zahlungsmittel*: „wir haben Stammkunden gehabt, die haben eben *nur* mit Gutscheinen kauft, mit Zielpunkt-Gutscheinen, und aber nicht grad' wenig, also die haben schon immer viel dagelassen, die sind schon mit 100 Euro [gekommen] und die haben das halt immer bekommen.“²⁷³ Wenn Kunden solche Bons auf den Tresen blätterten, durften die Angestellten diese jetzt nicht mehr akzeptieren. Jene Stammkunden, die solche Gutscheine besaßen und es gewohnt waren, ihre Einkäufe damit zu begleichen, waren mit der Insolvenz über Nacht dieser Möglichkeit beraubt.²⁷⁴ Auch einige der Beschäftigten besaßen beträchtliche Mengen solcher Gutscheine und zählten gleichfalls zu den Geschädigten. Da die Verkäufer/innen die Weisung, die dieses Zahlungsmittel für ungültig erklärte, zusammen mit der Insolvenzankündigung erst zu später Tageszeit empfangen, wurden diese Gutscheine an jenem Tag sogar noch in nicht geringen Mengen an Kunden ausgegeben: „Da war Mittwoch noch eine [Kundin], die hat für Weihnachten um 600 € Gutscheine kauft, für die Tochter, und nachher hat sie das mit der Insolvenz erfahren, hat sich denkt, na wenn s' die zu Weihnachten herschenkt, gelten's nachher vielleicht nimmer. Die ist gleich am nächsten Tag 'kommen, in der Fruah, beim Aufsperrn, wollt' einkaufen damit – hat nimmer dürfen.“²⁷⁵

Man kann sich denken, dass diese Aktion hohe Wellen schlug; Details dazu im nächsten Kapitel. An dieser Stelle genügt der Hinweis auf den ökonomischen Effekt: Die Entwertung der Gutscheine verprellte sofort etliche Kunden. Mit Bargeld und Bankomatkarte konnte weiterhin bezahlt werden. Doch auch hier gab es insolvenzbedingt Änderungen; besonders der Umgang mit Barerlösen unterlag nun noch strengeren Auflagen als bisher. Ein Beispiel

273 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 17, Zeile 573

274 Im Insolvenzverfahren konnten die Betroffenen ihre aus den Gutscheinen herrührenden Ansprüche zwar geltend machen, doch entstanden dadurch erstens zusätzliche Kosten und zweitens war klar, dass der ursprüngliche Gegenwert nur mit einer niedrigen Quote beglichen werden würde: „Man kann das einreichen beim Gericht, der Antrag kostet 22 Euro, bei einem geringen Betrag von 10 Euro rentiert sich das schon einmal gar nicht mehr. Aber viele, viele Leute haben so wie ich 500 Euro Gutscheine zuhause.“ (Interview, Fr. Silber / N. geändert, Nr. 1., Seite 33, Zeile 1176)

275 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 20, Zeile 687

dazu: Eine Mitarbeiterin erzählte, das Konkursverfahren lief bereits, als eine Kundin aufgrund eines Fehlers beim Bezahlvorgang das Anrecht erwarb, Geld von Zielpunkt zurückzuerhalten. Das Einfachste wäre gewesen, der Kundin den Betrag, der ihr zusteht, aus der Kassa auszu-zahlen, so wie im Normalfall üblich, doch im Konkurs durfte man so nicht mehr vorgehen: "Im Endeffekt musste die Kundin alle Belege, alles was sie hatte, samt Rechnungsbeleg und per E-Mail an Pfeiffer [den Betriebseigentümer, Anm.] schicken. Pfeiffer hat das weitergeleitet an den Masseverwalter, und der Masseverwalter hat die Befugnis, das der Kundin auszu-zahlen."²⁷⁶ Auch solche Vorschriften motivierten nicht unbedingt dazu, weiter in diesem Supermarkt einzukaufen. Zusammenfassend zeigt der Blick auf die Zahlungsmittel, die Gutscheine, das Bargeld: Hier lag der erste größere Bereich, wo die Kunden die Rechtslage des Konkurses in negativer Weise zu spüren bekamen.

Aus den genannten Gründen (Warenengpässe und Zahlungsprobleme) wandten sich also erste Kunden ab. Es gab jedoch drei Faktoren, die den Kundenschwund anfangs hemmten: Erstens die Treue eines Teils der Stammkunden, zweitens die Neugier vieler anderer, und drittens bedeutende Preissenkungen durch die Abverkäufe in der Insolvenz, die dem zu liquidierenden Betrieb kurzfristig noch einen *ungeahnten Zulauf an Kunden* brachte.

Was die Stammkunden betrifft, so wechselten viele zur Konkurrenz, sobald sie einzelne Produkte nicht mehr vorfanden; doch nicht alle reagierten sofort so. Ein Teil dieser Kundengruppe wartete die weitere Entwicklung, über die anfangs nichts bekannt war, erst einmal ab. Ein kleiner Prozentsatz schaute zudem aus Solidarität mit den Beschäftigten weiter in den Filialen vorbei, in denen sie Woche für Woche beim Einkauf oft den selben Verkäufer/innen begegnet waren. Daneben gab es zahlreiche andere, die die insolventen Supermärkte überhaupt erst wegen der Medienberichterstattung verstärkt aufzusuchen begannen, "weil die Leute sind gekommen noch zu fragen: Ist es wirklich das, was ich gehört habe? [entweder:] Vom Fernsehen. [oder: in der] Zeitung gelesen. [Die] waren neugierig, [haben] oft gefragt."²⁷⁷ In der Tat weckte die Großinsolvenz die Neugier vieler Menschen, und bereits dies steigerte plötzlich wieder den Umsatz. "Alleine am vergangenen Donnerstag, als die Insolvenz bekannt wurde, stiegen die Umsätze um 20 Prozent."²⁷⁸, erklärte eine Konzernsprecherin am 1. Dezember 2015, sechs Tage nach der Stunde Null. Es ist eine Ironie der Geschichte: Das Unternehmen, das seine Insolvenz unter anderem damit begründete, dass die Umsätze eingebrochen waren, bewirkte, indem es dies bekannt machte, sofort, dass die Umsätze wieder deutlich anzogen. Zum Mindesten zeigt dies, wie schlecht prognostizierbar Umsatzentwicklungen sein können, wenn sie in einer gesättigten Marktkonkurrenz auf den Launen von tausenden Einzelnen basieren.

Nachdem das Konkursverfahren eröffnet worden war, kam ein weiterer Umstand hinzu, der die Supermärkte bald noch interessanter machte: Der Masseverwalter begann, die Preise zu senken. Zahlreiche Zeitungen und Medien berichteten, mit 30. 11. 2015 habe bei Zielpunkt der Schlussverkauf begonnen und es gebe deshalb vorerst "-10 % auf alles" sowie zusätzlich -50 % auf ausgewählte Artikel wie Spielwaren, Elektrogeräte, und Töpfe.²⁷⁹

276 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Seite 15, Zeile 525

277 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 391

278 Kronen Zeitung 01.12.2015: Abs. 3

279 z.B. WirtschaftsBlatt 01.12.2015; Kronen Zeitung 01.12.2015

Abverkäufe im Einzelhandel – das ist jedem aus dem Alltag geläufig. Im vorliegenden Fall aber handelte es sich um keinen normalen Abverkauf; der Masseverwalter verfolgte damit bereits das Ziel der Abwicklung und Verwertung der materiellen Bestände von Zielpunkt. Erst diese Zielsetzung macht verständlich, wieso die erwähnten Rabatte im Falle der Zielpunkt-Insolvenz teilweise unbefristet gültig waren – im Normalfall heißt es ja meist: “[Das] Angebot [ist] gültig bis: ...” – und außerdem nach und nach *gesteigert* wurden: Im Abstand von wenigen Wochen reduzierte der Masseverwalter die Warenwerte dauerhaft immer weiter und weiter, um minus 10, minus 30, minus 50, teilweise sogar bis minus 80 Prozent und mehr. Was im Normalbetrieb wirtschaftlichem Selbstmord gleichkäme, galt im Ausnahmezustand dieser Insolvenz als Gebot der Stunde. Und zwar umso mehr, je näher der Zeitpunkt der geplanten Schließung und Rückstellung einzelner Filialen heranrückte.

Die Preissenkungen verfehlten ihre Wirkung nicht: Zahlreiche Konsumenten empfanden den Abverkauf als eine besonders *günstige Gelegenheit*, die man nützen sollte. Hierzu trugen auch die Medien erheblich bei, die nicht nur die Insolvenz des Betriebes, sondern auch die dort daraufhin stattfindenden Abverkäufe breit bekannt machten. Nicht zuletzt die öffentliche Propagierung der Rabatte, die im österreichischen Lebensmittelhandel für kurze Zeit einzigartig waren, motivierte schließlich völlig neue Personengruppen dazu, den Zielpunkt-Supermärkten einen Besuch abzustatten. Diese Veränderung war für die dort Beschäftigten so eklatant, dass sie in vielen Interviews Erwähnung fand. So etwa in dem folgenden Beispiel, wo eine Befragte über die Zusammensetzung der Kundschaft sprach:

„Es gibt sehr viele ältere Kunden, die sehen uns halt, war eine andere Generation, die haben ein biss'l eine Herzlichkeit noch. Dann gibt es die hochgestochenen Kunden, die wollen mit einer Kassiererin nix zu tun haben. Dementsprechend zeigen sie ihr Verhalten. Wir haben viele Kunden, viele Schichten von Kunden, viele Arten von Kunden, aber rauskristallisiert waren die Schnäppchenjäger, denen's gar nicht leid tut [dass der Betrieb schließen muss, Anm.], die vorher nie beim Zielpunkt waren, und die Stammkunden, die wirklich zu Zielpunkt gehalten haben, denen's wirklich leid tut, dass Zielpunkt geht. Das sind eigentlich die Hauptgruppen, was man sagen kann, ja.“²⁸⁰

In dieser Schilderung erfährt man, dass die Preissenkungen einen neuen Kundentyp in die Filialen lockten, der sich von den bisherigen Stammkunden abgrenzen lässt: Menschen, “die vorher nie bei Zielpunkt waren”, und in den Filialen nun mit einem flüchtigen, opportunistischen Einkaufsverhalten in Erscheinung traten – die so genannten “Schnäppchenjäger”. Dieser Käufertyp handelte nach einer anderen Logik als die Stammkunden, die sich regelmäßig bei Zielpunkt mit Lebensmitteln versorgten. Denn um bei den Abverkäufen eine Chance zu haben, musste man schnell und gezielt vorgehen. Da keine Lieferungen mehr nachkamen, war die Menge der vergünstigten Produkte begrenzt. Die zunehmende Knappheit der Güter brachte die Kundschaft fortan in eine seltene *Konkurrenz* um die verbleibenden Lebensmittel. Das ist im Supermarktnormalbetrieb nicht der Fall, wo alles im Überfluss vorhanden ist und jeder (in Haushaltsmengen) kaufen kann, so viel er will. Erprobte “Schnäppchenjäger” begaben sich bewusst in dieses Wettrennen um die letzte gute Ware.

280 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 31, Zeile 1100

Abbildungen 2-6: Insolvenzbedingter Total-Abverkauf



Quellen: eigene Werke

Ob der durchschnittliche Kunde so *gerne* an dieser Konkurrenz Teil hatte, steht auf einem anderen Blatt. Dennoch wurden auch einige der Stammkunden notgedrungen besonders aktiv. Herr Abendrot erklärte, anders als die Schnäppchenjäger wollten diese besonders noch jene Produkte ergattern, die woanders schwer erhältlich wären:

“Weil der Zielpunkt hat als Einziger an richtig g'scheiten "Balkanmeter" gehabt, wo du vom Balkan alles mögliche, Originalprodukte gekriegt hast. Und die haben sie uns weggekauft wie nix, alles, sofort aufgekauft. [...] Dann so Sachen, wie "Jeden-Tag"-Windeln. [Eine Eigenmarke des Betriebes, Anm.] Weil es gibt genau ich glaub im Lidl gibts noch Billigwindeln, und das wars. Ansonsten kannst du nur Pampers und Optiwell und wie die Marken heißen, kaufen. Und das ist unleistbar, das ist so teuer [...] und lauter so Sachen haben's halt eingekauft wie die Verrückten – bevor er zumacht.”²⁸¹

Die Insolvenz bewirkte demnach mehr, als nur neue Kundenschichten anzulocken: Sie veränderte insgesamt das Kaufverhalten. Die Preissenkungen, kombiniert mit dem Bewusstsein, dass nun die letzte Chance bestand, spezielleren Waren dieses Handelsbetriebs überhaupt noch habhaft zu werden, verleitete Teile der Kundschaft dazu, *größere Mengen einzukaufen als für gewöhnlich*: “wie die Verrückten”²⁸²; “bis zum Abwinken”²⁸³. Es setzte ein Ansturm auf die Filialen ein, der sich kurzfristig in spürbarer Mehrarbeit an den Kassen niederschlug. Frau Gelbl erinnerte sich: “wo die Prozente angefangen haben – Vollgas gewesen, also. Da ist die Zeit auch schnell vergangen, da hat man keine Zeit gehabt zum chillig [=geruhsam, entspannt] kassier'n, sondern da musste man wirklich *Hofer*-Style kassier'n”²⁸⁴. Um zu verdeutlichen, wie sehr sich das Tempo an der Kassa durch die gesteigerte Kauflust erhöht hatte, zieht die Interviewte hier den Vergleich mit der Einzelhandelskette *Hofer* (Aldi-Gruppe) – bekannt dafür, dass dort am schnellsten kassiert werden muss. Die bevorstehende Liquidierung des Betriebes verstärkte vorübergehend das Kaufinteresse und den Umsatz.

Einzelne Interviewte erklärten gar, dass zur Zeit der stärksten Preissenkungen, die pro Verkauf den Erlös ja schmälern, in ihrer Filiale deutlich mehr Tagesumsatz anfiel, als jemals zuvor. Für diesen Umsatz sorgten nun mehr und mehr die erwähnten Schnäppchenjäger, es änderte sich also spürbar die Zusammensetzung der Kundschaft bei zugleich rückläufiger Frequenz. Frühere Kunden blieben mehr und mehr fern:

“Wenn Sie in ein Geschäft reingehen, und Sie kriegen keine Milch, und müssen wegen der Milch woanders hingehen, dann kaufen Sie alles andere auch dort. Weil ich geh' nicht in 5 Geschäfte, ja. Und bei uns war es dann zum Schluss eben schon so, dass wir fast ka' Milch mehr gehabt haben. Wir haben Brot kaum noch – weil wir haben Brotlieferungen immer für zwei Tage kriegt. Aber das, was wir da zum Schluss immer bekommen haben, das war lächerlich. Das war an einem Tag weg. Und dann war eben einfach nix mehr da. Und die Leute sind früher einkommen – frische Semmeln kaufen. Die gab es ja nicht mehr. Und dann kannst Du dir sicher sein, dass dann fast nur mehr Schnäppchenjäger kommen.”²⁸⁵

281 Mitarbeiter-Interview Herr Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 16, Zeile 541

282 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot, a.a.O., Zeile 552

283 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 436

284 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 21, Zeile 691

285 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 437

Diese veränderte Zusammensetzung der Kundschaft und schließlich das Zusammenschrumpfen der Besucherzahl überhaupt waren ein weiteres untrügliches Zeichen, dass sich die Situation in der Insolvenz Woche für Woche verschlechterte. Man musste mitansehen, wie Kunden, die die Filialen betraten, wichtige Dinge schon gar nicht mehr zu kaufen fanden. Man musste mitansehen, wie manche davon noch letzte Großeinkäufe machten, und dann nie wieder kamen. Und man musste bemerken, dass sich unter die, die noch vorbeikamen, immer mehr Rabattjäger und Schaulustige mischten (vgl. Kap. II.7.1). Sorgten die intensive Berichterstattung und die Preissenkungen auch kurzfristig für ein letztes Aufleben der Supermärkte, so führte dieses im Arbeitsalltag der Beschäftigten bei Licht besehen zu einigen zweifelhaften Wirkungen – das Thema des nächsten Abschnitts. Darüber hinaus war diese Phase des letzten Auflebens unweigerlich von kurzer Dauer:

“Am Anfang is ja noch gegangen, weil da ham' 'ma gsagt, okay, das wird a biss'l dauern, bis die Ware immer weniger wird, nur dass es dann vor Weihnachten relativ schnell gegangen ist, net, weil da haben's angefangen mit die 10 %, natürlich, net, bis die Leut' gesättigt waren, dann san's aufgestiegen auf die 30 %, ja, und, somit leert sich das alles viel schneller. Und dann, im Endeffekt bleiben dann eh nur die Waren, die Ladenhüter da, die – ja – jede Menge Schnitten und Rumkugeln und ja, Kaffee.”²⁸⁶

Wo die Strategie des Masseverwalters aufging und die Kunden den Abverkauf tatsächlich in Scharen ausnützten, *beschleunigte* dies noch die Warenverknappung und also den *Verfall der Verkaufsräume*. Sobald die Situation wie beschrieben aussieht – entscheidende Lebensmittel fehlen, übrig bleiben unbeliebte oder selten gebrauchte Produkte – wenden sich zwangsläufig die letzten Kunden ab. Schneller als gedacht fanden sich die Beschäftigten daher in einer tristen Situation wieder, die immer weniger der gewohnten Normalität entsprach (vgl. Kap. II.7.1). Stück für Stück verlor die einstige Arbeitsrealität im Konkurs an Substanz.

286 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 7, Zeile 201

4.4. Kundenkontakt in der Insolvenz. Eine widersprüchliche Erfahrung.

Der vorige Abschnitt behandelte überblicksmäßig das veränderte Kaufverhalten der Kunden – doch wie wirkte sich die Insolvenz im Detail auf die Beziehungen zwischen Kunden und Verkäufer/innen aus? Sämtliche Interviewten registrierten im Konkurs bei der Gesprächskultur in den Supermärkten markante Veränderungen, worauf im Folgenden näher eingegangen wird. Unter anderem mussten die Verkäufer/innen erleben, dass *sie selbst* nun *zum Gesprächsthema* wurden, was einer gesteigerten Exponiertheit am Arbeitsplatz gleichkam. Wie erging es ihnen damit? Widersprüchliche Erfahrungen im Kontakt mit den Kunden machten sie im Konkurs außerdem noch in anderer Hinsicht: Der rechtliche und wirtschaftliche Sachverhalt als solches bewirkte verschiedene Konflikte und Missverständnisse, mit denen die Konsumenten die Beschäftigten unangenehm konfrontierten.

4.4.1 Endlose Kommentare und Erkundigungen

So, wie die Arbeit in Supermärkten organisiert ist, bleibt im Normalfall wenig Zeit für längere Gespräche zwischen Kunden und Verkäufer/innen. Zu wenig Personal steht einer zu großen Menge an Kunden gegenüber. Zugleich sind Supermärkte über visuelle Informationssysteme (Schilder, Abbildungen, Verpackungen) und die standardisierte Abrechnung an der Kassa so konzipiert, dass es ohnehin nur sehr begrenzten Gesprächsbedarf gibt. Die Kundschaft ist mit der Situation der Selbstbedienung bestens vertraut; die Abläufe funktionieren nahezu 'automatisch'. Wo sich kurze Rückfragen nicht vermeiden lassen, etwa an der Kassa, sind diese häufig auf das Nötigste reduziert. Die Begegnungen bleiben meist auffällig wortarm, und doch lässt es sich ein Teil der Kundschaft nicht nehmen, sich neben dem Einkaufen mit dem Personal auch "von Mensch zu Mensch" zu unterhalten – und vice versa (vgl. Voss-Dahm 2009: 106–7). Zwischen Kunde und Kassierer/innen kommt es dann neben dem Einkaufen zu kurzen Plaudereien oder Smalltalks – am Land noch stärker als in der Stadt.

"Man hat schon seine Kunden, mit denen man redet, und so. Das ist alles Gewöhnungssache. [...] Das hat auch vorher [vor der Insolvenz, Anm.] stattgefunden – nur war es da manchmal lustiger.[lacht]

Forscher: Das heißt da war eher die Stimmung a bissl....?

Genau. So hat sich das halt alles darauf bezogen: 'Ja, jetzt seids bald nimmer da, und das ist blöd'.²⁸⁷

Die erwähnten Smalltalks bringen demnach den Beschäftigten eine willkommene Abwechslung und beeinflussen die eigene Stimmung positiv; nicht zuletzt wegen der unausgesprochenen Regel, sich in erster Linie auf harmlose Themen zu beschränken: Das Wetter, das letzte Wochenende, der bevorstehende Urlaub etc. Als die Kunden erfuhren, dass dem Betrieb der Konkurs droht, verlor diese Regel indes ihre Gültigkeit. Die Insolvenz, dieses negative Ereignis, war nun in aller Munde, sonstige Themen rückten in den Hintergrund. Der Ernst der Lage erfasste auch die zuvor unbeschwert gewesen Gespräche zwischen den

287 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 16, Zeile 514

KassiererInnen und den Kund/innen. Hätten solche Wortwechsel wie bisher nur in überschaubarer Zahl überhaupt stattgefunden, wäre dies verkraftbar und nicht der Rede wert gewesen. Solche kundenseitig angebahnten Gespräche blieben fortan allerdings keine gelegentlichen Vorkommnisse, die auf zufälliger Sympathie beruhten: Erkundigungen waren nun ungewöhnlich häufig an der Tagesordnung.

Denn die Insolvenz erzeugte bei den Konsumenten ein wesentlich breiteres Interesse an den Supermärkten und dem Personal als im Normalfall, wo primär die Lebensmittel und deren Preis im Mittelpunkt stehen. Wie der Betrieb aufrechterhalten wird, ist normalerweise "nicht mein Problem", sondern jenes der Filialleitung und des Managements. Auch die Frage, wie gut oder schlecht die Arbeit im Supermarkt den Beschäftigten den Lebensunterhalt sichert, spielt beim Einkaufen keine Rolle.²⁸⁸ Ebenso geht der Kunde im Alltag davon aus, dass das Geschäft weiter existieren werde. Diese selektive Alltagsperspektive geriet durch den Konkurs ins Wanken: Das Problem der Aufrechterhaltung des Betriebs erreichte die Kunden spätestens, als die Waren ausgingen und bekannt wurde, dass die Handelskette liquidiert wird. Konsumenten, die sich darauf verlassen hatten, bestimmte Standorte zur Nahversorgung nutzen zu können, wollten wissen, wie es mit diesen weitergeht. Darüber hinaus wurden sie über die Medien auch auf die prekäre Lage der Beschäftigten, das ausbleibende Entgelt und den drohenden Arbeitsplatzverlust aufmerksam. Wer weiter bei Zielpunkt einkaufte, hatte im Kontakt mit dem Personal daraufhin die Wahl, deren prekäre Lage entweder zu übergehen – oder aber umso gezielter empathisch darauf zu sprechen zu kommen. Nicht nur aus Eigeninteresse, sondern zuweilen auch aus Anteilnahme bahnten die Kunden im Konkurs daher verstärkt Gespräche an. Entsprechend groß war die Bandbreite der Äußerungen, mit denen die Beschäftigten konfrontiert waren. Sie reichte von Kommentierungen der sich überschlagenden Ereignisse über aufmunternde Worte bis hin zu diversen Rückfragen, die vielfach allgemeiner Art waren, zuweilen aber auch ins Persönliche gingen:

"Also entweder, so, 'moa, sch****e für euch', und 'wie soll's jetzt für euch alle weitergehen?' Oder so: 'ja, was ist jetzt mit Zielpunkt, was kommt da jetzt rein? Kommt da jetzt irgendwas Neues oder nicht? Wie lang seids ihr noch da?' – das waren die zwei größten Gruppen. *Und das immer und immer wieder.* Entweder, wie es mit mir weitergeht, oder, wie es mit dem Zielpunkt weiter geht."²⁸⁹

An diesem Punkt stellt sich die Frage, wie die Beschäftigten die ungewöhnlich häufigen Nachfragen selbst erlebten – immerhin eine auffällige Veränderung in den Kundenbeziehungen. Noch dazu standen die Verkäufer/innen dabei *auch selbst verstärkt* im Mittelpunkt des Interesses. Den Interviews lassen sich hier *zwei unterschiedliche Arten*, wie die Verkäufer/innen diese Situation erlebten, entnehmen: Die eine absehbar, die andere schon etwas überraschender. Vorhersehen ließ sich, dass der Teil der Interviewten, die mit der Insolvenz vergleichsweise besser fertig wurde, diese Situation als "mühsam" und als "anstrengend" empfand. Wie die folgenden Beispiele zeigen, lag das nicht allein an der dabei

288 Tatsächlich sind niedrige Personalkosten eine wesentliche Voraussetzung für die niedrigen Preise, die Kunden aller Schichten schätzen und auf die jene Kunden, die am Existenzminimum leben, sogar zwingend angewiesen sind, um zu überleben. Dieser Widerspruch ist in kapitalistisch organisierten Wirtschaftssystemen allgemeiner Natur.

289 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot, Nr. 1, Seite 18, Zeile 613

aufkommenden Monotonie – im Supermarkt keine Seltenheit –, sondern besonders auch daran, dass der Masseverwalter und andere Beteiligte die Beschäftigten selbst lange im Ungewissen ließen (dazu ausführlicher Kap. II.7.3). Man *konnte* gar keine Auskunft geben. Dies hatte unangenehme Folgen; denn die Kunden fragten damit logischerweise immer wieder auf's Neue.

„Dann hörst natürlich – ich bin an der Kassa – jeder zweite Kunde: Na, was kommt jetzt da rein? , und was ist mit euch? Ja. Irgendwann hast dann g'sagt: Ich weiß genau so viel wie Sie - gar nix. Uns haben's auch nix gesagt.“²⁹⁰

„Es kommen auch fast jeden Tag Leut', die was nur fragen. Und immer dasselbe fragen. Wir wissen, genauso wie gestern, wir wissen nix! Oder wenn irgendwas no biss'l von Zielpunkt in die Medien war, ja, oder in die Zeitungen oder was, is' schon wer kommen: habt's scho g'hört, und wisst's scho des? Wie lang geht's jetzt noch? Sag ich: Schön für eana – wir wissen's net. Mehr als dass ich drei Sätz' sagen kann, 'ich weiß es nicht', 'tut ma leid', was soll i no sagen?!

Forscher: Und das zehn Mal am Tag?

Ja, öfter. Öfter. Mittlerweile geht's eh schon weniger, aber am Anfang! I hab scho g'sagt, wirklich, ich nehm' des auf, ich stell des hin, und i drah des auf: Rund um die Uhr. Dass a jeder Bescheid weiß. Und net nur, dass [sie] uns da vorn gleich bei der Kassa g'fragt haben, sondern sie haben's uns da hinten g'fragt und gleich den, den's erwischt haben, nochmal fragt, und, ja. Also drei Mal Absicherung. Wegen dem Zusperrn, net.“²⁹¹

„Mit der Zeit ist es schon nervig geworden. Weil wenn innerhalb von zwei Stunden da der zwanzigste Kunde steht, und dieselbe Frage stellt, und Du antwortest ihm genau dasselbe – das wird mit der Zeit schon anstrengend.“²⁹²

Bei diesem Teil der Belegschaft bewirkte das ständige Gefragt-Werden mit der Zeit also eine gewisse Gereiztheit und verstärkte die Nervosität, die aufgrund der Insolvenz ohnehin schon vorhanden war. Wiederholt nach den weiteren Folgen des Konkurses gefragt zu werden, die man selbst gerne wissen wollte, über die man aber genauso im Unklaren blieb wie der Kunde: Dies empfanden viele Verkäufer/innen bald als zermürend – zermürend genug, dass sie den Wunsch hegten, sich von dieser unwillkommenen Begleiterscheinung der Insolvenz in irgendeiner Form zu befreien.

Der unerwartete Befund dieser Studie ist nun aber, dass andere Teile der Belegschaft die endlosen Erkundigungen nicht bloß als *lästig* erlebten, sondern regelrecht als *gefährlich für ihr seelisches Gleichgewicht*. In den Interviews berichteten dies vor allem jene Betroffenen, denen die Insolvenz persönlich besonders nahe ging und bei denen die innere Bewältigung keineswegs noch abgeschlossen war. Es geht hier um Folgendes: Die Kunden, die im Geschäft ständig auf die Misere zu sprechen kamen, aktualisierten damit, ohne es zu merken, die schlechte Stimmung, in die dieses Ereignis das Personal versetzt hatte, immer

290 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 11, Zeile 350

291 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 31, Zeile 1031

292 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 18, Zeile 619

wieder aufs Neue. Dessen war man sich als Mitarbeiterin in den anfänglichen Wirren selbst nicht richtig bewusst. Bald erkannten einige der Verkäuferinnen indes immer deutlicher einen Zusammenhang zwischen der eigenen Exponiertheit im Kundenkontakt und dem Wiederaufleben trauriger Affekte gerade dann, wenn jemand irgendwie auf die persönliche Situation zu sprechen kam oder sogar versuchte, sich betont empathisch zu verhalten. Hier drei Beispiele dazu aus drei verschiedenen Interviews:

“Wenn die Kunden kommen, teilweise wirklich: 'Es tut uns so leid' und 'was können wir tun?' – da muss man auch ein bissl aufpassen. Das wird auch gern emotional, und das belastet einen auch. Weil dann denk ich mir: Es war eine schöne Zeit, verdammt noch mal, wieso ist das passiert? Es hat uns dann auch das gut gemeinte Wort bedrückt.”²⁹³

“Das braucht einfach Zeit, dass der Körper das alles bearbeitet. Am Anfang ist es wirklich schwierig. Ich wollte immer weinen. Wenn jemand fragt: Wie lange haben Sie noch geöffnet, wie lange kann ich noch bei euch einkaufen. Am Anfang war wirklich schwierig. Grauslich.”²⁹⁴

“P1: 'Und wie gehts euch?' – und jeden Tag, jeder Kunde. 'Und wie geht's euch jetzt?', 'ich verstehe, alles Gute', 'Haben Sie was gefunden?' und das. Immer die gleichen Fragen jeden Tag.

Forscher: Freut man sich, dass die Anteilnahme [da] ist, oder war das nervig mit der Zeit?

P1: Ich war nicht so viel in der Kassa. Mich haben die nicht so viel gefragt [lacht]

P2: Ja aber dafür mich. Und das war dann schon mit der Zeit ein *bisschen* nervig, weil da kommen ja doch ein paar Tränchen und das ist—

[verstummt 2 Sekunden]

Forscher: Weil es das immer wieder aufwühlt?

P2: Ja.

P2: Einmal hab ich dich [die anwesende Kollegin, Anm.] eh g'rufen, dass d' mich rauslasst. Weil das hab i nimmer mehr— [verstummt wieder]

Forscher: Weil ein Kunde kommen ist, und das angesprochen hat, haben sie sich dann kurz sammeln müssen?

P2: Ja.”²⁹⁵

Man bedenke: Die Rückfragen und Kommentare, die die Kunden an die Verkäufer/innen richteten, waren ihrem Inhalt nach vorhersehbar, legitim und alles andere als anstößig. Dennoch zeigen die Beispiele: Einige Betroffene erlebten diese in dem psychischen Ausnahmezustand, in den die Insolvenz sie versetzt hatte, als zusätzliche Belastung. In gewisser Weise war das paradox, denn die Anteilnahme, die die Kunden in bester Absicht zum Ausdruck brachten, gehört normalerweise in den Bereich der *positiven* sozialen Erfahrungen. Soll heißen: Ich bin in meiner Lage emotional nicht allein – denn andere fühlen mit mir. Wie ersicht-

293 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 30, Zeile 1080

294 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 403

295 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra, Fr. Schwarz (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 492

lich, rief ein solches Mit-Leid unglücklicherweise aber auch den sachlichen Grund für die Anteilnahme verschärft ins Bewusstsein: Es stand der schmerzliche *Verlust* der bisherigen Arbeits- und Lebensrealität (erlebt als eine "schöne Zeit") bevor. Sicher bedurfte es nicht der Kunden, damit dies den Betroffenen bewusst wurde. Doch anzunehmen ist, dass es zu ihren *Bewältigungsstrategien* zählte, diese belastenden Gedanken während der Arbeit zu verdrängen und sich zumindest vorübergehend davon abzulenken.²⁹⁶ Mit dem ständigen Nachfragen konterkarierten die Kunden unwissentlich diese emotionale Bewältigungsstrategie.

Solange man im Dienst am Arbeitsplatz bleiben musste, sahen die Betroffenen wenig Möglichkeiten, sich diesen Schwierigkeiten zu entziehen. Zwar versuchten sie, so gut sie konnten, im Dienst ihre Affekte zu kontrollieren und sich mental an die neuen Gegebenheiten anzupassen. „Die moralischen Hintergründe, wo wir zusammengesessen sind, und nach Dienstzeit, oder in der Pause, und geheult haben, das kann ich ja nicht nach außen tragen.“²⁹⁷ Wenn indes dutzende Male am Tag immer wieder jemand kommt und unbewusst den »Finger in die Wunde legt«, versagt vermutlich irgendwann auch die beste Abwehr. Zu Zeiten war dann die Situation nicht mehr auszuhalten, wie das dritte Beispiel der Zusammenstellung zeigt. Man konnte dann für einen Moment nicht mehr weiterarbeiten. Man konnte sich nur kurz zurückziehen – dies vor den Augen der wartenden Kunden – um sich danach aufs Neue zu exponieren.

Die Situation besserte sich erst nach und nach. Einerseits machten die Beschäftigten mit der Zeit Fortschritte beim emotionalen Bewältigen des Geschehens und lernten damit umzugehen, wie das zweite Beispiel oben verriet. Andererseits lag dies auch daran, dass immer weniger Menschen die Geschäfte betraten, je weiter die Insolvenz fortschritt. Damit hörten auch die endlosen Nachfragen samt den unerwünschten Nebenwirkungen auf, die in diesem Kapitel beschrieben wurden.

4.4.2 Konflikte, Missverständnisse und Beschwerden

Im Kontakt mit den Kunden konfrontierte der Konkurs die Angestellten in den Supermärkten noch mit einer weiteren Entwicklung. Eine Reihe von Umständen, die aus der rechtlichen Ausnahmesituation und der geplanten Liquidierung des Betriebes resultierten, sorgte bei Konsumenten für Verwirrung und Unmut. Überproportional viele beklagten sich daraufhin bei den Verkäufer/innen über die neuen Zustände oder agierten sonstwie unfreundlich. Dies erschwerte die Arbeit zeitweise zusätzlich. Im Folgenden wird dies herausgearbeitet, indem jene Aspekte der Situation erneut aufgegriffen werden, die für die Kunden von besonderem Interesse waren:

1. die Entwertung der firmeneigenen Gutscheine;
2. die einsetzenden Abverkäufe;
3. die weniger werdenden Waren, und schließlich
4. die Frage, ob einzelne Filialen in Zukunft wiedereröffnet würden

296 Vgl. zu solchen Versuchen der Bewältigung negativer Gedanken Filipp/Aymanns 2010: 199-204

297 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 323

1. Entwertung der Gutscheine

Die sofortige Entwertung der firmeneigenen Gutscheine, noch bevor die Insolvenz bei Gericht eröffnet worden war, wurde bereits erwähnt; ebenso der Umstand, dass beträchtliche Mengen dieser Gutscheine als alltägliches Zahlungsmittel in Umlauf waren. Die Interviewten, die dies mitteilten, erklärten gleich danach auch, wie die Konsumenten auf diese Maßnahme reagierten:

“Und dann haben wir gesagt, na wir dürfen's nicht mehr annehmen. Ich mein', die haben wirklich *viel* von diesen Gutscheinen gehabt, ja! – also dass wir's halt nicht mehr annehmen dürfen. Und erst haben sie halt gemeint, wir sind *Verbrecher*. Haben wir gesagt: Wir können wirklich nichts dafür! Und dann haben sie sich halt beschwert, weil die ungültig sind.”²⁹⁸

Die unerwartete Entwertung der Gutscheine fassten viele Kunden als unmoralische und ungerechte Form der Enteignung auf.²⁹⁹ Einige konnten es einfach nicht fassen, waren über-rumpelt davon wie die Mitarbeiter von der Insolvenz, verließen betrübt das Geschäft: “Die haben mir sehr leid getan. Die haben das Wagerl stehen lassen, und sind gängen. Klar.”³⁰⁰ Doch viele blieben nicht so ruhig dabei: “die Kunden waren natürlich sehr ungehalten”³⁰¹. Bevor sie gingen, ließen sie ihren Zorn noch an den Mitarbeitern aus, die sich im Extrem als “Verbrecher” und anderes mehr beschimpfen lassen mussten. Dass man beteuerte, nichts dafür zu können, half dagegen nur bedingt. Die Unternehmensführung selbst, die die Entwertung angeordnet hatte und zu verantworten gehabt hätte, blieb für die Kunden außer Reichweite. “Die Beschwerden, die in die Zentrale gegangen sind, sind natürlich im Nichts verpufft”³⁰². Greifbar waren für den Kunden einzig die Beschäftigten in den Supermärkten, die so zum “Blitzableiter” wider Willen wurden. Die Aufregung klang erst nach einigen Tagen in dem Maße ab, wie verärgerte Kunden fernblieben und der Rest erkannte, dass es sinnlos ist, sich beim Personal zu beschweren.

2. Systematische Missverständnisse beim konkursbedingten Totalabverkauf

Wie beschrieben, reduzierte der Masseverwalter im Abstand weniger Wochen die Preise immer weiter und weiter, um minus 10, 30, 50 Prozent, teils um minus 80 Prozent und mehr. Wie konnte dieser für die Kunden positive Umstand einen Teil davon gegen das Personal aufbringen? — Der Teufel steckte hier im Detail: Erstens senkte der Masseverwalter die Preise nicht gleich stark für alle Warengruppen. Zweitens bewertete und behandelte dieser wie erwähnt die einzelnen Filialen strategisch unterschiedlich. Fortan galten nicht mehr, wie

298 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 17, Zeile 575

299 Es tut hier nichts zur Sache, dass man hierfür aus juristischer Sicht ein anderes Wort als Enteignung wählen würde. Soziologisch zählt an dieser Stelle, dass die Kunden dies phänomenologisch so empfanden, und diese Empfindung den materiellen Gegebenheiten der Insolvenz entsprach.

300 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 18, Zeile 589

301 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 34, Zeile 1211

302 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 34, Zeile 1214

sonst in Supermärkten ein und derselben Kette üblich, überall die gleichen Preise. Drittens verkümmerte zusehends das zielgenaue Marketing – Flugblätter wurden bald eingestellt, die Firmenwebseite immer weniger gepflegt. Zwangsläufig wurden die Informationen über die Rabatte daher verstärkt über andere Wege und Medien bekannt und verloren dabei an Genauigkeit. Verlässlich war für den Kunden nur mehr vor Ort festzustellen, für welches Produkt welcher Preis galt: Entweder, indem man am Supermarkteingang bzw. an den Regalen die Anschläge studierte, oder indem man die Verkäufer/innen fragte.

Den Stammkunden verschlug dies nichts – sie kamen sowieso; dagegen machten die Schnäppchenjäger den Besuch der Filialen überhaupt erst von einer vorab angestellten Überlegung möglicher Preisersparnisse abhängig. Den Interviewten zufolge häuften sich Fälle, wo dieser Kundentyp aufgrund überzogener Vorstellungen über die Rabatthöhe eintraf und erst in letzter Sekunde mit dem eigenen Irrtum konfrontiert wurde. Enttäuschungen und Klagen gegenüber den Verkäufer/innen waren die Folge; Frau S. gab im Interview ein typisches Beispiel:

“bin grad beim Obst gestanden, am ersten Tag, Abverkauf, minus 30 Prozent auf die Normalware, minus 50 im Prinzip nur auf ausgewählte Artikel [...]. Ist die Kundin reinkommen "minus 80 Prozent auf alles" und ich: "Guten Morgen! Woher wissen Sie das?". "Na, ist Zeitung gestanden", sag ich: Ja, guten Morgen, da ist die Türe, da ist alles angeschrieben: [(...) wiederholt die Prozente]. Das war mir teilweise bei Kunden bei Zielpunkt zu viel. Weil wenn der schon so reinkommt.”³⁰³

Auch andere Interviewte erzählten, dass die regelmäßigen Auseinandersetzungen mit Kunden wegen der Rabatthöhe im Konkurs zusätzlich an den Kräften zehrten. Besonders belastend waren jene Fälle, wo Kunden energisch auf ihrer irrigen Meinung beharrten. So gab es dem Vernehmen nach Personen, die an der Kassa darüber zu streiten begannen, welches Produkt (z.B. H-Milch) nun zu welcher Warengruppe zähle, da dies den Rabatt beeinflusste. Kann schon ein *einzelner* derartiger Konflikt, je nach Persönlichkeit des Kunden und der Ansprechperson, sehr unangenehm verlaufen, so bildete im Konkurs offenbar auch die Häufigkeit, mit der diese Missverständnisse und Konflikte auftraten, einen belastenden Faktor.

Aus den Interviews geht zudem hervor, dass sich diese Probleme nicht bloß auf die Anfangszeit der Abverkäufe beschränkten, wo auch die Kunden die neue Situation erst kennenlernen mussten. Denn aufgrund der etappenweisen Liquidierung der Handelskette wichen die Preise einzelner Filialen später immer weiter voneinander ab. Den Höhepunkt der daraus resultierenden Probleme datierte Frau Braun^{Name geändert} auf den Zeitpunkt, als die erste Tranche von Filialen vor der Schließung stand (Ende Dezember 2015). Aufgeregt schilderte sie:

“Also das war find' ich a krasse Wochen – da haben schon diese Filialen 50 % gehabt, weil sie zugesperrt haben, und da haben sie [die Kunden, Anm.] alle geglaubt, wir haben auch 50 Prozent, also dass alle Zielpunktfilialen, nur war's aber für die, die zusperren, ja. So, und die kommen rein, und das war wirklich, also: hamma eh schon vieles 30 Prozent gehabt, sowieso – also ist eh schon

303 Mitarbeiter-Interview, Frau Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 30, Zeile 1084

supergünstig, was d' ja woanders net kriegst – und die kommen herein und sagen: Ihr habt's keine 50 Prozent? Wieso net? Das steht in den Medien, ja! Und dann erklärst [du] ihnen, warum, und dann: 'Ich weiß nicht, was macht ihr mit uns?!' , ja, und geben dann *uns* als Angestellten die Schuld. Ja, 'was führt ihr auf mit uns?' und 'ihr macht mit uns, was [ihr] wollt's, ja, also mit diesen Prozenten, das war Wahnsinn in der Woche! Die waren so angefressen, dass sie statt 50 nur 30 kriegen, dass sie sich gleich wieder um'dreht haben, und gegangen sind, ja, oder uns eben die Schuld 'geben haben. Dass [sie] extra jetzt da her kommen san, und jetzt habens' des net. Ja, also wir ham eh gsagt: Fahren's [(...) dort und dort hin] das sind die Filialen, die das haben. Und wennst dann irgendwo so anpöbelt wirst! [...]

Was kann ich jetzt dafür? - Als Angestellte, ja, des tun, was die uns vorgeben. Und ich bestimm' net, ob die jetzt 50 oder 30 Prozent kriegen, ja. Das weiß ja jeder Kunde, dass ich als Verkäuferin in der Kassa da des net bestimm, ja. Also das war dann schon a Zeitlang – ja. [...]

Man kann nicht alle in einen Topf werfen, es gibt auch wirklich liebe, die sagen, 'ich wünsch euch alles Gute', und 'hoffentlich sehn' ma uns wieder', aber es gibt eben auch diese dazwischen, und das ist so 50/50, kann man sagen, und ja: das zehrt."³⁰⁴

Auch hier zeigt sich wieder, dass Kunden auf verschiedene Umstände der Insolvenz verärgert reagierten – hier die Prozentregelung beim Abverkauf, davor die Gutscheinentwertung. Die Beschäftigten fanden sich in der Situation wieder, den Kunden diese Umstände erklären zu müssen. Wo die Kunden darauf emotional und ungehalten reagierten, setzten sie die Angestellten, die lediglich die Überbringer der Nachrichten waren, verbal unter Druck.

3. Konflikte betreffend die ausgehende Ware

Wenig überraschend verärgerte manche Kunden auch der Umstand, dass mit zunehmender Dauer der Insolvenz verschiedene Waren nicht mehr oder nicht mehr in ausreichender Menge erhältlich waren: "Dann haben sie sich schon aufgeregt, dass sie nix mehr kriegen - Naja - wann nix mehr da ist: Was können da wir dafür?"³⁰⁵ Andere Kunden, vor allem "Schnäppchenjäger", agierten besonnener und erfahrener. Da sie wussten, dass das Warenangebot schrumpfte und damit ein Wettlauf um die letzte Ware begann, gingen sie zu der Strategie über, die Filialen zuerst per Telefon durchzurufen und Auskünfte darüber zu verlangen, ob bestimmte Produkte noch lagernd seien. Dies wiederum stieß beim Personal auf wenig Gegenliebe. Erstens konnten solche Auskünfte selten verlässlich per Computerknopfdruck gegeben werden; zweitens war es im Normalbetrieb der Supermärkte, gekennzeichnet durch wenig Personal, eigentlich nicht vorgesehen, laufend telefonisch solche Kundenanfragen zu beantworten. Diese häuften sich erst in der Insolvenz, und das teils sofort nach Dienstbeginn:

304 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 476

305 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 16, Zeile 557

“P2: [Z]um Schluss – wann haben wir aufgesperrt, um Sieben, um Sieben haben wir aufgesperrt, zwei nach Sieben läutet das Telefon: 'Habts ihr noch ein Actimel?'. Komm rüber, und schau selber!

P1: Da waren die Leute schon zu faul. Haben sich dacht, da ruf ich lieber an.

P2: Ja wirklich. 'Habts ihr noch Zucker?' Na, geh in's Eck und schau selber nach! Na bitte. Wir haben ja trotzdem unsere Arbeit machen müssen, Lager ausräumen und so, und jetzt haben wir nix Besseres zu tun als die ganze Zeit zu telefonieren und für die Kunden einkaufen zu gehen?”³⁰⁶

4. Querelen betreffend die Zukunft der Supermarktfilialen

Mit zunehmender Dauer der Insolvenz rückte für die Kunden die Frage in den Vordergrund, was denn nach der Schließung aus dieser oder jener Filiale werden würde. Nicht alle Kunden erkundigten sich bloß freundlich danach, wie hier der Stand der Dinge ist.

“[M]anche sind ja richtig unfreundlich – manche sagen: wir wissen's eh [wie es mit der Filiale weiter geht, Anm.], nur wollen wir's ihnen net sagen. Oder wieder andere, die sagen: Wann wir zusperren? 'Wiss'ma net'. Die sagen: Was eine [=hinein] kommt? 'Wiss'ma net'. Und dann nachher sagen's: Wir san unfreundlich.”³⁰⁷

“Und oder so wie's jetzt oft kommen: 'Na, was werd's denn?'. 'Wiss'ma net'. 'Naja, aber an Billa mag i aber net haben!'. 'Es ist a Wahnsinn, dass da nix kommt', und 'Hoffentlich kommt da was, aber Billa mag ich net' – ja.

Anstatt dass [sie] froh san, dass überhaupt irgendwas kommt. Weil uns ist des zum Beispiel a wurscht, was jetzt da kommt. Ob ma jetzt ein dunkelblaues, schwarzes, grünes, gelbes, oder rosanes Leiberl anhaben, ist uns eigentlich wurscht.”³⁰⁸

Man kann sich anhand dieser Beispiele gut vorstellen, wie anstrengend solche Gespräche verliefen. Denn je länger der Konkurs dauerte, desto unglaublicher schienen natürlich die Beteuerung der Belegschaft, in allen wichtigen Fragen selbst noch im Dunkeln zu tapen. Wenn die Kunden das nicht glaubten, ergaben sich Konflikte. Andere Besucher wieder fühlten sich mit der knappen Auskunft “Wissen wir nicht” unfreundlich „abgespeist”; reflektierten nicht, dass die Beschäftigten diese Fragen täglich von zahllosen anderen Kunden gestellt bekamen, was irgendwann notwendig zu einsilbigem Antwortverhalten führt. Auch die Tendenz einiger Konsumenten, ihre Vorlieben für mögliche Nachfolger lautstark kundzutun, wirkte etwas deplatziert: Die Verkäufer/innen hatten ja keinen Einfluss auf diese Entscheidung. Dass es den Mitarbeiter/innen dagegen egal (“wurscht”) gewesen sei, *welcher* Konkurrent ihren Standort übernimmt, ist eine Einzelmeinung, die andere Interviewte *nicht teilen*. Nimmt man die Aussage etwas weniger wörtlich, so drückt sie aus, dass die Beschäftigten in Sachen Nachfolger, wegen der durch den Konkurs drohenden Arbeitslosigkeit, nicht wählbar sein *konnten*. Das konnten nur die Kunden.

306 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 11, Zeile 354

307 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 472

308 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr.1, Seite 15, Zeile 494

5. Weiterarbeiten, als wäre nichts gewesen?

Die früheren Kapitel vermitteln ein Bild der Misere, in die der Konkurs das Personal hineinmanövrierte. Sowohl von der objektiven Seite, den Arbeitsbedingungen, als auch von der subjektiven Seite, der persönlichen Betroffenheit und emotionalen Belastung, stellte sich die Frage: Wie gut kann man in so einer Situation eigentlich noch weiterarbeiten? Mehr noch: Keine der Verkäufer/innen hatte, als diese vertraglich in die Arbeit einwilligten, im Sinn gehabt, so ein Szenario mitzumachen.³⁰⁹ Wie willens waren die Betroffenen, die Verschlechterungen hinzunehmen? Erscheint es in dem Wissen, dass der Betrieb stillgelegt wird, überhaupt vernünftig, unverändert weiter zu machen? Was bedeutet noch Loyalität, wenn die Führungsriege einen gerade unvorbereitet ins Unglück gestürzt hat? Wie rational ist es in diesem Fall, so zu tun, als wäre nichts gewesen? Was spricht dafür, und was dagegen? Diese und ähnliche Fragen kamen nun in der Belegschaft auf, und nicht alle reagierten auf diese in gleicher Weise, wie im Folgenden deutlich werden wird. Gezeigt wird aber auch: Welche vielfältigen Antworten philosophisch existieren mögen – unter Bedingungen legaler Herrschaft (Max Weber) bewegten sich diese von vornherein im engen Rahmen dessen, was erlaubt schien und was nicht. Viele der Betroffenen sahen sich rechtlich gezwungen, bis zur Schließung weiterzuarbeiten; es wird daher untersucht, was es im Detail damit auf sich hatte. Zu behandeln ist aber auch die umgekehrte Frage: Gab es im gegebenen Fall *besondere Faktoren*, die die Beschäftigten den Umständen zum Trotz zur Weiterarbeit motivierten, und welche waren das?

5.1. Frust und Zweifel

An dieser Stelle ist ein Vergleich mit der Zeit *vor* der Insolvenz angebracht. Während der Interviews lenkte der Autor das Gespräch methodisch stets zuerst auf diese Periode und fragte, wie die Beschäftigten das Arbeiten in den Monaten zuvor erlebt hatten und ob sie, wenn es nicht zum Konkurs gekommen wäre, weiter in dem Betrieb arbeiten hätten wollen oder nicht. Alle bejahten dies. Eine einzelne Person ergänzte, 1-2 Jahre hätte sie diese Arbeit noch machen wollen, sämtliche anderen betonten dagegen, sie hätten auf unbestimmte Zeit in dem Betrieb bleiben wollen, einige sogar *bis zum Ende ihres Berufslebens*. Dies ist bereits für sich genommen bemerkenswert, wenn man die Arbeitsbedingungen in einem Supermarkt und die geringe Entlohnung bedenkt (vgl. Kapitel II.1.3). Dazu einige Beispiele (alle Namen geändert):

1. Sowohl Frau Braun als auch Herr Kupfer beteuerten, sie hätten bei Zielpunkt weiterarbeiten wollen, wäre der Konkurs nicht gewesen: "I hab scho heuer beschlossen gehabt, dass i in Pension da geh.[lacht]"³¹⁰, meinte Frau Braun. Herr Kupfer ergänzte: "wir wollten sogar von den Stunden her aufstocken lassen"(ebd.).

309 Disparate Erwartungen über den Inhalt der Arbeit sind ein wiederkehrendes Problem in der Arbeitswelt; nicht zuletzt, weil der Arbeitsvertrag die auszuübende Tätigkeit oft absichtlich unterbestimmt lässt. Die Arbeitssoziologie spricht vom *Transformationsproblem der Arbeit* (z.B. Minssen 2012).

310 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun, Herr Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 230

2. Herr Abendrot antwortete auf die Frage, ob er weiter arbeiten hätte wollen, "Definitiv. Ich sag ja, es war angenehm.", und erklärte: "Ich hab mich dort sehr schnell sehr willkommen und aufgenommen gefühlt"³¹¹.
3. Frau Blau, die nicht lange vor der Insolvenz erst in den Betrieb eingetreten war, sagte: "Ich hab mich so gefreut, weil zwei Jahre zu Hause und so. Ich mag das nicht, zu Hause sitzen." Nachsatz: "das war wirklich, wirklich hart erarbeitet, dass ich dort reinkomm."³¹²
4. Viertes Beispiel: Frau Goldmann und Frau Weiß erklärten ebenfalls, sie hätten gerne weiter bei Zielpunkt gearbeitet und Frau Goldmann meinte sogar: "Sowas find' ma nirgends mehr."³¹³

Die Befragten gaben also zu verstehen, gerne in dem Betrieb gearbeitet zu haben und artikulierten wiederholt, dass sie *vor der Insolvenz* ein positives Verhältnis zu ihrer Arbeit hatten. Sie waren demnach nicht schon länger unzufrieden gewesen, wie sich dies in anderen Krisenbetrieben zuweilen zeigt. Die These, der Konkurs hätte hier lediglich *more of the same* bewirkt, muss verworfen werden. Dass dieser bevorsteht, hatte niemand in den unteren Ebenen geahnt; man glaubte, nach den Umstrukturierungen gehe es mit dem Betrieb bergauf; dann aber trat das Gegenteil ein (Kap. II.2.3). Die Belastungs- und Stressreaktionen, die die Insolvenz u.a. wegen des drohenden Arbeitsplatzverlustes und der ausbleibenden Entlohnung auslöste, sowie die Verschlechterungen der Arbeitssituation im Supermarkt, wurden bereits erörtert (Kap. II.2.2; 2.4). Die Umstände erzeugten bei den Betroffenen neben Sorgen und Ängsten aber auch starke Gefühle der Frustration. Es wundert nicht, dass der große Stimmungsumschwung, den der Eigentümer herbeiführte, indem er die Stilllegung des Betriebes initiierte, auch die Arbeitsmoral ins Wanken brachte. Entsprechend beschrieben *dieselben* vier Befragten wie vorhin, darauf angesprochen, wie sich für sie das Arbeiten *nach* Eröffnung der Insolvenz anfühlte, die Lage mit völlig andere Worten:

"Forscher: Und wie war das so, die ersten Tage, in die Arbeit gehen, wie ma des erfahren hat? So?"

P1: Es hat kan gfreut.

P2: Frustriert einfach. Hat ja keiner glauben können eben."³¹⁴

"Forscher: Arbeitsmotivation. Hat sich die verändert?"

Ja, definitiv. Null Bock mehr. [I: Magst ein biss'l erzählen?]

Naja, man ist halt arbeiten gegangen, weil man arbeiten gehen hat müssen, weil der Vertrag noch stand – ansonsten wär's eine Fristlose. Aber ansonsten wär jeder daheim geblieben, ganz sicher. Jeder einzige.

Forscher: Weilst auch keinen Sinn mehr gesehen hast?"

Naja einen Sinn seh ich schon noch. Man kann eine Insolvenz ja relativ vernünftig abwickeln und das schön noch auslaufen lassen. Aber es war einfach so ein

311 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 346

312 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 505

313 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 30, Zeile 1020

314 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 399

Schlag ins Gesicht, vom Pfeiffer, und wir haben uns alle so verorscht gefühlt. Wir wollten keinen Finger mehr für ihn rühren.“³¹⁵

“Dann hamma uns erst dacht: Na, die Lieferung räum' ma jetzt nicht weg, für was, wir kriegen kein Geld? Also mach' ma nichts.

Forscher: Also die Arbeitsmotivation war weg?

Ja. Jeder hat sich schon gefreut aufs Geld, und dann heißt's, jetzt hast sieben Paletten zu machen – da hat jeder dacht: Na, für was? [...]“³¹⁶

“Forscher: Und wie war so die erste Arbeitswoche, war das gleich wie bisher?

P1: Na.

P2: Na, na. Das war so a Arbeiten wie: Ka Zukunft. Das war, wie soll i des sagen –

P1: Das Ungewisse einfach.

P2: Ja, das Ungewisse. Soll i mi jetzt noch da herstellen? Soll i in Krankenstand gehen? Soll i jetzt weiterarbeiten bis jetzt? [...]“³¹⁷

Man sieht: Die Einstellung zur eigenen Arbeit ist wie ausgewechselt: zuvor zuversichtlich und positiv, jetzt zweifelnd und negativ. In den Erzählungen dazu kommen die Frustration und die verschwundene Lust, weiterzuarbeiten, entweder direkt zum Ausdruck, in Sätzen wie “es hat kan gfreut”, “Null Bock mehr”, oder auch indirekt in Aussagen wie der, dass man mit dem Gedanken spielte, die Arbeit niederzulegen. Aus der Vielzahl an Einzelheiten, die den Beschäftigten in der Insolvenz plötzlich die Arbeit vermiesten, hoben die Befragten oben einige besonders hervor: Erstens, wie schlecht der Firmeneigentümer mit einem im Zuge der Insolvenz umgegangen sei. Man fragte sich, ob man weiter für diesen Menschen arbeiten will. Zweitens, dass trotz großer Anstrengung die versprochene Gegenleistung ausgeblieben war. Man fragte sich, ob man sich weiter so ausnützen lassen solle. Und drittens, dass das Arbeiten für einen dem Untergang geweihten Betrieb spontan als sinnlos empfunden wurde (“Keine Zukunft”). Man fragte sich, ob man auf einen Endzustand hinarbeiten soll, der wahrscheinlich zum Verlust des Arbeitsplatzes führt. Alle diese Zweifel erstickten die Arbeitsfreude; doch besonders der Umstand der fraglich gewordenen Zukunft verdarb nicht nur vorübergehend die Laune, die auch in einem gesunden Betrieb beim Personal schwanken kann, sondern provozierte die prinzipielle Frage, ob ein Weitermachen überhaupt im eigenen Interesse sein konnte. Viele zögerten hier zunächst, waren sich unsicher, nach den ersten Wirren bejahten dies einige (vgl. Kap. II.5.3), manche davon revidierten später ihr Urteil, andere verneinten die Frage sofort.

Für diejenigen, die befanden, dass es *nicht mehr* im eigenen Interesse sein konnte, dem Betrieb weiter zur Verfügung zu stehen, schloss sich das Problem an, welche Konsequenzen daraus zu ziehen seien: Weitermachen wie bisher, oder die Arbeit verweigern (“keinen Finger mehr rühren”) – welche Optionen gab es dazwischen noch? Was davon war arbeitsrechtlich erlaubt? Welche Folgen konnte eine impulsive Reaktion später haben? (z.B. fristlose Entlas-

315 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 18, Zeile 622

316 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 318

317 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 401

sung)? Wie die obigen Zitate zeigen, beschäftigten solche Fragen bald die frustrierte Belegschaft. In den Interviews fiel in diesem Zusammenhang typischerweise die Aussage, man habe rechtlich wenig Möglichkeiten gehabt und schlicht weiterarbeiten *müssen* – so auch in der Erzählung von Herrn Kupfer (vgl. oben). Auf diesen wichtigen Umstand kamen fast alle Interviewten zu sprechen.

5.2. „Wir sind gezwungen, weiterzuarbeiten“

Nicht wenige fühlten sich im Gefolge der Insolvenz unfreiwillig an den untergehenden Betrieb gekettet. Wie bereits in zwei Zitaten zu lesen war, standen einige Beschäftigte auf dem nachvollziehbaren Standpunkt, wenn man aufgrund von Insolvenz für die eigene Leistung (Arbeit) keine vertragliche Gegenleistung (Geld) erhalte, sei man moralisch auch nicht mehr verpflichtet, weiterzuarbeiten. Juristisch bekamen sie indes mitgeteilt: Ihr müsst trotzdem. Auch wenn wegen Zahlungsunfähigkeit die Entlohnung vollständig ausbleibe, hieß es, müsse der Arbeitsvertrag von den Angestellten weiter erfüllt werden. Wer das seltsam findet, weiß, wie es einigen der Betroffenen erging, als sie dies erfuhren. Trotzdem war das bald der verbreitete Wissensstand unter den Arbeitskräften: „wir sind gezwungen weiterzuarbeiten. Die, die jetzt noch arbeiten, haben einen aufrechten Dienstvertrag. Und das ist das Problem“³¹⁸ (Frau Silber). Die sorgfältige Rekonstruktion der Geschehnisse offenbart hier zunächst: Unmittelbar nach Verkündung der Insolvenz wiesen mehrere Seiten die Beschäftigten verschieden eindringlich auf diese unbedingt aufrechte *Arbeitspflicht* hin: Die Unternehmensleitung, der Betriebsrat, der Insolvenzschutzverband bzw. die Arbeiterkammer(n) – und höchstwahrscheinlich auch die zuständige Gewerkschaft der Privatangestellten.

Als die Unternehmensleitung erstmals intern die Insolvenz und die ausbleibende Entlohnung bekannt gab (25.11.2015), sahen die Verantwortlichen voraus, dass dies die Arbeitsmoral senken würde. Deshalb wurde das Medium der elektronischen Rundschreiben auch gleich genutzt, um allen Mitarbeiter/innen schriftlich mitzuteilen, man müsse ungeachtet der Umstände weiterarbeiten. In *diesem* Kontext (das Insolvenzverfahren war noch nicht eröffnet) hatte die Information zunächst den Charakter einer dienstlichen Anweisung. Wenn Befragte in den Interviews hiervon erzählten, brachten sie ihre persönliche Verstimmung über den Inhalt und die Form dieser Ankündigung zum Ausdruck:

“P1: Da ham' ma auch ein Rundschreiben kriegt, wir sollen, wir müssen trotzdem [arbeiten], sonst können wir trotzdem fristlos 'kündigt werden, dann haben sie uns auch gedroht, gell, keiner darf in Krankenstand gehen [P2: Ja, dann wer'ma gleich kündigt] sonst werden wir gleich gekündigt. Da hab ich mir gedacht: Okay? Wennst krank bist?

P2: Das war gleich das erste Rundschreiben, gö, keiner in Krankenstand.

P1: Ja.

Forscher: Gleich auf Drohung so?

P1: Ja. Dass wir jetzt nicht glauben brauchen, dass wir nichts machen müssen.“³¹⁹

318 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 487

319 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 322

Bemerkenswert daran ist, dass in dem Rundschreiben die Arbeitspflicht sofort in einen sehr speziellen Zusammenhang gestellt wurde. Offensichtlich unterstellten hier nicht näher genannte Verfasser „gleich des ersten“ insolvenzbezogenen Rundschreibens, dass sich einige Betroffene der misslichen Lage zu entziehen versuchen würden, indem sie aus vermeintlich gesundheitlichen Gründen fern bleiben. Wer die Folgen einer angedrohten fristlosen Entlassung fürchtet, überlegt sich derartiges eventuell zweimal, so das Kalkül. Dass so ein Kommunikationsverhalten per Rundschreiben hochproblematisch ist, braucht nicht weiter erörtert zu werden (Einschüchterung und Stigmatisierung sämtlicher tatsächlich erkrankten Mitarbeiter/innen). Paradoxerweise stellten die Absender die Idee, sich der belastenden Situation durch einen Krankenstand zu entziehen, durch ihr Rundschreiben selbst überhaupt erst flächendeckend in allen Supermarktfilialen in den Raum. Insgesamt enthielt diese Nachricht von Seiten des Managements jedenfalls die Hauptbotschaft: Es gibt einstweilen keine gute Alternative zum Status quo – erfülle deine Pflicht und arbeite weiter.

Die zweite Instanz, die der Belegschaft mitteilte, dass ungeachtet aller Umstände weitergearbeitet werden muss – der Betriebsrat nämlich – tat das wenige Tage später von Kollegin zu Kollege in einem anderen Kontext: den ersten Betriebsversammlungen kurz nach Eröffnung des Konkurses. Über diese Versammlungen berichteten mehrere Medien, etwa der ORF, der folgende Worte zitierte, die die Betriebsratsvorsitzende dort an die Mitarbeiter/innen gerichtet hatte:

„»Keiner hört jetzt auf. Ihr dürft nicht einfach zu Hause bleiben«, betonte Betriebsrätin Brajinovic. Wer krank werde oder Urlaub habe, dürfe aber freilich auch jetzt daheim bleiben bzw. in den Urlaub fahren. Sollte die Filiale, in der man arbeitet, demnächst geschlossen werden, habe der Arbeitgeber das Recht, den Mitarbeiter in einer anderen Filiale einzusetzen.“³²⁰

Die Hauptaussage bleibt auch hier die gleiche – es muss weitergearbeitet werden. Der Hinweis im dritten Satz, dass dies *auch über die Schließung der eigenen Filiale hinaus* gelte, untermauerte diese Aussage sogar noch weiter. In der Nebenaussage („wer krank werde...“) grenzte sich die Sprecherin implizit vom früherem Rundschreiben des Arbeitgebers ab, das erkrankte Personen stigmatisiert hatte, und stellte klar: Diese Betroffenen haben weiterhin das Recht, dem Arbeitsplatz fernzubleiben; ebenso all jene, denen Urlaub genehmigt wurde.

Insolvenzschutzverband und Arbeiterkammer(n) bildeten schließlich die dritte Instanz, von der die Beschäftigten über diverse Kanäle erfuhren, sie müssten trotz Insolvenz vorerst weiterarbeiten. Ebenso beriet sie die Gewerkschaft in zahlreichen Fragen; wohl auch in dieser. Direkt danach gefragt, wer sie worüber informierte, erinnerten sich die Interviewten einmal mehr an die eine Instanz und einmal mehr an die andere. Hier ein Beispiel, das zeigt, dass die Betroffenen auch dann informiert wurden, wenn sie nicht zu den Informationsveranstaltungen und Versammlungen kommen konnten:

„Forscher: Wie haben Sie da geschaut, dass Sie zu Ihren Informationen kommen?“

Ja. Also die Arbeiterkammer hat uns eigentlich alle immer persönlich informiert.

Wir haben Post gekriegt. Ich habe einen Brief gekriegt, von der Arbeiterkammer,

320 ORF 30.11.2015a: Abs. 6

wo drinnen gestanden ist, also das und das und das dürfen Sie machen, aber Sie müssen natürlich weiter arbeiten gehen – woran wir auch gar nicht mehr gezweifelt haben“³²¹

Auch hier begegnen wir der bereits bekannten Auffassung, man sei verpflichtet gewesen, weiterzuarbeiten. Arbeiterkammer und Insolvenzschutzverband waren lediglich der Überbringer der schlechten Nachricht. Festzuhalten ist also, dass das Personal in der Frage der Arbeitspflicht zumindest im Groben von allen wichtigen Stellen dasselbe gesagt bekam. Je öfter eine Aussage wiederholt wird, desto wahrer erscheint sie. Die Beschäftigten hatten vermutlich nicht die Zeit oder das Wissen, um sich selbst in die Gesetze zu vertiefen und verließen sich auf das, was ihnen wiederholt gesagt worden war. Es existieren starke Indizien dafür, dass sie auf Basis dessen in sehr großer Zahl zu glauben begannen, sie müssten rechtlich in der Insolvenz mindestens weiterarbeiten, bis die Schließung ihrer Supermarktfiliale an der Reihe wäre, eventuell sogar darüber hinaus (vgl. die Betriebsrats-Ansage oben), und deshalb auch gemäß dieser Rechtsauffassung handelten. Denn aus Angaben des Insolvenzschutzverbandes geht hervor, dass über 90 % der Mitarbeiter/innen *tatsächlich* erst nach den Schließungen aus dem Unternehmen austraten (siehe Kapitel II.6). Wäre der freie Wille die Richtschnur für dieses Handeln gewesen, hätte bei den Austrittsarten eine größere statistische Streuung zu beobachten sein müssen. Daraus folgt, dass die Belegschaft sich in der Insolvenz zu großen Teilen an der Vorstellung orientierte, juristisch vorerst zur Weiterarbeit gezwungen zu sein.

321 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 2, Seite 2, Zeile 033

5.3. Exkurs zu Austrittssperren und Austrittsrechten im Insolvenzfall

Für die empirische Fragestellung dieser Studie spielt es keine Rolle, ob die Beschäftigten in der Insolvenz von allen denkbaren juristischen Standpunkten aus gezwungen waren, weiterzuarbeiten. Selbst wenn Jurist/innen die Rechtslage hier für eindeutig befinden, wäre es soziologisch ein Fehler, anzunehmen, ein bestimmtes beobachtetes Verhalten müsste 1:1 auf gewisse Verhaltensvorschriften zurückgehen. Ist man an möglichen Missverständnissen zwischen Arbeitnehmern und Juristen interessiert, hilft es aber, zu klären, inwiefern das Insolvenzrecht eine über das normale Maß hinausgehende Arbeitspflicht bewirkt – oder auch nicht. Jene Sonderszenarien, die im untersuchten Fall von großer Bedeutung waren, werden im Folgenden darum kurz skizziert und vor allem auch mit Bezug zu den empirischen Tatsachen erörtert: Entgeltvorenthalt; vorzeitiger berechtigter Austritt; unberechtigter Austritt. Wer an einer systematischen Darstellung interessiert ist, die losgelöst von den Problemen dieses Falles sämtliche Bedingungen darlegt, unter denen Arbeitsverhältnisse insolvenzbedingt aufgelöst werden dürfen, sei auf die Arbeit von Nunner-Krautgasser/Pateter (2013) verwiesen.

Vorausgesetzt wird folgendes Wissen: Das *allgemeine Arbeitsrecht* und das Konstrukt eines Arbeitsvertrages zielt bereits in den Grundzügen darauf ab, die Kooperation von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf Dauer zu stellen und gegen eine spontane Willensänderung einer der beiden Seiten abzusichern. Will einer der beiden die Kooperation beenden, ohne dass die Gegenseite zustimmt, sind Kündigungsfristen einzuhalten. Für Arbeitnehmer bedeutet das: Bis dahin muss vertraglich weitergearbeitet werden, ob man will oder nicht.

Austritt wegen Entgeltvorenthalt

In klar begrenzten Ausnahmefällen erlaubt es das Arbeitsrecht jedoch, *einseitig* die Kündigungsfristen zu umgehen, ohne dass dies die sonst dabei entstehenden negativen Folgen bewirkt. So kennt das Angestelltengesetz mehrere Sachverhalte, bei denen eine *vorzeitige Auflösung* (ein vorzeitiger Austritt) erlaubt ist (vgl. §26 AngG). Grob gefasst zählen hierzu gesundheitliche Gründe, Pflichtverletzungen des Dienstgebers, Tötlichkeiten oder Ehrverletzungen gegen den Angestellten – *und ganz wesentlich auch der Vorenthalt des Entgelts*. Hierzu erklärt das Gesetz eindeutig: "Als ein wichtiger Grund, der den Angestellten zum vorzeitigen Austritte [sic] berechtigt, ist insbesondere anzusehen [(...) 1. gesundheitliche Gründe,] 2. wenn der Dienstgeber das dem Angestellten zukommende Entgelt ungebührlich schmälert oder vorenthält, [...]"(§26 (2) AngG). Genau das war im Fall Zielpunkt geschehen: Der Betrieb hatte die Vorbereitungen für die Entlohnung seiner Angestellten in den Tagen vor Monatsende schon nicht mehr erbracht und blieb dann länger die Novemberentgelte und die Weihnachtsremuneration schuldig (vgl. Kap.II.2) Jene Verkäufer/innen, die sich sinngemäß fragten, 'wieso sollte ich ohne Gegenleistung, ohne Entgelt weiterarbeiten müssen?', lagen hiermit halb richtig. Doch man muss wissen: In der *juristischen Ausnahmesituation einer Insolvenz* gelten andere Regeln als der zitierte §26 des Angestelltengesetzes. In diesem Fall nimmt der Staat die Erlaubnis, wegen vorenthaltenem Entgelt vorzeitig die Arbeit zu beenden, durch eine Sonderbestimmung wieder zurück. Die Insolvenzordnung erklärt hier

explizit: "Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist ein Austritt unwirksam, wenn er nur darauf gestützt wird, dass dem Arbeitnehmer das vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens zustehende Entgelt ungebührlich geschmälert oder vorenthalten wurde." (§25 (3) IO)³²² Mit anderen Worten: Was der Gesetzgeber einem Angestellten normalerweise erlaubt, nämlich bei ausbleibendem Entgelt das Dienstverhältnis vorzeitig zu beenden und zu arbeiten aufzuheben, verwehrt er diesem im Insolvenzfall. Im Normalbetrieb, wo das Vorenthalten des Entgelts zu den Ausnahmen zählt, darf man legal vorzeitig austreten; unter Bedingungen der Insolvenz, wo dies wesentlich häufiger vorkommt und zu den typischen Problemen zählt (vgl. Kap. I.2.4), darf man es deshalb noch lange nicht.

Dabei müsste man sich viel grundsätzlicher die Frage stellen, ob das Vorliegen einer Insolvenz nicht inhaltlich so stark von den ursprünglichen Voraussetzungen abweicht, unter denen ein Arbeitsvertrag eingegangen worden ist, dass ein vorzeitiger Austritt jedenfalls gerechtfertigt wäre. Wie folgendes Zitat aus der Regierungsvorlage des Insolvenzrechtsänderungsgesetzes 2010 zeigt, stellten sich die verantwortlichen Juristen diese Frage, legiti-
mierten die Austrittssperre aber mit der folgenden Begründung: "Eine Aufrechterhaltung von Arbeitsverhältnissen ist im Insolvenzfall trotz früherer Entgeltrückstände insofern zumutbar, als die nach Insolvenzeröffnung entstehenden Entgeltansprüche zum einen Masseforde-
rungen darstellen und zum anderen durch Ansprüche auf Insolvenz-Entgelt nach dem IESG gesichert sind."³²³ Man erkennt sofort die schwache Logik dieses Arguments, darum wird diese Regelung seit langem „von der [rechtswissenschaftl.] Lehre heftig kritisiert, weil sie zwar praktisch verständlich, aber dogmatisch völlig unhaltbar sei.“ (Nunner-Krautgasser/Pateter 2013: 1832) Denn es wird gesagt: Es sei in Ordnung, dass man weiter zu seiner vertragli-
chen Leistung gegenüber dem Betrieb verpflichtet bleibt, auch wenn die Gegenseite ihre Leistung schuldig bleibt – einfach deshalb, weil ein unbeteiligter Dritter, eine Sozialversiche-
rung, die ausbleibende Leistung des Vertragspartners kompensiert. Man stelle sich analog dazu vor, ein Kunde least einen PKW von einem Autohaus, stellt wegen Privatkonkurs die
Zahlungen ein, und man argumentiert dann: Er darf den Wagen weiter ohne zu bezahlen
nutzen, da der Autoverleih ohnehin über eine Kreditversicherung verfügt. Das Argument ist
aber noch aus weiteren Gründen problematisch. Denn es besagt auch: Es sei in Ordnung,
wenn Beschäftigte den finanziellen Schaden, den sie *gegenwärtig* durch den Entgeltvoren-
halt erleiden, hinnehmen müssen, weil dieser Schaden ja *in der Zukunft*, vorbehaltlich der
Anerkennung aller Forderungen (!), noch ersetzt werden wird. Hier setzt auch die Kritik von
Arbeitnehmervertretern ein. So nahm der Österreichische Gewerkschaftsbund einst zu dem
Gesetzesentwurf, der diese Austrittssperre kodifizierte, Stellung und bemängelte (ohne
Erfolg), dass diese die wirtschaftliche Existenz der Betroffenen bedrohen kann, da das Insol-
venzentgelt oft erst nach mehreren Monaten ausbezahlt werde.³²⁴ Geklärt ist damit, dass der
Entgeltvorenhalt die Mitarbeiter von Zielpunkt jedenfalls *nicht* zum sofortigen Austritt berech-
tigte.

322 Da im Fall Zielpunkt der Entgeltvorenhalt sowie die Eröffnung des Konkursverfahrens – vom Ge-
richt am 30. November 2015 bekannt gemacht – zeitlich zusammenfielen, bestand auch nicht die
Möglichkeit, noch vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens wegen Entgeltvorenhalt auszutreten.

323 Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, Vorblatt und Erläuterungen, S. 12

324 Stellungnahme 9/SN-83/ME [29.09.2009], Seite 2

Vorzeitiger berechtigter Austritt nach §25 Insolvenzordnung

Wer das österreichische Insolvenzrecht studiert, stößt früh auf den Hinweis, dass der Gesetzgeber für diese Ausnahmesituation sowohl für den Insolvenzverwalter als auch für die Arbeitnehmer *besondere* Möglichkeiten zur Auflösung des Dienstverhältnisses geschaffen hat. Mit der Frage des Entgeltvorenthaltes haben diese Spezialrechte nichts zu tun, sie knüpfen vielmehr an andere Tatbestände an. Bestand also für die Beschäftigten über diesen Sonderweg doch die Möglichkeit, die Arbeit im untergehenden Betrieb einzustellen, ohne dabei finanzielle Verluste oder sonstige Sanktionen zu erleiden? – Sehen wir hin. Die Sonderrechte des §25 IO stehen in engem Zusammenhang mit dem *organisatorischen Problem* der Umstrukturierung oder Stilllegung insolventer Betriebe, wo oft nach einiger Zeit die Arbeitskraft von Teilen des Personals nicht mehr benötigt wird: „Es geht um die Möglichkeit, „überflüssige“ Arbeitsverhältnisse kostengünstig abzubauen. Zu diesem Zweck statuiert §25 IO [...] ein privilegiertes Kündigungsrecht des Insolvenzverwalters. Daneben haben auch die Arbeitnehmer unter bestimmten Voraussetzungen ein besonderes Austrittsrecht.“(Fink 2015: 55) Sind die im Gesetz definierten Voraussetzungen für einen vorzeitigen berechtigten Austritt gegeben und die Arbeitnehmer/innen berufen sich hierauf, können diese *sofort* den Betrieb verlassen und ein neues Dienstverhältnis annehmen; ohne Einhaltung der Kündigungsfrist und ohne dabei finanzielle Ansprüche zu verlieren. Von ihrer Rechtswirkung her gleicht diese Austrittsform der begünstigten Kündigung durch den Insolvenzverwalter (Nunner-Krautgasser/Pateter 2013: 1831).

Da dies verlockend klingt, muss auf die sehr speziellen *Tatbestände* und *Zeitfenster* verwiesen werden, unter denen dies ausschließlich möglich ist. Nüchtern betrachtet sind diesem Sonderrecht messerscharfe inhaltliche und zeitliche Grenzen gesetzt. Die sachlichen Voraussetzungen beziehen sich, anders als die besonderen Austrittsrechte des Angestelltengesetzes, in keiner Weise auf die konkrete Lage der ArbeitnehmerInnen im insolventen Betrieb, sondern auf verschiedene Ereignisse im Insolvenzverfahren, wobei „das besondere Austrittsrecht des Arbeitnehmers primär an die Unternehmens(bereichs-)schließung geknüpft [ist]“ (Nunner-Krautgasser/Pateter 2013: 1830). Darauf, wann diese Tatbestände erwirkt werden, hat der einzelne Arbeitnehmer keinen Einfluss. Wer den vorzeitigen berechtigten Austritt anstrebt, muss daher vordefinierte günstige Gelegenheiten abwarten. Wie früh oder spät sich diese günstigen Gelegenheiten für den „Absprung“ ergeben, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Grundsätzlich bestehen die folgenden Möglichkeiten:

- "[...] 1. im Schuldenregulierungsverfahren innerhalb eines Monats nach Eröffnung des Schuldenregulierungsverfahrens
- 2. sonst innerhalb eines Monats nach
 - a) öffentlicher Bekanntmachung des Beschlusses, mit dem die Schließung des Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs angeordnet, bewilligt oder festgestellt wird, oder
 - b) der Berichtstagsatzung, es sei denn, das Gericht hat dort die Fortführung des Unternehmens beschlossen, oder
- 3. im vierten Monat nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens, wenn bis dahin keine Berichtstagsatzung stattgefunden hat und die Fortführung des Unternehmens nicht in der Insolvenzdatei bekannt gemacht wurde [...]" (§25 (1) IO, Z1-3)

Die Frage, ob der vorzeitige berechtigte Austritt es den Mitarbeitern von Zielpunkt ermöglichte, sich zeitnahe der Arbeitspflicht zu entledigen, ist also mit *Nein* zu beantworten: In diesem Insolvenzfall wurde eine längere Fortführung des Unternehmens angeordnet und ordnungsgemäß bekannt gemacht; die Schließung blieb vorerst in unbestimmter Ferne; auch die Berichtstagsatzung lag drei Monate in der Zukunft (Detaildaten in Kapitel II.3). Die anderen genannten Bedingungen waren ebenfalls nicht erfüllt. Wollte man vom Recht des vorzeitigen berechtigten Austritts Gebrauch machen, musste man bis zur Schließung der eigenen Supermarktfiliale durchhalten. Dies verleiht der Vorstellung und Empfindung, zur Arbeit gezwungen zu sein, weitere Plausibilität.

Dienstnehmerkündigung und einvernehmliche Lösung

Mit Ausnahme des Szenarios des Entgeltvorenhalts bestehen in der Insolvenz theoretisch weiter die normalen arbeitsrechtlichen Möglichkeiten zur Auflösung des Dienstverhältnisses (Fink 2015: 57); also u.a. die Dienstnehmerkündigung und die einvernehmliche Lösung. Diese wurden im Fall Zielpunkt kaum genutzt, wie die Tatsache belegt, dass die meisten Beschäftigten erst im Gefolge der Schließungen austraten.

Die Erhebung zeigte, dass die Beschäftigten diese Optionen *aus wechselnden Gründen* ablehnten (ohne dass Häufigkeiten angebar sind). Ein Teil sah die Kündigung wegen der einzuhaltenden Fristen als unvorteilhaft an: Die Beschäftigten hätten bestimmte Kündigungs-termine (z.B. Monatsletzter) und -fristen abwarten müssen, die normalerweise bei 4 Wochen beginnen und sich je nach vorhergehender Vereinbarung auch bis zu einem halben Jahr erstrecken können (§20 (4) AngG). Fiel die Kündigungsfrist gleich lang oder sogar länger als die Frist bis zum möglichen *vorzeitigen berechtigten Austritt* aus, gewann man durch diesen Schritt nichts oder verlor sogar Geld. Während es manche Beschäftigte gab, denen es wichtig war, auch dann, wenn dies zum Verlust finanzieller Ansprüche führt, so schnell wie möglich ein neues Arbeitsverhältnis einzugehen, gab es zahlreiche andere, die mit längerer Erwerbslosigkeit rechneten und darum gerade monetäre Einbußen tunlichst vermeiden wollten. Diese Befürchtung bildete für diese Gruppe ein gängiges Motiv dafür, eine selbst initiierte Kündigung oder einvernehmliche Lösung abzulehnen und weiterzuarbeiten, obwohl man innerlich nicht mehr wollte: „Ich könnte wie gesagt eine einvernehmliche Kündigung [sic!] erwirken. Aber dann würde ich einen Haufen Geld verlieren.“³²⁵

Eine einvernehmliche Lösung setzt zudem ein kooperatives Gegenüber voraus. Für den Fall Zielpunkt kann hier keine Aussage getroffen werden. (Klar ist, dass der Masseverwalter in der Anfangszeit das Personal nicht entbehren konnte; die Interviews indizierten zudem, dass dieser allgemein desto schlechter für die Beschäftigten erreichbar war, je länger der Konkurs dauerte). Die Gewerkschaft GPA-djp erklärte Betroffenen, die nach Rat suchten, dass man eine einvernehmliche Lösung „mit dem Verwalter nur dann vereinbaren [wird] können, wenn keine Beendigungsansprüche (insbes. Abfertigung alt, offener Urlaub) ausgelöst werden.“³²⁶, die die Masse belasten. Erwähnt werden muss abschließend, dass es für

325 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 520

326 GPA-djp 2015b: Abs. 6

einen Teil der Betroffenen auch *emotional* eine schwierige Angelegenheit war, *selbst* die Auflösung des Dienstverhältnisses zu initiieren – da man bis vor kurzem ja noch gerne hier gearbeitet hatte.

Unberechtigter Austritt

Pauschal hatten die Zielpunkt-Beschäftigten demnach zunächst keine garantierte berechnete Möglichkeit, sofort nach dem Bekanntwerden der Insolvenz ohne finanzielle Nachteile den Betrieb zu verlassen. In der Praxis bestand als *Ultima Ratio* (letztes Mittel) auch noch die Möglichkeit, dennoch auszutreten, und zu riskieren, dass dies im Nachhinein als *unberechtigt* gewertet würde. Wird der eigene Austritt als unberechtigt gewertet, kann dies verschiedene nachteilige Folgen haben. Die Arbeiterkammer hat diese Konsequenzen übersichtlich zusammengefasst:

“Was ist, wenn sich herausstellt, dass der Austritt unberechtigt erfolgt ist?

- ArbeitnehmerInnen (ArbeiterInnen wie Angestellte) verlieren den offenen Urlaub des laufenden Urlaubsjahres. Darüber hinaus muss das Urlaubsentgelt für einen über das aliquote Ausmaß hinaus verbrauchten Jahresurlaub rückerstattet werden.
- Meist verlieren ArbeiterInnen die Sonderzahlungen (Urlaubszuschuss und Weihnachtsremuneration). Dies ist allerdings abhängig vom Kollektivvertrag.
- Angestellte haben auch bei unberechtigtem Austritt in jedem Fall Anspruch auf die aliquoten Sonderzahlungen.
- Der Anspruch auf eine Abfertigung nach altem Recht geht verloren.
- Weitaus schwerwiegender können Schadenersatzansprüche des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin ausfallen. Arbeitgeberinnen können den Ersatz aller Schäden fordern, die durch die rechtswidrige Vertragsauflösung entstehen.
- Immer häufiger finden sich in Arbeitsverträgen auch Konventionalstrafen, die pauschalierte Schadenersatzansprüche - unabhängig vom konkret eingetretenen Schaden - vorsehen. Diese sind in der Regel zulässig³²⁷

Die möglichen Folgen können demnach in zwei Gruppen eingeteilt werden. Erstens verlieren Beschäftigte im Falle eines unberechtigten vorzeitigen Austritts sehr sicher diverse Teileinkünfte. Wie gut man dies privat verkraften kann, ist sicher von Fall zu Fall verschieden. Des Weiteren – das ist der zweite Typus von Konsequenzen – *können* einem im Falle des unberechtigten Austritts auch weitere Kosten in schwer einzuschätzender Höhe drohen. Beispielsweise dann, wenn der (ehemalige) Arbeitgeber einen Prozess anstrengt und glaubhaft machen kann, ihm sei durch das Vorgehen ein Schaden entstanden. Hierzu muss es aber nicht zwangsläufig kommen.

Einerseits lässt sich also feststellen: Der unberechtigte vorzeitige Austritt ergibt für Beschäftigte wohl nur in besonderen Ausnahmesituationen Sinn. Andererseits handelte es sich gerade bei der Zielpunkt-Insolvenz um eine solche besondere Ausnahmesituation. Einige Betroffene erfuhren dem Vernehmen nach jedoch zu spät von dieser Möglichkeit:

327 Arbeiterkammer 2016a: Abs. 5, »Wenn der Austritt doch unberechtigt war«, Z1

„Es ist nirgendwo gesagt worden, dass sehr wohl ein Austritt noch hätte erfolgen können. Weil viele Mitarbeiterinnen hätten einen fixen Job gehabt, konnten aber nicht beginnen, weil sie den vorzeitigen Austritt nicht unterschreiben durften. Es hätte aber die Möglichkeit gegeben, einen ungerechtfertigten [sic] Austritt zu unterschreiben. Was man da alles an Geld verloren hätte, ja, ist nebensächlich, wenn ich dann weiß, ich hab einen fixen Job, dann interessieren mich diese paar hundert Euro nicht.“³²⁸

Die Sprecherin wollte damit sagen: Hätte man als Beschäftigter von dieser Möglichkeit gewusst, hätte man als mündige Person selbst entscheiden können, ob man die möglichen negativen Folgen riskieren und tragen will oder nicht. Im Experteninterview mit Fr. Mag. Ristic vom Insolvenzschutzverband kam diese theoretische Möglichkeit auch zur Sprache. Die Insolvenzexpertin erläuterte in diesem Zusammenhang indes auch, dass es aus ihrer Sicht unverantwortlich wäre, dies von vornherein zu empfehlen:

„Forscher: Es hätte ja auch die Variante gegeben, dass man mit dem Verlust bestimmter Ansprüche geht?“

Ja, da es die Abfertigung Alt kaum mehr gibt, für Dienstverhältnisse ab dem 1.1. 2003 – und die Abfertigung war immer ein Punkt. Wenn ich meinen unberechtigten Austritt erkläre, verliere ich meine Abfertigung. Aber wenn ich natürlich sag’: Okay ich hab eh keinen Urlaub offen, und die Wahrscheinlichkeit, dass dem Arbeitgeber ein Schaden entsteht, ist ja gering. – Aber das könnte man nie jemandem raten: Erklären Sie den unberechtigten Austritt als die beste Lösung.

Aber im Einzelfall kann es für jemanden eine gute Lösung sein, wenn er weg will, und abwägt.“³²⁹

328 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Seite 11, Zeile 395

329 Experteninterview, ISA, Fr. Ristic, Seite 14, Zeile 486

5.4. Fallspezifische Anreize, weiterzuarbeiten

Vom Exkurs zur Rechtslage zurück zu der Frage, wie die Beschäftigten selbst die Situation, deren Zwänge, aber auch deren Chancen und Möglichkeiten erlebten. Die bisherige Rekonstruktion ergab: Aufgrund der zahlreichen negativen Erfahrungen, die mit der Insolvenz verbunden waren, fragte sich ein Teil der Beschäftigten der Handelskette bald, ob man überhaupt noch weiter arbeiten solle. Obwohl diese ernste Frage sehr präsent geworden war, *relativierte* sie sich in der Praxis zugleich dadurch, dass es einem gar nicht erlaubt war, die Arbeit sofort zu beenden: Neben den primären Problemen, die die Insolvenz schuf, für viele eine weitere negative Erfahrung. Die nächsten Abschnitte lassen diese Negativfaktoren hinter sich und beschreiben umgekehrt die stärksten *positiven* Anreize dafür, ungeachtet aller aktuellen Probleme weiter am Arbeitsplatz durchzuhalten.

5.4.1 Sozialpartnerschaftliche Krisenintervention und finanzielle Kompensationen

Im Konkursfall Zielpunkt existierte für die kollektive Vertretung der Interessen der Belegschaft einerseits eine Betriebsratskörperschaft, die einen privilegierten Zugang zu den Mitarbeiter/innen hatte und für diese als direkte Anlaufstelle fungierte; andererseits rief dieses Ereignis auch sozialpartnerschaftliche und sozialstaatliche Akteure auf den Plan, die die kollektive Krisenbewältigung dieses Ereignisses organisierten (Überblick in Kap. 7.3). Da der Betriebsrat über keine Erfahrung mit solchen Großinsolvenzen verfügte, nahmen viele der Beschäftigten vor allem die zuständige Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (kurz: GPA-djp) sowie den Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen respektive die Arbeiterkammer(n) als maßgebliche Autoritäten wahr, die einen bestmöglich durch dieses stürmische Ereignis geleiten würden. Die Experteninterviews und Dokumentenrecherchen ergaben, dass diese Instanzen im Interesse der Mitarbeiter/innen eng zusammenarbeiteten und sich auf eine einheitliche Linie abstimmten. Für die Frage, wer oder was die Beschäftigten motivierte, weiterzuarbeiten, ist es hilfreich, sich exemplarisch den Worten, die diese Interessenvertreter an die Beschäftigten richteten, zuzuwenden, bei denen vor allem die brennende Frage im Raum stand, wann und wie das vorenthaltene Geld eintreffen würde. (ausführlicher in: Kap. 7.6) So gab etwa die Gewerkschaft GPA-djp sofort nach dem Bekanntwerden der Insolvenz die folgende Pressemitteilung heraus:

„Die Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp) setzt sich ab dem Zeitpunkt des Bekanntwerdens der Insolvenz von Zielpunkt rund um die Uhr für die Interessen der knapp 3.000 Betroffenen Beschäftigten ein. [...] Das allerwichtigste in dieser Phase ist, dass die Beschäftigten nicht im Alleingang und einzeln bezüglich ihrer Ansprüche aktiv werden, so wie das das Unternehmen voreilig und unabgesprochen kommuniziert hat. Wir werden die Forderungsanmeldung gemeinsam mit Betriebsrat und Arbeiterkammer in strukturierter Weise abwickeln, damit die KollegInnen ihre Ansprüche sichern können und so rasch wie möglich zu ihren ausstehenden Gehaltsansprüchen gelangen. Bereits Anfang nächster Woche finden die Betriebsversammlungen für den Wiener Raum

statt, in denen die [sic] detailliertere Informationen gegeben werden. [...] Wir sind auch sehr bemüht und mit allen zuständigen Stellen in Kontakt, dass die Kolleginnen und Kollegen von Zielpunkt möglichst rasch zu den vor Weihnachten so dringend benötigten Gehältern kommen“³³⁰

In den ersten bangen Stunden der Insolvenz war dies geeignet, den Betroffenen Mut zu machen. Die Mitarbeiter/innen konnten hier hoffen, dass ihre Vertreter durch ein geeintes Vorgehen die eigenen Interessen schneller und besser durchsetzen würden, als dies im Alleingang möglich wäre. Während der Betriebsversammlungen versuchten Betriebsrat und Gewerkschaft in ähnlicher Weise, den bestürzten Betroffenen eine positive Perspektive zu geben. In denselben Veranstaltungen, die die Beschäftigten darüber aufklärten, dass ihnen – wie ausgeführt – nichts anderes übrig bleibe, als weiterzuarbeiten, erfuhren diese von ihren Interessensvertretern auch, dass man sich um rasche finanzielle Unterstützung bemühe.³³¹ Auf die *schlechte Nachricht*, dass man auch ohne Entlohnung seinen Dienst verrichten müsse, folgte die vergleichsweise *gute Nachricht*, dass dieser Zustand nicht lange anhalten werde. Auch diese Botschaft konnte neue Hoffnung geben.

Schriftliche Garantien gab es hierfür natürlich nicht. Die Aussicht auf bald eintreffende Ersatzgelder aus dem Insolvenzentgeltfonds konnte nur in dem Maße ein Anreiz dafür sein, weiter zu arbeiten, insoweit die Aussage glaubwürdig schien. Gerade in diesem Punkt war die Belegschaft geteilter Meinung. Stand auch außer Frage, dass die Interessenvertretungen nach Kräften auf eine schnelle Nachzahlung drängen würden, so war vielen durchaus bewusst: Dies liegt nicht allein in deren Macht. Einige Verkäufer/innen begegneten der Ankündigung daher zunächst mit einer kritischen Distanz: “Es ist natürlich auch viel durch die Zeitungen gegangen und durch die Nachrichten. Und da hat ein jeder immer gesagt: Wir kriegen das Geld vor Weihnachten, wir kriegen das Geld vor Weihnachten. Sag ich: Ich glaub das erst, wenn es auf meinem Konto ist.”³³² Manchen waren aus Medienberichten sogar andere Großinsolvenzen Erinnerung, bei denen die Auszahlung um ein Vielfaches länger gedauert hatte als ursprünglich gedacht. Im Großen und Ganzen gelang es den Interessenvertretungen indes, viel von dieser Skepsis zu zerstreuen. Eine wichtige Rolle spielten hier die persönlichen Beteuerungen der Expert/innen auf den Versammlungen und der Umstand, dass diese nicht bloße Ankündigung blieben: Was in Aussicht gestellt worden war, bewahrheitete sich später tatsächlich für viele. In diversen Varianten kamen alle Interviewten auf dieses Faktum zu sprechen. Hier zwei Beispiele:

“[D]adurch dass dann gleich Sitzung war in Wien von der Gewerkschaft aus, sind ma eingefahren, und die haben uns dann hoch und heilig versprochen, dass wir das Weihnachtsgeld bekommen, zwar net gleich, aber etwas verspätet. Und am 18. Dezember haben wir's dann wirklich kriegt. 17. oder 18. ist's wirklich kommen.”³³³

330 GPA-djp/Panholzer 2015a: Abs. 2

331 Ebd.

332 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 227

333 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 9, Zeile 279

„Der Betriebsrat hat uns geschickt ein Rundschreiben, dass wir bekommen das Geld so schnell wie möglich. Und wirklich ham ma dann Mitte Dezember Geld bekommen, war wirklich ehrlich schnell.“³³⁴

Man beachte die Formulierung, man habe „hoch und heilig versprochen“ bekommen, dass die vorenthaltenen Gehälter ersetzt werden würden. Wie verbindlich auch immer die Interessensvertreter ihre Aussagen selbst aufgefasst wissen wollten – seitens der Belegschaft ordnete man diese als eine Art Versprechen ein. Daran lässt sich ermessen, wie *wichtig* es den Mitarbeiter/innen war, dass hier Wort gehalten würde, die ohne zu wissen wie es weitergeht an ihrem Arbeitsplatz blieben. Noch in der Feststellung, es sei dann “wirklich” so gekommen, wie erhofft, klingt der anfängliche Zweifel darüber nach. Wäre es anders gekommen – so die These, die sich hier aufdrängt – hätte das den Willen, weiterzuarbeiten, entscheidend geschwächt. Tatsächlich gab es Interviewte, die genau diesen Zusammenhang explizit thematisierten; nämlich, dass die finanzielle Kompensation mit zu denjenigen Anreizen zählte, die einen in der Insolvenz durchhalten ließen. So etwa in folgendem Beispiel-Zitat:

„Wir haben alle unser Gehalt bekommen, allerdings verspätet. Und blöderweise, einige nicht mehr vor Weihnachten – auch ein großes Versprechen. Aber ich bin froh, weil normalerweise bei einem Konkurs, wartet man vier Monate. Da hamma Glück gehabt, dass wir so viele sind, dass ma die Politik im Hintergrund gehabt haben, dass ma so viele andere Menschen im Hintergrund hatten, dass Radio, Fernsehen, Zeitung praktisch uns so unterstützt haben, weil sonst hättma unser Gehalt wahrscheinlich bis heute nicht kriegt. - Dann, muss ich sagen, wären viele Mitarbeiter vorzeitig gegangen. Dann hätt ich es mir vielleicht auch nicht gefallen lassen.“³³⁵

Man habe im Konkurs am Arbeitsplatz zwar vieles hingenommen, doch beim empfindlichen Thema der Entlohnung ist schnell eine Grenze erreicht, da verstehen die meisten keinen Spaß. Zusammenfassend wird daher festgehalten: Die sozialpartnerschaftliche und sozialstaatliche Krisenintervention, besonders die rasche finanzielle Unterstützung, bildete im Fall Zielpunkt eine wichtige Voraussetzung dafür, dass große Teile der Belegschaft sich dazu aufraffen konnten, im Konkurs weiterzuarbeiten.

334 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 5, Zeile 146

335 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 421

5.4.2 Gruppendynamik: Der Einfluss des eigenen Teams

Zu Beginn dieses Kapitels war bereits davon die Rede, wie sehr die überraschende Ankündigung der Insolvenz die Verkäufer/innen frustrierte. Die jäh veränderte Zukunftsperspektive ließ zahlreiche Zweifel daran aufkommen, ob man überhaupt noch weiterarbeiten sollte; denn vieles sprach dagegen. Aus den Interviews geht hervor: Der Wille oder Unwille, den widrigen Bedingungen zum Trotz weiterzumachen, wurde nicht zuletzt stark beeinflusst davon, wie im eigenen Filialteam der Meinungs-austausch dazu verlief und wie stark die Gruppe zusammenhielt. Diese sozialen Faktoren variierten von Standort zu Standort. Abseits der großen Versammlungen zeichneten besonders die Diskussionen und Stimmungen in der *Kleingruppe* den Weg vor, den die Arbeitskräfte hier einschlugen. In einem Teil der Fälle gelang es den Teams, sich zur Weiterarbeit zu motivieren. Zugleich verwiesen jene, die durchhielten, regelmäßig darauf, dass andere Teile der Belegschaft in ungewöhnlichem Ausmaß gleichzeitig krank wurden. Im folgenden werden drei Durchhalte-Beispiele analysiert (die Krankgemeldeten lagen außerhalb der Kontaktreichweite dieser Studie). Erste Hinweise darauf, wie sich nach Bekanntwerden der Insolvenz das Problem der beeinträchtigten Arbeitsmotivation bewältigen ließ, liefert das folgende Beispiel, wo die Befragte erklärte:

“Und das Arbeiten war: <pfff>. Ja, hat a jeder g'macht, ist keiner in Krankenstand 'gangen oder sonstwas, war jeder da und hat weitergemacht, ja. Und sie haben immer g'sagt, wir sollen weitertun, und ja net selber schädigen, dass ma in Krankenstand gehen oder irgendwie pfeifdrauf sein, oder kündigen, weil'st sowieso dann schlechter aussteigst, ja, wir sollen einfach dabei bleiben, so gut wie möglich halt freundlich weiter sein, also einfach so, und ja, hamma halt gmacht. Wobei es uns eh nicht schwer fällt, weil wir eh ein super Team sind, ja, sowieso, und gerne freundlich sind und gerne zusammen arbeiten, und da haben wir halt zusammen: getrauert, geärgert uns, ja, und weitergemacht. So war's halt, na.”³³⁶

Zuerst lebt hier die Erinnerung auf, wie frustrierend die Arbeitssituation war (erster Satz). Dennoch folgten die Verkäufer/innen der Anordnung des Managements und dem Rat der ExpertInnen, vorerst normal weiterzuarbeiten (zweiter Satz). Dass dies gelang, hatte man seinem außerordentlich guten Team zu verdanken. Gemeinsam verarbeitete die Gruppe die schmerzliche Erkenntnis, dass der eigene Betrieb insolvent ist, und „zusammen“ überwinden sich alle dazu, weiterzumachen (dritter Satz). Da sich die Sprecherin kurz fasste, erfahren wir kaum Details. Andere erzählten mehr von den inneren und äußeren Konflikten, mit denen die Betroffenen hier umzugehen hatten. So waren anfangs in der Belegschaft durchaus nicht alle einer Meinung darüber, wie man auf den Konkurs reagieren sollte; nicht nur von Filiale zu Filiale, sondern zuweilen auch *innerhalb* der mehrköpfigen Teams. Dies macht die nächste Schilderung deutlich. In dieser wiederholt die Befragte zuerst die ersten Fragen, die sich stellten (zuvor bereits zitiert), gibt dann die divergierenden Meinungen dazu wieder, die im Betrieb kursierten, und erklärt daraufhin, wie das Team ihrer Filiale den Gruppenkonflikt schließlich bewältigte:

336 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 411

P1: Das war so a Arbeiten wie: Ka Zukunft. Das war, wie soll i des sagen- [...]

P1: Ja, das Ungewisse. Soll i mi jetzt noch da herstellen? Soll i in Krankenstand gehen? Soll i jetzt weiterarbeiten bis jetzt? 'Aber ja, i arbeit jetzt weiter wie bis jetzt, weil an und für sich, dauerts ja noch a biss'l, net.' Dann, der Nächste kommt dann wieder: 'Na, für was soll i da noch arbeiten', und i' pfeif' drauf' und 'jetzt interessiert mi des nimmer!'. Sag i: 'Heast!'. Dann ham'ma uns amal alle z'samgesetzt und haben gsagt: Wir tan so weiter arbeiten wie bis jetzt, *für uns*, dass wir die Optik denen Leut' [den Kunden, Anm.] rüberbringen: Wir arbeiten noch z'samm'. So haben wir dann quasi gearbeitet. Wir haben's probiert, so weit wie möglich rüber zu bringen, dass: ein normaler geregelter Arbeitstag. So wie immer.

P2: Weil sonst hätten wir es wahrscheinlich gar nicht so lang durch'druckt.

Forscher: Sonst hättet ihr es gar nicht lang...?

P1: Genau.

Forscher: Das heißt, es war schon a Überwindung irgendwie, dass man-?

P1: Schon.

P2: Genau. Vor allem, wenn dann auch noch Kunden reinkommen und sagen: 'Mikunten's am Or**h lecken – warum steht's ihr da überhaupt noch da?'. Und du stehst hinten und denkst dir: <pfff> – Ja."³³⁷

Die Erzählung illustriert die sozialen und psychischen Spannungen, die der Konkurs bewirkte. Obwohl man wusste, juristisch wenig andere Optionen zu haben, als die Arbeit fortzusetzen, war die Sache damit nicht erledigt. Die rechtliche Ebene war das eine – was man *persönlich* für vertretbar hielt, das andere. Manche wollten dem eklatanten Widerspruch zwischen den äußeren Vorgaben und ihren ureigensten Gefühlen und Interessen beikommen, indem sie auf Zeit setzten, und dafür plädierten, abzuwarten. Andere konnten dem nichts abgewinnen, sahen auch dann, wenn sich der Wirbel gelegt haben würde, keinen Sinn mehr darin, weiterzumachen; diese Gruppe neigte dazu, zu sagen: "i pfeif' drauf". In dem Fallbeispiel gelang es der Sprecherin, die skeptischen Kolleg/innen davon zu überzeugen, doch noch durchzuhalten. (Denkbar ist auch der umgekehrte Fall: Dass sich alle einig werden, "darauf zu pfeifen"). Man berief im eigenen Supermarkt, wie die Interviewte an anderer Stelle erwähnte, eine Art Krisensitzung ein und diskutierte *als Gruppe* darüber, was zu tun sei. Positiv formuliert versuchte man sich im Team also sofort beizustehen und gemeinsam Klarheit zu gewinnen. Umgekehrt bedeutet das aber, dass von einzelnen Gruppenmitgliedern erwartet wurde, mit den anderen mitzuziehen und diese nicht im Stich zu lassen. Das neue Argument lautet hier: Tu es nicht für die Firma, tu es "für uns". Frau G. wiederholte diesen Punkt später erneut: "Wir tan's für kanen mehr. Wir tan's net für'n Zielpunkt, wir tan's net für'n Pfeiffer [den Eigentümer, Anm.], wir tan's *für uns*." (ebd.) Damit wurde an die Gruppenmoral appelliert. Wer erwog, das Arbeiten einzustellen, spürte nicht nur den Druck des Managements, sondern – indirekt oder direkt – auch den der Kolleg/Innen. Zugleich gab die Einigung im eigenen Team, *sobald* sie erreicht war, den Beteiligten in der Krisensituation wichtigen Halt. Als zusammengeschweißte Gruppe war es einfacher als alleine, die als katastrophal empfundene Situation bis zur Schließung durchzustehen (oder umgekehrt: den äußeren Vorgaben zu trotzen).

337 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite

Auch wenn es gemeinsam besser als alleine gelang, weiterzuarbeiten, wird deutlich, dass dieser Schritt dennoch alles andere als leicht war. Man erfährt: Auch als Mitglied einer sich beistehenden Gruppe war es noch eine Überwindung, "so weit wie möglich" weiterhin die freundliche, dienstfertige Verkäuferin zu geben und Business as usual vorzutäuschen. Denn in regelmäßigen Abständen - "Vor allem, wenn dann auch noch Kunden reinkommen und sagen: [...] - warum steht's ihr da überhaupt noch da?" – kamen erneut Zweifel auf, ob es das Richtige ist, was man hier gerade tut.

Auch im folgenden dritten Fallbeispiel, wo eine Angestellte den Gruppenzusammenhalt in der Insolvenz thematisiert, werden die Widersprüche und Konflikte, die die neue Situation hervorrief, angesprochen. Nachdem die Mitarbeiterin erklärt hatte, dass man rechtlich verpflichtet gewesen sei, weiterzuarbeiten, und hinzufügte, dass sie sich persönlich überdies ganz besonders dazu verpflichtet gefühlt habe, sagte sie:

"Meine Aufgabe war es wie gesagt zu schauen, dass alles weiterhin klappt, wie es klappen soll. Klar hab ich dann auch meine Zeiten gehabt, wo ich mir gedacht habe, das kann's doch nicht sein: [x] Jahre meines Lebens hab ich gebuckelt. Ich hab mein Kind [...] mit Scharlach alleine zuhause gelassen – weil keiner im Geschäft war. Und das dann aufzugeben, die ganzen Zeiten, wo man eingearbeitet hat, teilweise unbezahlt... [...] nennt viele weitere Beispiele besonderen Arbeitseinsatzes für die Firma, Anm.]

Wir waren da drinnen wirklich wie eine kleine Familie. Jede Filiale für sich, in einem großen Team. Wir waren ein Ameisenstaat, wo jeder zwar seine Abteilung gehabt hat, aber jeder g'wusst hat, wie es nach außen hin weiter funktioniert. Und in *dem* Moment, wo ich so ein Team hab, kann ich meinen Kopf nicht in den Sand stecken. Ich versteh die Reaktion von vielen Mitarbeitern. Ich versteh, dass die nicht mehr in die Arbeit kommen wollen, ich versteh dass die sagen, wisst's was, sch***t's drauf. Aber die haben wahrscheinlich nicht so eine hohe Motivation gehabt und so ein gutes Team wie ich gehabt."³³⁸

Der erste Absatz des Zitats beschreibt, weshalb Zweifel bestehen, ob man weitermachen solle; im zweiten erläutert die Befragte, warum sie es dennoch tut. *Einerseits* plagte das Bewusstsein, dass man sich in der Vergangenheit oft bis an die persönlichen Grenzen für die Firma aufgeopfert hatte, für einen Betrieb, der jetzt überraschend bankrott war. Dies schmerzte und ließ es rückblickend fraglich werden, ob es vernünftig ist, die eigene Lebenskraft bedingungslos in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Zu gut verstand die Befragte daher "die Reaktion von vielen Mitarbeitern [...] die nicht mehr in die Arbeit kommen wollen". *Andererseits* kam eine solche Handlungsweise, was die *eigene* Filiale betraf, nicht in Frage. Nicht bloß wegen der abstrakten Pflicht, weiterzuarbeiten, hielt die Befragte die Stellung, sondern besonders auch ihren Kolleginnen zuliebe, die positiv mit "einer kleinen Familie" verglichen werden. Dagegen wird die Gesamtbelegschaft des Betriebes als "Ameisenstaat" umschrieben, womit betont wird: Man geriet vorderhand nicht als Einzelner in die Krisensituation der Insolvenz, sondern als Teil eines großen Ganzen.

Allerdings degenerierte diese Großstruktur im Konkurs zunehmend, wie bereits beschrieben. Zu ergänzen ist nun, dass dies *auch* damit zu tun hatte, dass eben *nicht* alle

338 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 346

der Meinung waren, man solle im Konkurs einfach weitermachen, als wäre nichts vorgefallen. Die Interviewte ließ später wissen: "Natürlich sind dann einige in Krankenstand gegangen. Nicht nur bei den [internen] Lieferanten, sondern auch unten [sic]. Es ist sogar vorgekommen, dass die ganze Woche nur *ein* Lieferant gefahren ist. Einer. Für 220 Filialen."³³⁹ – grenzte sich aber, indem sie hierauf hinwies, gerade von diesem Verhalten ab. Auch wenn bereits die interne Logistik und die Arbeitsteilung zwischen den organisatorischen Einheiten zusammenbrach, rundherum die Welt quasi einstürzte: In der eigenen Supermarktfiliale, mit dem eigenen Team, hielten sie und andere dennoch die Stellung. Hier blieben die einzelnen Mitglieder deshalb *weiter aufeinander angewiesen*. Die Befragte hätte es unter diesen Umständen als unmoralisch empfunden, fernzubleiben: "Weil sobald einer von uns zuhause geblieben wäre, hätten wir automatisch die anderen geschädigt."³⁴⁰ (Offenbar fasste die Gruppe der Zusteller die Situation anders auf.)

Fazit: Die konkrete Antwort auf die drängende Frage, was soll ich tun, soll ich im Konkurs weiter machen wie bisher? – diese Antwort darauf beruhte nicht bloß auf individuellen Emotionen oder Überlegungen, sondern blieb stark an die Kleingruppe gebunden, in der man im Betrieb organisiert war.

Wo nicht alle einer Meinung waren, wie man auf das Ereignis reagieren soll, gesellten sich zu den inneren Konflikten, die die Insolvenz bei den Arbeitskräften auslöste, noch Konflikte mit den Kolleginnen. Immerhin gingen manche Teams daraus gestärkt hervor.

Man bedenke zudem: Das Personal erlebte die Insolvenz im Geschäft in erster Linie als Bedrohung von außen, die alle gleichermaßen betraf. Wann also zusammenrücken, wenn nicht jetzt?, lautete die Schlussfolgerung, die einem Teil der Belegschaft darum einleuchtete. Mit dem gleichen Recht hielten jene, denen die Situation bereits aussichtslos schien, dies für illusorisch. Die besprochenen Beispiele, in denen sich Filialteams gemeinsam dafür entschieden, durchzuhalten, zeigen jedenfalls: Selbst in den Fällen, wo ein großer Gruppenrückhalt bestand, musste man sich unter den widrigen Umständen des Konkurses erst einmal dazu überwinden, weiterzuarbeiten.

339 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 40, Zeile 1428

340 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 2, Seite 5, Zeile 147

5.4.3 Die Hoffnung, den Arbeitsplatz behalten zu können

Erinnern wir uns, dass die Beschäftigten im ersten Schock sofort befürchteten, durch den Niedergang des Betriebes auch ihren Arbeitsplatz zu verlieren. (vgl. Kap. II.2.2) Dennoch: Aus Gründen, die im Folgenden beleuchtet werden, verbreitete sich in der Belegschaft stark die Hoffnung, dass der eigene Arbeitsplatz trotz aller gegenteiligen Anzeichen vielleicht doch erhalten bliebe – weil einen womöglich die Konkurrenz übernehmen werde. Im ersten Teil werden die Umstände skizziert, durch die diese Hoffnungen entstanden. Der zweite Teil beleuchtet entlang der subjektiven Seite den Einfluss dieser Hoffnungen auf den Willen, weiterzuarbeiten, und das daraus resultierende Verhalten am Arbeitsplatz.

Bereits zur Stunde Null der Insolvenz thematisierten zentrale Akteure des Feldes in der Öffentlichkeit das Szenario, wonach ein Teil des Filialnetzes der Supermarktkette an die Konkurrenz gehen könnte. Den Auftakt machte der Firmeneigentümer selbst. Bereits einen Tag nach Bekanntwerden des bevorstehenden Konkurses (26.11.2015) verbreiteten diverse Zeitungen eine Pressemitteilung, die diesen mit den Worten zitierte: "Er geht davon aus, dass "eine Vielzahl" der Filialen und damit auch der Mitarbeiter von Konkurrenten übernommen werden. Ein Teil der Zielpunkt-Standorte in Niederösterreich und der Steiermark sei "potenziell auch für die Unimarkt³⁴¹-Expansion interessant", so Pfeiffer."³⁴² Diese Meldung suggerierte zwei Dinge, die den bestürzten Betroffenen Hoffnung machen konnten: 1. Wenn es zur Übernahme von Supermarktfilialen durch einen Konkurrenten käme, dann impliziere das, dass "damit auch" das vormals hier tätige Personal in den Konkurrenzbetrieb übertrete. 2. Man könne davon ausgehen, dass es zu "einer Vielzahl" solcher Übernahmen kommen werde. Indem er solche Spekulationen verbreitete – niemand wusste anfangs, wie es ausgehen würde – bezweckte der Eigentümer offenbar, die aufgebrachten Mitarbeiter/innen, die plötzlich um ihren Arbeitsplatz fürchten mussten, zu beruhigen und glauben zu lassen, dass trotz Insolvenz nicht alles verloren sei.³⁴³ Auch in den *frequently asked questions* auf der Webseite des insolventen Unternehmens gab man den Mitarbeitern eine ähnliche Auskunft: "Frage: Was passiert mit arbeitslosen Mitarbeitern?" Antwort: "Möglicherweise wird der Mitbewerb Zielpunkt-Filialen und damit auch Mitarbeiter übernehmen."³⁴⁴

Der angesprochene "Mitbewerb" meldete sich in dieser Angelegenheit auch rasch selbst über die Presse zu Wort. Die Big player der Branche, die zu Filialübernahmen fähig waren, bekräftigten in ihren Aussendungen, ein Interesse an der Übernahme von Filialen und Mitarbeiter/innen zu haben. Dies dokumentierte beispielsweise ein Artikel aus dem WirtschaftsBlatt.³⁴⁵ Gleichzeitig versuchten diese eindeutig, die Darstellung des Firmeneigentümers zu

341 Ein damaliges Schwesterunternehmen; siehe Kapitel II.1.3

342 WirtschaftsBlatt/APA 26.11.2015a: Abschn. 3, »Zukunft der Mitarbeiter offen«, Z3

343 Man kann davon ausgehen, dass die Unternehmensleitung diese Ansicht nicht nur vor der Presse, sondern auch nach innen, gegenüber den eigenen Beschäftigten, äußerte.

344 Zielpunkt 2015b: 3

345 Vgl. WirtschaftsBlatt 26.11.2015b. Das folgende Zitat beschränkt sich auf die Teile, wo die Mitbewerber sich zu einer möglichen "Übernahme" äußern: "Die größten Handelsketten des Landes, REWE und Spar, spitzen auf einzelne Filialen der insolventen Lebensmittelkette Zielpunkt. Ein Kauf der gesamten Zielpunkt-Gesellschaft oder größerer Filial-Pakete käme aus wettbewerbsrechtlichen Gründen aber nicht infrage. "Was einzelne Standorte betrifft, werden wir das prüfen, sobald wir zu Gesprächen geladen werden", sagte Spar-Sprecherin Nicole Berkmann [...] Etwas zurückhaltender gab sich Branchenprimus REWE (Billa, Merkur, Adeg, Bipa). Die Übernahme einzelner

relativieren. Statt von einer "Vielzahl an Filialen", die wohl übernommen würden, las man hier lediglich von "einzelnen Standorten". Nur ein begrenzter Teil der Belegschaft würde in diesen Genuss kommen. Außerdem gaben die Mitbewerber in ihren Aussendungen zu verstehen: Man sei nur gewillt, das Personal bestimmter Filialen zu übernehmen, wenn mehrere Bedingungen erfüllt seien, die im Rekrutierungswesen zu den etablierten Standards zählen (vorhandener Personalbedarf, Qualifikation der Mitarbeiter/Innen, positiv absolvierter Bewerbungsprozess).

Sicher nährten bereits die Aussagen des Eigentümers und die vorsichtigen Ankündigungen des interessierten Mitbewerbs erste Hoffnungen darauf, durch eine Übernahme den Arbeitsplatz behalten zu können. Eine noch viel herausragendere Rolle spielten allerdings die Ankündigungen des Masseverwalters, der sich direkt um die Veräußerung des Betriebsvermögens zu kümmern hatte. Diese sind auch abseits der Interviews gut dokumentiert, da dieser Akteur wiederholt an die Presse herantrat, um Interessenten auf den Verwertungsprozess aufmerksam zu machen. So zitierten JournalistInnen den Verwalter beispielsweise wenige Tage nach Eröffnung des Verfahrens mit den Worten: "Es seien bereits zahlreiche Angebote eingegangen, schildert Freimüller. Die Interessenten kommen demnach aus allen Branchen, nicht nur aus dem Lebensmitteleinzelhandel. Ziel sei es, *noch heuer* [im Dezember 2015, Anm.] *für den Großteil der Standorte* neue Betreiber zu finden und so viele Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten."³⁴⁶ Aussagen wie diese, mit denen der Masseverwalter sich zuversichtlich zeigte, für das Problem des Bankrotts "im Rahmen der Möglichkeit die beste Lösung, sowohl für die Mitarbeiter, als auch für ein gutes Verwertungsergebnis"³⁴⁷ finden zu können, mussten den Beschäftigten große Hoffnungen machen. Sie ließen manche an ein sprichwörtliches Happy End denken. Von besonderer Bedeutung für die Beschäftigten war auch, was der Verwalter ihnen von Angesicht zu Angesicht in den ersten Versammlungen gesagt hatte. Während der Interviews hatten die Betroffenen dies noch in guter Erinnerung. Nachfolgend drei exemplarische Schilderungen dazu:

"Also Montag, Dienstag war eben wie gesagt, die Woche drauf, wie gesagt, Gespräche für Informationen.

Forscher: Da seid ihr in die Zentrale gefahren alle miteinander?

Da sind wir alle in die Zentrale gefahren. Im 23. oben, Heizwerkstraße. Mittwoch war dann eben nochmal mit dem Masseverwalter die Information, er hat dann eben auch gesagt, er wird dafür sorgen, dass viele Filialen übernommen werden, er kann nicht garantieren, dass alle übernommen werden."³⁴⁸

"Forscher: War das schon viel [Information auf einmal] für euch?"

Standorte werde generell "immer geprüft", so Sprecherin Lucia Urban. Ob allenfalls auch Mitarbeiter mitübernommen werden, komme "sehr auf den Standort an", sagte Urban. Beide Unternehmen, REWE und Spar, betonten, dass sie selbst stets auf der Suche nach qualifizierten Angestellten seien. "Gerne können sich auch Zielpunkt-Mitarbeiter bei uns bewerben", sagte Berkmann [...] Wie die Handelsriesen REWE und Spar interessieren sich auch Hofer und Lidl für einzelne Zielpunkt-Filialen. [...] "Gerne sind wir bereit Zielpunkt-Mitarbeiter, die zu uns passen, eine neue, aussichtsreiche Zukunft bei Hofer zu geben." [...] , Hv. PM)

346 WirtschaftsBlatt 04.12.2015: Abs. 5, Hervorhebung P.M.

347 WirtschaftsBlatt 04.12.2015: Abs. 3

348 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 9, Zeile 309

P1: Das war momentan ein Papierhaufen [an Rundschreiben und Nachrichten, Anm.,] dort, dass' weiter net gangen ist, net. Bis ma nach Wien einegefahren sind, und die haben uns dann dort aufgeklärt. Wie das Ganze jetzt abrennt. Dann hamma a biss'l – biss'l ! - Bescheid gewusst. Und dann haben's uns auch Hoffnungen gmacht, derjenige, was halt dann das kaufen wird, übernimmt lebend das Geschäft. Sieht man eh – lebend.

P2: Lebend ist das nimmer.

P1: Naja. Mit dem Personal.”³⁴⁹

“Man weiß nie, was kommt. Für mich war beruhigend, wie's gheißen hat, von der Arbeiterkammer war das damals, wo es geheißen hat, der Masseverwalter verpflichtet die neuen Interessenten, uns zu übernehmen. Mit Personal. Da ist für mich so a Beruhigung eingetreten.”³⁵⁰

Wie man sieht, erinnerten sich die Interviewten durchgängig daran, dass der Masseverwalter früh in Aussicht gestellt hatte, darauf hinzuwirken, dass die Konkurrenz Filialen *mitsamt Personal* (i.e. “lebend”) “übernehmen” werde. Der Mitbewerb sollte der Erinnerung nach hierzu gar “verpflichtet” werden. Darüber hinaus drücken die Erzählungen teils sehr direkt, teils indirekt aus, dass die Äußerungen des Masseverwalters den Betroffenen in ihrer misslichen Lage neue Hoffnung machten. Mit dem Szenario einer möglichen Übernahme gab es plötzlich wieder eine positive Zukunftsperspektive. Wer wie die Dame im 3.Zitat die Chancen hoch einschätzte, dass die Konkurrenz ein Interesse an der eigenen Filiale haben werde, fühlte sich durch die Ankündigungen des Masseverwalters regelrecht “beruhigt” – obwohl weiter alles offen war und gesagt worden war: es gebe keine Garantie. Jedenfalls gingen in der Folge viele Betroffene von der Annahme aus, *wenn* es zu einer Übernahme des eigenen Standorts käme, würde auch das Personal mehr oder weniger “verpflichtend” bzw. automatisch von der Konkurrenz übernommen. Entsprechend hofften die Verkäufer/innen, dass ihr Standort unter denjenigen der 229 Filialen sein würde, auf die hier die Wahl fallen werde. Mit dem Übernahme-Szenario verbanden sie einerseits die positive Vorstellung, den gewohnten Arbeitsplatz oder zumindest den Arbeitsort beibehalten zu können. Umgekehrt schreckte viele die Alternative ab, sich am überlaufenen Arbeitsmarkt des Einzelhandels mit ungewissem Erfolg um eine neue Stelle bemühen zu müssen (siehe Kapitel II.2).

Inwiefern stärkte nun die Aussicht auf eine Übernahme den Willen, ungeachtet der negativen Erfahrungen und der existentiellen Risiken, die die Insolvenz den Verkäufer/innen aufrötigte, weiterhin am Arbeitsplatz durchzuhalten? Wie das Übernahme-Szenario das Arbeitsverhalten beeinflusste, lässt sich nur verstehen, wenn man sich in die Lage der Beschäftigten hineinversetzt und bedenkt, dass im Vorfeld niemand wirklich wusste, wie dieser angekündigte Vorgang konkret ablaufen würde. Es bestand keine Erfahrung mit so einer Situation. Die Arbeitskräfte hatten keinen Einblick in das, was der Masseverwalter mit REWE, Spar, und den anderen Interessenten besprach und vereinbarte. Und sie hatten keinen Überblick über die Rechtslage in solchen Fällen. In so einer unbekannten Situation schlossen viele das

349 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Seite 10, Zeile 316

350 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Seite 24, Zeile 805

Naheliegendste aus den unvollständigen Informationen, die sie erhielten: Auf der einen Seite hörten sie, man müsse weiterarbeiten, und auf der anderen Seite hörten sie, der Masseverwalter wirke auf die "Übernahme" der Standorte mitsamt Personal hin. Wie die Interviews verdeutlichten, folgerten viele hieraus, dass eine bedinge das andere. Weiterhin im geöffneten Geschäft anwesend zu sein, verstanden diese Betroffenen als entscheidende Voraussetzung dafür, dass man von der Konkurrenz gegebenenfalls übernommen werde. Wer so dachte, hatte somit einen gewichtigen Anreiz, weiterzuarbeiten.

Drei Beispiele mögen dies verdeutlichen. In einem der Interviews kam das Thema der Hoffnung auf die "Übernahme" unwillkürlich zur Sprache, als es um den Resturlaub ging. Die Mitarbeiterin hatte ursprünglich einen längeren Urlaub geplant, durch den Konkurs nahm sie hiervon allerdings Abstand. Als der Interviewer bat, dies näher zu erläutern, erklärte sie:

"P1: Ich wollte bis zum Schluss da bleiben. Wenn ich jetzt nach Hause fahre, hab ich mir gedacht, passiert was und ich bin nicht da. Und ich sitz dann irgendwo. Ich habe mir gedacht, ich bleibe bis zum letzten Tag in der Firma. [Einwurf von P2: Das haben wir uns alle ausgemacht. Bis zum letzten Tag bleib'mal!] Und wirklich, von *uns* war keiner in Krankenstand, oder irgendwas. Wir haben noch immer gehofft, dass etwas passiert. Aber du hast eh gesehen, von einem Tag bis zum anderen: passiert nix. Das Geschäft ist immer leer, leer, leer, und zum Schluss hast du irgendwie genug.

Forscher: Aber am Anfang ist die Hoffnung noch groß wahrscheinlich, und dann...?

P2: Im November war die Hoffnung noch groß, ja.

P1: Aber als wir gehört haben: [für] 113 andere Filialen irgendwo gibt's Interesse, für unsere nicht, dann— [verstummt]"³⁵¹

Die Erinnerung endet mit der bitteren Erkenntnis, dass das, was sich hier alle gewünscht hatten, nicht eintrat; doch dies einmal beiseite. Zusammengefasst erfahren wir: Die große Hoffnung, übernommen zu werden, führte bei diesem Filialteam zu der Entscheidung, solange am Arbeitsplatz zu bleiben, bis der Insolvenzverwalter anderes anordnet ("bis zum letzten Tag") – obwohl man anfangs nicht wusste, wie weit der Stichtag einer potentiellen Übernahme noch entfernt ist (die Verzögerungen bei der Verwertung zeichneten sich erst später ab; vgl. Kap. II.3). Es gab mehrere ähnliche Fälle, wo Beschäftigte in der Insolvenz auf vorgesehene Erholungszeiten verzichteten, nur damit ihnen nichts Wichtiges in punkto „Übernahme“ entgehe. Die dahinterstehende Sorge ist auch in dem Zitat oben greifbar. Der Satz: "Wenn ich jetzt nach Hause fahre, hab ich mir gedacht, passiert was und ich bin nicht da.", verweist auf die enorme Ungewissheit, wie es weitergehen würde. Offensichtlich befürchtete die Verkäuferin, in den Wirren der Insolvenz nicht verständigt und mitberücksichtigt zu werden, wenn sie im entscheidenden Moment nicht anwesend wäre. Aus einer Mischung aus Hoffnung und Sorge war sie daher darauf bedacht, noch so viele Tage wie möglich im Supermarkt zu sein. Auch im nächsten Beispiel wird dieser Zusammenhang betont. Den Ausgangspunkt bildete hier die Nachricht von den "vielen Krankenständen" während der Insolvenz, die intern bereits länger die Runde machte:

351 Mitarbeiter-Interview, Fr Umbra, Fr. Schwarz (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 197

“P1: Von einem Tag am anderen waren so viel krank dann. Also. Bei uns net. [Forscher: Aber hat man gehört?] P2: Ja. Sicher. [...] Aber was Gutes tust dir net. Weil ma g'sagt haben: Wenn da jetzt wer kommt, von aner anderen Kette, und sagt: 'Okay, des Team ist leiwand, das ist vollzählig, das arbeitet fleißig, das ist noch immer munter drauf und bemüht sich noch, und hat immer noch a Lächeln im G'sicht - des nimm i'. Ja. Bis jetzt ist's aber net Eintreffen.

Forscher: Also habt ihr da so a bissl im Hinterkopf gehabt, es könnt jetzt wer kommen, sich die Filiale anschauen?

P1: Genau. Jeder, der halt a bissl g'sackelt [= mit Sakko oder im Anzug] einkommen ist, da hamma schon: Hm. 'Grüß Gott!' [lacht] Ja genau. Und immer geschaut, halt, dass immer alles passt, und Gschäft immer tiptop gehabt und des.”³⁵²

Man trifft hier wie auch im vorhergehenden Beispiel wieder auf das Motiv, sich von denjenigen Kolleginnen abzugrenzen, denen die Insolvenz und/oder etwas anderes so zu schaffen machte, dass sie sich krankmeldeten. Dann aber offenbart die Mitarbeiterin, inwiefern die Hoffnung auf eine mögliche Übernahme das eigene Arbeitsverhalten beeinflusste: Nicht nur nahm man auch in diesem Team an, dass es wichtig sei, möglichst “vollzählig” und durchgehend anwesend zu sein, um nichts zu versäumen. Zugleich hegte man mangels besseren Wissens die Vermutung, potentielle Investoren würden die Filiale auskundschaften. Man setzte deshalb alles daran, sich nach außen weiterhin möglichst positiv zu präsentieren, und besonders Fremden gegenüber noch zuvorkommender als sonst zu sein. Die Vorstellung, ein inkognito agierender Investor würde dann denken “okay, des Team ist leiwand [...] - des nimm i”, zeigt außerdem: Die Verkäuferinnen hofften, die Investitionsentscheidung durch das eigene Handeln mitbeeinflussen zu können, wollten selbst dazu beitragen, dass sie jemand übernimmt. Dass dies trotz allem Bemühen “nicht eingetroffen” war, ließ später erkennen, dass man vor Ort keinen Einfluss auf das Geschehen hatte.

Das dritte Beispiel, einem Medienbericht entnommen, stellt noch eine Steigerung gegenüber dem zweiten dar. Der ORF brachte unter der Überschrift *“Zielpunkt-Filiale: Ungewöhnliche Suche nach Chef”* einen Bericht, der mit den Worten begann: “Es ist Werbung in eigener Sache: Nach der Pleite der Supermarktkette Zielpunkt sucht nun die gesamte Belegschaft einer Filiale in der Brigittenau [20. Wiener Bezirk, Anm.] via Facebook einen neuen Chef.”³⁵³ Im weiteren Presstext war zu lesen: “Die Belegschaft bestehe aus »perfekt harmonisierenden Mitarbeitern mit hoher Arbeitsleistung, von Kassa bis Filialleitung« und könne mittlerweile über 50 Jahre Berufserfahrung vorweisen.”(ebd.) Es ist das bekannte Muster: Die Betroffenen hielten es für möglich und hofften darauf, dass ein anderer Einzelhandelsbetrieb sich die eigene Filiale samt Personal einverleiben würde. Zugleich wusste man: Der eigene Supermarkt war in der Insolvenz nur ein einzelner Posten in einer überaus langen Liste von 229 unterschiedlich attraktiven Standorten. Die ambitionierteren Teile der Belegschaft versuchten daher, etwaige Interessenten im Rahmen der eigenen Möglichkeiten positiv auf sich selbst aufmerksam zu machen. Die im ORF-Bericht genannte Filiale steigerte diese Logik bis ins Extrem, indem sie nicht nur am Arbeitsplatz weiter großes Engagement zeigte, sondern auch in den sozialen und den etablierten Medien selbst um die Gunst der Investoren warb.

³⁵² Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 439

³⁵³ ORF 21.12.2015: Abs. 1

Bis zum letzten Tag volles Engagement zeigen, Urlaube aufschieben, alles tun, um die eigene Filiale in das positivste Licht zu rücken, diese im Extrem sogar öffentlich bewerben: Diese stark von der Hoffnung auf eine Übernahme getragenen Handlungen der Betroffenen stellten riskante Investitionen in eine ungewisse Zukunft dar. Man hätte auch andere Strategien verfolgen können. Indes erschien es vielen als sinnvoll, so zu handeln, da die Chance, bei Nachfolgern unterzukommen, als realistisches Szenario für große Teile der Belegschaft galt. Nur deshalb, weil die Übernahme nach den Ankündigungen, die es dazu gab, als *realistische Möglichkeit* empfunden wurde, setzten die Angestellten darauf so große Hoffnungen. Nur deshalb konnte diese einen starken Anreiz dafür bieten, im Konkurs auf unbestimmte Zeit, wenn nicht „bis zum letzten Tag“ weiterzuarbeiten.

5.5. Das Erhoffte im Rückblick

Wie das Kapitel II.3 bereits darlegte, blieb das Interesse am Filialnetz der Handelskette Zielpunkt verhalten. Der Masseverwalter brachte bis März 2016 nur bei weniger als 40 % der Filialen eine direkte Standortübergabe an einen der Konkurrenten zustande; die Mehrheit der Supermärkte realisierte nicht das erhoffte Szenario; das Ziel, „*noch heuer* [Ende 2015] *für den Großteil der Standorte* neue Betreiber zu finden“ (vgl. oben), wurde verfehlt. Zahlreiche Mitarbeiter hatten, beeinflusst von dem zur Schau gestellten Optimismus der Unternehmensleitung, des Masseverwalters und anderen im Vorhinein die Chancen höher eingeschätzt, als sie dann tatsächlich waren. Groß war damit am Ende die Enttäuschung bei vielen Angestellten. Im Zuge der Forschung traf man regelmäßig Verkäufer/Innen an, die diese Emotion artikulierten. Dass der Masseverwalter sein Ziel nicht erreicht hatte, machte ihm dabei niemand zum Vorwurf. Dafür wurde deutlich: Die Betroffenen hätten sich mehr Informationen darüber gewünscht, wie die so genannte „Übernahme“ für den Fall, dass sie zustande kommt, konkret ablaufen werde. Einige der Betroffenen fühlten sich, als sie überdachten, wie diese anfangs präsentiert worden war, je nach dem, wie wohlwollend sie es interpretierten, falsch informiert oder getäuscht. Drei Aspekte zogen direkte Kritik auf sich: *Erstens* betraf dies die Tatsache, dass die Verwertung sich länger hinzog, als anfangs angekündigt. *Zweitens* bemängelten einige – wie oben bereits zitiert – die Ankündigung des Masseverwalters, die Filialen würden „lebend“ übernommen. Diese Umschreibung war nicht in Einklang zu bringen mit dem Eindruck vor Ort, wo die Filialen in der Insolvenz bald einen völlig ausgestorbenen und desolaten Eindruck machten (vgl. Kap II.7.1). Wie unpassend die Rede von einer „lebenden“ Übernahme war, zeigte sich auch gegen Ende: Sämtliche Filialen wurden früher oder später geschlossen (vgl. Kap. 7.4); einigermaßen fliegende Wechsel vom alten zu einem neuen Betreiber waren die Ausnahme. Der *dritte* Kritikpunkt aber wog am schwersten: Die Annahme, *wenn* es zu einer Standortübernahme käme, würde der neue Betreiber, verpflichtet durch den Insolvenzverwalter, selbstverständlich auch das bisherige Personal ins

eigene Unternehmen eingliedern – eine Prämisse, an der, wie gezeigt, viele Mitarbeiter in der Insolvenz ihr Handeln orientierten – traf so nicht zu. Breitenwirksam erfuhr bzw. realisierte das die Belegschaft erst mit deutlicher Verzögerung, etwa einen Monat nach Eröffnung der Insolvenz. Auch die APA und Zeitungen wie *Die Presse*, die erstere als Quelle benutzten, werteten dies damals als überraschende Neuigkeit, auf die man unter Schlagzeilen wie *“Zielpunkt: Jobs nach Übernahmen ungewiss”* aufmerksam machte und erklärte:

“Wien. Die knapp 2500 Mitarbeiter der insolventen Lebensmittelhandelskette Zielpunkt müssen weiterhin um ihre Arbeitsplätze bangen. [...] Denn zumindest vorläufig werden in den kommenden Wochen alle Filialen geschlossen und alle Dienstverträge beendet. „Es betrifft alle Filialmitarbeiter, denn es gibt keine Garantie, dass ein neuer Betreiber die Belegschaft einfach mit übernimmt“, so die Wiener Landesgeschäftsführerin der Gewerkschaft GPA-djp, Barbara Teiber, am Montag. Wenn rund die Hälfte der Filialen [...] übernommen wird, heiße das nicht automatisch die Hälfte der Mitarbeiter.”³⁵⁴

Gerade diese Annahme einer “automatischen” Übernahme des Personals dann, wenn es diesem gelänge, durchzuhalten, bis der Insolvenzverwalter für den eigenen Standort einen Käufer gefunden habe, war zuvor weit verbreitet gewesen. Auch die Insolvenzschutzexpertin Frau Mag. Ristic erinnerte sich im rückblickenden Interview, wie häufig Betroffene sie in Beratungsgesprächen mit dieser falschen Vorstellung konfrontierten. Insolvenzschutzverband und Gewerkschaft versuchten dieses Missverständnis, sobald sie es erkannten, nach Kräften auszuräumen, und hatten hiermit zeitweise einiges an Arbeit:

“Weil das waren dauernd Anrufe: 'Na wenn ich übernommen werde...'. Sie werden nicht übernommen.

Forscher: Ja, aber das ist irgendwie angekommen bei den Leuten in falscher Form.

»Übernahme des Betriebes«. Aber nicht des Arbeitsverhältnisses.

Forscher: Weil de facto werden alle gekündigt und jeder braucht ein neues Arbeitsverhältnis?

Ja, oder beenden [es] selbst. Das ist so eine selektive Wahrnehmung.”³⁵⁵

Es fragt sich: Wie konnte es dazu kommen, dass so viele von falschen Voraussetzungen ausgingen? Die interviewte Interessenvertreterin entwickelte hier die These einer “selektiven Wahrnehmung” – gemeint ist eine eher von den eigenen Wünschen und Hoffnungen, als von der harten Sach- und Rechtslage geleitete Auffassung der Realität. Dies erscheint a priori plausibel. Allerdings: Ein Laie hat im Vergleich zu einem Spezialisten zwingend nur eine selektive Perspektive, und hängt daher umso mehr vom Wissen der Expert/innen ab. Der Laie weiß womöglich, dass bei Betriebsübernahmen der Nachfolger die Beschäftigten im Allgemeinen tatsächlich mit allen Rechten und Pflichten übernehmen muss.³⁵⁶ Im Fall Zielpunkt hatten langjährige Mitarbeiter/innen sogar *selbst* die Erfahrung gemacht, dass nach diversen Eigentümerwechseln (vgl. Kap. II.1) das Arbeitsverhältnis weiter bestand. Doch

354 Die Presse 04.01.2016: Abs. 1-2

355 Experteninterview, ISA, Fr. Mag. Ristic, Seite 13, Zeile 462

356 Siehe Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG); hier: §3 (1)

weiß der Laie auch, dass der Gesetzgeber diese Regel in der Sondersituation eines Konkurses für ungültig erklärt?³⁵⁷ Im ersten Teil dieses Kapitels ist nachgewiesen worden: Einige Schlüsselpersonen der untersuchten Insolvenz haben durch die mehrdeutigen Diktionen, die sie wählten, das Missverständnis um die angeblich verpflichtende automatische Übernahme des Personals überhaupt erst ermöglicht. Wie die späteren Klarstellungen zeigen, könnte dies in Zukunft vermieden werden.

*

Immerhin bewirkte ein gewisses politisches Bemühen und letztlich der Personalbedarf der neuen Betreiber im gegebenen Fall, dass hunderte ehemalige Mitarbeiter/innen– und damit zumindest ein Teil der Belegschaft – später auch ohne Anspruch auf eine "Übernahme" am selben Standort von anderen Firmen weiterbeschäftigt wurden, sobald diese ihr Geschäft eröffneten. Welche Schritte dazu nach Beendigung der bisherigen Anstellung erforderlich waren, wie viel Zeit bis dahin verging und wie sich die vertraglichen Arbeitsbedingungen dadurch veränderten, variierte von Fall zu Fall und ist nicht mehr Gegenstand dieser Studie.³⁵⁸

Darüber, wie viele ehemalige Zielpunkt-Beschäftigte insgesamt durch Filialübernahmen bei neuen Betreibern unterkamen, wurden keine exakten Angaben veröffentlicht und dies wäre angesichts der fehlenden Garantien auch nicht ohne Weiteres möglich gewesen. Theoretisch ließe sich die Zahl der Übernommenen zweifelsfrei ermitteln; dies bedeutete allerdings einen größeren Aufwand, der die Kooperation zahlreicher Menschen erforderte.³⁵⁹ Auf Basis der Anzahl der Filialübernahmen kursierte jedenfalls die *Schätzung*, es werden wohl zwischen 1.000 und 1.200 der rd. 2.700 Personen von Nachfolgebetrieben angestellt worden sein (selbst im besten Fall also weniger als die Hälfte).³⁶⁰

Eine privilegierte Sonderstellung hatten Schwangere, Karenzierte und Lehrlinge; zum Teil von Rechts wegen, zum Teil weil hier politisch interveniert wurde. So berichtete etwa der *Kurier* wenige Tage nach Bekanntwerden der Insolvenz, die Handelsketten SPAR, Hofer und Lidl hätten dem damaligen Sozialminister Hundsdorfer (SPÖ) und dem Wirtschaftsminister Mitterlehner (ÖVP) zugesichert, die 69 Lehrlinge, die es zuletzt bei Zielpunkt gab, könnten bei ihnen ihre Ausbildung beenden.³⁶¹

357 Siehe §3 (2) AVRAG

358 vgl. aber die weiterführenden Hinweise im Anhang, S. 245

359 Man müsste entweder bei allen Unternehmen, die Standorte übernommen haben, der Reihe nach um Statistiken darüber bitten, welche Anzahl von ehem. Zielpunkt-Beschäftigten diese letztlich wirklich eingestellt und behalten haben, oder umgekehrt: auf Basis eines Mitarbeiterverzeichnisses die ehemaligen Betroffenen direkt befragen und eine Statistik erstellen. Da es um die Schicksale von rd. 2.700 Menschen geht, wäre dies ein erheblicher Aufwand und eine gesonderte Studie.

360 Der Standard 18.02.2016

361 *Kurier* 03.12.2015; *Kurier* 18.12.2015

6. Die Einkommensfrage in der Insolvenz: Hürden, Interventionen, Erfolge, Probleme

Zeitgleich mit der Insolvenz erfuhren die Beschäftigten des untersuchten Betriebes bekanntlich, dass ihnen dieser weder ihr bevorstehendes Monatsgehalt noch die Weihnachtsremuneration ausbezahlen würde. (vgl. Kap. II.2.1) Was generell ein Problem für Lohnabhängige ist, war im Fall Zielpunkt besonders besorgniserregend, da die niedrigen Entgelte von Kassierinnen und Regalbetreuerinnen im Lebensmittelhandel es nicht erlauben, große Ersparnisse zu bilden (Kap. II.1.2). Wie die vorhergehenden Kapitel ebenfalls verrieten, bestehen für den Insolvenzfall sozialpolitische Institutionen, um in so einer Situation Abhilfe zu schaffen (Kap. I.2.4.2). Will man die soziale Erfahrung rekonstruieren, die die Betroffenen hier durchlebten, ist das Thema indes nicht erledigt mit der unbestimmten Feststellung, dass diese doch noch zu ihrem Geld gelangten. Die meisten Betroffenen waren mit den gesetzlichen Regelungen zum Entgeltbezug im Insolvenzfall nicht vertraut; bisher hatten diese ihre laufenden Entgelte regelmäßig von ihrem Betrieb erhalten. Aus der Betroffenenperspektive warf dies mehrere Fragen auf: Inwiefern bekäme man vom Betrieb überhaupt noch Geld? Von *welcher* anderen Stelle bekäme man welchen Ersatz für die Beträge, die der Betrieb nicht mehr zahlen konnte? Was ist dafür zu tun? *Wann* würde man diesen oder jenen Betrag von dieser oder jener Seite erhalten? Denn hier galten nicht die gleichen Bedingungen für:

- a) die vorenthaltenen Entgelte (bis) zum Zeitpunkt der Eröffnung der Insolvenz (30.11.2015),
- b) für das laufende Entgelt *während* der Insolvenz im Dezember und den Folgemonaten, und
- c) für die Beendigungsansprüche beim Austritt aus dem insolventen Unternehmen
- d) den anschließenden Bezug von Arbeitslosengeld; auch hier gab es insolvenzbedingt Sonderregeln

Diese Punkte werden im Folgenden der Reihe nach erörtert, ohne dass auf alle Details eingegangen werden kann: Nicht umsonst machte die Erläuterung der umfangreichen Bestimmungen im Fall Zielpunkt mehrere, jeweils mehrstündige Informationsveranstaltungen erforderlich. Die wenigsten Betroffenen wussten, was man tun muss, um seine finanziellen Ansprüche zu wahren. In den Interviews beurteilten nahezu alle Angestellten die Rechtsberatung des Insolvenzschutzverbandes für ArbeitnehmerInnen und der Arbeiterkammer deshalb als sehr hilfreich. Dennoch taten sich nicht wenige auch nach diesen Schulungen noch schwer damit, die diffizilen Regelungen, die eigenen Handlungsoptionen und die Rechtswirkungen zu überblicken. Oft stand am Ende schlicht die Erkenntnis: Man musste auf die Interessenvertretungen vertrauen und abwarten, wann und von wem die verschiedenen Teilgelder eintreffen würden. Dies war anfangs objektiv unsicher, da die Verwertung von Zielpunkt erst anlief und der notfalls einspringende Insolvenzentgeltfonds den Prüfungsaufwand im Vorhinein nicht exakt berechnen konnte. Neben der Wartezeit war den Mitarbeitern im Konkurs zunächst auch unbekannt, in wie vielen Tranchen und in welcher Höhe Beträge an sie überwiesen würden. Dies erfuhren sie erst nach und nach.

a) die vorenthaltenen Gelder (bis) zum Zeitpunkt der Eröffnung der Insolvenz

Das erste Thema waren die von Zielpunkt vorenthaltenen Novembererentgelte und Weihnachtsgelder. Absehbar war: Die Mitarbeiter würden ihre offenen Forderungen, wenn sie diese beim Insolvenzentgeltfonds (IEF) geltend machen, von Gesetzes wegen ersetzt bekommen. Man wusste aber auch aus anderen Fällen: Bis es so weit wäre, dass über den IEF wirklich Geld fließt, würden mehrere Wochen bis Monate vergehen. Darüber hinaus bedeutete die große Betroffenenzahl für die zuständigen Stellen ein hohes Pensum an Prüfungs- und Bearbeitungsaufwand. Daher erklärte der Geschäftsführer des IEF, Wolfgang Pfabigan, Ende November 2015: „Ob sich das [die Auszahlung. Anm.] noch vor Weihnachten ausgeht, kann ich nicht sagen“³⁶², wenngleich man zügigst daran arbeite. Selbst wenn bereits nach 3-4 Wochen Insolvenzentgelt ausbezahlt würde, war damit jenen Betroffenen noch nicht geholfen, die *sofort* Geld benötigten: Durch den Monatswechsel auf Dezember (i.e. Ultimo) waren Rechnungen für Wohnen, Heizung, und dergleichen umgehend fällig.

Exkurs: Kulanz-Lösung durch den Goodwill einiger Banken

Welche Lösung sollte dafür gefunden werden? Als die Insolvenz bekannt wurde, setzte sich die Gewerkschaft GPA-djp in dieser Frage eiligst mit dem damaligen Sozialminister Rudolf Hundstorfer (SPÖ) in Verbindung, und bat um politische Unterstützung. Dem Vernehmen nach kontaktierte dieser die Direktoren aller großen Banken in Österreich und schlug vor, dass Zielpunkt-Mitarbeiter bei ihrer jeweiligen Hausbank zwischenzeitlich zinsfrei ihr Girokonto überziehen dürfen.³⁶³ Der Großteil der marktführenden Banken zeigte daraufhin den nötigen *Goodwill*, und erlaubte den Zielpunkt-Mitarbeitern, sich temporär zinsfrei zu verschulden, um an Geld zu gelangen.³⁶⁴ Bereits mit Krediten belasteten Beschäftigten stundeten zudem manche Institute kostenlos die Monatsraten für November und Dezember.³⁶⁵

Die Interviews dieser Studie bestätigten: Ein Teil der Zielpunkt-Beschäftigten war durch die insolvenzbedingt ausbleibenden Gehälter tatsächlich selbst privat in Zahlungsschwierigkeiten geraten und daher auf solche Kulanzlösungen finanziell angewiesen. So etwa Frau Plava^{Name geändert}, die auf die Frage, wie es ihr finanziell zu Beginn der Insolvenz erging, antwortete: *“Da habe ich Minus gemacht. Überzogen. Weil ich wollte nicht privat Schulden machen. [...] Weil die Bank haben gesagt dass wir können 2 Monate ohne Überziehungszinsen das bekommen. Und irgendwie, es ist leichter dann.”*³⁶⁶ Ein weiterer Teil der Belegschaft hatte es, nachdem der Betrieb die Zahlungen einstellte, ebenfalls nötig, sich Geld zu borgen, lieb sich dieses indes lieber im persönlichen Umfeld als bei der Bank. Etwa Herr A., der sagte: *“es hätte ja den gratis Überziehungsrahmen gegeben. [...] Aber bei uns hat eine Privatperson ausgeholfen. Wir haben das Geld vorübergehend von einer Privatperson*

³⁶² Kurier 27.11.2015: 11

³⁶³ Experteninterview GPA-djp; Hr. Mario Ferrari, Seite 5, Zeile 147

³⁶⁴ Experteninterview, GPA-djp; a.a.O. Auch mehrere Zeitungen berichteten knapp über diese Kulanzlösung zur zinsfreien Überziehung in Höhe von drei Monatsgehältern, z.B. Kurier 27.11.2015a.

³⁶⁵ z.B. APA-OTS /Santander Consumer Bank 27.11.2015

³⁶⁶ Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 4, Zeile 128

*ausgehändigt bekommen, und haben es dann zurückgezahlt.*³⁶⁷ Oder Frau S., die erklärte: „Ich für meinen Teil hab's auch nicht in Anspruch genommen, weil ich war vorher schon im Minus.“³⁶⁸ Ein letzter Teil der Mitarbeiter schließlich war durch Reserven oder den (Ex-)Partner so weit abgesichert, dass die Notwendigkeit entfiel, sich Geld zu borgen. „Ich hab [...] eine [...] Nachzahlung von Alimenten für meinen Sohn gekriegt, und dadurch ein bissl einen Polster. Ansonsten hätte es schon ganz schön knapp werden können.“³⁶⁹

Jene Mitarbeiter/innen, die sich Geld von Banken borgen mussten, um die Insolvenz finanziell durchstehen zu können, lobten die getroffene Regelung und die Kreditinstitute, die sich an der Aktion beteiligten. Bei manchen lief die Kulanzlösung mit der eigenen Hausbank dagegen nicht nach Plan:

„[I]ch muss ehrlich sagen, die einzige Bank die Probleme gemacht hat, war die BAWAG. Ja. Also wir haben Bank Austria, die Erste Bank, alles, und beim Schwager ist eben BAWAG, die haben wirklich zwei oder drei Wochen kämpfen müssen, dass sie ein biss'l was kriegen. Wirklich kämpfen müssen. Aber auch von den anderen hab ich's gehört. Und dann, wie ma unser Geld kriegt haben [gemeint ist die Überweisung des Insolvenzentgelts, Anm.], hat's die Bank sofort alles genommen [...] die haben dann sofort – Beispiel 1200 € haben sie jetzt einen Vorschuss kriegt, und dann, wie ma eben die Nachzahlung kriegt haben, haben's gleich die 1200 gleich wieder abgemurkst. [...] Also die BAWAG, das war, wirklich. Sonst, die anderen Banken waren alle super, die haben gleich geholfen.“³⁷⁰

Die Kontoüberziehung in existenzsichernder Höhe ließ sich offenbar nicht bei allen Banken gleich gut erwirken. Ähnliches gaben auch andere Befragte an. Dagegen zählt der zweite Kritikpunkt – der sofortige Ausgleich des negativen Saldos durch die spätere Einzahlung – zu den normalen Vorgängen bei zahlreichen Banken. Für manche Betroffene kam dies offensichtlich dennoch überraschend und ungünstig. Vielleicht waren sie hiermit nicht vertraut; vor allem aber wusste niemand, *wann* genau die Nachzahlung der vorenthaltenen Gelder eintreffen würde. Unter diesen Umständen war der sofortige Kontoausgleich problematisch.

*

Dies führt zurück zu der Frage (a), wann und wie die Ersatzgelder für das Novembergehalt und die Weihnachtsremuneration bei den Verkäufer/innen einlangten. Anders als bei der Kontoüberziehung, war deren Auszahlung mit einem viel größeren bürokratischen Aufwand verbunden. Zudem war für die Bewältigung der Ansprüche von rd. 2.700 Personen das effiziente Zusammenspiel mehrerer Institutionen nötig. Es kam hier darauf an, dass die zuständigen Fachleute alle fest an einem Strang zogen – und auch die Mitarbeiter mitmachten. Arbeiterkammer, Betriebsrat und Gewerkschaft machten den Beschäftigten über Webseiten, Medien, Informationsveranstaltungen und Betriebsversammlungen – kurz, über alle verfügbaren Kanäle die Voraussetzungen dafür klar: Dass der Bezug des Insolvenzentgelts einen Antrag erfordert und dieser Antrag für jeden Mitarbeiter individuell ist; dass dabei Fristen zu

367 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 191

368 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 18, Zeile 614

369 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 176

370 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 180

beachten sind und es juristisches Wissen erfordert, den Antrag korrekt zu stellen; und dass es darum besser ist, dem Insolvenzschutzverband eine Vollmacht zu erteilen, auf deren Grundlage dieser für die Masse der Betroffenen alles administriert.

Damit der Insolvenzschutzverband die Anträge vorbereiten konnte, benötigte er neben den Vollmachten dringend die Daten der Bruttobezüge aus der Personalverrechnung.³⁷¹ Günstigerweise hatte sich diese Abteilung, anders als bei anderen Insolvenzen, noch nicht aufgelöst.³⁷² Sie konnte rasch die benötigten Dateien liefern. Auf Basis dessen gelang es dem Personal des Insolvenzschutzverbandes durch Überstunden und Mobilisierung aller Kräfte in wenigen Tagen, die offenen Entgeltansprüche elektronisch aufzuarbeiten. Um die Ansprüche korrekt zu erfassen, war der Austausch mit Betriebsrat und Gewerkschaft wichtig, die genau wussten, welche Regelungen im vorliegenden Betrieb galten.³⁷³ Auch die Kooperation mit dem Masseverwalter funktionierte gut. Dieser prüfte im Fall Zielpunkt die berechneten Forderungen der Arbeitnehmer wesentlich rascher, als es die Insolvenzordnung vorschrieb und man es von anderen Fällen kennt. Die frühe positive Stellungnahme des Masseverwalters wiederum beschleunigte das Verfahren beim Insolvenzentgeltfonds, obwohl auch dort noch ein beachtlicher Prüfungsaufwand bestand.

Damit der IEF die Anträge in einem Kraftakt noch vor Weihnachten bearbeiten und auszahlen könne, nannte dessen Geschäftsführer als Bedingung, dass die entsprechenden Daten um den 9. Dezember 2015 herum gesammelt bei seiner Behörde einlangen³⁷⁴; also nicht einmal 10 Tage nach Eröffnung des Konkursverfahrens und der Befassung des Masseverwalters mit dem Fall. Zeitungen und sämtliche Interviewte berichteten schließlich übereinstimmend, dass die Aktion im Wesentlichen gelungen war (vgl. Kap. 2.5.3.1): Die meisten erhielten die Nachzahlung um die Weihnachtsfeiertage herum, viele noch knapp davor. Den Interviewten zufolge gab es jedoch auch Ausnahmen, wo Betroffene länger warteten.

Längere Wartezeiten auf Insolvenzentgelt sind eigentlich die Regel; die Auszahlung nach wenigen Wochen die Ausnahme. Die Expertin des ISA, Fr. Mag. Ristic, sagte: "Die rasche Abwicklung der ersten Ansprüche, das war wirklich außerordentlich, weil verschiedene [positive] Umstände zusammengetroffen sind."³⁷⁵ Es gebe auch Großinsolvenzen, wo noch so viel mediale Aufmerksamkeit und politischer Druck da sein könne, und es gehe der Sache nach trotzdem nicht schneller. In Informationsveranstaltungen teilte man den Mitarbeitern von Zielpunkt daher mit, *nach* Weihnachten sei, falls die Masse nicht ausreicht, nicht mehr mit einem derart raschen Ersatz durch den IEF zu rechnen.

b) Bezahlung der laufenden Gehälter in der Insolvenz.

Für jeden weiteren Monat, den die Insolvenz andauerte und die Dienstverhältnisse der Arbeitnehmer aufrecht blieben, stellte sich zum Ultimo erneut die Frage, wer die Gelder wann bezahlen können würde. Zunächst waren lediglich die ausständigen Zahlungen von

371 Experteninterview, ISA, Fr. Mag. Ristic, Seite 5, Zeile 159

372 Experteninterview, ISA; Fr. Ristic, Seite 17, Zeile 607

373 Experteninterview, ISA, Fr. Ristic, Seite 18, Zeile 646

374 Kleine Zeitung 01.12.2015 u.a.

375 Experteninterview, ISA, Fr. Ristic, Seite 24, Zeile 859

November über den IEF ausbezahlt worden. Der IEF sichert hier nichts im Voraus. In der Insolvenz hat der Arbeitgeber weiter die Pflicht, die Gehälter zu zahlen – wenn er denn kann. Die Mitarbeiter/innen lasen daher zum Jahreswechsel 2015/16 gespannt ihre Kontoauszüge. Ergebnis: Der Insolvenzverwalter konnte die Dezembergehälter aus dem Erlös der Masse bezahlen. Ob dies im Jänner 2016 auch wieder gelänge, war aus Sicht des ISA schon nicht mehr so sicher. Wieder hieß es warten, ob durch die Verwertung noch ausreichend Gelder für die Entgelte zusammenkämen. Wenn nicht, müsste beim IEF ein neuer Antrag auf Insolvenzentgelt gestellt werden. Im Fall Zielpunkt verkündete der ISA u.a. am 29. 1. 2016 in einer Informationsveranstaltung die positive Nachricht: Die Jännergehälter seien gesichert.³⁷⁶

Auch in den Folgemonaten blieben bei den laufenden Entgelten (!) Zahlungsschwierigkeiten letztlich aus. Wäre es zu einer „Insolvenz in der Insolvenz“ gekommen, die verhindert, dass der Verwalter laufende Entgelte bezahlen kann, hätte dieser die Masseunzulänglichkeit über das Handelsgericht öffentlich bekannt geben müssen (§ 124a IO). Der Insolvenzdatei ist zu entnehmen: Nichts dergleichen geschah.

Mehrere Befragte merkten indes an, dass sie, während sie im insolventen Betrieb weiterbeschäftigt wurden, die Höhe ihres laufenden Entgelts nicht kontrollieren konnten: „Wir haben keinen Lohnzettel mehr. Wir kriegen keinen Lohn-/Gehaltszettel mehr. [...] Ob alle auch ihre Ansprüche wirklich kriegen? Ob alle ihre geleisteten Mehr- und Überstunden wirklich kriegen, ja. Ich hab keine Ahnung, wie das bei mir gerechnet wird“³⁷⁷.

Dies führt im Rückblick zu der Frage, wie lange die Verkäufer/innen überhaupt bei dem insolventen Betrieb beschäftigt blieben und folglich monatliches Entgelt beziehen konnten. Hierauf gibt es keine pauschale Antwort. Dies hing davon ab:

1. Wie lange der Standort, an dem man arbeitete, überhaupt offen gehalten wurde,
2. Welche der beiden Vertragsseiten nach der Schließung der Filiale des betroffenen Arbeitnehmers wann von dem Recht Gebrauch machte, das Dienstverhältnis zu lösen
3. Wie lange die eigene Kündigungsfrist dauerte, einerseits aufgrund erworbener Dienstjahre, andererseits aufgrund besonderer Schutzbestimmungen

Relativ früh endete der Bezug des laufenden Entgelts für jene, die in einer Filiale gearbeitet hatten, die einen Monat nach der Eröffnung der Insolvenz, Ende Dezember 2015, schon schloss. Jene Arbeitnehmer, die umgehend den Austritt nach §25 Insolvenzordnung erklärten, erhielten daraufhin kein laufendes Entgelt mehr; eine Rechtswirkung dieser Spezialform des Austritts, die das Dienstverhältnis eben *vor* der üblichen Kündigungsfrist beendet. Dagegen hatte beispielsweise eine Mitarbeiterin, deren Standort als allerletztes, erst per 18. Februar 2016, gerichtlich schloss, und die dann wartete, bis der Verwalter sie künden würde, je nach ihrer Kündigungsfrist wesentlich länger ein aufrechtes Dienstverhältnis, und damit Anspruch auf Entgelt. (Dies freilich mit dem Risiko, dass die Zahlung mangels Masse ausbleibt.) Noch komplizierter war die Sache bei Personengruppen mit besonderem Kündigungsschutz, etwa bei Schwangeren, Karenzierten und Betriebsräten.

376 Feldprotokoll vom 29. 1. 2016

377 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 43, Zeile 1561

Es lassen sich also ohne Kenntnis aller Dienstverträge, ohne detaillierte Aufzeichnungen über Art und Zeitpunkt der individuellen Austrittsentscheidungen, und ohne statistische Auswertung keine näheren Zeiträume nennen, während derer die Beschäftigten in der Insolvenz noch laufendes Entgelt bezogen.³⁷⁸ Die Frage verlor im Fall Zielpunkt allerdings aus folgendem Grund an Bedeutung: Die übergroße Mehrheit der Beschäftigten entschied sich im Rahmen der gesetzlichen Fristen dafür, das Dienstverhältnis per vorzeitigem berechtigtem Austritt zu beenden, so rasch wie möglich also, wie dies ohne den Verlust von finanziellen Ansprüchen machbar war. Im Frühjahr 2016 meldete die Arbeiterkammer bereits; bisher hätten 2.517 Zielpunkt-Beschäftigte von ihrem Austrittsrecht Gebrauch gemacht³⁷⁹; bei einer Gesamtzahl von rd. 2.700 Beschäftigten. Die Frage lautete damit nicht mehr: Wird der Insolvenzverwalter mir pünktlich mein laufendes Entgelt überweisen? Sie lautete fortan: 1. Wann und wie würde man die noch offenen Beendigungsansprüche erhalten? 2. Wie käme man an ein laufendes Einkommen, bis man wieder einen Job gefunden hat?

Hiervon handeln die nächsten Abschnitte.

c) Beendigungsansprüche beim Austritt aus dem insolventen Unternehmen

Die finanziellen Beendigungsansprüche, die die Beschäftigten aufgrund der Auflösung ihres Dienstverhältnisses schließlich noch hatten, waren von Person zu Person verschieden. Zum einen waren die regulären arbeitsrechtlichen Beendigungsansprüche zu berechnen, also Abgeltung offener Urlaubsansprüche, aliquote Sonderzahlungen, Abgeltung von Überstunden bzw. Mehrarbeit, gegebenenfalls die „Abfertigung Alt“ usw. *Daneben* standen den meisten Beschäftigten von Zielpunkt durch die vorzeitige Auflösung ihres Dienstverhältnisses *in der Insolvenz auch noch spezielle Beendigungsansprüche* zu.

Eine Besonderheit des Konstrukts des vorzeitigen Austritts nach §25 Insolvenzordnung ist nämlich, dass Arbeitnehmer, obwohl sie hier ihre Arbeit früher beenden als vertraglich vorgesehen, dennoch jene Entgelte bzw. Ansprüche einfordern können, die ihnen bis zum Ablauf der Kündigungsfrist noch zugestanden wären (vgl. §25 (2) IO; Fink 2015:57). Dem Gedanken nach entsteht dem Arbeitnehmer durch die vorzeitige Auflösung des Dienstverhältnisses ein finanzieller Schaden, der zu ersetzen ist (vgl. § 29 AngG); der zustehende Betrag wird auch als *Kündigungsentschädigung* bezeichnet. Der Anspruch auf Kündigungsentschädigung, der durch die vorzeitige Auflösung des Dienstverhältnisses entstand, musste wieder für jeden der rd. 2.700 Dienstnehmer individuell berechnet werden: Die Höhe des Betrages hing primär von den Parametern des Dienstverhältnisses ab, wie dem Beschäftigungsmaß, der Einstufung, den Dienstjahren und nicht zuletzt der Kündigungsfrist, und sekundär davon, wie rasch jemand wieder zu einem anderen Arbeitseinkommen gelangte. Letzteres – ob und wann eine Betroffene einen neuen Arbeitsplatz inne haben würde –, war deshalb relevant, da die Kündigungsentschädigung nur für die ersten drei Monate *unbedingt* gewährt wird (vgl. § 29 (2) AngG). Für die Zeit darüber hinaus verringert ein allfälliges neues Arbeitseinkommen den zustehenden Betrag.

378 Wer hieran interessiert ist, könnte Statistiken beim Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen anfragen. Dieser muss für jene Arbeitnehmer, die ihn dazu bevollmächtigen, diese Daten ja berechnen, um die korrekte Beantragung verbliebener Forderungen zu ermöglichen.

379 Arbeiterkammer 09.06.2016: Absch. 4, »Schließung – Austritt«, Abs. 1

Das Thema der Beendigungsansprüche war also komplexer als die Frage des monatlichen Entgelts. Was einem hier in der Insolvenz zustünde, und wann man das Zustehende erhalten würde, war vielen Betroffenen anfangs unklar. Manches konnte im Voraus gar nicht feststehen, etwa, ob die *bedingte* Kündigungsentschädigung zustand. Aber auch bei den *unbedingten* Beendigungsansprüchen war es verwirrend, wann genau man von wem welche Restansprüche bezahlt bekommen würde.

An sich schuldete der Arbeitgeber den Beschäftigten die Beendigungsansprüche, doch dieser war ja insolvent. Die spezielle Auflösung des Dienstverhältnisses nach §25 Insolvenzordnung bewirkte, dass diese Ansprüche im Konkursverfahren allenfalls den Status einer *Insolvenzforderung* hatten, im Gegensatz zu den besser gesicherten *Masseforderungen*: Solche Insolvenzforderungen würden keinesfalls vollständig aus der Masse bezahlt werden können, sondern nur gleichmäßig mit einer bestimmten Quote (Fink 2015: 55–56). Die Höhe dieser war im Voraus unbekannt und hing davon ab, wie gut die Verwertung lief. Aktuell (Dezember 2017) ist das Konkursverfahren immer noch nicht abgeschlossen; der Verwalter schätzte die Quote indes zwischenzeitlich auf rund 20 % dessen, was das Unternehmen eigentlich schuldete.³⁸⁰ Zu den Fehlbeträgen konnten die Beschäftigten nur kommen, indem sie selbst, in der Praxis aber der bevollmächtigte ISA, erst bei Gericht und dann beim IEF neuerlich passende Anträge stellten, wie bereits für die vorenthaltenen Novembergehälter von 2015 geschehen. Der IEF prüfte dies alles wieder und beglich die offenen Forderungen.

Hier ergab sich wieder ein immenser bürokratischer Aufwand für die rund 2.700 Beschäftigten. Neben all den Unsicherheitsfaktoren, die schon genannt wurden, war im Voraus auch unbekannt, wie schnell Masseverwalter und Lohnverrechnung die nötigen Bruttodaten für die Forderungsberechnung liefern würden, wie schnell der ISA diese Daten für jeden Einzelnen aufbereiten, neu berechnen und in formal korrekte Forderungsaufstellungen übersetzen würde können, und wie schnell dann IEF und Gericht diese Forderungen anerkennen würden, damit der Weg für die Auszahlung frei wird. Auf der Webseite der Arbeiterkammer war dazu im Juni 2016 zu lesen:

“Die Erstellung der Endabrechnungen war und ist eine große Herausforderung. [...] Aufgrund der Datenmengen können nicht alle Endabrechnungen zur gleichen Zeit erstellt werden. [...] Ein erster Teil der Endabrechnungen (für 477 ArbeitnehmerInnen) wurde im April 2016 eingebracht, weitere 1.431 Anträge im Mai. Für diese Anträge sind im Zeitraum April bis 8. 6. 2016 bereits 1.653 Bescheide ergangen und Auszahlungen an die Betroffenen erfolgt. Weitere etwa 800 Anträge werden bis Mitte Juni eingebracht. Die IEF-Service GmbH bemüht sich, die Anträge so rasch wie möglich zu prüfen und eine Auszahlung – zumindest von Teilbeträgen – zu ermöglichen.”³⁸¹

Am 7. Juli 2016 gab man einen erneuten Zwischenstand bekannt:

“Aktuelle Zahl der positiven Bescheide bzw Teilbescheide der IEF Service GmbH

- April 2016: 374 Bescheide
- Mai 2016: 796 Bescheide
- Juni 2016: 1.185 Bescheide

380 Vgl. Die Presse 25.02.2016; neuere Zahlen in: KSV1870 19.12.2017

381 Arbeiterkammer 2016b: Abs. 1, (»Aktuelles - Juni 2016«)

- Bis 5.7.2016 sind weitere 139 Bescheide eingelangt – Derzeit langen fast täglich (Teil-)Bescheide ein.
- Im Dezember 2015 sind 2.499 Bescheide, im Zeitraum Jänner – März 2016 weitere 117 Bescheide ergangen, durch die die laufenden Forderungen bis Insolvenzeröffnung zugesprochen wurde.
- Bis Anfang Juli konnten bereits 70% der beantragten Forderungen durch positive Bescheide erledigt und als Insolvenz-Entgelt ausbezahlt werden.
- 2.687 der betroffenen ArbeitnehmerInnen (rd 98%) haben bisher zumindest eine Teilzahlung erhalten. 48% der ArbeitnehmerInnen haben bereits 80% - 100% der geltend gemachten Beträge erhalten.³⁸²

Man sieht: Für die ersten Fälle wurde bemerkenswerterweise noch im Monat der Beantragung, im April, eine Auszahlung erwirkt. In der Folge kam man aufgrund der schieren Menge offensichtlich nicht sofort nach.

Erinnert sei hier daran, dass die erste Welle von Filialschließungen und anschließenden vorzeitigen Austritten um den Jahreswechsel 2015/2016 erfolgte (Kap. II.3). Schlussfolgerung: Selbst jene Zielpunkt-Beschäftigten, die am frühesten aus dem insolventen Betrieb austraten, mussten trotz allem Bemühen 3-4 Monate warten, nämlich bis zum April 2016, bis alle Restansprüche beglichen waren. Die anderen noch länger; deshalb hatten Anfang Juli 2016, vier Monate nach den letzten Schließungen (im Februar 2016) erst 48 % der Betroffenen fast alle ihre Ansprüche beglichen bekommen (s.o.). Nicht zuletzt aufgrund dieser Verzögerungen bei der Auszahlung stellte sich für viele Betroffene insbesondere zu dem Zeitpunkt unmittelbar nach dem Austritt die Frage, von welchem Geld sie zwischenzeitlich leben sollten, bis sie einen neuen Arbeitsplatz fänden.

d) Der anschließende Bezug von Arbeitslosengeld

Durch die Auflösung ihres Dienstverhältnisses wurden die Beschäftigten – ausgenommen jene Minderheit, die sich einen nahtlosen Übergang in ein anderes Dienstverhältnis organisierten konnte – de facto arbeitslos. Rechtlich hatten sie daher, sofern sie lange genug beschäftigt waren und alle sonstigen Voraussetzungen erfüllten, Anspruch auf Arbeitslosengeld, und zwar ab dem ersten Tag nach dem vorzeitigen berechtigten Austritt. Doch der sofortige *Anspruch* war im Insolvenzfall nicht gleichbedeutend mit einer sofortigen *Auszahlung*. Der Grund dafür war die vorhin erwähnte Kündigungsentschädigung. Dies bedarf einer Erläuterung: Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AIVG), das regelt, wann jemand Arbeitslosengeld beziehen kann, kennt nach §16 (1) Arbeitslosenversicherungsgesetz 17 (!) verschiedene Sachlagen, während derer der Anspruch auf das Arbeitslosengeld „ruht“. D.h. hier ist *keine* sofortige Auszahlung von Arbeitslosengeld vorgesehen. Der Bezug ist in diesen Fällen im Allgemeinen erst dann möglich, wenn der Zustand, dessentwegen der Anspruch ruhte, beendet ist. Die Auszahlung verschiebt sich zeitlich nach hinten. Eine der Sachlagen, die dies bewirkt, war just jene Schadenersatzzahlung für die nicht eingehaltene Kündigungsfrist, die den Mitarbeitern aufgrund der Insolvenzordnung zustand. Das Gesetz besagt, dass während

³⁸² Arbeiterkammer 2016c: Abs. 4 (»Aktueller Stand – Juli 2016«)

des (fiktiven) Zeitraumes, für den Schadenersatz nach §25 Abs. 2 IO gebührt, der Anspruch auf Arbeitslosengeld ruht (vgl. §16 (1) d) AIVG). Gleichwohl anerkennt das Normenwerk an anderer Stelle, dass es besondere Fälle oder berücksichtigungswürdige Umstände geben kann, wo Ausnahmen möglich sind. Nach §16 (2) AIVG gebührt in einigen Fällen ein *Vorschuss* auf die Kündigungsentschädigung, unter der Voraussetzung, dass dem AMS dieser Betrag später rückerstattet wird; im Insolvenzfall also aus der Masse oder durch den Insolvenzentgeltfonds.

Die tatsächliche Situation war im Fall Zielpunkt die folgende: Der Insolvenzschutzverband (ISA) klärte die Mitarbeiter/innen in den Informationsveranstaltungen über die Rechtslage auf. Die Expert/innen sahen die Tatsache des ruhenden Anspruchs auf Arbeitslosengeld aufgrund des Rechts auf einen Vorschuss nicht als problematisch an. Der ISA empfahl daher, nach dem Austritt bei Bedarf einen solchen Vorschuss beim AMS zu beantragen, sofern jemand dringend darauf angewiesen war und nicht auf die spätere Begleichung der noch offenen Insolvenzforderungen warten konnte. Es gab tatsächlich Beschäftigte, die diesen Vorschuss dringend benötigten. Dies wurde deshalb bekannt, da dieser in der Praxis beim AMS nicht so leicht, schnell und sicher zu erlangen war, wie angenommen. Für Wien schilderten mehrere Betroffene bald in sozialen Medien (Facebook & Co), wie sie mit ihren Versuchen, den besagten Vorschuss zu erhalten, beim AMS abblitzten. Darüber hinaus brachten einige dieses drängende Problem in der Folge auch bei Informationsveranstaltungen ein, die eigentlich eine andere Tagesordnung hatten. So organisierte der *waff* in Wien für Personen mit Interesse am Eintritt in eine Insolvenzstiftung mehrere Info-Termine. Am 12. Februar 2016 waren hier zwei Repräsentantinnen des AMS anwesend, und erläuterten die Teilnahmebedingungen und die finanziellen Vorteile (vgl. Kap. I.2.4.3). Daraufhin meldeten sich sofort mehrere anwesende Mitarbeiter/innen zu Wort, und wollten stattdessen lieber wissen, was sie tun müssten, um endlich zu dem in Aussicht gestellten Vorschuss zu kommen:

„Eine Dame klagte besonders darüber, dass sie immer noch keinen Vorschuss erhalten habe. Sie wäre bereits beim AMS gewesen und dort hätte man sie nur immer weiter verwiesen. Zuletzt an eine Frau Sowieso in der Laxenburgerstraße. Dort war die Zielpunkt-Mitarbeiterin zuletzt auch, aber die genannte Dame war dort unbekannt. Sie erwähnte, dass sie darum nun die Arbeiterkammer eingeschaltet habe, und wollte wissen, was denn jetzt zu tun sei, damit sie ihren Vorschuss auf die Kündigungsentschädigung bekommt. Die Dame vom AMS erwiderte, es sollte [!] keine Probleme mit dem Vorschuss geben, denn "mittlerweile" haben "diese Woche" alle AMS-Stellen von der "Landesgeschäftsstelle" die Anweisung bekommen, dass und wie dieser Vorschuss ausbezahlt sei.“³⁸³

Die Arbeiterkammer, bei der sich Beschwerden und Anfragen hierzu zu häufen begannen, wies die Betroffenen in der Folge auch auf ihrer Webseite auf diese Schwierigkeiten hin. Dort war zu lesen, „dass es bei einigen AMS zu Missverständnissen kommt: Teilweise werden Arbeitspapiere gefordert, die in der Insolvenz noch nicht vorliegen können, teilweise wird Arbeitslosengeld für den Zeitraum [der] Kündigungsentschädigung und Urlaubersatzleistung [...] nicht ausbezahlt“³⁸⁴. Soweit bekannt, besserte sich die Situation später etwas.

383 Feldprotokoll vom 12. Februar 2016

384 Arbeiterkammer 2016b: Abschn. 11, (»Bekomme ich Arbeitslosengeld?«), Abs. 2

Für Missverständnisse sorgte die Vorschuss-Regelung auch auf Seiten der Mitarbeiter, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen. Frau Grauer^{Name geändert} glaubte etwa, sie *selbst* müsste den Vorschuss später zu einem ungünstigen Zeitpunkt wieder zurückzahlen: „Also habe ich mir gedacht, zögere ich das [den Gang zum AMS, Anm.] so lange wie möglich auß³⁸⁵“. Andere wieder verstanden die Höhe des Vorschusses falsch. Da die Kündigungsentschädigung auf Basis des monatlichen Gehalts berechnet wurde, nahmen sie an, der Vorschuss würde ebenso hoch ausfallen. Tatsächlich erhielten sie von Rechts wegen einen Vorschuss in Höhe des wesentlich niedrigeren Arbeitslosengeldes: „Ich glaub 55 Prozent vom Gehalt wird das gerechnet, also das ist jetzt da nicht so, dass du jetzt da so viel kriegst, wie du eigentlich verdient hast im Monat. Viele haben eben Probleme, kriegen gar nichts. Mhm. Das ist halt – es wurde schon ein bisschen schöner gesprochen, als es war.“³⁸⁶ Vielfach entsprach die Vorschuss-Regelung nicht den Erwartungen und Bedürfnissen.

Nachdem der Zeitraum beendet war, währenddessen der Anspruch auf Arbeitslosengeld ruhte, konnten die ehemaligen Zielpunkt-Mitarbeiter regulär Arbeitslosengeld beziehen. Wie die folgende Aufstellung grob indiziert, betraf das in den ersten Monaten nach der Insolvenz rd. 1.000 Menschen.³⁸⁷

Tabelle 2: Ehemalige Zielpunkt-Beschäftigte: Arbeitslosenzahlen

Zeitpunkt der Statistik	Informationen des AMS an die Austria Presse Agentur (APA)
Ende März 2016	956 ehemalige Zielpunkt-Mitarbeiter/innen landesweit beim AMS gemeldet. Davon: 874 arbeitslos; 54 in Schulung; 8 auf der Suche nach einer Lehrstelle. 5 in der AMS-Arbeitslosenfrühermeldung erfasst 15, die noch Kündigungsentschädigung erhalten. ³⁸⁸
Ende Juni 2016	699 ehemalige Zielpunkt-Mitarbeiter/innen beim AMS gemeldet. Davon: 546 arbeitslos, 151 in Schulungen; 2 auf der Suche nach einer Lehrstelle. ³⁸⁹
Jahresende 2016	„568 ehemalige Zielpunkt-Mitarbeiter sind noch arbeitslos, gab das AMS in einer Sonderauswertung bekannt.“ ³⁹⁰ (keine nähere Aufschlüsselung publiziert)

³⁸⁵ Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 635

³⁸⁶ Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 7, Zeile 220

³⁸⁷ Tatsächlich prüft das AMS in jedem Fall zahlreiche Voraussetzungen (Sozialversicherungsbeiträge, nachweisliche Arbeitssuche, u.a.m), bevor die Versicherungsleistung ausbezahlt wird.

³⁸⁸ Die Presse/APA 12.04.2016

³⁸⁹ Kurier/APA 18.07.2016

³⁹⁰ Die Presse/APA 03.01.2017

Die Zahlen zeigen: Je mehr Zeit verging, desto weniger Personen blieben vom AMS abhängig. Zugleich ist ersichtlich: Bedingt durch die Großinsolvenz konnte eine erhebliche Anzahl von Betroffenen ein Jahr oder länger keine neue Anstellung finden. Rund *jede/r fünfte Betroffene* hatte offiziellen Angaben zufolge ein Jahr nach der Eröffnung der Insolvenz noch keinen neuen Arbeitsplatz.

7. Dem Ende entgegen

Darüber, wie die Insolvenz plötzlich die Arbeitssituation im Betrieb veränderte, ist bereits viel gesagt worden; im Zentrum stand dabei das Geschehen *in den ersten Wochen* der Insolvenz (Kapitel II.4). Der plötzliche Ausnahmezustand, der eröffnete Konkurs, die schrittweise Stilllegung des Betriebs: Dies alles behinderte im Supermarkt den normalen Gang der Dinge, wie ihn das Verkaufspersonal gekannt hatte, ersetzte ihn durch eine neue, als ambivalent erfahrene Arbeitsrealität. Im letzten Schritt der Analyse ist es nötig, den Blick darauf zu lenken, wo diese Entwicklung schließlich *hinführte*. Im Fall Zielpunkt waren durch die Abverkäufe und sinkendes Interesse viele Geschäfte nach den ersten Wochen wie leergefegt — blieben aber geöffnet. Der Abwärtstrend eilte den vom Masseverwalter geplanten Schließungsterminen sichtlich voraus. Aus der Perspektive der Konkursverwaltung verlief dabei alles nach Plan. Ganz anders aber erlebten die Verkaufsmitarbeiter/innen vor Ort den minimalen *Notbetrieb und gefühlten Stillstand*, der die insolventen Supermärkte fortan kennzeichnete. Wegen unterschiedlichen Schließungsterminen erduldeten die eine Hälfte der Belegschaft diesen Leerlauf nur ca. zwei Wochen, die andere Hälfte aber je nach Fall über einen Monat lang und manche sogar wesentlich länger, von Ende Dezember 2015 bis Mitte Februar 2016 (siehe Kapitel II.3). Dies wirft einerseits die Frage auf, wie die Beschäftigten diese Wochen und Monate in Wartestellung empfanden, wo sie zudem lange Zeit nicht wussten, wie es weitergehen werde. Geklärt werden muss vor diesem Hintergrund aber auch: Wie erlebten die Betroffenen eigentlich den finalen Akt der Schließung der eigenen Supermarktfiliale? Und: War damit für das Personal bereits alles zu Ende?

7.1. Wachsende Tristesse

Je weniger Warenlieferungen noch in den Supermarktfilialen eintrafen, desto stärker leerten sich diese. Ein Teil der Belegschaft reagierte in der belastenden Situation, in der man sich befand, sensibel auf diese Veränderung. Auch so mancher Kunde traute seinen Augen nicht. Um dies aufzuzeigen, wird zuerst beschrieben, welchen Eindruck die ausverkauften Filialen auch auf Außenstehende machten. Dann wird die speziellere Perspektive rekonstruiert, in der das Personal auf das Geschehen blickte; jene Sichtweise, aus der heraus der entleerte (entehrte) Zustand der Geschäfte besonders schmerzte.

Man bedenke, wie es normalerweise in einem Supermarkt aussieht: Geschäfte dieser Art vereinen auf unzähligen Verkaufsflächen ein breites Angebot auf engstem Raum. Die Blicke der Kundschaft wandern die prallgefüllten Verkaufsregale entlang, von Warengruppe zu Warengruppe, auf der Suche nach den gewünschten Produkten, und treffen dabei auf ein buntes, farbenfrohes Mosaik aus Produktverpackungen aller Art. Wenn der Blick auf die Warenpracht gelegentlich getrübt wird, dann meist durch andere Menschen im Einkaufsgewimmel. Zuweilen reichen die regulären Regalreihen gar nicht aus, um sämtliche angebotenen Artikel zu fassen. Freistehende Warenkörbe und zwischengeparkte Paletten säumen

dann die Wege durch das Lebensmittel-Labyrinth. Dieses typische Erscheinungsbild eines Supermarktes war auch bei Zielpunkt gegeben, bis es zum Konkurs kam und der Masseverwalter den Abverkauf der angehäuften Warenberge initiierte. In Kapitel II.4.2 wurde bereits beschrieben, wie sich dies anfangs im Verkaufsraum der Filialen auswirkte: In den Regalreihen machten sich die Lieferengpässe bei den beliebtesten Produkten bald durch unschöne "Löcher" und Leerstellen in der Warenfassade bemerkbar. Die VerkäuferInnen gaben sich anfangs große Mühe, diese zu kaschieren und zu verbergen, und konnten den Kunden so noch einige Zeit lang den Eindruck von Normalität vortäuschen. Spätestens als mehr als die Hälfte der Waren fehlte, und man schon beim Betreten des Geschäfts erkennen konnte, dass nur noch Notbetrieb herrscht, war damit Schluss. Bereits etwas mehr als drei Wochen nach der Eröffnung der Insolvenz blieben in vielen Filialen mangels Ware zahlreiche Verkaufsflächen nackt.³⁹¹ Der Blick desjenigen, der in so einer Situation überhaupt das Geschäft betritt, wandert hier die Gänge entlang an karg bestückten, wenn nicht vollständig geleerten Verkaufsregalen, und trifft insgesamt auf eine triste Einöde aus ungenutzten Regalen, Kühlschränken, Theken und Kassentischen. Der super-große Markt wirkt nun überdimensioniert und leer. Da parallel dazu die Kundenfrequenz rapide sinkt, erscheint er zugleich still-stehend, leblos und wie ausgestorben. Da ein derart ausverkauftes Geschäft die Nahversorgung nicht mehr gewährleisten kann, gibt es für Kunden wenig Gründe, es noch aufzusuchen. Gegen Ende kamen vor allem noch "Schnäppchenjäger", die Restposten aufkauften (vgl. Kap. II.4.3), sowie Zaungäste und Schaulustige:

„Ganz zum Schluss sind eh ganz, ganz viele Kunden nur mehr reingekommen zum Schauen einfach [lacht]. Die hatten nicht mal vor, was zu kaufen.“³⁹²

„Ich hab eh gesagt, ich komm mir vor wie im Zoo. Da stehen alle bei der Fenster-scheiben draußen, schauen rein. Wie g'sagt, ich weiß jetzt, wie sich die Tiere im Zoo fühlen. Die schauen alle, na bitte.

Forscher: Weil sie noch nie gesehen haben, so a leere Filiale?

Ja.“³⁹³

Die Szenerie eines insolventen, leergefegten Supermarktes stellte für so manchen Besucher selbst eine Attraktion dar. Die Metapher, es habe sich angefühlt, als sei man zu einem *Tier in einem Zoo* geworden, ist treffend in folgender Hinsicht: Die Handelskette drohte, wie eine seltene Tierart, bald zu verschwinden. Teile der Öffentlichkeit faszinierte zudem der seltene Anblick, den die ausverkauften Geschäfte boten. Dies verstärkte die Beobachtung, unter der die Verkäuferinnen an ihrem Arbeitsplatz standen. Das Personal konnte, ähnlich wie ein Tier im Gehege, den Arbeitsort (z.B. die Kassa) nicht nach Belieben verlassen, um dem zu entgehen (Gefühl des Gefangen-Seins).

Weshalb die leeren Filialen für manchen Außenstehenden eine Sensation darstellten, wird verständlicher, wenn man sich klar macht, welchen ästhetischen Eindruck diese unwillkürlich hinterließen: Während der Insolvenz war vor Ort mehrfach mitanzuhören, wie Kunden

391 Vgl. Kap. II.7.2

392 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 538

393 Mitarbeiter-Interview, Fr. Blau (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 261

die ausverkauften Zielpunktfilialen entweder mit der früher notorisch schlechten Versorgungslage im ehemaligen Ostblock verglichen, oder aber mit Katastrophenereignissen, wo der Nachschub unterbrochen ist. Anstelle des gewohnten Überangebotes fand man in den Filialen im Konkurs eine lokale Situation des Mangels vor, in der nur mehr das Nötigste oder völlig uninteressante Dinge ("Ladenhüter") erhältlich waren. Mangel und Not sind Zustände, die negativ empfunden werden. Die Konfrontation damit wirkt für diejenigen, die derlei nicht mehr kennen, unvertraut und befremdlich. Bereits so manchem Kunden bescherte der Anblick ein unbehagliches Gefühl. Wichtig ist an dieser Stelle: Nicht nur die Kunden auch die Verkäufer/innen hatten teilweise solche Assoziationen. Beispielsweise erklärte eine Verkäuferin im Interview, ihre eigene Filiale bot mit den zahlreichen leeren Regalen am Ende ein drastisches Bild "wie im Krieg. Wie im Ausnahmezustand"³⁹⁴ – eine Situation, die sie in den 1990ern in Ex-Jugoslawien tatsächlich miterlebt hatte. Zusammenfassend war also bereits der flüchtige Anblick dieser Szenerie geeignet, selbst bei unbeteiligten Beobachtern unbehagliche Gefühle auszulösen. *Der Unterschied:* Für die Beschäftigten war das, anders als für die Kunden, weder ein flüchtiger Eindruck, noch eine distanzierte Angelegenheit.

7.1.1 Die berufsbedingte Perspektive auf das ausverkaufte Geschäft

Die Mitarbeiter/innen blickten aus einer im Beruf erlernten Perspektive auf das Geschehen in ihrer Supermarktfiliale. Das bedeutet einerseits: Man beurteilt das, was man sieht, *gewohnheitsmäßig* nach Gesichtspunkten, die z.B. im Verkauf besonders relevant sind. Darüber hinaus war dieser berufsbedingte Blick auf all das, womit man es in einem Supermarkt zu tun hat – auf die Waren, die Kunden, die Böden, die Einkaufswägen, das Geld, und eben auch auf die Regale, Tiefkühltruhen, u.a.m. – kein distanziertes Unterfangen, sondern tagtäglich direkt mit der eigenen Arbeitspraxis verbunden. Das Personal trug die Verantwortung für das Geschäft.

Das Überwachen und Bestücken der Verkaufsflächen zählte neben dem Kassieren zu den *wesentlichen Arbeitsaufgaben* der Filialkräfte, wovon auch die bei Zielpunkt übliche Berufsbezeichnung "RegalbetreuerIn mit Kassa" zeugte. Die Tätigkeit zielte direkt darauf ab, leere Regale zu vermeiden. Trotz dieses Bemühens misslingt dies in der Praxis immer wieder, und eine Verkaufsfläche leert sich aufgrund von Umständen, die außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen (Absatzschwankungen, Unterbesetzung, Diebstähle, Logistikprobleme etc.). Ein solcher Zustand gilt als *schlecht*: Ist ein Regal leer, kann der Kunde das Produkt, das dort vorrätig sein sollte, nicht kaufen. Die Beschäftigten haben, wenn dies auftritt, daher dafür zu sorgen, dass der so genannte "Nullbestand" so rasch wie möglich beseitigt wird. Länger leer bleibende Verkaufsregale signalisierten im Arbeitsalltag Handlungsbedarf.

Was bedeutete es in dieser berufsbedingten Perspektive, anstatt vor einzelnen Lücken in einem ansonsten reich gefüllten Warenlager, in der Insolvenz irgendwann vor lauter gelichteten und nackten Verkaufsflächen zu stehen? Es liegt auf der Hand, dass dies die Betrof-

394 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 20, Zeile 674

fenen nicht unberührt und »kalt« lassen konnte: "Das ist ein trauriger Anblick, wenn du da [in die leere Filiale, Anm.] eingehst"³⁹⁵. Ähnlich formulierte es Frau Braun aus einer anderen Filiale, die noch hoffte: "vielleicht ist in 1,2 Monaten alles halb so schlimm, und man freut sich wieder. Traurig auch: Das ist alles so leer [deutet betrübt auf die blanken Regalreihen]"³⁹⁶. Nun wurde bereits festgehalten, dass die geräumten Filialen ästhetisch auch beim distanzierten Betrachter ein *Gefühl der Tristesse* erzeugten. Dass es für die Verkäuferinnen bedrückend war, die leeren Regale zu sehen, könnte in dieser Hinsicht als eine bloße Variation dieses Themas aufgefasst werden. Tatsächlich machten aber die weiteren Ausführungen der Befragten deutlich, dass diese minimalistische Lesart zu kurz greift. Einigen der Verkäuferinnen ging es wirklich nahe, zu sehen, dass im Verkaufsraum nach einiger Zeit fast alles fehlte:

"Weil die Regale haben wir vorher mit Sorgfalt gefüllt, auf die haben wir angepasst. Mit der Bestandskontrolle, wenn ich gemerkt habe, okay ich habe einen Artikel nicht mehr, habe ich das auf den Nullbestand gesetzt oder direkt auf die Bestandskontrolle selber als Inventur[unverstän.] gesetzt, dass die Zentrale sieht: He, da ist ein Bestandsfehler, da passt was nicht [... nennt versch. Beispiele der Regalbetreuung ...]

Das waren Aufgaben, die im Prinzip jetzt weggefallen sind. Jetzt interessiert es kein Schwein mehr, im Prinzip, ob das Regal leer ist oder nicht. Die Wichtigkeiten: schön vorgezogen, Spiegelschlichtung, Etikett dran, ja, alles, was die Werte von unserer Arbeit praktisch definiert hat: Ja, ist schön geschlichtet, wir haben gut gearbeitet - waren auf einmal die Löcher. Wir haben den Zerfall, das Sterben unserer Filiale beobachtet. Ohne dass wir was dagegen tun konnten."³⁹⁷

Hier werden mehrere Gründe angedeutet, weshalb die leeren Regale verstörend wirkten. Erstens: Den "Nullbestand" zu verhindern, glich bald einem unmöglichen Unterfangen. Man verlor nach und nach die Kontrolle über die Situation. Zweitens: Der komplette Ausverkauf der Filiale mit all seinen Folgen wird insgesamt drastisch negativ erlebt. Das Geschäft, das man zuvor bestmöglich am Laufen und am Leben gehalten hatte, und zu dem man über die eigene Arbeit einen starken Bezug aufgebaut hatte, "stirbt" einem nun gefühlsmäßig weg. Aus Sicht der Verkäuferinnen erfüllt das geleerte Geschäft seinen ursprünglichen Daseinszweck nicht mehr. Drittens erfährt man: Im Normalbetrieb fungierten gerade auch die in Ordnung gehaltenen Regale als anschaulicher *Beweis für gut geleistete Arbeit*. Ordentlich bestückte, ansprechend aussehende Verkaufsflächen waren eine wesentliche Quelle, aus der die Filialkräfte bei ihrer Arbeit ein Gefühl von Erfolg und Zufriedenheit gewannen. Diese Zufriedenheit resultierte daraus, dass es einem unter Zeitdruck gelang, die Regale instandzuhalten, und dann auch daraus, dass man wusste: Das Management und die Kunden legen Wert auf gefüllte und schön arrangierte Regale. All das fehlte nun. Wie die Interviewte feststellen musste, verloren in der Insolvenz genau jene Aspekte der Regalbetreuung, die vorher im Betrieb und damit auch für das Personal persönlich als besonders *wichtig* gegolten hatten, ihre bisherige Bedeutung. Eine drastische Entwertung.

395 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 2, Seite 5, Zeile 152

396 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 33, Zeile 1115

397 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 26, Zeile 937

Abbildungen 7-10: Beispiel einer nahezu ausverkauften Supermarktfiliale



Quelle: Eigene Werke

Formal waren viele der Beschäftigten weiterhin für die Betreuung der Flächen zuständig. Faktisch benötigten diese immer weniger Betreuung. Zugespitzt reißen die Löcher in den Regalen daher auch Löcher ins berufliche Selbstverständnis. Zudem bildeten sie ein verhängnisvolles Symbol; erinnerten sie doch schmerzlich daran, dass von der eigenen Leistung am Ende nichts Greifbares übrig bleibt:

“Man kränkt sich ja. Man hat jetzt im Prinzip, in meinem Fall, hat man ja gebuddelt wie blöd. Bis eigentlich zur körperlichen Erschöpfung. *Und dann ist da - da ist nichts mehr.* Da ist nichts mehr in dem Regal, das du vielleicht vorher noch umgebaut hast. Oder mit einem neuen Schlichtplan umgestaltet hast. Oder vielleicht gerade einmal rausgewischt hast, oder die Schiene ausgetauscht hast. [...] weitere Beispiele ...] Es tut mir weh, zu sehen, dass die Filiale so stirbt. Das, was ich da reingesteckt und aufgeopfert habe – *das* tut weh. [...] Das fällt jemandem, der vielleicht nicht im Lebensmittelhandel ist, gar nicht auf, wie viel Arbeit und wie viel Einsatz und wie viel Fleiß da teilweise drinsteckt.”³⁹⁸

Der Anblick der leeren Regale war für die Verkäuferinnen demnach nicht nur belastend, weil dieser Zustand den bisherigen Zielen der Regalbetreuung widersprach; weil er einen Zwang, im Konkurs mit einer Arbeitsrealität zu brechen, die den eigenen Beruf definiert hatte; weil die tägliche Pflege der Verkaufsflächen nun nicht mehr zufriedenstellend möglich war. Manche der Verkäuferinnen empfanden die um sich greifende Leere obendrein als eine Form der Vernichtung ihrer früheren Leistung.

Nach der Rekonstruktion der Perspektive, in der die Verkäufer/innen auf ihre Umgebung blickten, ist mithin klar, weshalb der Blick auf die um sich greifende Leere emotionale Reaktionen auslösen konnte, die über das Unbehagen hinausgingen, das dabei schon mancher Kunde empfand. Im Kern schmerzte die kümmerliche Gegenwart des Konkurses, verglichen mit der kürzlich noch als sinnvoll erlebten Vergangenheit des Normalbetriebs. Das Gefühl, die eigene Supermarktfiliale „sterbe“ mangels Waren und Kunden, bildete den Auftakt einer ganzen Reihe von Verlusterfahrungen, die für die Beschäftigten mit der Insolvenz verbunden waren. Dieser erlebte Verfall des Geschäfts war einer derjenigen Umstände, die für das Personal hier besonders präsent waren:

“Dieses Sterben, dieses Sterben von den Filialen, ist das Schlimmste meiner Meinung nach. Sehen, dass alles, was erwirtschaftet wurde, leer bleibt.”³⁹⁹

“Deprimierend, ja! Das ist wie langsam Sterben ist das gewesen. Und es freut dich auch daheim nix, du hast ka Lust mehr daham, irgendwas zu machen, du hätt'st die Arbeit, aber dich g'freuts net.”⁴⁰⁰

“Am schlimmsten war, dass diese Filiale ist leer, du musst weiter arbeiten, es ist nix drinnen, und, keine Kunden kommen mehr herein, oder sowas. Ja. Es fehlt alles.”⁴⁰¹

398 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 27, Zeile 956

399 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 27, Zeile 973

400 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grünberg (N. geändert), Nr. 1, Seite 9, Zeile 284

401 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 3, Zeile 65

Manchen der Verkäufer/innen wird es emotional besser gelungen sein, dies zu verarbeiten und sich mit der neuen Normalität zu arrangieren, und manchen schlechter. *In der sinnlichen Wahrnehmung* blieb es aber in jedem Fall unangenehm, sich viele Tage in der Ödnis einer menschenleeren, bedrückend stillen Supermarktfiliale aufzuhalten: „Es hallt dann auf einmal alles so [...] Also wenn ich zum Schluss jetzt dann eine Kollegin gerufen hab, hab i ma denkt: Nur net so laut, weil des is a Wahnsinn.“⁴⁰² „Es wird auch, die Filiale erwärmt sich nicht mehr, es ist kalt.“⁴⁰³ All dies registrierten sie wohl deshalb so stark, da es gegen Ende kaum noch etwas zu tun gab, das einen hiervon hätte ablenken können. Trotzdem musste man weiter Dienst versehen, und das belastete. Hiervon handelt das nächste Kapitel.

7.2. Anwesenheitsdienst ohne echte Arbeit

Einem der vorigen Zitate war zu entnehmen: In der Insolvenz sahen die Angestellten den Betrieb immer mehr verfallen, waren aber verpflichtet, dort weiter zu arbeiten. Die Supermärkte wirkten nach einigen Wochen wie abgewirtschaftete Ruinen; die meisten Menschen mieden diese dann; dem Personal selbst war es im Dienst indes nicht erlaubt, die Filialen zu verlassen, obwohl die Arbeit immer mehr fehlte. Es war diese *Kombination* von Umständen, die viele Betroffene als schlimm empfanden. Im Konkurs nach einiger Zeit im Wortsinne ohne Arbeit dazustehen, bevor noch der rechtliche Arbeitsvertrag enden konnte, erlebten die Betroffenen weniger als Grund zum Jubeln denn als plagendes Problem.

Zwar dauerte es etwas, bis der Betrieb heruntergefahren wurde; dennoch hatte das Personal regelmäßig viel früher, als die Schließung des jeweiligen Standorts geplant war, mangels Ware und Kunden kaum mehr etwas zu tun. Befragte unterschiedlichster Filialen datierten diese Entwicklung übereinstimmend mit den Feldnotizen auf die Woche vor Weihnachten (der 24. 12. 2015 war ein Donnerstag): *“Wann hat das anfangen? Kurz vorm Heiligen Abend.”*⁴⁰⁴ *“Es hat eigentlich a Wochen vor Weihnachten, hat's dann stark nachlassen.”*⁴⁰⁵ Gemeint war damit: *„[E]s gab fast keine Arbeit, vor allem jetzt die letzten zwei Wochen [anno 2015] dann. Was hätte man noch arbeiten sollen... [! Ohne Ware?] Genau. Weil nicht einmal die Filialen, die übernommen werden, haben wirklich noch vernünftig Ware.”*⁴⁰⁶ Dass die Arbeit und der Absatz in der Vorweihnachtszeit wegzubrechen begannen, ist bemerkenswert – normalerweise verhält es sich zu dieser Zeit im Einzelhandel umgekehrt: Aus anderen Studien ist bekannt, dass hier der Kundenandrang und der Leistungsdruck regelmäßig besonders hoch sind (Bozkurt 2015). Statt extrem viel, spielte sich zu Weihnachten 2015 indes auffällig wenig in den insolventen Supermärkten ab. Freilich: Wenn es

402 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 5, Zeile 153

403 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 45, Zeile 1622

404 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 502

405 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 17, Zeile 566

406 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 4, Zeile 111

hieß, der Verkauf habe "nachgelassen", es habe dann "fast keine Arbeit" mehr gegeben, waren das *relative* Angaben, geprägt von den subjektiven Maßstäben und Erfahrungen der Betroffenen. Allein, es waren keine Übertreibungen. Es fehlten am Ende schlicht die materiellen Voraussetzungen. Man näherte sich immer weiter dem *absoluten* Nullpunkt. Besonders die Feldbeobachtungen offenbarten, dass die Insolvenz den Großteil der Filialkräfte am Ende regelrecht arbeitslos machte. Hier einige typische, protokollierte Szenen:

Filiale A: "Ich unternahm einen Rundgang. [...] Im ganzen Geschäft nur zwei Mitarbeiter/innen: Die eine wartete hinter der einzigen besetzten Kassa. Die andere stand angelehnt an eine Wand bei der Feinkostabteilung (wo einzig noch eine Handvoll Gebäck lag) und »schaute ins Narrenkastl«."⁴⁰⁷

Filiale B: "Kaum Kundschaft in der Filiale, drei andere Personen, fast alle Regale bereits leer. Hinter einer der Kassen sah ich einen Mitarbeiter sitzen, er wirkte geistig abwesend [...] Ich suchte weiteres Personal, sah aber keines. Am Ende eines Ganges dann: Stimmen aus einem Hinterzimmer. Ich ging nachsehen. Dort waren noch zwei Verkäufer. Sie hatten nichts zu tun und unterhielten sich."⁴⁰⁸

Filiale C: "Beim Betreten sah ich bei den Kassen zwei Mitarbeiterinnen, eine davon hinter dem Tresen, die andere daneben stehend, die sich unterhielten. Sie bemerkten mich sofort – da weit und breit der einzige Kunde [...] Als ich mich nach meinem Rundgang dem Bezahlbereich näherte, hatte die zuvor stehende Dame sich hinter eine 2. Kasse gesetzt, und wartete, was ich tun würde."⁴⁰⁹

In der finalen Phase des Supermarktbetriebes traf man viele Arbeitskräfte in einem Zustand des Abwartens, der Bewegungslosigkeit und Lethargie an. Nicht, dass diese Menschen von Natur aus träge gewesen wären – so jemand behält selten seinen Job im Einzelhandel. Dies rührte direkt vom Konkurs her. Das Personal blieb notgedrungen an seinem Arbeitsplatz, aber an diesem fehlte nun die Arbeit, und damit die Aktivität. Die dritte Beobachtung, wo die Verkäufer/innen ihr Gespräch unterbrachen, weil ein Kunde (=der Autor) das Geschäft betrat, und eine der Damen daraufhin unsinnigerweise eine zweite Kassa besetzte, ist besonders aufschlussreich. Man erahnt das Dilemma, in dem sich das Personal befand: Eigentlich gab es nichts zu tun, man hätte sich mit anderen Dingen beschäftigen können. Offiziell war man indes weiter im Dienst und unter Beobachtung. Dass einen ein Kunde oder gar ein möglicher Investor (vgl. Kap. II.5.3) mit Privatdingen beschäftigt vorfand, hielt man offenbar für fehl am Platz. Zumindest, wenn jemand hereinkam, machte man also weiter gute Miene zum bösen Spiel. Auch als nur noch totaler Notbetrieb stattfand, fand man weiterhin Verkäufer/innen hinter Kassen oder Wursttheken, die so ihren Pflichten und den Erwartungen der Öffentlichkeit treu blieben, auch wenn das dauernde Ausüben dieser Rolle unnötig geworden war. Noch deutlicher wird das Fehlen der Arbeit, wenn man die obige Auswahl an Episoden mit Beobachtungen ein und derselben Szenerie kontrastiert, wo das Personal trotz objektivem Leerlauf noch *besonders aktiv bleiben wollte*:

407 Feldprotokoll vom 30.12.2015

408 Feldprotokoll vom 28.12.2015

409 Feldprotokoll vom 30.12.2015

Filiale D: "Kaum hatte ich das Geschäft betreten, wurde ich schon angesprochen. Die Dame an der einzigen besetzten Kassa, begrüßte mich sofort laut. Ich fragte sie: Habt ihr noch ein Mineralwasser? Daraufhin übermittelte sie diese Bitte, indem sie laut durch die stille Filiale rief, einer anderen Kollegin. Diese suchte mir den Artikel schnell heraus und brachte mir die Flasche bis zur Kassa [...]"⁴¹⁰

Filiale E: "Die Filiale sah schon beim Eingang völlig leer aus, Kassa unbesetzt. Dann erblickte ich bei der Obstabteilung zwei Mitarbeiterinnen, die zügig letzte Warenreste und Obstkisterln umsortierten. Dies wirkte etwas seltsam, da keine Produkte zum Nachfüllen da waren. [...] ich äußerte dann meinen Wunsch nach einem Interview [...] Als die Bedingungen abgeklärt waren, waren die Damen sofort zu dem Interview bereit, und stellten ihre vorige Tätigkeit ein"⁴¹¹

Filiale F: "Ich bin in das Geschäft hineingegangen und wurde gleich bei der Kasse von drei (!) zusammen wartenden Angestellten abgefangen. Ich bräuchte gar nicht weiter gehen, denn es gibt nur mehr das: Semmeln (normal und Langsemeln, jeweils zu 4 Stk. im Nylonsackerl, jeweils € 1,44 abzügl. 50 % Rabatt) und ein paar Stück Kuchen. [...]"⁴¹²

Die Schilderungen sprechen für sich: Da es fast keine Arbeiten, schon gar keine dringenden, mehr zu erledigen gab, konnte man Kunden, wenn man wollte, plötzlich die volle Aufmerksamkeit schenken. Einen Besucher schon am Eingang abfangen, diesem einzelne Artikel hinterhertragen, und dabei auch noch lange Rede und Antwort stehen oder sogar ein Interview geben – solche Verhaltensweisen sind in einem normalen Supermarkt schon bei mäßiger Auslastung fast unmöglich. Solche Handlungen verrieten auch, worin die Alternative bestanden hätte: Nämlich darin, überhaupt nichts zu tun zu haben.

7.2.1 Die subjektive Seite der erzwungenen Passivität

Wendet man sich der Frage zu, wie es den Angestellten persönlich damit ging, zunehmend ohne Arbeit dazustehen, muss zuerst festgehalten werden: In manchen Berufen mögen solche Leerlaufzeiten zum Alltag zählen, für die Verkäufer/innen aber stellte dies eine neue und *ungewohnte* Erfahrung dar. Denn die Arbeit im Supermarkt ist normalerweise sehr fordernd (vgl. Kap. II.1.2); hinzu kamen im Fall Zielpunkt zuletzt außertourliche Projekte wie Filialumbauten und Sortimentswechsel. Der schnelle Rhythmus der Arbeit und das hohe Arbeitsvolumen, diese ursprünglichen Kennzeichen des Arbeitsalltags, verkehrten sich wenige Wochen nach Insolvenzeröffnung in ihr Gegenteil. Während der Zeit- und Arbeitsdruck im Normalbetrieb hoch und gelegentlich grenzwertig gewesen war, fiel dieser im Konkurs irgendwann völlig weg. *Damit änderte sich die Arbeitssituation noch einmal drastisch.* Der Vergleich zum früheren Normalbetrieb drängte sich daher im Zustand des Stillstands regelmäßig auf:

410 Feldprotokoll vom 21.01.2016

411 Feldprotokoll vom 29.12.2015

412 Feldprotokoll vom 31.12.2015

“[W]ir sind gewohnt - kann man sagen – auf Stress. Musst du Lieferung machen, musst du Geschäft vorziehen, alles musste fertig sein. Und plötzlich: das gib'ts nicht mehr.”⁴¹³

“Wir haben einen Wochenrhythmus gehabt, wo der einzige Tag, der wirklich locker war, war der Dienstag. Das war der lockerste Tag. Aber von Montag bis Samstag, Stress pur, also jeden Tag was anderes zu tun. Mit den Aktionswechseln und das Ganze. Lieferung räumen und wenn ka Lieferung kommen ist, die Tiefkühlungen räumen, oder Frische räumen, es war immer was zu tun. Bestellungen, und Schlichtpläne und das, also rund um die Uhr. Und das war dann auf einmal alles hinfällig, net.”⁴¹⁴

“Siehst' eh, jetzt ist Fünfe, normal haben's mich jetzt niederg'rennt vom Zug her. Da kommt der Zug, normal san's da einkommen, alle haben Leberkäsemmeln, Wurst und so weiter [wollen] [...] – dann hast um Fünfe schnell angefangen, die Käsmaschin' zu putzen, dann Wurst einpacken, dann Faschierer putzen, dann Wurstmaschine putzen, [... etc. etc. ...] Und jetzt denk i ma: Es is Fünfe und i hab noch a Menge Zeit.”⁴¹⁵

Wer vermutet, die Beschäftigten werden es nach den bisherigen Strapazen begrüßt haben, dass in der Insolvenz am Arbeitsplatz irgendwann Ruhe einkehrte, der irrt. Die davon Betroffenen empfanden die neue Situation tendenziell als unangenehm und öde; in fast jeder Filiale bekam man wenige Wochen nach Eröffnung der Insolvenz zu hören: “Es ist langweilig, weil dann hast du nichts zu tun, wie früher.”⁴¹⁶ Selbst Betroffene von Standorten, die vergleichsweise früh zusperrten, da man keinen Käufer fand, erklärten, man habe keine Arbeit mehr gehabt: “Du hast alles gemacht, warst in einer halben Stunde fertig, und dann war schon Flaute.”⁴¹⁷ Nachsatz: “Es war fad. Diese letzten Wochen waren fad.”(ebd.) Zugleich zeigten die Befragungen aber auch: Jenen Beschäftigten, die diesen Zustand vergleichsweise länger miterlebten, machte dieser *viel stärker zu schaffen* als denen, die dies bald wieder hinter sich hatten, denn es fehlte dann am eigenen Arbeitsplatz *über längere Zeit* fast gänzlich die bisherige Arbeit. Bloße Fadesse hört an diesem Punkt auf, eine treffende Beschreibung der belastenden Erfahrung zu sein, um die es hier ging. Für jene, die an diesem unfreiwilligen Experiment über viele Wochen oder gar Monate teilnahmen, war dies nicht einfach nur “fad”: Sie beurteilten die ungewohnte Situation, um einige Beispiele zu nennen, als “hart” (Fr. Goldmann), als “ein großes Problem” (Fr. Grauer), als “mühsam” (Fr. Braun), als “schwierig” (Fr. Abendrot) und als “schlimm” (Fr. Silber) – und führten gleich mehrere Gründe dafür an:

1. Die Langeweile erreichte ein Ausmaß, wo das Zeitempfinden zu leiden begann.
2. Da die Situation die Beschäftigten bald *unterforderte*, beeinträchtigte dies außerdem:
(a) das subjektive Wohlbefinden (b) die persönliche Fitness und damit (c) die körperlichen und geistigen Fähigkeiten, die man im Beruf erworben hatte und benötigte
3. Die fehlende Arbeit ließ die Anwesenheit vor Ort als fragwürdig erscheinen.

413 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 442

414 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 461

415 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 25, Zeile 825

416 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 443

417 Mitarbeiter-Interview, Fr. Schwarz (N. geändert), Nr. 1, Seite 14, Zeile 470

Zeitempfinden

Die Untätigkeit und Langeweile erreichten ein solches Ausmaß, dass die Arbeitskräfte zunehmend das Gefühl für die Zeit verloren. Im Gespräch drückten sie dies oft über Vergleiche mit dem früheren Alltag aus:

“Normalerweise bist am Samstag allerweil – wennst den ganzen Tag gewesen bist – hast in der Früh a biss'l umadum, dann war's scho z'Mittag, hast wieder biss'l umadum, bist scho wieder heimgangen. [P2: Oft an Stress wirklich gehabt!] – Jetzt dann kommst, am Samstag in der Früh, wannst wieder den ganzen Tag hast, und es kommt dir vor, wie wennst Montag in der Früh einegehst und jetzt wartest bis [es] Samstag wird.”⁴¹⁸

“Weil da bin ich in der Kassa gessen und dann denk ich mir: ich weiß jetzt nicht, wie spät ist es jetzt eigentlich? Kann ich net schon kurz auß'e einen Kaffee trinken? Und dann war ich gerade a Stund in der Kassa. Und ich hab mir gedacht, ich bin schon mindestens drei Stunden da.”⁴¹⁹

“Ich weiß schon gar nimmer, welches Datum wir grade haben, weil keine Lieferung mehr kommt und wir jeden Tag jetzt eigentlich dasselbe machen. Herumsitzen und warten”⁴²⁰

Offensichtlich erlebte das Personal die Dienstzeiten in der Insolvenz irgendwann als quälend lang. Auch die verschiedenen Werkzeuge, früher durch wechselnde Kundenaufkommen, Lieferungen und Arbeitsaufgaben gut zu unterscheiden gewesen, registrierten manche nur mehr als ein gleichgültiges Einerlei. Ohne Abwechslung bei der Arbeit, und schlimmer noch: überhaupt ohne Arbeit, fehlte dem Zeitempfinden ein wichtiger Bezug. Einige Angestellte versuchten die immer häufiger auftretenden Zeiten erzwungener Inaktivität dadurch zu überwinden, dass sie die wenigen verbliebenen Tätigkeiten immer langsamer und noch langsamer verrichteten. “Wir wollten das [zwei Paletten Restware wegräumen, Anm.] eigentlich ausdehnen, dass wir den ganzen Tag was zu tun haben – und um 11 waren wir fertig. Obwohl wir es so langsam gmacht haben, wie es geht.”⁴²¹ Andere begannen, sich Arbeiten zu widmen, die bisher als völlig nachrangig galten (z.B. im Lagerraum Spinnweben entfernen oder dort die Fliesen putzen). “Da sucht man sich dann Aufgaben. [...] Eigentlich ist die Arbeit *unnötig*. Aber eine Beschäftigung muss da sein.”⁴²² Beide Strategien schafften indes keine dauerhafte Abhilfe.

Unterforderung

Der Begriff unterstellt eine Kluft zwischen dem persönlichen Leistungswillen und Leistungsvermögen *auf der einen Seite*, und der konkreten Arbeitsanforderung *auf der anderen Seite*, die gemessen daran zu niedrig ist. Dass die Arbeitsanforderung gegen Ende minimal war,

418 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 17, Zeile 581

419 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 471

420 Telefonat, Mitarbeiterin Fr. Glanz (N. geändert) vom 27.01.15

421 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 693

422 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 28, Zeile 1001

wurde bereits erwähnt. Bereits die Klage über Langeweile indiziert, dass dies viele der Mitarbeiter/innen problematisch fanden. Noch greifbarer wird die subjektive Unterforderung, wenn man neben dem *mentalen* Phänomen der Langeweile auch betrachtet, wie es den Verkaufskräften *körperlich* damit erging, fast nichts zu tun zu haben:

“Wir sind schwere Arbeit gewohnt. Ich für meinen Teil hab jetzt einmal drei Kilo zugenommen. Weil mir die körperliche Bewegung fehlt. Klar renn ich im Geschäft herum, aber ich habe keine körperliche Arbeit mehr.”⁴²³

“P1: Eben, man wird so träge dann. Die eine Kollegin geht sogar rennen jetzt, weil's einfach an Ausgleich braucht, ja. Normal machen das Büroleute, ja [lacht]

Forscher: Normal rennt ihr eh in der Filiale dauernd herum?

P2: Ja. Na also oft san Tage gewesen, also da – pffff – war's schon stark oft. Wost wirklich hin [=kaputt] heimkommen bist.

P1: Da machst sicher zehntausend Schritt. Jetzt da: Is' schon viel, wenn ma 10 Schritt machen.

P2: Das ist halt auch kein Arbeiten. Wennst es g'wohnt bist, und du willst eigentlich [aktiv sein]”⁴²⁴

“P2: Da [an der Kassa] tamma immer tauschen, net. Da quälst dich a biss'l ab, dann gehst wieder hintere, Pause machen.

Forscher: Aber das is a nix, den ganzen Tag Pause machen, ihr seid's ja wahrscheinlich a gewöhnt, die Arbeit. [P1: Ja.]

P1: Ja.

P2: Drum hab' ich ja g'sagt: Ich bin des g'wöhn't, den ganzen Tag was zu tun.”⁴²⁵

Besonders bei jenen, die zuvor oft Lieferungen zu verräumen hatten, war der Energiestoffwechsel durch jahrelange Gewöhnung immer noch auf Leistung und dauernde Kraftanstrengung ausgerichtet. Als die Auslastung und Bewegung durch Arbeit fehlte, fühlten sich die Betroffenen auch körperlich unwohl in dieser Situation. Anfänglich dominierte darum Unruhe, später Trägheit. Für den neuen Dauerzustand stundenlangen Wartens auf die endgültige Betriebsschließung benötigte der Körper kaum noch Energie. Wenig überraschend drohten unerwünschte Gewichtsveränderungen⁴²⁶, so die Verkäufer/innen keine Gegenmaßnahmen ergriffen. Ebenso verursachte die fehlende Auslastung Einschlafprobleme: “Du bist zwar miad, du bist den ganzen Tag lasch [vom Nichts-Tun], bist miad und auf'd Nacht kannst nachher aber net einschlafen”⁴²⁷. Dass manche schließlich dazu übergingen, die Bewegung, die in der Arbeit weggefallen war, durch Freizeitaktivitäten wie das erwähnte Lauftraining zu ersetzen, verrät, wie sehr die langen Phasen erzwungener körperlicher Passivität das subjektive Wohlbefinden einiger Mitarbeiter beeinträchtigte. Der frühere Alltag hatte das genaue Gegenteil von ihnen verlangt. Selbst wenn man an der Kassa sitzt, sind die Arme täglich

423 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 40, Zeile 1454

424 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 636

425 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 23, Zeile 761

426 Zudem sagten manche, man habe auch aus der entstehenden Langeweile mehr als früher zu essen begonnen. “Weil früher bist net zum Essen kommen. Hast ka Zeit gehabt. I war heute zweimal Mittag Essen!” (Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun, Nr. 1, Seite 19, Zeile 634)

427 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 18, Zeile 600

tausendfach in Bewegung und man muss ständig Waren ergreifen, schieben, drehen, beiseitelegen oder sogar *wuchten* – auch dies auf Dauer eine “schwere, anstrengende Arbeit. Kann mir keiner erzählen, wenn da Paletten mit Bier kommen, wie wir das gewuchtet haben. Da haben die Männer so geschaut”⁴²⁸ Die Verkäufer/innen hatten sich diesen Anforderungen körperlich angepasst und waren auf entsprechende Leistung getrimmt gewesen. Der insolvenzbedingte Notbetrieb erforderte indes nur mehr ein Minimum an Bewegung und Anstrengung. Dass sich viele damit auch körperlich unwohl fühlten, liegt auf der Hand.

Allmählicher Verlust erworbener Fertigkeiten (De-Skilling)

Dies führt zu der Frage, was mit einem früher erworbenen Können passiert, wenn sich Körper und Geist irgendwann doch an die Situation des Nichts-Tuns anpassen. Dass die Auslastung fehlte, bedeutete in diesem Sinne nicht nur: Man fühlte sich unterfordert. Es bedeutete auch: Es fehlte der Gegenstand, an dem die Arbeitskräfte die eigenen körperlichen und geistigen Fertigkeiten, die sie für diesen Beruf benötigten, bisher eingeübt und durch tägliche Praxis aufrechterhalten hatten. In so einem Fall bilden sich die Fertigkeiten auf ein niedrigeres Niveau zurück – zugespitzt formuliert drohten sie zu verkümmern. In den Interviews wurde die Problematik mehrfach angesprochen, sowohl was eher körperliche, als auch, was geistige Arbeitsinhalte betrifft. Die geistige Ebene betreffend, sagte eine Befragte, als sie das erzwungene Abwarten in den ausverkauften Supermärkten kommentierte, geradeheraus:

“Man vereinsamt, man verödet. Und man verblödet auch.

Forscher: Deine Fähigkeiten, die ja nur Bestand haben, wenn du sie ausübst, leiden auch, meinst du?

Man verblödet. Ich müsste jetzt echt nachdenken, wie ich jene Arbeit am Computer erledige, weil ich sie nicht mehr täglich erledige. Ich müsste wirklich nachdenken, wo ich aufpassen muss bei der Bestandskontrolle. Das ist kein Zuckerschlecken – Bestandskontrolle ist ein wesentlicher Faktor gewesen. Das fällt alles weg.”⁴²⁹

Vor der Insolvenz waren dem Personal allerlei Tätigkeiten, etwa die Bedienung von Spezialprogrammen auf den Büro- und Kassenscomputern, in Fleisch und Blut übergegangen, so kompliziert sie anfangs vielleicht zu erlernen waren. Sobald aber im Konkurs die Routine fehlte, bestand die Gefahr, sich dieser Dinge nur mehr schwer zu erinnern, manches überhaupt zu vergessen. Jeder kennt das: Vieles verlernt man wieder, wenn man es länger nicht anwendet. So manches, das man in der Schule lernt (z.B. einen Handstand machen), verschwindet mangels Übung nach den Prüfungen wieder. Benötigt man dieses Wissen und Können später nicht mehr, ist das nicht der Rede wert. Im vorliegenden Fall litten, je länger die Insolvenz sich hinzog, allerdings berufsrelevante Fertigkeiten, die die Basis dafür bildeten, auch *künftig* am Arbeitsmarkt und im Job zu bestehen. Darüber waren sich einige der Befragten selbst sehr im Klaren. Sie wussten, dass sie das fachliche Know-How *und* die körperliche Ausdauer bald wieder in vollem Umfang benötigen würden:

428 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 666

429 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 45, Zeile 1644

“Wir werden das dann gar nimmer gewöhnt sein. Weil wer weiß, wie lang wir da jetzt vom Zusperrern bis zur [möglichen] Neueröffnung zuhause sind, ja, oder vielleicht nur Einschulung fahren, in anderen Filialen, oder wie das halt dann sein wird, oder einräumen dürfen die neue Ware, aber in diesem Zeitraum vor allem, es wird dann a Wahnsinn werden, da wer'ma dann 100 Prozent, 120 Prozent geben müssen [...] [Erzählt dann, in ähnlichen Fällen von Supermarkt-Neueröffnungen war es überhaupt so:] da ist *alles* ausgrissen worden, und die haben nachher, 3 Tage vor der Neueröffnung haben sie nachher, habens *schichtweise* arbeiten müssen, Tag und Nacht, mit dem Einräumen. Weil das alles komplett leer war, das hat alles eingräumt gehört. Des werden wir wahrscheinlich auch haben. Und wenn ma jetzt da zwei Monat lang nix zum Arbeiten haben, das nachher nimmer gwohnt san [...] – das wird auch einegehn.”⁴³⁰

Die Problematik einer Arbeitssituation, in der die Beschäftigten über lange Zeit nichts Nennenswertes zu tun haben, ist also zeitlich nicht auf die Gegenwart begrenzt. Sie reicht bis in die Zukunft hinein.

Sinnkrise

Bezogen auf die Frage, wie die Betroffenen ihre finale Arbeitssituation erlebten, ist nach der Unterforderung und den absehbaren Folgen daraus ein weiterer Aspekt zu erwähnen: Der drastisch schwindende Sinn, den viele ihrem Dienst noch abgewinnen konnten. Im Konkurs trafen hier zwei Dinge aufeinander, die beide demoralisierend wirkten. Da ist einerseits vom ersten Tag an das Bewusstsein, dass der Betrieb und damit auch der eigene Arbeitsplatz wohl dem Untergang geweiht ist. Wie beschrieben, stellten sich die Angestellten sofort die Frage, ob es einen Sinn habe, in diesem Betrieb weiterzuarbeiten, wobei es sowohl jene gab, die dies verneinten, als auch jene, die dies nach einigem Zögern noch bejahten (Kap. II.5). In der fortgeschrittenen Insolvenz stellte sich zweitens aber *zusätzlich* der Eindruck ein, man werde mangels Arbeit an Ort und Stelle gar nicht mehr gebraucht. Dies ließ erneut Zweifel daran aufkommen, was man hier noch solle. Vor der Insolvenz hatte der Eigentümer die Arbeitskraft der Mitarbeiter in den Supermärkten tatsächlich intensiv beansprucht. Die Verkäufer/innen wussten früher: Es ist tatsächlich *notwendig*, dass sie vor Ort anwesend sind – sonst läuft der Laden nicht. Am Ende der Insolvenz traf dies dagegen kaum mehr zu. Man hatte nicht den Eindruck, noch ernsthaft benötigt zu werden:

“Vorher war's umgekehrt. Da hast net gwusst, wo'st die Leut hernehmen sollst. Und jetzt da – [...] hamma halt mittlerweile immer wen in Zeitausgleich oder Urlaub g'schickt, aber irgendwann amal hört sich das a auf, net. Und dann samma [soundsoviele] Leut da, wo ma net wissen: Was?”⁴³¹

„Es wird sinnlos, ja. Wir sitzen eigentlich in den Filialen. Wir haben die Hauptaufgabe Obst einräumen, dann kommt vielleicht MoPro [=Molkereiprodukte] einräumen, und dann sin' ma's eigentlich.“⁴³²

430 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 18, Zeile 608

431 Mitarbeiter-Interview, Hr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 23, Zeile 781

432 Mitarbeiter-Interview, Hr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 27, Zeile 962

Was sollen wir in dieser Filiale noch, wenn es keine Ware, keine Kunden, keine Arbeit mehr gibt, lautete die unangenehme Frage, über die die Verkäufer/innen am Ende immer wieder stolperten. Manche versuchten, diesen empfindlichen Punkt wie erwähnt zu umgehen, indem sie sich bemühten, zur Ablenkung doch noch Aufgaben zu finden, mit denen man die Zeit füllen konnte. Auch hier kam aber die böse Ahnung, dass die Arbeit *an sich*, wie der Volksmund sagt, wohl »für die Katz« war, zeitweise wie ein Bumerang wieder zurück: "Ich stelle da die [restliche] Ware zusammen, aber die Frage ist schon, was es noch bringt. Es kann morgen schon ein Rund-Mail kommen, dass es aus ist."⁴³³ Es war eine vernichtende Einschätzung der Lage, die sich hier aufdrängte. Die Alternative zum ritualhaften Fortsetzen einzelner Arbeitsaufgaben bestand unter solchen Bedingungen darin, die letzten verbliebenen Handgriffe, die sehr wahrscheinlich niemandem mehr nützten, überhaupt auf ein Minimum zu reduzieren. Ein Teil der Belegschaft tat dies nach Wochen des Haderns mit dem beruflichen Selbstverständnis schließlich auch, weil sie keinen Sinn mehr darin erkennen konnte:

"Früher hast 'putzt, wennst wirklich a'mal Luft g'habt hast, ja, und da samma oft schon net dazukommen. Wir haben uns echt auch anstrengen müssen, dass wir zwischendurch auch schauen, dass das alles schön sauber bleibt, ja. Aber was willst' jetzt putzen, wenn wir in zwei Wochen sperren? Für wen putz ich da?

Forscher: Ja eh.

P1: Vor allem: Es werden vielleicht die ganzen Fliesen außeg'haut. Für wen willst da jetzt noch putzen und aufwaschen.

P2: *Es hat alles irgendwie kan Sinn, es erscheint alles so sinnlos.* [lacht]. Ja, leider."⁴³⁴

Die Schilderung beginnt hier mit einzelnen fraglich gewordenen Tätigkeiten. Am Ende des Nachdenkens über die eigene Lage steht der verallgemeinerte Befund, dass die eigene Tätigkeit und der Supermarktbetrieb als Ganzes nun sinnlos geworden sind. Das Gefühl, in der Insolvenz mangels Arbeit *und* mangels Zukunftsperspektive am Arbeitsplatz die eigene Lebenszeit zu vergeuden, brachten viele Betroffene entsprechend deutlich zum Ausdruck.

*

Fassen wir zusammen: Dass im Konkurs nach wenigen Wochen die Arbeit wegfiel, veränderte den Alltag der Verkäufer/innen ein zweites Mal drastisch.⁴³⁵ Sie waren damit, in scharfem Kontrast zum früheren Hochbetrieb, zunehmend zu Passivität und Inaktivität verurteilt. Diese Situation war für die Mitarbeiter ungewohnt und führte zu Langeweile. Da dies harmlos klingt, muss hinzugefügt werden: Je länger der Zustand der Arbeits-Losigkeit dauerte, umso belastender empfanden ihn die Betroffenen. Kennzeichen dessen waren die Beeinträchtigung des Zeitempfindens, ein vermindertes subjektives Wohlbefinden, schwindende Fitness, und ein körperliches Unwohlsein durch fehlende Arbeitsauslastung. Mit der Unterforderung einhergehend bemerkten die Arbeitskräfte, dass ihre antrainierten Fertigkeiten zurückgingen, je länger diese andauerte (*De-Skilling*). In weiterer Folge verstärkte das

433 Feldprotokoll vom 02.01.2016

434 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 661

435 Die erste drastische Veränderung war die Ankündigung der Insolvenz selbst. Siehe Kap. II.2

Fehlen nennenswerter Arbeit schließlich die Zweifel daran, ob es richtig und sinnvoll sei, in der Insolvenz weiter Dienst zu verrichten, bis es zur Schließung käme. Bei einigen setzte am Ende (neuerlich) eine Sinnkrise ein.

So, wie sich die Situation nach einiger Zeit darstellte, wollte eine der Interviewten diese schon gar nicht mehr mit dem Wort *Arbeit* in Verbindung bringen. Sie bezeichnete die verbliebene Tätigkeit als bloßen »Anwesenheitsdienst«, bei dem man seine Stunden „*absitzen muss*, nimmer arbeiten sondern *absitzen muss*.“⁴³⁶ Die Wortwahl ist wohl nicht zufällig sinnverwandt mit einem Gefängnisaufenthalt. Weil die eigene Anwesenheit zum Schluss als unangenehm, als sinnlos, oder als beides zugleich empfunden wurde, hätten sich viele der Situation gerne entzogen – durften es aber nicht. Mangels Information verstand man nicht recht, weshalb der Masseverwalter die Filialen im nahezu ausverkauften Zustand so lange offen hielt. Denn abgesehen davon, dass die erzwungene Wartestellung den Interessen der Arbeitskräfte zuwiderlief, rechnete sich dies auch betriebswirtschaftlich immer weniger: Die Einnahmen, die die Supermärkte mit den letzten Restposten noch generierten, standen in einigen Fällen in keinem Verhältnis mehr zu den Betriebs- und Personalkosten. Auf diesen Umstand wiesen die Befragten wiederholt hin:

“Da kassiert man dann mal 5 Euro, dann wartet man eine halbe Stunde, bis der Nächste kommt, und dann, wennst Glück hast, hast 10 Euro zum Kassieren.“⁴³⁷

“Wir haben eingenommen 50 Euro, Bargeld, ohne Bankomat. Aber bitte, für eineinhalb Stunden Kassieren, 50 Euro.“⁴³⁸

“Forscher: Jetzt war grad der LKW da?

P2: Ja, der bringt a biss'l a Frische und Obst. Da hamma a[uch] net viel. Um 25 Euro [sic] hat sie Obst bestellt, so a Halbpaletten. Und a biss'l a Frische. Das, was sie uns zuteilen.“⁴³⁹

“Jetzt kommen ja extrem wenig Leut'. Jetzt sitzt du manchmal a halbe Stund', ohne dass irgendwelche Leut einkommen. [Forscher: Also nimmer diese 700, 800?] Geh. 7, 8 vielleicht. [lacht]“⁴⁴⁰

Vor Ort weiter »Anwesenheitsdienst« zu versehen, erlebten einige also nicht nur persönlich als sinnlos: Auch vom unternehmerischen Standpunkt erschien dies als fragwürdige Angelegenheit. Wie man es drehte und wendete, die Situation, in der sich die Angestellten in der fortgeschrittenen Insolvenz wiederfanden, blieb durchwegs *widersprüchlich*: Ohne dass es noch nennenswert Arbeit gab, blieb man am Arbeitsplatz zum Dienst verpflichtet, und ohne dass sich so noch viel verdienen ließ, blieben die Geschäfte für Kunden geöffnet. Einige begannen sich zu fragen, wieso der Masseverwalter, wenn er die Filialen unbedingt weiter betreiben wolle oder müsse, nicht wenigstens die Öffnungszeiten reduziere:

436 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 22, Zeile 754

437 Mitarbeiter-Interview, Fr. Neurot (N. geändert), Nr. 1, Seite 21, Zeile 690

438 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Seite 9, Zeile 299

439 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 7, Zeile 213

440 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer (N. geändert), Nr. 1, Seite 16, Zeile 522

“Wir haben auch gesagt: Es wäre gescheiter, er sperrt später auf. Weil Frühstück können sie sich bei uns eh keines mehr kaufen. Oder er sperrt früher zu. Oder beides. In der Früh später auf, in der Nacht zeitlicher zu, nicht. Aber des war nicht der Fall.”⁴⁴¹ Ein solches *Hinterfragen* der Situation, während es gefühlsmäßig kein Entkommen aus ihr gab, blieb indes eine zweiseitige Angelegenheit. Andere Betroffene teilten mit, dass sie sehr bedacht darauf waren, gerade dies zu unterlassen: “Wenn ich jetzt [...] hinten sitz mit meinem Kaffee und meinem Tschick [=Zigaretten] und nicht weiß, was ich tun soll, weil keine Arbeit mehr da ist, da fängt man zum Denken an. Und wenn man da zum Denken anfangt, dann muss man wirklich aufpassen! Das muss man definitiv ausschalten.”⁴⁴² Denn mancher merkte im Konkurs: Wenn man sich die Widersprüche und Paradoxien der entstandenen Situation zu deutlich bewusst machte, stieg das Unbehagen, die psychische Belastung nur noch weiter – und vermied darum den Gedanken daran. Jedenfalls fragten sich alle Betroffenen, wie lange man diesen Zustand noch erdulden werde müssen.

441 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert); Nr. 1, Seite 15, Zeile 478

442 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert); Nr. 1, Seite 28, Zeile 991

7.3. Wie lange noch? Im Ungewissen, angespannt, ausgeliefert.

Denken wir an den Anfang der Ereignisse zurück: Als die Insolvenz der Handelskette Zielpunkt ausgerufen wurde, gerieten die Arbeitskräfte überraschend in eine ihnen unbekannte, fremde Situation, die bei vielen eine Art Schock, Ratlosigkeit, Verzweiflung auslöste (Kapitel II.2.2). Denn die Insolvenz erschütterte zahlreiche Gewissheiten des bisherigen Alltags gleichzeitig: Dass die Arbeit wie bisher weitergehen werde, dass man normal entlohnt würde, dass der Betrieb weiterlebe, dass man dem Eigentümer hier vertrauen könne, dass man darauf Lebenspläne aufbauen könne, u.a.m. Die Insolvenz stellte dies alles infrage – ein regelrechter Katalog an Fragen wartete darauf, beantwortet zu werden. Bis dies nicht geschah, herrschte große *Ungewissheit und Anspannung*. Man befürchtete das Schlimmste. Sofort bemühten sich eine Reihe von Institutionen darum, die Leute zu beruhigen: Mehrere Interessenvertretungen informierten über das weitere Prozedere und darüber, welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen. Auch der Masseverwalter, der die Funktion des Arbeitgebers übernahm, trat an die Belegschaft heran und erläuterte, welche Schritte er plane, um die Insolvenz in geordnete Bahnen zu lenken. Wenn schon nicht der Firmeneigentümer, so kümmern sich zumindest diese hinzugezogenen Fachleute um die Interessen der Arbeitnehmer, war der Eindruck, den man gewinnen musste.

Über ein Bieterverfahren sollten möglichst große Teile des Supermarktnetzes an die Konkurrenz veräußert werden. In einer *ersten Etappe der Ungewissheit* fieberte die Belegschaft daraufhin dem Ausgang dieses Bieterverfahrens entgegen, bis der erste Rückschlag bekannt wurde: Für ca. die Hälfte der 229 Filialen legte niemand ein Angebot. Gegründet auf einen Gerichtsbeschluss, sandte der Masseverwalter allen Supermärkten kurz nach Weihnachten daraufhin eine Liste jener Standorte, die zum Jahreswechsel schließen mussten (Details in Kapitel II.3). Das Personal dieser Standorte – 1.250 von 2.708 Mitarbeiter/innen – erlangte dadurch zumindest in dem einen Punkt Gewissheit, dass es für sie am bisherigen Standort keine Zukunft mehr gäbe, obwohl zahlreiche andere Fragen offen blieben, etwa, wann und wie die Schließung vollzogen werde und wann und wie man das Arbeitsverhältnis beenden könne.⁴⁴³ Auffällig ist nun: Bereits Befragte dieser Teilgruppe, die die Situation der unsicheren Gegenwart und Zukunft am vergleichsweise kürzesten mitmachen mussten (ca. einen Monat lang), wiesen mit Nachdruck darauf hin, wie es ihnen zusetzte, so lange blindlings weiterarbeiten zu müssen, ohne zu wissen, wie es mit dem Unternehmen, dem Supermarktbetrieb, ihrem Arbeitsplatz und ihrem Dienstverhältnis weitergehen werde.

“So etwas habe ich noch nie erlebt. Weil erstens habe ich noch nie eine Insolvenz erlebt. Man hört davon, aber betroffen war ich noch nie davon. Aber dieses Nicht-Informiertwerden: Das ist schon schlimm. Weil man nie weiß: Was passiert jetzt, oder: was passiert morgen, oder übermorgen. Das ist schon blöd. [I: Und was hat Sie da am meisten gestört?] Na einen so in der Luft hängen lassen, net. Weil du wirst über alles in allerletzter Sekunde informiert. Und das ist halt nicht lustig.”⁴⁴⁴

443 Aus diesem Grund organisierte der Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen zeitnahe zu den Schließungen erneut Informationsveranstaltungen.

444 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 8, Zeile 249

„Wir wussten gar nichts. Und wir haben Häppchen für Häppchen mehr Informationen bekommen und es gibt immer noch Bereiche, wo wir einfach nichts wissen!

F: Habt ihr dann eure Chefs gefragt? Haben die dann gesagt, sie wissen auch nix?

Genau. Die haben genausowenig gewusst wie wir.“⁴⁴⁵

„Forscher: Und Informationen habt ihr alles bekommen, was ihr wolltet, aber wahrscheinlich erst nach und nach, und habt's von einer Woche zur anderen nicht gewusst, oder?“

P2: Ja, weil ich hab dauernd zu ihr gesagt: Schau eine [=hinein] in den PC, und: neues Rundschreiben, Rundschreiben, Rundschreiben.

Forscher: Das ist dann eine Belastung?

P2: Ja sicher ist es eine Belastung! Weil- [wird von Kollegin unterbrochen]

P1: Ja weil immer ist von Betriebsrat etwas gekommen, diese Bewerbungen [gemeint sind: weitergeleitete Stelleninserate, ein Service des Betriebsrats, Anm.], oder diese Versammlungen, sowas, für uns. Wir haben alles geschaut, alles ausgedruckt, mitgenommen.“⁴⁴⁶

Belastend und schlimm ist es, so lange nicht zu wissen, wie es weitergeht, lautete also der Tenor bereits bei denjenigen, für die sich schon nach einem Monat herausstellte, dass der Arbeitsplatz aufgelassen wird. Die *andere Hälfte* der Belegschaft hingegen konnte aus dem Faktum, dass ihre Filiale weiter offen blieb und nicht auf der erwähnten Schließungsliste zu finden war, *folgern*, dass es einen Interessenten für diese gebe. „Da war schon ein kleiner Hoffnungsschimmer amal da, ja.“⁴⁴⁷ Doch eine *positive* Information im Sinne eines Schreibens oder einer mündlichen internen Ankündigung, die darlegte: Dieser Supermarkt wird zu dem folgenden Datum geschlossen, dann vom Betreiber X übernommen, und dies bedeutet für die Arbeitskräfte nun das Folgende – eine solche Information fehlte dem Personal an vielen Standorten weiterhin. Auch über die Presse wurde zuerst nur bekannt, dass bestimmte Betreiber, etwa REWE und SPAR, eine Anzahl von Filialen übernehmen wollen und wahrscheinlich auch werden, nicht aber, um *welche Standorte es sich handelt* (was auch die Kunden ungeduldig machte, vgl. Kap. II.4.4). Nur in Einzelfällen sickerten Details durch. Gleichzeitig ließ der Masseverwalter im Jänner 2016 mehrere nicht auf der erwähnten Liste geführte Filialen unerwartet schließen, von denen man angenommen hatte, es gebe einen Interessenten, die Sache sehe gut aus: „*Jedes Mal denkst dir, okay, es geht jetzt no' weiter, dann [aber] krieg i wieder die Hiobsbotschaft: Die [Filiale soundso] sperrt zu – was ist mit uns?*“⁴⁴⁸ Damit war aus Sicht vieler Mitarbeiter wieder alles offen und sie mussten zittern, wie es weitergeht: „Heute könnte meine Filiale einen Anruf kriegen: Ihr seid's mit morgen geschlossen. Keiner sagt uns was, keiner gibt uns irgendeine Information, wo man sagen könnte: Okay, es zahlt sich aus, dass 'ma weiter machen.“⁴⁴⁹ Es begann eine *zweite längere Etappe der Ungewissheit*.

445 Mitarbeiter-Interview, Hr. Abendrot (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 460

446 Mitarbeiter-Interview, Fr. Schwarz, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 10, Zeile 319

447 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 651

448 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann (N. geändert), Nr. 1, Seite 21, Zeile 693

449 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 2, Zeile 38

Diese zweite Etappe der Ungewissheit belastete die Betroffenen einerseits deshalb noch stärker, weil immer mehr Zeit verging. Andererseits trafen für diese Gruppe jetzt auch sämtliche unangenehmen Umstände an ihrem Arbeitsort dauerhaft zusammen, die in den vorigen Kapiteln beschrieben wurden. Auch deshalb wurde die Frage, wie lange man nun noch durchhalten müsse, fortan umso dringlicher erlebt: Wie lange noch herumsitzen in der Tristesse der nahezu menschenleeren und ausverkauften Verkaufsräume? Wie lange noch leidigen Anwesenheitsdienst ohne echte Arbeit verrichten? Wie lange noch, bis man am eigenen Standort die Lichter ausmachen und zusperren müsste? Bis man danach das Arbeitsverhältnis beenden könne, ohne Ansprüche zu verlieren? Aber auch: Wie lange noch hoffen und bangen, ob man von der Konkurrenz übernommen würde? Wie werde das angebrochene Jahr 2016 für einen weitergehen? Auch wenn es unglaublich klingt: Die Befragten, die der Autor im Jänner und Februar 2016 noch in den Supermärkten antraf, beteuerten, auf keine einzige dieser Fragen eine Antwort zu haben.

“Wir wissen nicht, was passiert! Wir wissen nicht, ob wir übernommen werden, wer uns übernimmt. Wir wissen nicht, ob wir übernommen werden. Es sagt uns keiner, wann wir schließen. Die Bröckchen werden uns einfach hingeworfen - "arbeitets mit dem", "kommts mit dem aus". Zielpunkt weiß es selber nicht, es weiß ja nur der Masseverwalter, es weiß die Wettbewerbsbehörde, es weiß das Gericht, aber alle anderen nicht.“⁴⁵⁰

“Forscher: Und wisst ihr jetzt schon, wann ihr erfahrt, wie es weitergeht?”

P2: Nein. wir warten jeden Tag drauf. Das ist halt auch das!

Forscher: Das heißt, spätestens am Monatsende?

P1: Spätestens in zwei Wochen, wenn ma dann angeblich den letzten Tag da san, solltert mas erfahren.

P2: Wir hoffen, schon nächste Woche vielleicht, wir hoffen, wir warten ja schon jeden Tag drauf. Weil du willst ja wissen, was nachher ist und zu wem'st g'hörst.

P1: Aber im Februar ham' 'ma angeblich zu. [(...) Diese Vermutung erwies sich später als unrichtig, Anm.]“

P2: Also, dass die uns nix sagen – des ist halt des Mühsame. Des is das Mühsame jetzt, weilst scho' jeden Tag drauf wartest, dass'd endlich was Neues erfährst. Man ist schon richtig ungeduldig.“⁴⁵¹

“Forscher: Und es sagt auch keiner: Das ist jetzt die Firma A, ihr müsst euch dort amal bewerben, oder irgendsowas, sondern?”

P2: Na, na. Gar nix. Und auf das wart' ma ja. Dass uns _irgendwer_ was sagt. Und des is find i a Frechheit, dass uns die so zappeln lassen. Mein, es kann doch irgendwer sagen, hallo, die Firma sowieso hat das Geschäft 'kauft, und er will net, dass die Mitarbeiter da bleiben, also geht's. Warum geht das net so einfach? Da muss i wirklich bis am letzten Drucker warten?“⁴⁵²

450 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Seite 22, Zeile 767

451 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun, Hr. Kupfer (N. geändert), Seite 24, Zeile 821

452 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Seite 20, Zeile 678

Was mit den einzelnen Supermarktfilialen geschehen würde, diese Frage beschäftigte, irgendwo in der Ferne, verschiedene Spezialist/innen im Konkurs- und in nachgelagerten Prüfverfahren. Der Masseverwalter stand in Kontakt mit dem Schuldner, den interessierten Handelsketten der Konkurrenz, den Vermietern der Geschäftslokale, den Mitgliedern des Gläubigerausschusses, dem Gericht, der Wettbewerbsbehörde und anderen staatlichen Einrichtungen. Über die weiteren Geschicke des Betriebes wurde damit in einer Handlungsarena entschieden, zu der die Beschäftigten keinen Zugang hatten, und deren Protagonisten längere Zeit auf Geheimhaltung bedacht waren. Es hieß: Über geplante Übernahmen öffentlich etwas bekannt zu geben, solange die Verhandlungen laufen, sei nicht üblich, zum Teil auch rechtlich nicht erlaubt und kontraproduktiv gemessen am obersten Ziel des Konkurses, der bestmöglichen finanziellen Verwertung.⁴⁵³ In der Arena des Konkursverfahrens bestanden also teils andere Prioritäten und Relevanzstrukturen, als im Mikrokosmos der Supermärkte und im Alltagsleben der Angestellten, die dort weiter die Stellung hielten. Diese Kluft ließ sich im Fall Zielpunkt über Monate hinweg nicht zur Zufriedenheit der Beschäftigten überbrücken. Während die Spezialist/innen aus einer professionellen Distanz mit dem Fall befasst waren, hing für die Beschäftigten, die hofften, ein Nachfolger nähme sie auf, ihre wirtschaftliche Existenz und Lebensplanung vom Ausgang des Ereignisses ab.

Einige der Betroffenen erlebten die verfahrenre Situation als regelrechtes *Handlungsdilemma*: Einerseits lebte die Hoffnung auf eine Personalübernahme durch die Konkurrenz (vgl. Kap. II.5.4.3). Viele wollten diese Option, die ihnen das Liebste gewesen wäre, nicht aufs Spiel setzen und darum die Schließung und Verkündung der Verhandlungsergebnisse abwarten. Alles auf eine Karte zu setzen, schien andererseits gefährlich. Und so begann so mancher spätestens, als überraschend weitere Filialen schlossen, ohne dass ein Nachfolger gefunden wurde, sich nebenher um eine neue Stelle umzusehen. Dabei stießen die Verkäufer/innen wegen der Insolvenz aber auf spezielle Probleme: Zahlreiche personalsuchende Unternehmen erwarteten Arbeitspapiere und Dienstzeugnisse, die den Beschäftigten im Konkurs zunächst *nicht* ausgestellt werden konnten. Noch schwerer wog, dass die Betriebe, bei denen sich die Angestellten bewarben, oft einen zeitnahen oder fixen Eintrittstermin planten (eine gängige Praxis). Hier lag die Krux bei der Sache: Man wusste eben nicht, wann einem bekannt gemacht würde, wie es mit dem eigenen Supermarkt weitergehe, wann dieser geschlossen würde, wann man berechtigt austreten dürfe. Es war unmöglich, einem personalsuchenden Betrieb verlässlich zu sagen: Ich werde ab diesem oder jenem Datum frei sein und eintreten können. Hierauf konnte freilich nicht jede Firma Rücksicht nehmen; das genannte Handicap benachteiligte somit die im Betrieb Verbliebenen auf dem Arbeitsmarkt gegenüber Bewerbern, die sofort eine Stelle antreten konnten. Manche Betroffene beklagten zudem, dass sie früh einen alternativen Job in Aussicht gehabt hätten, diesen aber (wie sie glaubten) nicht annehmen durften, aufgrund des Zwangs, in der Insolvenz weiterzuarbeiten (vgl. Kap. II.5.2). Und schließlich ahnten diejenigen, die bald schon den zweiten und dritten Monat im bankrotten Supermarkt die Stellung hielten, dass sie sogar gegenüber ihren Ex-Kolleg/innen, die bereits nach einem Monat austreten konnten, benachteiligt sein würden, falls sie doch nicht in einen Nachfolgebetrieb aufgenommen würden:

453 Experteninterview, ISA, Fr. Mag. Ristic, Seite 12, Zeile 407

“Es sind wahnsinnig wenige Stellen frei. Und die, die jetzt noch arbeiten, sind eigentlich im Nachrang, ja. Die, die jetzt schon frei sind, können natürlich jetzt schon Bewerbungen machen und losschicken, was auch immer, und sich amal informieren. Das können die, die jetzt noch im Geschäft sind, nicht”⁴⁵⁴ (oder zumindest nicht so leicht).

Auf dem Spiel stand für die Beschäftigten nicht weniger als die künftige Absicherung ihrer wirtschaftlichen Existenz, weshalb diese ein lebhaftes Interesse hatten, so früh wie irgend möglich zu erfahren, wie es weitergeht, und nicht erst vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Je mehr Zeit verging, ohne dass die Arbeitskräfte in den Stand der Verhandlungen eingeweiht wurden, desto stärker argwöhnten einige auch, dass man ihnen *negative* Nachrichten darüber, dass manche Deals doch nicht zustande kämen, bewusst vorenthalte. Indem offiziell alles weiter als offen dargestellt wurde, hielt man sie, wie sie vermuteten, weiter bei der Stange für die letzten Schließungs- und Auflösungsarbeiten.⁴⁵⁵ Zu beobachten war deshalb, dass die Betroffenen im Konkurs immer wieder von sich aus neue Anläufe unternahmen, um vielleicht doch irgendwie etwas über den Stand der Dinge zu erfahren. In den für diese Studie durchgeführten Gesprächen wurden die Mitarbeiter/innen gefragt, welche Wege ihnen im fortgeschrittenen Konkurs überhaupt noch offen standen, um in dieser Frage an Informationen zu gelangen. Die folgenden Interview-Auszüge sprechen hier Bände, denn sie zeigen: Egal, wo sich die Supermarktangestellten hinwandten, sie konnten lange Zeit kaum etwas Verlässliches in Erfahrung bringen:

“P1: Der Lieferant hat a' g'sagt: Am 23. ist das letzte Mal [unverständlich] Lieferung, sag' i': Guad is'. A paar Tag' drauf sagt er: Na, letzte Lieferung erst Mitte Feber. Na was?? Der weiß a net!

[(...) Das Gespräch dreht sich dann darum, dass die Angestellten, ohne zu wissen, wie es weitergeht, Dinge wie Urlaube, größere Ausgaben, ihre weitere Karriere nicht verlässlich planen können – Fazit:]

P1: Du kannst momentan nix planen, weil'st überhaupt ka Ahnung hast, wie, was, wann. [...]

P2: Na, wie g'sagt wissen tät' 'ma gern, wie's weiter geht, des is des Einzige, was 'ma wissen wollten, was uns leider keiner beantworten kann. Vielleicht der Chef morgen, wenn er kommt. Vielleicht weiß der was Neues.

Forscher: Na wer, wenn nicht der Chef?

P2: Er weiß' a net. Ab und zu schau' 'ma halt amal in Computer eine, ob was drinnen steht. [steht auf, geht nachschauen.]

P2: Das geht den ganzen Tag [so]: Schauen, ob was drin ist [(...) vertieft das]

Forscher: Und ihr könnt net einfach anrufen in der Zentrale?

P2: Gibt's ja nimmer. Es gibt nur mehr a Notbesetzung, des ist eigentlich nur mehr die EDV, die Clearingstelle und Personalbüro. Alle anderen- EDV ist, wenn ma Probleme min Computer haben, und Clearingstelle ist das Leergut, Buchhaltung ist noch, und Personal.

Forscher: Also es gibt einfach niemanden mehr, den man anrufen kann, der einem Auskunft gibt?

454 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 15, Zeile 513

455 Interview, Anonym, Zeile 686

P2: Nein.

P1: Nein.

Forscher: Betriebsrat a net wahrscheinlich?

P2: Na. Es gibt nur mehr a Postfach. Die hat a Postfach eingerichtet, wo ma Beschwerden, Fragen, oder was hinschicken kann [...]

Forscher: Verstehe. Und müsst ihr jetzt a nochamal auf die Gewerkschaft oder auf die Arbeiterkammer?

P2: Ja. Wenn ma nix erfahren. A Kollegin hat mi heut von [Standort X] anrufen, die haben eben erfahren, dass [sie] am Samstag schließen – denen is a nix gsagt worden, und die hat von sich aus einen Termin auf der Arbeiterkammer gmacht, für ihr Personal⁴⁵⁶

“Wir kriegen ja nur spärlich Information. Man kann auf die AK [Arbeiterkammer, Anm.] gehen. Die AK ist aber mittlerweile so: Die weiß selber nimmer Bescheid. Beim AMS [Arbeitsmarktservice, Anm.] – was ich gelesen habe auf Facebook – war es ja auch so: Die eine AMS-Dame hat das gesagt, die andere hat das gesagt. Es weiß die Linke nicht, was die Rechte tut, und umgekehrt.”(F)

“Forscher: Aber da ist es jetzt nicht so, dass du den einfach anrufen kannst, den Masseverwalter?”

Ich hab es versucht! [aber ohne Ergebnis. Zitat gekürzt, um die Anonymität zu wahren, Anm.]⁴⁵⁷

Das Wissen, dass durch die Vorgänge im Konkursverfahren die eigene wirtschaftliche Zukunft auf der Kippe steht und Arbeitslosigkeit droht, man auf diese fernen Vorgänge zugleich aber erstens keinen Einfluss hat, und zweitens daran scheitert, darüber bei Vorgesetzten, Lieferanten, in der Zentrale, beim Betriebsrat, Masseverwalter usw. etwas Verlässliches in Erfahrung zu bringen – diese Situationsmerkmale erzeugten bei vielen ein Gefühl des *Ausgeliefertseins*. Man ist versucht, die beschriebene Endsituation fast schon als *kafkaesk* (vage an Romane von Franz Kafka erinnernd) zu bezeichnen: Dieses Adjektiv ist vieldeutig, beschreibt aber in etwa ein „Gefühl der Bedrohung, der Unsicherheit oder des Ausgeliefertseins, etwa angesichts einer im Dunkeln liegenden Macht. [...] So sehen sich beispielsweise in Kafkas unvollendeten Werken »Das Schloss« und »Der Prozess« die Protagonisten einer undurchschaubaren und unerreichbaren Bürokratie ausgeliefert.“⁴⁵⁸ Wie dem auch sei – bei manchen Verkäufer/innen führte das Gefühl des Ausgeliefertseins nach einiger Zeit zu tiefer Resignation, wenn sie mitteilten, sie könnten nun nichts anderes mehr tun, als auf das Ende warten: „Wie die Titanic. Wir gehen mit unter.“⁴⁵⁹ Andere Betroffene wieder versuchten, sich vor einer solchen Endzeitstimmung zu schützen, indem sie sich umso mehr an die Hoffnung auf ein positives Ende klammerten.

456 Mitarbeiter-Interview, Fr. Goldmann, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 21, Zeile 696

457 Interview, anonym, Zeile 774

458 Sievers, Padrock 2017: 1f. Zur Bedeutung von Kafka für die Philosophie und Soziologie siehe auch Theodor, W. Adorno (1953), Gesammelte Werke, 10.1, Aufzeichnungen zu Kafka.

459 Mitarbeiter-Interview, Fr. Weiss (N. geändert), Nr. 1, Seite 20, Zeile 669

7.4. Schließung und Verlusterfahrung

Irgendwann kam er dann doch, der Moment, wo der zähe und immer noch zähere Notbetrieb dem Masseverwalter nicht mehr sinnvoll schien, und es darum hieß: Stopp, Aus, Ende. Der Prozess der Stilllegung gipfelte in der Schließung der Geschäfte; bei manchen früher, bei manchen später. Die Teams hatten dies noch selbst umzusetzen, als es soweit war und man die Kunden verabschiedete, abspernte und begann, das Lokal aufzulassen – eine Arbeit, die man noch hinter sich bringen musste; dann erst kam der Abgang. Parallel dazu standen die Verkäufer/innen vor der Entscheidung, ob sie nach dem Zusperrern gleich ihr Dienstverhältnis beenden sollen oder nicht; dies konnte sofortige Freiheit oder Arbeitslosigkeit bedeuten.

Abgrenzend zu anderen Betriebsstilllegungen ist festzuhalten: *Es war im Fall Zielpunkt strukturell unmöglich, dass alle Beschäftigten die Schließung gleich erlebten.* Der primäre Grund dafür: Für einen Teil von ihnen wurde am Ende das Erhoffte Wirklichkeit, und sie kamen bei neuen Betreibern unter; für die Mehrheit aber erfüllte sich dies nicht. Es machte einen großen Unterschied, ob man am selben Ort weiterbeschäftigt wurde; denn dann fiel der emotionale Verlust kleiner aus, war er weniger präsent, als in den Fällen, wo am Ende so gut wie nichts von früher übrig blieb. Sekundär spielten auch die verschiedenen Lebenssituationen der Betroffenen eine Rolle dabei, wie dies empfunden wurde; soziologisch interessieren allerdings an dieser Stelle mehr die Ähnlichkeiten im Erleben der Situation.

Nüchtern betrachtet verliefen die Schließungen der einzelnen Supermärkte oft unspektakulär. Doch viele Mitarbeiter empfanden die Ankündigung, dass ihr Standort jetzt stillzulegen ist, begreiflicherweise *dramatisch*. Bei einigen steigerte sich nochmals die Anspannung:

“Des war die Situation jetzt, der Auslöser, wie ma's erfahren haben, dass ma zusperren, das war jetzt des Schlimme für uns.”⁴⁶⁰

“Unser Bezirksleiter hat gesagt: Gemma, <XY>, sperren wir alles zu.' Ich so: 'Nein, lass uns arbeiten!'. [lacht] Ich konnte nicht! 'Nein, lass uns noch zwei Tage!'. 'Na was willst du arbeiten, du hast eh keine Ware schon!'. 'Na, lass mich noch zwei Tage hier!' [lacht]. Dann hat er wieder [gesagt]: 'Ja, Okay'.

Forscher: Das Loslassen?

Ja, es war wirklich so. Ich war irgendwie schockiert, als er mir gesagt hat, sperr'n ma zu, jetzt gleich, gemma ins Büro'. 'Nein, lass uns arbeiten noch zwei Tage!'. [lacht]⁴⁶¹

“[D]ie eine Kollegin, die hat schon fast ins rehren [=weinen] angefangen, die hat gesagt, sie will unbedingt am letzten Tag noch da sein. Und die Filialleiterin selber möchte' grad am letzten Tag net da sein, weil's g'mant hat: Da müssert sie rehren.

Forscher: Mhm. Also die Filialleiterin sagt, sie möchte net da sein, weil es ist dann doch irgendwie sehr bedrückend?

P1: Sehr emotional, ja.

P2: Aber für jeden, wenn man da den letzten Tag rausgeht.”⁴⁶²

460 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grünberg (N. geändert), Nr. 1, Seite 2, Zeile 41

461 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 17, Zeile 546

462 Mitarbeiter-Interview, Hr. Kupfer, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 28, Zeile 954

Auf der einen Seite fand man Beschäftigte, die das Herannahen der letzten Stunde derart belastete, dass sie dieser am liebsten ausgewichen wären – die sich davor schützen wollten. Auf der anderen Seite gab es Mitarbeiter, denen es ein großes Anliegen war, bis zum Schluss zu bleiben – sei es, dass sie auf die Übernahme hofften; sei es, dass sie würdig Abschied nehmen wollten oder dass sie schlicht noch nicht loslassen konnten. Diese Bedürfnisse sind verständlich und schließen einander nicht aus. Dort, wo jemand sie beide in sich vereinte, war er zwischen ihnen hin- und hergerissen. Auf die Frage 'dabeisein oder wegbleiben?' gab es nicht die eine richtige Antwort. Wer welchen Weg vorzog, war zugleich von praktischem Interesse, denn es musste bis zum Schluss der Dienst eingeteilt werden. Die Frage, *welche Teammitglieder denn den letzten Dienst verrichten würden*, erlangte so hohe Bedeutung. Innerhalb vieler Teams war dies zum Schluss nicht mehr starr festgelegt, man konnte sich absprechen und musste das auch, denn mangels Arbeit war die bezahlte Anwesenheit von Arbeitskräften über das Minimum hinaus überflüssig. Absprachen hierzu waren aber erst möglich, sobald bekannt wurde, wann die Schließung stattfinden wird.

Die ersten 114 Filialen, die den gerichtlich bestätigten Schließungsbeschluss weitergeleitet bekamen (Phase I), stellten sich darauf ein, dass ihr Markt am Samstag, dem 2. 1. 2016 das letzte Mal öffnen würde – bis überraschend die Order kam, dass doch schon am 31. 12. Schluss sein soll.⁴⁶³ Diese Änderung bewirkte einerseits, dass Beschäftigte, die den letzten Öffnungstag noch miterleben wollten und sich den Dienstplan passend arrangiert hatten, an dem vorverlegten Datum abwesend waren: "Und da hat mich eben meine Chefin angerufen und hat gesagt: Du, du brauchst übermorgen nicht kommen, weil wir sperren heute zu"⁴⁶⁴. Manchen gelang es daraufhin noch, privat dazuzustoßen; andere konnten nicht umdisponieren und blieben außen vor. Umgekehrt führte die Terminänderung dazu, dass Beschäftigte, die an dem aufwühlenden Schluss lieber *nicht* teilnehmen wollten, es dann doch mussten: "Ich habe mir gedacht, er soll zusperren, wenn <XY> in der Firma ist. Nicht, wenn ich dort bin [lacht]. Und nächsten Tag kommen die zusperren!"⁴⁶⁵. Jene Filialen, die im Jänner noch kürzer oder länger offen hielten (Phase II), erfuhren erst ein paar Wochen später, wann genau sie den Supermarkt schließen sollen. Auch hier wurde mancher Termin überraschend vorverlegt: "Weil ursprünglich war es ja geplant, dass wir mit 28.[01.2016] den letzten Verkaufstag haben. Und dann mit 29. definitiv anfangen mit dem Ausräumen", aber dann sei der Vorgesetzte gekommen und habe gesagt: "'So, Frau <Sowieso>, wir haben einen neuen Schließungstermin – Zweiundzwanzigster'. Ich natürlich: geschluckt!"⁴⁶⁶. Am stabilsten war der Termin, als er nach Monaten endlich bekannt wurde, bei den Filialen, die als Letztes im Februar 2016 schlossen (Phase III). Auch diese sperrte man mindestens einen Tag vor dem rechtlichen Schließungsdatum zu (genauere Daten fehlen).

Dass ihr Zielpunkt-Markt in Bälde schließt, zeigten die Verkäufer/innen den Kunden durch Plakate an; auf diesen Plakaten stand vorgedruckt: "*Schließung! Unser letzter Verkaufstag ist der: ____ . Vielen Dank für Ihre Treue!*". Das Personal schrieb das Enddatum darauf und hängte die Zettel an die Scheiben der Schiebetüren, der Fenster oder Vitrinen. Außerdem

463 Feldprotokolle 29.12.2015--02.01.2016 und die nachfolgend zitierten Interviews.

464 Mitarbeiter-Interview, anonym, Seite 7, Zeile 197

465 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 19, Zeile 628

466 Mitarbeiter-Interview, anonym, Zeile 39

klebten sie in vielen Fällen reihenweise Plakate auf, die zum Finale vermeldeten: "Ab sofort: GROSSER ABVERKAUF!" mit nochmals gesteigerten Rabatten (z. B. -50%, teils -80%). "Na: [die Kunden haben] geplündert alles, was wir gehabt haben!"⁴⁶⁷. Auch im Verkaufsraum erneuerte man für den letzten Warenrest die Schilder und Etiketten und stellte die verbliebenen Artikel für den Kunden zusammen. Arbeiten wie diese markierten für das Personal den Anfang vom Ende. Was im Zuge der Schließung alles zu tun war, entnahm die Filialleitung einem übermittelten "Schließungsläufer". Dieser erklärte, welche Arbeiten vor, während und nach dem letzten Öffnungstag noch zu erledigen waren, samt Checkliste zum Abhaken.

Dann kam der Tag, an dem man den Kunden das letzte Mal die Türe öffnete. Die Angestellten fanden sich für gewöhnlich schon vor der Öffnungszeit ein, und früher hatten sie dann im Lokal alles emsig vorbereitet; nun aber saß oder stand man beisammen und hatte fast nichts herzurichten bis Geschäftsbeginn. Manchen war es ein Anliegen, die wenigen verbliebenen Arbeitsschritte noch mit Andacht zu erledigen. Mit Kommentaren wie "Ehrensache" (Fr. Silber); "das war mir wichtig" (Frau Grünberg) oder "das werde ich vermissen" (Fr. Neurot) erwähnten sie verschiedene Handgriffe: Vorne die Kasse in den Tisch einsetzen. Hinten nochmals Gebäck aufbacken und zum Duften bringen. Alle Lichter an und ein letztes Mal offiziell aufsperrn. Dem Kunden freundlich Wechselgeld geben. Dazu gehörte auch: Glückwünsche entgegennehmen, Worte des Abschieds sprechen. Dann aber kam der bittere Part: Früher zusperren als sonst, die letzten Besucher hinausbitten. Sich im verlassenen Geschäft umsehen. Die kargen Einnahmen zählen. Die letzten Protokolle und Dokumente erstellen. Beginnen, das Lokal aufzulassen und aufzulösen.

Dass mit der Schließung die letzten Beziehungen nach außen abbrachen, war in einem Beruf, der so stark kundenorientiert ist wie der Verkauf, übrigens keine Nebensache. Viele Betroffene reagierten sensibel auf diesen Abbruch: "Das hat uns weh getan, wir haben das letzte Mal für die Kunden auf- und zugesperrt."⁴⁶⁸ Damit wich das letzte Treiben und Leben aus den Geschäften. Mehr noch: Mochte es auch egal sein, ob ein und dasselbe Joghurt im Supermarkt A oder B über den Ladentisch geht – die Verkäufer/innen und Stammkunden aber blieben für einander keine austauschbaren Menschen:

"[Da] war ich traurig. Weil ich bin gewohnt, habe genau gewusst, Stammkunden, wann wer kommt – Vormittag, Nachmittag, haben [die] mit uns geredet."⁴⁶⁹

"[w]eil du einfach in Kontakt kommst mit den Leut'n, und die erzählen dir wirklich, ob der Hund krank ist, oder der Nachbar schon im Sterben liegt – wirklich, es ist so, ja. Also. Und ja, du baust da irgendwo so a Beziehung auf. [...] Auch die Kinder! I' man, i' bin seit [x] Jahr' da, ja – da gibt's Kinder, die werden jetzt erwachsen, und die kenn ich schon, wie sie da eine [=hinein] sind und net amal über die Kassa schauen haben können, ja [lacht]. Oder die, die Kinder kriegen, die ersten Kinder, die hast [du] vor ein paar Jahren selber noch gesehen – war selber noch ein Kind"⁴⁷⁰

467 Mitarbeiter-Interview, Fr. Umbra (N. geändert), Nr. 1, Seite 20, Zeile 646

468 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Seite 2, Zeile 57

469 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 422

470 Mitarbeiter-Interview, Fr. Braun (N. geändert), Nr. 1, Seite 30, Zeile 1043

“Und natürlich, ich kenn manche [Kunden] als Baby, mir haben die Leut' erzählt, ich hab so viel Sachen privat– wir haben g'lacht, wir haben g'weint mit den Kunden, und erstens amal fehlt ma des, und auch die Kunden tun mir leid, weil es san wirklich viele ältere Leut', die wirklich nur wegen *dem* kommen san”⁴⁷¹

“Zum Beispiel: Eine Kundin, die ist 97 Jahre alt, die kommt jeden Tag einkaufen [...] sonst würde sie wahrscheinlich das Haus gar nicht mehr verlassen. Wohnt ganz alleine. Zweiter Grund ist: Die Kundin hat niemanden mehr zum Reden. – Das ist etwas, was ich bei Zielpunkt immer gut gefunden habe, dass wir trotzdem, auch wenn es viel Arbeit war, uns die Zeit genommen haben, mit solchen Stammkunden noch zu reden. Das stirbt auch weg. Zielpunkt war kundenverbunden.”⁴⁷²

Freilich: Durch die flächendeckenden Schließungen gingen zuallererst Arbeitsplätze und Einkaufsmöglichkeiten verloren. Doch jenseits dessen sind Supermärkte auch starke Knotenpunkte des gesellschaftlichen Lebens, an denen täglich hunderte Menschen zusammentreffen, und bei aller Zweckmäßigkeit und Profanität auch Orte der Begegnung. Selbstverständlich wachsen auch hier soziale Beziehungen (vgl. Kap. II.5.3). Setzen diese jedoch die zufällige Zusammenkunft *am gegebenen Ort* voraus – wo vielleicht alteingesessene Pensionisten auf pendelnde Kassier/innen vom Lande treffen, und diese wieder auf junge städtische Einwanderer, die es nie in ihr Dorf verschlagen würde –, dann vergehen die Bekanntschaften, sobald der Treffpunkt verschwindet. Ein Teil der Kunden und Verkäufer/innen fühlte diesen Verlust.

Zurück zum Ablauf: Das Prozedere bis zum Schließen der Supermärkte für die Kunden war im Großteil der Filialen gleich; sobald dies getan war, gab es indes je nach Standort Unterschiede beim weiteren Vorgehen. Dies variierte je nachdem, ob sich ein Nachfolger fand, wann dieser den Standort übernehmen konnte, und ob ein Großumbau bevorstand. Im häufigsten Fall gab es keinen neuen Betreiber; dann musste das Lokal völlig geräumt und an den Immobilieneigentümer zurückgestellt werden. Einen Teil dieser Arbeit hatten noch die Verkäufer/innen zu erledigen: Restware verpacken, damit diese anderen, noch geöffneten Standorten überlassen werden konnte; aufräumen und putzen, das Büro ausräumen, Akten einpacken, wertlose Überbleibsel entsorgen; Geräte und Maschinen abstellen und abstecken; den Tresorinhalt übergeben, die Schlüssel retournieren u.a.m. Dies bedingte, dass eine Zeit lang noch jemand vor Ort sein und warten musste, bis wechselnde Personen Sachen abholten oder Einzelheiten besprechen kamen.

Für diese Arbeiten bot man anfangs einigen Filialleiter/innen extra gesonderte Dienstverhältnisse, befristet auf 10 Tage, an.⁴⁷³ Bei den Filialen, die erst im Jänner 2016 oder später schlossen, erhielten nicht mehr alle so eine Vergünstigung.⁴⁷⁴ Je nach dem, wie viel Arbeit die

471 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grünberg (N. geändert), Nr. 1, Seite 2, Zeile 50

472 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Seite 2, Zeile 49

473 Vermutlich unternahm dies der Masseverwalter; aus den verfügbaren Quellen geht dies nicht hervor (Niederösterreichische Nachrichten 05.01.2016; Interview Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Z.113)

474 Ebd. Sobald dazu übergegangen wurde, die faktischen Schließungstermine vor die rechtlichen Schließungsdaten zu verlegen, bestand für den Masseverwalter nicht mehr die Gefahr, dass die Angestellten vom Recht des vorzeitigen Austritts Gebrauch machen, ohne dass alle Nachbereitungsarbeiten erledigt sind.

Nachbereitung machte und wie gut sich diese mit Externen koordinieren ließ, konnte diese faktisch einen oder mehrere Tage dauern. "Es gibt ja auch Filialen, da müssen's dann wirklich von der Früh bis spät drinnen sitzen, und warten, bis die Post das Geld abholt vom Tresor. Oder weil der Lieferant keinen Schlüssel mehr hat, oder nicht da war, oder Anker[-brot-]kisten noch zum Abholen sind [...] – für die war's blöd, die haben wirklich drinnen sitzen müssen und warten."⁴⁷⁵ Mitarbeiter/innen, denen solches passierte, schilderten dies nochmals als besonders bedrückend, jene Tage also, die sie nach der Schließung weiter alleine im stillgelegten Geschäft verbringen mussten. Einige redeten sich diese Last ausführlich von der Seele. Als Andeutung mögen die folgenden gerafften Eindrücke genügen, wie sie sich den Augen einer Betroffenen darboten:

"Den ersten Tag keine Kassen drinnen. – Den zweiten Tag keine Kassen drinnen. [...] Die Verantwortung ist wie – enthoben. Wie – degradiert. [...] Ich hab dir genau sagen können, wo was gestanden ist. Ich hab dir genau sagen können, wo ich das letzte Mal mit dem Wagerl reingefahren bin. Ich hab dir genau sagen können, welches Produkt noch da war zum Schluss. Das ist – man lebt da drinnen. [...] – Dann bin ich gesessen vor meinem Tresor. [...] Geld ist wichtig, wahnsinnig wichtig. Die Verantwortung. Und dann ist so ein Tresor offen. Da ist nichts mehr drin. Das tut weh. Alles weg. Es ist definitiv alles weg."⁴⁷⁶

Dabei ist es wohl emotional noch einmal etwas anderes, ob man von einem gewohnten oder gar liebgewonnenen Ort bloß getrennt wird, ob man den Verfall von außen beobachtet, oder ob man im Konkurs selbst zur ungewollten Auflösung beitragen muss.

Sobald die Nachbereitung im Geschäft beendet war, kam der nächste Schlag: die Trennung von den Arbeitskolleg/innen. Unabhängig voneinander erklärten viele Befragte einhellig, dass sie dies nochmals besonders belastete.

"Wir sind das alles gewohnt, und alle arbeiten Jahre lang da– [wird traurig, Stimme bricht]

Und das sind wir einfach gewohnt, das ist – wie eine Familie."⁴⁷⁷

"Und wir waren teilweise wirklich länger und öfter im Betrieb und in unserer Filiale als bei unseren Familien. Und da reden wir größtenteils von Frauen. Von Frauen mit Kindern zuhause."⁴⁷⁸

"Also es ist, wie g'sagt, es ist ja, du verbringst ja viel Zeit mit den Kollegen, und dass d' jetzt auseinander gehst – das gibt's sicher nimmer mehr, etwas wo es weitergeht für uns alle, also das ist [verstummt. Den Tränen nahe]"⁴⁷⁹

"Also da wird einem dann wirklich bewusst: Also jetzt geht es wirklich dem Ende zu. Das ist schon– [verstummt]

475 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 3, Seite 4, Zeile 128

476 Mitarbeiter-Interview, anonym, Seite 3, Zeile 108

477 Mitarbeiter-Interview, Fr. Plava (N. geändert), Nr. 1, Seite 12, Zeile 407

478 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 5, Zeile 148

479 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grünberg (N. geändert), Nr. 1, Seite 4, Zeile 105

Weil an und für sich, ich hab mit zwei von den Kolleginnen eigentlich fast die ganzen [x] Jahre zusammengearbeitet. [Viele, viele] Jahre. [(...) Beschreibt dies.] Das waren Leute, die du jeden Tag oder fast jeden Tag gesehen hast. Mit denen hast [du] fast mehr Zeit verbracht wie mit deiner eigenen Familie, und auf einmal – bricht das alles weg.“⁴⁸⁰

Das erzwungene Ende der langjährigen Vertrauensbeziehungen zwischen den Teammitgliedern verstärkte dort, wo man einander ans Herz gewachsen war, den Abschiedsschmerz. Dies traf besonders dort zu, wo keine Aussicht bestand, später am selben Ort wieder gemeinsam zu arbeiten. Vielleicht gelänge es, mit einzelnen Kollegen den Kontakt aufrechtzuerhalten – “aber das Miteinander-Arbeiten, das Vertrauen, das wir uns entgegen gebracht haben [(...), usw.] – das wird es nie wieder geben.“⁴⁸¹ So drängten sich am Ende noch zahlreiche Erinnerungen auf und die Beschäftigten blickten gemeinsam auf das Gewesene zurück. Zum Schluss übergaben die Angestellten die Schlüssel bzw. schalteten zuweilen selbst das Licht aus und sperrten von außen ab.

*

Zusammenfassend gilt: *Mit der Schließung wurde für die Beschäftigten der Verlust ihres Arbeitsplatzes endgültig wirklich und real.* Hatte man manches im Konkurs schon zuvor verlieren müssen, etwa das Vertrauen zum Eigentümer, die gewohnte Arbeitsroutine, die Arbeitsfreude und die auf Zielpunkt gegründete Zukunftsperspektive, so verlor man nun den verbliebenen Rest: Den Kontakt zu den Kunden, den Kontakt zu den Kollegen, zum gewohnten Arbeitsumfeld; man verlor die Rolle als Verkaufskraft und den Zugang zu den Räumlichkeiten – kurz gesagt: den Arbeitsalltag, wie er bisher war. Erinnern wir uns außerdem, dass damit für viele bald darauf auch die Einkommensquelle verloren ging und dies zu den stärksten Stressfaktoren zählte. Dieses Einkommen ließ sich trotz der Hürden des Arbeitsmarktes theoretisch ersetzen. Der Arbeitsalltag, den die Mitarbeiter gemeinsam gelebt hatten, indes nicht.

Nach der Schließung konnte man nur noch außen auf der Straße am dunklen Geschäftslokal vorbeigehen. Zahlreiche stillgelegte Supermärkte blieben Monate oder sogar Jahre leerstehend, ohne dass die Schilder abmontiert wurden – ein Schatten ihrer selbst. Auch dieser Anblick schmerzte viele Ex-Mitarbeiter noch länger: “Weil ich wohn [(...) in der Nähe], und wennst das dann immer vor Augen hast, also! — [ringt nach Worten].”(Fr. Grünberg^{N. geändert}). Ähnlich Frau Neurot^{N. geändert}: “Also wenn man dann vorbei fährt, bei der eigenen Firma, das tut schon weh, das ist echt ein Gang gewesen, wo du jeden Tag hin gegangen bist, wieder heim. Das tut schon weh, ja.“⁴⁸² Zumal besonders die Wiener Standorte mit der Zeit immer desolater wurden (Verdreckung, Graffiti, Wildplakate, Vandalismus).

Zugleich erlangte die Schließung eine *zweite*, der ersten widerstreitende Bedeutung: Der unwiederbringliche Verlust schuf Leid und Kummer; doch da der Abschied dank der Insolvenz unschön, belastend und langwierig ausfiel, ja, von vielen als *Katastrophe* erlebt wurde (Kap. II.2), entstanden irgendwann auch Gefühle der Erleichterung, dass man dies nun über-

480 Mitarbeiter-Interview, Fr. Grauer (N. geändert), Nr. 1, Seite 13, Zeile 391

481 Mitarbeiter-Interview, Fr. Silber (N. geändert), Nr. 1, Seite 6, Zeile 207

482 Interviews (N. geändert): Fr. Grünberg, Seite 3 Zeile 962; Fr. Neurot, Nr. 1, Seite 24, Zeile 807

standen hatte. Man fühlte das Ende einer Ära, die viele vermissten; aber auch das Ende des Konkurses, den mancher verfluchte. Während der Interviews artikulierten zwar auffallend wenige so etwas wie Erlösung und Erleichterung. Bei vielen dominierte noch Wut, Trauer, Resignation oder der Versuch, das, was geschehen war, zu begreifen⁴⁸³. In Berichten Dritter sind die gemischten Gefühle aber dokumentiert: „»Einerseits ist es traurig, weil wir waren jetzt schon längere Zeit da. Und jetzt ist alles leer. Andererseits das lächelnde Auge, weil es ist endlich vorbei«, sagt[e] die ehemalige Zielpunktmitarbeiterin Szilvia Ranyak gegenüber 'Wien heute'.“(ORF 02.01.2016: Abs.2). In diesem Sinne war es eine durchaus widersprüchliche Erfahrung, die Schließung zu erleben.

Nun wurde schon gesagt, dass sich das Schließungserlebnis für jene Teile der Belegschaft, die das Glück hatten, am gewohnten Ort bei einem neuen Betreiber unterzukommen, zwangsläufig etwas anders darstellte. Dies aber bedeutet nicht, dass die Zerschlagung und Vernichtung des Betriebes an irgendjemandem spurlos vorüberging. Fragt man abschließend: was verbanden sowohl jene, die leer ausgingen, als auch jene, deren Standort später wieder öffnete, gleichermaßen mit der Situation der Schließung, so stößt man auf etwas sehr Schlichtes. Man konnte suchen und suchen und fand unter den Beschäftigten keinen, der sagte: Um diesen Betrieb sei es eh nicht schade. Im Gegenteil: Dass das Unternehmen als Ganzes verschwinden musste, empfanden alle als Verlust.

Es bejahte im Interview auch nur ein Teil der Befragten den angebotenen *Trost*, man würde, wenn es gut geht, bald einen anderen Arbeitsplatz finden. Nicht wenige wiesen diesen Gedanken weit von sich; denn er verfehlte in ihren Augen *das Wesentliche*:

“Um das geht's net. Es geht ganz einfach nicht darum, eine andere Arbeit zu finden, sondern es geht darum, was gestorben ist. Es wird mich immer, ich werde immer in meinem Lebenslauf Zielpunkt drinnen haben. Zielpunkt war eine große Sache.”

“Es ist net so, dass ich sag': ich muss jetzt verhungern, ja, das ist nicht der Fall. Aber das Ärgste war für mich, dass du eigentlich die besten Jahre [des Lebens] gibst, und dann: endest [Du] so! Das ist das, was ich net– [verstummt].”

“Egal wo Sie jetzt wieder [hin-]gehen, das ist alles jetzt wieder neu, alles von Anfang. Und egal welche Firma, wir sind immer die letzten, welche [dazu-]kommen. Es ist das Schwierigste dann. Ich sage ja, alles wieder von Anfang.”⁴⁸⁴

483 Trotz monatelanger Dauer des Konkurses fand man nach den Schließungen noch irritierte Betroffene, die Dinge sagten, wie “es ist für mich noch immer fast unvorstellbar.”(Interview, Fr. Grünberg, N. geändert, Seite 3, Zeile 96). Oder: “[E]s ist noch immer alles frisch. [...] Vielleicht, es kommt nach ein[em] Monat, [...] wenn ich [das] erste AMS-Geld bekomme, dann: Aha, dann wird mir klar, ich bin nicht mehr bei Zielpunkt”(Interview, Fr. Umbra, N. geändert, Seite 19, Zeile 614).

484 Interviews (N. geändert): Fr. Silber, Nr.1, Zeile 1678; Fr. Grünberg, Zeile 174; Fr. Plava, Nr. 1, Zeile 274

III. Schluss

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Den Ausgangs- und Endpunkt dieser Studie bildete ein einschneidender Akt: Der Arbeitsplatz, den jemand zuvor errungen und als Basis von Beruf und Leben verstand, wird ihr oder ihm auf einmal genommen. Man wusste längst, dass solch ein *Arbeitsplatzverlust* für viele Menschen eine bittere Erfahrung darstellt und seit einiger Zeit ist erwiesen, dass bereits empfundene *Arbeitsplatzunsicherheit* und die bloße Vermutung, bald den Job zu verlieren, starke Stressreaktionen auslösen kann (Kap. I.2.1.). Ernst genommen, zwingt diese Erkenntnis dazu, nicht erst das Ende, sondern auch den Anfang solcher Prozesse zu untersuchen und zu berücksichtigen, in welchen Situationen es dazu kommt, dass Unternehmen Arbeitskräfte entlassen. In die Form von These und Antithese gekleidet, bedeutet dies: *Einerseits* umfasst die Erfahrung eines Arbeitsplatzverlustes wiederkehrende Merkmale, die zahlreiche Fälle miteinander teilen, wie verschieden diese sonst auch sein mögen; *andererseits* spielen die betrieblichen Umstände doch eine große Rolle dabei, wie solch ein Ereignis erlebt wird.

Die Antithese haben bereits zahlreiche Studien zur Stilllegung von Großbetrieben untermauert (Kap. I.2.2.): Solche *Betriebsstilllegungen* zeichnet u.a. aus, dass die gesamte Belegschaft gleichzeitig den Arbeitsplatz verliert. Es ist heute gut erforscht und sozialpolitisch anerkannt, dass eine solche Situation potentiell besondere Nachteile für Arbeitskräfte mit sich bringt, die in Fällen, wo nur geringe Teile der Belegschaft die Stelle verlieren, nicht gegeben sind. Ein zweiter Spezialfall, der für Lohnabhängige, die um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen, besonders nachteilige Begleitumstände bereithält, ist jener der *Insolvenz* (Kap. I.2.3.). Im ungünstigsten Fall können Arbeitnehmer auch mit allen beiden Szenarien und mit sämtlichen Nachteilen gleichzeitig konfrontiert werden; dort nämlich, wo eine Insolvenz zu einem Konkursverfahren führt, und dieses zur Stilllegung des Betriebes. Genau hier hakte diese Studie ein und rekonstruierte ein solches Ereignis aus der Perspektive von Betroffenen.

Die Folgen, die Arbeitnehmer ereilen, wenn ihr Betrieb als insolvent definiert wird, sind soziologisch bislang kaum erforscht. Schon auf den ersten Blick sind Insolvenz und Konkurs Fremdworte – es sind juristische Begriffe, die einen verwickelten, außeralltäglichen Sachverhalt bezeichnen. Geradewegs vom Versagen des Unternehmers zu sprechen, von den sozialen Verwerfungen, die solches Versagen auslösen kann und von der Schadensbegrenzung, die der Gesetzgeber darum anordnet, wäre weniger vornehm.⁴⁸⁵ Will man die Folgen von Insolvenzen erforschen, helfen die abstrakten Rechtsvorschriften indes wenig weiter. Wie sieht dagegen die Wirklichkeit des Konkurses für Arbeitnehmer aus? Hiervon haben die meisten von uns, die dies noch nie erlebt haben und auch beruflich nicht damit zu tun haben, nur einen verschwommenen Begriff. Diese Studie nahm für sich in Anspruch, das Bild etwas aufzuhellen. Dazu wurde ein aufsehenerregender Fall detailliert aufgearbeitet: Der Niedergang der Supermarktkette Zielpunkt. Einst als österreichischer Ableger der deutschen Diskonterhandelskette Plus gegründet, ging dieser Betrieb nach Eigentümerwechseln seine

⁴⁸⁵ Es käme zudem der Einwand, dass es auch Fälle gibt, wo das Management nichts dafür kann. Genauso wie es auch Fälle gibt, wo das »Scheitern« mit (betrügerischer) Absicht herbeigeführt wird. Die prinzipielle Schwierigkeit, bei Insolvenzen Kausalitäten anzugeben, haben bereits andere auf hohem Niveau diskutiert (Anheier 1999)

eigenen Wege, die schließlich im Bankrott endeten (Kap. II.1). Das Unternehmen meldete Ende 2015 überraschend Insolvenz an. Da die rd. 2.700 Mitarbeiter/innen hierdurch plötzlich nicht mehr entlohnt wurden, bedrohte dies sofort deren wirtschaftliche Existenz; *zugleich mussten die Angestellten den Betrieb im Konkurs noch längere Zeit aufrechterhalten, bis das Unternehmen vollständig stillgelegt wurde.* Im Mittelpunkt der Studie stand daher das weitere Geschehen in den Supermärkten dieser Kette. Es wurde ausführlich gezeigt, wie die dortige Arbeitssituation sich durch die Insolvenz änderte und wie das Verkaufspersonal dies erlebte.

Nach Lektüre dieser Schrift besteht idealerweise eine klarere Vorstellung der zahlreichen Schwierigkeiten, die ein Konkurs bewirken kann. Von da aus sollte es ein Leichtes sein, Teilfragen in künftigen Studien auf andere Fälle zu übertragen und näher zu klären. Dass das Wissen über die Wirklichkeit von Insolvenz und Konkurs in der Gesellschaft ungleich verteilt ist und deshalb viele von uns nur eine grobe Vorstellung von solchen Ereignissen und ihren Folgen haben, wäre nicht der Rede wert, wenn es sich um ein Wissen handelte, das nur wenige betrifft. Im Grunde kann jedoch jeden privat beschäftigten Arbeitnehmer die Insolvenz des Arbeitgebers ereilen. Es ist wie beim Verkehrsunfall oder Wohnungseinbruch: Statistisch gesehen passiert es nur wenigen – doch es kann jeden treffen.

Was sich aus dem Fall Zielpunkt über den Prozess eines Konkurses, einer Betriebsstilllegung, eines Arbeitsplatzverlustes lernen lässt, fassen die folgenden Seiten nochmals zusammen, gegliedert nach den drei in der Einleitung aufgeworfenen Fragen.

1. Wie erlebten die Arbeitskräfte die Situation des Konkurses und das damit verbundene wirtschaftliche Bedrohungsszenario?
2. Wie erlebten sie in der Insolvenz speziell die Situation an ihrem Arbeitsplatz?
3. Inwiefern wurden die negativen Folgen des Konkurses durch sozialpolitische Institutionen abgemildert?

1. Wie erlebten die Arbeitskräfte die Situation des Konkurses und das damit verbundene wirtschaftliche Bedrohungsszenario?

Sowohl aufgrund der Charakteristika, die eine Insolvenz regelmäßig aufweist, als auch aufgrund einiger Besonderheiten des untersuchten Falles, bewirkte dieses Ereignis bei vielen Betroffenen zunächst starke Belastungs- und Stressreaktionen. Es zeigten sich somit auch im Fall Zielpunkt jene sozialpsychologischen Reaktionsmuster, die man aufgrund früherer Forschung bereits voraussehen konnte (vgl. Kap. I.2). Das einzige, was erwartbar war, aber ausblieb, waren größere Proteste der von dem Ereignis überrumpelten Mitarbeiter/innen.

Nicht nur kam die Ankündigung der Insolvenz für die Verkäufer/innen in den Supermärkten völlig unerwartet. Ein Teil des Personals erfuhr von der Insolvenz zuerst von Kunden oder Verwandten, die diese Neuigkeit den Medien entnehmen konnten, noch bevor sie auf internem Wege das Verkaufspersonal erreichte. Dieses Informiert-Werden von Außen steigerte die ohnehin vorhandene Ungläubigkeit, dass die Meldung den Tatsachen entspreche; umso größer war daher die Aufregung, als sich herausstellte, es trifft zu, dass der Betriebsei-

gentümer Konkurs anmeldet. Die bei vielen daraufhin einsetzende Belastungsreaktion (der psychische "Schock", den dies auslöste) wurde in Kap. II.2.2 näher analysiert. Zusammenfassend beruhte die Stressreaktion, die die überraschende Ankündigung der Insolvenz auslöste, auf mehreren Faktoren. Erstens betraf dies, wie zu erwarten, den Vorenthalt der Gehälter. Besonderheiten des Falles waren:

- a) Das niedrige Ausgangseinkommen der Verkäufer/innen, das dies besonders bedrohlich machte
- b) neben dem Gehalt entfiel auch die Weihnachtsremuneration, die für die Beschäftigten einen wichtigen Budgetbestandteil bildete (Rechnungen, Kreditraten, überzogene Konten);
- c) Die Insolvenz wurde vier Wochen vor Heiligabend angekündigt. Es standen höhere Feiertagsausgaben an und die Kinder der Zielpunkt-Angestellten wollten beschenkt werden. Auch emotional trübte die Insolvenz sehr die Vorfreude auf die Feiertage.

Unter den Betroffenen gab es neben Härtefällen alleinerziehender Mütter auch Fälle, wo beide Partner im Unternehmen gearbeitet hatten, und nun das gesamte Haushaltseinkommen ausfiel.

Der zweite große Stressfaktor lag in der Aussicht, den Arbeitsplatz zu verlieren, denn sofort antizipierte ein Teil der Arbeitskräfte dieses schlimmstmögliche Endergebnis der Insolvenz. Schockierend wirkte den Interviews zufolge zudem die drohende Arbeitslosigkeit, da viele Betroffene hiermit keine Erfahrung hatten und jeder wusste, wie angespannt die Arbeitsmarktsituation war. Das erhobene Material deutet darauf hin, dass der drohende Arbeitsplatzverlust stärker und nachhaltiger belastete, als der momentane finanzielle Ausfall, obwohl jener anfangs auch viele nervös machte, bis den Betroffenen Ersatzgelder zugingen (siehe weiter unten).

Die geführten Interviews zeigten aber auch: Der befürchtete Abschied vom bisherigen Arbeitsplatz wurde nicht ausschließlich deshalb als problematisch erlebt, weil dies bedeutet, man muss sich um eine neue Einkommensquelle bemühen. Den Beschäftigten war sofort bewusst: Wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren, ändert dies gegen ihren Willen große Teile ihres bisherigen Alltags und zwingt sie dazu, diese Veränderung irgendwie zu bewältigen, ohne dass sie darauf vorbereitet waren.

Kennzeichnend für die neue Situation der Insolvenz war gerade, dass anfangs völlig unklar war, wie es weitergehen werde. Das belastete zusätzlich und machte ratlos, was man nun tun sollte. Die meisten hatten keine Erfahrung mit Insolvenzen, waren deshalb verunsichert und viele fühlten sich mit der fremdartigen Situation überfordert. Auf diesen Punkt geht der nächste Abschnitt näher ein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die psychische Belastung, der die Beschäftigten durch die Insolvenz ausgesetzt wurden, trat erstens sofort mit deren Ankündigung ein, muss zweitens als hoch qualifiziert werden und dauerte drittens längere Zeit an. Letzteres folgte nicht nur aus dem ungewissen Ausgang des Konkursverfahrens, sondern wesentlich auch daraus, dass noch viele Wochen weitergearbeitet werden musste und die Betroffenen gerade an ihrem Arbeitsplatz so unablässig mit dem Faktum der Insolvenz konfrontiert wurden.

Theoriefrage I: Insolvenz – ein kritisches Lebensereignis

“Kritische Lebensereignisse bringen unser Leben aus dem Takt; sie werfen uns aus der (von uns eingeschlagenen, womöglich sogar “vorgezeichneten”) Bahn; sie durchkreuzen unsere Pläne, sie stellen unsere Überzeugungen und das, was wir für richtig erachtet haben und woran wir geglaubt haben, auf den Prüfstand.”(Filipp/Aymanns 2010:13)

Das Verständnis dafür, wie Betroffene eine Insolvenz erleben, die einen so dramatischen Verlauf nimmt, wie im Fall Zielpunkt, lässt sich vertiefen, wenn man sich klar macht, dass es sich im Leben vieler Betroffener um ein völlig außergewöhnliches und zugleich sehr folgenreiches Ereignis gehandelt hat. In den Sozialwissenschaften hat sich dafür die Bezeichnung als *kritisches Lebensereignis* eingebürgert. Die dahinterstehenden Erklärungsansätze argumentieren entweder stresstheoretisch oder entwicklungspsychologisch. In jedem Fall muss man sich davor hüten, den Begriff inflationär und ohne Operationalisierung zu gebrauchen, schließlich machen Menschen ständig unangenehme Erfahrungen, die nicht alle a priori als *kritisch* gelten können (a.a.O., 2010: 51). Es lohnt sich in diesem Zusammenhang, die Indikatoren, die Filipp & Aymanns (a.a.O.) formuliert haben, durchzugehen, die in der folgenden Tabelle aufgelistet sind. Denn die meisten treffen unstrittig auf die Insolvenz zu, wie sie sich im Fall Zielpunkt für viele Mitarbeiter/innen darstellte:

Tabelle 3: Qualifizierung eines Lebensereignisses als »kritisch«

Indikator	Gegeben im Fall Zielpunkt?
Non-normatives Ereignis (außergewöhnlich, selten für Betroffene?)	JA (Insolvenz)
Schädigung der Person-Umwelt-Passung (Tiefgreifende Veränderung des Alltags ?)	JA (spätestens bei Arbeitsplatzverlust)
Verlustthematik (Verlust von Beziehungen, Ressourcen?)	JA (spätestens bei Arbeitsplatzverlust)
Affektiver Gehalt (löst starke Emotionen aus?)	JA
Mangelnde Kontrollierbarkeit	JA
Mangelnde Vorhersehbarkeit und Überraschungsgehalt	JA
Erschütterung des Weltbildes	JA. Erschüttert wurde die Annahme: Der Betrieb existiere weiter, große Ungläubigkeit, dass dieser insolvent sein könnte
Erschütterung des Selbstbildes und Selbstwertbezug	Unklar. Allgemein gilt: Da Arbeit wesentlich für die Identität ist, führt (drohende) Arbeitslosigkeit häufig zu Identitätskrisen und Stigmatisierungserfahrungen (Voswinkel 2013:20)
Zielrelevanz (Durchkreuzen von zentralen Zielen und Anliegen der Person?)	JA
Wirkungsgrad (Gravierende Folgen für das eigene Leben?)	JA
Systemreferenz (Steht man selbst im Zentrum des Geschehens?)	JA
Zeitliche Platzierung (Bezug zum eigenen Lebensalter?)	– alle Lebensalter betroffen

Quelle: Filipp/Aymanns 2010: 41-54

Viele der Indikatoren sind selbsterklärend: Die Insolvenz war für die betroffenen Arbeitskräfte ein non-normatives (außergewöhnliches) Ereignis, verlustbringend und stark emotionalisierend; sie war nicht kontrollierbar und kam überraschend; sie hatte gravierende Folgen für deren Lebensgestaltung und erzwang den Abschied vom bisherigen Arbeitsalltag. Da zahlreiche Mitarbeiter/innen ihre Stelle im Betrieb gerne behalten hätten und Karrierepläne darauf aufgebaut hatten, durchkreuzte das Ereignis außerdem zentrale Ziele und Anliegen der Betroffenen (Pkt. "Zielrelevanz" oben). Je mehr dies zutrifft, desto kritischer ist ein Ereignis lt. Philipp/Aymanns (2010: 48) einzustufen. Ein überraschender Arbeitsplatzverlust ist hier eines der gängigen Beispiele für ein Ereignis mit hohem Wirkungsgrad (a.a.O.:49).

Übereinstimmend dazu sei daran erinnert, dass während der Insolvenz viele Angestellte entweder in einem nervösen oder einem niedergeschlagenen Zustand angetroffen wurden. Dass die Insolvenz einen Teil der Betroffenen außerordentlich belastete, wurde bereits erwähnt. Nach alledem, was im Feld beobachtet wurde und was die Interviews ergaben, wird die These vertreten: Die unerwartete Insolvenz ihres Arbeitgebers Zielpunkt bildete für viele betroffene Mitarbeiter/innen ein kritisches Lebensereignis.⁴⁸⁶ Generell ist zu erwarten, dass Arbeitnehmer eine überraschende Insolvenz auch in vergleichbaren Fällen ähnlich drastisch erleben. Dies zu formulieren ist keine bloße Frage der Wortwahl. Zu kritischen Lebensereignissen existieren bereits zahlreiche Studien, die den belastenden Charakter solcher Ereignisse ernst nehmen und zu erklären versuchen. In diesem Bereich wird schon länger an der Frage gearbeitet, mit welchen Problemen Betroffene hier typischerweise zu kämpfen haben und was der individuellen oder kollektiven Bewältigung (Coping) von kritischen Lebensereignissen förderlich oder aber hinderlich ist, wenn diese schon nicht zu vermeiden sind.

Theoriefrage II: Anerkennung und Wertschätzung im Insolvenzfall

Die Insolvenz versetzte die Belegschaft nicht nur wegen des wirtschaftlichen Bedrohungsszenarios in Aufregung; sie tat dies noch aus einem zweiten Grund. Der Ausgangspunkt war hier der Hergang der Ereignisse. Kurz gesagt verlangte man den Beschäftigten zuletzt durch Restrukturierungen, den Umbau und die Sanierung der Zielpunkt-Supermärkte ein hohes Arbeitspensum ab. Kaum, dass dies beendet war, erklärte der Eigentümer jedoch den Bankrott.

Die Beschäftigten frustrierte dies gleich auf mehreren Ebenen (Kap. II.2.3): Erstens erwies sich damit die bisherige Anstrengung als vergebens. Es war den Beschäftigten unter diesen Umständen schwer möglich, sich vom Arbeitgeber wertgeschätzt behandelt zu fühlen. Zweitens führte die Zahlungsunfähigkeit dazu, dass auch die finanzielle Gegenleistung ausblieb, die alle zum Mindesten für die geleistete Arbeit erwarteten. Es greift allerdings zu kurz, das Ausbleiben der Entlohnung lediglich als *finanzielles Problem* zu fassen. Diese wird zugleich als wichtige *Form sozialer Wertschätzung* erlebt. Deren Ausbleiben war für viele auch mental und emotional ein empfindlicher Punkt. Drittens hatte das Management den Beschäftigten vor der Insolvenz den Eindruck vermittelt, die betriebliche Lage bessere sich. Als sich dann das Gegenteil herausstellte, fühlten sich viele Betroffene in die Irre geführt und in ihrem Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber erschüttert.

486 Ausnahmen: 1) geringfügig beschäftigtes, junges Personal, das keine starke Bindung zum Betrieb aufgebaut hatte, 2) Interviewte, die sinngemäß erklärten, sie hätten zuvor schon derart viel Tragisches im Leben erlebt, dass sie die Insolvenz auch nicht mehr derart stark erschüttern konnte, wie ihre Kolleginnen.

Hebt man das Gesagte auf eine allgemeinere Ebene, so ist festzustellen, dass durch die Insolvenz plötzlich zahlreiche Erwartungen der Beschäftigten verletzt wurden. Dies lag teils daran, wie der Arbeitgeber agierte, teilweise aber schlicht in der Natur der Sache: *Ein Teil dieser Probleme wird auch bei anderen Insolvenzfällen zutage treten.* Dies lässt sich anhand von drei Punkten zeigen – erstens anhand des Verhältnisses von Leistung und symbolischer Anerkennung, zweitens anhand des Verhältnisses von Leistung und Entlohnung, und drittens allgemeiner noch mit dem Konzept des psychologischen Vertrages.

Erstens ist die im untersuchten Fall beschriebene Verlaufsform der Arbeitssituation, bei der eine Phase hohen Arbeitsdrucks am Ende in eine enttäuschende Insolvenz umschlägt, auch in anderen Fällen denkbar; etwa, wenn die Führung eines Krisenbetriebes am Ende noch versucht, das Ruder herumzureißen. Bereitet das Management in solchen Fällen die Belegschaft nicht offen auf den Ernst der Lage vor, entstehen im Falle des Scheiterns zwangsläufig Frustrationen.

Zweitens zählt es zu den charakteristischen Problemen insolventer Betriebe, dass diese oftmals ihr Personal nicht mehr entlohnen. Unabhängig davon, wie groß oder klein zuvor die Arbeitsleistung ausgefallen ist, wird in diesen Fällen also eine zentrale Erwartung der Arbeitnehmer verletzt. Zu vermuten ist, dass die Frustration desto stärker ausfällt, je mehr sich die Betroffenen zuvor für den Betrieb verausgabt hatten. *Eine solche Situation löst bei den Beschäftigten sehr wahrscheinlich eine Art Gratifikationskrise aus.* Mit diesem Konzept von Johannes Siegrist (1996a, 1996b, 2002) lässt sich das eklatante Missverhältnis zwischen hoher Leistungsorientierung auf der einen Seite, und inadäquater Gegenleistung im Insolvenzfall auf der anderen Seite gut fassen. Der englische Fachbegriff lautet *Effort-Reward-Imbalance* (ERI). Das Modell wurde entwickelt, um zu erklären, über welche Mechanismen sich Belastungserfahrungen in der Arbeitswelt negativ auf die Gesundheit auswirken, und bezieht sowohl Kontext- als auch Persönlichkeitsfaktoren in die Analyse mit ein. Durch das Operationalisieren des Modells der Gratifikationskrise gelang über die letzten Jahrzehnte in zahlreichen Großstudien verkürzt gesagt der Nachweis, dass leistungs-intensive Situationen im Berufsalltag, in denen Arbeitskräfte ihre Entlohnung, persönliche Wertschätzung und die Aufstiegschancen als *zu niedrig* erleben, das Wohlbefinden deutlich reduzieren, die Betroffenen belasten und das Risiko für Erkrankungen erhöhen (Forschungsüberblicke in: Siegrist 2008; Siegrist/Theorell 2008; Siegrist 2015; vgl. Richter/Hurrelmann 2009). Was bedeutet es dann erst, wenn in der Ausnahmesituation der Insolvenz diese Formen der Gegenleistung überhaupt alle ausbleiben?

Drittens muss man sich klar machen, dass eine Insolvenz nachgerade das gesamte soziale Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern auf die Probe stellt. Die Arbeitssoziologie begreift die unausgesprochenen Erwartungen der Belegschaft gegenüber der Betriebsführung bzw. der Organisation, die nicht im Arbeitsvertrag niedergeschrieben sind, aber dennoch existieren, häufig als so genannten *psychologischen Vertrag*. Typische Erwartungen sind hier eine gerechte Entlohnung, Anerkennung der eigenen Leistung, faire Behandlung, ein angenehmes Arbeitsumfeld, Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit (!) und nicht zuletzt: soziale Verantwortung (vgl. Wehling 2013: 403; Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008: 12). Es lässt sich unschwer erkennen, dass viele dieser

Erwartungen im Insolvenzfall schon in dem Maße fraglich werden, wie der Fortbestand des Betriebes gefährdet ist. Nur ein Teil der Effekte, die eine Insolvenz auf das Erwartungsbündel ausübt, das der psychologische Vertrag beschreibt, variiert im Insolvenzfall dagegen mit dem jeweiligen Arbeitgeberverhalten.

Insgesamt hebt eine Insolvenz also das soziale Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sicher in vielen Fällen auf den Prüfstand. Damit dieses ungetrübt bleiben könnte, müssten äußere Umstände als Ursache glaubhaft sein, und das Ereignis glimpflich verlaufen. Tut es das nicht, so belastet die Insolvenz die Beziehung zwischen den Vertragsseiten; zugleich bewirkt sie aber mitunter auch deren *vorzeitiges Ende* noch vor dem Austritt aus dem Betrieb: Wird nämlich im Insolvenzverfahren der Betrieb in *Fremdverwaltung* von einem Insolvenz- oder Masseverwalter fortgeführt, stehen die Beschäftigten überhaupt vor einer neuen Situation. Dies traf bei Zielpunkt zu. Ob der Umstand, dass der Eigentümer so als Akteur in den Hintergrund rückte, die Frustration milderte, ließ sich nicht feststellen – wohl aber, dass sich die Situation daraufhin aus zahlreichen *anderen Gründen nicht entspannte*.

Fazit: Die Insolvenzanündigung wirkte aus zahlreichen Gründen emotionalisierend und provozierte negative Affekte und Stressreaktionen. In diesem emotionalen Ausnahmezustand arbeitete das Personal im Supermarkt fortan weiter, in einem öffentlichen Kontext, in dem normalerweise die Erwartung besteht, solche Affekte hintanzustellen und sich Kunden gegenüber professionell und freundlich zu verhalten. Auf diese Weise änderte sich die Arbeitssituation gravierend, noch bevor der Konkurs eröffnet war und materielle Wirkungen entfaltete.

Theoriefrage III: Arbeitsplatzunsicherheit und Prekarität

Im Fall Zielpunkt dauerte es mehrere Monate, bis der Betrieb mit seinen geografisch verstreuten 229 Filialen liquidiert wurde (Kap. II.3). Entsprechend waren die Arbeitskräfte dieser Situation über längere Zeit ausgesetzt. Während dieser Zeit gab es zahlreiche Wendungen, die das Situationserleben modulierten:

Dies begann bei der Ankündigung der Insolvenz, setzte sich fort mit der Eröffnung des Konkursverfahrens, das in eine erste Etappe der Ungewissheit mündete, wie und wann man zu seinem Entgelt käme, wie die Verwertung des Betriebes denn ablaufen werde, wie lange dieser Prozess dauern werde, was dies kurzfristig für die Arbeitsbedingungen bedeute – und mittelfristig für den eigenen Arbeitsplatz. Die situative Belastung schnellte stark nach oben und blieb daraufhin bei vielen längere Zeit hoch. Der Masseverwalter und andere Beteiligte versuchten in dieser Situation, zu beruhigen und stellten in Aussicht, dass zahlreiche Arbeitsplätze erhalten bleiben, falls viele Supermärkte vom Mitbewerb übernommen würden (Kap. II.5.4.3.) Hierauf hofften die Beschäftigten fortan stark, wissend, dass dies höchst unsicher war – wie bald darauf auch die ersten Rückschläge und Enttäuschungen zeigten:

Die eine Hälfte der Belegschaft (114 Filialen, 1.250 Personen) erfuhr nach ca. einem Monat, dass ihr Arbeitsplatz verloren geht (Liquidierungsphase I, Ende Dez. 2015). Die andere Hälfte der Belegschaft fieberte dem Ende in einer zweiten Etappe der Ungewissheit noch unterschiedlich lange entgegen, je nach dem, um welchen der 115 verbliebenen Super-

märkte es sich handelte; das angespannte Warten verlängerte sich damit um einige Wochen oder sogar um 1-2 Monate (Phase II und III der Liquidierung, im Jänner bzw. Februar 2016).

Was im Konkursverfahren für die restlichen Standorte ausgehandelt wurde, blieb längere Zeit geheim; die verbliebenen rd. 1.450 Beschäftigten arbeiteten im Ungewissen weiter (Kap. II.7.3). Sie erfuhren häufig erst spät, an welchem Datum sie ihre Filiale genau zu schließen hatten, und ob ihr Supermarkt danach leerstand (der häufigere Fall) oder aber (im selteneren Fall), welche andere Handelskette diesen neu eröffnete. So wussten die Betroffenen lange nicht, wie ihre Zukunft aussehen werde; ein Umstand, der in dem Maße zermürbte, wie sich die Verwertung verzögerte und die Situation am Arbeitsplatz immer unhaltbarer wurde (siehe unten). Viel zu spät wurde außerdem bekannt, dass es selbst in den Fällen, wo ein Standort einen neuen Betreiber fand – hierauf hoffte man ja – das Dienstverhältnis trotzdem endete und dieser nicht verpflichtet war, das Personal weiterzubeschäftigen (Kap. II.5.5).

Das natürliche Ende der Arbeitssituation, die Schließung des jeweiligen Supermarktes, erlebten die Filialeams als widersprüchlich (Kap. II.7.4): Für jene Hälfte der Belegschaft, die am längsten im Ungewissen blieb, was aus ihrem Standort würde, kam nun die Stunde der Wahrheit, was erneut die Anspannung erhöhte. Die Belegschaft zerfiel schließlich in einen Teil von Teams, die vergeblich gehofft und durchgehalten hatten, da bei manchem Standort die Veräußerung später doch noch scheiterte — und einen anderen Teil, wo Nachfolgebetriebe tatsächlich viele (→ nicht alle) Teammitglieder dieser Märkte für sich rekrutierten (vorsichtig geschätzt: mindestens ein Drittel der rd. 2.700 Beschäftigten). In jedem Fall verloren *alle* den bisherigen Arbeitsvertrag und vor allem ihren bisherigen *Arbeitsalltag* – *für viele, wie gezeigt, ein schmerzliches Erlebnis*, nicht zuletzt, da dadurch lange gewachsene Beziehungen abbrachen. Indes war der einst als schön empfundene Arbeitsalltag im Konkurs ohnehin nachhaltig durch eine stark negativ erlebte Situation abgelöst worden, sodass sich in einer letzten Wendung bei vielen auch Erleichterung einstellte, dass es vorbei war. In diesem Sinne bildete die Schließung ein *ambivalentes* Erlebnis. An dem Punkt, wo die Arbeitskräfte von ihrem Arbeitsort getrennt wurden, die Schlüssel etc. abgeben mussten, endete die ortsgebundene Untersuchung der Situation.⁴⁸⁷

Soweit die Synopse des wechselnden Erlebens der Insolvenz, die sich ergibt, wenn man sich auf die größten Wendungen beschränkt und zudem analytisch *ausblendet*, wie die Beschäftigten zeitgleich die Veränderungen am Arbeitsplatz erlebten. Wer das spannungsgeladene Auf und Ab, das hier skizziert wurde, ernstlich nachvollziehen und nachfühlen will, nehme (nochmals) die empirischen Kapitel durch, wo dieses detailreich rekonstruiert wurde und die Betroffenen gründlich zu Wort kommen.

Vergleicht man die Ergebnisse dieser Studie mit denen anderer Autor/innen, zeigt sich: Das Modell einer *Situation der akuten Arbeitsplatzunsicherheit*, das Gisela Mohr (1997, 2000, → Kap. I.2.1.1.) nicht zuletzt anhand einer anderen Großinsolvenz entwickelte, beschreibt auch den Fall Zielpunkt treffend und trägt zusätzlich zur Erklärung der nicht nur starken, sondern längere Zeit anhaltenden Stressreaktion bei. Mohr charakterisierte eine solche Situation als gekennzeichnet durch *unzureichende Vorhersehbarkeit* und *fehlendes Feedback* dazu, inwiefern man persönlich von der Bedrohungslage betroffen sein wird (Mohr, 2000: 339–340).

487 Weiterführende Hinweise: siehe Anhang.

Demzufolge ist es typisch für diese Situation, dass die Entscheidungsträger die Belegschaft nicht über alle Fakten informieren, die wichtig für die Einschätzung der Situation wären; ob aus Kalkül oder eigener Unwissenheit (a.a.O.:340). Außerdem wissen die Beschäftigten bei solchen Ereignissen nicht genau, welche Motive hinter den Handlungen der Geschäftsleitung stecken; zuweilen bleibt auch undeutlich, welche Rolle ihr *eigenes* Verhalten (z.B. bei Arbeitskonflikten) in den Strategien des Managements spielt (ebd.).

Sozialpsychologisch könnte man es dabei bewenden lassen. Soziologisch sind indes stärker gesellschaftstheoretisch fundierte Begriffe nötig, um die nicht selbst-gewählten Bedingungen zu fassen, unter denen Menschen im gegebenen Wirtschaftssystem im Allgemeinen und in bestimmten betrieblichen Situationen im Speziellen arbeiten müssen. Man sieht sonst den Wald vor lauter Bäumen nicht und tut sich schwer, Vergleiche zu ziehen. Es wurde bereits argumentiert, dass dann, wenn ein Betrieb zahlungsunfähig wird und ein Insolvenzverfahren eingeleitet wird, eine spezielle *Ausnahmesituation* entsteht. Im Ausgangspunkt dieser Studie war dies jedoch zunächst eine abstrakte, heuristische Feststellung. Nachdem nun die verschiedenen qualitativen Merkmale der Situation empirisch anhand des Falles Zielpunkt rekonstruiert werden konnten, können wir zu einem positiven Urteil schreiten: *Durch eine Insolvenz wie diese werden die Arbeitsituation und das Beschäftigungsverhältnis, wie immer diese zuvor auch ausgesehen haben, jedenfalls prekär*. Dies schon deshalb, da die Zukunft des Betriebes und damit die Grundlage des Arbeitsplatzes auf dem Spiel steht. Bleibt zudem noch, wie dies dann häufig der Fall ist, die Entlohnung aus, bedroht die prekäre Situation im Betrieb sofort auch die private Bestreitung des Lebensunterhalts und kann sehr unmittelbar auch die Wohlstandslage der Betroffenen unsicher machen.

Prekär bedeutet im Allgemeinen "sehr schwierig, heikel" [(...) und wurde im] 18. Jh. entlehnt aus gleichbedeutend frz. *précaire* (auch: 'bittend erlangt, unsicher') (Kluge 2015: 561). Die Begriffe der *Prekarität* und *Prekarisierung* sind seither jedoch von prominenten Soziolog/innen (z.B. Castel et al. 2009) auf speziellere Sachverhalte angewendet worden, so dass man sich hier näher darauf verständigen muss, was damit gemeint ist. Ich beschränke mich hier auf den analytischen Begriff der *prekären Erwerbsarbeit*, wie ihn Klaus Kraemer (2008) im Rückgriff auf die einschlägige Debatte entwickelt hat, und die Kriterien, unter denen sich dieser sinnvoll auf vorgefundene Arbeitssituationen anwenden lässt.⁴⁸⁸ Um präzise Urteile über die Prekarität einer Arbeitsstelle bilden zu können, sind demnach zwei Ebenen zu beleuchten und zu trennen: *Erstens* die formale Struktur des Beschäftigungsverhältnisses, und *zweitens* die konkrete Form der Arbeits- und Berufstätigkeit (Kraemer 2008: 79). Was den ersten Punkt betrifft, geht es hier um die Frage, ob ein Beschäftigungsverhältnis auffällig von den Normalitätsstandards dauerhafter, sozial geschützter Erwerbsstellen abweicht:

488 Das Konzept wird hier rein deskriptiv verwendet. Sich darüber hinaus in die weitergehenden Debatten darüber zu vertiefen, wie sich Prekaritäten gesamtgesellschaftlich ausbreiten und erklären lassen, wäre an dieser Stelle verfehlt. Wer in diese Frage den Sachverhalt der Insolvenz einbeziehen will, könnte sich die nationalen Statistiken zur Zahl der Unternehmensinsolvenzen und davon betroffenen Arbeitnehmer in langen Zeitreihen vornehmen, da das Ausmaß dieser Vorkommnisse möglicherweise in Verbindung mit allgemeinen Prekarisierungstendenzen steht (mögen sich diese auch gerade verstärken oder abschwächen). Zumindest vertrat bereits Emile Durkheim diese Hypothese. Er schrieb: »Für das Auf und Ab im wirtschaftlichen Leben ist die Zahl der Konkursanmeldungen ein ziemlich genaues Barometer« (Durkheim 1983/1896: 274). (Er bewies bekanntlich, dass immer dann, wenn sich Konkurse stark häufen, zugleich auch ein bestimmter Typus von Suizid gehäuft auftritt – der s.g. anomische Selbstmord. Dies führt hier aber zu weit. Vgl. a.a.O., S. 273 ff.).

»So betrachtet ist ein Arbeitsverhältnis dann prekär, wenn Beschäftigung und Einkommen auf längere Sicht ungewiss sind, Arbeitnehmerrechte nur eingeschränkt gültig sind und der Wertigkeitsstatus fragil ist. Ein prekär Beschäftigter befindet sich damit in einer eigentümlichen sozialen Schwebelage (Kraemer/Speidel 2005; Kraemer 2007), in der die Hoffnung stets präsent ist, über den Umweg einer unsicheren Arbeitsstelle [wieder] den Sprung in eine stabile Beschäftigung zu schaffen, zugleich aber auch die Sorge bzw. Angst verbreitet ist, sozial abzustiegen und sich dauerhaft in prekären Beschäftigungsverhältnissen einrichten zu müssen, falls die Rückkehr auf einen gesicherten Arbeitsplatz nicht gelingen sollte.«(Kraemer 2008: 79f)

Der ursprüngliche Hintergrund dieser Bestimmung sind nicht Insolvenzen, sondern Arbeitsverhältnisse, die oft schon, wenn sie angetreten werden, als prekär gelten müssen (z.B. atypische Beschäftigung mittels Werkvertrag). Umso verblüffender ist, dass die Beschreibung in besonderem Maße auf die Grenzsituation einer Insolvenz zutrifft, wie sie sich bei Zielpunkt zeigte: Dass die Beschäftigung und die Entlohnung ungewiss waren, ist bereits leidlich bekannt; dass die erlebte soziale Wertschätzung durch die Insolvenz drastisch abfallen kann, erläuterte der vorige Abschnitt; dass eine Insolvenz zumindest in Österreich das wichtige Arbeitnehmerrecht, beim Entfall der Bezüge frühzeitig auszutreten, einschränkt, wurde ausgeführt. Auch, dass in einer Insolvenz die Beschäftigten in eine belastende Schwebelage geraten, wo längere Zeit unklar ist, wie es weitergeht, zählt zu den empirischen Befunden dieser Studie. Auf der Ebene der Beschäftigungsstruktur ist daher die Situation einer Insolvenz jedenfalls als prekär anzusehen.

Die zweite Ebene prekärer Erwerbsarbeit, jene der konkreten Arbeitsumstände, im gegebenen Fall also die Art und Weise, wie die Insolvenz sich auf die Arbeit im Supermarkt auswirkte, wird im nächsten Abschnitt zusammengefasst. Wer die Studie gelesen hat, weiß bereits, dass die Arbeit im Fall Zielpunkt *auch unter diesem Gesichtspunkt* prekär wurde.

2. Wie erlebten die Betroffenen die veränderte Situation an ihrem Arbeitsplatz?

Im Fall Zielpunkt initiierte der Masseverwalter im Konkurs die Verwertung und Stilllegung des Betriebes – dies war eine seiner Hauptaufgaben. Die organisatorische Zwecksetzung änderte sich. Durch missverständliche Äußerungen nahmen viele der Beschäftigten jedoch anfangs an, der Betrieb werde gleich wie bisher fortgeführt und die Filialen »lebend« an neue Betreiber übergeben. Am Arbeitsplatz stellte sich indes heraus, dass dies keine realitätsnahe Beschreibung war.

Was unterscheidet die Arbeit in einem Supermarkt, in dem alles seinen gewohnten Gang geht, von der Arbeit in demselben Supermarkt, wenn wegen Insolvenz die Liquidierung droht? Die emotionale Seite dessen wurde bereits rekapituliert: Bereits das abstrakte Wissen um die schädlichen Folgen der Insolvenz belastete die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz, noch *bevor* sich diese materiell bemerkbar machten. Am Ende dieser Studie lassen sich indes zahlreiche *praktische Probleme* und Konflikte benennen, die der Konkurs im Arbeitsalltag bewirkte. Dies betraf den gesamten wirtschaftlichen Kreislauf in den Supermärkten: Die Waren, die Kunden, die Zahlungsmittel.

Lieferanten stellten prompt die Zustellung ihrer Produkte ein. Partnerunternehmen begannen, geliehene Einrichtungsgegenstände aus den Filialen zu entfernen. Im internen Bestell- und Lieferwesen traten allerhand Anomalien auf: Ein Teil der Abläufe blieb vorerst aufrecht, manche Routinen wurden fallengelassen; ein weiterer Teil funktionierte plötzlich nicht mehr wie erwartet. Bestellte Waren trafen nicht mehr ein, dafür andere, nicht geordnete Artikel; von manchem kam zu viel, von vielem zu wenig. Der Maßstab des lokalen Bedarfs verlor zunehmend seine Gültigkeit. Einige Filialen kamen wegen der Auflassung der Zentral-lager nicht mit der Warenannahme nach; andere warteten vergeblich auf Nachschub. Erst rückblickend wurde erkennbar, dass der Verwalter aus strategischen Gründen begonnen hatte, die Standorte unterschiedlich zu behandeln. Das Personal stand der Entwicklung hilflos gegenüber und konnte sich mangels Information erst spät einen Reim darauf machen.

Die Reduktion der Warenlieferungen bewirkte, dass sich die Verkaufsflächen leerten. Die Beschäftigten erlebten dies einerseits als betrüblichen *Verfall* ihrer Filiale. Andererseits bereitete dieser auch praktisch Kopfzerbrechen, da man wusste, der Kunde erwartet volle Regale. Um die Konsumenten glauben zu lassen, es herrsche weiter Normalbetrieb, versuchte man den Verfall anfangs zu kaschieren. Dazu mussten die Angestellten erfinderisch werden und bisherige Vorschriften, wie die Ware im Regal zu schlichten sei, ignorieren. Trotzdem war bald zu erkennen, dass der Niedergang nicht aufzuhalten ist.

Mit anderen Worten bewirkten zahlreiche Widrigkeiten der Insolvenz einerseits, sowie der planmäßige Prozess der Liquidierung des Betriebes andererseits, am Arbeitsplatz einen Wandel, der schleichend begann und sich dann beschleunigte. Der erlebte »Verfall« ergab sich erstens aus dem zunehmenden Fehlen materieller Arbeitsmittel, und zweitens daraus, dass die Regeln und Routinen, die die Tätigkeit zuvor anleiteten, die für eine ortsübergreifende Arbeitsteilung gesorgt hatten und die gerade im Supermarkt strikt bis ins Detail vorgegeben waren, immer weniger griffen oder hinfällig schienen. Gleichzeitig bestand jedoch die immer schlechter erfüllbare Vorgabe weiter, den Betrieb wie gehabt aufrechtzuerhalten. Es entstand damit soziologisch ausgedrückt ein *Zustand der Anomie, geprägt durch Normenkonflikte und zunehmende Normlosigkeit*. Zum Auftakt des Niedergangs nahmen die Betroffenen dies noch undeutlich wahr, in der Endphase dafür umso stärker.

Dass die Insolvenz die Situation im Supermarkt verschlechterte, ließ sich auch beim Kundenstock beobachten: Kamen auch einige Stammkunden weiterhin, so wandten sich zahllose andere ab, und zwar nicht nur, weil immer weniger Ware bereitstand. Allen voran verprellte die Entwertung der firmeneigenen Gutscheine, zuvor in beträchtlichem Ausmaß in Umlauf, sofort zahlreiche Konsumenten. Dennoch gab es getrennt davon zwei Faktoren, die den Kundenschwund anfangs ausglich:

Erstens bewogen die Medienberichte über die bankrotte Handelskette viele Menschen dazu, diese aufzusuchen. Deshalb stieg nach Ankündigung der Insolvenz sogar der Umsatz – bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass diese u.a. mit Umsatzeinbußen begründet worden war. Zweitens begann kurz darauf der Masseverwalter mit Abverkäufen. Die mediale Propagierung der Preissenkungen brachte den Supermärkten ungeahnten Zulauf. Zugleich veränderte der Abverkauf die *Zusammensetzung* der Kundschaft, denn er lockte einen neuen Typus von Kunde an, so genannte *Schnäppchenjäger*. Die Rabatte und das Wissen, dass

nun die letzte Chance bestand, speziellere Waren zu ergattern, entfachten eine Konkurrenz unter den Kunden und verleiteten dazu, größere Mengen als sonst einzukaufen. Der Ansturm auf die letzte Ware setzte das Personal kurzfristig höherem Arbeitsdruck aus. Freilich war dieses *letzte Aufleben* von kurzer Dauer; der Abverkauf beschleunigte noch die Auflösung der Restbestände, den Verfall der Filialen, den Abschied der Stammkunden.

Die Insolvenz veränderte den Arbeitsalltag zudem auch bis ins soziale Detail: Besonders sichtbar wurde dies beim Betriebsklima und bei den Interaktionen zwischen Kunde und Personal. Wie sich Besucher nun verhielten, wandelte sich in einer für die Verkäufer/innen ambivalenten, teils belastenden Art und Weise. Zwei Dynamiken lassen sich unterscheiden: Endlose Erkundigungen hier; Beschwerden und Konflikte dort.

Sofort veränderte die Insolvenz die Gesprächskultur in den Supermärkten; der Diskurs verengte sich auf dieses Ereignis, das für die Kunden viele Fragen aufwarf. Einerseits wollten diese sich über die weiteren Konsequenzen informieren; andererseits wurden sie durch die Medien auf die prekäre Lage der Beschäftigten aufmerksam. Die Äußerungen der Kunden reichten von Kommentierungen der Ereignisse über aufmunternde Worte bis hin zu allerlei Erkundigungen, die zuweilen bis ins Persönliche gingen. Insgesamt wurden die Beschäftigten nun *ungewöhnlich häufig* angesprochen, mussten bemerken, dass *sie selbst* zum Gesprächsthema wurden, was einer *gesteigerten Exponiertheit am Arbeitsplatz* gleichkam.

Bezogen darauf, wie die Arbeitskräfte die endlosen Kommentare und Erkundigungen wahrnahmen, wurden *zwei Muster* herausgearbeitet: (1) Ein Teil der Betroffenen, die mit der Insolvenz besser fertig wurden, erlebte diese nach einiger Zeit als anstrengend, reagierte darauf gereizt. Dies lag nicht bloß an der entstehenden Monotonie, sondern am Sachverhalt des Konkurses selbst: Das Personal machte die widersprüchliche Erfahrung, dass die Kunden ständig Auskünfte über die Zukunft des Betriebes begehrten, die man diesen in vielen Filialen aber nicht geben konnte, da man darüber selbst nichts erfuhr. (2) Andere Teile der Belegschaft erlebten die Erkundigungen nicht bloß als *lästig*, sondern regelrecht als gefährlich für ihr seelisches Gleichgewicht: Die Kunden aktualisierten damit, ohne es zu merken, die schlechte Stimmung, in die dieses Ereignis das Personal versetzt hatte. Dies passierte paradoxerweise auch dann, wenn Kunden versuchten, sich empathisch zu verhalten. Die ständigen Nachfragen konterkarierten den Wunsch, sich von der Misere zeitweilig abzulenken. Solange man im Dienst bleiben musste, konnte man sich dieser Dynamik im Kundenkontakt schwer entziehen. Die Situation besserte sich erst, als die Kundenfrequenz sank und die Beschäftigten Fortschritte bei der emotionalen Bewältigung machten.

Abgesehen von dieser paradoxen Nebenwirkung, die auf erhöhter Aufmerksamkeit und sogar Empathie beruhte, konfrontierte der Konkurs das Personal im Kundenkontakt aber auch mit dem unschönen Gegenteil: mit sich häufenden Beschwerden, Missverständnissen, Konflikten, die unmittelbar aus der Insolvenz resultierten. Das Personal musste sich der großen Verärgerung stellen, die die Entwertung der Gutscheine auslöste. Auch die Abverkäufe sorgten für zahlreiche Missverständnisse, da der Masseverwalter die Preise nicht an allen Standorten in gleicher Weise senkte. Kunden, die mit überzogenen Vorstellungen kamen, ließen den Frust über ihren Irrtum am Personal aus. Im Wettlauf um die letzte Ware begann sich ein Teil der Kunden zudem zu beklagen, dass bestimmte Waren nicht mehr

vorrätig seien. Einige Schnäppchenjäger wiederum überhäufte einige Filialen telefonisch mit Anfragen. Andere wieder beklagten sich bei den Verkäufer/innen darüber, dass diese ihnen vermeintlich verheimlichten, wie es mit den Standorten der Kette weitergehe. Ob jeder zweite ("50/50", wie eine Interviewte sagte) oder nur jeder zehnte Kunde unangenehm in Erscheinung trat, ist nicht mehr feststellbar. Der Anteil war jedenfalls groß genug, dass die Interviewten die Vorkommnisse als Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen erlebten.

Fazit: Der Konkurs veränderte merklich die Arbeitsrealität – nicht eben zum Besseren. Das gewohnte Bild vom Normalbetrieb eines Supermarktes bekam in der Ausnahmesituation der Insolvenz zahlreiche Risse. Einerseits konfrontierte der Konkurs die Arbeitskräfte mit vielen *neuen*, zuvor nicht gekannten Problemen. Gleichzeitig ließen sich bisherige Abläufe immer schlechter aufrechterhalten. Der plötzliche Ausnahmezustand, der eröffnete Konkurs, die schrittweise Stilllegung des Betriebes: Dies alles behinderte im Supermarkt den normalen Gang der Dinge, wie ihn das Verkaufspersonal gekannt hatte, ersetzte ihn durch eine neue, als ambivalent erfahrene Arbeitsrealität.

Einige Wochen später änderte sich die Arbeitssituation im Konkurs nochmals drastisch: Durch die Abverkäufe und sinkendes Interesse waren viele Geschäfte nach den ersten Wochen wie leergefegt – blieben aber geöffnet. Der Abwärtstrend eilte den Schließungsterminen sichtlich voraus. Die eine Hälfte der Belegschaft erduldete diesen minimalen Notbetrieb und gefühlten Stillstand ca. zwei Wochen, da deren Filialen vergleichsweise früh geschlossen wurden; die andere Hälfte aber je nach Fall ein- oder sogar zwei Monate (!). Bereits auf Kunden machten die geleerten Supermarktfilialen dann einen ungewöhnlichen, tristen Eindruck, der an Kriegs- und Katastrophenereignisse erinnerte, bei denen die Zufuhr unterbrochen ist. Ein Teil der Belegschaft reagierte angesichts der Umstände besonders sensibel auf diese Veränderung: Der Daueraufenthalt in den ausverkauften Supermärkten bewirkte starke *Gefühle der Tristesse*. Die Verkäuferinnen sahen, wie ihnen das Geschäft, das sie zuvor bestmöglich am Laufen gehalten hatten, und zu dem sie über die Arbeit einen starken Bezug aufgebaut hatten, »wegstarb« und seinen Daseinszweck immer weniger erfüllte. Sie verloren die Kontrolle über die Situation. Neben dem Ausbleiben der Kunden schmerzte besonders der Anblick der sich leerenden Verkaufsflächen. Ordentlich bestückte Regale waren zuvor wichtig gewesen und hatten so mancher Filialkraft bei ihrer Arbeit ein Gefühl von Erfolg und Zufriedenheit gegeben. Im Konkurs aber verloren genau jene Aspekte der Arbeit, die vorher im Betrieb als wichtig gegolten hatten, ihre Bedeutung. Zugespitzt rissen die Löcher in den Regalen damit auch Löcher ins berufliche Selbstverständnis und zeigten schmerzlich auf, dass von der eigenen Leistung am Ende nichts übrig bleibt. Das ungewollte »Sterben« ihrer Filialen registrierten die Betroffenen auch deshalb so stark, da es gegen Ende kaum noch etwas zu tun gab, das einen hiervon hätte ablenken können.

In der fortgeschrittenen Insolvenz fehlte in den abgewirtschafteten Supermärkten die Arbeit, die Angestellten waren aber weiter verpflichtet, sich dort aufzuhalten und so zu zunehmender Passivität gezwungen. Diese Kombination von Umständen empfanden viele Betroffene als schlimm. Der ursprünglich hohe Arbeitsdruck im untersuchten Betrieb schlug irgendwann ins Gegenteil um. Dies stellte für die Verkäufer/innen eine neue und *ungewohnte* Erfahrung dar, die sie als unangenehm empfanden. Für jene, die so über viele Wochen kaum

etwas zu tun hatten, war dies nicht nur langweilig: Je länger der Zustand der Arbeits-Losigkeit dauerte, umso belastender empfanden ihn die Betroffenen. Diese artikulierten in jener Phase eine starke Unterforderung, ein beeinträchtigtes Zeitempfinden, körperliches Unwohlsein durch fehlende Arbeitsauslastung, Schlafprobleme, schwindende Fitness etc. – und bemerkten, gefangen in einer Situation weitgehender Passivität auch, wie ihre bisherigen beruflichen Fertigkeiten verkümmerten (»de-skilling«). Zugleich bot die Umgebung eines Supermarktes kaum Möglichkeiten, anderen Tätigkeiten nachzugehen; formell musste man die Geschäfte offen halten und auf Kunden warten.

In der fortgeschrittenen Insolvenz bewirkte die Arbeitssituation also kein Burn-Out, sondern dessen Gegenteil – ein *Bore-Out* (Scherenberg 2014). Der Psychologie ist seit langem bekannt, dass nicht nur chronische Überforderung belastend sein und krank machen kann, sondern auch chronische *Unterforderung*. Soziologischen Studien zufolge scheint jedoch nach wie vor ein gesellschaftliches *Tabu* zu bestehen, über solche Folgen bestimmter Betriebssituationen offen zu sprechen (Prammer 2013: 10). Erst die Unternehmensberater Werder und Rothlin (2007) gaben der Debatte hierzu in den letzten Jahren Auftrieb; da sie durch ihre berufliche Befassung mit Umstrukturierungen und Unternehmensfusionen häufig auf Mitarbeiter trafen, die dadurch auf dem »Abstellgleis« landeten und erheblich darunter litten.⁴⁸⁹ Die Situation, in der sich die Zielpunkt-Beschäftigten im fortgeschrittenen Konkurs wiederfanden, ist hiermit durchaus vergleichbar.

Zudem provozierte im Fall Zielpunkt die finale Arbeitssituation bei denen, die dieser Situation lange Zeit ausgesetzt waren, zunehmend eine *Sinnkrise*: Im Konkurs trafen hier zwei Dinge aufeinander, die demoralisierend wirkten. Erstens stellte sich vom ersten Tag der Insolvenz an aus mehreren Gründen die Frage, ob es einen Sinn habe, in diesem Betrieb weiterzuarbeiten (Vgl. den nächsten Abschnitt). In der fortgeschrittenen Insolvenz stellte sich zweitens zusätzlich der Eindruck ein, man werde mangels Arbeit an Ort und Stelle gar nicht mehr gebraucht. Dies ließ noch stärkere Zweifel aufkommen, was man hier noch solle. Vor Ort weiter zum Dienst verpflichtet zu sein, ohne dass es noch nennenswert Arbeit gab, erlebten die Betroffenen aber nicht nur persönlich als widersprüchlich. Auch vom unternehmerischen Standpunkt erschien dies irgendwann als fragwürdig: Es gab am Ende fast nichts mehr zu verkaufen, trotzdem blieben die Geschäfte geöffnet. Manche begannen sich zu fragen, wieso der Verwalter, wenn er die Filialen unbedingt weiter betreiben wolle oder müsse, nicht wenigstens die Öffnungszeiten reduziere (dies unterblieb).

489 Zwar ist die ad-hoc Theorie, die Werder und Rothlin zu diesem Phänomen aufstellten, zu Recht umstritten und man darf diese nicht ungeprüft übernehmen. Was das Wort »Bore-Out« anbelangt, so gibt es einstweilen jedoch kein Besseres, das dem zweifelsohne existierenden Sachverhalt die nötige Aufmerksamkeit verschafft. Elisabeth Prammer, die qualitative Studien zum Thema Bore-Out durchgeführt und das Konzept daraufhin theoretisch besser ausgearbeitet hat, sieht in der »Schaffung des Begriffes einen wesentlichen Beitrag, [der] wichtig ist [für] die aktive Umsetzung der Einordnung von Betroffenen in ihren Zustand, um ihn nicht zuletzt auch benennen, artikulieren, einordnen und verstehen zu können. Dadurch ändern sich die Coping [=Bewältigungs-] Möglichkeiten der Betroffenen.« (Prammer 2013: 142). Sie empfiehlt, wenn es zu Bore-Out kommt, entweder das »Voicing« (Ansprechen des Problems) im Betrieb oder den »Exit«. Im Insolvenzfall Zielpunkt war leider beides nicht ohne Weiteres möglich.

Zusammengefasst versetzte die Insolvenz also die Arbeit nicht nur auf der *Ebene der Beschäftigung*, die ungewiss wurde und deren normale Entlohnung ausblieb, in einen prekären Zustand (vgl. den vorigen Abschnitt); *genauso* entstand *am Arbeitsplatz* eine prekäre Situation, die als sehr unangenehm erlebt wurde und stark vom Normalbetrieb und von den Erwartungen abwich, die Menschen, die diesen Beruf ergreifen, an einen solchen Arbeitsplatz stellen.

Je weiter die Verwertung und Liquidierung voranschritt, desto mehr entfremdeten sich die Betroffenen deshalb ihrer vorhergehenden Arbeit. Zu diesem Schluss muss gelangen, wer auch nur eine Minimaldefinition von Entfremdung heranzieht: Der Begriff beschreibt hier einen »Prozess, in dem eine Beziehung oder ein Verhältnis zu einer Sache, einer Situation, einem Menschen oder einer sozialen Gruppe zerstört wird oder verloren geht« (Fuchs-Heinritz et al. 2007: 163). Dies traf durch die Gegebenheiten objektiv zu. Es ließe sich darüber hinaus zeigen, dass auch die Art und Weise, wie ein Teil der Betroffenen die Situation des Konkurses selbst erlebte, diesem Prozess der Entfremdung entsprach: Man denke hier an die aufkommenden Gefühle der Machtlosigkeit, der Sinnlosigkeit, der zunehmenden Normlosigkeit und Isolierung, sowie daran, dass die Betroffenen gezwungen waren, sich einer Situation zu fügen, die nicht ihren Interessen und Bedürfnissen entsprach. Damit sind sehr vereinfacht bereits alle fünf Dimensionen subjektiv erfahrener Entfremdung angesprochen, die Seeman (1959) vom sozialpsychologischen Standpunkt aus in seiner klassischen Arbeit unterschied.

Weiterarbeiten, als wäre nichts?

Ursprünglich war nicht geplant, zu untersuchen, welche Auswirkungen solche und ähnliche Veränderungen in der Insolvenz auf die Arbeitsmoral haben; es zeigte sich jedoch, dass die Frage, ob man in so einer Ausnahmesituation weiterarbeiten solle, als wäre nichts, *für die Betroffenen* selbst eine große Rolle zu spielen begann (Kap. II.5). Diese Frage stellte sich im Konkurs sowohl von der objektiven Seite, den Arbeitsbedingungen, als auch von der subjektiven Seite, der persönlichen Betroffenheit und emotionalen Belastung. Es wurde objektiv fraglich, wie gut man in so einer Situation eigentlich noch weiterarbeiten *kann*, und subjektiv fraglich, ob man dies noch *will* und *soll*?

Dabei gaben alle Befragten an, gerne in dem Betrieb gearbeitet zu haben und sagten, sie hätten dies, wenn es nicht zum Konkurs gekommen wäre, weiter tun wollen; manche sogar bis zum Ende ihres Berufslebens. Die Insolvenz erzwang hier einen Stimmungsumschwung. Der drohende Arbeitsplatzverlust, die empörende Art und Weise, wie der Arbeitgeber die Insolvenz einleitete, in Kombination mit der ausbleibenden Entlohnung und den Verschlechterungen der Situation im Supermarkt: Dies alles führte zu starken Frustrationen. Schon deshalb geriet die Arbeitsmoral ins Wanken. Darüber hinaus empfanden nicht wenige das Arbeiten für einen dem Untergang geweihten Betrieb spontan als sinnlos. Die neuen Umstände provozierte die prinzipielle Frage, ob es im Konkurs überhaupt noch im eigenen Interesse sein konnte, weiterzuarbeiten. Zahlreiche Betroffene zögerten hier, waren sich unsicher; ein Teil bejahte dies nach den ersten Wirren. Andere fühlten gleich, dass dies nicht mehr in ihrem Interesse sein könne. Für diese schloss sich das Problem an, welche Konsequenzen daraus zu ziehen seien, und was davon arbeitsrechtlich erlaubt wäre. Die Studie ergab: Solche und ähnliche Fragen beschäftigten in der Insolvenz bald die frustrierte Belegschaft (Kap. II.5.1).

Ein Teil der Angestellten stand auf dem nachvollziehbaren Standpunkt, wenn man aufgrund von Insolvenz für die eigene Leistung keine vertragliche Gegenleistung (Geld) erhalte, sei man auch nicht mehr verpflichtet, weiterzuarbeiten. Die Interviewten gaben gleichzeitig aber an, rechtlich keine Wahl gehabt zu haben. Sie seien in der Insolvenz ärgerlicherweise auch ohne jede Bezahlung juristisch zur Weiterarbeit gezwungen gewesen. In der Studie wurde rekonstruiert, wie die Beschäftigten zu dieser Auffassung gelangten (Kap. II.5.2): Sofort nach Bekanntwerden der Insolvenz wiesen mehrere Seiten sie verschieden eindringlich auf diese unbedingte Arbeitspflicht hin: Die Unternehmensleitung, der Betriebsrat, der Insolvenzschutzverband bzw. die Arbeiterkammer(n). Der Arbeitgeber stellte zudem per Rundschreiben die fristlose Entlassung in den Raum, sollte sich jemand krankmelden (ein Teil der Betroffenen erlebte dies als Einschüchterungsversuch und als Stigmatisierung tatsächlich Erkrankter). Da die Beschäftigten in der Frage der Arbeitspflicht von allen Seiten im Grunde dasselbe gesagt bekamen, begannen sie auf Basis dessen in großer Zahl zu glauben, sie müssten in der Insolvenz mindestens weiterarbeiten, bis die Schließung ihres Supermarktes an der Reihe wäre und handelten gemäß dieser Auffassung. Bis dahin fühlten sich viele unfreiwillig an den untergehenden Betrieb gekettet. *Neben den primären Problemen, die die Insolvenz schuf, bildete der empfundene Zwang, unter diesen Umständen weiterarbeiten zu müssen, für viele Betroffene eine zweite negative Erfahrung.*

Die anschließend in der Frage der Arbeitspflicht für diese Studie durchgeführten Recherchen und Expertengespräche ergaben, dass der Entgeltvorenthalt in der Insolvenz nach derzeitiger Rechtslage in Österreich tatsächlich nicht zum vorzeitigen Austritt berechtigt (Kap. II.5.3). Während das Angestelltengesetz es normalerweise erlaubt, dann, wenn das Entgelt vorenthalten wird, vorzeitig aus einem Betrieb auszutreten, nimmt der Gesetzgeber in der Ausnahmesituation einer Insolvenz die Erlaubnis dazu durch eine Sonderbestimmung wieder zurück. Dies wird seit längerem sowohl von Juristen als auch von Arbeitnehmervertretern stark kritisiert. Ich schließe mich dieser Kritik an. Man muss der Tatsache ins Auge sehen, dass das Vorliegen einer Insolvenz die Arbeitssituation eklatant verändert. Diese weicht faktisch stark von den ursprünglichen Voraussetzungen ab, unter denen ein Arbeitsvertrag eingegangen wurde. Niemand, der in einen Arbeitsvertrag einwilligt, hat je im Sinn, eine Insolvenz mitzumachen; es ist daher grundsätzlich die Frage zu stellen, ob in so einer prekären Ausnahmesituation ein vorzeitiger Austritt nicht jedenfalls berechtigt sein sollte. Zumindest sollte man im Insolvenzfall aber dann, wenn die Entlohnung ausbleibt, weiter das im Normalfall bereits bestehende Recht haben, unter solch prekären Umständen vorzeitig auszutreten.

Selbst wenn ein solches Austrittsrecht bestanden hätte, wären im Fall Zielpunkt deshalb jedoch keineswegs alle Angestellten sofort davongelaufen: Zwar wollte ein Teil der Belegschaft den Betrieb schnell ohne finanziellen Schaden verlassen; Gleichzeitig bestanden für einen anderen Teil aber Anreize, bis zum Schluss weiterzuarbeiten. Die Studie identifizierte die folgenden drei fallspezifischen Gründe, die im Konkurs Teile der frustrierten Belegschaft zur Weiterarbeit bewogen:

1. Die sozialpartnerschaftliche Krisenintervention und finanzielle Kompensationen
2. Der hohe Gruppenzusammenhalt in einigen (→ nicht allen) Supermarkt-Teams
3. Die Hoffnung darauf, dass neue Betreiber Supermarktstandorte übernehmen würden

Der erste Punkt resultierte daraus, dass es sich um eine aufsehenerregende Großinsolvenz handelte. Diese rief sofort sozialpartnerschaftliche und sozialstaatliche Akteure auf den Plan, die die kollektive Krisenbewältigung organisierten. In den ersten bangen Stunden gab man den bestürzten Betroffenen so eine positive Perspektive. Eine wichtige Rolle spielten hier die persönlichen Beteuerungen der Expert/innen und der Umstand, dass tatsächlich rasch Hilfe eintraf (Zusammenfassung dessen: im nächsten Abschnitt). Die rasche Krisenintervention, besonders die finanzielle Unterstützung, bildete im Fall Zielpunkt also die erste wichtige Voraussetzung dafür, dass große Teile der Belegschaft sich dazu aufrafften, im Konkurs weiterzuarbeiten. Hätte man, wie in anderen Insolvenzfällen, über Monate kein Geld gesehen, wären dem Vernehmen nach viele nicht mehr zur Arbeit erschienen.

Zweitens beruhte die Antwort auf die Frage, ob man den widrigen Bedingungen zum Trotz weitermachen solle, nicht nur auf individuellen Emotionen oder Überlegungen, sondern wurde stark beeinflusst davon, wie im eigenen Filialteam der Meinungs-austausch dazu verlief und wie stark die Gruppe zusammenhielt. Diese sozialen Faktoren variierten von Standort zu Standort. Der Konkurs bewirkte so nicht nur innere Konflikte bei den Betroffenen, sondern auch zahlreiche Spannungen in den Teams, dort, wo nicht alle einer Meinung waren, wie man reagieren solle. Das Personal erlebte diesen als Bedrohung von außen, die alle gleichermaßen betraf. Wann also zusammenrücken, wenn nicht jetzt, lautete die Schlussfolgerung, die einem Teil der Belegschaft einleuchtete. Mit dem gleichen Recht hielten andere dies bereits für aussichtslos. In einem Teil der Fälle gelang es den Teams, sich gemeinsam zur Weiterarbeit zu motivieren. Zugleich verwiesen jene, die durchhielten, darauf, dass andere Teile der Belegschaft in ungewöhnlichem Ausmaß krank wurden. Die Gründe dafür liegen im Dunkeln; im Rahmen dieser Studie konnten nur Durchhalte-Beispiele analysiert werden. Ein wiederkehrendes Motiv lautete hier: Nicht bloß wegen der abstrakten Arbeitspflicht hielt man durch, sondern auch den Kolleginnen zuliebe. Selbst in Fällen, wo die Gruppe stark zusammenhielt, mussten sich die Betroffenen jedoch erst dazu überwinden, weiterzumachen.

Der dritte und vielleicht wichtigste Anreiz dafür, weiterzuarbeiten, war die Hoffnung auf eine Übernahme durch einen neuen Betreiber. Wie erwähnt, spekulierte die Öffentlichkeit früh darüber, dass der Großteil des Filialnetzes unter verschiedenen Konkurrenten aufgeteilt werden könnte: Unterschiedlich vorsichtige bis vollmundige Äußerungen in diese Richtung trafen der Firmeneigentümer, JournalistInnen, verschiedene Mitbewerber sowie der zuständige Masseverwalter selbst. Wie diese Übernahme genau ablaufen werde, blieb aber unklar. Viele Beschäftigte glaubten deshalb, es sei wichtig, bis zum Schluss im Supermarkt anwesend und engagiert zu sein, um nicht außen vor zu bleiben. Einige Betroffene traten deshalb ihren geplanten Urlaub nicht an, andere setzten alles daran, sich in der eigenen Filiale weiterhin möglichst positiv zu präsentieren, wieder andere machten sogar über die Medien auf sich aufmerksam, da sie wussten: Ihre Filiale war im Konkurs nur ein einzelner Posten in einer langen Liste von unterschiedlich attraktiven Standorten. Für ein solches, von Hoffnung getragenes Verhalten entschied sich so mancher deshalb, da das Übernahmeszenario nach den Ankündigungen, die es dazu gab, als realistische Möglichkeit empfunden wurde. Am Ende ging die Rechnung für einen Teil der Belegschaft auf; für die Mehrheit bewahrheitete sich das Erhoffte nicht.

3. Inwiefern wurden die negativen Folgen des Konkurses durch sozialpolitische Institutionen abgemildert?

Nun zum positiven Part. Schon die Generationen vor uns haben in Österreich die Notwendigkeit erkannt, Arbeitnehmer/innen im Insolvenzfall finanziell zu helfen und sich bemüht, Institutionen zu schaffen, die sich dessen annehmen. Als Zielpunkt für insolvent erklärt wurde, gab es von vornherein Einrichtungen, die darauf spezialisiert waren, den Betroffenen zur Seite zu stehen. Nicht nur existiert seit den 1970ern eine Art Sozialversicherung, die das finanzielle Risiko der Insolvenz ausgleichen soll: Die Gesetze der »Insolvenzentgeltsicherung« (IESG) erlauben es Betroffenen, so sie die Voraussetzungen erfüllen und dies bei einer eigenen Stelle beantragen (dem »Insolvenz-Entgelt-Fonds«), die Entgelte und Beendigungsansprüche, die ein Betrieb schuldig blieb, ersetzt zu bekommen durch ein so genanntes »Insolvenzentgelt«. Damit waren historisch indes nicht alle Probleme gelöst: Erstens blieben die rechtlichen Bedingungen, Fristen und Formvorschriften weiterhin vielen Laien unbekannt, sodass zahlreiche Betroffene trotzdem Ansprüche verloren. Zweitens zeigten gerade Großinsolvenzen, dass hier die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer mit der Abwicklung an ihre Grenzen stießen. Vor 20 Jahren gründeten deshalb der österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) und die Arbeiterkammer(n) gemeinsam einen spezialisierten Verein, der Betroffene im Insolvenzfall berät, ihnen durch das »Labyrinth des Konkurses« hindurchhilft, und stellvertretend und kostenlos dafür sorgt, dass alle finanziellen Ansprüche gewahrt werden: den »Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen« (ISA). Die Gründung des ISA markierte einen Meilenstein, und nicht umsonst hat diese Institution heute im Krisenfall ähnliche systemische Bedeutung wie der staatliche »Insolvenz-Entgelt-Fonds«, der das Insolvenzentgelt ausbezahlt. Zu nennen ist des Weiteren das Instrument der Insolvenzstiftung: Diese Einrichtung ermöglicht Menschen, die wegen einer Insolvenz arbeitslos werden, eine berufliche Neuorientierung oder Höherqualifizierung, ohne dass sie selbst die Kosten dafür tragen müssen. Grundlage dafür ist stets die Kooperation mit dem *Arbeitsmarktservice Österreich*.

Alle genannten Institutionen wurden wegen der Großinsolvenz planmäßig aktiv. Weit früher schon arbeitete zudem im Fall Zielpunkt wegen absehbarer Entlassungen die Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier (GPA-djp) mit Belegschaftsvertretern zusammen, und spielte so, als es zu dem Unglück kam, ebenso eine wichtige Rolle (Versammlungen, Beratungen, Öffentlichkeitsarbeit, politisches Lobbying für die Betroffenen).

Es stellte sich somit im Fall Zielpunkt weniger die Frage, wie den Betroffenen überhaupt geholfen werden könnte, als diejenige, wie rasch und effektiv diese Hilfe unter den gegebenen Bedingungen möglich sein werde. Wie gut kamen die etablierten Institutionen mit dem Großschadensereignis Zielpunkt zurecht, wo rund 2.700 Beschäftigte auf einmal Hilfe benötigten, während diese zugleich auch die Ansprüche von zehntausenden Arbeitnehmern *anderer* gescheiterter Betriebe abarbeiten mussten, die dasselbe Recht auf Vertretung hatten wie die Angehörigen der Handelskette? Und wie erlebten demgegenüber die Arbeitnehmer von Zielpunkt selbst die vorhandenen Hilfsangebote?

Aufgrund der beachtlichen Größe der untersuchten Insolvenz und deren überraschender Ankündigung wäre es ein Irrtum gewesen, wie der Firmeneigentümer davon auszugehen, dass die negativen Folgen des unternehmerischen Handelns wie von selbst durch diese Insti-

tutionen abgedeckt würden. Hier zeigte sich das hinlänglich bekannte Problem, dass sozialpolitische Institutionen, so sie einmal existieren, von Wirtschaft und Politik als allzu selbstverständlich gesehen werden. Wegen der Existenz der Insolvenzentgeltsicherung konnte die Pfeiffergruppe in ihrer ersten Pressemitteilung zu dieser Pleite dort den bequemen Satz schreiben: „Die Löhne und Gehälter der 2.500 [sic] Mitarbeiter im Filial- sowie im Zentralbereich sind durch den Insolvenz-Entgelt-Fond [sic] gesichert.“⁴⁹⁰

Klingt gut – für das eigene Gewissen, oder? Zahlreiche Zeitungen, die über den Konkursfall berichteten, druckten diesen Satz übrigens fast wortgleich und beruhigten damit sicher so manche entsetzten Leser. Doch was besagt dies konkret: Die Gehälter sind »gesichert«? Im Rahmen dieser Studie wurde dem sowohl durch Recherchen, Experteninterviews als auch durch Gespräche mit Betroffenen nachgegangen. Es zeigte sich, was Insider oder frühere Betroffene bereits wussten: Dies bedeutet keineswegs, dass eine solche Insolvenz das laufende Einkommen der Betroffenen unbeschadet lässt; es besagt nur, die ausständigen Gelder werden früher oder später ersetzt, so man selbst, meist aber der ISA, sich gewissenhaft darum kümmert und die Ansprüche (z.B. Überstunden) niemand bestreitet. Oft dauert dieser Vorgang mehrere Monate. Dies aber hätte für die Verkäufer/innen von Zielpunkt *keine* effektive Hilfe bedeutet. Viele von ihnen benötigten *sofort* das erwartete Geld, das ihnen zustand, da sie davon direkt ihr Leben bestritten. In dem Maße, wie sich Niedriglöhne insgesamt in der Wirtschaft ausbreiten, wird sich dieses Problem auch bei anderen Insolvenzen stellen.

Erfreulicherweise kann berichtet werden: Andere als der Eigentümer erkannten im Fall Zielpunkt sehr wohl den Ernst der Lage, der trotz IESG weiterhin bestand. Es ließ sich beobachten, dass die erwähnten sozialpartnerschaftlichen und -staatlichen Institutionen, aber auch die Regierungs- und Oppositionspolitik, versuchten, über das normale Maß hinaus Unterstützung zu erwirken. Dies gelang, indem man *die Banken* zum Einlenken brachte oder doch mehrere Banken selbst einsahen, dass es an ihnen lag zu helfen. Mehrere Institute ließen die Angestellten von Zielpunkt kurzerhand zinsfrei ihr Konto überziehen; manche stundeten auch laufende Kredite. Dieses Zugeständnis zeigte deutlich den Goodwill einiger Banken. Die oft genug hohle Rede von »corporate social responsibility« bekam hier Substanz. Die Maßnahme befreite den Befragungen zufolge viele Betroffene wirklich rasch aus ihrer unverschuldeten finanziellen Notlage. Gleichzeitig förderte die Studie aber auch die Grenzen einer Politik zutage, die im Notfall auf Goodwill setzt, anstatt in weiser Voraussicht nötige Soforthilfen in Gesetzen zu verankern. *Nicht bei jeder Bank konnten die betreffenden Angestellten die Kontoüberziehung in existenzsichernder Höhe gleich gut erwirken. Es gab auch Finanzinstitute, die sich quer legten.* Dies sollte man sich für die Zukunft merken.

Da es in gewissem Sinne *zufällig* ist, bei welchem Anbieter welche Arbeitnehmer ihr Konto führen – einem kooperativen oder einem unkooperativen, womöglich einem ausländischen, den eine österreichische Insolvenz wenig kümmert – ist das Vertrauen auf die Kulanz sämtlicher Banken im Insolvenzfall nicht der Weisheit letzter Schluss. Zumindest dann nicht, wenn allen Betroffenen gleichermaßen geholfen werden soll.

490 Pfeiffer (2015.11.25: 2). Nebenbei bemerkt enthielt diese Pressemitteilung reichlich Heldenpathos und Selbstlob, doch nicht ein Wort der Anteilnahme an die Mitarbeiter. Die Zahl der insgesamt Betroffenen war zudem höher als im zitierten Satz angegeben.

Was nun die regulär vorgesehene finanzielle Unterstützung, das *Insolvenzentgelt* betrifft, so war auch hier im untersuchten Fall bei allen beteiligten Stellen ein außerordentliches Bemühen zu erkennen, eine schnellere Auszahlung zu ermöglichen, als man normalerweise erwarten kann. Auch dies ist aufgrund der Gegebenheiten als gelungen zu bezeichnen: Was die bei Insolvenzeröffnung damals ausständigen Novemberentgelte betrifft, so erhielt die Mehrheit der Betroffenen diese, anstatt nach Monaten, noch vor dem Jahresende und oft noch vor Weihnachten ersetzt. Es muss wiederholt werden, dass hinter diesem Erfolg sehr viel persönlicher Einsatz steckte. Zurückblickend ist diese Feststellung selbstverständlich ein großes Lob. Vorausschauend aber offenbart sie mangelnde Ressourcen oder strukturelle Schwächen eines Systems, das solche Extra-Anstrengung erforderte, und doch weder an die Soforthilfe der Banken heranreichte, noch als verallgemeinerbares Modell für die vielen anderen Fälle taugt, wo Monate gewartet wird. Die zuständigen Fachleute erklärten denn auch selbst: Wäre es während der Zielpunkt-Insolvenz in den Folgemonaten zu weiteren Ausfällen beim laufenden Entgelt gekommen, hätte die Aktion nicht wiederholt werden können. Glücklicherweise trat dieser Fall nicht ein (die Zielpunktbeschäftigten mussten also »nur« auf ihre weitergehenden Ansprüche mehrere Monate warten). Nicht vergessen werden darf an dieser Stelle, dass erst die flotte finanzielle Unterstützung bei vielen Betroffenen die Bereitschaft erzeugte, im bankrotten Betrieb überhaupt weiterzuarbeiten.

Rückblickend ist es wohlthuend, Erfolge festzustellen. Wenn indes das Ziel darin besteht, ernstlich die prekäre Situation der Insolvenz aus Arbeitnehmerperspektive zu analysieren, in der Absicht, diese zu mildern, muss betont werden: Anfangs war für die Betroffenen objektiv unsicher, wann welche Hilfen eintreffen würden. Sie fühlten sich auch in diesem Punkt ausgeliefert. *Ein wesentlicher Befund dieser Studie ist, dass es für einen Teil der Betroffenen schwer durchschaubar war, von welcher Stelle sie in der Insolvenz welche Gelder zu welchem Zeitpunkt ausgezahlt bekommen würden, was sie dafür zu tun hätten, wie sie darauf Einfluss nehmen könnten.* Der Laie lese hierzu (nochmals) das Kapitel zur »Einkommensfrage in der Insolvenz«, bei dem aus Platzgründen bereits zahlreiche Details weggelassen wurden, und prüfe, ob er oder sie auf Anhieb alles verstehen und behalten kann, trotz der Möglichkeit, alles in größter Ruhe zu lesen. Wie die Interviews zeigten, herrschten hier unter den Mitarbeitern auch nach den Info-Veranstaltungen, die der ISA und die Arbeiterkammern anboten, noch zahlreiche Missverständnisse. Nicht nur die Tatsache, dass Großinsolvenzen das jetzige System an seine Leistungsgrenze bringen können, spricht für dessen Vereinfachung, sondern auch dessen Intransparenz für Menschen, die gerade die Krisensituation einer Insolvenz durchstehen.

Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass Teile der Betroffenen in der unvertrauten Situation der Insolvenz zahlreichen Missverständnissen aufsaßen, von denen nur die allergrößten Eingang in diese Studie fanden (Insolvenztatbestand trotz Liquidität, Frage der Arbeitspflicht, der Austrittsrechte, der Personalübernahme bei Standortübernahme u.a.m.). Dagegen verstanden viele sehr richtig, dass sie nach dem s.g. vorzeitigen Austritt aus dem insolventen Betrieb *kein Arbeitslosengeld erhalten würden*, da dessen Anspruch aufgrund der (ebenfalls ausständigen) Kündigungsentschädigung ruhte. Zahlreiche Betroffene benötigten zum Überleben daher einen Vorschuss auf die besagte Kündigungsentschädigung. Leider

häuften sich in den erhobenen Daten und auch bei der Arbeiterkammer Berichte, dass einzelne Teilstellen des *Arbeitsmarktservice Wien* Betroffenen diesen Vorschuss, auf den sie ein Anrecht hatten, nicht gewährten und sie in dieser Frage von »Pontius zu Pilatus« schickten. Es bleibt zu hoffen, dass dies in anderen Insolvenzfällen besser abläuft.

Disparitäten und damit Missverständnisse existierten schließlich noch in einem weiteren Bereich. Die sozialpolitische Dauerfrage, wie all jenen, die von einem Schadensfall gleichermaßen betroffen sind, das gleiche Mindestmaß an Unterstützung gegeben werden kann, stellte sich im Fall Zielpunkt auch bei der Chance auf den Eintritt in eine Insolvenzstiftung. In sieben von neun Bundesländern hängt es von den politischen Gegebenheiten, der Größe des Insolvenzfalls und kurzfristigen Budget-Erwägungen ab, ob und wie rasch eine Insolvenzstiftung eingerichtet wird. Jederzeit verfügbare Insolvenzstiftungen gibt es derzeit nur in Wien, betrieben vom Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungs Fonds (*waff*), und in Tirol (*amg-tirol*). Diese ungleiche Verfügbarkeit je nach Region ist schon in all jenen Fällen ein Problem, wo ein zahlungsunfähiger Betrieb, genauer: dessen Mitarbeiter/innen zufällig in einem Bundesland ansässig sind, das sich zu keiner Insolvenzstiftung durchringen kann. Im Fall Zielpunkt zeigten sich die Konsequenzen dieses uneinheitlichen Zustandes nochmals in besonderer Form: Der Großbetrieb erstreckte sich zuletzt über vier verschiedene Bundesländer (Wien, Niederösterreich, Burgenland, Steiermark), und nur für den in Wien ansässigen Teil der rd. 2.700 Betroffenen stand sofort eine Insolvenzstiftung bereit. Dem prekären Anlass folgend richteten später gleichfalls die Steiermark und das Burgenland solch ein Angebot für ehemalige Zielpunkt-Beschäftigte in ihrem Einzugsgebiet ein. Dagegen wurde in Niederösterreich nichts dergleichen unternommen und die Beschäftigten dieses Bundeslandes gingen leer aus. Im untersuchten Fall hatten die Mitarbeiter/innen des Betriebes also unterschiedliche Chancen dahingehend, *ob* und *wie schnell* sie von einer Insolvenzstiftung profitierten.

Wie jene Betroffenen, die sich für die Teilnahme an einer Insolvenzstiftung entschieden, diese Qualifizierungsmaßnahme erlebten, war nicht mehr Gegenstand dieser Fallstudie.

Fazit: Vergleicht man die Versuche, die vom Konkurs der Handelskette Zielpunkt betroffenen Arbeitskräfte sozialpolitisch zu unterstützen, mit Erfahrungen anderer Insolvenzfälle der Vergangenheit, so ist der untersuchte Fall trotz der registrierten Probleme klar als einer einzuordnen, bei dem die Krisenbewältigung überdurchschnittlich gut gelang. Für die ersten Wochen der Insolvenz lässt sich auf Basis dieser Studie sogar von »best practice« sprechen.⁴⁹¹ Entsprechend entstand auch innerhalb der Belegschaft ein Bewusstsein darüber, im Vergleich zu anderen Insolvenzfällen noch vergleichsweise gut davongekommen zu sein, und hierüber waren viele Betroffene dankbar.

Dass die Krisenbewältigung im Fall Zielpunkt mit auffallend viel Engagement verbunden war, verweist auf Novellierungsbedarf bei der *routinemäßigen* Insolvenzentgeltsicherung. Denn es gibt sicher zahlreiche kleinere, weniger glücklich verlaufende Fälle. Auch in diesen Fällen wäre es wichtig, Arbeitnehmer/innen mit niedrigem Einkommen, die wegen einer Insolvenz kein Entgelt ausbezahlt bekommen, umgehend finanziell zu unterstützen. Es reicht nicht aus, wenn die Ersatzgelder, je nach dem, wie schnell oder langsam die betreffenden Stellen

491 Erst mit zunehmender Zeitdauer ließ den Befragten zufolge die Responsivität der Institutionen, an die sie sich wandten, spürbar nach.

dies gerade abwickeln können, einmal früher und einmal später ausbezahlt werden, oft erst nach Monaten. Um die wirtschaftliche Existenzbedrohung abzuwenden, benötigen besonders Betroffene, die nahe am Existenzminimum leben, einen *Rechtsanspruch* und wirksame Institutionen für *sofortige* Hilfe binnen weniger Tage. Der Fall Zielpunkt lieferte ein Beispiel dafür, wie solch eine Soforthilfe bei einer Großinsolvenz aussehen kann, sofern einige günstige Umstände zusammenwirken. Das Ziel muss jedoch ein Verfahren sein, das *unabhängig* von der Betriebsgröße, der medialen und politischen Aufmerksamkeit und spontanem Goodwill in allen Fällen gleich gut funktioniert.

Glücklicherweise hat unsere Gesellschaft einen Grad an Wohlstand erreicht, der es möglich macht, die finanziellen Ausfälle zu kompensieren, die Arbeitnehmer/innen durch Insolvenzen erleiden können. Wie weit die Hilfe gehen kann, ist letztlich eine Frage des politischen Willens. Alles, was unternommen wird, um den wirtschaftlichen Schaden bestmöglich zu begrenzen, ist zu begrüßen. Man vergesse aber nicht, dass der *soziale Schaden*, den ein Konkurs nach sich zieht, wenn der Betrieb am Ende aufgelöst wird, nicht eigentlich wieder gut gemacht werden kann: Das *immaterielle Unglück*, das die belastende Ausnahmesituation der Insolvenz und der spätere Verlust des Arbeitsplatzes nach sich zieht, kann durch kein Geld aufgewogen werden. Zudem drohen stets Langzeitfolgen wie Erwerbslosigkeit und Einkommenseinbußen. Aus diesem Grund besteht bei Unternehmenskrisen größerer Tragweite die wichtigste Aufgabe immer noch darin, das Schlimmste *von vornherein zu verhindern*. Das Hauptgewicht muss auf der Vermeidung solcher Unglücksfälle liegen.

Dank

Diese Studie Realität werden zu lassen, glich mehr einem Marathon als einem Spaziergang, und bei jeder Etappe gab es Mitmenschen, die dazu beitrugen, dass es einen großen Schritt weiter ging, denen ich hiermit herzlich danken möchte. Als ich loslegte, ermöglichten mir mein Dienstgeber, meine damalige Chefin Gertrud Schneider und meine Kolleg/innen, mein Zeitguthaben abzubauen und die Bürozeit so zu gestalten, dass eine längere Feldforschung möglich wurde. Dies erleichterte vieles. Es hätte allerdings nichts genützt, hätten sich nicht verschiedene Zielpunkt-Verkäufer/innen entschieden, bei der Forschung mitzuwirken: Die Bereitschaft dieser Mitarbeiter/innen, mit mir in Austausch zu treten, bildet das feste Fundament dieser Arbeit, ohne das diese auf Sand gebaut wäre. Obwohl die einzelnen Namen besonders der Interviewten ungenannt bleiben müssen, rufe ich jeder und jedem Einzelnen, der oder die mitgewirkt hat und dies vielleicht einmal liest, anerkennend zu: DANKE für die unentgeltlich investierte Zeit und für das Vertrauen einem fremden Forscher gegenüber! Ich habe dadurch viele wertvolle Einblicke und eine Überfülle an Material erhalten; hunderte weitere Seiten würden nicht reichen, um alles wiederzugeben. Obwohl vieles weggelassen werden musste, habe ich mich bemüht, die wesentlichen Merkmale der untersuchten Situation so genau und wirklichkeitsgetreu wie möglich zu rekonstruieren.

Für die wissenschaftliche Analyse waren des Weiteren die Auskünfte verschiedener Expert/innen und Fachleute von großem Wert, die mit dem Insolvenzfall betraut waren, meine Anwesenheit duldeten und mir Interviews und Unterlagen gaben. Besonders bedanken möchte ich mich daher auch bei Frau Mag.^a Karin Ristic (Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen), Frau Ulrike Horn (waff), Herrn Mario Ferrari (GPA-djp), sowie Dr.ⁱⁿ Gerlinde Buchsbaum und Mag.^a (FH) Marianne Eggl (beide: AMS Wien, Service für Unternehmen). Es versteht sich, dass weder die genannten Expert/innen, noch die damals beteiligten Mitarbeiter/innen in irgendeiner Weise verantwortlich sind für die wissenschaftlichen Schlussfolgerungen, die ich in unabhängiger Arbeit aus deren Äußerungen gezogen habe.

An der Universität Wien konnte ich erste Entwürfe und Zwischenergebnisse der Untersuchung mit mehreren Fachkolleg/innen diskutieren, unter anderem mit den Professoren Christoph Reinprecht (zugleich mein Betreuer), Hilde Weiss, Jörg Flecker. Danke dafür! Während der Analyse- und Schreibphase war Camilo Molina Xaca mein wichtigster kritischer Begleiter und eine große Hilfe bis zum Schluss. Auch Johanna und Andrea haben einzelne Kapitel frühzeitig gelesen und besprochen. Dank gebührt darüber hinaus Lidi Peterlin und Johanna Gschwandtner für die Lektüre wesentlicher Teile der Rohfassung, um mir Schreibfehler und Verständnisschwierigkeiten mitzuteilen. Sachdienliche Hinweise und Unterstützung gaben mir zudem Daniel, Christoph und Valentin. Darüber hinaus danke ich allen Freund/innen, Verwandten und Bekannten für ihr Verständnis dafür, dass ich so viel Zeit für diese Arbeit reservieren musste und deshalb nicht so gesellig sein konnte, wie gewünscht und gewollt. Nun, 2016 und 2017 sind vorbei – es lebe 2018 !

IV. Literatur

- Achinger, Hans (1971): Sozialpolitik als Gesellschaftspolitik. 2., erw. Aufl. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für Öffentl. u. Private Fürsorge.
- Anheier, Helmut K. (Hrsg.) (1999): When things go wrong: organizational failures and breakdowns. Thousand Oaks: SAGE.
- Artus, Ingrid (2013): Ausländische Systeme der industriellen Beziehungen. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma, 106–111.
- Atzmüller, Roland (2009): Institution building and active labour market policies in Vienna since the 1990s. In: *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29 (11/12), 599–611.
- Balestra, Simone/Backes-Gellner, Uschi (2017): When a Door Closes, a Window Opens? Long-Term Labor Market Effects of Involuntary Separations. In: *German Economic Review*, February 2017, 18 (1), 1–21.
- Bandemer, J.D.v/Ilggen, A.P. (1963): Probleme des Steinkohlenbergbaus. Basel/Tübingen.
- Baumann, Mareike (2010): Selbst- und Fremdbilder von Arbeitslosigkeit. Frankfurt: Lang, Peter, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Bergmann, Jens/Hahn, Matthias/Langhof, Antonia/Wagner, Gabriele (Hrsg.) (2014): Scheitern - Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Blazejewski, Susanne (2009): Actors' Interests and Local Contexts in Intrafirm Conflict: The 2004 GM and Opel Crisis. In: *Competition & Change*, 01 September 2009, 13 (3), 229–250.
- Blyton, Paul/Jenkins, Jean (2012): Mobilizing Resistance: The Burberry Workers' Campaign against Factory Closure. In: *The Sociological Review*, 60 (1), 25–45.
- Bohnsack, Ralf (2011): Rekonstruktive Sozialforschung. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.), Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. 3. durchgesehene Auflage. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Udrich, 140–142.
- Bosch, Gerhard (1978): Arbeitsplatzverlust: die sozialen Folgen einer Betriebsstillegung. 1. Aufl. Frankfurt/Main; New York: Campus-Verlag.
- Bosch, Gerhard (2013): Erwerbslosigkeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma, 202–206.
- Bosch, Gerhard/Lehndorff, Steffen (Hrsg.) (2005): Working in the service sector: a tale from different worlds. London; New York: Routledge.
- Bosch, Gerhard/Weinkopf, Claudia (2011): „Einfacharbeit“ im Dienstleistungssektor. In: *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 20 (3), 173–187.
- Bozkurt, Ödül (2015): The Punctuation of Mundane Jobs with Extreme Work: Christmas at the Supermarket Deli Counter. In: *Organization*, 22 (4), 476–492.
- Bozkurt, Ödül/Grugulis, Irena (2011): Introduction: why retail work demands a closer look. In: Grugulis, Irena/Bozkurt, Ödül (Hrsg.), Retail Work. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1–21.
- Brand, Jennie E. (2015): The Far-Reaching Impact of Job Loss and Unemployment. In: *Annual Review of Sociology*, 2015 (41), 359–375.
- Bude, Heinz (2011): Fallrekonstruktion. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.), Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. 3. durchgesehene Auflage. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Udrich, 60–61.

- Büssing, André (1987): Arbeitsplatzunsicherheit und Antizipation von Arbeitslosigkeit als Stadien des Arbeitslosigkeitsprozesses. In: *Soziale Welt*, 38 (3), 309–329.
- Castel, Robert/Dörre, Klaus/Bescherer, Peter (Hrsg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung: die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main: Campus.
- Corbin, Juliet (2011): Grounded Theory. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. durchgesehene Auflage. Opladen & Farnington Hills: Verlag Barbara Udrich, 70–75.
- Cordes, Albrecht/Schulte Beerbühl, Margrit (Hrsg.) (2016): Dealing with economic failure: Between Norm and Practice (15th to 21st Century). Frankfurt: Lang, Peter.
- Couch, Kenneth A. (2001): Earnings Losses and Unemployment of Displaced Workers in Germany. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (3), 559–572.
- Couch, Kenneth A./Placzek, Dana W. (2010): Earnings Losses of Displaced Workers Revisited. In: *The American Economic Review*, 100 (1), 572–589.
- Creditreform Wirtschaftsforschung (Hrsg.) (2016): Insolvenzen in Deutschland, Jahr 2016. Text abrufbar unter:
https://www.creditreform.at/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Analyse_Insolvenzen_in_Deutschland_Jahr_2016.pdf (Letzter Zugriff: 28.12.2017).
- Creydt, Meinhard (1997): Regeln (nicht nur) der soziologischen Methode. In: *Das Argument*, 1997 (222), 675–684.
- Crouch, Colin (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press.
- Czerny, Josef (2014): 40 Jahre Arbeitsverfassungsgesetz. In: *Das Recht der Arbeit*, Sonderausgabe 5a/2014 (353), 478–487.
- Delaney, Kevin J. (1999): Veiled Politics: Bankruptcy as a Structured Organizational Field. In: Anheier, Helmut K. (Hrsg.), *When things go wrong: organizational failures and breakdowns*. Thousand Oaks: SAGE, 105–121.
- Del Bono, Emilia/Weber, Andrea/Winter-Ebmer, Rudolf (2012): Clash of Career and Family: Fertility decisions after job displacement. In: *Journal of the European Economic Association*, 10 (4), 659–683.
- Deutschmann, Christoph (2001): *Die Verheißung absoluten Reichtums: Zur religiösen Natur des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus.
- De Witte, Hans/Pienaar, Jaco/De Cuyper, Nele (2016): Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence?: Review of Longitudinal Studies on Job Insecurity. In: *Australian Psychologist*, 51 (1), 18–31.
- Dickson, Tony/Judge, David (Hrsg.) (1987): *The Politics of Industrial Closure*. Houndmills; Basingstoke; Hampshire: McMillan Press.
- Dimmel, Nikolaus/Schenk, Martin/Stelzer-Orthofer, Christine (2014): *Handbuch Armut in Österreich*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Innsbruck: StudienVerlag.
- Dittrich, Eckhard J./Schmidt, Gert/Whitley, Richard (Hrsg.) (1995): *Industrial transformation in Europe: process and contexts*. London/Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dudenredaktion (Hrsg.) (2007): *Duden, das Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache*. 4., neu bearbeitete Auflage. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich: Dudenverlag.
- Durkheim, Emile (1983): *Der Selbstmord*. Übersetzt von Sebastian und Hanne Herkommer. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Verlag. [Erstmals 1896 erschienen].

- Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen (1987): Borgwards Fall: Arbeit im Wirtschaftswunder. Bremen: Steintor.
- Eckerstorfer, Paul/Halak, Johannes/Kapeller, Jakob/Schütz, Bernhard/Springholz, Florian/Wildauer, Rafael (Hrsg.) (2014): Vermögen in Österreich: Bestände, Verteilung und Besteuerungsoptionen. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- EcoAustria - Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.) (2014): Betriebsschließungen und Betriebsverlagerungen in Europa. Eine empirische Aufarbeitung der Ergebnisse unternehmerischer Restrukturierung anhand von internationalen Daten. Endbericht. Text abrufbar unter: http://www.bmwf-w.gv.at/Wirtschaftspolitik/Wirtschaftspolitik/Documents/Studie_Betriebsverlagerungen_Langfassung.pdf (Letzter Zugriff: 17.07.2016).
- Engels, Friedrich (1973): Die Lage der arbeitenden Klasse in England. Orig.-Ausg. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Fackler, Daniel/Müller, Steffen/Stegmaier, Jens (2016): Plant-level employment development before collective displacements: Comparing mass layoffs, plant closures, and bankruptcies. IWH Discussion Papers, No. 27/2016.
- Fackler, Daniel/Schnabel, Claus (2015): Was wissen wir über Betriebsschließungen? Erkenntnisse für West- und Ostdeutschland. In: *Wirtschaftsdienst*, 95 (2), 143–147.
- Falk, Ulrich (2014): Die Konkursübel. Forschungsfragen zur Geschichte des Konkursverfahrens in Deutschland. In: *SZGerm (Zeitschrift der Savigny-Stiftung, Germanistische Abteilung)*, Bd. 131 (2014), 266–324.
- Filipp, Sigrun-Heide/Aymanns, Peter (2010): Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen: vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fink, Herbert (2015): Insolvenzrecht. Wien: LexisNexis ARD ORAC.
- Flecker, Jörg (2017): Arbeitsmarkt. In: ders., Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung. Wien: Facultas, 45–72.
- Flecker, Jörg/Christoph, Hermann (2006): Betriebliche Interessenvertretung in Österreich. FORBA Schriftenreihe 1/2006. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeit. Text abrufbar unter: <http://forba.at/data/downloads/file/165-SR%201-2006.pdf>.
- Flick, Uwe (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Keupp, Hainer/Rosenstiel, Lutz von/Wolff, Stephan (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union, 147–173.
- Flick, Uwe (2008): Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Keupp, Hainer/Rosenstiel, Lutz von/Wolff, Stephan (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Forster, Wolfgang (2009): Konkurs als Verfahren. Francisco Salgado de Somoza in der Geschichte des Insolvenzrechts. Köln/Wien [u.a.]: Böhlau.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview : zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas.WUV.
- Fryer, David (1986): Employment deprivation and personal agency during unemployment: A critical discussion of Jahoda's explanation of the psychological effects of unemployment. In: *Social Behaviour*, 1 (1), 3–23.
- Fuchs-Heinritz, Werner/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Wienold, Hanns (Hrsg.) (2007): Lexikon zur Soziologie. 4., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Fürstenberg, F. (1958): Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10 (3), 418–429.
- Gerdes, Johann (Hrsg.) (1990): Betriebsstillegung und Arbeitsmarkt: die Folgewirkungen der Schließung der AG „Weser“ in Bremen. Bremen: Edition Temmen.
- Gerdes, Johann (1991): Berufsverläufe nach einer Betriebsstillegung : zur individuellen Bewältigung von Zwangsmobilität. Bremen, Univ., Diss.
- Gerring, John (2004): What Is a Case Study and What Is It Good for? In: *American Political Science Review*, 98 (2), 341–354.
- Girtler, Roland (1984): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Wien: Böhlau.
- Girtler, Roland (2009): Methoden der Feldforschung. Wien: UTB/Böhlau.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1998): Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. Bern [u.a.]: Huber. Erstmals 1967 auf Englisch erschienen.
- Glaser, Jürgen/Molnar, Martina (2016): Psychische Belastung und Stress in der Arbeit. Ursachen, Folgen, Lösungen. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Text abrufbar unter: https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/ArbeitnehmerInnenschutz/Psychische_Belastung_und_Stress_in_der_Arbeit_2016.pdf.
- Goolsbee, Austan D./Krueger, Alan B. (2015): A retrospective look at rescuing and restructuring General Motors and Chrysler. In: *The Journal of Economic Perspectives*, 29 (2), 3–23.
- Goschler, Constantin/Böck, Marcus (2017): Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Text abrufbar unter: <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/wahrnehmung-bewertung-der-arbeit-der-treuhandanstalt-lang.html>.
- Graeber, David (2011): Debt: the first 5,000 years. Brooklyn, N.Y.: Melville House.
- Greengalgh, L/Rosenblatt, Z. (1984): Job insecurity: Toward conceptual clarity. In: *Academy of Management Review*, 9 (3), 438–448.
- Grugulis, Irena/Bozkurt, Ödül (Hrsg.) (2011): Retail Work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hardy, Cynthia (1985): Responses to industrial closure. In: *Industrial Relations Journal*, 16 (1), 16–24.
- Hartmann, Ralph (2008): Die Liquidatoren. 3., erg. und aktualisierte Auflage. Berlin: Edition Ost.
- Heimann, Eduard (1980): Soziale Theorie des Kapitalismus. Theorie der Sozialpolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hien, Wolfgang (2002): Am Ende ein neuer Anfang? Arbeit, Gesundheit und Leben der Werftarbeiter des Bremer Vulkan. Hamburg: VSA-Verlag.
- Hien, Wolfgang (2007): Ein neuer Anfang wars am Ende nicht. Zehn Jahre Vulkan-Pleite: Was ist aus den Menschen geworden?. Eine Studie im Auftrag des Vereins Arbeit und Zukunft e.V. in Bremen zu Arbeit, Leben und Gesundheit der ehemaligen Vulkanesen. Hamburg: VSA-Verlag.
- Hijzen, Alexander/Upward, Richard/Wright, Peter W. (2010): The Income Losses of Displaced Workers. In: *Journal of Human Resources*, 45 (1), 243–269.
- Hillen, K.B. (1971): Arbeitnehmer nach einem Arbeitsplatzverlust. Opladen.
- Himmelfreudpointner, Rainer/Voss, Vanessa (2015): Die 100 reichsten Österreicher. In: *trend. Das Wirtschaftsmagazin*, Nr. 6 / Juni 2015, 18–24.
- Hirschauer, Stefan (2001): Ethnographisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. Zu einer Methodologie der Beschreibung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 30 (6), 429–451.

- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.) (2013): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 339–372.
- Hölzl, Werner/Huber, Peter/Kaniovski, Serguei/Peneder, Michael (2007): WIFO-Weißbuch: Gründungen, Schließungen und Entwicklung von Unternehmen. Evidenz für Österreich. In: WIFO Monatsberichte 3/2007. 233–247. Text abrufbar unter: http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=28544&mime_type=application/pdf (Letzter Zugriff: 11.2.2016).
- Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik (Hrsg.) (2014): dayli - eine Geschichte über Insolvenz und Arbeitslosigkeit. Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik an der Johannes Kepler Universität Linz. Online abrufbar unter: <http://liqua.net/liq/wp-content/uploads/DAY-dayli-Eine-Geschichte-u%CC%88ber-Insolvenz-und-Arbeitslosigkeit.pdf>.
- Ittermann, Peter/Abel, Jörg/Dostal, Werner (2011): Industrielle Einfacharbeit – Stabilität und Perspektiven. In: *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 20 (3), 157–172.
- Jacobson, D./Hartley, J. (1991): Mapping the Context. In: Hartley, J./Jacobson, D./Klandermans, B./Van Vuuren, T. (Hrsg.), *Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk*. London: Sage, 1–22.
- Jacobson, Louis S./LaLonde, Robert John/Sullivan, Daniel Gerard (1993): Earnings losses of displaced workers. In: *The American Economic Review*, 83 (4), 685–709.
- Jahoda, Marie (1981): Work, employment and unemployment: Values, theories and approaches in social research. In: *American Psychologist*, 36 (2), 184–191.
- Jahoda, Marie (1984): Social institutions and human needs: A comment on Fryer and Payne. In: *Leisure Studies*, 3, 297–299.
- Jahoda, Marie (1986): *Wie viel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert*. 3. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Jahoda, Marie/Lazarsfeld, Paul Felix/Zeisel, Hans (2009): *Die Arbeitslosen von Marienthal*. 22. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp. [erstmalig 1933 erschienen].
- Jenkins, Anna S./Wiklund, Johan/Brundin, Ethel (2014): Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. In: *Journal of Business Venturing*, 29 (1), 17–33.
- Jorgensen, Danny L. (1999): *Participant observation. A Methodology for Human Studies*. [Nachdr.]. Newbury Park, Calif. [u.a.]: Sage.
- Junge, Matthias (Hrsg.) (2004): *Scheitern: Aspekte eines sozialen Phänomens*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kalev, Alexandra (2014): How You Downsize Is Who You Downsize. In: *American Sociological Review*, 2014, 79 (1), 109–135.
- Kannonier-Finster, Waltraud (1998): Methodologische Aspekte soziologischer Fallstudien. In: Kannonier-Finster, Waltraud/Ziegler, Meinrad (Hrsg.), *Exemplarische Erkenntnis. Zehn Beiträge zur interpretativen Erforschung sozialer Wirklichkeit*. Studien-Verlag, 35–64.
- Kannonier-Finster, Waltraud/Ziegler, Meinrad (Hrsg.) (2013): *Ohne Filter: Arbeit und Kultur in der Tabakfabrik Linz*. 2. Auflage. Innsbruck: Studien-Verlag.
- Kieselbach, Thomas/Bagnara, Sebastiano/Witte, Hans/Lemkow, Louis/Schaufeli, Wilmar (Hrsg.) (2009): *Coping with Occupational Transitions: An Empirical Study with Employees Facing Job Loss in Five European Countries*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Klocke, Andreas (2008): Spezielle Familienprobleme: Armut und Gewalt. In: Schneider, Norbert F. (Hrsg.), *Lehrbuch Moderne Familiensoziologie. Theorien, Methoden, empirische Befunde*. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Udrich, 183–196.
- Kluge, Friedrich (2015): *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. 22. Auflage von 1989, Reprint 2015. Berlin: de Gruyter.
- Kohlhuber, Franz (1983): Insolvenzbedingte Arbeitslosigkeit - welche Bedeutung kommt ihr zu? In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)*, 16 (2), 122–130.
- Kraemer, Klaus (2008): Prekarität – was ist das? In: *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 17 (2), 77–90.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut (2015): *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Berlin: Nomos (in Gemeinschaft mit edition sigma).
- Krenn, Manfred (2010): Gering qualifiziert in der „Wissensgesellschaft“ - lebenslanges Lernen als Chance oder Zumutung? FORBA-Forschungsbericht 2/2010. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. Text abrufbar unter: <http://www.forba.at/data/downloads/file/383-FB%202-2010%20LLEGQUA.pdf>.
- Krenn, Manfred/Papouschek, Ulrike/Gächter, August (2014): Die Verbesserung der Erwerbschancen gering Qualifizierter durch lernförderliche Gestaltung einfacher Arbeit. FORBA-Forschungsbericht 2/2014. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. Text abrufbar unter: http://www.forba.at/data/downloads/file/1025-FB_02_2014.pdf.
- KSV1870 (Hrsg.) (2016): Unternehmensinsolvenzen weiter auf dem Rückzug. Insolvenzstatistik Unternehmen 2015. Wien: Kreditschutzverband von 1870. Text abrufbar unter: https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/ksv1870-pa_insolvenzstatistikunternehmen_2015.pdf (Letzter Zugriff: 14.9.2017).
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim; Basel: Beltz.
- Langhof, Antonia/Hahn, Matthias/Bergmann, Jens/Wagner, Gabriele (2014): Einführende Überlegungen zum Scheitern aus organisations- und wirtschaftssoziologischer Perspektive. In: Bergmann, Jens/Hahn, Matthias/Langhof, Antonia/Wagner, Gabriele (Hrsg.), *Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 9–28.
- Lankmayer, Thomas (2010): Auswirkungen von Insolvenzen auf Beschäftigte am Beispiel der Quelle AG Linz. Arbeitsmarktpolitische Instrumentarien zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Diplomarbeit. Universität Linz.
- Lankmayer, Thomas/Specht, Matthias (2012): Konkurerleben und Arbeitsmarktlage ehemaliger Quelle-Mitarbeiter/-innen. In: *WISO - Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift*, 35 (1), 67–83.
- Leana, Carrie R./Feldman, Daniel C. (1992): *Coping with Job Loss: How Individuals, Organizations, and Communities Respond to Layoffs*. New York: Lexington Books.
- Leodolter, Sylvia/Kaske, Rudolf (Hrsg.) (2003): Tourismus in Österreich: Zukunftsbranche oder Einstieg in die Arbeitslosigkeit? in: *Verkehr und Infrastruktur*, 18. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Abt. Umwelt und Verkehr. Text abrufbar unter: https://media.arbeiterkammer.at/wien/Verkehr_und_Infrastruktur_18.pdf.
- Lichte, Rainer (1978): *Betriebsalltag von Industriearbeitern. Konflikt handeln einer Belegschaftsgruppe vor und während einer Betriebsstillegung*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Lüders, Christian (2011): Teilnehmende Beobachtung. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*, Bd. 3. Auflage. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Udrich, 151–153.
- Lueger, Manfred (2000): *Grundlagen qualitativer Feldforschung*. Wien: WUV.

- Lutz, Burkart, 1925-2013 (1989): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt, Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Mader, Margit (2014): Insolvenzentgeltsicherung. In: Verband österreichischer gewerkschaftlicher Bildung (VÖGB) (Hrsg.), VÖGB/AK Skripten zum Sozialrecht, SR-12. Text abrufbar unter: www.voegb.at.
- Maercker, Andreas (2013): Posttraumatische Belastungsstörungen. 4., vollst. überarb. u. aktual. Aufl. 2013. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- McDonald, Joseph A. (1985): Plant Closing Research: What's Going On Here? In: *Humanity & Society*, 9 (2), 108–122.
- McIntyre, Lisa J. (1989): A Sociological Perspective on bankruptcy. In: *Indiana Law Journal*, 65 (1), 123–139.
- Meyer, Cord (1996): Die Sozialplanrichtlinien der Treuhandanstalt. Opladen: Leske + Budrich.
- Minssen, Heiner (2012): Die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit. In: ders., Arbeit in der modernen Gesellschaft: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 31–47.
- Mohr, Gisela (1997): Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang, Peter.
- Mohr, Gisela (2010): Erwerbslosigkeit. In: Kleinbeck, Uwe/Schmidt, Klaus-Helmut (Hrsg.), Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe, 471–520. (Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Serie 3, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 1).
- Mohr, Gisela B. (2000): The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy. In: *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 337–359.
- Muller, Juanita/Waters, Lea (2012): A Review of the Latent and Manifest Benefits (LAMB) Scale. In: *Australian Journal of Career Development*, 21 (1), 31–37.
- Nissen, Bruce (1995): Fighting for Jobs: Case Studies of Labor Community Coalitions Confronting Plant Closings. Albany, NY: State Univ. of New York Press.
- Nunner-Krautgasser, Bettina/Pateter, Klaus (2013): Arbeitsverhältnisse in der Insolvenz - Die aktuelle Rechtslage in Österreich. In: *ZInsO - Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht*, 2013 (38), 1820–1834.
- Offermann, Volker (2010): Die österreichische Arbeitsstiftung – Ein Modell der arbeitsmarktpolitischen Krisenintervention in Deutschland? In: *Sozialer Fortschritt*, 59 (1), 23–30.
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hrsg.), Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma.
- Pongratz, Hans J/Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Edition Sigma. Berlin.
- Prammer, Elisabeth (2013): Boreout - Biografien der Unterforderung und Langeweile. Eine soziologische Analyse. Wiesbaden: Springer VS.
- Projektgruppe Videocolor (Hrsg.) (1987): „Der Sozialplan ersetzt mir ja nicht den Arbeitsplatz.“ Betriebschließung und Besetzungstreik bei Videocolor Ulm. Frankfurt am Main.
- Reinprecht, Christoph/Paulinger, Gerhard (2015): Haben und Nichthaben in der Vermögensgesellschaft. Vermögensarten und Vermögentypen: Eine Auswertung des European Household Finance and Consumption Survey (HFCS). In: *AK Working Paper Series*, 139.

- Richter, Matthias/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.) (2009): Gesundheitliche Ungleichheit: Grundlagen, Probleme, Perspektiven. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rowbotham, S./McCrindle, J. (1986): More Than Just a Memory: Some Political Implications of Women's Involvement in the Miners' Strike 1984–5. In: *Feminist Review*, 1986 (23), 109–124.
- Ruhm, Christopher J. (1991): Are Workers Permanently Scarred by Job Displacements? In: *American Economic Review*, 81 (1), 319–324.
- Ruiner, Caroline/Wilkesmann, Maximiliane (2016): Dienstleistungsarbeit zwischen Emotion, Regulierung und Belastung. In: dies., Arbeits- und Industriesoziologie. Paderborn: Wilhelm Fink, 73–80.
- Safley, Thomas Max (Hrsg.) (2013): The History of Bankruptcy. Economic, Social and Cultural Implications in Early Modern Europe. London: Routledge.
- Scherenberg, Vivianne (2014): Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz: Burn- und Boreout. In: *Public Health Forum*, 22 (82), 16–17.
- Schietinger, Marc (2005): Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben: wer trägt das Risiko der Arbeitszeitflexibilisierung? In: *WSI Mitteilungen*, Jg. 58 (H. 6), 339–345.
- Schietinger, Marc (2007): Warum sichern so wenige Betriebe die Arbeitszeitguthaben ihrer Beschäftigten gegen die Insolvenz? Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). Essen. (IAQ-Report 2007-01).
- Schietinger, Marc (2008): Die Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben : Formen der Regulierung und ihre Wirksamkeit. München [u.a.]: Hampp.
- Schindler, Hans/Wacker, Ali/Wetzels, Peter (Hrsg.) (1990): Familienleben in der Arbeitslosigkeit. Ergebnisse neuerer europäischer Studien. Heidelberg: Asanger.
- Schönauer, Annika/Astleithner, Franz/Nocker, Matthias/Mairhuber, Ingrid/Mittelberger, Thomas (2016): Überstunden und Mehrarbeitsstunden in Österreich: Entstehung und Verbreitung in Österreich; Umgang im internationalen Vergleich. FORBA-Forschungsbericht 6/2016 (Ergebnisbericht). Wien: FORBA - Forschungs- und Beratungsstelle Arbeit. Text abrufbar unter: http://www.forba.at/data/downloads/file/1214-FB_6_2016_Ergebnisbericht.pdf.
- Schreiber, Horst (2012): Privatisierung - Verkauf - Schließung. In: Kannonier-Finster, Waltraud/Ziegler, Meinrad (Hrsg.), Ohne Filter. Arbeit und Kultur in der Tabakfabrik Linz. 2. Auflage. Innsbruck: StudienVerlag, 197–218.
- Schreiber, Horst/Ziegler, Meinrad (2012): Ohne Filter. In: Kannonier-Finster, Waltraud/Ziegler, Meinrad (Hrsg.), Ohne Filter. Arbeit und Kultur in der Tabakfabrik Linz. 2. Auflage. Innsbruck: StudienVerlag, 221–229.
- Schweighofer, Johannes (2013): Erzielen die Programme der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Österreich ihre beabsichtigten Wirkungen? Lehren aus zehn State-of-the-Art-Evaluierungen. In: *Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft*, 120, Herausgegeben von der Abteilung Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Text abrufbar unter: <http://edoc.wien.arbeiterkammer.at/bilder/d191/MaterialienWuG120.pdf>.
- Seeman, Melvin (1959): On The Meaning of Alienation. In: *American Sociological Review*, 24 (6), 783–791.
- Selenko, Eva/Batinic, Bernad/Paul, Karsten (2011): Does latent deprivation lead to psychological distress? Investigating Jahoda's model in a four-wave study. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (4), 723–740.
- Sellerberg, Ann-Mari/Leppänen, Vesa (2012): A Typology of Narratives of Social Inclusion and Exclusion : The Case of Bankrupt Entrepreneurs. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 13 (24), Art.26. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1201260>.

- Siegrist, Johannes (1996a): Adverse Health Effects of High-Effort/low-Reward Conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27–41.
- Siegrist, Johannes (1996b): Soziale Krisen und Gesundheit : eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Siegrist, Johannes (2002): Effort-reward imbalance at work and health. In: Ganster, Daniel C. (Hrsg.), *Historical and current perspectives on stress and health*. Amsterdam ; Boston: JAI, 261–291.
- Siegrist, Johannes (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben – Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. In: *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 51 (3), 305–312.
- Siegrist, Johannes (2015): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. 1. Auflage. München: Elsevier, Urban & Fischer.
- Siegrist, Johannes/Theorell, Töres (2008): Sozioökonomischer Status und Gesundheit: Die Rolle von Arbeit und Beschäftigung. In: Siegrist, Johannes/Marmot, Michael (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit und Gesundheit: Erklärungsansätze und gesundheitspolitische Folgerungen*. Bern: Verlag Hans Huber, 99–130.
- Singh, Smita/Corner, Patricia Doyle/Pavlovich, Kathryn (2015): Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. In: *Entrepreneurship through a qualitative lens*, 30 (1), 150–166.
- Stahlmann, Michael/Wendt-Kleinberg, Walter (2008): Zwischen Engagement und innerer Kündigung: fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Stallman, Richard (2014): Freie Software ist jetzt sogar noch wichtiger. Übersetzung: Roland Zowislo. Text abrufbar unter: <https://www.gnu.org/philosophy/free-software-even-more-important.-de.html> (Letzter Zugriff: 2.7.2017).
- Steger, Thomas (2004): Auf dem Weg zur „schönen neuen Betriebswelt“? Personalabbauprozesse in Ostdeutschland aus Führungskräfte-Sicht. In: *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 13 (1), 80–87.
- Stephenson, C./Spence, J. (2004): 'The Office: Female Survival Strategies and the Legacy of the Miners' Strike'. Paper presented at Northumbria University conference, The Miners' Strike Twenty Years On: Challenges and Changes.
- Strübing, Jörg (2011): Theoretisches Sampling. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen & Farnington Hills: Verlag Barbara Udrich, 154–156.
- Struck, Olaf/Pfeifer, Christian/Krause, Alexandra (2008): Entlassungen: Gerechtigkeitsempfinden und Folgewirkungen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 60 (1), 106–126.
- Sverke, M./Hellgren, H./Näswall, K. (2006): Arbeitsplatzunsicherheit: Überblick über den Forschungsstand. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.), *Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 59–92.
- Tálos, Emmerich (2005): Vom Siegeszug zum Rückzug. Sozialstaat Österreich 1945 – 2005. Innsbruck: Studien Verlag.
- Tocqueville, Alexis de/Füllsack, Manfred/Tillmann, Michael (2007): Das Elend der Armut: über den Pauperismus. Berlin: Avinus-Verl. Erstmals 1835 erschienen.
- Uhlenbruck, Wilhelm (2007): Zur Geschichte des Konkurses. In: *Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht*, 17 (Januar 2007) (1), 1–5.

- Vidaillet, Bénédicte/Gamot, Grégory (2015): Working and Resisting when One's Workplace is Under Threat of Being Shut Down: A Lacanian Perspective. In: *Organization Studies*, 36 (8), 987–1011.
- Vobruba, Georg (2009): Die Gesellschaft der Leute. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Voss-Dahm, Dorothea (2009): Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb: Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin: Edition Sigma.
- Voß, Günter/Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde : Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Voswinkel, Stephan/Korzekwa, Anna (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: Edition Sigma.
- Walper, Sabine (1988): Familiäre Konsequenzen ökonomischer Deprivation. München: Psychologie-Verlags-Union.
- Walper, Sabine (2001): Ökonomische Knappheit im Erleben ost- und westdeutscher Kinder und Jugendlicher: Einflüsse der Familienstruktur und Auswirkungen auf die Befindlichkeit. In: Klocke, Andreas/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.), Kinder und Jugendliche in Armut. Umfang, Auswirkungen und Konsequenzen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 272–290.
- Wehling, Pamela (2013): Psychologischer Vertrag. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.), Lexikon der Arbeits- und Industriosiologie. Berlin: Edition Sigma, 403–407.
- Weiss, Vera/Udris, Ivars (2001): Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in „schlanken“ und fusionierten Organisationen. In: *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10 (2), 103–121.
- Werder, Peter/Rothlin, Philippe (2007): Diagnose Boreout: warum Unterforderung im Job krank macht. Heidelberg: Redline.
- Willisch, Andreas (2012): Wittenberge ist überall. Überleben in schrumpfenden Regionen. 1. Aufl. Berlin: Links.
- Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2015): Kollektivvertrag für Angestellte und Lehrlinge in Handelsbetrieben per 1.1. 2015. Text abrufbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Kollektivvertraege/-KV-Struktur-/Sparte-Handel/Agrarhandels/Rahmenkollektivvertraege/KV-Ang-2015_3.pdf (Letzter Zugriff: 03.11.2016).
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Witzel, Andreas (2000): The Problem-centered Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1 (1), Art. 22. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.
- Yin, Robert K. (2009): Case study research: design and methods. 4th ed. Los Angeles, Calif: Sage Publications.
- Zeitschrift für Insolvenzrecht und Kreditschutz (Hrsg.), (2015): Existenzminimum im Jahr 2015. In: *ZIK digital exklusiv*, 2015 (1), am 12.01.2015. Text abrufbar unter: https://lesen.lexisnexis.at/_existenzminimum-im-jahr-2015/artikel/zik_digitalonly/2015/1/zik_digitalonly_2015_1.html.

V. Quellen

1. Medien und Institutionen

- APA-OTS (Hg.) / Reisch, Ulla: 30. Nov. 2015, 11:18: Insolvenzeröffnungsantrag der Zielpunkt GmbH soeben beim HG Wien eingebracht. Online abrufbar unter: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151130_OTS0096/insolvenzeroeffnungsantrag-der-zielpunkt-gmbh-soeben-beim-hg-wien-eingebracht (Letzter Zugriff: 28.08.2017)
- APA-OTS (Hg.) /Santander Consumer Bank (27.11.2015): Zielpunkt-Insolvenz: Santander Bank setzt Kreditraten für betroffene Mitarbeiter aus. 27. 11.2015 12:34. online abrufbar unter: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151127_OTS0170/zielpunkt-insolvenz-santander-bank-setzt-kreditraten-fuer-betroffene-mitarbeiter-aus (Letzter Zugriff: 16.08.2017)
- Arbeiterkammer / o.N. (2016a): Vorzeitiger Austritt. In: Arbeiterkammer.at, online abrufbar unter: https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/beendigung/Vorzeitiger_Austritt.html (Letzter Zugriff: 28.12.2016)
- Arbeiterkammer (Hg.) / o.N. (2016b) Zielpunkt: Infos für Betroffene. In: arbeiterkammer.at am 09.06.2016, online abrufbar unter: <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Insolvenz/zielpunkt/Zielpunkt.html> (Letzter Zugriff: 01.07.2017)
- Arbeiterkammer (Hg.) / o.N. (2016c) Zielpunkt: Infos für Betroffene. In: arbeiterkammer.at am 07.07.2016, online abrufbar unter: <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Insolvenz/zielpunkt/Zielpunkt.html> (Letzter Zugriff: 03.09.2017)
- Börsenzeitung (Hg.) / o.N. (08.02.2012): Bluo verkauft Wiener Supermarktkette Zielpunkt. In: Börsenzeitung – Zeitung für Finanzmärkte, Ausgabe 27 vom 08.02.2012, Seite 10. Archiviert unter: https://web.archive.org/web/20121018125255/http://www.blu-o.eu/uploads/media/Boersen-Zeitung__Zielpunkt__08.02.2012_01.pdf (Letzter Zugriff: 15.08.2017)
- Bundeswettbewerbsbehörde (Hg.) / o.N. (2015): Zusammenschlüsse 2015. Online abrufbar unter: https://www.bwb.gv.at/Zusammenschlusse/Zusammenschlusse_2015/Seiten/BWB_Z-2879.aspx (Letzter Zugriff 01.01.2016)
- CASH – Das Handelsmagazin (Hg.) / Silvia Meißl (2010a): Zielpunkt wechselt Besitzer. [Interview mit Karl-Erivan W. Haub]. In: CASH 4/10, 32-33. Online Abrufbar unter: http://www.cash.at/fileadmin/pdf/2010/CASH_04_10.pdf (Letzter Zugriff: 10.08.2017)
- CASH - Das Handelsmagazin / o.N. (2010b): Bio-Eigenmarke "natürlich für uns" jetzt auch bei Zielpunkt. Online abrufbar unter: <http://www.cash.at/archiv/bio-eigenmarke-natuerlich-fuer-uns-jetzt-auch-bei-zielpunkt/> (Letzter Zugriff: 20.08.2017)
- CASH - Das Handelsmagazin (Hg.) / Silvia Meißl (2012.11.28): Zielpunkt an BOW verkauft. In: CASH.at, online abrufbar unter: <http://www.cash.at/archiv/zielpunkt-an-bow-verkauft/> (Letzter Zugriff: 23.08.2017)
- CASH - Das Handelsmagazin (Hg.) / o.N. (2013.11.04): Pfeiffer meldet Zielpunkt-Komplettübernahme bei BWB an. In: CASH.at, online abrufbar unter: <http://www.cash.at/archiv/pfeiffer-meldet-zielpunkt-komplettuebernahme-bei-bwb-an/> (Letzter Zugriff: 25.08.2017)
- CASH – Das Handelsmagazin (Hg.) / o.N. (2016.02.18) Letzte Zielpunkt-Filialen geschlossen - REWE bestätigt 25 Standort-Übernahmen. In: CASH.at, online abrufbar unter: <http://www.cash.at/archiv/letzte-zielpunkt-filialen-geschlossen-REWE-bestaetigt-25-standort-uebernahmen/> . (Letzter Zugriff: 25.02.2016)
- Der Standard (Hg.) / Luger, Fritz (1996.07.13): Finanzspritze für Löwa - Österreich bleibt Zielpunkt. In: "Der Standard" vom 13.7.1996, S. 26
- Der Standard (Hg.) / o.N. (1996.10.11): Löwa-Märkte werden zu Zielpunkt und Magnet. In: ders., 11.10.1996, Seite 1.

- Der Standard (Hg.) / Verena Kainrath (2010.08.27): Zielpunkt holt Großhändler als Partner. In: "Der Standard" vom 27.08.2010, Hauptausgabe, Abend, NÖ, Hauptausgabe, Morgen, Ressort: Wirtschaft, Seite 16
- Der Standard (Hg.) / Verena Kainrath (2013.01.11): Zielpunkt will keine Schirnhofer-Shops. In: "Der Standard" Printausgabe vom 11.01.2013, Bundesland, Bundesland Abend, Seite 19
- Der Standard (Hg.) (2016.01.26): Verwertung der Zielpunkt-Filialen im Gang. In: DerStandard.at am 26. Jänner 2016, 14:32., online abrufbar unter: <http://www.derstandard.at/2000029786095/Holprige-Verwertung-der-Zielpunkt-Filialen> (Letzter Abruf: 29.01.2016)
- Der Standard (Hg.) / APA (2003.01.08): Kartellwächter prüfen nun den Libro-Deal. In: "Der Standard" vom 08.01.2003, Wien, Abend, Morgen, Ressort: Aktuell, Seite: 16
- Der Standard (Hg.) / red. (2003.11.09) Erste "Plus"-Diskontmärkte eröffnet. In: DerStandard.at am 11.09.2003, online abrufbar unter: <http://www.derstandard.at/1469830/Erste-Plus--Diskontmaerkte-eroeffnet> (Letzter Zugriff: 10.08.2017)
- Der Standard (Hg.) / Verena Kainrath (2012.02.07): Jan Satek kommt am Zielpunkt an. In: DerStandard.at, 07. 02. 2012, online abrufbar unter: <http://www.derstandard.at/1328507155406/Kopf-des-Tages-Jan-Satek-kommt-am-Zielpunkt-an> (Letzter Zugriff: 17.08.2017)
- Der Standard (Hg.) / Verena Kainrath (2013.03.21): Zielpunkt verleiht sich Feinkost von Schirnhofer ein. In: "Der Standard" Printausgabe vom 21.03.2013, Ressort: Wirtschaft, Seite 20
- Der Standard (Hg.) / Andreas Schnauer (2015.11.29): Zielpunkt - eine ganz normale Pleite. In: DerStandard.at, 29. 11. 2015, online abrufbar unter: <http://www.derstandard.at/2000026627269/Zielpunkt-eine-ganz-normale-Pleite> (Letzter Zugriff: 14.01.2017)
- Der Standard (Hg.) / o.N. (2015.12.01): Jeder dritte Arbeitslose mehr als ein Jahr auf Jobsuche. In: DerStandard.at am 01.12.2015, online abrufbar unter: <http://www.derstandard.at/2000026782637/Jeder-dritte-Arbeitslose-mehr-als-ein-Jahr-auf-Jobsuche> (Letzter Zugriff: 03.12.2015)
- Der Standard (Hg.) / APA (2015.12.22): Zielpunkt: Für Hälfte aller Filialen noch keine Angebote. In: DerStandard.at am 22. Dezember 2015, 19:03, online abrufbar unter: <http://derstandard.at/2000027978641/Zielpunkt-Fuer-Haelfte-alialen-noch-keine-Angebote.html> (Letzter Abruf: 22.12.2015)
- Der Standard (Hg.) / APA (2015.12.30): Zielpunkt: Gewerkschaft will rasche Umsetzung von Arbeitsstiftungen. In: DerStandard.at am 30. 12. 2015, 11:47, online abrufbar unter <http://derstandard.at/2000028272710/Zielpunkt-Gewerkschaft-will-rasche-Umsetzung-von-Arbeitsstiftungen> (Letzter Zugriff: 03.03.2016)
- Der Standard (Hg.) / o.N. (2016.01.29): Spar und Rewe punkten bei Zielpunkt-Filialen. In: DerStandard.at am 29. 01. 2016, 20:04, online abrufbar unter: <http://derstandard.at/2000030028832/Spar-will-28-Zielpunkt-Filialen-uebernehmen> (Letzter Zugriff: 01.03.2016)
- Der Standard (Hg.) / rebu (2016.02.18): Hälfte der Zielpunkt-Filialen bleibt übrig. In: DerStandard.at am 18. Februar 2016, 13:05, online abrufbar unter: <http://www.derstandard.at/2000031344952/Kein-Abnehmer-fuer-mehr-als-die-Haelfte-der-Zielpunkt-Filialen?ref=rec> (Letzter Zugriff: 18.11.2017)
- Die Presse (Hg.) / Zenkler, Andreas (1996.06.28): Löwa-Chefs gekündigt. In: Die Presse vom 28. 6. 1996, Abend/Morgenm, Ressort: Economist, S. 15.
- Die Presse (Hg.) / red. (2000.02.11): Heftiges Gerangel um die Magnet-Märkte in Österreich. In: Die Presse vom 11.2.2000, Abend/Morgen, Ressort: Economist, S. 21
- Die Presse (Hg.) / APA, ebl (2008.07.17): Plus wird Zielpunkt, nicht umgekehrt. In: DiePresse.com. Abrufbar unter: <http://www.diepresse.com/home/wirtschaft/economist/399126/Plus-wird-Zielpunkt-nicht-umgekehrt> (Letzter Zugriff: 19.08.2017)
- Die Presse (Hg.) / o.N. (2010.05.27): Zielpunkt geht an Finanzinvestoren. In: Die Presse vom 27.05.2010, Print-Ausgabe Österreich, Morgen, Ressort: Economist, Seite 19

- Die Presse (Hg.) / red (2012.04.26): Pfeiffer stärkt Zielpunkt. In: "Die Presse" vom 26.04.2012, Printausgabe Österreich, Abend, Österreich, Niederösterreich, Morgen, Ressort: Economist, Seite: 18
- Die Presse (Hg.) / Hedi Schneid, Judith Hecht (2015.12.01): Die Pleite. In: Die Presse, Printausgabe Dienstag 1. Dezember 2015, Seite 1
- Die Presse (Hg.) / o.N. (04.01.2016): Zielpunkt: Jobs nach Übernahmen ungewiss. In: Die Presse, Print-Ausgabe, 05.01.2016. Reproduziert in: URL: http://www.diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4898216/Zielpunkt_Jobs-nach-Uebernahmen-ungewiss (Letzter Abruf: 05.01.2016)
- Die Presse (Hg.) / APA,loan (2016.02.25): 3056 Gläubiger fordern 98 Mio. 25.02.2016, 18:00, online abrufbar unter: http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4933605/Zielpunkt_3056-Glaebiger-fordern-98-Mio (Letzter Abruf: 05.09.2017)
- Die Presse (Hg.) / APA (2016.04.12): 956 ehemalige Zielpunkt-Beschäftigte noch ohne Job. In: DiePresse.com am 12.04.2016, 14:24, online abrufbar unter: <http://www.diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4965748/956-ehemalige-ZielpunktBeschaeftigte-noch-ohne-Job> (Letzter Zugriff: 25.07.2016)
- Die Presse (Hg.) / Hanna Kordik (2016.04.25): Zielpunkt: Erbschaftsstreit in Wien-Aspern. In: DiePresse.com am 25.04.2016 | 06:25, online abrufbar unter: http://www.diepresse.com/home/wirtschaft/economist/kordiconomy/4973582/Zielpunkt_Erbschaftsstreit-in-WienAspern (Letzter Zugriff: 25.07.2016)
- Die Presse (Hg.) / APA, red (2016.06.23): Sozialplan für ehemalige Zielpunkt-Mitarbeiter abgesegnet. In: DiePresse.com am 23.06.2016, 11:36, online abrufbar unter: <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/5033070/Sozialplan-fuer-ehemalige-ZielpunktMitarbeiter-abgesegnet> (Letzter Zugriff: 25.07.2016)
- Die Presse (Hg.) (2016.07.06) *Zielpunkt-Pleite reißt Lücken in Wiener Nahversorgung*. In: DiePresse.com am 06.07.2016 | 13:33, online abrufbar unter: <http://www.diepresse.com/home/wirtschaft/economist/5044623/ZielpunktPleite-reisst-Lucken-in-Wiener-Nahversorgung> (Letzter Abruf: 01.10.2016)
- Die Presse (Hg.) / APA (2017.01.03): Zielpunkt: Noch 568 Mitarbeiter arbeitslos. In: "Die Presse" vom 03.01.2017, Österreich, Abend, Österreich, Morgen, Ressort: Weltjournal, Seite 6
- Financial Times (Hg.) / (2008): Sanierungsfonds Bluo zielt auf Milliarden deals. In: Financial Times Deutschland, 30.10.2008. Online abrufbar unter: <https://web.archive.org/web/20081204071426/http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/Auf-der-Suche-Sanierungsfonds-Bluo-zielt-auf-Milliardendeals/432968.html> (Letzter Zugriff: 15.08.2017)
- FORMAT (Hg.) / Koch, Miriam; Schmid, Michael (2015): Ziel verfehlt. Punkt. In: FORMAT - 49/2015, S.6-9. Archiviert unter: http://www.contrast-consulting.com/fileadmin/user_upload/press_file/20151204_Ziel_verfehlt_Punkt.pdf Letzter Abruf: 21.08.2017
- Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier] (Hg.) / Martin Panholzer (2015a): GPA-djp: Jetzt mit aller Kraft für die Beschäftigten von Zielpunkt. In: APA-OTS, sowie gpa-djp.at, am 26.11.2015 13:30, online abrufbar unter: http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03_3.8.a/1342561226338/ueber-uns/presseservice/gpa-djp-jetzt-mit-aller-kraft-fuer-beschaeftigten-von-zielpunkt (Letzter Zugriff: 01.12.2015)
- Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier] (Hg.) (2015b): Was ist wenn Filialen geschlossen werden? In: gpa-djp.at (o.D.), online abrufbar unter: http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03_3.3.u.a/1448560878716/ueber-uns/aktionen-kampagnen/zielpunkt/was-ist-wenn-filialen-geschlossen-werden (Letzter Zugriff: 29.12.2015)
- Handelszeitung (Hg.) / Friedrich, Wolfgang (2006): Ein Ziel mit Plus.Punkt. In: Wirtschaftsverlag (Hg.): Handelszeitung, Jg. 2006, Nr. März - "35 Jahre Handelszeitung", p.18. Online abrufbar unter: <http://www.wirtschaftsverlag.at/bilder/LK35Jahre.pdf> (Letzter Zugriff: 09.09.2016)
- Handelszeitung (Hg.) / o.N. (10.02.2016) Zielpunkt: Ernüchternde Zwischenbilanz. In: Handelszeitung, online abrufbar unter <http://www.handelszeitung.at/handelszeitung/zielpunkt-ernuechternde-zwischenbilanz-114642> (Letzter Abruf: 15.02.2016)

- Handelszeitung (Hg.) / o.N. (2016.02.22): Zielpunkt-Insolvenz: 90 Filialübernahmen genehmigt. In: Handelszeitung.at am 22.02.2016, online abrufbar unter: <http://www.handelszeitung.at/handelszeitung/zielpunkt-insolvenz-90-filialuebernahmen-genehmigt-115236> (Letzter Abruf: 01.03.2016)
- Heute (Hg.) / o.N. (2014.10.14): Zielpunkt, Unimarkt und Co. wollen Lehrlingszahl verdoppeln. In: "Heute", Hauptausgabe, Heute Niederösterreich, Heute Oberösterreich vom 14.10.2014, Ressort: Wirtschaft, Seite 7
- JUVE (Hg.) (26.11.2015): Großinsolvenz: Schuldnervertreter für Zielpunkt stehen schon fest. In: JUVE Newsline am 26.11. 2015. Online abrufbar unter: <http://www.juve.de/nachrichten/oesterreich/2015/11/grossinsolvenz-schuldnerverwalter-fuer-zielpunkt-steinen-schon-fest> (Letzter Abruf: 01.09.2017)
- JUVE (Hg.) / Jörg Poppelbaum; Markus Lembeck (2016): *Insolvenz und Restrukturierung*. In: JUVE Jänner/Februar 2016. S.28-40.
- Kleine Zeitung (Hg.) / Bettina Oberrainer (2012.05.26): Auch Zielpunkt in Murau bald zu. In: "Kleine Zeitung" Printausgabe vom 26.05.2012, Ressort: Murtal, Seite 26
- Kleine Zeitung (Hg.) / o.N. (2015.12.01): Zielpunkt-Gehälter vielleicht doch noch vor Weihnachten. In: Kleine Zeitung, 01.12.2015, online abrufbar unter: http://www.kleinezeitung.at/k/wirtschaft/4878333/insolvenzfonds_zielpunktgehaelter-vielleicht-doch-noch-vor-weihnachten (Letzter Zugriff: 11.01.2016)
- Kronen Zeitung (Hg.) / o.N. (2012.09.08): Wo Mitarbeiter punkten können / Lebensmittelhändler Zielpunkt sucht Mitarbeiter - vor allem Teilzeitkräfte für 15 bis 30 Stunden in der Woche. In: "Kronen Zeitung" vom 08.09.2012, Ressort: Wirtschaftsmagazin, Seite W11
- Kronen Zeitung (Hg.) / o.N. (2015.12.01): Bei Pleite- Markt Zielpunkt startet der Abverkauf. In: krone.at am 01.12.2015 16:05, online abrufbar unter: http://www.krone.at/Oesterreich/Bei_Pleite-Markt_Zielpunkt_startet_der_Abverkauf-Bis_zu_-50_Prozent-Story-484918 (Letzter Zugriff: 17.01.2016)
- Kronen Zeitung (Hg.) (2015.12.23): Erste Zielpunkt- Filialen sperren ab Jänner zu. In: krone.at am 23.12.2015, 17:00, online abrufbar unter: http://www.krone.at/Oesterreich/Erste_Zielpunkt-Filialen_sperren_ab_Jaenner_zu-Keine_Interessenten-Story-488359 (Letzter Zugriff: 30.12.2015)
- KSV1870 (2017.12.19): Insolvenz: Zielpunkt GmbH – Zwischenverteilung. In: ksv.at, online abrufbar unter: <https://www.ksv.at/insolvenz-zielpunkt-zwischenverteilung> (Letzter Zugriff: 28.12.2017)
- Kurier (Hg.) / o.N. (2000.02.28): Löwa strebt neue Zielpunkte an. In: Kurier vom 28.2.2000 Seite 17
- Kurier (Hg.) / Simone Hoepke (2010.05.20): Zielpunkt-Verkauf geht ins Finale. In: "Kurier" vom 20.05.2010,Wi, Abend, Länder, Morgen, Ressort: Wirtschaft, Seite 7
- Kurier (Hg.) / Simone Hoepke (2010.08.21) Lieferanten sollen Sanierung zahlen. In: "Kurier", Print-Ausgabe vom 21.08.2010, Ressort: Wirtschaft, Seite: 9
- Kurier (Hg.) / o.N. (2012.02.08): Kooperation im Handel. In: "Kurier", Printausgabe vom 08.02.2012, Ressort: Chronik, Seite 16
- Kurier (Hg.) Simone Hoepke (2012.04.10): Sanierungsfall Zielpunkt: Marktplatz für Verkaufsgerüchte. In: "Kurier" Printausgabe vom 10.04.2012, Ressort: Wirtschaft, Seite: 9
- Kurier (Hg.) / Simone Hoepke (2012.11.28): Steigt Pfeiffer durch Hintertür ein? In: Kurier.at, 28.11.2012, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/steigt-pfeiffer-durch-hintertuer-ein/1.493.341> (Letzter Abruf: 23.08.2017)
- Kurier (Hg.) /o.N. (2013.10.18): Zielpunkt plant Gewinne und Filial-Schließungen. In: "Kurier" vom 18.10.2013, Ausgabe Länder, Morgen, Ressort: Wirtschaft, Seite 13
- Kurier (Hg.) / o.N. (2014.01.15): "2015 hat Zielpunkt eine schwarze Null". In: "Kurier" vom 15.01.2014, Printausgabe Oberösterreich, Morgen, Ressort: Chronik, Seite 16

- Kurier (Hg.) / Kid Möchel (2015.10.09): Zielpunkt: Betriebsrat fristlos entlassen. In: Kurier.at, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/zielpunkt-betriebsrat-fristlos-entlassen/157.395.934> (Letzter Zugriff: 23.12.2015)
- Kurier (Hg.) / Kid Möchel (2015.11.26a): Zielpunkt schlittert in die Pleite. In: Kurier, Print-Ausgabe, 26.01.2015, S. 11
- Kurier (Hg.) / HSP,AST (2015.11.26b): Starke Rivalen, schwache Standorte. In: Kurier, Print-Ausgabe, 26.01.2015, S. 11
- Kurier (Hg.) (2015.11.27a) / A.Staudacher, F.Jandrasits, H.Sileitsch-Parzer, K.Möchel, P.Wammerl, G.Weisbier: Zielpunkt liegt in Scherben. In: Kurier Printausgabe, Freitag 27. November, Ressort Wirtschaft, Seite 11
- Kurier (Hg.) (2015.11.27b) / A.Staudacher, F.Jandrasits, H.Sileitsch-Parzer, K.Möchel, P.Wammerl, G.Weisbier: »Wird schwieriger als bei baumax« [Interview Johannes Kopf]. In: Kurier Printausgabe, Freitag 27. November, Ressort Wirtschaft, Seite 11
- Kurier (Hg.) / Kid Möchel (2015.11.30): Zielpunkt-Pleite: Restverwertung läuft an. In: Kurier.at am 30.11.2015 18:00, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/zielpunkt-pleite-restverwertung-bei-zielpunkt-laeuft/167.056.320> (Letzter Abruf: 08.02.2016)
- Kurier (Hg.) / Kid Möchel: (2015.12.02): Bei der Fleischerei Schirnhofner geht es jetzt um die Wurst. In: Kurier Printausgabe, Mittwoch, 2. Dezember 2015, Ressort: Wirtschaft, Seite 10
- Kurier (Hg.) / o.N. (2015.12.03): Zielpunkt-Lehrlinge: Fixer Job bei anderen Händlern. In: Kurier, Printausgabe (Wien), Donnerstag, 3. Dezember 2015, Ressort: Wirtschaft, Seite 9
- Kurier (Hg.) / Kid Möchel (2015.12.04): Zielpunkt-Pleite: So geht es mit Pfeiffer weiter. In: Kurier.at, 04.12.2015, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/zielpunkt-pleite-so-geht-es-mit-pfeiffer-weiter/167.603.006> (Letzter Zugriff: 29.12.2015)
- Kurier (Hg.) / Pia Seiser (2015.12.18): Zielpunkt-Lehrlinge werden auf vier Supermarkt-Ketten aufgeteilt. In: Kurier, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/zielpunkt-lehrlinge-werden-auf-vier-supermarkt-ketten-aufgeteilt/168.533.452> (Letzter Zugriff: 20.12.2015)
- Kurier (Hg.) / o.N. (2016.01.26): Zielpunkt-Verwertung: Alles nach Plan? In: Kurier.at am 26.01.2016, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/zielpunkt-verwertung-alles-nach-plan/177.262.252> (Letzter Zugriff: 07.07.2016)
- Kurier (Hg.) / Kid Möchel (2016.02.18): Zielpunkt ist nun endgültig Geschichte: Alle Filialen zu. In: Kurier.at am 18.02.2016, 09:28, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/schliessung-zielpunkt-ist-nun-endgueltig-geschichte/181.718.513> (Letzter Zugriff: 18.10.2017)
- Kurier (Hg.) / Philipp Wilhelmer, Yvonne Widler, Christoph Silber, Kid Möchel (2016.05.03): Knalleffekt. Servus TV stellt Betrieb ein. Mateschitz zu Aus von Servus TV: "Betriebsrat nicht dienlich". In: Kurier.at am 03.05.2016, 11:14, online abrufbar unter: <https://kurier.at/kultur/knalleffekt-servus-tv-stellt-betrieb-ein/196.649.330> (Letzter Zugriff: 28.11.2017)
- Kurier (Hg.) / APA, sho (2016.07.18): Zielpunkt: 700 ehemalige Mitarbeiter noch ohne Job. In: Kurier.at am 18.07.2016, 13:05, online abrufbar unter: <https://kurier.at/wirtschaft/zielpunkt-700-ehemalige-mitarbeiter-noch-ohne-job/210.482.993> (Letzter Zugriff: 25.07.2016)
- Lebensmittel Zeitung (Hg.) (2007) Die Plus Story. In: Lebensmittel Zeitung 47 vom 23.11.2007, S. 26
- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales (Hg.) (2010.08.27): Satek stellt Zielpunkt-Pläne vor. In: "medianet" Nr. 1411 / 10 vom 27.08.2010, Ressort: Retail, Seite 17
- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales (Hg.) / Christian Novacek (2010.09.28): »Waren uns sofort sympathisch«. In: "medianet" Nr. 1420 / 10 vom 28.09.2010, Ressort: Retail, Seite 21
- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales (Hg.) / Christian Novacek (2011.05.24) "Im Preiseinstieg fliegen jetzt die Drittmarken raus". In: "medianet" Nr. 1477 / 11 vom 24.05.2011, Ressort: Retail, Titelstory, Seite 32

- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales (Hg.) / Natalie Oberhollenzer (2013.12.13): "Von den Schachteln sind wir weggekommen". In: Medianet Nr. 1739 / 2013 vom 13.12.2013, Titelstory, Seite 16
- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales / Hanspeter Madlberger (2015.01.16): Drei Pfeiffer-Musketiere kämpfen mit feiner Klinge. In: "Medianet" Nr. 1907 / 2015 vom 16.01.2015, Titelstory, Seite 14
- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales (Hg.) / Natalie Oberhollenzer (2015.06.19): Zielpunkt betont von nun an seine Wiener Wurzeln. In: "Medianet" Nr. 1988 / 2015 vom 19.06.2015, Titelstory, Seite 16
- Medianet - Wirtschaftszeitung für Marketing & Sales (Hg.) / Nataša Nikolić (2016.05.06): Zankapfel Biberhaufenweg 18A. In: medianet.at, am 06.05.2016, online abrufbar unter: <http://www.medianet.at/article/zankapfel-biberhaufenweg-18a-9250.html> (Letzter Zugriff: 25.07.2016)
- Nachrichten.at (Hg.) (2013.07.13) dayli-Betriebsversammlung: Zermürbte Beschäftigte warten auf Gehälter. In: nachrichten.at am 17. Juli 2013 - 12:03 Uhr, online abrufbar unter: <http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/dayli-Betriebsversammlung-Zermuerbte-Beschaefigte-warten-auf-Gehaelter;art15,1159235> (Letzter Zugriff: 12.10.2017)
- Niederösterreichische Nachrichten (Hg.) / o.N. (2016.01.05): Aus für Zielpunkt-Filiale. In: noen.at, am 05.01.2016, 05:08, online abrufbar unter: <http://www.noen.at/nachrichten/lokales/aktuell/lilienfeld/Aus-fuer-Zielpunkt-Filiale;art2315,698845> (Letzter Zugriff: 05.01.2016)
- Niederösterreichische Nachrichten (Hg.) / Thomas Schindler, Nina Wieneritsch (2016.02.24): Rewe-Konzern schlägt zu. In: noen.at, am 24. Februar 2016, 13:04, online abrufbar unter: <http://www.noen.at/gaenserndorf/rewe-konzern-schlaegt-zu/11.350.889> (Letzter Zugriff: 18.11.2017)
- Niederösterreichische Nachrichten (Hg.) / Anita Kiefer (2016.09.06): Spar - 10,5 Mio. Euro investiert. am 06. September 2016, 08:43, online abrufbar unter: <http://www.noen.at/niederoesterreich/wirtschaft/spar-10-5-mio-euro-investiert/22.476.582> (Letzter Zugriff: 29.09.2016)
- Oberösterreichische Nachrichten (Hg.) / Josef Lehner (2010.12.15): Sanierer sperrt Zielpunkt auf statt zu. In: Oberösterreichische Nachrichten, Print-Ausgabe, Ressort Wirtschaft, Seite 11
- Oberösterreichische Nachrichten (Hg.) / o.N. (2012.11.20): Pfeiffer kauft 18 Filialen von Zielpunkt. In: "Oberösterreichische Nachrichten" vom 20.11.2012, Ressort: Wirtschaft, Seite 11
- Oberösterreichische Nachrichten (Hg.) / o.N. (2013.01.11): Pfeiffer lässt Zielpunkt als Marke leben. In: "Oberösterreichische Nachrichten" vom 11.01.2013, Ressort: Wirtschaft, Seite 11
- Oberösterreichische Nachrichten (Hg.) / o.N. (2014.05.31): Was macht der Handels-Doyen mit seinem Lebenswerk? In: nachrichten.at, online abrufbar unter: <http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsraumooe/Was-macht-der-Handels-Doyen-mit-seinem-Lebenswerk;art467,1401106> (Letzter Zugriff: 22.08.2017)
- ORF (Hg.) / o.N. (2015.11.25a): Supermarktkette Zielpunkt ist pleite. In: ORF.at vom 25.11.2015, online abrufbar unter: <http://orf.at/stories/2311446/> (Letzter Zugriff: 11.01.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (2015.11.25b): Kritik an Unternehmensleitung / Gewerkschaft über Vorgehen "entsetzt". In: ORF.at am 25.11.2015, online abrufbar unter: <http://www.orf.at/stories/2311446/2311462/> (Letzter Zugriff: 11.01.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (28.11.2015): Pfeiffer kauft Zielpunkt-Liegenschaften. In: ORF Online, online abrufbar unter: <http://www.orf.at/stories/2311798/2311799/> (Letzter Zugriff: 08.02.2016)
- ORF (Hg.) (2015.29.11): ORF2-TV-Sendung »IM ZENTRUM: Zielpunkt & Co: Pleitewelle im österreichischen Handel« vom Sonntag, 29. 11. 2015.
- ORF (Hg.) / APA (2015.11.30a): Zielpunkt: „Sauerei vor Weihnachten“. In: wien.ORF.at am 30.11.2015, online abrufbar unter: <http://wien.orf.at/news/stories/2744955/> (Letzter Zugriff: 30.11.2015)

- ORF (Hg.) / o.N. (2015.11.30b): Weihnachtsbrief sorgt für Unmut. "Bereits vor Wochen vorbereitet". In: ORF.at am 30.11.2015, online abrufbar unter: <http://www.orf.at/stories/2312064/2312065/> (Letzter Zugriff: 01.12.2015)
- ORF (Hg.) / o.N. (2015.12.01): Zahl der Arbeitslosen weiter gestiegen. In: wien.ORF.at am 01.12.2015, online abrufbar unter: <http://wien.orf.at/news/stories/2745212/> (Letzter Abruf: 03.12.2015)
- ORF (Hg.) / o.N. (2015.12.21): Zielpunkt-Filiale: Ungewöhnliche Suche nach Chef. In: wien.ORF.at, 21. 12. 2015, online abrufbar unter: <http://wien.orf.at/news/stories/2748672> (Letzter Zugriff: 22.12.2015)
- ORF (Hg.) / o.N. (2016.01.02): Zielpunkt-Mitarbeiter: „Es ist endlich vorbei“. In: wien.ORF.at am 02.01.2016, online abrufbar unter: <http://wien.orf.at/news/stories/2750304/> (Letzter Zugriff: 02.01.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (2016.01.29): 88 Zielpunkt-Filialen werden übernommen. In: oesterreich.ORF.at am 29.01.2016, online abrufbar unter: <http://oesterreich.orf.at/stories/2755007/> (Letzter Abruf: 08.02.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (2016.03.22): Zielpunkt: Steirische Arbeitsstiftung startet! In: steiermark.ORF.at am 22.03.2016, online abrufbar unter: <http://steiermark.orf.at/news/stories/2764131> (Letzter Zugriff: 06.09.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (2016.05.13): Zielpunkt-Pleite: Streit über Sozialplan. In: wien.ORF.at am 13.05.2016, online abrufbar unter: <http://wien.orf.at/news/stories/2774224/> (Letzter Zugriff: 13.05.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (2016.05.14): Zielpunkt-Pleite: Die neuen Nahversorger. In: wien.ORF.at am 14.05. 2016, online abrufbar unter: <http://wien.orf.at/news/stories/2773529/> (Letzter Abruf: 15.5.2016)
- ORF (Hg.) / o.N. (2016.09.16): Arbeitsstiftung für Zielpunkt-Mitarbeiter. In: burgenland.ORF.at am 16.09.2016, online abrufbar unter: <http://burgenland.orf.at/news/stories/2797013/> (Letzter Zugriff: 28.09.2016)
- Pfeiffer (Hg.) (o.D.): Das Unternehmen – Geschichte. Online: <http://www.pfeiffer.at:80/history.1501.php> bzw. <http://web.archive.org/web/20110803234302/http://www.pfeiffer.at:80/history.1501.php> (Letzter Zugriff: 24.09.2017)
- Pfeiffer (Hg.) / o.N. (2012) Unternehmensgruppe Pfeiffer beteiligt sich an Supermarktkette Zielpunkt. Kartellverfahren zur Genehmigung wurde eingeleitet. [Pressemitteilung vom 25.04.2012]. In: <http://www.pfeiffer.at:80/vfms/download.php?md5name=910e4a1febb84a0c78fe86c3d856b353> . Archiviert unter: http://web.archive.org/web/20130608075348if_/http://www.pfeiffer.at:80/vfms/download.php?md5name=910e4a1febb84a0c78fe86c3d856b353 (Letzter Abruf: 21.08.2017)
- Pfeiffer Unternehmensgruppe (2012.11.28): BOW Beteiligungs GmbH ist neuer Mehrheitseigentümer bei Zielpunkt. In: APA-OTS, OTS0281, 28. Nov. 2012, 18:06. Online abrufbar unter: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20121128_OTS0281/bow-beteiligungs-gmbh-ist-neuer-mehrheitseigentuemer-bei-zielpunkt (Letzter Zugriff: 23.08.2017)
- Pfeiffer (Hg.) (2015.11.25): Zielpunkt meldet Insolvenz an. In: zielpunkt.at, online abrufbar unter: http://www.zielpunkt.at/image/upload/PA_Zielpunkt_25112015.pdf (Letzter Zugriff: 03.12.2015)
- profil (Hg.) / Michael Nikbakhsh (2015.12.02): Zielpunkt ist pleite - aber seit wann? In: Profil.at, online abrufbar unter: <https://www.profil.at/wirtschaft/zielpunkt-pleite-6117812> (Letzter Zugriff: 22.12.2015)
- Print.de (Hg.) / o.N. (2002.11.28): Taus kauft die insolvente »Libro«. »Größter Teil« der Buchhandels-Kette soll bestehen bleiben. In: print.de am 28.11.2002, online abrufbar unter: <http://www.print.de/News/Markt-Management/Taus-kauft-die-insolvente-Libro> (Letzter Zugriff: 01.03.2016)

- ReTurn – Forum Restrukturierung und Turnaround (Hg.) (o.D.) Home > unsere Experten > DDI Jan Sate. Online abrufbar unter: http://www.restrukturierung.at/de/Experten-Forum/Unsere-Experten/iMemberId__955.htm%2Bjan+satek&gbv=1&hl=de&ct=clnk (Letzter Zugriff: 18.08.2017)
- Salzburger Nachrichten (Hg.) / o.N. (2015.11.06): Pfeiffer verkauft Gastro-Großhandel. In: "Salzburger Nachrichten" Nr. 257 vom 06.11.2015, Ressort: Wirtschaft, Seite 15
- Sievers, Jan; Padrock, Philippe (Hg.) (2017): kafkaesk: Definition, Bedeutung, Beispiele + Herkunft. In: <https://neueswort.de/kafkaesk/>, ohne näheres Datum. Letzter Abruf: 30.08.17.
- Tiroler Arbeitsmarktförderungsgesellschaft mbH (amg-tirol) (Hg.) (2017): Offene Insolvenzstiftung. In: [amg-tirol.at](http://www.amg-tirol.at/content/offene-insolvenzstiftung), ohne Datum, online abrufbar unter: <http://www.amg-tirol.at/content/offene-insolvenzstiftung> (Letzter Zugriff: 30.09.2017)
- Wiener Zeitung (Hg.) / sf (27.05.2010): Zielpunkt droht nach dem Verkauf die Zerschlagung. Nach Bemühen um Bestand der Marke setzte sich Finanzinvestor BluO durch. In: Wiener Zeitung. Online abrufbar unter: http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/50272_Zielpunkt-droht-nach-dem-Verkauf-die-Zerschlagung.html (Letzter Zugriff: 17.08.2017)
- Wiener Zeitung (Hg.) / o.N. (2011.12.02): Zielpunkt schreibt weiter Verluste. In: "Wiener Zeitung" Nr. 234 vom 02.12.2011, Ressort: Wirtschaft, Seite 27
- Wiener Zeitung (Hg.) / o.N. (2012.03.06): Finanzinvestor BluO wollte Zielpunkt „in Paketen“ verkaufen. In: "Wiener Zeitung" Nr. 045 vom 06.03.2012, Ressort: Wirtschaft, Seite 25
- Wiener Zeitung (Hg.) / o.N. (2013.11.05): Pfeiffer übernimmt Zielpunkt ganz. In: "Wiener Zeitung" Nr. 214 vom 05.11.2013, Ressort: Österreich, Seite 13
- Wiener Zeitung (Hg.) / Reinhard Göweil (2015.11.26): Die moralische Frage zur Zielpunkt-Pleite, Wiener Zeitung vom 26.11.2015, 17:39 Uhr, Update: 30.11.2015, 14:06 Uhr, online abrufbar unter: http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/788219_Auch-eine-moralische-Pleite.html (Letzter Zugriff: 03.12.2015)
- Wiener Zeitung (Hg.) / Reinhard Göweil (2015.11.27): Zielpunkt: Der feine Herr Pfeiffer. In: Wiener Zeitung, vom 27.11.2015, 18:12 Uhr, Update 30.11.2015, 05:37 Uhr, online abrufbar unter: http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/788461_Der-feine-Herr-Pfeiffer.html (Letzter Zugriff: 17.01.2016)
- Wiener Zeitung (Hg.) / Reinhard Göweil (2015.12.02): Zielpunkt fuhr mit Vollgas in die Pleite: In: Wiener Zeitung, vom 02.12.2015, 18:35 Uhr, Update: 03.12.2015, 11:09 Uhr, online abrufbar unter: http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/789253_Zielpunkt-fuhr-mit-Vollgas-in-die-Pleite.html (Letzter Zugriff: 03.12.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / Kid Möchel, Bernhard Fischer, Thomas Pressberger (2010.05.28) Die Zukunft der Lebensmittelkette Zielpunkt ist weiter ungewiss. In: "WirtschaftsBlatt" Nr. 3619 / 10 vom 28.05.2010, Ressort: Unternehmen & Märkte, Seite 3
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / Thomas Pressberger (2010.02.08): Zielpunkt-Chef Jan Satek wird "Midlife-Greißler". In: "WirtschaftsBlatt" Nr. 4045 / 2012 vom 08.02.2012, Hauptausgabe, Ressort: Unternehmen & Märkte, Seite 4
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / Bernhard Fischer, Kid Möchel (2010.06.02): Neustart von Zielpunkt wird zum Kraftakt. In: WirtschaftsBlatt" Nr. 3622 / 10 vom 02.06.2010, Ressort: Unternehmen & Märkte, Seite 3
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / o.N (2012.09.18): Zielpunkt will keinen neuen Großinvestor. In: "WirtschaftsBlatt" Nr. 4198 / 2012 vom 18.09.2012, Hauptausgabe, Seite 1
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / Thomas Pressberger (2013.07.10) Pfeiffer will 100 Prozent von Zielpunkt. In: "WirtschaftsBlatt" Nr. 4393 / 2013 vom 10.07.2013, Ressort: Unternehmen & Märkte, Seite 2
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / Thomas Pressberger (2013.11.18): "Wir glauben an Zielpunkt" [Interview: Erich Schönleitner, Geschäftsführer Pfeiffer-Handelsgruppe]. In: "WirtschaftsBlatt" Nr. 4978 / 2015 vom 18.11.2015, Hauptausgabe, Ressort: Unternehmen & Märkte, Seite 8

- WirtschaftsBlatt (Hg.) / Susanna Sailer (2015.01.15): Pfeiffer-Gruppe investiert heuer 22 Millionen €. In: "WirtschaftsBlatt" Nr. 4765 / 2015 vom 15.01.2015, Hauptausgabe, Ressort: Unternehmen & Märkte / Klein- und Mittelbetriebe, Seite 4
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / APA (2015.11.27): Pfeiffer fädelte kurz vor Zielpunkt-Pleite Immobilienkauf ein. In: WirtschaftsBlatt.at, 27.11.2015, online abrufbar unter: <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/4875619/Pfeiffer-faedelte-kurz-vor-ZielpunktPleite-Immobilienkauf-ein> (Letzter Zugriff: 01.12.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / APA (2015.11.28): Zielpunkt-Pleite: Gewerkschaft erstattet Strafanzeige gegen Pfeiffer. Online abrufbar unter: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/4876384/ZielpunktPleite_Gewerkschaft-erstattet-Strafanzeige-gegen-Pfeiffer (Letzter Zugriff: 29.11.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / APA,schu (2015.12.01): Zielpunkt-Pleite – Abverkauf ist angelaufen: "-10 % auf alles". In: WirtschaftsBlatt.at am 01.12.2015, 12:44, online abrufbar unter: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/4878380/ZielpunktPleite-Abverkauf-ist-angelaufen_10-auf-alles (Letzter Zugriff: 17.01.2016)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / APA (2015.11.26a) Zielpunkt meldet Insolvenz an. In: WirtschaftsBlatt.at am 26.11.2015, 06:16, online abrufbar unter: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/europa_cee/4874328/Zielpunkt-meldet-Insolvenz-an (Letzter Zugriff: 01.12.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / APA (2015.26.11b): Spar, Rewe, Hofer, Lidl - alle spitzen auf Zielpunkt-Filialen. In: WirtschaftsBlatt.at am 26.11.2015, 15:00. Online abrufbar unter: <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/4874938/Spar-Rewe-Hofer-Lidl-alle-spitzen-auf-ZielpunktFilialen?from=suche.intern.portal> (Letzter Zugriff: 01.12.2015)
- WirtschaftsBlatt / o.N. (Hg.) (2015.11.30): Lebensmittelkette Zielpunkt meldet Konkurs an – die Fakten. In: WirtschaftsBlatt.at am 30.11.2015, 16:46, online abrufbar unter: <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/4877459/Lebensmittelkette-Zielpunkt-meldet-Konkurs-an-die-Fakten> . (Letzter Zugriff: 01.12.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / apa,ekh (2015.12.04): Zielpunkt-Pleite: Masseverwalter startet Verwertung der Filialen. In: WirtschaftsBlatt.at am 04.12.2015 18:46, online abrufbar unter: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/4881460/ZielpunktPleite_Masseverwalter-startet-Verwertung-der-Filialen (Letzter Zugriff: 05.12.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / o.N. (2015.12.15): Zielpunkt: Entscheidung über Zukunft der Filialen fällt nächste Woche. In: WirtschaftsBlatt.at am 15.12.2015, 17:32 , online abrufbar unter: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/4888138/Zielpunkt_Entscheidung-uber-Zukunft-der-Filialen-faellt-naechste (Letzter Zugriff: 22.12.2015)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / o.N. (2015.12.23): Insolvent am 23. Dezember 2015. In: WirtschaftsBlatt.at, online abrufbar unter : <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/4893252/Insolvent-am-23-Dezember-2015> (Letzter Zugriff: 08.02.2016)
- WirtschaftsBlatt (Hg.) / o.N. (2015.12.28): Aus: Mehr als hundert Zielpunkt-Filialen schließen am Samstag. In: WirtschaftsBlatt.at am 28.12.2015, 16:12, online abrufbar unter: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/4895064/Aus_Mehr-als-hundert-ZielpunktFilialen-schliessen-am-Samstag?_vl_backlink=/home/index.do (Letzter Abruf: 29.12.2015)
- Zielpunkt (Hg.) (2000.06.22), www.zielpunkt.at, Rubrik "Wir über uns" ; Stand 22. 6. 2000 [Internet Archive]. Online abrufbar unter: <http://web.archive.org/web/20000622071842/http://www.zielpunkt.at:80/zp/index.html> (Letzter Zugriff 27.07.2016)
- Zielpunkt (Hg.) Zielpunkt meldet Insolvenz an [Presseausendung]. 25.11.2015. Online abrufbar unter: http://www.zielpunkt.at/image/upload/PA_Zielpunkt_25112015.pdf (Letzter Zugriff: 29.11.2015)
- Zielpunkt (Hg.) (2015b): FAQ's ZIELPUNKT INSOLVENZ. In: www.zielpunkt.at, o.D., online abrufbar unter <http://www.zielpunkt.at/pdf/faq.pdf> (Letzter Zugriff 23.12.2015)

(Alle Quellen wurden privat archiviert)

2. Rechtsquellen

Hinweis: Soweit nicht anders angegeben, sind die Rechtsquellen abrufbar unter: <http://ris.bka.gv.at>

Angestelltengesetz (AngG) idF BGBl. I Nr. 58/2010 ff.

Arbeitslosenversicherungsgesetz (ALVG) idF BGBl. I Nr. 162/2015 ff

Arbeitsmarktservice Österreich (Hg.), Bundesrichtlinie zur Anerkennung, Förderung und Durchführung von Maßnahmen der Arbeitsstiftung (AST), laufend aktualisiert online abrufbar unter: http://www.ams.at/_docs/001_ast_RILI.pdf (Letzter Zugriff: 07.07.2017)

Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG) idF BGBl. I Nr. 152/2015 ff

C-255/97, EU:C:1999:240: Judgment of the Court of 11 May 1999. Pfeiffer Großhandel GmbH v Löwa Warenhandel GmbH. Reference for a preliminary ruling: Handelsgericht Wien - Austria. Articles 30 and 52 of the EC Treaty (now, after amendment, Articles 28 EC and 43 EC) - Industrial and commercial property - Trade name. Case C-255/97.

Einkommenssteuergesetz (EStG) idF BGBl. I Nr. 118/2015 ff

Firmenbuch: Abrufbar unter <http://firmenmonitor.at>

Insolvenzdatei: Aktenzahl: HG Wien, 5 S 153/15g - Konkursverfahren - Zielpunkt GmbH. URL: [http://edikte.justiz.gv.at/edikte/id/idedi8.nsf/0/57e96c6b70cc2424c1257f0d007927c9!](http://edikte.justiz.gv.at/edikte/id/idedi8.nsf/0/57e96c6b70cc2424c1257f0d007927c9!OpenDocument) OpenDocument Letzter Abruf: 16.10. 2017

Insolvenz-Entgeltsicherungsgesetz (IESG) idF BGBl. I Nr. 113/2015 ff

Insolvenzordnung (IO) idF BGBl. I Nr. 34/2015 ff

Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 – IRÄG 2010 (612 d.B.) (Bundesgesetzblatt I Nr. 29/2010)

Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010 – IRÄG 2010 (612 d.B.), Vorblatt und Erläuterungen, online abrufbar unter: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_00612/fname_180919.pdf

Stellungnahme 9/SN-83/ME vom 29.09.2009: Stellungnahme von: Österreichischer Gewerkschaftsbund zu dem Ministerialentwurf betreffend ein Bundesgesetzes, mit dem die Konkursordnung in Insolvenzordnung umbenannt und gemeinsam mit dem Insolvenzrechtseinführungsgesetz, dem Gerichtsgebührengesetz, Gerichtlichen Einbringungsgesetz, dem Insolvenz-Entgeltsicherungsgesetz, dem IEF-Service-GmbH-Gesetz und der Gewerbeordnung 1994 geändert wird sowie die Ausgleichsordnung aufgehoben wird (Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2009 - IRÄG 2009). Dokument online abrufbar unter: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/SNME/SNME_01845/index.shtml bzw. https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/SNME/SNME_01845/imfname_168712.pdf

VI. Anhang

Abstract

Deutsch

Diese Arbeit bezieht sich auf Studien zu unfreiwilligem Arbeitsplatzverlust und folgt der These, dass die betrieblichen Umstände, die den Verlust der Anstellung bewirken, stark beeinflussen, wie Arbeitskräfte ein solches Ereignis erleben. Zu den wenig untersuchten Spezialfällen zählen hier Konkurse, verbunden mit der Stilllegung des Betriebes und der Entlassung der gesamten Belegschaft. Die vorliegende Studie untersucht detailliert ein solches Ereignis, den Niedergang einer österreichischen Supermarktkette im Jahr 2015/2016. Sie trägt damit auch zu einer Soziologie der Insolvenz bei, die gemessen an der Häufigkeit des Phänomens bislang wenig entwickelt ist. Im untersuchten Betrieb dauerte die Unternehmenskrise und die Phase akuter Arbeitsplatzunsicherheit, in der sich die Beschäftigten wiederfanden, mehrere Monate; die Studie rekonstruiert diesen Prozess von seinem Anfang bis zum Ende. Analysiert wird sowohl der objektive Ablauf der Verwertung des Betriebes als auch die Wahrnehmung dieser Veränderungen aus der subjektiven Perspektive der Betroffenen. Beantwortet werden die Fragen: 1. Wie erleben die Beschäftigten das wirtschaftliche Bedrohungsszenario der Insolvenz? 2. Wie erleben sie speziell die Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz? 3. Inwiefern werden die negativen Folgen des Konkurses durch sozialpolitische Institutionen abgemildert? Die Studie ist als qualitative Sozialforschung angelegt: Die Datenerhebung umfasste drei Monate Feldforschung durch teilnehmende Beobachtung, Interviews mit Angestellten und Experteninterviews mit Fachleuten, die die Krisenbewältigung organisierten, ergänzt durch Desk Research und Sekundärdatenanalysen. Die Auswertung folgte Verfahren der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, Datentriangulation und komparativen Analysen.

Ausgewählte Ergebnisse: Für Lohnabhängige im Niedriglohnsektor bedeutet das unvorbereitete Durchleben einer Insolvenz insgesamt ein kritisches Lebensereignis, lange bevor es zum Arbeitsplatzverlust kommt. Wenn Arbeitskräfte in eine Insolvenz geraten, entsteht für diese im ungünstigsten Fall zudem eine *mehrfach prekäre Arbeitsituation*: 1. Das laufende Einkommen kann ausfallen. 2. Die Zukunft der weiteren Beschäftigung wird sehr unsicher. Dies ist existenzbedrohend und bewirkt überdies eine Gratifikationskrise. 3. Die unmittelbaren Voraussetzungen der Arbeit verschlechtern sich. Gerade der letzte Punkt wird leicht übersehen: Die Studie stellt exemplarisch dar, wie die Arbeitssituation im Konkurs schon vor der finalen Betriebsschließung degenerieren und anomisch werden kann, bis zu einem Punkt, an dem die Arbeitskräfte ihre Arbeit nicht mehr regulär ausüben können, obwohl sie dazu verpflichtet bleiben. Wird die Arbeit im Insolvenzfall derart prekär, bekommt für die Betroffenen die Frage, ob und wie lange sie unter diesen Bedingungen noch weiterarbeiten sollen oder müssen, große Bedeutung. Es wird gezeigt, welche Faktoren diese Frage beeinflussen. Die institutionalisierte Insolvenzentgeltsicherung hätte im vorliegenden Fall den Betroffenen nicht rasch genug geholfen, weshalb ad-hoc Maßnahmen ergriffen wurden. Diese waren effektiv, sind jedoch nicht verallgemeinerbar und indizieren Reformbedarf.

Schlagnworte: Insolvenz / Konkurs / Betriebsstilllegung / Unternehmenskrise / Arbeitsbedingungen / Arbeitsplatzunsicherheit / Arbeitsplatzverlust / Prekarität / Anomie / kritisches Lebensereignis / Arbeitslosigkeit / Supermarkt / Einzelhandel / Sozialpolitik / Sozialversicherung / Arbeitsmarktpolitik

Klassifikation: Arbeitssoziologie – Betriebssoziologie – Sozialpsychologie – Wirtschaftsgeschichte (Österreich) – Geschichte von unten

Abstract

English

This thesis draws on studies on job loss, where research suggests that the circumstances under which a firm lays off workers significantly influence how they experience such an event. A special case barely researched is bankruptcy combined with firm closure and the dismissal of all staff. By conducting a case study on the collapse of an Austrian supermarket chain in 2015/2016, the study aims to explore such an event in detail, deliberately advancing sociological perspectives on bankruptcy. At the company in question, the corporate crisis and acute job insecurity the workers experienced lasted for several months. The study follows and reconstructs this process during receivership from start to finish. It analyzes the objective procedure of the liquidation as well as the subjective perspective the employees had on these events, addressing the following questions: 1. How do the employees experience the economic threat of bankruptcy? 2. How do they experience the changes this causes at their place of work? 3. To what extent are the adversities of bankruptcy mitigated by welfare policy in place for such events? We chose a qualitative design for the study and collected three months of data through extensive field work, by participant observation, interviews with employees and expert interviews with professionals who support employees affected by the failure of firms. Further information was gathered by desk research. The author used comparative analysis, triangulation and hermeneutical interpretation to analyze the data.

Main findings: For employees with low wages, the sudden bankruptcy of one's employer constitutes a critical life event long before the job is lost. In the worst case, employment becomes precarious on several levels simultaneously: 1. Due to arrears in wages, holiday pay, and other pay related entitlements. 2. The future of the employment relationship becomes very uncertain. These aspects threaten one's existence and create an effort-reward imbalance. 3. The prerequisites of work worsen too, which is easily overlooked. The study shows how the situation in a bankrupt supermarket can degenerate and turn anomic months before shop closure, up to a point where workers are no longer able to perform their duties satisfactory, while contractually bound to do so. If work becomes this precarious during bankruptcy, employees face the question whether they should continue to work at all. The analysis presents factors influencing this question. The social insurance system meant to mitigate the risk of bankruptcy wouldn't have helped employees fast enough, so ad-hoc measures were taken. While these proved largely effective, they still signal a want for reform of current institutions.

Keywords: bankruptcy / insolvency / closure / corporate crisis / working conditions / job insecurity / job loss / precarity / anomy / critical life event / unemployment / supermarket / retail / social policy / social security / active labor market policy

Classification: sociology of work and employment – industrial sociology – social psychology – business history (Austria) – history from below

Tabelle 4 : Beispiel: Sequenzanalyse einer Interview-Textstelle
(adaptiert nach Froschauer/Lueger 2003)

Aussage	Offene Codes	Paraphrase	Revisionen und Folgerungen	Bedeutung im subjektiven Erleben? (Relevanzhypothesen)	Was besagt dies über die Arbeitssituation? (Kontexthypothesen)	Wie könnte es weitergehen? (Anschluss-hypothesen)
“Wenn die Kunden kommen, teilweise wirklich: 'Es tut uns so leid' und 'was können wir tun?'”	Kundenkontakt, Solidarität	Einige Kunden nahmen nun vermehrt Anteil an der Situation der VerkäuferInnen.	n/a	RH1A: Beiläufiges Faktum RH1B: unvertraute Interaktion; gehört nicht zum normalen Arbeitsalltag.	KH1A: Kunden wissen um “schweres Schicksal” der Arbeitskräfte; bringen dies in die Interaktion ein KH1B: Qualität der Interaktion Kunde-VerkäuferIn ändert sich in der Insolvenz, ist in dieser Hinsicht nicht mehr völlig anonym-sachlich.	AH1A. MA könnten sich über Anteilnahme gefreut haben. AH1B MA könnten Anteilnahme von “Fremden” normativ als fehl am Platze gesehen haben.
- da muss man auch ein bisl aufpassen.	Initialer code: ??? Revidierter Code: Coping	Verkäuferin hütete sich vor solchen Interaktionen. Versuchte möglicherweise diese einzuschränken.	RH1A verworfen, AH1A geschwächt. TODO: prüfe komparativ ob andere VK die “Anteilnahme” durch Kunden in ähnl. Weise problematisieren (typisches Erleben), oder ob idiosynkratisch.	RH2A: Einstweilen unklar, warum problematisch. RH2B: “Aufpassen-müssen” bedeutet zusätzlichen kognitiven Aufwand.	KH2A Schiere Häufigkeit dieser neuen Interaktionsform wirkte in der Insolvenz belastend.	MA erklärt nun, warum problematisch: (AH1B – da Privatsache - siehe oben) AH2A: Anteilnahme als lästig empfunden AH2B: Anteilnahme aktualisiert unerwünschte oder unpassende Vorstellungen oder Emotionen
Das wird auch gern emotional, und das belastet einen auch.	Belastung, Emotionalisierung	Anteilnahme löst belastende Emotion aus.	AH1A weiter geschwächt; AH1B verworfen, da keine normative Frage. AH2A geschwächt; AH2B gestärkt.	RH3A: Kunden bringen den VK die eigene Misere zum Bewusstsein, lösen so negative Emotion aus. RH3B: Anteilnahme führt zu emotionaler Sensibilisierung der VK, was diese kurzfristig verletzlicher macht.	KH3A Kundenkontakt wird in der Insolvenz durch subtile Wirkungen zur Belastung für VK; dieser Kundenkontakt lässt sich als Verkäuferin zugleich aber nicht vermeiden; Perpetuierung der Belastung	Genauere Schilderung, wieso und inwiefern emotional: Siehe die Hypothesen RH3A,,RH3B
Weil dann denk ich mir: Es war eine schöne Zeit, verdammt noch mal, wieso ist das passiert?	Erinnerung, Verzweiflung	Belastung rührt her aus ungewollten Aktualisierung mindestens der folgenden emotionsgeladenen Bewusstseinsinhalte: a) Drohende Verlust des Früheren (“schöne Zeit”) b) tief sitzende Ungläubigkeit und Zweifel darüber, wie der Tatbestand des überraschenden Konkurses überhaupt	RH3A gestärkt; RH3B ungeklärt	RH4A: VK will während der Arbeit nicht an diese negativen Dinge hieran erinnert werden, nicht ständig an dies denken müssen. RH4B: der drohende Verlust der bisherigen Arbeitsrealität ist stark negativ besetzt und wird, obwohl noch gar nicht eingetreten, bereits drastisch antizipiert RH5C: Aktualisierung des Genannten versetzt einen in eine depressive Stimmung. RH4D: Aus Analyse bereits bekannt: überraschende Bekanntgabe des Konkurses löste initiale Belastungsreaktion, “Schock”, aus. Sofern in so kurzer Zeit noch nicht ausreichend bewältigt kann Aktualisierung re-traumatisierend wirken.	KH4A: In der Frühphase der Insolvenz ist im Verkaufslokal der drohende Verlust der bisherigen Normalität noch nicht allgegenwärtig “sicht- und fühlbar”. Die VK hoffen noch auf eine Kehrtwende. Durch die ständige kundenseitige Thematisierung dessen wird die Gefahr des Konkurses aber auch diskursiv schnell “real”.	AH41: Ende der Erzählung. AH42: Weitere Beispiele werden genannt.
Es hat uns dann auch das gut gemeinte Wort bedrückt.	Paradoxer Effekt, Widerspruch	WH. des Bereits Gesagten mit anderen Worten: Anteilnahme löste belastende Emotion aus.	RH5C gestärkt	(Wiederholung – siehe oben)	KH5A: Allgemein belastende Situation, die durch Insolvenz geschaffen ist, verhindert, dass an sich positive Handlung – jemand nimmt Anteil an meinem Schicksal – von Adressaten als positiv erlebt wird.	n/a / Ende der Sequenz

Fragment: Szenenwechsel

Mit der Schließung des jeweiligen Supermarktes endete für die Beschäftigten endgültig die gewohnte Arbeitssituation am vertrauten Ort. Damit ist diese Untersuchung an ihrem Zielpunkt angelangt. Die betriebswirtschaftliche Liquidierung der Supermärkte war damit jedoch nicht beendet. Für zahlreiche Standorte engagierte der Masseverwalter zwecks Verwertung der verbliebenen Wertgegenstände und des Mobiliars ein hierauf spezialisiertes Unternehmen. Die Verkäufe dieser Aktiven gehörten sachlich noch zum Konkurs; und die Mitarbeiter leisteten dazu im Zuge der Schließung die Vorarbeiten. Mit der "Leichenfledderei" (Fr. Silber^{N. geändert}, Interview Nr. 3, S. 3, Z. 93) selbst aber, neutraler: dem Katalogisieren und Bewerten der brauchbaren Gegenstände, dem Organisieren der Besichtigungen sowie der Versteigerung und Abgabe der Güter hatten sie nichts mehr zu tun.

War damit die Verstrickung in den Konkurs bereits beendet? Nicht unbedingt. Deshalb sei an dieser Stelle wiederholt: In Zusammenhang mit der Schließung konnten den Angestellten noch *drei Arten von Szenenwechseln* bevorstehen:

- 1) *Informationsveranstaltungen für Betroffene*. Besonders hervorzuheben sind hier jene über die rechtlichen Möglichkeiten zur Beendigung des Dienstverhältnisses nach der Schließung. In Kap. II.7 war bereits zu lesen, dass die große Mehrheit sich basierend auf dieser Beratung für einen zügigen Austritt nach der Schließung entschied.
- 2) Wenn sich die Angestellten entschieden, *nicht* sofort auszutreten, lief das Dienstverhältnis weiter. Dies betraf Personen, die aus verschiedenen Gründen lieber darauf warteten, gekündigt zu werden, sowie solche, die mit ihrem eigenen Austritt noch etwas zuwarteten, um ihre finanziellen Ansprüche größtmöglich auszuschöpfen. In diesem Fall mussten die Mitarbeiter sich am nächsten Werktag nach der Schließung ihres Standorts weiter beim Masseverwalter arbeitsbereit melden. *Es sind Fälle bekannt, wo diese Arbeitskräfte dann anderen Supermärkten zugeteilt wurden, in denen einstweilen weiter Notbetrieb herrschte* – bis ihr Dienstverhältnis auf die eine oder andere Weise endete. Zur Häufigkeit können keine Angaben gemacht werden.
- 3) Wo neue Betreiber Filialen übernahmen, begann ein *neues Kapitel* jenseits von Betriebsstilllegung und Konkurs. In einigen Fällen überkreuzten sich die Aktivitäten der neuen Herren aber mit der Stilllegung oder schlossen direkt an diese an. Hiervon waren die Beschäftigten dann umgehend betroffen.

Beispiele: Teilweise wusste man auch an dem Tag, als die letzte Tranche Zielpunkt-Filialen schloss, immer noch nicht, wer welchen Standort übernehmen werde. So schrieb der Kurier unmittelbar nach der Gesamt-Unternehmensschließung: "Die Aufteilung, welche Zielpunkt-Standorte durch die Käufer unter ihrer eigenen Marke fortgeführt werden, wird nach wie vor wie ein Geheimnis behandelt"(Kurier 18.02.2016: Abs. 6). Nach und nach wurde dies erst bekannt. Dies lässt sich etwa anhand der Fili-

alen des Bundeslandes Niederösterreich illustrieren. Hier wurde eine Woche nach der Gesamtschließung erst vage kolportiert: Das "Geheimnis um die Übernahme von drei ehemaligen Zielpunkt-Filialen im Bezirk ist jetzt teilweise gelüftet: Zwei von ihnen werden vom Rewe-Konzern übernommen. Was die dritte betrifft, wird derzeit noch verhandelt."(Niederösterreichische Nachrichten 24.02.2016).

In vielen Fällen folgte auf die Schließung erst eine längere Umbauphase, bevor ein neuer Betreiber eröffnete. Dies lässt sich wiederum am Beispiel Niederösterreich gut zeigen: Sieben Monate nach der Schließung der letzten Filialen, im September 2017, ließen hier die Niederösterreichischen Nachrichten (06.09.2016) ihre Leser wissen, dass die Handelskette SPAR drei der sieben Filialen, die dieser Betreiber im Verwaltungsgebiet erworben hatte, bereits umgebaut und eröffnet habe. Bei den restlichen vier Standorten würde es allerdings noch bis Jahresende 2016 dauern. Hier entstand zuweilen also eine beachtliche Latenz zwischen der Schließung und der Wiederinbetriebnahme eines einzelnen Standortes.

In einigen dieser Fälle kam es danach tatsächlich vor, dass Ex-Zielpunkt-Beschäftigte am selben Ort wiederbeschäftigt wurden, doch bis es soweit war, vergingen dann Monate. Dies war zumindest in Wien, wo der Autor dies beobachten konnte, der häufigste Übernahme-Fall.

Im *selteneren Fall* dagegen kündigten die neuen Betreiber den Filialteams vor dem offiziellen Schließungsdatum bereits *direkt* an, dass vorerst eine Art fliegender Wechsel statfinde, und man den unvermeidlichen Umbau einstweilen noch aufschiebe:

"Vorige Woche Dienstag [16.2., einen Tag vor der Schließung, Anm.] seien 12 Leute von Billa in die Filiale von **** gekommen und hätten sich alles angesehen. Haben verschiedenes von den Anlagen geprüft, Kühlmöbel usw. Billa hat im Zuge dessen auch gesagt, dass man sich bewerben kann, dass aber wohl nicht alle Leute in der selben Filiale arbeiten werden können. Von den insgesamt X Mitarbeitern haben sich bislang allerdings ohnehin nur Y vorgestellt, und einzelne hätten keinen Rückruf mehr von Billa bekommen, weswegen die wohl aus dem Rennen sind. Zwei mit 10 Stunden pro Woche könne man gar nicht einbeziehen. Montag müssen die Arbeitnehmer wieder hinkommen, und es kann sein, dass sie Dienstag 1. März schon wieder arbeiten müssen. Das Konzept ist nämlich, jetzt ein halbes Jahr noch ohne Umbau offen zu lassen, dann zu schauen, wie der Umsatz ist, und dann die Filiale erst so umzubauen, dass es dem einheitlichen Billa-Look entspricht." (anonyme Schilderung)

Da es sich bei den Supermärkten um Mietobjekte handelte, gab es schließlich auch noch den *Ausnahmefall*, dass sich zwei konkurrierende Betreiber bei attraktiven Standorten auch über das Schließungsdatum hinaus noch *darum stritten*, wer in den Besitz der Filiale gelangt: Der Eigentümer der Immobilie oder der nachfolgende Mieter (Die Presse 25.04.2016; Medianet 06.05.2016). Zwischen den Fronten standen dann die Beschäftigten, die damit nicht wussten, wer jetzt an Ort und Stelle Arbeitgeber wird. Diesen Spezialfall zu besprechen, würde hier zu weit führen.

Gesamtes Inhaltsverzeichnis

I. Allgemeiner Teil.....	7
1. Einleitung.....	9
1.1. Aufbau der Arbeit.....	13
2. Zentrale Problemdimensionen.....	15
2.1. Arbeitsplatzverlust.....	15
2.1.1 Antizipierter Arbeitsplatzverlust; Arbeitsplatzunsicherheit.....	18
2.1.2 Ökonomische Folgen von Arbeitsplatzverlust.....	20
2.1.3 Exkurs zu den sozialen Kosten von Arbeitsplatzverlust	22
2.2. Betriebsstilllegungen und Downsizing.....	23
2.2.1 Regulation des industriellen Konfliktes im Falle einer Betriebsstilllegung.....	26
2.3. Insolvenz und Konkurs.....	31
2.3.1 Verlaufsformen und Folgen für Arbeitnehmer.....	33
2.4. Sozialpolitische Institutionen speziell für insolvenzbetroffene Beschäftigte.....	36
2.4.1 Insolvenz-Entgeltsicherung.....	36
2.4.2 Insolvenzschutzverband für ArbeitnehmerInnen (ISA).....	38
2.4.3 Arbeitsstiftung vom Typ Insolvenzstiftung.....	40
Kapitelzusammenfassung.....	44
3. Forschungsplan und Gang der Untersuchung.....	45
3.1.1 Forschungsdesign: Fallstudie.....	45
3.1.2 Falldefinition und Untersuchungseinheiten.....	46
3.1.3 Methodologie und Methoden.....	47
3.1.4 Feldforschung.....	49
3.1.5 Feldeinstieg, Sampling, Feldaufenthalt.....	50
3.1.6 Übersicht über die erhobenen Daten.....	53
3.1.7 Auswertung, Analyse, Interpretationstechniken.....	54
3.1.8 Prinzipien der Darstellung.....	56

II. Empirischer Teil.....	57
1. Der Fall Zielpunkt.....	59
1.1. Überblick: Von den Anfängen bis zur Insolvenz.....	59
1.1.1 Eigentümerwechsel, Downsizing, Restrukturierungen.....	62
1.2. Arbeitsbedingungen in den Supermärkten.....	65
1.3. Der Weg in den Konkurs. Zielpunkt unter Pfeiffer.....	68
2. "Insolvenz!" – Existenzbedrohende Neuigkeiten.....	73
2.1. Wie die Beschäftigten von der Insolvenz erfuhren: Erstreaktion.....	73
2.1.1. Erstreaktion.....	76
2.2. Zweite Reaktion: "Schock".....	78
2.2.1 Merkmale der akuten Belastungsreaktion.....	82
2.3. Emotionalisierend & empörend: Das Arbeitgeberverhalten.....	86
2.3.1 Enttäuschtes Vertrauen.....	88
3. Überblick: Verwertung und Liquidierung des Betriebes. Anschlussfragen.....	93
4. Am Arbeitsplatz: Erste Folgen.....	99
4.1. Anomalien und Abweichungen.....	99
4.2. Schleichender Verfall.....	103
4.3. Abverkauf.....	106
4.4. Kundenkontakt in der Insolvenz. Eine widersprüchliche Erfahrung.	113
4.4.1 Endlose Kommentare und Erkundigungen.....	113
4.4.2 Konflikte, Missverständnisse und Beschwerden.....	117
1. Entwertung der Gutscheine.....	118
2. Systematische Missverständnisse beim konkursbedingten Totalabverkauf.....	118
3. Konflikte betreffend die ausgehende Ware.....	120
4. Querelen betreffend die Zukunft der Supermarktfilialen.....	121
5. Weiterarbeiten, als wäre nichts gewesen?.....	123
5.1. Frust und Zweifel.....	123
5.2. „Wir sind gezwungen, weiterzuarbeiten“.....	126
5.3. Exkurs zu Austrittssperren und Austrittsrechten im Insolvenzfall.....	129
Austritt wegen Entgeltvorenthalt.....	129
Vorzeitiger berechtigter Austritt nach §25 Insolvenzordnung.....	131
Dienstnehmerkündigung und einvernehmliche Lösung.....	132
Unberechtigter Austritt.....	133

5.4. Fallspezifische Anreize, weiterzuarbeiten.....	135
5.4.1 Sozialpartnerschaftliche Krisenintervention und finanzielle Kompensationen.....	135
5.4.2 Gruppendynamik: Der Einfluss des eigenen Teams.....	138
5.4.3 Die Hoffnung, den Arbeitsplatz behalten zu können.....	142
5.5. Das Erhoffte im Rückblick.....	147
6. Die Einkommensfrage in der Insolvenz: Hürden, Interventionen, Erfolge, Probleme.....	151
a) die vorenthaltenen Gelder (bis) zum Zeitpunkt der Eröffnung der Insolvenz.....	152
Exkurs: Kulanz-Lösung durch den Goodwill einiger Banken.....	152
b) Bezahlung der laufenden Gehälter in der Insolvenz.	154
c) Beendigungsansprüche beim Austritt aus dem insolventen Unternehmen.....	156
d) Der anschließende Bezug von Arbeitslosengeld.....	158
7. Dem Ende entgegen.....	163
7.1. Wachsende Tristesse.....	163
7.1.1 Die berufsbedingte Perspektive auf das ausverkaufte Geschäft.....	165
7.2. Anwesenheitsdienst ohne echte Arbeit.....	170
7.2.1 Die subjektive Seite der erzwungenen Passivität.....	172
Zeitempfinden.....	174
Unterforderung.....	174
Allmählicher Verlust erworbener Fertigkeiten (De-Skilling).....	176
Sinnkrise.....	177
7.3. Wie lange noch? Im Ungewissen, angespannt, ausgeliefert.....	181
7.4. Schließung und Verlusterfahrung.....	187
III. Schluss.....	195
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	196
1. Wie erlebten die Arbeitskräfte die Situation des Konkurses und das damit verbundene wirtschaftliche Bedrohungsszenario?.....	197
Theoriefrage I: Insolvenz – ein kritisches Lebensereignis	199
Theoriefrage II: Anerkennung und Wertschätzung im Insolvenzfall.....	200
Theoriefrage III: Arbeitsplatzunsicherheit und Prekarität.....	202
2. Wie erlebten die Betroffenen die veränderte Situation an ihrem Arbeitsplatz?.....	205
3. Inwiefern wurden die negativen Folgen des Konkurses durch sozialpolitische Institutionen abgemildert?.....	213
Dank.....	219

IV. Literatur.....	221
V. Quellen.....	231
1. Medien und Institutionen.....	231
2. Rechtsquellen.....	240
VI. Anhang.....	241
Abstract.....	242
Deutsch.....	242
English.....	243
Tabelle 4 : Beispiel: Sequenzanalyse einer Interview-Textstelle	244
Fragment: Szenenwechsel.....	245
Gesamtes Inhaltsverzeichnis.....	248

Abbildungen

Abbildung 1: Beispiel einer Zielpunkt-Filiale	5
Abbildung 2-6: Abbildungen 2-6: Insolvenzbedingter Total-Abverkauf	109
Abbildung 7-10: Beispiel einer nahezu ausverkauften Supermarktfiliale	167

Grafiken

40 Jahre Handelskette Zielpunkt: Vereinfachte Darstellung von Expansion und Niedergang unter verschiedenen Eigentümern	64
---	----

Tabellen

Tab. 1: Aufstellung: Wechselnde Eigentumsverhältnisse des Betriebes 2010-2015	59
Tab. 2: Ehemalige Zielpunkt-Beschäftigte: Arbeitslosenzahlen	160
Tab. 3: Qualifizierung eines Lebensereignisses als »kritisch«	199
Tab. 4: Beispiel: Sequenzanalyse einer Interview-Textstelle	244

Raum für Anmerkungen