



## Beschäftigtertransfer statt Arbeitslosigkeit

### Transferagenturen und Transfergesellschaften

Seien es die Digitalisierung, der Einsatz künstlicher Intelligenz, die grüne Transformation oder spezielle einzelbetriebliche Entwicklungen – wechselnde Herausforderungen inspirieren oder zwingen Unternehmen zur ständigen Veränderung. Das hat oft Auswirkungen auf Quantität und Zusammensetzung des Personals. Nicht immer können Arbeitsplätze erhalten werden. Hier bieten Transferagenturen und Transfergesellschaften gute Alternativen, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden.

Die beiden Instrumente des Beschäftigtertransfers helfen auch kleinen und mittleren Unternehmen, Personalumstellungen sozialverträglich zu gestalten. Gleichzeitig bieten Transferagenturen und Transfergesellschaften vom Personalabbau betroffenen Personen mittels Beratung, Qualifizierung und Praktika eine professionelle Hilfe bei der beruflichen Umorientierung und begleiten sie bei der Vermittlung in neue Beschäftigung.

Eine Transferagentur kann von der Agentur für Arbeit gefördert und kurzfristig in Unternehmen eingerichtet werden. Für die Arbeitnehmer\*innen hat sie den Vorteil, dass die Bewerbungen noch aus dem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus erfolgen. Das verbessert die Vermittlungschancen. Transfergesellschaften dagegen übernehmen

die entlassenen Beschäftigten für maximal ein Jahr in ein befristetes Arbeitsverhältnis. Während der Laufzeit einer Transfergesellschaft sorgt eine Vielzahl unterstützender Maßnahmen dafür, ihr zentrales Ziel zu erreichen: eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln.

Die Kosten dieser Maßnahmen teilen sich in der Regel das Personal abgebende Unternehmen und die Agentur für Arbeit, bei der zudem betroffene Personen Transferkurzarbeitergeld beantragen können. Zusätzlich zur Förderung der Agentur für Arbeit können Transfergesellschaften in Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten oder in Insolvenz in Nordrhein-Westfalen über den Europäischen Sozialfonds maximal zwölf Monate gefördert werden, und zwar bei der Beratung und bei Verwaltungstätigkeiten.

Transferagenturen und Transfergesellschaften haben sich als arbeitspolitisches Instrument zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit längst etabliert. Im Januar 2023 bezogen in Nordrhein-Westfalen 2.300 Personen in insgesamt 111 Betrieben Transferkurzarbeitergeld. Auch wenn der Fokus der Instrumente auf der Integration in Arbeit liegt, steht ein rigider Vermittlungsvorrang nicht im Zentrum der Transferberatung. Vielmehr sind die Nachhaltigkeit der Maßnahmen, die Qualifizierung der von Personalabbau betroffenen Menschen oder auch die Entwicklung alternativer Perspektiven wie der Schritt in die Selbstständigkeit von hoher Relevanz. Offensichtlich eine erfolgreiche Strategie: Bundesweite Studien zeigen, dass Übergänge aus dem Transfer in befristete Arbeitsverträge unter dem Durchschnitt des allgemeinen Arbeitsmarkts liegen und Vermittlungen in Leiharbeit eher selten sind.

Für die Organisation einer Transfergesellschaft sind spezielle, auf Personalentwicklung und -vermittlung spezialisierte Unternehmen verantwortlich, von denen sich mehrere im Bundesverband der Träger im Beschäftigtentransfer e. V. (BVTB) zusammengeschlossen haben. Der Verband setzt sich für eine hohe Qualität in der Beratung sowie für gesetzliche Anpassungen zur besseren Nutzbarkeit des Instruments Beschäftigtentransfer ein.

Die G.I.B. als landeseigene Gesellschaft des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen begleitet das Instrument Beschäftigtentransfer seit Langem. So steht die G.I.B. als neutrale Ansprechpartnerin für Betriebe zur Verfügung, um grundsätzliche Informationen zur rechtlichen Grundlage und zur Arbeitsweise von Transfergesellschaften zu geben. Zudem stellt sie verschiedene Arbeitsmaterialien wie Checklisten, Auswahlkriterien für Transferdienstleister und einen idealtypischen Ablauf einer Transfergesellschaft zur Verfügung. Auch Hinweise zu einer vermittlungsförderlichen Ausgestaltung des Transfer sozialplans können gegeben werden.

Für arbeitsmarktpolitische Akteure bietet die G.I.B. Informationsveranstaltungen und Beratung zu den Instrumenten des Beschäftigtentransfers an sowie – speziell für Transferdienstleister – Materialien und Arbeitsunterlagen sowie fachbezogene Fortbildungen und Workshops zu aktuellen Fragestellungen.

Die Regionalforen und das jährlich stattfindende G.I.B.-Trägerforum „Beschäftigtentransfer“ richten sich an Beratende und Geschäftsführungen von Transferträgern, an

Vertreter\*innen von Politik, Gewerkschaft und Wissenschaft sowie an Arbeitsvermittlungs-Koordinator\*innen der Arbeitsagenturen und Vertreter\*innen der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen der Bundesagentur für Arbeit.

In Fachvorträgen, Podiumsdiskussionen und Workshops standen übergeordnete Themen und Trends wie Digitalisierung und Transformation sowie ihr Bezug zum Beschäftigtentransfer auf dem Programm des Trägerforums Ende 2023. Zudem ging es um die neuen „fachlichen Weisungen“ der Bundesagentur für Arbeit wie die Nutzung der sogenannten digitalen Transfermappe, mit deren Hilfe Träger und Arbeitsagenturen kommunizieren können. Von ebenso hoher Bedeutung ist Qualifizierung und hier insbesondere die Weiterbildung gering qualifizierter Personen. Angesichts des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels kommt es darauf an, auch lernungewohnte Menschen für die Teilnahme an beruflicher Fortbildung zu gewinnen.

Weiteres Thema beim Trägerforum war die Überarbeitung des vor Jahren von der G.I.B. in Zusammenarbeit mit Transferträgern und dem Hexel-Institut entwickelten Leitbilds „Gute Transferberatung“, das dazu dient, ein Commitment, ein gemeinsames Verständnis bei der Umsetzung des Beschäftigtentransfers zu erzeugen. Zukünftig soll nicht nur die Baueinrichtung des Leitbilds ersetzt werden durch eine stärkere Betonung des Prozesscharakters beim Beschäftigtentransfer. Auch das Ziel des Transfers und die Umsetzung durch eine bestimmte Methodik sollen im Leitbild verankert werden.

In diesem Zusammenhang steht auch die Klärung der Frage zu den Möglichkeiten und Grenzen digitaler Beratung an. Die sehr kontroversen Haltungen bei den Trägern spiegeln sich in den Diskussionsbeiträgen beim Trägerforum deutlich wider. Insbesondere die zunehmende Rolle von künstlicher Intelligenz in der Beratung wird teilweise kritisch, teilweise sogar als bedrohlich für die Bedeutung menschlicher Beratung empfunden. Gleichzeitig streben Berater\*innen an, sich aktiv mit medialen Beratungsformen auseinanderzusetzen und diese als sinnvolle Ergänzung einzubinden, die auch bei den Transferbeschäftigten für neue Kompetenzen sorgen kann.

Nicht zuletzt war die Rolle der Transferträger im Zusammenspiel mit anderen arbeitspolitischen Akteuren, unter anderem den Weiterbildungsanbietern, und die Notwendigkeit der intensiveren Vernetzung ein wesentliches Thema des Trägerforums. Unter der Fragestellung „Was sind

die Ideen für eine gewinnbringende Zusammenarbeit aller Akteur\*innen“ wurde intensiv auf dem Podium diskutiert. Einigkeit bestand darin, den begonnenen Austausch weiter fortzusetzen. Mit dem Erfahrungs- und Meinungsaustausch sowie der Begleitung modellhafter Projekt-

ansätze dient das Trägerforum der G.I.B. der Qualitätssicherung und der permanenten Weiterentwicklung im Beschäftigtertransfer unter volatilen arbeitspolitischen Rahmenbedingungen.

---

## „Es gibt viele gute Gründe für den Beschäftigtertransfer“

Gernot Mühge ist Professor für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeitsbeziehungen und Diversität an der Hochschule Darmstadt. In seiner beruflichen Laufbahn war er beteiligt an der Gründung und Geschäftsführung des Helex-Instituts, Bochum, war Projektleiter am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen, am Lehrstuhl Organisationssoziologie an der Ruhr-Universität, Bochum, sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter am früheren Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen. Bereits zum dritten Mal in Folge findet eine Kooperation zwischen der G.I.B. und Prof. Mühge zur Umsetzung eines studentischen Forschungsprojektes zum Beschäftigtertransfer statt.

**G.I.B.: Herr Professor Mühge, welche Bedeutung hat das Thema Beschäftigtertransfer in der heutigen Arbeitsmarktpolitik, warum ist es als Forschungsthema so interessant?**

**Gernot Mühge:** Das Thema hat hohe Kontinuität in der arbeitsmarktpolitischen und wissenschaftlichen Szene, weil es so viele Themenfelder miteinander verbindet, die es unerschöpflich machen. Spannend ist das Thema, weil es um Stellenabbau geht, und der ist grundsätzlich ein kritischer Vorgang, nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für Personalmanager, da er schwer zu rechtfertigen ist. Auf eine gute Art Leute zu entlassen, ist kaum möglich. Interessant ist das Thema zudem, weil so viele Akteure daran beteiligt sind, darunter der abgehende Betrieb, die Betriebsräte als Akteure der Mitbestimmung, die Bundesagentur für Arbeit sowie die Träger. Hinzu kommt der ständige etwa durch Digitalisierung oder Fachkräftemangel geprägte Wandel am Arbeitsmarkt, auf den Beschäftigtertransfer reagieren muss. Doch Beschäftigtertransfer war und ist nie unumstritten. Es gibt immer



Foto: G.I.B./Josef Muth

Gegenstimmen und Versuche, Beschäftigtertransfer politisch zu unterminieren. Dementgegen bin ich überzeugt davon, dass Beschäftigtertransfer ein absolut gutes und sinnvolles Instrument ist.

**Sie sprechen den Wandel am Arbeitsmarkt an, auf den das Instrument reagieren muss. Ist angesichts des bestehenden Fachkräfte- und Arbeitskräftemangels das**

### **Instrument Beschäftigtertransfer nicht obsolet? Regelt der Arbeitsmarkt das Problem Stellenabbau unter den aktuellen Bedingungen nicht von allein?**

Tatsächlich gibt es Stimmen, die sagen: Wir haben so viele offene Stellen, da können Arbeitslose zur Arbeitsagentur gehen und werden zügig vermittelt, das ist ein reibungsloser Prozess. Warum also noch ein gesondertes Beratungsangebot, ein eigenes Instrument? Der entscheidende Punkt ist der, dass Menschen in Umbruchsituationen durch die intensive Transferberatung in die Lage versetzt werden, selbstverantwortlich arbeitsmarktliche Entscheidungen zu treffen: ob und welche Qualifizierung sie absolvieren, welchen Job sie wählen. Dies ist besser, als gleich den erstbesten Job zu nehmen aus Angst vor dauerhafter Arbeitslosigkeit. Im Schutzraum der Transfergesellschaft, durch die dortige Beratung und Unterstützung treffen Beschäftigte die besseren Entscheidungen. Davon profitieren letztlich auch die Unternehmen, denn sie bekommen so genau die Beschäftigten, die für ihren Betrieb am besten geeignet sind.

Unsere wissenschaftlichen Untersuchungen zeigen, dass der Stellenabbau für die Betroffenen eine außergewöhnliche, für viele sogar eine extreme Belastungssituation ist. In den Fällen ist es gut, wenn es eine professionelle Beratung und Qualifizierung gibt, die weitgehend frei von Druck und Sanktionsandrohungen sehr differenziert vorgeht und an die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst ist. Da sind Transfergesellschaften eindeutig besser geeignet als die herkömmlichen Angebote der Bundesagentur für Arbeit.

Oft wird das Argument, der Beschäftigtertransfer sei unter den aktuellen Arbeitsmarktbedingungen überflüssig, kombiniert mit der fiskalischen Behauptung, Beschäftigtertransfer sei teuer. Aber das ist ein Mythos, die Wirklichkeit sieht ganz anders aus: Menschen in einer Transfergesellschaft sparen die Sozialversicherungsbeiträge ein, die aus der Unternehmenskasse bezahlt werden, und auch die Qualifizierung wird zur Hälfte aus der Unternehmenskasse gezahlt. Warum sollte man auf dieses Geld aus Sozialplänen für Arbeitsmarktpolitik verzichten? Ein Verzicht darauf würde teurer werden, nicht umgekehrt.

### **Wie lässt sich der Erfolg des Beschäftigtertransfers messen? An der Zahl der Vermittlungen in Arbeit?**

Die mediale Diskussion über die Qualität von Beschäftigtertransfer hat zwei Schief lagen. Zum einen ist da die ewige Unterstellung, dass Transfergesellschaften eigentlich ein Parkplatz sind, in dem Menschen ein oder vielleicht sogar zwei Jahre herumhängen und anschließend arbeitslos bleiben, eine Auffassung, die auch in aktuellen Forderungen nach der Kürzung der Transferlaufzeit mitklingt.

Zum anderen gibt es die Ansicht, dass sich aus der Vermittlungsquote eines Transferprojekts die Güte der Beratungsqualität ablesen lässt. Das wäre zwar wünschenswert, ist aber messtechnisch wegen fehlender Kontrollgruppen nicht möglich. Zudem hängen die Übergänge in Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit von vielen Faktoren ab, zum Beispiel von der Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten oder von der Aufnahmefähigkeit des örtlichen Arbeitsmarkts hinsichtlich der beruflichen Profile der Beschäftigten. Außerdem unterscheiden sich Transfergesellschaften hinsichtlich ihrer Laufzeiten und finanziellen Ausstattung, sodass ein Vergleich ihrer Vermittlungsergebnisse auch deswegen kaum möglich ist.

### **Wenn nicht an den Vermittlungsquoten, wie sonst lassen sich Erfolg und Qualität von Beschäftigtertransfer überprüfen?**

Ein wichtiger Faktor zur Bewertung der Qualität arbeitsmarktpolitischer Beratung ist die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Arbeit der Träger. Menschen in einer Transfergesellschaft haben ein großes Interesse daran, dass sich ihre Lebensbedingung verbessert und dass sie wieder in eine neue Beschäftigung kommen oder, wenn das nicht möglich ist, zumindest arbeitsmarktlich handlungsfähig werden.

Vor diesem Hintergrund kann man die Qualität der Beratung gut darüber messen, indem man die Personen selbst fragt, ob ihnen die Beratung etwas genutzt hat. Würden sie sich bei erneutem Stellenverlust noch mal in eine Transfergesellschaft begeben, gegebenenfalls sogar unter Einsatz eigener Mittel? Wissenschaftliche Evaluationen kamen in der Vergangenheit bei solchen Fragen fast immer auf Höchstwerte, so auch wir bei unserer letzten Befragung im vergangenen Jahr: 80 Prozent der Befragten sagen, das war eine gute und rund 60 Prozent sprechen sogar von einer sehr guten oder hervorragenden Beratungsqualität. Das ist ein starkes Argument für den Beschäftigtertransfer als arbeitsmarktpolitisch sinnvolles Instrument.

### **Woran orientieren sich Träger des Beschäftigtertransfers, um die Qualität ihrer Arbeit sicherzustellen?**

Zum einen gibt es die Zugangsvoraussetzungen der Bundesagentur für Arbeit für Träger, doch die beschränken sich auf die Einhaltung der fachlichen Weisungen und das Vorliegen einer AZAV-Zertifizierung [Anm. d. Red.: Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung]. Doch die, kritisieren Transferträger, konzentrieren sich auf formale Aspekte wie etwa die Räumlichkeiten der Träger und deren Ausstattung und weniger auf die Inhalte der arbeitsmarktlichen Beratung. Zum anderen gibt es die eigene Zertifizierung der Träger und das Leitbild „Gute Transferberatung“, die weit darüber hinaus gehen. Das Leitbild ist das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses zur Qualität in der Transferberatung, der ursprünglich von der G.I.B. und vom Helex-Institut organisiert wurde und an dem Vertreterinnen und Vertreter zahlreicher Träger teilgenommen haben. Darin festgehalten sind vier Arbeitsfelder der Transferberatung: die emotionale Befähigung, die arbeitsmarktliche Befähigung, die Qualifizierung und die Unterstützung bei der Stellensuche.

Die Diskussion ist nicht neu, ihr Ursprung liegt nun bereits rund 35 Jahre zurück. Schon Ende der 1980er-Jahre hat sich vor allem die G.I.B. intensiv mit dem Thema Qualität in der Transferberatung befasst. Auch war sie Teil der Arbeitsgruppe Beschäftigtertransfer im damaligen Bündnis für Arbeit und hat dort für die Schaffung regionaler Netzwerke gesorgt, um das Thema in die Fläche und Transfersozialpläne in die Betriebe zu bringen. Ein Effekt war, dass ein Großteil des Beschäftigtertransfers in Nordrhein-Westfalen stattfand. 80 Prozent der Menschen in Transfergesellschaften lebten in NRW, hier war das Know-how und hier fand der Erfahrungsaustausch statt, organisiert von der G.I.B. Das war später dann auch der Ausgangspunkt für die Gründung des Bundesverbands der Träger im Beschäftigtertransfer. Das breite Interesse am Erfahrungsaustausch dokumentiert sich nicht zuletzt in der Quantität und in der vielfältigen Zusammensetzung der Teilnehmenden im Trägerforum. Dazu zählen nicht nur die Träger, sondern auch die Regionalagenturen, Weiterbildungsanbieter sowie Transferkoordinatoren aus den Arbeitsagenturen. Insgesamt ist das eine richtige Erfolgsgeschichte.

### **Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Transferberatung? Geht der Trend von der Präsenz- hin zur Online-Beratung?**

Meine Befürchtung ist, dass Präsenz- und Online-Beratung gleichgestellt werden und das Kostenargument entscheidet, in welcher Form Beratung stattfindet. Dann droht die Beratung, die in Präsenz in den Räumlichkeiten des Transferträgers stattfindet, zu einem Luxus zu werden, den man sich nicht mehr leisten kann. Ich bin aber überzeugt, dass die Beratung, gerade wenn sie psychosoziale Aspekte beinhaltet, auch eine körperliche Komponente hat. Wie bereits erwähnt, befinden sich viele Menschen, die vom Stellenabbau betroffen sind, in einer extremen Belastungssituation. Gerade in dieser emotional aufgeladenen Lage ist die körperliche Anwesenheit von besonderer Bedeutung. Sicher, Menschen im ländlichen Raum, die für eine Stunde Beratung zwei Stunden Anfahrt in Kauf nehmen müssen, präferieren vielleicht die Online-Beratung genauso wie eine am Arbeitsmarkt stark nachgefragte Ingenieurin. Doch in Transfergesellschaften finden sich meist Menschen, die Probleme am Arbeitsmarkt haben, und deswegen sind Transfergesellschaften immer dann gut aufgestellt, wenn sie auf hohe Qualität und nicht auf Kostenführerschaft in der Beratung setzen. Ob Beratung in Präsenz oder online, synchron oder asynchron ablaufen kann, muss immer abhängig sein von der jeweiligen Zielgruppe, vom Beratungsinhalt, vom Einzelfall. Genauso differenziert zu bewerten ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz etwa von ChatGPT bei der Erstellung von Bewerbungsschreiben.

**Eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung kommt in einem Vergleich der Praxis von Beschäftigtertransfer in Deutschland mit jener in Schweden, Belgien und Österreich zu dem Ergebnis, dass das System des Beschäftigtertransfers in Deutschland vor allem drei Schwächen aufweist. Erstens erreicht der Beschäftigtertransfer hier nur einen sehr viel kleineren Anteil der Beschäftigten, zweitens ist der Zugang für Arbeitnehmer\*innen aus kleinen und mittleren Unternehmen, aus kleineren Restrukturierungsfällen und aus Betrieben ohne Betriebsrat wesentlich schwieriger und drittens hat die Qualifizierung für einen dauerhaften neuen Arbeitsplatz im deutschen Beschäftigtertransfer eine geringere Bedeutung. Sind die Kritikpunkte für Sie nachvollziehbar?**

Auf jeden Fall, dies gilt sowohl für die Ergebnisse der Analyse wie auch für die in der Studie entwickelten Vorschläge zur Verbesserung der Situation. Beschäftigten in Kleinstunternehmen steht das Instrument Beschäftigtertransfer faktisch nicht zur Verfügung. Zur Optimierung schlägt sie vor, ich zitiere, dass Transfergesellschaften nicht nur

durch Unternehmen und ihre Betriebsräte, sondern auch durch strukturpolitisch verantwortliche politische Gebietskörperschaften gebildet werden können. Das ist genauso eine Überlegung wert wie die anderen in der Studie unterbreiteten Vorschläge, wie zum Beispiel die Aufstockung des Unterhalts bei Qualifizierung, die Modularisierung abschlussbezogener Qualifizierungen sowie mehr Transparenz und Flexibilität in der Qualifizierungsförderung für Beschäftigte.

Die Ampelkoalition hat eine Reform des Beschäftigtentransfers versprochen, die zurzeit noch aussteht. Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Qualifizierung gehört unter anderem auch, das bestehende System der Maßnahmezertifizierung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung in den Blick zu nehmen und bestenfalls auch auf diese Maßnahmezertifizierung im Rahmen von Transfergesellschaften zu verzichten.

Über diese kleineren Reformschritte im bestehenden Rahmen hinaus ist es schade, dass es keinen politischen Willen für eine große Reform gibt, etwa dergestalt, einen Beschäftigtentransfer nach dem schwedischen Vorbild der Job Security Councils zu schaffen. Damit ist eine dauerhafte, überbetriebliche Einrichtung gemeint, die ein hochwertiges Angebot zur Unterstützung von Beschäftigten bei Jobverlust bereithält, die auf tariflichen Vereinbarungen basiert und über ein Umlageverfahren finanziert wird. Es gibt derzeit keine arbeitsmarktpolitische Kraft, auch keine Gewerkschaft, die sich für eine große Reform stark machen würde. Aber immerhin gibt es Bewegung in der Debatte und es gibt auch Vorschläge, wie man Beschäftigtentransfer modellhaft unter anderen Bedingungen als Transferkurzarbeitergeld ausprobieren kann. Der Beschäftigtentransfer ist ein Instrument, das immer wieder an neue Rahmenbedingungen angepasst wurde und noch immer wird.

Foto S. 1, v. l.: Dr. Katja Nink (G.I.B.), Nicole van Lieshout (G.I.B.), Christoph Nielacny (Fleck Dachzubehör), Kerstin Schönlau (Diakonisches Werk Gladbeck-Bottrop-Dorsten), Ralf Burger (G.I.B.), Frank Müller (pro Person), Andrea Demler (Agentur für Arbeit Essen), Margrit Herrmann (Personaltransfer West), Jörg Schlüpmann (DAA), aufgenommen beim jährlichen Trägerforum Beschäftigtentransfer am 9. November 2023 in der G.I.B. (Foto: G.I.B./Josef Muth)

## IMPRESSUM

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

## HERAUSGEBERIN

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop  
Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299  
mail@gib.nrw.de • www.gib.nrw.de  
Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

## VERANTWORTLICHER REDAKTEUR

Josef Muth  
j.muth@gib.nrw.de

## FACHLICHE ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Katja Nink  
k.nink@gib.nrw.de

## EXTERNE ANSPRECHPERSON

Prof. Dr. Gernot Mühge  
Hochschule Darmstadt  
gernot.muehge@h-da.de

## DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Josef Muth  
j.muth@gib.nrw.de  
Katja Nink  
k.nink@gib.nrw.de

## AUTOR

Paul Pantel  
paul.pantel@vodafoneemail.de

## GESTALTUNG

Andrea Bosch  
a.bosch@gib.nrw.de

Februar 2024