Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen *September 2017*

G.I.B.INFO 3_17

Tarifflucht, Lohndumping, moderne Entgeltstrukturen

Berufsmesse im Kreis Olpe • KAoA-Kooperationsworkshops • Gesundheitskonzept des Jobcenters Kreis Warendorf • Stadtverschönerungsprogramm/„Win-Win“ in Köln • Inklusion und Industrie 4.0, Großwäscherei Holterbosch • Interkulturelle Kompetenz im JobCenter Essen • wiko-Metallbautechnik • Lichtforum NRW

G.I.B. NRW.
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

So viel vorab

Die Tarifautonomie ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Demokratie, festgeschrieben im Grundgesetz. Tarifautonomie verschafft Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden das Recht, Löhne, Gehälter und andere Arbeitsbedingungen selbstständig und unabhängig zu vereinbaren, in eigener Verantwortung und ohne staatliche Einflussnahme. Tarifverträge sind Kompromisse zwischen unterschiedlichen Interessen, die auch schon mal im Konflikt entstehen. Zugleich bilden sie ein verlässliches Instrument der sozialen Sicherheit für Millionen Beschäftigte und schaffen Planungssicherheit für Unternehmen. Doch das hohe Gut ist gefährdet, denn die Tarifbindung der Unternehmen wie auch der Beschäftigten ist in den letzten Jahren stetig zurückgegangen. Selbst in Nordrhein-Westfalen, dem „Land der Tarifverträge", arbeiteten im vergangenen Jahr nur noch 63 Prozent der Beschäftigten tarifgebunden, in Ostdeutschland sogar nicht einmal mehr jeder zweite Beschäftigte.

Abnehmende Tarifbindung schwächt den Zusammenhalt der Gesellschaft. Denn wenn Beschäftigte nicht in eigener Verantwortung an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen mitwirken können und wenn ihre Arbeitsverhältnisse keine gemeinsamen tarifrechtlich geschützten Sicherheiten bieten, dann verbreiten sich individuelle Unsicherheit oder sogar Zukunftsangst.

Das ist auch für unsere politische Demokratie brisant: Individuelle Unsicherheit und Zukunftsangst bilden einen fruchtbaren Nährboden für politische Instrumentalisierung und Ausgrenzung. Worauf zuletzt auch die Ergebnisse der Bundestagswahl – nicht nur – in Ostdeutschland hindeuten. Mit dem Tarifautonomiestärkungsgesetz wollte die Bundesregierung 2014 die Tarifbindung erhöhen. Sie vereinfachte das Verfahren, Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklären zu lassen. Doch die Wirkung blieb aus: Gerade mal 1,3 Prozent der Tarifverträge sind allgemeinverbindlich. Über die Gründe und Hintergründe lesen Sie das Gespräch mit Hans Michael Weiss, METALL NRW, und mit Michael Hermund vom DGB Bezirk NRW.

Wie sich die Tarifautonomie bewahren und die Tarifbindung erhöhen lässt, darüber haben wir mit Dr. Hagen Lesch, vom IW Köln, mit Prof. Dr. Thorsten Schulten, dem Leiter des WSI-Tarifarchivs, und mit Anja Weber, der Landesschlichterin im Arbeitsministerium NRW, ein Streitgespräch geführt.

Hier bringt es Anja Weber auf den Punkt: „Alle Beteiligten – Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Politik – müssen stärker für Tarifautonomie und Tarifbindung eintreten. Nicht nur in Sonntagsreden. Da wünsche ich mir wesentlich mehr Emotionalität in der Debatte."

Der DGB hat dazu Anfang des Jahres einen „14-Punkte-Plan zur Stärkung der Tarifbindung und der Allgemeinverbindlichkeit" vorgelegt. Klar für die Stärkung der Tarifautonomie ausgesprochen hat sich auch NRW-Arbeitsminister Karl-Josef Laumann in seinem Kommentar zum Urteil des Bundesverfassungsgerichts zu den Verfassungsbeschwerden gegen das Tarifeinheitsgesetz. Und als eine seiner ersten Amtshandlungen erklärte Laumann den Tarifvertrag für Sicherheitsdienstleistungen in NRW für allgemeinverbindlich. Wie sich die neue Bundesregierung nach der Wahl für eine Stärkung der Tarifautonomie einsetzen wird, wird sehr bedeutsam sein.

Besonders spannend ist der „Kampf um allgemeinverbindliche Tarifverträge im Einzelhandel", einer der umsatz- und beschäftigungsstärksten Wirtschaftssektoren Deutschlands. Das illustrieren wir in diesem Heft am Beispiel der real,- SB-Warenhaus GmbH mit ihren rund 11.500 Beschäftigten in NRW.

Aber selbstverständlich bietet auch dieses G.I.B.-Info wieder ein breites Spektrum arbeitspolitischer Themen und Informationen, Berichte und Reportagen. Neues finden Sie zu Themen wie der Integration in den Arbeitsmarkt, der Stärkung der interkulturellen Kompetenz in Jobcentern, der beruflichen Ausbildung, der sozial und human orientierten Nutzung digitaler Technologie in der Arbeitswelt und der Integration behinderter Menschen in den Arbeitsmarkt.

Neu ist übrigens auch der Verfasser dieser Zeilen „So viel vorab". Bernward Brink hat nicht nur diese Rubrik in seiner Funktion als Geschäftsführer der G.I.B. belebt. Er hat auch die Redaktionskonferenz und die vielen Mitwirkenden nach Kräften dabei unterstützt, das G.I.B.-Info zu einem der – wie ich finde – interessantesten Magazine der Arbeitsmarktpolitik zu machen. Bernward Brink ist im Sommer diesen Jahres in den Ruhestand gewechselt, ich habe die Geschäftsführung der G.I.B. angetreten. Ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit mit allen, die in Nordrhein-Westfalen Verantwortung übernehmen für die Arbeitsmarktpolitik des Landes, und ganz besonders auf Sie, die Abonnentinnen und Abonnenten des G.I.B.-Infos.

Ihr Stefan Pfeifer

02 So viel vorab

Jugend und Beruf

04 Berufsmesse im Kreis Olpe. Kommunale Koordinierung wirbt für duale Berufsausbildung
10 KAoA-Kooperationsworkshops in Hagen und im Ennepe-Ruhr-Kreis

SGB II

14 Komplexes Gesundheitskonzept für arbeitssuchende Personen des Jobcenters Kreis Warendorf
20 Alleinerziehende im SGB II. Statistische Zahlen, regionale Unterschiede und Perspektiven

Zielgruppenintegration

24 Öffentliche Investition und Beschäftigungsförderung – Stadtverschönerungsprogramm/„Win-Win“ in Köln
29 Interview mit Olaf Wagner, Jobcenter Köln: „AGH und Qualifizierung – zwei Seiten einer Medaille“
34 Gelebte Inklusion in der Industrie 4.0. Großwäscherei Holterbosch gründet Integrationsabteilung
39 Bustour zu Integrationsunternehmen im Kreis Borken
44 JobCenter Essen schult interkulturelle Kompetenz hausintern

48 **Verbindlich für alle? Tarifflucht, Lohndumping, moderne Entgeltstrukturen**
50 „Tarifautonomie wahren – Tarifbindung erhöhen“. Ein Streitgespräch
59 Interview mit Hans Michael Weiss, METALL NRW: „Für viele Unternehmen sind die Tarifverträge aus Wettbewerbsgründen zu teuer.“
64 Interview mit Michael Hermund, DGB Bezirk NRW: „Den Wettbewerb nicht auf dem Rücken der Beschäftigten austragen.“
68 Kampf um allgemeinverbindliche Tarifverträge im Einzelhandel
72 Die real,- SB-Warenhaus GmbH und der Zukunftsvertrag

Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

76 Mit Assistenzsystemen neue Zielgruppen erschließen. Die wiko-Metallbautechnik GmbH & Co. KG
80 Fachkräfte für die neue Leuchten-Revolution gewinnen. Das Lichtforum NRW
85 Köpfe, Kapital und Kooperation. münsterLAND.digital

Digitale Schnitzeljagd auf der Berufsmesse

Kommunale Koordinierung im Kreis Olpe wirbt für duale Berufsausbildung

Ende Mai 2017 auf der Berufsmesse in Olpe: Schülerinnen und Schüler, oft zu zweit oder in kleineren Gruppen, und auch Eltern mit ihren 14-, 15-jährigen Kindern streifen durch die Stadthalle und die beiden Ausstellungszelte auf der Außenfläche. Immer wieder geht der Blick zum Smartphone. Sie lassen sich von „BIPARCOURS" durch die Berufsmesse leiten, einer App, die sie am Eingang per QR-Code kostenlos heruntergeladen haben. Diese App führt die Messebesucherinnen und -besucher zu den verschiedenen Berufsfeldern und in Ausstellungsbereiche, die sie sonst vielleicht übersehen hätten. Anreiz dazu ist ein Gewinnspiel. Wer die über die App gestellten Fragen zu den verschiedenen Ausstellern richtig beantwortet, dem winkt als Hauptpreis ein Bluetooth-Lautsprecher.

Der kleine Trick mit dem Gewinnspiel zog. Alle Aussteller, auch die in den im vergangenen Jahr nicht so gut besuchten Zelten auf der Außenfläche, waren mit den Besucherzahlen sehr zufrieden. BIPARCOURS ist im Prinzip eine Themen-Rallye oder auch mit einer digitalen „Schnitzeljagd" zu vergleichen. Die gestellten Aufgaben lassen sich nur lösen, wenn man die verschiedenen Standorte auch tatsächlich ansteuert. Gleichzeitig wird mithilfe der App die Hemmschwelle herabgesetzt, sich bei den Ausstellern direkt über Möglichkeiten der dualen Berufsausbildung zu informieren. Die App bietet somit die Möglichkeit, die Berufsmesse zu entdecken, Lehrreiches über Ausbildungsberufe und die Unternehmen der Region zu lernen, und leistet somit spielerisch einen Beitrag im Sinne der eigenen Berufsorientierung.

Die Kommunale Koordinierungsstelle (KoKo) für den Kreis Olpe war Ende vergangenen Jahres auf die vom Schulministerium NRW und den beiden Landschaftsverbänden entwickelte App aufmerksam geworden. Die Möglichkeit, mithilfe einer App die regionale Berufsmesse noch interessanter zu gestalten, kam ihr sofort in den Sinn. Sie skizzierte die Idee in einem Kurzkonzept und stellte dieses anschaulich im Rahmen einer Sitzung den Partnern der Akteursgemeinschaft der Kommunalen Koordinierung vor.

Die Idee überzeugte. Alle Partner sahen in der App die Möglichkeit, die Attraktivität der Berufsmesse zu steigern und die Jugendlichen anzuregen, sich im Rahmen der Messe konkret mit den dort vorgestellten Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Gemeinsam mit den Partnern und den Ausstellern wurde „BIPACOURS" somit bei der diesjährigen Berufsmesse eingesetzt.

Susanne Spornhauer, Regionales Bildungsnetzwerk Kreis Olpe

Lukas Kroll, Kommunale Koordinierung Kreis Olpe

Kommunale Koordinierung startete spät

Die Zusammenarbeit der im Rahmen der Kommunalen Koordinierungsstelle agierenden Akteure gestaltete sich von Beginn an unkompliziert. Dabei ist man mit der Kommunalen Koordinierung im Kreis Olpe erst im Januar 2015 gestartet, wie Susanne Spornhauer berichtet. Sie ist Leiterin des Regionalen Bildungsnetzwerks Kreis Olpe, zu dem das Kommunale Integrationszentrum, das Regionale Bildungsbüro und auch die Kommunale Koordinierungsstelle gehören. „Wir sind als einer der letzten Kreise in das Landesvorhaben eingestiegen, weil wir uns intensiv überlegt haben, wie wir die guten Strukturen im Bereich Übergang Schule – Beruf, insbesondere bei den Hauptschulen, in das KAoA-System überführen konnten."

Im Rahmen des Regionalen Bildungsnetzwerks, als Stabsstelle direkt dem Landrat und Kreisdirektor unterstellt, existierte bereits ein Lenkungskreis, in dem Vertreter der sieben Städte und Gemeinden im Kreis, der Kreisdirektor, die Obere und Untere Schulaufsicht, Schulleitungen, das Kommunale Integrationszentrum und das Bildungsbüro zusammenarbeiteten. Dieses Gremium wurde um die Kommunale Koordinierung erweitert.

Als Zwischenebene richtete man gemeinsam mit der Agentur für Arbeit und der Unteren Schulaufsicht eine Arbeitsgruppe „Operative Steuerung" ein. Alle sechs Wochen trifft sich diese Arbeitsgruppe. Sie sichert die Verzahnung zum Beirat Schule – Beruf und zum regionalen Ausbildungskonsens.

Starke Wirtschaftsregion

Der Kreis Olpe ist – was kaum jemand weiß – eine sehr starke Industrieregion. Die Industrie ist der größte Arbeitgeber und stellt auch einen großen Teil der Ausbildungsplätze bereit. Es werden fast so viele gewerblich-technische Ausbildungsverträge geschlossen wie kaufmännische. Die Industrieunternehmen, unter ihnen einige Weltmarktführer, gelten als sehr innovativ. Zu nennen sind hier vor allem Automobil-Zulieferer, aber auch Armaturen-Hersteller. In der Mehrzahl, so Martin Haselier vom Arbeitgeberverband für den Kreis Olpe, handelt es sich um mittelständische Betriebe, meistens familiengeführt. Die Metallindustrie spüre auf der einen Seite einen Fachkräftemangel, sie bilde aber auch über Bedarf aus. Das liege auch daran, dass es nach wie vor schwerfalle, ausgebildete Fachkräfte in die wenig bekannte Industrie-Region zu locken. Umso wichtiger ist es also, Jugendliche nach dem Schulabschluss für eine betriebliche Ausbildung im dualen System zu gewinnen und ihnen die vielfältigen Chancen aufzuzeigen, die die exzellenten Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.

Laut der Statistik des Jahres 2015/16 verzeichnete man in der Region 1,25 Ausbildungsplätze pro Bewerber. Besonders im Lebensmittelhandwerk, wie im Lebensmittelverkauf kämpft man aber zunehmend mit Besetzungsschwierigkeiten. Auch im Metallbau, bei der Schweiß-, der Automatisierungs-, Feinwerk- und Werkzeugtechnik, im Tief- und Hochbau, in der Gastronomie, im Bereich Sanitär/Heizung sowie bei den Berufskraftfahrern macht Lukas Kroll von der Kommunalen Koordinierungsstelle Schwierigkeiten aus. Das sei der Anlass gewesen, über verschiedene Gremien wie den Beirat Schule – Beruf sowie über die Arbeitsgruppe „Operative Steuerung" die Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung in den Fokus zu nehmen.

„Wir wurden von Anfang an eingebunden und haben die Zusammenarbeit als sehr angenehm empfunden", sagt Jürgen Dax, der bei der Außenstelle Kreis Olpe der Industrie- und Handelskammer Siegen schwerpunktmäßig für die Ausbildungsberatung im kaufmännischen Bereich zuständig ist. Die Kammern und Betriebe seien stets gefragt worden, wie man aus ihrer Sicht das Vorgehen optimieren könnte. Wichtig sei den Kammern, dass alle mit Ausbildung befassten Akteure, dazu gehöre auch die Agentur für Arbeit, an einem Strang zögen. „Wir versuchen hier, ideologische Scheuklappen abzulegen. Meine Erfahrung ist aber: Gerade was Fragen der Ausbildung angeht, unterscheiden sich die Ansichten von Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern fast gar nicht mehr."

Das bestätigen andere Partner in der Kommunalen Koordinierung des Kreises Olpe ebenso. Dirk Rullich von der IG Metall Olpe sieht die Aufgabe der Gewerkschaften darin, auch die Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben für das Thema KAoA zu sensibilisieren und so den innerbetrieblichen Dialog über das Landesvorhaben anzuregen. Matthias Rink, als Leiter der Geschäftsstelle Olpe der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd zuständig für über 1.500 Mitgliedsbetriebe, sagt: „Wir haben den Eindruck, dass unsere Stimme gehört wird und wir die spezifischen handwerkspolitischen Aspekte gut einbringen können."

Jürgen Dax, Industrie- und Handelskammer Siegen, Außenstelle Kreis Olpe

Martin Haselier, Arbeitgeberverband für den Kreis Olpe e. V.

„Es geht ums Netzwerken“, sagt Martin Haselier. „Es gilt, die Verbindungen der Beteiligten für die Koordinierungsstelle nutzbar zu machen.“ Und das finde auch vonseiten des Arbeitgeberverbandes mit seinen 90 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt ca. 15.000 Beschäftigten statt.

Zwar stehen beim Handwerk in der Region die Themen Mangel an Ausbildungsbewerberinnen und -bewerbern und Mangel an Fachkräften ganz oben auf der Themenliste. Die Zahl der Ausbildungsverhältnisse im Handwerk im Kreis Olpe sei aber insgesamt konstant geblieben, so Matthias Rink. Sie liege im Mittel bei rund 900. Das zeige, dass die Initiativen und Aktionen, die das Handwerk in den letzten Jahren gestartet habe, durchaus Erfolg hätten. Grundsätzlich sei man also mit den Zahlen gar nicht so unzufrieden. Allerdings müsse man sehr genau differenzieren. Konstante Zahlen meldeten vor allem der Kfz-, SHK- und Elektro-Bereich, Probleme meldeten dagegen vor allem der Lebensmittel und der Baubereich. „Wir möchten in die Köpfe bekommen, dass das Handwerk nach wie vor attraktive Berufe zu bieten hat und seinen Mann – oder seine Frau – ernährt, heute wie in der Vergangenheit“, sagt Matthias Rink.

Duale Ausbildung verliert an Boden

Bis jetzt steigt aber die Zahl der Schülerinnen und Schüler, die nach der Schule ein Studium aufnehmen wollen – zulasten der Einstiege in duale Ausbildung. Nach Einschätzung von Susanne Spornhauer liegt das zugleich daran, dass sich die Einstellung der Eltern zur dualen Ausbildung gewandelt hat. Sie drängen heute darauf, dass ihre Kinder den höchstmöglichen Bildungsabschluss erreichen. Dabei habe das duale Ausbildungssystem eigentlich einen guten Ruf, nicht nur im Ausland, ebenso bei der Elterngeneration. Dass der Trend dennoch zum Studium gehe, daran sei auch die Politik nicht ganz schuldlos, stellt Jürgen Dax fest. Es sei lange Zeit suggeriert worden, dass das Heil vor allem in der akademischen Ausbildung liege. Heute gelte es aber Abiturienten zu vermitteln, dass es in der dualen Ausbildung sehr gute Alternativen zu einem Studium gibt.

Dass der Wunsch nach einem Studium mit der Entscheidung für eine duale Ausbildung nicht aufgehoben ist, macht Martin Haselier deutlich. Die Unternehmen seien an der Weiterbildung dieser Kräfte interessiert, sei es im technischen Bereich, sei es durch ein duales Studium, bei dem der Studierende die Verbindung zum Unternehmen behält. „Der, der zunächst eine Ausbildung bei dem Unternehmen gemacht hat, hat einen ganz klaren Vorteil gegenüber Bewerbenden, die ohne vorherige Ausbildung frisch von der Uni kommen. Die müssen sich erst längere Zeit einarbeiten, während der ehemalige Auszubildende nach dem anschließenden Studium schon genau weiß, wie das Unternehmen tickt.“

Die Kommunale Koordinierung hat im Kontext von KAoA ein Vorhaben auf den Weg gebracht, Gymnasiasten durch frühzeitige Beratung für eine duale Ausbildung zu gewinnen. Dazu gibt es im Kreis Olpe die Arbeitsgruppe Berufs- und Studienorientierung in der Sekundarstufe II. Arbeitsagentur, Schulaufsicht, Vertreterinnen und Vertreter der Schulen, der Verwaltung und der drei Hochschulen erarbeiten ein Angebot von Orientierungsmaßnahmen für die entsprechenden Schülerinnen und Schüler. „Wir möchten den Blick weiten auf die duale Ausbildung“, sagt Lukas Kroll. Geplant sind mehrere Modelle, wie man in der gymnasialen Oberstufe eine allgemeine Berufsorientierung einplanen kann. Diese können dann den Schulen und den Lehrkräften empfohlen werden. Die Umsetzung ist für die nächsten Schuljahre vorgesehen.

Berufsfelderkundung für alle Schulformen

Als Standardelement im Rahmen von KAoA stellen Berufsfelderkundungen einen weiteren Ansatz dar, um die Möglichkeiten der dualen Berufsausbildung aufzuzeigen.

Im Kreis Olpe gehen die Berufsfelderkundungen in den achten Klassen in diesem Jahr in die zweite Runde. „Wir konnten in diesem Jahr dank der guten Zusammenarbeit der Partner in der Kommunalen Koordination weitere Betriebe akquirieren“, sagt Lukas Kroll. Eine durch die Kommunale Koordinierungsstelle gegründete Projektgruppe hat sich intensiv darum gekümmert, Akquisematerial zur Gewinnung von Unternehmen zu erstellen. Es wurde ein Formular entworfen, mit dem die teilnehmenden Betriebe den Schulen Genaueres zu den von ihnen zur Verfügung gestellten Plätzen mitteilen können. Welche Ausbildungsberufe werden angeboten? Welche Termine stehen zur Verfügung? Wie viele Schülerinnen und Schüler können kommen? Wird Arbeitskleidung benötigt? Auf einem Berufsfelderkundungskalender können Unter-

Dirk Rullich,
IG Metall Olpe

Matthias Rink, Geschäftsstelle Olpe der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd

nehmen sehen, welche Schulen wann ihre Berufsfelderkundungen durchführen. All diese Daten pflegt die Kommunale Koordinierungsstelle in eine Excel-Datei ein. Verschiedene Filter- und Verlinkungsfunktionen ermöglichen es dem User, sich bestimmte Berufsfelder, bestimmte Zeiträume, den Standort des Unternehmens und sogar den Weg dorthin mittels Routenplaner anzeigen zu lassen. Über eine Verlinkung zur BERUFENET-Seite der Agentur für Arbeit lassen sich außerdem direkt die Informationen zu den verschiedenen Ausbildungsberufen abrufen.

118 Unternehmen finden sich zurzeit auf der fortlaufend aktualisierten Liste. 3.350 Plätze für Schülerinnen und Schüler werden angeboten, Tendenz steigend. Das entspricht zwar nicht ganz den ca. 4.500 Plätzen, die man rechnerisch bei drei Berufserkundungstagen pro Achtklässler benötigt. Trotzdem, so Lukas Kroll, seien alle Jugendlichen versorgt, „weil durch eigene Kontakte der Schulen zu Betrieben und auch über Kontakte der Eltern weitere Plätze zur Verfügung stehen. Insgesamt ist die Berufsfelderkundung mit dem zweiten Jahr KAoA im Kreis Olpe in der Fläche etabliert."

Die KIRCHHOFF Automotive GmbH mit ihren Betriebsstandorten Iserlohn und Attendorn ist eines der Unternehmen im Kreis Olpe, das Berufsfelderkundungen anbietet. Das Unternehmen ist Entwicklungspartner der Automobilindustrie. Als Komplettanbieter für komplexe Metall- und Hybridstrukturen für Rohkarosserie und Fahrwerk sowie Crashmanagementsysteme und Armaturentafelträger ist das Unternehmen weltweit präsent und produziert mit rund 9.000 Mitarbeitern in 30 Werken in 11 Ländern. Michael Isphording ist einer der Ansprechpartner für die Berufsorientierung: „Wenn eine Gruppe von Schülern für einen Tag in ein Unternehmen kommt, ist es wichtig, dass die Berufsfelderkundung vernünftig geplant ist", sagt er. Die Jugendlichen müssten erfassen können, was sich hinter den Berufsbezeichnungen verbirgt, welche Tätigkeiten anfallen, welche Anlagen genutzt, welche Materialien verwendet werden. Bei KIRCHHOFF Automotive GmbH bekommen die Schülerinnen und Schüler vor dem Rundgang durchs Unternehmen einen Fragebogen zu den verschiedenen angesteuerten Stationen im Unternehmen. Beim Ausfüllen lernen sie nicht nur etwas über die Berufe und den Betrieb, das Unternehmen kann auch überprüfen, ob die Infos, die an einem solchen Tag massiv auf die Jugendlichen einströmen, tatsächlich ankommen.

Die Olper Berufsmesse – ein „cooler" Ort, um etwas über Berufe zu erfahren

Für die KIRCHHOFF Automotive GmbH ist es, wie für viele andere Unternehmen der Region, selbstverständlich, an der Berufsmesse in Olpe teilzunehmen. Die Unternehmen zeigen hier nicht nur ihr Engagement in der Berufsorientierung, sie nutzen darüber hinaus die Gelegenheit, sich mit den eigenen Ausbildungsmöglichkeiten als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Die Messe hat für die Unternehmen im Kreis Olpe traditionell eine große Bedeutung zur Knüpfung von ersten Kontakten zu Schülerinnen und Schülern. Sie findet schon seit 1998 statt, anfangs im Zwei-Jahres-Rhythmus, seit langer Zeit aber bereits jährlich. Sie ist eine gemeinsame Veranstaltung der Partner, die in der Kommunalen Koordinierung zusammenarbeiten, und der Unternehmen. Die

Nachfrage unter ihnen ist groß. Der Platz in der Olper Stadthalle und der durch zwei aufgebaute Großzelte zusätzlich geschaffene Raum reichte auf der 17ten Berufsmesse Ende Mai 2017 nicht für alle Interessenten. Mittlerweile stehen „30, 40 Unternehmen“, so Jürgen Dax, auf einer Warteliste. Einige Firmen der Branche Automobilzulieferer, darunter die KIRCHHOFF Automotive GmbH, haben sich zu einem Verbund zusammengefunden und präsentieren sich auf der Berufsmesse an einem Gemeinschaftsstand.

Die Berufsmesse hat sich kontinuierlich entwickelt. „Am Anfang wurden die Schüler von den Schulen in Bussen auf die Messe gefahren und durch die Halle geschleust. Wir mussten feststellen, dass gerade die Jüngeren noch kein größeres Interesse zeigten“, sagt Michael Isphording. Die Messe fand damals vormittags statt. Das bedeutete für die Jugendlichen vor allem eins: „schulfrei.“ Daraus zogen die Verantwortlichen die Lehre. Das Konzept wurde umgestellt, die Berufsmesse auf den Nachmittag verlegt. Der Effekt war der gewünschte: Die Aussteller konnten nun die tatsächlich Interessierten informieren: Schülerinnen, Schüler und Eltern, die noch immer eine starke Rolle bei der Berufswahl der Kinder spielen, sei es als Berater, sei es als Vorbilder.

Immer wichtiger: digitale Medien

Die Ansprüche an die Messe haben sich verändert. Jugendgerechte, attraktive Zugänge – auch mithilfe des Einsatzes digitaler Medien, nicht nur die App BIPARCOURS, – spielen heute verstärkt eine Rolle. So können Schülerinnen und Schüler mit ihrem Smartphone parallel zu den Infos an den Ständen über QR-Codes die Homepages der Messe oder des Verbundes aufrufen, auf denen sich Infos zu den vorgestellten Ausbildungsberufen finden. KIRCHHOFF Automotive weiß um diese Entwicklung und präsentierte sich auf der Messe zudem mithilfe von Virtual Reality. Wer am Messestand die VR-Brille aufsetzte, konnte virtuell schon einmal mitten in der KIRCHHOFF Automotive Fertigungsanlage stehen und sich anschauen, wie sich die Situation am potenziellen Ausbildungsplatz darstellt, „etwas, was sich nur durch Bilder nicht so gut vermitteln lässt“, so Michael Isphording. Dazu kamen am Messestand Tablets zum Einsatz, mit denen man zum Beispiel die Produkte der Autozulieferer in 3D betrachten konnte oder die Produktionsverfahren, zum Beispiel Lasertechnik.

Die eigene Fachkräftesicherung ist dabei ein wesentliches Motiv. Vor allem Ausbildungsplätze zum Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker, Industrieelektriker, Mechatroniker, Zerspanungsmechaniker und auch zu kaufmännischen Berufen bietet die Branche. „Immer mehr interessieren sich für ein duales Studium. Betriebswirtschaft, Maschinenbau, das Wirtschaftsingenieurswesen stehen hier im Vordergrund“, zieht Michael Isphording ein Bilanz der Beratungsgespräche am Messestand. Das sei ferner als Trend der letzten Jahre zu beobachten. Wobei Michael Isphording die Interessenten nicht selten zu überzeugen versucht, dass der Weg über die duale Ausbildung der bessere ist. „Jemand der schon selbst an der Presse gearbeitet hat, sich in der Schweißerei auskennt usw., der kann als Ingenieur ganz anders eingesetzt werden, zum Beispiel auch im Ausland, als jemand der frisch von der Uni kommt.“

Dem kann Holger Grafe, Personalleiter der Gustav Hensel GmbH & Co. KG, Marktführer im Bereich Elektroinstallations- und Verteilungssysteme mit Hauptsitz in Lennestadt-Altenhundem, nur zustimmen. Er macht deutlich, welche große Bedeutung die eigene Ausbildung für sein Unternehmen hat. „Das Thema Ausbildung ist absolut gesetzt und die Berufsmesse dazu der wichtigste Termin im Jahr.“ Als einen großen Vorteil des Standortes in Lennestadt nennt Holger Grafe vier Schulen, zwei Gymnasien, eine Sekundarschule und eine Realschule, alle nicht weiter als 500 Meter vom Unternehmenssitz entfernt, die allesamt mit dem Unternehmen zusammenarbeiten.

Der Zuspruch der Zielgruppe zur Berufsmesse im Kreis Olpe kann sich sehen lassen. Rund 2.600 Besucherinnen und Besucher zählten die Verantwortlichen an den zwei Tagen im vergangenen Mai.

Miriam Behlau (39) besuchte gemeinsam mit ihrem Sohn Marten (15) die Berufsmesse. Der Realschüler hat schon ein Praktikum ebenfalls in der Autozulieferindustrie gemacht, die Berufsfelderkundung führte ihn unter anderem zur Polizei. Er glaubt aber, dass sein Weg in Richtung einer Ausbildung als Mechatroniker gehen wird. Seine Mutter sieht ihre Aufgabe darin, den Sohn in der Entscheidungsphase 8./9. Klasse auf die richtige Spur zu bringen. „Es ist gar nicht so einfach, da ein Fingerspitzengefühl zu entwickeln, auch zu erkunden, was die Kinder wollen. Denn die sind in dieser Phase mitten in der Pubertät und haben auch andere Dinge im Kopf, als einen Beruf auszuwählen.“ Miriam Behlau gehört nicht zu den Eltern, die ihr Kind nach der

Schule am liebsten an der Universität sehen würde. Leider werde aber von vielen Ausbildungsbetrieben schon Fachabitur oder Abitur vorausgesetzt. Die Auswahl sei gegenüber der Zeit, als sie sich als Realschülerin für einen Berufsweg entscheiden musste, kleiner geworden.

Aber in letzter Zeit sei da ein Umdenken zu beobachten, sagt Martin Haselier. Das liege nicht zuletzt daran, dass die Berufsorientierung das Risiko für die Unternehmen minimiere. Denn die Haupt- und Realschülerinnen und -schüler sind den Unternehmen durch die vorgeschalteten Praktika im Rahmen der Berufsorientierung oft schon gut bekannt, bevor sie einen Ausbildungsvertrag unterschreiben. Die guten Kooperationen mit Schulen haben also einen direkten vertrauensbildenden Effekt.

Die gemeinsame harmonische Arbeit der Akteursgemeinschaft der Kommunalen Koordinierung im Kreis Olpe zahlt sich auch hier aus. Dass ein zentrales Thema der Zusammenarbeit das KAoA-Handlungsfeld 3, die Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung sein muss, haben die Akteure nicht nur erkannt, sie setzen es auch mit konkreten Maßnahmen um. Besonders das Handwerk und die Industrie im Kreis Olpe bieten zahlreiche Plätze zur Berufsfelderkundung und für Praktika für Schülerinnen und Schüler an und präsentieren sich innovativ auf der jährlichen Berufsmesse. Die hat sich durch das Zutun aller Akteure ständig weiterentwickelt. So gestaltet sich etwa durch den zunehmenden Einsatz digitaler Medien der Zugang zum Thema für die Jugendlichen immer attraktiver. Die Kommunale Koordinierungsstelle und ihre Partner verbinden über die Berufsmesse hinaus geschickt die Berufs- und Studienorientierung (KAoA-Handlungsfeld 1) und die Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung (KAoA-Handlungsfeld 3) zu einer Einheit – mit vielen Synergie-Effekten und Vorteilen für alle Seiten. Fazit: Nachahmenswert!

KONTAKTE

Jürgen Dax, juergen.dax@siegen.ihk.de
Industrie- und Handelskammer Siegen, Außenstelle Kreis Olpe

Matthias Rink, rink@kh-olpe.de
Geschäftsstelle Olpe der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd

Martin Haselier, haselier@agv-olpe.de
Arbeitgeberverband für den Kreis Olpe e. V.

Dirk Rullich, dirk.rullich@igmetall.de
IG Metall Olpe

Susanne Spornhauer, s.spornhauer@kreis-olpe.de
Regionales Bildungsnetzwerk Kreis Olpe

Lukas Kroll, l.kroll@kreis-olpe.de
Kommunale Koordinierung Kreis Olpe

Holger Grafe, holger.grafe@hensel-electric.de
Gustav Hensel GmbH & Co. KG, Lennestadt

Michael Isphording, michael.isphording@kirchhoff-automotive.com
KIRCHHOFF Automotive Deutschland GmbH, Attendorn

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Dörthe Koch, Tel.: 02041 767-114, d.koch@gib.nrw.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de

Kooperationsworkshops stärken Zusammenarbeit der KAoA-Akteure

Entwicklung von Handlungsoptionen in Hagen und im Ennepe-Ruhr-Kreis

Bei der Umsetzung des neuen Übergangssystems in NRW nehmen die Kommunen eine wichtige Rolle ein. Sie bündeln und steuern über die Kommunalen Koordinierungsstellen die Aktivitäten vor Ort. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, bei allen beteiligten Akteuren das Verständnis einer Verantwortungsgemeinschaft zur kommunalen Gestaltung eines nachhaltigen und systematischen Übergangs von der Schule in den Beruf zu schaffen. Auf Grundlage einer Bund-Ländervereinbarung zur Durchführung der Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss" führt die G.I.B. als Projektnehmer themenbezogene Workshops für die KAoA-Akteure durch, um die Zusammenarbeit der Partner vor Ort zu stärken. Zwei der 24 Gebietskörperschaften, die bislang von den Workshops profitieren, sind die Stadt Hagen und der Ennepe-Ruhr Kreis.

„In unserer Region konnten wir für die Workshops auf gut eingespielte Kooperationsstrukturen zurückgreifen. Das hat sich als großer Vorteil erwiesen", sagt Michaela Trzecinski von der agentur mark GmbH, die den KAoA-Prozess als Leiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle (KoKo) Hagen/Ennepe-Ruhr von Beginn an begleitet. Wichtige strategische Aufgaben übernimmt dabei der Steuerkreis, geleitet von Iris Pott. „Es ist mir sehr wichtig, die Landesinitiative regional im Sinne unserer Jugend und Unternehmen gut umzusetzen und alle Partner im Blick zu behalten", erklärt die Kreisdirektorin.

Zu Beginn der Umsetzung des Landesvorhabens in der Kommune im Jahr 2013 konzentrierte sich die KoKo auf das Handlungsfeld 1 des Landesvorhabens: die Einführung einer nachhaltigen, geschlechtersensiblen und systematischen Berufs- und Studienorientierung ab Klasse 8. Sie soll die Jugendlichen befähigen, reflektierte Berufs- und Studienwahlentscheidungen zu treffen und realistische Ausbildungsperspektiven zu entwickeln. Seit 2016 ist die Einführung der Standardelemente zur Berufs- und Studienorientierung an den Schulen in Hagen/Ennepe-Ruhr weitgehend abgeschlossen.

Zur Umsetzung der weiteren Handlungsfelder „Erfolgreiche Gestaltung der Übergänge Schule – Ausbildung/Studium – Beruf" und „Steigerung der Attraktivität des dualen Systems" hatten sich schon kleinere operative Projekte gebildet. „Bei der Planung der nächsten Schritte kamen wir allein aber nur zögernd weiter, von einer effektiven Steuerung im Übergangsgeschehen konnte keine Rede sein", erklärt Michaela Trzecinski.

Die Initialzündung für ihr weiteres Vorgehen erhielt die KoKo auf einem Regionaltreffen für die Kommunalen Koordinierungsstellen im Ruhrgebiet. Dabei machte das Landesarbeitsministerium deutlich, dass die nächsten Schritte zur Umsetzung des Landesvorhabens zwingend im Einvernehmen mit den beteiligten Partnern geplant werden sollten. Mit dem Steuerkreis beschloss die KoKo, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, ausgehend von den Fragen: Wo wollen wir als Region hin? Wie weit sollen wir steuern? Was benötigen wir dazu? Wo sind unsere regionalen Handlungsoptionen, wo unsere Handlungslimits, beispielsweise in Abgrenzung zum Ausbildungskonsens?

Mitten in diese Überlegungen hinein kam das Angebot der G.I.B., die Zusammenarbeit durch moderierte Workshops zu unterstützen, wie gerufen. „Auf der Grundlage unserer intensiven Vorarbeiten und Diskussionen im Steuerkreis, die wir als KoKo initiiert hatten, waren wir nun dank professioneller Unterstützung zügig in der Lage, die Probleme anzugehen", erklärt Michaela Trzecinski.

Gestaltung des Übergangs

Der Inhalt der Kooperationsworkshops orientiert sich an den wesentlichen Elementen der Berufs- und Studienorientierung sowie an den Aufgabenstellungen der Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf. Die KoKo organisiert die Workshops und legt die Themen gemeinsam mit den Partnern fest. In jeder Kommune sind pro Jahr bis zu sechs Workshops mit einer Dauer von jeweils maximal drei Tagen möglich. Zwei Angebote müssen aus den inhaltlichen Schwerpunktthemen Potenzialanalysen, Berufsfelderkundungen und Praxiskurse, Beratung und Gestaltung des Übergangs gewählt werden. Ein weiteres Thema können die regionalen Partner frei bestimmen. In Hagen/Ennepe-Ruhr entschied man sich für die Übergangsgestaltung.

Externe Moderation

Die einzelnen Kooperationsworkshops werden von qualifizierten Moderatorinnen und Moderatoren geleitet, die von der G.I.B. mittels einer öffentlichen Ausschreibung gewonnen wurden. Der Anbieterpool

Anne Storcks, ac.consult

Michaela Trzecinski, agentur mark, Hagen

Katja Heck, stellv. Geschäftsführerin der Arbeitsagentur Solingen-Wuppertal

besteht aus sieben Beratungsunternehmen: ac.consult, Entwicklungsbad, IMAP GmbH, bbb consult, Soencksen & Teilhaber GmbH, Viola Breuer Organisationsberatung und der t-droste GmbH. Nach einer von der G.I.B. organisierten Vorstellungsrunde entschied sich die KoKo Hagen/Ennepe-Ruhr für Anne Storcks von ac.consult.

Die Zusammenarbeit mit der externen Moderatorin wird von den Partnern im Steuerkreis durchweg positiv bewertet. „Ein wichtiges Ziel des Gesamtprozesses besteht darin, dass die Partner ihr gemeinsames Interesse erkennen und ein einheitliches Verständnis entwickeln“, sagt Katja Heck. Sie ist seit Juli 2017 stellvertretende Geschäftsführerin der Arbeitsagentur Solingen-Wuppertal und war zuvor bei der Arbeitsagentur Hagen und im Steuerkreis KAoA tätig.

„Allgemeine Feststellungen wie: Wir arbeiten alle vertrauensvoll zusammen, helfen nicht weiter“, gibt Michaela Trzecinski zu bedenken. Genau an dieser Stelle erwies sich die externe Moderation als besonders nützlich, verfolgen doch alle am Projekt Beteiligten, auch die KoKo, erst einmal ihre eigenen Interessen. Für die Arbeitsagentur beschreibt Katja Heck das so: „Für uns waren die Workshops schon deshalb sinnvoll, weil wir unsere Themen, Ziele und Lösungsoptionen überprüfen und neu finden konnten.“ Die Klärung und Transparenz der institutionellen Interessen waren für Katja Heck eine wichtige Voraussetzung, damit sich die verschiedenen Kulturen und Intentionen dank der neutralen Moderation zunehmend annähern konnten. „Zudem fällt es einer externen Moderatorin leichter als den Beteiligten, auch mal einen Finger in die Wunde zu legen und die Akteure für Probleme zu sensibilisieren“, ergänzt sie. „Ein solch komplexer Prozess kann nur erfolgreich sein, wenn alle Akteure, vor allem die Entscheider, offen miteinander reden und nicht nur politische Parolen befeuern“, bestätigt Moderatorin Anne Storcks. Das wiederum setzt Vertrauen voraus, das durch eine unparteiische Begleitung gesteigert wird. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Faktor Zeit. Anne Storcks: „Ein vertrauensbildender Prozess kann langwierig sein. Aber es lohnt sich. Denn Vertrauen ermöglicht unbürokratische Lösungen auf dem kurzen Dienstweg.“

Handlungsfelder abstecken und neue Gespräche vereinbaren

Der erste Workshop-Termin wurde von der Moderatorin und der KoKo akribisch vorbereitet. „Anne Storcks hat sich zunächst mit unserer Hilfe und der G.I.B. in das Thema und die regionalen Besonderheiten eingearbeitet, dann aber sehr schnell viele Dinge angesprochen, die ihr als Außenstehende auffielen“, lobt Michaela Trzecinski. Im Mittelpunkt sollten die Fragen stehen: Was haben wir bisher geleistet? Welche regionalen Rahmenbedingungen müssen wir berücksichtigen? Worauf können wir aufbauen?

Das ursprüngliche Ziel der Workshops bestand darin, Ergebnisse zu erzielen und vor allem gemeinsam festzulegen, wie sie in die Praxis der beteiligten Institutionen integriert werden, um die themenbezogene Kooperation auf der kommunalen und regionalen Ebene strukturell und praktisch zu verbessern. Am Ende des ersten eintägigen Workshops sollten also möglichst konkrete Handlungsoptionen getroffen werden. „Gemessen daran, müsste der Erfolg eigentlich negativ bewertet werden“, stellt Michaela Trzecinski fest, „doch dieses hoch gesteckte Ziel ist in den wenigen Stunden einfach nicht erreichbar.“ Die Akteure haben es aber geschafft, konkrete Handlungsfelder abzustecken und festzulegen, wer mit wem weiter daran arbeitet. „Die Handlungsoptionen wurden in einem dritten Schritt später im Steuerkreis verabschiedet“, so Michaela Trzecinski weiter.

Die Recherche zur Frage, wer überhaupt die wichtigen Partner im Übergangsgeschehen sind, brachte Überraschendes zu Tage: Einige Mitglieder des regionalen Ausbildungskonsenses wie z. B. Handwerk und DGB waren als zentrale Player bislang nicht adäquat repräsentiert und vor allem die Berufskollegs stellten in einigen Fragestellungen für den Steuerkreis eine Art Blackbox dar. Aus dieser neuen Erkenntnis ergab sich zwangsläufig die Agenda für Folgeworkshops. Der Steuerkreis beschloss, für die nächsten beiden Termine zum einen die acht Leitungen der Berufskollegs und anschließend die Mitglieder des regionalen Ausbildungskonsenses einzuladen.

Berufskolleg, das unbekannte Wesen

Ein wesentlicher Grund für die bis dato eher untergeordnete Rolle der Berufskollegs bei der Umsetzung von KAoA am Rande des Blickfelds der KoKo liegt auch darin, dass das Monitoring des Übergangsgeschehens in der Region noch weitgehend in den Kinderschuhen steckt. „Wir wissen zu wenig über die Berufskollegs. Wir wissen zwar, was sie anbieten, aber nicht, wo sie erfolgreich sind und wo nicht“, sagt Michaela Trzecinski. Die Zahlen von IT.NRW dokumentieren die Erfolgsquoten in bestimmten Bildungsgängen nur vordergründig. „Wenn die einjährige Berufsfachschule in Hagen eine Erfolgsquote von 30 Prozent hat, sieht das auf den ersten Blick nach ei-

Thomas Haensel, Geschäftsführer der SIHK Hagen

Iris Pott, Vorsitzende des Steuerkreises der Kommunalen Koordinierungsstelle Hagen/ Ennepe-Ruhr

ner Katastrophe aus“, erklärt die KoKo-Leiterin. „Auf den zweiten Blick kann es aber bedeuten, dass relativ viele Jugendliche von der Berufsfachschule in eine duale Ausbildung wechseln. Das wiederum wäre alles andere als ein Misserfolg. Aber diese Zahlen haben wir nicht.“ Das gleiche gilt für trägergestützte Maßnahmen und deren Dokumentation von Erfolgsquoten, die sich oft an bürokratischen Vorgaben orientiert. Die Zahlen sind dann wenig aussagefähig, um die Problemstellen zu identifizieren, den realen Erfolg einer Maßnahme zu bestimmen und zu begründeten Entscheidungen zu gelangen.

Die Blackbox Berufskolleg erscheint umso virulenter, als die Spanne von der Ausbildungsvorbereitung über die duale Ausbildung bis hin zum beruflichen Gymnasium zwar immens breit ist, aber fast alle Jugendlichen vom Berufskolleg erfasst werden. Egal ob es sich um Maßnahmen der Bundesagentur, des Jobcenters oder externer Träger handelt: Nahezu alle diese jungen Leute lernen am Berufskolleg. Ein erster, wenn auch kleiner Hoffnungsschimmer: Auf dem Folgeworkshop kündigte ein Schulleiter an, für seine Schule den Verbleib der Schülerinnen und Schüler aus den jeweiligen Bildungsgängen zu erheben und damit den Erfolg von Bildungsgängen messbar zu machen.

Schule und Wirtschaft

Die Einbindung der Wirtschaft in die Gestaltung des Übergangsgeschehens stand im Mittelpunkt des zweiten Folgeworkshops mit Vertretern der Wirtschaftsverbände. In diesem Workshop, an dem auch der DGB teilnahm, kam es in erster Linie zu einem Austausch von Verbandspositionen. „Die Verbände haben aber für bestimmte Details einen anderen Blick als die KoKo. Die Industrie sieht zum Beispiel oft den Mittelstand, aber weniger den Kleinbetrieb im Fokus“, sagt Michaela Trzecinski.

Für die KoKo stellte sich schnell heraus: Der Austausch mit den Wirtschaftsverbänden ist wichtig, wenn es um das Commitment zu einzelnen Themen beim Übergang von der Schule in den Beruf geht. Um für die Verbesserung des Übergangsgeschehens konkrete Probleme, wie die Besetzung von Ausbildungsstellen in bestimmten Branchen, zu diskutieren und Lösungen zu finden, erwiesen sich bilaterale Gespräche auch mit den regionalen Unternehmen als Erfolg versprechender. Eine Betriebsbefragung auf der Ausbildungsmesse Hagen war hilfreich, um die Schnittstelle zwischen Schulen und Unternehmen mit Leben zu füllen. So bewirkte der Workshop zumindest indirekt eine Lösungsstrategie und ein gutes Ergebnis.

Schule und Betrieb: Unterschiedliche Kulturen

Unterschiedliche Kulturen treffen an der Schnittstelle zwischen Schule und Betrieb zusammen: auf der einen Seite die unternehmerische Gestaltungsfreiheit im Rahmen des Marktgeschehens und andererseits die durch administrative Strukturen und komplexe Handlungsabläufe geprägten Schulen. Die Vermittlung zwischen diesen Gegensätzen war ein wichtiges Thema in den Workshops. „Eine solche Diskussion kann sehr befruchtend sein“, wie Steuerkreisvorsitzende Iris Pott erläutert: „Schon das bloße Wissen über die Arbeitsabläufe in anderen Institutionen bringt Partner oft auf gute Ideen für ein gemeinsames Projekt.“ Als Beispiel nennt sie das Zusammenspiel zwischen den Berufskollegs und der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer (SIHK) Hagen: „Berufskollegs und SIHK arbeiten an gemeinsamen Lösungen, um interessierte Jugendliche und Betriebe mit offenen Ausbildungsplätzen zu vereinen.“

Für die KoKo steht die Kooperation zwischen der Wirtschaft und Schule aber auch unter dem Zeichen einer stärkeren Übernahme von Verantwortung durch die Unternehmen. „Die Betriebe sollen in die Berufskollegs gehen, die Jugendlichen auf Ausbildungsplätze hinweisen und zu Praktika einladen“, fordert Michaela Trzecinski und sichert dabei die Unterstützung der KoKo zu: „Wir können zum Beispiel Speed Datings organisieren, damit die Partner zusammenfinden.“

Gerade der Fachkräftemangel sollte zum Umdenken in den Unternehmen führen, die noch zu oft die Verantwortung für den Eintritt in eine Ausbildung bei den Schülern und der Schule sehen. „Ein gewisser Teil der Verantwortung liegt aber im Betrieb. Schule hat auch ihre Grenzen“, sagt Michaela Trzecinski.

Eine andere wichtige Frage: Wie schafft man es, dass ein Jugendlicher, der von einer Berufsfelderkundung begeistert ist, seine Motivation aufrecht erhält? „Der Betrieb muss dafür sorgen, dass der Jugendliche ihn nicht vergisst“, fordert Michaela Trzecinski. Das kann durch Einladungen zur Ausbildungsmesse, in den Betrieb oder zum Praktikum geschehen. „Hier ist das Unternehmen gefordert und wir unterstützen es. Denn ein kleiner Handwerksbetrieb ist zu sehr mit sich selbst beschäftigt, um dieses Thema allein zu bewältigen.“ Zum Aufbau einer Bindungskette entwickeln KoKo und Handwerksbetriebe ein Tool, das den einmal aufgebauten Kontakt zum Jugend-

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.
Ulrich Schipp, Tel.: 02041 767-258, u.schipp@gib.nrw.de
Elisabeth Tadzidilinoff, Tel.: 02041 767-244, e.tadzidilinoff@gib.nrw.de
Claudia Thierfelder, Tel.: 02041 767-169, c.thierfelder@gib.nrw.de

KONTAKT
agentur mark, Kommunale Koordinierung
Handwerkerstr. 11, 58135 Hagen
Michaela Trzecinski, Tel.: 02331 48878-26
trzecinski@agenturmark.de

AUTOR
Andreas Düppe
Tel.: 0171 8309531
presse@da-pr.de

lichen verfestigt. „Wenn wir so etwas gemeinsam schaffen, bleibt es haften. Reden allein hilft nie“, sagt Michaela Trzecinski.

Dass der Aufbau einer Bindungskette zwischen Schülerinnen und Schülern und Betrieben wichtig ist, bestätigt Thomas Haensel, Geschäftsführer der SIHK Hagen für den Bereich Berufliche Bildung. „Diese Idee haben wir in unserem Fachausschuss entwickelt, der sich mit der Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung beschäftigt.“ Thomas Haensel, dem KAoA auch in seiner Funktion als Vorsitzender des regionalen Ausbildungskonsenses sehr am Herzen liegt, bringt noch eine andere interessante Zielgruppe in den Blick: die „Studienzweifler“. Für junge Leute, die mit dem Gedanken spielen, ihr Studium abzubrechen, hat der Fachausschuss „Duale Ausbildung“ ein Konzept entwickelt, um ihnen die Vorzüge einer dualen Berufsausbildung schmackhaft zu machen.

Konkrete Handlungsfelder abstecken

Neben der Entwicklung von Handlungsoptionen auf Basis der Workshops konnten einige Vorhaben direkt angegangen werden. So wird zum nächsten Schuljahr in Hagen „Schüler online“ eingeführt: ein Internetportal, über das sich Schülerinnen und Schüler aus der neunten und zehnten Klasse um einen Platz an einer anderen Schule bewerben können. Außerdem wird das Buchungsportal für die betriebliche Berufsfelderkundung um eine Praktikumsbörse erweitert, resultierend aus einer gemeinsamen Forderung der Wirtschaft und der Berufskollegs an den Steuerkreis.

„Als kommunale Koordinierungsstelle sind wir der Motor des Projekts, aber bestimmte Probleme müssen unsere Partner lösen“, stellt Michaela Trzecinski fest. Als weiteres Beispiel nennt sie die Forderung der Berufskollegs nach niederschwelligen Anschlussoptionen für Jugendliche, die sich mit Schule insgesamt schwertun. „Darüber werden die Bundesagentur und die Jobcenter diskutieren“, so Michaela Trzecinski.

Ein wichtiges Thema, dem sich die KoKo und der Fachausschuss „Übergangsangebote“ widmen werden, ist die Schnittstelle zwischen der abgebenden Sek.-I-Schule und dem aufnehmenden Berufskolleg. Hier stellt sich die Frage: Wie kann der an der allgemeinbildenden Schule initiierte Beratungsprozess am Berufskolleg nahtlos fortgeführt werden? „Hier werden wir mit einer abgebenden Schule und einem aufnehmenden Berufskolleg in einem Modellversuch neue Wege testen“, sagt Michaela Trzecinski. Um einen nahtlosen Übergang zu erreichen, müssten die Berufskollegs im Aufnahmeverfahren von den Schülerinnen und Schülern das Fazitheft zur Berufs- und Studienorientierung oder die Anschlussvereinbarung einsehen. Ein Beispiel: Wenn ein Schüler sich für eine Ausbildungsvorbereitung an einem technischen Berufskolleg anmeldet, seine Anschlussvereinbarung aber ausweist, dass er eine Ausbildung im Berufsfeld Gesundheit und Soziales plant, sollte das Berufskolleg dies bei Anmeldung thematisieren.

Auf einen wichtigen Schritt in diese Richtung weist die Leiterin der KoKo hin: „Wir haben schon relativ früh darauf hingewirkt, dass die Berufskollegs zur Anmeldung die Anschlussvereinbarung einfordern. Da zu dieser Zeit aber nur wenige Schülerinnen und Schüler eine solche Vereinbarung besaßen, zweifelten die Berufskollegs die Sinnhaftigkeit an und das Verfahren weichte immer mehr auf. Das wird sich durch verbindlichere Absprachen im Fachausschuss „Übergangsangebote“ ändern.“

Auch Katja Heck plädiert dafür, das Anmeldeverfahren an den Berufskollegs zu modifizieren und nennt weitere Handlungsoptionen: Eine Jugendkonferenz und Ausbildungsmessen könnten wichtige Rückschlüsse auf Wünsche und Entscheidungen der Schülerinnen und Schüler liefern, zum Beispiel auf die Frage: Warum entscheiden sie sich überhaupt für die Berufskollegs? Außerdem schlägt Katja Heck die Einführung eines „Arbeitsleben-Knigge“ in Klasse 9 vor. So sollen die jungen Leute früh erfahren, was Unternehmen von ihnen schon im Praktikum erwarten.

Zwischenziel erreicht

Das Zwischenziel de KAoA-Workshops für Hagen und den Ennepe-Ruhr-Kreis ist erreicht: „Die Handlungsoptionen für die Felder „Erfolgreiche Gestaltung der Übergänge Schule – Ausbildung/Studium – Beruf“ und „Steigerung der Attraktivität des dualen Systems“ stehen fest. In etwa zwei Jahren werden wir den Erfolg unserer Arbeit messen können“, sagt Michaela Trzecinski. Dann wird man Antworten auf Fragen finden wie: Haben die Ergebnisse der Kooperationsworkshops die Gesamtstrategie für das Übergangssystem nach vorn gebracht? Was hat sich in der Region verändert? Was hat das große Engagement aller Beteiligten bewirkt? Und wo muss man möglicherweise nachjustieren?

Ob sich im Laufe des Umsetzungsprozesses die Rolle der KoKo verändert hat? „Man nimmt uns vielleicht ernster als vorher und stärker als Experten wahr“, sagt Michaela Trzecinski.

Aktivieren – sich mit der eigenen Gesundheit beschäftigen

Komplexes Gesundheitskonzept für arbeitssuchende Personen des Jobcenters Kreis Warendorf

Ein hoher Anteil Arbeitsloser weist vermittlungsrelevante Gesundheitseinschränkungen auf. Für das Jobcenter Kreis Warendorf war das der Anlass, ein Gesundheitskonzept zu entwickeln, um Arbeitsuchenden mit psychischen oder anderen gesundheitlichen Problemen bessere Chancen auf Teilhabe am Arbeitsleben zu eröffnen und zugleich die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit entsprechend beeinträchtigten Menschen zu stärken.

Selbst die Erfahrensten unter ihnen wussten nicht mehr weiter: „Entweder sind sie wirklich krank oder sie entziehen sich nur. Wie auch immer: Wir bekommen sie einfach nicht in Arbeit!“ „Wir“, das sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Arbeitsvermittlung und dem Fallmanagement im Jobcenter Warendorf, und „sie“, das ist eine Gruppe von Langzeitarbeitslosen, die trotz aller Aktivierungsmaßnahmen bislang den Weg in den Arbeitsmarkt nicht haben finden können.

So wie den Beschäftigten im Jobcenter Warendorf ergeht es fast allen ihren Kolleginnen und Kollegen in den anderen Jobcentern des Landes. Auch sie stehen vor der Aufgabe, einer wachsenden Zahl von Menschen mit gesundheitlichen sowie psychischen, psychosozialen und psychosomatischen Problemen und Erkrankungen eine berufliche und gesellschaftliche Integration zu ermöglichen – und scheitern oft daran.

Kaum eine Überraschung, denn die Herausforderung ist qualitativ wie quantitativ enorm. Laut offizieller Arbeitslosenstatistik wiesen im Juni 2010 bundesweit 17,4 % aller Arbeitslosen im SGB II-Bereich sowie 21,2 % im SGB III-Bereich vermittlungsrelevante Gesundheitseinschränkungen auf, zusammen also rund 540.000 Personen. Nach Berechnungen des IAB für das Jahr 2007 lag die Zahl der Arbeitslosengeld II-Empfänger mit gesundheitlichen Einschränkungen sogar bei 35 %, also mehr als einem Drittel.

Zwei Hypothesen versuchen, das Phänomen zu erklären. Laut Selektionshypothese führt Krankheit in die Erwerbslosigkeit, weisen gesundheitlich eingeschränkte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein höheres Risiko auf, entlassen zu werden und haben eine geringere Chance auf berufliche Reintegration. Die Kausalitätshypothese hingegen geht davon aus, dass Arbeitslosigkeit sich auf den Gesundheitszustand der Erwerbslosen auswirkt. Psychische Beeinträchtigungen sind deshalb als Folge von Arbeitsplatzverlust und Langzeitarbeitslosigkeit zu betrachten.

Erst beide Hypothesen zusammen ergeben ein vollständiges Bild. Doch trotz des daraus resultierenden Bedarfs an umfassenden und flächendeckenden Angeboten, kooperieren Arbeitsvermittlung und Gesundheitsförderung eher selten. Gründe dafür gibt es viele. Einer davon sind die unterschiedlichen gesetzlichen Aufträge: So gilt für die Gesundheitsförderung bzw. die gesetzlichen Krankenversicherung der Grundsatz von Prävention, Erhaltung und Wiederherstellung des Gesundheitszustandes (SGB V), für die Arbeitsmarktförderung hingegen die Integration in Arbeit.

Arbeitskreis Qualitätsarbeit SGB II

Um Arbeitsuchenden mit psychischen Problemen bessere Chancen auf Teilhabe am Arbeitsleben zu eröffnen und zugleich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Job-

center im Umgang mit psychisch beeinträchtigten Menschen zu stärken, hatte sich die Arbeitsgruppe „Unterstützung von Arbeitsuchenden mit psychischen und psychosomatischen Erkrankungen“ gebildet. Ihr gehörten das heutige Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales an, die Jobcenter der Kreise Düren, Ennepe-Ruhr, Euskirchen, Gütersloh und Warendorf sowie die G.I.B. und punktuell das Jobcenter der Städteregion Aachen.

Nach den Erkenntnissen der Arbeitsgruppe liegen die Herausforderungen in der Fallarbeit vor allem im Erkennen möglicher Erkrankungen und in der Auswahl der passenden Integrationsstrategien. Unerlässlich für die Fallarbeit mit psychisch erkrankten Arbeitsuchenden sind dem entsprechend Fachkenntnisse zum adäquaten Umgang mit den Beeinträchtigungen sowie das Wissen über die regional vorhandenen therapeutischen Hilfe- und Unterstützungsstrukturen und -angebote.

Weil der Aufbau von entsprechendem Fachwissen bei jeder einzelnen Integrationsfachkraft unter wirtschaftlichen Aspekten ineffizient ist, empfiehlt die Arbeitsgruppe, geeignete spezialisierte Integrationskräfte zu beauftragen und fachlich zu schulen. Aufbauorganisatorisch sollten die geschulten Integrationsfachkräfte entweder als Spezialisten in den meist sozialräumlich zugeschnittenen Integrationsteams oder in einem eigens aufgestellten Spezialteam „Psyche/Sucht“ angesiedelt sein, ergänzt durch Arbeitsbereiche wie zum Beispiel Erwerbsfähigkeitsprüfung oder „Reha/Schwerbehinderung“.

Für die Fallarbeit mit psychisch und psychosomatisch beeinträchtigten Arbeitsuchenden ist nach Überzeugung der Arbeitsgruppe zudem die Einbindung des örtlichen Hilfenetzwerks und der vorhandenen therapeutischen Angebote unverzichtbar: Je besser die Verzahnung, desto erfolgreicher der gesamte Integrationsprozess. Außerdem, so ein weiteres Ergebnis der Arbeitsgruppe, sollten Dauer und Intensität der Arbeitsfördermaßnahmen des SGB II bei psychisch Beeinträchtigten möglichst individuell gestaltet sein. Sie adäquat durchzuführen, erfordert eine hohe Professionalität des Maßnahmen-Personals.

Zur Ausgangslage

Viele der vom Arbeitskreis entwickelten Vorschläge hat das Jobcenter Kreis Warendorf bereits umgesetzt. Auch hier ist das Thema, wie eingangs illustriert, von hoher Relevanz. Hier weisen nach hauseigenen Statistiken rund 35 Prozent der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten vermittlungsrelevante gesundheitliche Beeinträchtigungen auf. „Ich war entsetzt“, sagt Klaus Feldmann, einer von sieben Teamleitern im aktivierenden Bereich, „als ich die Zahlen der unter 25-Jährigen mit diagnostizierter oder nicht diagnostizierter psychischer Erkrankung gelesen habe. Sie lagen bei fast 40 Prozent. Hinzu kommen multiple Probleme zum Beispiel aufgrund von Wohnungslosigkeit oder Gewalterfahrungen.“

Die eruierten Zahlen haben nach Überzeugung von Martin Hanewinkel, Sachgebietsleiter im Jobcenter Kreis Warendorf und dort zuständig für den Bereich aktivierende Leistungen, bewiesen, dass die Klagen und Hinweise der Arbeitsvermittler und Fallmanager keineswegs nur als „gefühlte Wahrnehmungen“ zu deuten sind: „Uns war sofort klar, dass so unser Kerngeschäft, die Vermittlung in Arbeit, gefährdet ist. Wir können uns nicht darauf beschränken, nur die Leistungsfähigsten in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Zu unserem gesetzlichen Auftrag gehört auch, alle anderen langsam an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Wenn wir das ernst nehmen, kommen wir um das Thema Gesundheit und Gesundheitsorientierung nicht herum.“

Doch das Gesundheitssystem, weiß der Sachgebietsleiter, hat eine Komm-Struktur, das heißt, Betroffene müssen zum Arzt gehen, wenn sie sich nicht gut fühlen, oder müssen selbst einen Reha-Antrag stellen. „Aber für einen Teil des Klientels funktioniert die Komm-Struktur nicht“, weiß Martin Hanewinkel, „sondern sie bleiben zu Hause und igeln sich ein. Die einfachste Antwort persönlicher Ansprechpartner darauf ist die Aussage: Der will nicht. Der Wirklichkeit kommen wir jedoch näher, wenn wir die komplexe Welt der Gesundheit mit einbeziehen. Der Aufbau von Druck und die Verhängung von Sanktionen hingegen verbessert nichts bei der Gesundheit, sondern macht alles eher noch schlimmer. Wir mussten also die Herausforderung konstruktiv angehen und den persönlichen Ansprechpartnern konkrete Angebote an die Hand geben, mussten Arbeitsvermittlung und Gesundheitsorientierung kombinieren.“

Neues Gesundheitskonzept

Für das Jobcenter des Kreises war das der Anlass, ein Gesundheitskonzept zu entwickeln mit dem Ziel, die Gesundheits- und Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbslosen durch gesundheitsorientierende Maßnah-

men zu erhalten oder wiederherzustellen, um so mittel- und langfristig eine berufliche Reintegration der Erwerbslosen zu realisieren.

Zurückgreifen konnte das Jobcenter dabei auf seine Erfahrungen aus der „Joboffensive 50 plus“, an der es von 2009 bis 2015 mit fünf anderen Kooperationspartnern beteiligt war. „Zwölf unserer Arbeitsvermittler bzw. Coachs waren in diesem Tätigkeitsfeld aktiv“, erinnert sich Klaus Feldmann. „Sie haben sich sehr intensiv mit dem Thema Gesundheit befasst und konnten so über 50-Jährige mit abgeschlossener Ausbildung und Berufserfahrung trotz gesundheitlicher Einschränkungen wieder in Arbeit integrieren. Warum sollte das nicht auch bei anderen funktionieren?“

Für die Verantwortlichen ergaben sich aus den besagten Selektions- und Kausalitätshypothesen zwei Zielgruppen für das Gesundheitskonzept: Zum einen Erwerbslose, die aufgrund ihres Arbeitsplatzverlusts besonderen gesundheitlichen Belastungen und Risiken ausgesetzt sind, aber noch keine Einschränkungen aufweisen. Diese Personengruppe ist der „klassischen Prävention“ zuzuordnen, die bereits vor Eintritt einer gesundheitlichen Störung eintritt und mögliche Einschränkungen verhindern soll.

Zweite Zielgruppe sind Erwerbslose mit bereits vorhandenen physischen und psychischen Belastungen, die eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erschweren. Diese Zielgruppe benötigt ein umfassendes Angebot an arbeitsintegrativen, psychosozialen und gesundheitsbezogenen Leistungen.

Das im Kreis Warendorf entwickelte Konzept basiert auf drei Bausteinen, „die wir zum Teil aus anderen Regionen kennen“, räumt Martin Hanewinkel ein: „Wir haben nicht alles selbst erfunden.“ Bausteine sind, erstens: Qualifizierung der Mitarbeitenden des Jobcenters. Zweitens: gesundheitsorientierende Maßnahmen nach § 45 SGB III bei Bildungsträgern und Gruppenangebote durch eigene Mitarbeitende. Drittens: die Vernetzung mit anderen Akteuren der Arbeits- und Gesundheitsförderung sowie die Nutzung von Elementen der Arbeitsförderung und des Gesundheitssystems.

Zentrales Erfolgskriterium: Qualifizierung der Mitarbeitenden

Am Anfang steht die umfassende Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viele von ihnen verfügen bereits über Erfahrungen im Umgang mit physisch und psychisch eingeschränkten Leistungsempfängern. Doch insbesondere bei den psychischen Erkrankungen bestehen „Unsicherheit und Berührungsängste“.

Als Konsequenz daraus werden Vermittler und Fallmanager im Jobcenter Warendorf jetzt zum Thema „physische und psychische Krankheitsbilder“ geschult. Zudem wird ihnen das gesamte Spektrum an Möglichkeiten zur beruflichen Wiedereingliederung vermittelt. Darüber hinaus können Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler an Auffrischungsschulungen teilnehmen, die darüber informieren, wie sich kommunale Leistungen nach § 16a SGB II (z. B. Sucht- und Drogenberatung, Sozialpsychiatrischer Dienst) sowie die Angebote weiterer Netzwerkpartner für eine Wiedereingliederung nutzen lassen. Eingebunden in die Schulungen sind Hinweise zu Angeboten im Gesundheitsbereich wie zum Beispiel Reha-Sport über den Hausarzt oder Präventivangebote der gesetzlichen Krankenversicherung.

Nach dem Absolvieren der Schulungen, ist Klaus Feldmann überzeugt, sind alle Mitarbeitenden in der Lage, neben der beruflich orientierten Beratung und Vermittlung bei Bedarf gesundheitsorientierte Hilfeangebote aufzuzeigen und den Kontakt zu den Anbietern herzustellen: „Wir können keine Ärzte oder Therapeuten ausbilden, das ist auch nicht nötig, aber die Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler bekommen so zumindest ein Gespür für das eventuelle Vorliegen einer psychischen Erkrankung und wissen dann, welche Partner hinzugezogen werden müssen.“

Neue Ansätze: Diagnostik und Coaching

Die zweite Zielgruppe des Konzepts, also Erwerbslose mit bereits vorhandenen gesundheitlichen Einschränkungen, die multiple Hemmnisse aufweisen und bei denen eine Integration in den Arbeitsmarkt vorerst nicht möglich ist, wird überwiegend im sozialintegrativen Fallmanagement (sFM) betreut. Hier steht der „Abbau arbeitsmarktentfremdender Faktoren“ im Vordergrund.

Hier erhalten die Fallmanagerinnen und -manager vertiefende Fortbildungen speziell im Bereich der psychischen und physischen Erkrankungen, um problematische Betreuungsverläufe zu erkennen und passende Hilfsmaßnahmen einzuschalten. Zudem bilden sie sich im Bereich motivierender Gesundheitsgespräche fort, wobei der „Job Fit“-Ansatz zum Tragen kommt, nach Kenntnis von Martin Hanewinkel

„der einzige Beratungsansatz im Bereich der Arbeitslosen, der selbstgefährdendes Verhalten wie falsche Ernährung, Rauchen und Alkohol in den Fokus rückt."

Tatsächlich hat der klientenzentrierte Beratungsansatz drei Ziele: Gesundheitsförderung, Prävention gesundheitsschädigender Verhaltensweisen sowie Stärkung persönlicher Ressourcen zur Bewältigung der Arbeitslosigkeit.

Konkret sieht ein erstes Beratungsgespräch so aus: Zu Beginn erhalten die Teilnehmenden einen Fragebogen, der das gesundheitsbezogene Verhalten mit den Schwerpunkten Bewegung, Ernährung, Rauchen und Alkoholkonsum sowie Veränderungswünsche in den jeweiligen Bereichen thematisiert. Direkt anschließend wird auf Basis der Ergebnisse das Beratungsgespräch geführt und ein Gesundheitsprofil erstellt, das die Diskrepanzen zwischen dem eigenen Verhalten und einem gesundheitsförderlichen Lebensstil aufzeigt. Ist der oder die Arbeitslose einverstanden, schließt sich die gemeinsame Erarbeitung eines Plans zur Verhaltensänderung im Gesundheitsbereich an.

Koordinatoren für psychische Erkrankungen

Weiteres wichtiges Element des Gesundheitskonzepts ist die Weiterbildung von zwei Mitarbeitenden zu Koordinatoren für psychische Erkrankungen. Sie sind in der Lage, Anzeichen für psychische Störungsbilder im Betreuungsverlauf zu erkennen und weitere Hilfemaßnahmen zu initiieren. Martin Hanewinkel: „Die Koordinatoren dienen kreisweit als Ansprechpartner für die Arbeitsvermittler und Fallmanager und können bei schwierigen Beratungskontexten mit einbezogen werden. Sie stehen im regelmäßigen Austausch mit dem sozialpsychiatrischen Dienst und kennen weitere Fachdienste und Therapeuten im Kreis Warendorf und Umgebung."

Wie genau der „Koordinatoren-Plan" umgesetzt wird, ist aufgrund ungeklärter Personalfragen noch nicht entschieden: „Die beiden infrage kommenden Mitarbeiterinnen verfügen in diesem Handlungsfeld bereits über einschlägige Erfahrungen, sind aber intensiv in das Tagesgeschäft eingebunden. Ohne dass es hier zu Beeinträchtigungen kommt, können wir sie nicht einfach für eine übergreifende Tätigkeit in der Größenordnung einer halben Stelle aus dem Team herausnehmen." Alternative ist vielleicht die Beauftragung eines externen zertifizierten Dienstleisters."

Eine organisatorische Lösung wird es aber auf jeden Fall geben, verspricht Martin Hanewinkel, „denn wir sind in der Bringschuld, weil unser Gesundheitskonzept Bestandteil des vom Kreistag beschlossenen Kreisentwicklungsprogramms 2030 ist. Für uns ist das sowohl eine Verpflichtung als auch eine Chance, denn so ist unser Vorhaben auch politisch legitimiert."

Sozialtrainings und Ressourcenaktivierung

Zweiter Bestandteil des Gesundheitskonzepts – nach der Qualifizierung der Mitarbeitenden – sind die gesundheitsfördernden Maßnahmen. So wird die berufliche Eingliederung erwerbsfähiger Leistungsberechtigter durch arbeitsmarktintegrative Maßnahmen nach § 45 SGB III gefördert. Sie können bis zu einem Anteil von 20 Prozent gesundheitsfördernde Elemente wie Aktivitäten zur Stressbewältigung, Bewegung, Ernährung oder zum Umgang mit Suchtproblemen enthalten.

Die konkreten Maßnahmen des Jobcenters Kreis Warendorf unterscheiden sich

Klaus Feldmann, Jobcenter Kreis Warendorf
Teamleitung Integrationsleistungen Beckum

Martin Hanewinkel, Jobcenter Kreis Warendorf
Sachgebietsleiter aktivierende Leistungen

jedoch für die zwei genannten Zielgruppen: Erwerbslose, die noch keine schwerwiegenden gesundheitlichen Einschränkungen besitzen, aber aufgrund ihrer Arbeitslosigkeit ein Risiko für gesundheitliche Belastungen aufweisen, können an Maßnahmen teilnehmen, bei denen die Verbesserung der Eingliederungschancen im Vordergrund stehen, inklusive Hilfe zur Selbsthilfe sowie einer Sensibilisierung für gesundheitsgerechtes Verhalten.

Sozialtrainings – einzeln oder in Gruppen – bereiten die Zielgruppe darauf vor, den alltäglichen Anforderungen in einem Betrieb entsprechen zu können. Klaus Feldmann: „So kann ein Teilnehmer, der unter Angst vor Vorstellungsgesprächen leidet, in Begleitung seiner sozialpädagogischen Betreuung Atem- und Entspannungsübungen erlernen. Je nach Bedarf werden die Erwerbslosen an weitere Beratungs- und Hilfeangebote weitergeleitet, so bei Übergewicht zum Beispiel an Ernährungsberatungsstellen oder an Präventivangebote der gesetzlichen Krankenversicherung."

Personen mit bereits vorhandenen gesundheitlichen Einschränkungen bietet das Jobcenter niederschwellige Maßnahmen an. Hier steht die Aktivierung von Ressourcen im Mittelpunkt, einschließlich Bewerbungs- und Vorstellungstraining. Klaus Feldmann: „Lassen es die gesundheitlichen Einschränkungen zu, kann der Erwerbslose verschiedene Berufsfelder kennenlernen. Außerdem wird er bei der Suche nach geeigneten Praktikumsstellen, Probearbeiten oder auch Beschäftigungen auf dem ersten Arbeitsmarkt unterstützt."

Die Vermittlung gesundheitsfördernder Alltagskompetenzen umfasst Themen wie etwa gesunde Ernährung mit gemeinsamen Kocheinheiten, Selbst- und Zeitmanagement, Stärkung des Selbstbewusstseins, Motivationsaufbau und Verbesserung der Selbstwahrnehmung. Ergänzt wird das Angebot um regelmäßige Gruppenbewegungseinheiten wie etwa Ballspiele, Spaziergänge, Yoga und Entspannungsübungen. Darüber hinaus können die Teilnehmenden vor Ort Gespräche mit Psychologen führen und bei Bedarf weitere Hilfeangebote von Dritten wie Fachärzten oder Kurberatung in Anspruch nehmen.

Komplexes Integrations-Assessment

Neuantragstellenden und auch Bestandskunden mit erheblichen gesundheitlichen Einschränkungen bietet das Jobcenter im Kreis Warendorf in Zusammenarbeit mit dem medizinischen und psychologischen Fachpersonal eine kurzfristige Klärung der Leistungsfähigkeit sowie eine mögliche berufliche Neuorientierung.

Neben den regulären Maßnahmen nach § 45 SGB III plant das Jobcenter für Leistungsempfänger verschiedene Workshops im eigenen Haus. Sie sollen sich an den unterschiedlichen Bedarfen der genannten Zielgruppen orientieren und sich inhaltlich vorwiegend gesundheitsfördernden Themen widmen. „Das besonders niederschwellige Angebot", weiß Klaus Feldmann, „zeigt sich besonders förderlich für erwerbsfähige Leistungsberechtigte mit multiplen Vermittlungshemmnissen, die in das reguläre Maßnahmenangebot nur schwer einmünden können."

Ergänzt werden die Schulungen im Bereich der motivierenden Gesprächsführung durch gesundheitsfördernde Schulungen nach dem Konzept „AktivA" (Aktive Bewältigung von Arbeitslosigkeit). Die Maßnahme für erwerbsfähige Leistungsberechtigte will den Teilnehmenden Kompetenzen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung ihres Alltags vermitteln, was sich positiv auf deren unmittelbare Lebensqualität wie auch auf ihre Beschäftigungsfähigkeit auswirkt.

Eine zentrale Rolle spielt auch das über Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine angebotene Integrations-Assessment (IAS), bei dem verschiedene Module zur Auswahl stehen, die je nach Bedarf kombiniert werden können. Wichtig für die Wiedereingliederung in das Arbeits- und Berufsleben sind insbesondere vermittlungsrelevante Faktoren wie Stabilität und Veränderungsbereitschaft. Der Vergleich des vorhandenen Potenzials mit dem individuellen Arbeitsmarkt ermöglicht nach Ansicht des Jobcenter-Mitarbeiters die Identifikation möglicher Berufsfelder.

Darüber hinaus bietet das IAS eine medizinisch-psychologische Diagnostik. Hier arbeiten Mediziner, Psychologen, Jobcoachs und Teilnehmende in verschiedenen Modulen intensiv zusammen. Am Ende steht ein konkreter Plan, an dem sich das zukünftige Handeln des Teilnehmenden orientiert. Das betrifft gesundheitliche Aspekte genauso wie etwaige Qualifizierungen oder die Vermittlung in Arbeit. „Ein kostenintensiver Ansatz", so Martin Hanewinkel, „der sich aber bewährt hat."

Kooperation im Gesundheitsnetzwerk

Für ein umfassendes Gesundheitskonzept, das den verschiedenen Bedarfen der er-

werbsfähigen Leistungsberechtigten gerecht wird, wissen die verantwortlichen Akteure im Jobcenter des Kreises Warendorf, ist eine aktive Netzwerkarbeit und Kooperation mit den unterschiedlichsten Akteuren erforderlich. Das ist zugleich der dritte Baustein des Warendorfer Gesundheitskonzepts.

Zum Netzwerk zählen unter anderem die Träger kommunaler Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II wie etwa die Frauenberatungsstellen mit ihren Angeboten an Informations- und Beratungsgesprächen, Psychotherapien und gruppentherapeutischen Angeboten sowie Selbsthilfegruppen. Weiterer wichtiger Akteur ist der sozialpsychiatrische Dienst des Gesundheitsamts. Er berät und begleitet erwachsene Menschen mit einer psychischen Erkrankung sowie Personen in schwierigen persönlichen Lebenslagen, aktuellen Krisensituationen oder bei einer körperlichen oder geistigen Behinderung.

Eine zentrale Rolle im Netzwerk spielt darüber hinaus das Kreisgesundheitsamt mit seinem Medizinischen Dienst. Zu seinen Aufgaben zählen die Planung, Durchführung und Evaluation gesundheitsförderlicher und präventiver Maßnahmen. Neben der Feststellung der Leistungsfähigkeit durch den Medizinischen Dienst bildet der Austausch und die Abstimmung gesundheitsfördernder und präventiver Maßnahmen mit den Planern des Gesundheitsamtes einen wichtigen Baustein in der regionalen Vernetzung. Die Mitarbeit in regionalen Netzwerken wie die Psychosoziale Arbeitsgemeinschaft, die Frühen Hilfen, die Agentur für Arbeit, aber auch die Arbeitgeber, Bildungsträger, Sportvereine sowie die Träger der freien Wohlfahrtspflege komplettieren das komplexe Netzwerkgeflecht.

Über die vielfältigen Angebote der Netzwerkpartner sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters seit Einführung des Gesundheitskonzepts bestens informiert. Mehr noch: Auch die Netzwerkpartner kennen ihrerseits den jeweiligen Koordinator bzw. Ansprechpartner im Jobcenter, sodass inhaltlicher Austausch jederzeit gewährleistet ist. Die Vernetzung des Jobcenters mit anderen Akteuren der Arbeits- und Gesundheitsförderung ist mittlerweile so gut gelungen, dass auch die Teilnehmenden der kommunalen Gesundheitskonferenz wissen, dass das Thema Gesundheit auch im Jobcenter einen hohen Stellenwert hat.

„Wo kann ich einen Job finden? Ich bin doch jetzt wieder so weit."

Noch ist das Gesundheitskonzept des Jobcenters Kreis Warendorf in der Einführungsphase, doch die ersten Rückmeldungen vonseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durchweg positiv. „Wir sind nicht der Gesundheitslotse an sich", stellt Martin Hanewinkel klar, „unsere Kernaufgabe ist und bleibt die Arbeitsmarktintegration. Aber wir wollen den betroffenen Erwerbslosen Angebote machen, die wir teilweise selbst vorhalten, aber auch Angebote, die uns die Infrastruktur vor Ort zur Verfügung stellt."

Klaus Feldmann wiederum erhofft sich vom Gesundheitskonzept die gleiche positive Wirkung wie damals bei der Joboffensive 50plus: „Eine Aktivierung kann durch Qualifizierung stattfinden, aber auch dadurch, dass man sich mit der eigenen Gesundheit beschäftigt und merkt: Ich bin dem nicht hilflos ausgeliefert, sondern kann aktiv etwas tun, um meine gesundheitliche Situation zu verändern. Wer das erfährt, wird auch in anderer Hinsicht aktiver, wird wieder Herr seiner eigenen Situation. Arbeitslose sind dann deutlich zufriedener, fühlen sich angenommen und entwickeln sich tatsächlich weiter. Wir hatten oft den Fall, dass langzeitarbeitslose Personen nach ihren abgeschlossenen Gesundheitsmaßnahmen angefangen haben sich zu bewerben. Sie haben gesagt: Wo kann ich einen Job finden? Ich bin doch jetzt wieder so weit."

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Dr. Frank Nitzsche
Tel.: 02041 767-157
f.nitzsche@gib.nrw.de

KONTAKTE
Martin Hanewinkel
Jobcenter Kreis Warendorf
Sachgebietsleiter aktivierende Leistungen
Waldenburger Straße 2
48231 Warendorf
Tel.: 02581 53-5700
martin.hanewinkel@kreis-warendorf.de

Klaus Feldmann
Jobcenter Kreis Warendorf
Teamleitung Integrationsleistungen Beckum
Alleestr. 72 – 74
59269 Beckum
Tel.: 02581 53-5716
Klaus.Feldmann@kreis-warendorf.de

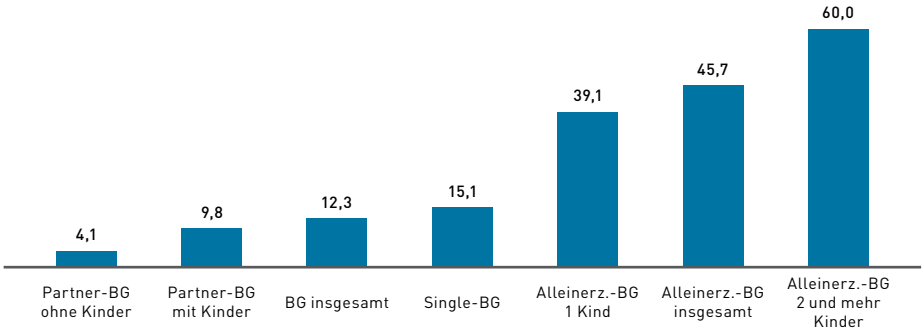
AUTOR
Paul Pantel
Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de

Alleinerziehende im SGB II

Statistische Zahlen, regionale Unterschiede und Perspektiven

Die mit Abstand höchste SGB II-Hilfequote aller Bedarfsgemeinschaften (BG) weisen die Alleinerziehenden-BG auf. Insgesamt ist knapp ein Achtel (12,3 %) aller Bedarfsgemeinschaften in Nordrhein-Westfalen auf Unterstützungsleistungen nach dem SGB II angewiesen. Bei Alleinerziehenden liegt die Quote bei knapp 46 %. Wenn zwei und mehr Kinder zu versorgen sind, erreicht sie sogar 60,0 % (vgl. Abb. 1). Denn Alleinerziehende haben oftmals Schwierigkeiten, ein bedarfsdeckendes Einkommen für sich und ihre Kinder zu erwirtschaften, nicht zuletzt da sie sich neben der Erwerbstätigkeit zugleich um die Kindererziehung kümmern müssen.

Abb. 1: SGB II-Hilfequoten* nach BG-Typ, NRW, Jahresdurchschnitt 2015 (in %)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung
* Die Hilfequoten nach BG-Typ werden aus der Anzahl der SGB II-Bedarfsgemeinschaften eines bestimmten Typs (z. B. BG Alleinerziehender mit einem Kind) bezogen auf die entsprechenden Familien und Lebensformen in Privathaushalten (z. B. Familien Alleinerziehender mit einem Kind) berechnet

Alleinerziehende sind eine bedeutsame Zielgruppe im SGB II. 13 % aller erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (ELB) in Nordrhein-Westfalen sind alleinerziehend (Stand Sept. 2016/Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2017). Überproportional viele Alleinerziehende im SGB II-Leistungsbezug sind erwerbstätig – 32,6 % gegenüber 26,3 % bei nicht alleinerziehenden erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (Stand 2015) –, sie kommen oftmals aber nicht aus dem SGB II-Bezug heraus. Denn von den erwerbstätigen Alleinerziehenden ist nur ein sehr kleiner Teil in einem regulären, sozialversicherungspflichtigen Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis tätig, nämlich 7,7 %. Ein sehr viel größerer Teil (39,4 %) arbeitet in Teilzeit, 40,2 % sogar ausschließlich in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis, also in einem Minijob bzw. einem 450-Euro-Job.

Dabei zeigen sich allerdings große Unterschiede zwischen alleinerziehenden Männern und Frauen. Männer sind häufiger in sozialversicherungspflichtiger Vollzeit beschäftigt oder selbstständig tätig. Dafür fällt bei den Männern der Anteil der sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigten deutlich niedriger aus als bei den Frauen. Der Anteil der geringfügig Beschäftigten unterscheidet sich zwischen den Geschlechtern dagegen kaum.

Die absoluten Zahlen werden stark davon beeinflusst, dass es ungleich mehr alleinerziehende Frauen als Männer gibt. Von allen alleinerziehenden erwerbsfähigen Leistungsbeziehenden sind rund 94 % Mütter mit Kindern, nur gut 6 % machen die alleinerziehenden Väter aus.

Richtet man den Blick auf die Integrationen von Alleinerziehenden in den Arbeitsmarkt, so zeigt sich, dass 27.748 alleinerziehende ELB im Zeitraum Januar 2015 bis Dezember 2015 integriert werden konnten (nach § 48 a SGB II). Die Integrationsquote der Alleinerziehenden von 17,9 % bleibt allerdings hinter der Integrationsquote der erwerbsfähigen Leistungsbeziehenden insgesamt (22,2 %) zurück. Das liegt unter anderem daran, dass ein Teil der Alleinerziehenden aufgrund familiärer Verpflichtungen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung steht. Ein weiterer Grund liegt darin, dass viele Alleinerziehende bereits kontinuierlich in Erwerbstätigkeit integriert sind und somit nicht als „neue“ Integration gezählt werden können. Da sie dabei jedoch oftmals kein bedarfsdeckendes Einkommen erwirtschaften, können sie den Leistungsbezug nicht verlassen.

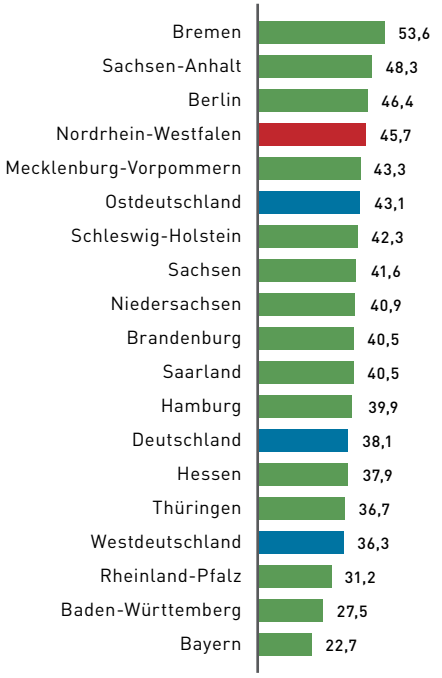
Im Zeitraum Januar 2015 bis Dezember 2015 wurden in Nordrhein-Westfalen 24.583 alleinerziehenden ELB in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse integriert; davon waren 16.923 Alleinerziehende auch kontinuierlich integriert, das heißt: sie waren in den sechs nachfolgenden Monate sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Die Quote beträgt für die Alleinerziehenden 68,8 % und liegt damit nahezu 10 Prozentpunkte höher als die Quote kontinuierlicher Integrationen für alle ELB (59,0 %). Allerdings reichen die aufgenommenen und oft auch längerfristig

gehaltenen Beschäftigungsverhältnisse der Alleinerziehenden oftmals nicht aus, um den eigenen Bedarf und den der Kinder in der Bedarfsgemeinschaft selbstständig zu decken und damit den Leistungsbezug zu verlassen (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2017).

Wenn erwerbsfähige Leistungsberechtigte drei Monate nach einer Integration nicht mehr im Regelleistungsbezug SGB II sind, wird dies als bedarfsdeckende Integration bezeichnet. Im Zeitraum von Januar 2015 bis Dezember 2015 wurden in NRW 9.106 Alleinerziehende bedarfsdeckend integriert. Die Quote fällt für die Alleinerziehenden mit 32,8 % deutlich niedriger aus als für die erwerbsfähigen Leistungsberechtigten insgesamt, bei denen 46,0 % aller Integrationen auch bedarfsdeckend waren (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2017). Ein Grund hierfür liegt in dem oftmals geringen zeitlichen Umfang der durch Alleinerziehende aufgenommenen Beschäftigungen.

Das Land Nordrhein-Westfalen ist von der Herausforderung hilfebedürftiger Alleinerziehender in besonderer Weise betroffen. Mit 45,7 % weist NRW die vierthöchste Hilfequote von Alleinerziehenden unter den Bundesländern auf (vgl. Abb. 2). Betrachtet man die Entwicklung im zeitlichen Verlauf wird deutlich: Die SGB II-Hilfequote von Alleinerziehenden und ebenso die absolute Zahl der Alleinerziehenden-BG in Nordrhein-Westfalen stagnieren seit Jahren auf hohem Niveau. Die Hilfequote ist von 2008 bis 2015 geringfügig von 47,1 % (2008) auf 45,7 % (2015) zurückgegangen. Die absolute Zahl der Alleinerziehenden-BG ist im selben Zeitraum von rund 154.500 auf rund 159.000 Bedarfsgemeinschaften leicht gestiegen.

Abb. 2: SGB II-Hilfequoten von Alleinerziehenden-BG nach Ländern, Jahresdurchschnitt 2015 (in %)



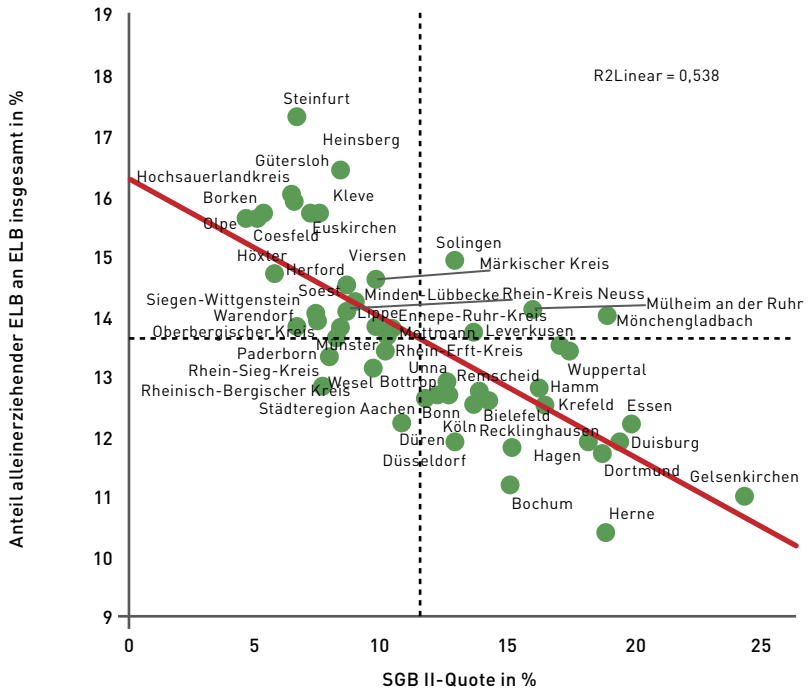
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Darstellung

Die Situation stellt sich regional allerdings sehr unterschiedlich dar. Es zeigt sich: Wo die SGB II-Quote hoch ist, fällt der Anteil der Alleinerziehenden an allen ELB niedrig aus, dort, wo die SGB II-Quote gering ist, gibt es einen hohen Anteil Alleinerziehender an den ELB im Grundsicherungsbezug. Die Anteilswerte Alleinerziehender in den Jobcentern liegen zwischen 10,4 % in Herne und 17,3 % in Steinfurt (vgl. Abb. 3). Ausschlaggebend hierfür sind die regionalen Arbeitsmarktbedingungen. Sie beeinflussen zugleich auch die Integrationschancen der alleinerziehenden ELB. Die Streuung der Integrationsquoten Alleinerziehender über die Jobcenter ist beträchtlich. Die Werte reichen im Minimum von 13,4 % in Duisburg bis zu maximal 26,6 % im Kreis Höxter.

Es gibt also auf der einen Seite Regionen mit eher günstigen Arbeitsmarktbedingungen und geringer SGB II-Hilfebedürftigkeit, in denen die Alleinerziehenden einen vergleichsweise großen Anteil aller Leistungsbeziehenden ausmachen und eine quantitativ besonders bedeutsame Zielgruppe für die Jobcenter darstellen. Die Integrationsquoten der Alleinerziehenden sind hier aufgrund der günstigen Arbeitsmarktsituation vergleichsweise hoch. Auf der anderen Seite gibt es Jobcenter mit eher ungünstigen Arbeitsmarktbedingungen und hoher SGB II-Hilfebedürftigkeit in der Bevölkerung, insbesondere die Großstädte des Ruhrgebietes. Die Alleinerziehenden machen hier nur einen vergleichsweise kleinen Anteil der SGB II-Hilfebedürftigen aus, im Vordergrund stehen dort eher die Integrationsschwierigkeiten aufgrund von geringer Bildung und möglicherweise zusätzlichen Vermittlungshemmnissen vor dem Hintergrund einer angespannten Arbeitsmarktsituation. Die Zielgruppe der Alleinerziehenden ist dort im Verhältnis kleiner, die Schwierigkeiten, sie erfolgreich in Beschäftigung zu integrieren, sind aber angesichts der insgesamt ungünstigen Arbeitsmarktsituation deutlich größer.

Insgesamt unternehmen die nordrhein-westfälischen Jobcenter – entsprechend der Größe dieser Zielgruppe – zum Teil leicht überproportionale Anstrengungen, um Alleinerziehende mithilfe arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zu fördern. Tabelle 1 auf Seite 23 zeigt, dass Alleinerziehende von vielen Maßnahmen überdurchschnittlich profitieren. Am häufigsten sind sowohl bei allen Maßnahme-Teilnehmenden als auch bei den alleinerziehenden Personen die Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung. Hier liegt die Förderquote aller arbeitsuchenden ELB bei

Abb. 3: SGB II-Quote und Anteil alleinerziehender ELB an ELB insgesamt, Jobcenter Nordrhein-Westfalen, Jahresdurchschnitt 2015 (in %)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung und Darstellung

4,47 %. Die alleinerziehenden ELB liegen mit einer Quote von 4,54 % leicht darüber. Besonders häufig profitieren Alleinerziehende zudem von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung. Die entsprechende Förderquote fällt mit 3,00 % deutlich höher aus als in der Gruppe der arbeitsuchenden ELB insgesamt (1,94 %). Die kommunalen Eingliederungsleistungen – hierzu gehören unter anderem Angebote zur Kinderbetreuung – kommen den alleinerziehenden ELB ebenfalls überdurchschnittlich häufig zugute: Die Förderquote liegt mit 1,73 % über der Quote für die ELB insgesamt (1,45 %). Eine ausführliche statistische Analyse über „Alleinerziehende im SGB II in Nordrhein-Westfalen“ bietet das kürzlich erschienene gleichnamige Arbeitspapier der G.I.B.

Um an der hohen SGB II-Hilfebedürftigkeit Alleinerziehender etwas zu ändern, bedarf es zusätzlicher Anstrengungen. Im Rahmen des G.I.B.-Lohnhallengesprächs „Arbeitsmarktchancen für Alleinerziehende“ am 31.01.2017 in Bottrop haben Vertreterinnen und Vertreter aus der Praxis Handlungsbedarfe in unterschiedlichen Bereichen benannt:

- Die Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung und der gesellschaftlichen Anerkennung der besonderen Situation Alleinerziehender ist Voraussetzung dafür, dass (soziale) Teilhabe gelingen kann und die Belange Alleinerziehender stärker berücksichtigt werden. Eine wichtige Verbesserung für Alleinerziehende markieren die kürzlich beschlossenen Änderungen beim Unterhaltsvorschuss.
- Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen für die gezieltere Nutzung der Potenziale Alleinerziehender durch eine familienbewusste Personalpolitik (wie vollzeitnahe Teilzeitangebote, Urlaubsplanung in Schulferien u. a.) sensibilisiert werden.
- Zur Förderung Alleinerziehender sollten die vielfältigen verfügbaren arbeitsmarktpolitischen Instrumente eingesetzt werden. Es braucht ganzheitliche Unterstützungsangebote, die zu Förderketten verknüpft werden.
- Es muss mehr Transparenz hergestellt werden über die bestehenden Hilfe- und Bildungsangebote, die es für die Zielgruppe der Alleinerziehenden jeweils vor Ort schon gibt.
- Einen besonderen Unterstützungsbedarf weisen Alleinerziehende bei Kinderbetreuungsangeboten auf. Um alleinerziehenden Müttern und Vätern die Möglichkeit zu geben, bedarfsdeckendes Einkommen zu erwirtschaften, sind gesicherte, bezahlbare und flexible Betreuungsangebote unerlässlich.

Dabei bedarf es nicht nur des Engagements der Jobcenter, sondern auch der Anstrengungen der Kommunen, der Träger der Jugendhilfe, von Unternehmen, Arbeitsagenturen und weiterer Akteure auf der regionalen und der überregionalen Ebene.

Es gibt hierfür bereits eine Reihe guter Praxis-Beispiele, die unter anderem beim Lohnhallengespräch der G.I.B „Arbeitsmarktchancen für Alleinerziehende“ 2017 vorgestellt wurden. Zum Beispiel folgende vier Projekte, die sich in inhaltlicher Ausrichtung und Finanzierung unterscheiden:

- Das „Quali Café Eins Plus“, ein quartiersbezogenes Projekt im Rahmen von „Starke Quartiere – starke Menschen“

AUTOREN
Jan Amonn, Tel.: 02041 767-162
j.amonn@gib.nrw.de
Pauline Blumental, Tel.: 02041 767-807
p.blumental@gib.nrw.de

Tabelle 1: Bestand an Teilnehmenden ausgewählter arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen an arbeitsuchenden ELB, NRW, Jahresdurchschnitt 2015

	Bestand an TN	Förderquote in %	Bestand an alleinerziehenden TN	Förderquote Alleinerziehende in %
Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung	37.424	4,47	4.895	4,54
Arbeitsgelegenheiten	20.264	2,42	1.895	1,76
Förderung der beruflichen Weiterbildung	16.276	1,94	3.232	3,00
Kommunale Eingliederungsleistungen	12.161	1,45	1.870	1,73
Eingliederungszuschuss	6.851	0,82	730	0,68
Freie Förderung SGB II	5.058	0,60	485	0,45
Einstiegsgeld bei abhängiger sv-pflichtiger Erwerbstätigkeit	4.154	0,50	796	0,74
Außerbetriebliche Berufsausbildung	3.672	0,44	379	0,35

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung und Darstellung

(SQSM). Dieses Projekt richtet sich an alleinerziehende Frauen im Stadtteil Königsborn Süd-Ost der Stadt Unna. Im Fokus steht die Vereinbarkeit von Erziehungsaufgaben und beruflicher Entwicklung. Dabei werden die Frauen bei der beruflichen Planung und Qualifizierung ebenso unterstützt wie bei der Aufnahme sozialer Kontakte durch die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen. Die Kinderbetreuung wird währenddessen durch einen Träger gewährleistet. Das Projekt wird vom IN VIA e. V. in Zusammenarbeit mit der Stadt Unna umgesetzt und durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Nord-rhein-Westfalen finanziert.

- Das Modellprojekt „Sonne, Mond und Sterne – ergänzende Kinderbetreuung“ Das Modellprojekt bietet Unterstützung für berufstätige Alleinerziehende durch bedarfsgerechte und flexible Betreuung als Ergänzung zu bestehenden Betreuungsangeboten. Zum Programm gehören auch Beratung und Coaching der Eltern, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufrechtzuerhalten. Das Projekt wird derzeit neben Berlin und Mainz auch in Essen durch den Verband allein erziehender Mütter und Väter Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V. (VAMV NRW) umgesetzt. Gefördert wird es über die Walter-Blüchert-Stiftung, ergänzt durch die gemeinnützige Stiftung für kompetente Elternschaft und Mediation.
- Die NRW-Landesinitiative „Netzwerk W – Wiedereinstieg“. Diese Initiative hat es sich zum Ziel gesetzt, Alleinerziehende bei dem Wiedereinstieg in den Beruf zu unterstützen. Die Gleichstellungsstelle der Stadt Herne setzt in diesem Rahmen darauf, Alleinerziehende umfassend zu informieren und ganzheitlich zu beraten. Daneben steht aber auch die Sensibilisierung potenzieller Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im Fokus. In Kooperation mit dem Netzwerk W in Bochum werden Veranstaltungen durchgeführt, bei denen Alleinerziehende und Unternehmen zusammengebracht werden.
- Das Projekt „Arbeiten an den Bedientheken des Lebensmitteleinzelhandels – eine Initiative zur Deckung des Fachkräftebedarfs“. Das Projekt wird durch den ESF und das Land NRW finanziert. Hinzu kommen Mittel der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter in Dortmund, im Kreis Unna und in Hamm sowie Eigenmittel des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland. Kooperationspartnerin des Trägers ist die Soziale Innovation GmbH. Ziel des Projektes ist es einerseits, insbesondere arbeitsuchende Frauen für eine dauerhafte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel zu qualifizieren, andererseits die Rahmenbedingungen in den Betrieben so zu entwickeln, dass sie mit familiären Verpflichtungen zu vereinbaren sind. Dadurch soll das Fachkräftepotenzial von unzureichend qualifizierten Frauen mit Familienverantwortung herangezogen werden. Die Förderung verknüpft damit die Qualifizierung und Vermittlung arbeitsuchender Personen mit der Entwicklung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodellen in den beteiligten Betrieben.

Die hier skizzierten Projekte stehen beispielhaft für weitere Maßnahmen, die Alleinerziehende bei der beruflichen und persönlichen Lebensgestaltung unterstützen können. Einige weitere Beispiele sind auf der Internetseite der G.I.B. dokumentiert (http://www.gib.nrw.de/themen/wege-der-arbeit/beruf-und-familie/daten-und-berichte). Solche Angebote stellen bisher dennoch eher die Ausnahme dar, sie werden allerdings als „Regelangebote“ und in einem quantitativ größeren Umfang benötigt, wenn die SGB II-Hilfebedürftigkeit von Alleinerziehenden entscheidend vermindert werden soll.

Öffentliche Investition und Beschäftigungsförderung

Die Stadt Köln ist mit dem Stadtverschönerungsprogramm und „Win-Win“ erfolgreich

Die kommunale Beschäftigungsförderung in Köln hat eine lange Geschichte. Die gleichnamige Abteilung der Stadt wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Das „Stadtverschönerungsprogramm“, das erste kommunale Beschäftigungsförderungsprogramm der Stadt, ins Leben gerufen vor dem Hintergrund der aufkommenden Jugendarbeitslosigkeit, existiert sogar schon seit 1983. Der Leitgedanke schon damals: Es ist besser, Geld in Beschäftigung und Aktivierung zu stecken, als Arbeitslosigkeit zu finanzieren.

Und eine weitere Idee steckte hinter dieser Initiative: Eine Großstadt, die jährlich hunderte Millionen in Infrastruktur und Dienstleistungen investiert – investieren muss, um handlungsfähig zu bleiben, – könnte doch mit einem Teil dieser Aufträge auch Langzeitarbeitslose betrauen. Dann hätte man quasi zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Die städtische Infrastruktur wird verbessert und gleichzeitig werden arbeitslose Menschen beschäftigt, qualifiziert und damit an den ersten Arbeitsmarkt herangeführt. Außerdem kann die Stadt so auch noch Sozialausgaben einsparen.

Allerdings gilt es dabei, einige Schwierigkeiten zu umschiffen. Denn das Vergaberecht lässt aus Gründen der Wettbewerbsneutralität eine gezielte Beauftragung bestimmter Zielgruppen nicht einfach so zu, und Programme der Arbeitsverwaltung für Langzeitarbeitslose, wie zum Beispiel Arbeitsgelegenheiten (AGH), schließen Qualifizierungsanteile ausdrücklich aus. In Köln fanden die Arbeitsmarktakteuer aber auch dafür eine Lösung.

Das Stadtverschönerungsprogramm startete mit einem Etat von rund sieben Millionen D-Mark und über 800 Teilnehmenden. Der Rat der Stadt wählte zur Umsetzung des Programms zunächst vier Träger aus, die sich schon zuvor für Jugendliche engagiert hatten, nämlich der Ehrenfelder Verein für Arbeit und Qualifizierung (EVA gGmbH), den Internationalen Bund Arbeitsprojekt (IB), die Jugendhilfe Köln e. V. und die Ökobau gGmbH. Später kamen noch die städtische Kölner Gesellschaft für Arbeits- und Berufsförderung hinzu sowie der Zug um Zug e. V.

Der Ansatz im Stadtverschönerungsprogramm ist kurz gefasst folgender: Jobcenter wählen Teilnehmende im SGB II-Leistungsbezug aus. Beschäftigungsträger beschäftigen und qualifizieren die Teilnehmenden auf der Basis von AGHs, teilweise auch auf der Basis anderer Förderinstrumente. Die Arbeitsmarktförderung der Stadt finanziert die Qualifizierung der Teilnehmenden, akquiriert die Aufträge, stellt also sicher, dass die sechs Träger, die per Ratsbeschluss im Stadtverschönerungsprogramm tätig sind, ihren Beschäftigungs- und Qualifizierungsauftrag im Rahmen dieser Projekte auch wahrnehmen können und begleitet die Projekte bis zur Bauabnahme, unter anderem mit eigenen Architekten.

Abteilung Arbeitsmarktförderung akquiriert städtische Aufträge

Jörg Gerhards, der bei der kommunalen Arbeitsmarktförderung für das Stadtverschönerungsprogramm zuständig ist, verbringt also einen Teil seiner Arbeitszeit damit, bei den verschiedenen Dienststellen der Stadt anzufragen, ob sie Arbeiten zu vergeben haben, die für das Stadtverschönerungsprogramm geeignet sind. Er

steht in engem Kontakt mit den Trägern, kennt genau deren Strukturen, weiß, welche Arbeitsgruppen es bei welchem Träger gibt, in welchen Gewerken sie Menschen beschäftigen und qualifizieren können und vor allem auch, wo zurzeit Kapazitäten frei sind. Auf dieser Grundlage akquiriert er die städtischen Aufträge. Nach einem Ratsbeschluss können die Aufträge dann in „freihändiger Einzelvergabe“, also ohne öffentliche Ausschreibung, vergeben werden.

Die Träger decken zahlreiche Gewerke ab. So gehören zum Portfolio der EVA gGmbH Maler- und Metallarbeiten sowie Garten- und Landschaftsbau. Der Zug um Zug e. V. ist im Stadtverschönerungsprogramm mit seiner Textil- und seiner Holzwerkstatt aktiv. Beim Internationalen Bund werden AGH-Teilnehmende im Garten- und Landschaftsbau, in einer Malerwerkstatt, in der Grünpflege, in der Kantine und der Verwaltung eingesetzt. Die Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger vermitteln den Teilnehmenden durch fachliche Schulung und Qualifizierung sowie Beschäftigung in verschiedenen Gewerken und Tätigkeitsbereichen wichtige handwerkliche Kompetenzen.

Darüber hinaus entstehen durch die Teilnahme am Stadtverschönerungsprogramm soziale Kontakte und auch Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern. Wichtig ist, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht in einer künstlichen Übungsumgebung lernen, sondern auf realen Baustellen in öffentlichen und sozialen Einrichtungen wie zum Beispiel Schulen und Kindertagesstätten, Parkanlagen oder gemeinnützigen Vereinen. Dort erleben sie den „echten“ Arbeitsalltag mit seinen vielschichtigen Herausforderungen.

Ein solches Programm funktioniere letztendlich aber nur, wenn die Qualität der Arbeiten stimme und die Kunden mit den ausgeführten Arbeiten zufrieden seien, sagt Jörg Gerhards. Und das sei der Fall. „Die Zufriedenheit ist sogar meistens höher, als wenn Firmen des ersten Arbeitsmarktes für die gleichen Gewerke tätig werden.“ Und auch die Bildungsträger zeigen sich mit dem Stadtverschönerungsprogramm sehr zufrieden. „Im Rahmen des Programms können die Teilnehmenden produktiv und sinnvoll tätig werden, was bei anderen Vergabemaßnahmen nicht mehr möglich ist“, sagt Dr. Martin Schmitz, Geschäftsführer beim Zug um Zug e. V. „Dass das Programm nicht nur eine kurzfristige Spielwiese ist, sondern eine langfristige, verlässliche Maßnahme, ist für alle Beteiligten gut.“

Gabriele Schulze, Geschäftsführerin der EVA gGmbH, sieht es als besonders wichtig an, dass man den Teilnehmenden durch den Qualifizierungsanteil in dem Programm ein neues Selbstwertgefühl vermitteln kann. „Gerade wenn junge Leute erkennen, dass die Tätigkeiten, die sie gelernt haben, ein Weg sind, auf dem sie weitergehen können, ist das ein ungeheurer Gewinn.“

Diesen Qualifizierungsanteil, der in AGH gesetzlich aktuell eigentlich nicht vorgesehen ist, bezahlt die Stadt Köln und ergänzt damit die vom Jobcenter finanzierten AGH. Während AGH normalerweise auf ein halbes Jahr befristet sind, können sie darüber hinaus im Rahmen des Stadtverschönerungsprogramms auf bis zu zwei Jahre ausgedehnt werden. Dazu haben Jobcenter und Stadt einen Kooperationsvertrag geschlossen. Für jedes Projekt gibt es eine gemeinsame Kalkulation.

Arbeitskreis Zusätzlichkeit

Ein wichtiges Kriterium bei der Auftragsvergabe: Es müssen Arbeiten sein, die das Prädikat „zusätzlich“ verdienen, also Ar-

beiten, die man nicht an die freie Wirtschaft vergeben würde. „Das ist der besondere Balanceakt unserer Arbeit“, sagt Jörg Gerhards. „Auf der einen Seite die Kammern, die genau auf diese Zusätzlichkeit achten. Auf der anderen Seite die Träger, die durchgängig Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder erwarten.“

Wie aber ist die Zusätzlichkeit genau definiert? Während früher im Rahmen von AB-Maßnahmen die Arbeiten auch einfach vorgezogen sein konnten, zum Beispiel, wenn Anstriche aus Schönheitsgründen früher durchgeführt wurden, als turnusmäßig geplant, ist das bei AGH heute nicht mehr zulässig. Heute ist die Zusätzlichkeit je nach Förderprogramm unterschiedlich definiert. Dabei werden bei AGH die strengsten Kriterien angelegt. „Sie sind so eng gefasst, dass die Arbeit im Grunde genommen überflüssig sein muss“, sagt Sigrid Gramm, Abteilungsleiterin der kommunalen Arbeitsmarktförderung.

In Köln wacht darüber der „Arbeitskreis Zusätzlichkeit“, der aus Vertretern der Arbeitsmarktpartner, Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft, IHK, Gewerkschaftsvertretung, Jobcenter, Agentur für Arbeit, Gesamtpersonalrat der Stadt und den wirtschaftspolitischen Sprechern der Ratsfraktionen besteht. Dieser Arbeitskreis ist bisher bundesweit einmalig. Er begutachtet jede einzelne AGH, die Träger in Köln beantragen. Für jede dieser AGH muss sehr detailliert beschrieben werden, woraus die Tätigkeit besteht: Gewerk, Baustelle, Arbeitsstelle, Einsatzort, Arbeitsumfang, Aufgabengebiet. Der Arbeitskreis Zusätzlichkeit bewertet dann die Wettbewerbsneutralität jeder AGH. Es gibt keine AGH gegen sein Votum.

„Wenn eine Wand in einem Kindergarten weiß gestrichen wird, ist das ein Erhaltungsaufwand, der nicht als zusätzlich definiert ist. Wenn die Wand mit bunten Blümchen hübscher gestaltet wird, also etwas gemacht wird, was eigentlich nicht unbedingt notwendig ist, ist das zusätzlich und wird dann auch akzeptiert“, gibt Sigrid Gramm ein praktisches Beispiel.

Restaurierung denkmalgeschützter Objekte

Das Prinzip der Zusätzlichkeit gilt generell auch für das im Jahr 2008 aus der Taufe gehobene Programm „Win-Win für Köln“, bei dem es darum geht, denkmalgeschützte Objekte im Eigentum der Stadt für die öffentliche Nutzung wieder herzurichten. Das geschieht unter Einbeziehung des ersten Arbeitsmarktes, also von Unternehmen der freien Wirtschaft, denn die Träger können nicht alle Baugewerke abdecken. Insgesamt stellt die Stadt 4,5 Millionen Euro für dieses Programm zu Verfügung.

Auch hier sind Langzeitarbeitslose im Rahmen von AGH im Einsatz, auch hier werden sie nicht nur beschäftigt, sondern auch qualifiziert.

Der Begriff der Zusätzlichkeit ist weiter gefasst. „Im Rahmen von „Win-Win für Köln“ ist die Zusätzlichkeit grundsätzlich gegeben, weil ansonsten viele dieser denkmalgeschützten Objekte in ihrem schlechten Zustand verbleiben würden und die Stadt nur das Allernotwendigste zu ihrem Erhalt täte“, erklärt Sigrid Gramm. Alle Projekte im Rahmen von Win-Win sind in puncto Zusätzlichkeit also unbedenklich.

Während es sich im Rahmen des Stadtverschönerungsprogramms mehr um kleinere Arbeiten handelt, die mehr oder weniger im Verborgenen ablaufen, geht es bei „Win-Win für Köln“ um öffentlich bekannte Objekte mit einer gewissen Strahlkraft. Zurzeit wird zum Beispiel am Rheinpark-Cafe auf dem ehemaligen Bundesgartenschaugelände und am Thurner Hof, einem dreigeschossigen Fachwerkhaus aus dem 16. Jahrhundert in Köln-Dellbrück, gearbeitet.

Solche Projekte bieten ein breites Spektrum an Gewerken, in denen die Teilnehmenden qualifiziert werden können. Die Arbeiten am Thurner Hof umfassen zum Beispiel die Entkernung des Herrenhauses, die Sanierung der tragenden Elemente, den Einbau neuer Heizungs-, Sanitär- und Elektroanlagen, eine komplette Renovierung mit neuen Bodenbelägen und Wandanstrichen und die Restaurierung der Fassade. Dach und Fenster erhalten einen Wärmeschutz, im Außenbereich wird eine neue Rettungszufahrt angelegt. Zu den Restaurierungsarbeiten im Rheinpark Café gehören die Entkernung sowie die Schadstoffbeseitigung im Objekt, der Einbau eines Aufzugs zur barrierefreien Nutzung, die Erneuerung aller sanitären Einrichtungen sowie der Gebäudetechnik, Heizung, Brandschutz und Wärmedämmung. Außerdem werden die Räume durch Teilungsmöglichkeiten sowie die Verbesserung der Gestaltung aller Außenterrassen vielseitig nutzbar gemacht.

Nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen wird ein ganzjähriger Betrieb des Cafés möglich sein, in dessen Rahmen auch für die Zukunft die Qualifizierung und Beschäftigung von arbeitslosen Men-

schen vorgesehen ist. Das Rheinpark-Café ist somit das erste WIN-WIN Projekt, das nach Abschluss der Baumaßnahmen als dauerhaftes Beschäftigungsförderungsprojekt erhalten bleibt.

„Win-Win bedeutet, dass auf der einen Seite die Langzeitarbeitslosen Gewinner sind, die in den Projekten qualifiziert werden, auf der anderen Seit ist auch die Stadt Köln mit ihren Bürgerinnen und Bürgern Gewinner, die danach diese Objekte wieder nutzen kann“, so Jörg Gerhards. Darüber hinaus profitieren auch die Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes, die aus diesem Programm Aufträge, zum Beispiel im Sanitär- und Elektrobereich, über normale Ausschreibungsverfahren bekommen, die die Stadt ohne das Programm zur Arbeitsmarktförderung nicht vergeben hätte.

Insgesamt machten die an die Träger vergebenen Aufträge im Rahmen des Stadtverschönerungsprogramms und Win-Win deutlich unter einem Prozent des gesamten Auftragsvolumens der Stadt Köln an das Bauwesen aus, verdeutlicht Jörg Gerhards. Deshalb sei auch kein Murren der Maler-Innung oder anderer Branchen zu vernehmen, wenn es um diese Programme gehe. Darüber hinaus seien viele der Arbeiten für Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes vom Umfang oder den Rahmenbedingungen einfach nicht interessant. Das ist auch die Erfahrung von Dr. Martin Schmitz. „Real nehmen wir niemandem Arbeit weg. Für die Aufträge, die an uns vergeben werden, gibt es keine anderen Bewerber – oder nur solche, die sich durch unzulängliche Arbeiten bei früheren Projekten selbst disqualifiziert haben.“

Neues kommunales Beschäftigungsförderungsprogramm

Vor dem Hintergrund, dass selbst in Zeiten einer sehr guten Konjunktur eine Verfestigung der sogenannten Sockelarbeitslosigkeit zu beobachten ist und dass das Stadtverschönerungsprogramm in den letzten Jahren auf einen Umfang von ca. 720.000 Euro bei aktuell rund 300 Teilnehmenden gekürzt wurde, hat die Stadt Köln Ende des vergangenen Jahres ein neues „Kommunales Beschäftigungsförderungsprogramm“ auf den Weg gebracht. „Die Idee dabei ist, Mittel aus dem Sozialhilfeetat, konkret aus den Kosten der Unterkunft, umzuschichten und damit Arbeit statt Arbeitslosigkeit zu finanzieren“, erklärt Sigrid Gramm. Dieses Programm ist im vergangenen halben Jahr unter Federführung des Amtes für Wirtschaftsförderung entwickelt worden. Hilfe leistet eine Lenkungsgruppe, zu der innerstädtische Experten, die Kammern, aber auch erfahrene Beschäftigungsträger gehören.

Drei unterschiedliche Strategien sieht das neue Programm vor. Die erste: Die Stadt oder die Kölner Gesellschaft für Arbeits- und Berufsförderung (KGAB) stellt selber Menschen ein, die Aufgaben übernehmen, die die Stadt normalerweise durchführt – z. B. Grünflächenpflege. Die zweite: Die Stadt schreibt Arbeiten, ähnlich wie beim Win-Win-Programm aus, es müssen aber soziale Aspekte berücksichtigt werden. Dieser neue Ansatz könnte also darin bestehen, Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes dabei finanziell zu unterstützen, bisherige SGB II-Beziehende einzustellen und sozialversicherungspflichtig zu beschäftigen. Die Vergabe von Aufträgen der Stadt wäre dann an dieses Modell gebunden. Als dritte Strategie bleibt für die Personengruppen, die man auf andere Weise nicht vermitteln kann, die Einbeziehung von Beschäftigungsträgern.

„Wichtig ist uns, dass ein Coaching mitgedacht wird“, sagt Sigrid Gramm. „Wir wissen zum Beispiel aus anderen Programmen, z. B. aus dem ÖgB-NRW-Programm, dass Menschen, die in Beschäftigung in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt sind, gerade in der Anfangsphase eine Begleitung brauchen, um sich zu stabilisieren. Und auch, dass Arbeitgeber ebenfalls eine Begleitung brauchen, weil sie mit diesem besonderen Personenkreis nicht immer umgehen können und das Arbeitsverhältnis nicht selten an den ersten auftauchenden kleinen Problemen scheitert.“

Die Mittel für das neue kommunale Beschäftigungsförderungsprogramm sollen im September per Ratsbeschluss zur Verfügung gestellt werden. Die Zielgröße, die das Wirtschaftsförderungsamt im Auge hat, liegt bei 3 Millionen Euro pro Jahr, entsprechend etwa einem Prozent des Etats, den die Stadt jährlich für die Kosten der Unterkunft zur Verfügung stellt. Mit diesem Geld sollen vor allem die Lohnkostenzuschüsse und die Coaching-Maßnahmen finanziert werden.

Unter den Personen, die seit Längerem ohne Beschäftigung sind, seien Kompetenzen vorhanden, die in der Region vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs dringend benötigt würden, sagt Christopher Meier, Geschäftsführer im Geschäftsbereich Aus- und Weiterbildung der Industrie- und Handelskammer zu Köln (IHK.) Allerdings in erster Linie dann, wenn sie für die Unternehmen passgenau qualifiziert würden. Der Schwerpunkt müsse dabei auf abschlussorientierten bzw. berufs-

anschlussfähigen (Teil-)Qualifikationen liegen. Entsprechende Ansätze seien vielversprechend (s. Interview mit Jobcenter-Geschäftsführer Olaf Wagner zum Thema „Kölner Bildungsmodell“, Seite 29 ff.).

Christopher Meier sowie der Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer zu Köln, Dr. Ortwin Weltrich, glauben sogar, dass nur eine abgeschlossene Berufsausbildung die dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt gewährleisten kann. Arbeitsstellen für Helfer werden nach ihrer Einschätzung an Bedeutung verlieren. Im Hinblick auf den künftigen Fachkräftebedarf seien die Berufsfelder Bauhaupt- und Baunebengewerbe (einschließlich Holz), Metallgewerbe, Logistik, Handel und Gastronomie für systematische zertifizierte Teilqualifikationen bis hin zu einem Berufsabschluss geeignet.

Sie sprechen damit das im Rahmen des Bündnisses für Arbeit mit dem Jobcenter entwickelte „Kölner Bildungsmodell“ an. Die Teilnehmenden werden über AVGS (Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine) und Bildungsgutscheine gefördert. Es handelt sich um einen modularen Ansatz. Die Teilnehmenden erwerben bei Arbeitgebern des ersten Arbeitsmarktes über einen längeren Zeitraum von den Kammern zertifizierte Teilqualifikationen, die im Idealfall bis zu einem vollwertigen Berufsabschluss führen können. Die Erfolge, die man bisher im Rahmen des „Kölner Bildungsmodells“ erzielt hat, stimmen Dr. Ortwin Weltrich optimistisch. Inzwischen haben die ersten Teilnehmer ihre Gesellenprüfungen bestanden, im Juli 2017 erhielten rund 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Zertifikat für bestandene Ausbildungsbausteine. Für Christopher Meier ein Beleg dafür, dass sich die Zusammenarbeit im Netzwerk der Arbeitsmarktpartner in Köln äußerst erfolgreich gestaltet. „Eine eng verzahnte Kooperation ist bei der Integration von Menschen, die es schwerer haben – beispielsweise, weil sie seit Längerem ohne Beschäftigung sind –, aber auch notwendig.“

Nichtsdestotrotz sprechen sich sowohl die städtische Beschäftigungsförderung also auch die Bildungsträger für eine dauerhafte öffentliche Förderung eines zweiten Arbeitsmarktes aus. Allein wenn man sich die Dimension der Möglichkeiten der Stadt ansehe – durch das neue Kommunale Beschäftigungsförderungsprogramm können ca. 150 bis 200 Personen gefördert werden, dem stehen zurzeit rund 22.000 langzeitarbeitslose Menschen in Köln gegenüber – sei eine umfangreiche Förderung durch Bundesmittel unbedingt wünschenswert.

Sigrid Gramm ist sich sicher: „Wenn man Größenordnungen erreichen will, die dann auch eine angemessene Wirkung in der Gesellschaft entfalten, wird das ohne eine Bundesfinanzierung oder eine andere Fokussierung der Mittel, die im Eingliederungstitel ja durchaus vorhanden sind, vielleicht auch durch eine andere Ausgestaltung der Arbeitsförderrichtlinie, nicht gelingen.“ Und weil die Wettbewerbsneutralität dann dadurch hergestellt wäre, dass jeder Arbeitgeber in Deutschland die Hilfe für diesen Personenkreis nutzen könnte, hätte sich nach Meinung von Sigrid Gramm auch endlich die leidige Diskussion über Wettbewerbsneutralität und Zusätzlichkeit erledigt.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Helmut Kleinen, Tel.: 02041 767-208
h.kleinen@gib.nrw.de
Dr. Frank Nitzsche, Tel.: 02041 767-157
f.nitzsche@gib.nrw.de

AUTOR
Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de

KONTAKTE

Abteilungsleiterin Arbeitsmarktförderung
Amt für Wirtschaftsförderung, Köln
Sigrid Gramm, Tel.: 0221 24319
sigrid.gramm@stadt-koeln.de

Stadtverschönerungsprogramm/
Win-Win für Köln
Jörg Gerhards, Tel.: 0221 221-23310
joerg.gerhards@stadt-koeln.de

Industrie- und Handelskammer zu Köln
Christopher Meier, Tel.: 0221 1640-6000
christopher.meier@koeln.ihk.de

Handwerkskammer zu Köln
Dr. jur. Ortwin Weltrich, Tel.: 0221 2022-218
weltrich@hwk-koeln.de

Zug um Zug e. V., Köln
Dr. Martin Schmitz, Tel.: 0221 973141-0
Dr.Martin.Schmitz@zugumzug.org

eva-gGmbH, Köln
Gabriele Schulze, Tel.: 0221 506092-0
post@evaggmbh.de

IB Arbeitsprojekt Köln
Katja Kanzler, Tel: 0221 98364-56
Katja.Kanzler@internationaler-bund.de

„Ich halte Arbeitsgelegenheiten und Qualifizierung für zwei Seiten einer Medaille."

Das Kölner „Stadtverschönerungsprogramm" und „Win-Win" für Köln verknüpfen kommunale Investitionen mit arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zur Beschäftigung, Qualifizierung und Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Zugleich wird mithilfe der Programme das Stadtbild der nordrhein-westfälischen Wirtschafts- und Kulturmetropole verschönert. Warum genau das dort funktioniert, erläutert Olaf Wagner, Geschäftsführer des Jobcenters in Köln, in diesem Interview.

G.I.B.: An welchen Schnittstellen ist das Kölner Jobcenter in die kommunalen Beschäftigungsprogramme eingebunden?

Olaf Wagner: Es gibt zwei zentrale Schnittstellen. Die eine ist der Personenkreis. Er rekrutiert sich aus SGB II-Leistungsempfängerinnen und -empfänger – damit ist das Jobcenter mit im Boot, auch in der Finanzierung. Im Stadtverschönerungsprogramm und bei „Win-Win für Köln" wird mit Arbeitsgelegenheiten (AGH) gearbeitet. Insofern ist das Jobcenter Köln seit vielen Jahren mit Menschen, Geld und einigem sonstigen Input an den Programmen beteiligt.

Was ich an Win-Win und dem Stadtverschönerungsprogramm interessant finde, ist, dass diese Programme von der Idee her eigentlich die ursprünglichste Form der Integrationsjobs darstellen. In Köln waren wir stolz darauf, AGH und Qualifizierung zu kombinieren – ich bin nach wie vor ein Verfechter dieser Idee –, aber das wurde gesetzlich untersagt.

Im Stadtverschönerungsprogramm und bei Win-Win hat sich die Idee erhalten, Menschen, die weit vom Arbeitsmarkt entfernt sind, in eine Tagesstruktur und eine wertschätzende Beschäftigung zu bringen, aber ihnen darüber hinaus berufliche Qualifikation an die Hand zu geben. In den meisten anderen Integrationsjobs geht das gar nicht mehr. Ich aber halte AGH und Qualifizierung für zwei Seiten einer Medaille.

G.I.B.: Welche Kosten trägt das Jobcenter genau und wie hoch ist die Summe?

Olaf Wagner: Als finanzielle Ressource bringt das Jobcenter die Maßnahmenkosten und die Mehraufwandsentschädigungen – das sind diese rund 1,30 Euro pro Arbeitsstunde – ein. Die Gesamtsumme liegt bei knapp 400.000 Euro. Sonstige Kosten, die die Stadt trägt, sind: rund 220 Euro Fallpauschale für den Träger, 400 Euro pro Teilnehmenden und Monat für Qualifizierung.

G.I.B.: Welche Bedeutung haben diese Programme quantitativ für das Jobcenter?

Olaf Wagner: Alles in allem sind 118.000 Kölnerinnen und Kölner auf SGB II-Leistungen angewiesen. Köln-weit gibt es insgesamt rund 1.500 AGH-Plätze. Zurzeit haben wir rund 100 bewilligte Plätze im Stadtverschönerungsprogramm. – Wenn man nur diese Zahlen betrachtet, könnte man sagen: ein Tropfen auf den heißen Stein. Das ist insofern falsch, als diese 100 Teilnehmenden durch die Stadt co-finanziert werden und wir dadurch die Möglichkeit haben, im Rahmen von AGH nicht nur zu beschäftigen, sondern auch zu qualifizieren. Natürlich würden wir uns davon mehr wünschen. Aber da muss man realistisch bleiben. Es muss die entsprechende Arbeit vorhanden sein, ein Co-finanzier usw. Insofern haben diese 100 Stellen eine besondere Bedeutung und sind in unserer Geschäftspolitik durchaus eine relevante Größe.

G.I.B.: Sie stellen den Qualifizierungsaspekt in den Vordergrund. Schicken Sie einen anderen Personenkreis in das Stadtverschönerungsprogramm als in die konventionellen AGH?

Olaf Wagner: In die Stadtverschönerungsprogramme werden natürlich Menschen gebracht, bei denen nach unserer Prognose die Wahrscheinlichkeit, dass sie eben durch diese Qualifizierung in einen Beruf einmünden, erhöht wird. Ich grenze es zu den allgemeinen AGH ab. Dort ist es häufig noch so, dass wir sagen: die Tagesstruktur tut dem Teilnehmenden gut. Wenn man so will, hat die allgemeine AGH sehr viel damit zu tun, sozial zu integrieren, dem Menschen durch Arbeit Wertschätzung und Struktur zu vermitteln und darauf mögliche berufliche Integrationsan-

Olaf Wagner, Geschäftsführer
Jobcenter Köln

strengungen langfristig aufzubauen. Das Stadtverschönerungsprogramm hat für uns dagegen einen ganz klaren beruflichen Bezug, es soll als Brücke in den Arbeitsmarkt dienen. Es besteht leider immer die Gefahr, dass AGH als so etwas wie eine Maßnahme aus „Rudis Resterampe“ missverstanden wird. Damit zerstöre ich ein sinnvolles Instrument des SGB II.

G.I.B.: Die kommunale Beschäftigung kann in Köln auf eine lange Geschichte zurückblicken. Was macht die besondere Qualität aus?

Olaf Wagner: Ein große Stärke in Köln ist, dass hier vorausschauend agiert wurde, weil man erkannt hat, dass Arbeitsmarkt und Sozialpolitik zusammengehören und sich frühzeitig mit der Verbindung der zwei Säulen – damals noch Sozialamt und Arbeitsamt – beschäftigt hat. Man ist das nicht nur organisatorisch angegangen, sondern über Maßnahmen, über Träger, über die gemeinsame Idee. Und die trägt in Köln nach wie vor. Ein zentrales Bindeglied ist für mich das SGB II, das ich, auch wenn das nicht populär ist, gerne gegen Kritik verteidige. Nicht, weil es die denkbar beste Lösung ist, aber weil es diese typisch deutschen Zuständigkeitshürden auflöst. In dieser Stadt ist es also gelungen, dass Arbeitsagentur bzw. Jobcenter und Stadt zusammenarbeiten, entsprechende Strukturen gefunden wurden und vor allen Dingen auch eine Haltung zueinander entwickelt haben. Neben dem Stadtverschönerungsprogramm gibt es viele andere Dinge wie kommunalflankierende Leistungen, die im Jobcenter verwaltet werden – einmalig in dieser Republik. Das ist, trotz der nicht einfacher gewordenen Rahmenbedingungen in Deutschland, unser Alleinstellungsmerkmal.

Das Stadtverschönerungsprogramm hat für uns einen ganz klaren beruflichen Bezug, es soll als Brücke in den Arbeitsmarkt dienen.

G.I.B.: Nun gibt es Kritiker des SGB II, die sagen, dass selbst bei sich gut entwickelnder Konjunktur ein verfestigter Sockel von Langzeitarbeitslosigkeit bestehen bleibt. Woran liegt es, dass sich nicht – sagen wir – 1.500 AGH mit einer echten Qualifizierung realisieren lassen?

Olaf Wagner: Selbstverständlich gibt es am SGB II viel zu kritisieren. Das fängt mit der Frage an: Ist der Mensch mit den Leistungen ausfinanziert oder liegen sie unterhalb des Existenzminimums? Ist es gerecht, dass Menschen 30 Jahre gearbeitet haben und so schnell ins SGB II fallen? Das sind wichtige gesellschaftliche Debatten, die geführt werden müssen. Aber: Jeden, der das SGB II massiv kritisiert, lade ich sehr herzlich ein, sich einmal anzusehen, wie die Menschen zu uns kommen, mit welcher Problemlage, mit welcher Motivation, mit welcher Lebensgeschichte. Auch das gehört für mich zu den Rahmenbedingungen. Die spannende Frage ist, ob ich das akademisch, wissenschaftlich löse oder ob es vereinfachte Zugänge braucht. Dazu gehört für mich die AGH. Aber auch da geht es um Rahmenbedingungen. AGH sind ja rechtlich eigentlich nur konform, wenn man Arbeit „spielt“. Wenn jemand in einer AGH als Hilfshausmeister arbeitet, darf er noch nicht mal eine Glühbirne wechseln. Das ist eine Rahmenbedingung, die ist grotesk. Ich glaube nicht daran, dass ein „dritter Arbeitsmarkt“, wenn er klug geplant und gut beobachtet wird, tatsächlich einen wirtschaftlichen Schaden herbeiführen würde.

G.I.B.: Wer müsste sich bewegen, damit man das umsetzen könnte?

Olaf Wagner: Am Ende des Tages die Politik.

G.I.B.: Wäre es ein denkbares Modell, AGH bei Unternehmen des ersten Marktes durchzuführen?

Olaf Wagner: Warum nicht eine AGH angesiedelt bei der Handwerkskammer, die dann die Verteilung übernimmt. Aber ich bin nicht naiv. Ich kenne die Probleme. Rechtlich ist das natürlich momentan aus-

geschlossen. Ich will keinem schaden, keinem Handwerker die Butter vom Brot nehmen, aber der verzweifelte Versuch dieser Scheinbar-Trennung, will sagen, AGH weit, weit weg von echter Arbeit funktioniert nicht – warum dann nicht diese sauber zusammenführen?

G.I.B.: Trotzdem funktioniert es in Köln irgendwie. Wie genau?

Olaf Wagner: Meine allgemeine Kritik ist für den Fall der Stadt Köln sehr ungerecht. Hier haben wir den klassischen rheinischen Weg gefunden: Man redet miteinander. Es gibt den sogenannten „Arbeitskreis Zusätzlichkeit", ein Unterausschuss unseres Beirates, bestehend aus Handwerk, Gewerkschaftsvertretung, IHK, Gesamtpersonalrat der Stadt und dem wirtschaftspolitischen Sprecher einer Ratsfraktion. Mit diesem Arbeitskreis führen wir ein sehr aufwändiges Verfahren durch, auf das sich die arbeitsmarktlichen Player der Stadt aber auch einlassen. Jede einzelne AGH wird diesem Arbeitskreis vorgestellt und diskutiert, – und zwar im Detail: Wer führt sie durch? Wie viele Stunden? Was muss der Teilnehmende machen? Wo ist die Einsatzstelle? Wo sind die Grenzen? Dieses Vorgehen hat einen Riesen-Vorteil: Danach ist – solange wir uns in diesem Rahmen halten – Frieden und niemand hat das ungute Gefühl, dass AGH am Ende doch den Betrieben schadet. Einen solchen Arbeitskreis gibt es in anderen Kommunen meines Wissens nicht. Er ist eine Kölner Besonderheit und die Antwort auf Ihre Frage, warum es in der Domstadt funktioniert.

G.I.B.: Es gäbe noch die Möglichkeit, die Menschen im Rahmen von AVGS (Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein) oder FbW (Förderung der beruflichen Weiterbildung) zu qualifizieren. Oder gibt das der Eingliederungstitel nicht her?

Olaf Wagner: Das Geld, das wir in Win-Win stecken, ist aus demselben Titel. Ich könnte es morgen für FbW (berufliche Fortbildung) oder AVGS (Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine)verwenden. Wir wollen aber nicht auf AGH verzichten, weil wir uns an den Möglichkeiten der Menschen ausrichten. Man muss offen darüber reden dürfen, dass eine nicht geringe Zahl von SGB II-Leistungsbeziehenden erst einmal nicht in der Lage ist, in eine unserer vielen guten FbW einzumünden und einen beruflichen Abschluss zu erwerben, auch nicht in der Lage ist, über einen Aktivierungsgutschein etwas FbW-Ähnliches zu machen. 70 Prozent der Kölner SGB II-Leistungsbeziehenden haben keinen Schul- oder keinen Berufsabschluss. Ca. 38 Prozent der FbW werden abgebrochen. Ein Abbruch ist immer auch ein stückweit ein Versagen unsererseits. Die Menschen erleben einen Rückschlag und sie werden sie danach so schnell nicht mehr für eine Qualifizierung gewinnen können.

Wenn jemand in einer AGH als Hilfshausmeister arbeitet, darf er noch nicht mal eine Glühbirne wechseln. Das ist eine Rahmenbedingung, die ist grotesk.

Wir senken die Abbruchquote gerade, indem wir Hürden abbauen und FbW-Bildungsträger andere Curricula schreiben, die mehr auf die Person eingehen. Wir brauchen aber verschiedene Einstiegsmöglichkeiten in die berufliche Bildung – und deshalb ist für mich AGH unverzichtbar. Selbst AGH ohne Qualifizierung, weil ich damit den Einstieg für viele Menschen besser hinbekomme.

Im Rahmen des Bündnisses für Arbeit haben wir in Köln ein Programm entwickelt, das in genau die gleiche Richtung geht. Es nennt sich „Kölner Bildungsmodell". Finanziert über AVGS verfolgt es einen modularen Ansatz. Der Grund: Die Leute haben Angst davor, drei Jahre lang in eine Ausbildung zu gehen,

auch Angst vor der Berufsschule. Hier sind die Hürden auf drei, vier Monatsabschnitte heruntergezogen. Man wird also im Rahmen eines Moduls ausgebildet, zum Beispiel im Bereich Lager/Logistik, im Verkauf oder im Sicherheitsgewerbe, macht Praktika bei einem echten Arbeitgeber, erhält am Ende ein Zertifikat von der IHK oder HWK und entscheidet danach, ob man weitermachen will. Das Interessante dabei: Es nehmen Menschen teil, die wären niemals in eine andere Bildungsmaßnahme gegangen. Wir haben eine ziemliche Fehleinschätzung hingelegt, als wir vorab überlegt haben, ob es denn gelingen wird, sie nach zwei, drei Modulen in Arbeit zu vermitteln. Wir integrieren niemanden nach zwei, drei Modulen, weil danach ganz einfach keiner aussteigt. Wer einmal in dem Programm ist und Erfolg hat, der bleibt auch drin, bis er oder sie tatsächlich die Vollausbildung hat. Das nenne ich „bedarfsorientiert“.

Einen „Arbeitskreis Zusätzlichkeit“ gibt es in anderen Kommunen meines Wissens nicht. Er ist eine Kölner Besonderheit und die Antwort auf Ihre Frage, warum es in der Domstadt funktioniert.

G.I.B.: Wie reagieren die Arbeitgeber auf die Zertifikate?
Olaf Wagner: IHK und HWK stehen dahinter. Es ist eine Vollausbildung im Rahmen des Berufsbildungsgesetzes, völlig gleichgestellt mit einer normalen Berufsausbildung. Und so reagieren die Arbeitgeber auch darauf. Die Praktika im Rahmen des Programms haben einen gewissen „Klebeeffekt“. Die meisten Integrationen in Arbeit laufen in den Praktikumsbetrieben. Auch hier ist der Umfang nicht riesig. Wir sprechen über 20, 30 bis 50 Personen, die das pro Jahr durchlaufen. Aber auch das werten wir als Erfolg.

G.I.B.: Für das Instrument AGH im Rahmen des Stadtverschönerungsprogramms werden die Teilnehmenden vorab vom Jobcenter gezielt ausgewählt, sie werden im Rahmen der AGH in realen Projekten eingesetzt und qualifiziert, trotzdem münden nur zehn Prozent von ihnen in den ersten Arbeitsmarkt ein. Ist das nicht zu wenig?
Olaf Wagner: Bei der Auswahl achten wir schon darauf, dass niemand zugewiesen wird, der heute, morgen oder in drei Monaten in Arbeit kommt. Wir werden keine Leute auswählen, die auch in FbW gehen könnten. Da findet ein umgekehrter Matching-Prozess statt. Wir wählen Menschen aus, von denen wir denken, dass ihnen das gut tun würde. Und sie sehen einen grundentspannten Jobcenter-Geschäftsführer vor sich, wenn er hört: zehn Prozent Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt aus AGH. Ich sage, das ist viel, ich wäre auch mit einer fünfprozentigen Integrationsquote aus AGH zufrieden. Immer gesetzt den Fall, die Träger geben ihr Bestes bei der Integration und meine Leute treffen die richtige Auswahl.

Ich sehe das so, weil ich zutiefst davon überzeugt bin, dass das Jobcenter, das SGB II, nicht nur einen beruflich integrativen Auftrag hat, sondern – das steht im Paragrafen 1 des Gesetzes klipp und klar drin – auch einen sozial integrativen Auftrag. Die Integration in Arbeit ist mein Ziel. Aber wenn das nicht gelingt, habe ich einen zweiten Auftrag – und das ist, den Menschen eine Form von Würde zu geben.

Das ist deshalb so wichtig, weil wir uns mit dem SGB II vom Bundessozialhilfegesetz verabschiedet haben. Nach uns kommt nichts mehr. In unserer hochtechnisierten Gesellschaft, die mit Volldampf auf die Arbeitswelt 4.0 zusteuert, gibt es eine Menge Menschen, die aus verschiedensten Gründen nicht mithalten. Da bin ich froh, Maßnahmen wie Beschäftigungsförderungsprogramm oder AGH zu haben,

die diesen Menschen zumindest für einen gewissen Zeitraum Struktur und Würde geben. Wenn sie in Arbeit vermittelt werden, ist das toll; das muss aber nicht mein Wertmaßstab sein.

G.I.B.: Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung sehen Sie für das Stadtverschönerungsprogramm und Win-Win für Köln?

Olaf Wagner: Aus Sicht des Jobcenters ist es wichtig, dass wir auch diese Maßnahmen viel stärker miteinander verzahnen, in eine Förderlogik oder in eine Förderkette setzen. Das könnte heißen, dass das Stadtverschönerungsprogramm nicht als isolierte gute Maßnahme zur Verfügung steht, sondern dass diese Maßnahme der erste oder zweite Teil einer Förderkette ist, auf die das Kölner Bildungsmodell folgt oder andere Dinge.

Ein allgemeines Problem der Jobcenter ist: Sie haben ein viel zu großes Portfolio an Maßnahmen mit zu vielen Schnittmengen und zu wenig Vernetzung. Mein Wunsch ist, dass wir uns da weiterentwickeln. Das neue Kölner Beschäftigungsförderungsprogramm wäre dafür ideal. Wir dürfen uns nicht freuen, dass wir jemanden für zwei Jahre in diesem Programm unterbringen, sondern wir müssen uns zusätzlich Gedanken machen, wie er dort herausgehen soll, was wir als Erfolg betrachten und welche Wege es danach gibt.

G.I.B.: Die Stadt Köln nimmt aktuell viel Geld in die Hand, um seine Beschäftigungsförderung weiter zu entwickeln. Wenn Sie einen Wunsch äußern könnten: Wofür soll die Stadt das Geld konkret ausgeben?

Olaf Wagner: Es ist ja so, dass das nicht unabgestimmt geschieht. Dieser Stadt steht ein eigenes Beschäftigungsförderungsprogramm gut zu Gesicht – aus ganz vielen Gründen – zum Beispiel, weil die Stadt hohe Summen für die Mieten von SGB II-Leistungsbeziehenden aufbringt. Und auch, weil es diese Form von Beschäftigungsförderung in unserem breiten Portfolio so nicht gibt. Es war mein Wunsch, das Geld an dieser Stelle zu investieren. Ich glaube auch, dass sich das für die Stadt rechnet.

Darüber hinaus habe ich den Wunsch, dass alle Akteure, beginnend bei der Politik, stärker als bisher erkennen, dass Arbeitsmarktpolitik und Sozialpolitik weiter verzahnt gehören, wenn ich langzeitarbeitslose Menschen erreichen will. Die Zusammenführung von Bund und Kommune in der Idee der Jobcenter war ein guter Ansatz.

Mein Gefühl ist, dass sich viele Verantwortliche auf die Position zurückziehen: Für die Arbeitsmarktpolitik haben wir ja die Jobcenter oder die Arbeitsagentur. Aber: Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sind auch ein ur-kommunales Thema. Ich behaupte, SGB II-Arbeitslosigkeit ist vielfach anders als SGB III-Arbeitslosigkeit eine regional begrenzte, eine kommunale Arbeitslosigkeit. Entweder finde ich für die Menschen hier in dieser Stadt und dem Umland Arbeit oder sie bleiben arbeitslos.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de
Helmut Kleinen, Tel.: 02041 767-208
h.kleinen@gib.nrw.de
Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de
Dr. Frank Nitzsche, Tel.: 02041 767-157
f.nitzsche@gib.nrw.de

KONTAKT

Olaf Wagner
Jobcenter Köln
Luxemburger Str. 121
50939 Köln
jobcenter-koeln.fuehrungskraefte@jobcenter-ge.de

Gelebte Inklusion in der Industrie 4.0.

Großwäscherei Holterbosch gründet Integrationsabteilung

Mitte des Jahres 2016 hat die Krefelder Großwäscherei Holterbosch GmbH eine Integrationsabteilung mit 10 Arbeitsplätzen für Menschen mit einer Behinderung eingerichtet. Die Idee entstand, als Logistikwege bei der Behandlung von Wäsche optimiert werden sollten. Das Unternehmen entwickelte eine Maschine, die sich auf die Beschäftigten einstellt und nicht andersrum – ganz im Sinne einer sozialverträglichen Technikgestaltung in der Industrie 4.0. Damit ist die Holterbosch GmbH eines von über 200 wirtschaftlich orientierten Unternehmen in NRW, in denen Menschen mit und ohne Behinderung dauerhaft zusammenarbeiten. Der Krefelder Arbeitgeber wird mit Mitteln aus der Landesinitiative „Integration unternehmen!" unterstützt.

Die Holterbosch GmbH ist ein Unternehmen mit Geschichte: 1929 von den Großeltern des heutigen Geschäftsführers in „der Stadt wie Samt und Seide" gegründet, wird die Wäscherei in dritter Generation geführt. Das Unternehmen beschäftigt 186 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – einige von ihnen zählen seit Jahrzehnten zum Betrieb. Vor einigen Jahren richtete sich das Unternehmen neu aus, indem es sich auf Altenheime spezialisierte. Pro Tag werden rund 20 Tonnen Wäsche aus verschiedenen Senioreneinrichtungen im Umkreis von 100 Kilometern gewaschen, getrocknet, gemangelt und zusammengelegt.

Die Wäscherei gliedert sich in die Bereiche der angelieferten Schmutzwäsche und auszuliefernder Sauberwäsche. Bei der Schmutzwäsche werden die sogenann-

te Flachwäsche – wie Bett- und Frotteewäsche, Schürzen, Küchentücher etc. – und Bewohnerwäsche unterschieden. Sie werden jeweils in separaten Waschstraßen gewaschen und unterschiedlich behandelt. Insbesondere die Bewohnerwäsche erfordert Aufmerksamkeit: Sie wird in einzelnen Säckchen bei Holterbosch abgegeben, und jedes Wäschestück hat ein eigenes Namensschild. Durch das Einscannen der Namen und durch die sorgfältige Sortierung nach den Waschverfahren findet schließlich jedes Kleidungsstück – frisch gewaschen, getrocknet, gebügelt und gelegt – wieder zu seinem richtigen Besitzer. Die Serviceleistungen umfassen neben der individuellen Versorgung eines jeden Bewohners auch die ganzheitliche Betreuung der Einrichtung sowie die Beratung der Altenpflege- und Wohneinrichtungen, sodass Prozesse optimal gestaltet werden können.

Auf Tuchfühlung mit Schwerbehinderten

Die erfahrene Wäscherei wurde von einer diakonischen Einrichtung gebeten, für Altenheime eine Wäschereieinrichtung zu planen, in denen Menschen mit Behinderung beschäftigt werden sollten. „Für uns war das völlig neu. Wir haben uns durch den Consulting-Auftrag intensiv mit den Beschäftigten und ihren Nöten auseinandergesetzt und sehr viel über die berufliche Integration gelernt“, sagt Marc Holterbosch, Geschäftsführer der Wäscherei. Damals entstand der erste Kontakt zu Michaela Pütz, die als Mitarbeiterin des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR) Ansprechpartnerin für ihn ist. Sie hat das Krefelder Unternehmen später bei der Idee unterstützt, eine eigene Integrationsabteilung im Rahmen der Landesinitiative „Integration unternehmen!“ einzurichten.

Der Anstoß zur Gründung einer Integrationsabteilung kam durch den Wunsch nach Optimierung im eigenen Unternehmen. Die Prozesse der Behandlung von Wäsche sollten verbessert werden. „Wir haben uns gefragt: Wie können wir ein effizientes System aufbauen, das die Wäsche für die individuelle Kundenauslieferung nach Namen sortiert“, sagt Marc Holterbosch. Zuvor wurde die Wäsche in Gitterwagen sortiert, was als mühselig empfunden wurde und häufig zu Vertauschungen führte. Ein Paternosterprinzip, bei dem sich die Wäsche wie an einem Fließband drehte und die Mitarbeitenden nicht mehr zu einzelnen Wagen laufen mussten, brachte zwar Verbesserung, stieß jedoch an seine Grenzen: Wenn der Paternoster voll war, musste das gesamte System erst wieder entladen werden, bevor weitergearbeitet werden konnte. Hierbei ging wertvolle Zeit verloren. Ein Fernsehbeitrag brachte Marc Holterbosch auf eine mögliche Lösung: In einer Wissenschaftssendung wurde von einem Briefverteilzentrum berichtet, bei dem Briefe nach Bezirken kommissioniert wurden. Der Unternehmer fragte sich, ob nicht auch Wäsche nach einem ähnlichen Prinzip sortiert und zugeordnet werden könnte und entwickelte in Zusammenarbeit mit zwei Ingenieuren eine solche Maschine.

Eine Maschine, die sich auf Menschen einstellt

Die erste Maschine installierte die Wäscherei in der Sommerpause. Aufgrund personeller Engpässe in der Urlaubszeit wurden Freunde und Bekannte gebeten, sie auszuprobieren. „Mit diesen völlig unerfahrenen Helfern konnten wir schnell erkennen, dass die Maschine tatsächlich etwas taugte“, erklärt Marion Holterbosch, die im Unternehmen für Textilprojekte zuständig ist: „Die Maschine ist so einfach, dass sie auch von Schwerbehinderten bedient werden kann“. Nach der Beseitigung von „Kinderkrankheiten“ wurde die Anlage schließlich in der Integrationsabteilung in Betrieb genommen. Großwäschereien arbeiten in der Regel mit stark vernetzten und logistisch abgestimmten Systemen im Stil von Industrie 4.0. „Mir geht es aber auch darum, dass die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet sind, damit sich die Beschäftigten nicht so häufig bücken müssen. Lange Wege sollten ebenfalls vermieden werden. Wir haben daher die Maschine so konstruiert, dass sie sich auf die Menschen einstellt und nicht umgekehrt“, erklärt Marc Holterbosch. Selbst wenn jemand an der Maschine aufgrund einer Sehbehinderung nicht lesen kann und daher die Vorgaben des Assistenzsystems nicht versteht, ist die Sortierung durch den Austausch mit dem lesefähigen Nachbarn gewährleistet.

Was wird gefördert?

Das Land NRW fördert innerhalb der Initiative „Integration unternehmen!“ die Schaffung von Arbeitsplätzen für schwerbehinderte Menschen und stellt bis zu 20.000 Euro pro Arbeitsplatz sowie beratende Leistungen zur Verfügung. Die Landschaftsverbände Rheinland (LVR) und Westfalen-Lippe (LWL) beteiligen sich mit eigenen Fördermitteln: Sie gewähren als Nachteilsausgleich Zuschüsse zu den Personalkosten. Diese Förderung besteht aus dem besonderen Betreuungsaufwand von 210 Euro pro Monat für jeden betreffenden Arbeitsplatz sowie dem Beschäftigungssicherungszuschuss in Höhe von 30 % des Arbeitnehmerbruttogehaltes. Seit dem Jahr 2016 stellt auch

der Bund mit dem Programm „AlleImBetrieb“ Mittel für Investitionen und Personalkosten sowie berufliche Weiterbildung oder betriebliche Gesundheitsförderung zur Verfügung.

Integrationsunternehmen sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die zwischen 25 und im Regelfall bis zu 50 Prozent Menschen mit Behinderungen dauerhaft sozialversicherungspflichtig beschäftigen. Gefördert werden auch rechtlich unselbstständige Integrationsabteilungen oder -betriebe in privatwirtschaftlichen Unternehmen oder bei öffentlichen Arbeitgebern, die in erheblichem Umfang Menschen mit Behinderungen beschäftigen – wie bei der Holterbosch GmbH. Diese bekam die Förderzusage für knapp 200.000 Euro für die Schaffung von 10 Arbeitsplätzen und investierte das Geld in die neue Maschine.

Persönliche Unterstützung

Michaela Pütz vom LVR begleitet die Gründung von Integrationsunternehmen und -abteilungen. Sie hilft den Unternehmen bei der Gewinnung von Informationen unterschiedlichster Art und unterstützte auch die Holterboschs. „Es sind viele Fragen zu klären“, sagt sie. Welche Reha-Träger sind zuständig? Was sind die Anforderungen an die Arbeitsplätze? Wie geht man im Betrieb mit den Menschen um? Was müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen? Welche arbeitsrechtlichen oder den Arbeitsschutz betreffenden Belange sind zu klären? Der LVR verfügt über einen technischen Beratungsdienst, der Betriebe besucht und hinsichtlich Arbeits- und Gesundheitsschutz kostenlos berät und unterstützende technische Hilfsmittel empfiehlt. Die geförderten Unternehmen erhalten außerdem Support bei Detailfragen wie Fragen zur Einrichtung barrierefreier Arbeitsplätze oder eines Brandschutzsystems, das auch Sehbehinderte oder Hörgeschädigte erreicht.

In der Integrationsabteilung der Holterbosch GmbH arbeiten vor allem Gehörlose. Die Feuerwarnanlage wurde daher so umgebaut, dass nun jeder Gehörlose

Marion Holterbosch (li.), zuständig für Textilprojekte, und Michaela Pütz (re.) vom LVR

über einen Vibrationspiper ein Warnsignal empfängt. Auf dem Display des Pipers erscheinen Meldungen. Das ist für die Wäscherei, in der aufgrund höherer Temperaturen schnell ein Fehlalarm ausgelöst wird, vorteilhaft: Über die Textmeldung auf dem Display kann auch schnell eine Entwarnung geschickt werden.

„Es war auch die Frage zu klären, wie wir unsere Mitarbeitenden auf den Umgang mit Kollegen, die nicht hören können, vorbereiten“, sagt Marion Holterbosch. Auch zu diesem Thema hat der LVR das Unternehmen mit Informationen versorgt. Sie begrüßt eine solche allmähliche Vorgehensweise, bei der sich die Beschäftigten auf die neuen Kollegen mit Behinderung immer besser einstellen können. „Und die Förderung beinhaltet neben der Beratung im Vorfeld auch die weitere Begleitung während des Betriebes“, betont Michaela Pütz.

Herausforderung Personalakquise

„Eine wesentliche Frage war für uns am Anfang, welche Menschen überhaupt für die Arbeit bei uns geeignet sind und vor allem: Wie sprechen wir schwerbehinderte Menschen an, sodass sie sich bei uns bewerben?“, berichtet Marion Holterbosch. Sie meldete die offenen Stellen zunächst der Agentur für Arbeit und erhielt daraufhin erste Praktikumsanfragen. Darunter war auch die Bewerbung einer Gehörlosen, die schließlich nicht nur ein Praktikum absolvieren konnte, sondern auch anschließend eingestellt wurde. „Gehörlose kennen sich untereinander und stehen in gutem Kontakt. So hatte das einen Schneeballeffekt und ist inzwischen ein Selbstläufer. Wir erhalten auch heute noch regelmäßig Bewerbungen von Gehörlosen und Hörgeschädigten.“

Nach einem Jahr sind die zehn Arbeitsplätze der Integrationsabteilung bei Holterbosch fast vollständig besetzt. „Wir geben den Unternehmen in der Regel anderthalb Jahre Zeit für die Stellenbesetzung. Das ging wirklich sehr schnell“, bestätigt Michaela Pütz. „Als Unterstützung zur Stellenbesetzung empfehlen wir

die Kontaktaufnahme mit den Reha-Beraterinnen und Beratern der Agentur für Arbeit und vor allem zum Integrationsfachdienst (IFD), der besonders nah an den Menschen ist“, so Pütz.

Intensives Coaching

Für Angestellte, die aus einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung (WfbM) kommen, ist ein intensives Job-Coaching am Arbeitsplatz möglich, um ihre berufliche Integration langfristig und nachhaltig zu gestalten. „Wir empfehlen in jedem Fall eine allmähliche berufliche Integration und den Einstieg über Teilzeit, insbesondere wenn es um Werkstattabgänger geht“, sagt Michaela Pütz. „So kann geschaut werden, ob der Einzelne die Arbeit wirklich verrichten kann, ob er sich zurechtfindet und auch ob der Arbeitsweg funktioniert.“ Da Marc Holterbosch eine Ausbildereignungsprüfung absolviert hat, kann er im Unternehmen in der Regel die arbeitsbegleitende Betreuung übernehmen.

Darüber hinaus stehen aber auch eine Reihe weiterer Förderungen zur Verfügung, wie zum Beispiel das Programm Aktion 5 der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe. Es bietet neben Einstellungsprämien für die Arbeitgeber auch unterstützende Hilfen für die schwerbehinderten Beschäftigten. Über dieses Programm hat die Holterbosch GmbH ein Jobcoaching für einen einzelnen Arbeitnehmer in Anspruch genommen, um ihn in seine Arbeit individuell einzuführen. Und über das Förderprojekt AlleImBetrieb des BMAS werden Gebärdensprachkurse zur Verbeserung der Kommunikation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander bei Holterboschs finanziert.

Gut fürs Betriebsklima

Das gute Betriebsklima der Holterbosch GmbH hat sich durch die Integrationsabteilung weiter verbessert. „Nach anfänglichen Berührungsängsten sind die Unsicherheiten verflogen“, schildert die Arbeitgeberin die Veränderung. Über die Gebärdensprachkurse haben die Mitarbeitenden zueinander gefunden. „Das Problem bestand weniger in der Kommunikation mit den Gehörlosen als vielmehr in der Haltung der anderen Beschäftigten gegenüber den Behinderten“, sagt Marion Holterbosch. Diese hat sich positiv entwickelt. Den Durchbruch für die Akzeptanz der Gebärdensprachkurse brachte eine Betriebsfeier, auf der einer der gehörlosen Beschäftigten mit seiner Ausgelassenheit und Offenheit für Stimmung sorgte. „Hier ist einfach der Funke übergesprungen. Einige entwickelten daraufhin das Interesse an der Gebärdensprache, um besser mit den gehörlosen Kollegen kommunizieren zu können“, so Marion Holterbosch. Aktuell nehmen zehn Beschäftigte an den Kursen teil und werden auch die Folgekurse belegen.

Die Kurse haben einen weiteren positiven „Nebeneffekt“: Beschäftigte aus verschiedenen Hierarchieebenen, Helfer wie Führungskräfte, lernen gemeinsam etwas Neues. Das hat das Miteinander und die gute Stimmung noch verbessert. „Wir fragen uns auch immer zwischendurch gegenseitig ab, weil wir die Gesten ja nicht wie Vokabeln aufschreiben und lernen können“, so Marion Holterbosch. Plakate wurden mit wichtigen Gebärden ausgehängt, sodass auch Kollegen, die nicht an Sprachkursen teilnehmen, Berüh-

ÜBERBLICK FÖRDERMÖGLICHKEITEN

- **Integration unternehmen!** Das Land Nordrhein-Westfalen gewährt sogenannten Integrationsunternehmen, -betrieben oder -abteilungen einen Zuschuss von bis zu 20.000 Euro pro geschaffenen Arbeitsplatz. Das Land stellt jährlich rund 2,5 Millionen Euro zur Verfügung. Die Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe beteiligen sich mit eigenen Fördermitteln. Sie gewähren als Nachteilsausgleich Zuschüsse zu den Personalkosten. Die reguläre Förderung besteht aus dem besonderen Betreuungsaufwand (210 Euro/pro Monat für jeden betreffenden Arbeitsplatz) sowie dem Beschäftigungssicherungszuschuss (30 % des Arbeitnehmerbruttogehaltes).
- **Aktion 5** – das Programm der Landschaftsverbände bietet Anreize zur Einstellung von schwerbehinderten Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt sowie individuelle Fördermöglichkeiten zur Stabilisierung von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen. Es handelt sich um Einstellungsprämien, Ausbildungsprämien oder Lohnkostenzuschüsse für Arbeitgeber sowie Vorbereitungs- oder Integrationsbudgets für schwerbehinderte Menschen.
- **Übergang 500plus** mit dem LVR-Kombilohn – ein zusätzlicher Zuschuss in Höhe von 30 % zum Arbeitnehmerbruttolohn für Arbeitsplätze von Werkstattwechslern oder Förderschulabgängerinnen und -abgängern in einem Integrationsprojekt.
- **AlleImBetrieb** – ein Förderprojekt des BMAS, über das die Integrationsämter Investitionen und Personalkosten sowie Weiterbildungen fördern können (z. B. Gebärdensprachkurse für Beschäftigte).

rung damit haben. Das Interesse springt über: „Viele wollen zum Beispiel wissen, wie man ihren Namen in Gebärdensprache überträgt."

Eine weitere Errungenschaft ist die Dolmetscherstunde. Sie dient dazu zu erfahren, wie die Gehörlosen das Unternehmen sehen und wo sie Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenzial erkennen. Regelmäßig kommen sie schichtübergreifend zu einer anderthalbstündigen Gesprächsrunde mit der Geschäftsleitung zusammen. Ein Gebärdendolmetscher sorgt für die reibungslose Kommunikation. „Wir besprechen in diesen Gesprächsrunden sowohl allgemeine Themen als auch ganz konkrete Probleme wie Arbeitseinsätze, Verständnisprobleme oder persönliche Dinge wie Schwierigkeiten bei der Wohnungssuche", so Marion Holterbosch. Anfänglich noch monatlich, finden die Dolmetscherstunden nur noch quartalsweise statt, da die Probleme deutlich abgenommen haben und der Gesprächsbedarf zurückgegangen ist.

Echte Integration

Die neuen Arbeitskräfte von Holterbosch arbeiten in Früh- und Spätschicht, die meisten von ihnen in Vollzeit. Trotz des klaren Schichtbetriebes bestehen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und im Einzelfall auch individuelle Regelungen. So hat ein Arbeitnehmer aufgrund seiner Probleme eine besondere Einarbeitung erhalten und sein Arbeitsbeginn wurde so gelegt, dass er das Unternehmen mit Bus und Bahn immer im Hellen gut erreichen konnte. Da er aber meist eine Stunde früher kam und lieber auf seinen Arbeitsbeginn wartete, als zu spät zu kommen, wird ihm nun erlaubt, mit seiner Arbeitszeit zu beginnen, sobald er da ist. „Wir wollten ihn nicht dadurch verwirren, dass er seine Anreise anpassen soll. Also haben wir den Arbeitsbeginn angepasst", so Marion Holterbosch.

Die Integrationsabteilung bildet – auch wenn das die Bezeichnung vermuten ließe – keine eigene Abteilung, sondern die Mitarbeitenden sind im ganzen Unternehmen verteilt. „Das hat einen einfachen Grund: Wir achten darauf, dass sie mehrere Arbeitsplätze kennenlernen und an verschiedenen Stellen eingearbeitet sind. Sie beteiligen sich auch wie alle Beschäftigten an der Job-Rotation", sagt Marion Holterbosch. Damit vermeidet der Arbeitgeber, dass es als Benachteiligung empfunden wird, wenn eine Arbeitskraft mit Behinderung nur an einem einzigen Arbeitsplatz eingesetzt wird. „Das wird von den Beschäftigten geschätzt", betont Marion Holterbosch. „Haben sich unsere Gehörlosen am Anfang untereinander vielleicht noch etwas wohler gefühlt, so sind sie mit der zunehmenden Integration in das Unternehmen entsprechend flexibel und offen geworden", fasst sie zusammen.

Mehr Verständnis füreinander

Die neuen Kollegen werden als Bereicherung für den Betrieb empfunden: „Sie zeigen einen tollen Einsatz. Sie arbeiten sehr kontinuierlich, haben wenige Fehlzeiten und sind sehr zuverlässig." Das gleicht die etwas längere Arbeitszeit am Anfang aus. Auch der Prozess der Teambildung habe sich verbessert. Das Verständnis für die Probleme von Gehörlosen strahlt nun auch auf andere Bereiche aus: „Wir verstehen unsere Kunden besser, die häufig ebenfalls Probleme mit der Kommunikation haben", so Marion Holterbosch. Insgesamt ist das Thema „Gegenseitig verstehen" stärker ins Bewusstsein gerückt, was auch kulturelle und sprachliche Unterschiede einschließt. Mit 30 Nationen innerhalb der Beschäftigten bildet die Holterbosch GmbH einen Querschnitt durch die Gesellschaft.

Die neue Maschine bei Holterbosch, die zur Vereinfachung von Arbeitsabläufen entwickelt wurde, hatte nicht etwa zur Folge, dass sie den Menschen ersetzt oder Arbeitsplätze einspart. Durch ihren Einsatz kann das Unternehmen einen verbesserten Service mit einer sozialen „Haltung" verbinden. „Wir brauchen definitiv durch die Anschaffung neuer Technik mehr Mitarbeiter", sagt Marc Holterbosch. Inzwischen wurde eine weitere Maschine angeschafft und weitere zehn geförderte Stellen zur Integration von Schwerbehinderten sind über die Landesinitiative bewilligt worden.

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.
Ulla Böcker
Tel.: 02041 767-203
u.boecker@gib.nrw.de
Gustav Bölke
Tel.: 02041 767-212
g.boelke@gib.nrw.de

KONTAKTE
Marc Holterbosch
Geschäftsführer
Tel.: 02151 9686-0
info@holterbosch.de

Michaela Pütz
Landschaftsverband Rheinland
LVR-Integrationsamt
Deutzer Freiheit 77 – 79, 50679 Köln
Tel.: 0221 809-7233
michaela.puetz@lvr.de
www.integrationsprojekte.lvr.de
www.aktion5.de

AUTORIN
Susanne Budt
Tel.: 0170 7187719
mail@sub-text.de

Inklusives Arbeiten live erleben

Bustour führte zu Integrationsunternehmen im Kreis Borken

Sich vom Büro aus per Mausklick über die verschiedenen Integrationsunternehmen in seiner Region und die unterschiedlichen Unterstützungsangebote zu informieren, kann interessant sein, eindrücklicher ist es, sich vor Ort, anzuschauen, wie Menschen mit und ohne Behinderung in den Betrieben zusammenarbeiten. Die G.I.B. bietet deshalb regelmäßig in Kooperation mit den Regionalagenturen und mit Unterstützung der Landschaftsverbände Westfalen-Lippe und Rheinland Bustouren zu Integrationsunternehmen an. Ende Juni 2017 ging es in den Kreis Borken und zwar zur Herbalind gGmbH in Rhede, zum Sozialkaufhaus KARO und Café Henry der DRK gem. Integrationsbetriebe GmbH in Borken und zur Transfair Montage GmbH in Maria Veen/Reken.

Seit 2012 finden die Bus-Touren statt, und zwar in OWL, MEO/Niederrhein, in der Emscher-Lippe Region, im Bergischen Städtedreieck, in der Region Aachen, im Westfälischen Ruhrgebiet und, jetzt im Juni 2017, im Kreis Borken/Münsterland. Zielgruppe sind vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Institutionen, die sich mit der Arbeitsmarktintegration schwerbehinderter Menschen beschäftigen, beispielsweise bei Jobcentern, Agenturen für Arbeit oder Kammern, aber auch Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen oder Organisationen, die mit dem Gedanken spielen, selbst ein Integrationsunternehmen oder eine Integrationsabteilung zu gründen.

Die Tour im Juni dieses Jahres startete bei der Herbalind gGmbH in Rhede. In dem erst vor einem Jahr neu in Betrieb genommenen Gebäude in einem Gewerbegebiet vor der Stadt wartete bereits Geschäftsführer Willy Dalhaus auf die Besucher. Von ihm erfuhren sie zunächst einiges zur Entwicklung des Integrationsunternehmens, das vor allem Wärme- und andere Kissen mit natürlichen Füllstoffen wie Kirschkernen, Rapssamen, Dinkel usw. herstellt. Der Ursprung der Herbalind gGmbH liegt im Jahr 2002. Damals entstand die Idee, Beschäftigungsmöglichkeiten für die Patienten der in Rhede ansässigen Psychiatrie zu schaffen. Dies wurde realisiert durch die Einrichtung eines sogenannten Arbeitstrainings. Ziel war es, ihnen durch die Arbeit in dieser Einrichtung eine geregelte und dabei sinnvolle Tagesstruktur anbieten zu können.

Auf der Basis des Arbeitstrainings entstand die Idee, ein Integrationsunternehmen zu gründen. So wurde von einem Privateigner ein Unternehmen gekauft, welches Wärmekissen herstellte. Das Unternehmen startete 2003 mit fünf Mitarbeitern. Nach zehn Jahren wäre der Integrationsbetrieb, auch bedingt durch eine Erkrankung des damaligen Geschäftsführers, fast zum Stillstand gekommen. In dieser Situation übernahm Willy Dalhaus die Leitung. Ihm gelang es nicht nur, den Fortgang des Betriebes zu sichern, sondern ihn kontinuierlich auszubauen. So konnte der Umsatz verdreifacht, die Zahl der Beschäftigten auf derzeit 32 gesteigert werden. „Wir bewegen uns mitten im Markt, müssen uns dort behaupten und entsprechende Qualität produzieren“, verdeutlichte der Geschäftsführer. Dass das gelingt, beweist unter anderem die Tatsache, dass sehr große Unternehmen wie Lidl oder Rossmann zu den Herbalind-Kunden gehören.

Foto: Transfair Montage gGmbH, Elektroabteilung

Dabei beträgt der Anteil der Mitarbeitenden mit Handicap 50 Prozent der Gesamtbelegschaft. Damit liegt er an der Obergrenze, denn Integrationsunternehmen beschäftigen in der Regel zwischen 25 und 50 Prozent behinderte Menschen. Bei Herbalind habe sich das Verhältnis 50/50 aber als am sinnvollsten und effektivsten herausgestellt, machte Willy Dalhaus den Gästen deutlich.

Wurde früher die Produktion bei Herbalind in der Zeit zwischen Februar und September heruntergefahren und in der Hauptumsatzzeit zwischen Oktober und Januar durch 450-Euro-Kräfte unterstützt, so wird in diesem Jahr zum ersten Mal durchproduziert. „Sonst sind die Stückzahlen, die die Kunden zum Ende des Jahres bestellen, zum Beispiel Kräuterkissen in der Weihnachtszeit, nicht mehr zu schaffen“, sagte der Geschäftsführer. Allein 160 Tonnen Kirschkerne werden im Jahr verarbeitet. Der Lagerplatzbedarf ist mittlerweile so groß, dass zusätzlich zu dem neuen Betriebsgebäude 700 Quadratmeter am alten Standort dazugemietet werden mussten.

„Sich mitten im Markt bewegen“ heißt bei Herbalind auch, dass man kreativ bleiben muss. So aktualisiert man alle zwei Jahre das Programm. Neu sind in diesem Jahr zum Beispiel mit Naturprodukten gefüllte Plüschtiere für Kinder. Und auch die Vertriebskanäle werden beständig weiterentwickelt. Die Werbeindustrie etwa ist ein relativ neuer Kanal. Sie verlangt zum Beispiel nach Wärmekissen mit Aufdrucken von Unternehmen, die diese dann als Werbegeschenke vertreiben. Auch einen eigenen Online-

Shop nutzt Herbalind mittlerweile zum Verkauf seiner Produkte und erzielt damit zurzeit zehn Prozent seines Jahresumsatzes.

Bei der Betriebsbesichtigung konnten sich die Teilnehmenden davon überzeugen, dass die Menschen mit Behinderung – bei Herbalind vor allem Menschen mit psychischen Erkrankungen – in allen Abteilungen, ob im Lager, in der Druckerei, in der Näherei oder bei der Befüllung der Kissen – Seite an Seite mit den nicht behinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten.

Zur Einarbeitung nutzt Herbalind die kostenlosen und auf die spezifischen Behinderungen zugeschnittenen Angebote des Integrationsfachdienstes, zum Beispiel für psychisch erkrankte und traumatisierte Menschen oder Menschen mit Hör- oder Sehbehinderung. Der Integrationsfachdienst berät und unterstützt nicht nur die Menschen bei der Suche nach einem Arbeitsplatz, sondern auch die Arbeitgeber, die eine geeignete Arbeitskraft suchen. Er informiert über die Stärken und Schwächen des Bewerbenden, vergleicht diese mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes und klärt über Zuschüsse und besondere Hilfen auf. Auch bei der Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive und bei der Suche, Durchführung und Nachbereitung von Betriebspraktika steht der Integrationsfachdienst den Menschen mit Behinderung beratend zur Seite. Ist ein Arbeitsplatz gefunden, begleitet er den Menschen bei Bedarf bei der Tätigkeit an dem neuen Arbeitsplatz, steht auch bei Fragen zur Kommunikation und zur Mobilität zu Verfügung.

In Kooperation mit dem LWL berät der Integrationsfachdienst Unternehmen bei

der Beantragung von Zuschüssen, wie beispielsweise zu finanziellen Leistungen bei außergewöhnlichen Belastungen am Arbeitsplatz, bei der Beantragung von Arbeitsassistenzen und bei der Klärung der Übernahme von Kosten für eine behinderungsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze.

Gutes Miteinander am Arbeitsplatz

Die Erfahrung bei Herbalind: Der betriebliche Alltag schweißt die Beschäftigten schnell zusammen. Darüber hinaus arbeitet im Unternehmen eine Sozialarbeiterin, die als Ansprechpartnerin für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung steht und zusätzlich dafür sorgt, dass ein gutes Miteinander am Arbeitsplatz herrscht.

Willy Dalhaus verschwieg aber nicht, dass ein Integrationsunternehmen durchaus mit gewissen Herausforderungen umgehen können muss. So müsse man bei bestimmten Beschäftigten mit Handicap von einem überdurchschnittlichen Krankenstand ausgehen, etwa bei Menschen, die an Epilepsie leiden. Bei Herbalind gleicht man solche Ausfallzeiten durch 450-Euro-Kräfte aus. Sie kommen auch nach wie vor in Zeiten mit Auftragsspitzen zum Einsatz. Der Arbeitsdruck steige in diesen Zeiten zwar – es fallen z. B. Überstunden und auch Samstagsarbeit an –, die meisten Beschäftigten mit Behinderung hielten dem Druck aber genauso stand wie die übrigen Mitarbeitenden. Sie seien sehr zuverlässig und motiviert. Grundsätzlich müsse aber niemand mehr arbeiten, wenn er es nicht schaffe.

Betrieb muss sich dem Rhythmus der Beschäftigten anpassen

Im Anschluss ging es für die Teilnehmenden mit dem Bus weiter nach Borken, wo der Besuch des Sozialkaufhauses „KARO“ (Kaufhaus Rotes Kreuz) und des Café Henry, beides Integrationsbetriebe des Deutschen Roten Kreuzes, auf dem Programm stand. DRK-Vorstand Jürgen Puhlmann begrüßte die Gäste in der DRK-Geschäftsstelle in Borken, die auch Standort des Sozialkaufhauses und des Cafés ist. Hans-Jürgen Tekampe, Leiter des Café Henry, und Klaus Kuhmann, zuständig für Controlling, Qualitäts- und Personalmanagement informierten über die Arbeit in den beiden DRK-Integrationsbetrieben.

Im KARO haben vier von fünf Mitarbeitenden eine Behinderung, im Café Henry arbeiten ebenfalls vier Menschen mit einer Behinderung. Auch hier werden die Mitarbeitenden mit Handicap in allen Betriebsbereichen eingesetzt. Jürgen Puhlmann berichtete, dass in der Region nahezu Vollbeschäftigung herrsche und dadurch viele Menschen mit Behinderung eine Stelle direkt im ersten Arbeitsmarkt fänden. Allerdings stellte er fest: „Viele haben vorher nicht gearbeitet. Das ist schon eine Herausforderung für die Unternehmen und die Mitarbeiter.“

Die Situation ist in beiden Integrationsbetrieben des DRK in Borken insofern speziell, als die Menschen mit Behinderung bei ihrer Arbeit in direktem Kundenkontakt stehen. „Sie schaffen das, brauchen aber oft etwas länger“, verdeutlichte Klaus Kuhmann. Das aber, so Hans-Jürgen Tekampe, müsse ein solcher Betrieb und müssten auch die Kunden aushalten. Dabei sei ein Lernprozess zu beobachten gewesen. Waren einige Kunden anfangs manchmal wegen des langsameren Tempos der Mitarbeitenden etwas ungehalten, hätten sie mit der Zeit aber gelernt, damit umzugehen. Das, so Klaus Kuhmann, sei wichtig, denn: „Die Mitarbeiter mit Behinderung sollen das Gefühl haben, dass das ihr Betrieb ist, der sich ihrem Rhythmus anpasst und nicht umgekehrt.“

Davon, dass dabei gute Dienstleistungen und Angebote herauskommen, konnten sich die Teilnehmenden der Bustour bei einer Besichtigung des Sozialkaufhauses KARO, das mit einer sehr breiten Angebotspalette auf ca. 800 m² Verkaufsfläche von Second-Hand-Waren über Restbestände aus Betriebsaufgaben bis zu Neuwaren aufwartet, und bei einem delikaten Mittagssnack, den das Küchenteam des Café Henry zubereitet hatte, überzeugen.

Umfangreiche Unterstützungsleistungen

Während der anschließenden Busfahrt nach Maria Veen/Reken, informierte Michael Veltmann vom LWL-Integrationsamt Westfalen über die Förderangebote zur Gründung eines Integrationsunternehmens. So können Integrationsunternehmen zum Beispiel für neu geschaffene Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung sowohl laufende Zuschüsse zum Nachteilsausgleich erhalten als auch Fördermittel, wenn Arbeitsplätze behinderungsgerecht gestaltet werden sollen. Die

Agenturen für Arbeit stellen darüber hinaus Mittel für Probebeschäftigungen behinderter Menschen, Eingliederungs- und Ausbildungszuschüsse bereit.

Michael Veltmann machte deutlich, dass die zurzeit etwa 300 Integrationsunternehmen und -abteilungen in NRW auch dank dieser Leistungen erfolgreich am Markt agieren können. In einer Gesamtbetrachtung sei die Ausfallquote bei neu gegründeten Integrationsunternehmen geringer als bei sonstigen Unternehmensneugründungen im marktwirtschaftlichen Kontext. Allerdings seien Integrationsprojekte dauerhaft auf laufende Leistungen zum Ausgleich von Produktivitätsnachteilen und zur Finanzierung der arbeitsbegleitenden Betreuung angewiesen, um in ihren Märkten bestehen zu können.

Metallbearbeitung in der Transfair Montage gGmbH

Eis-Lounge als Integrationsunternehmen

Die Transfair Montage GmbH wurde bereits 1996 gegründet. Einziger Gesellschafter ist die Josefs-Gesellschaft gGmbH, als Träger der Benediktushof gGmbH. Die Geschäftsführer Thomas Spaan und Jürgen Böbisch gaben den Bustour-Teilnehmenden an einem improvisierten Getränkestand an der neuesten Halle des Unternehmens zunächst Informationen zu Meilensteinen der Unternehmensgeschichte: Ursprüngliches Ziel war der Aufbau einer Integrationsfirma im Bereich Zweiradmontage. Dieses Ziel wurde 1996 umgesetzt. Im Oktober 2001 kam der Bereich Mechanische Bearbeitung (Metallbau) dazu. Im Februar 2008 erweiterte sich das Angebot um den Fachbereich Elektronische Steuerungen. Das wohl ungewöhnlichste Integrationsunternehmen der Transfair Montage GmbH startete 2015 in Maria Veen: eine Eis-Lounge – eine Eisdiele der besonderen Art. Hier wird nicht nur inklusiv gearbeitet – 20 Menschen mit und ohne Behinderung arbeiten Seite an Seite zusammen –, Betriebsleiterin Elisabeth Kranz, gelernte Hotelfachfrau und Heilerziehungspflegerin, wacht auch darüber, dass die angebotenen, überwiegend aus regionalen Produkten in Handarbeit angebotenen Kaffee- und Eisspezialitäten höchsten Qualitätskriterien genügen. Es werden grundsätzlich nur Naturprodukte verarbeitet. Dazu kommt, dass man bei der Gestaltung der Räume und des Außenbereichs nichts dem Zufall überlassen, sondern die Dienste einer Innenarchitektin in Anspruch genommen hat. Nach zwei Jahren lässt sich sagen, dass dieses Angebot, das es zuvor in Maria Veen nicht gab, sehr gut angenommen wird. Die Art des Unternehmens und auch die angebotene Qualität sind Alleinstellungsmerkmale, die sich herumgesprochen haben. „Es gibt mittlerweile viele Kunden, die ganz gezielt von weiter entfernt in diese Super-Location kommen“, berichtete Thomas Spaan bei der Besichtigung nicht ohne Stolz.

Was mit einem Zwei-Mann-Betrieb vor jetzt über 20 Jahren begann, hat sich zu einem Unternehmen mit derzeit 72 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, etwa die Hälfte davon mit Handicap, und einem Jahresumsatz von 3,5 Millionen Euro entwickelt. Dabei legten die Betriebsverantwortlichen stets Wert auf ein gesundes Wachstum in den Nischen, die im regionalen Umfeld durch andere Unternehmen nicht besetzt waren. Auch in der Elektrosparte hat die Transfair Montage GmbH eine solche Nische gefunden. Hier werden zum Beispiel Platinen für einen Hersteller von Spezialfahrzeugen gefertigt. Der benötigt mittlere Stück-

zahlen, z. B. 500 Stück im Jahr. „Dafür fängt in Asien kein Unternehmen an zu arbeiten“, machte Jürgen Böbisch bei dem Rundgang durch die Halle deutlich – eine Lücke, die das Integrationsunternehmen gerne ausfüllt.

Konnten die Teilnehmenden der Bustour in der einen Halle inklusive Arbeit mit hochmodernen Zerspanungs-Maschinen bestaunen, geht es in der Elektrosparte in erster Linie um Handarbeit. Überwiegend Menschen mit körperlichen Behinderungen bauen hier Schaltschränke zusammen, konfektionieren Kabelbäume und löten Platinen. Die Arbeitsplätze sind dabei an die jeweilige Art der Behinderung angepasst. Interessant: Thomas Spaan sieht die Mitarbeitenden, die zum Beispiel durch Gehörlosigkeit gehandicapt sind, bei bestimmten Arbeiten sogar im Vorteil gegenüber denen ohne Behinderung. So sei die gehörlose Mitarbeiterin, die Platinen lötet, sehr konzentriert bei der Arbeit und ließe sich durch nichts ablenken oder aus der Ruhe bringen. Ein weiteres Beispiel: In der Eis-Lounge ist eine gehörlose Mitarbeiterin für die Herstellung des Eises zuständig. „Bei den Rezepturen kommt es sehr auf Genauigkeit an. Die Mitarbeiterin ist da an Präzision kaum zu übertreffen“, so Thomas Spaan.

So kommt es, dass Mitarbeitende mit Handicap, nachdem sie sich bei der Transfair Montage GmbH bewährt haben, auch bei anderen Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes gefragt sind. 17 Kräfte haben die Transfair Montage GmbH bereits in diese Richtung verlassen. „Wenn jemand den Wunsch hat, sich zu verändern, zum Beispiel heimatnah zu arbeiten, legen wir ihm keine Steine in den Weg“, so Jürgen Böbisch. Bisher habe man die Personalverluste immer durch neue, über den IFD und die Agentur für Arbeit vermittelte Kräfte ausgleichen können.

Der Besuch der Transfair Montage GmbH endete in der Eis-Lounge in Maria Veen, wo sich alle Teilnehmenden von der guten Qualität des selbst produzierten Eises und der angenehmen Atmosphäre der Räumlichkeiten überzeugen konnten. Die angeregten Gespräche bei einem Eisbecher oder einem Kaffee ließen erahnen: Man war sich einig, an einer sehr gelungenen und informativen Veranstaltung teilgenommen zu haben.

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Ulla Böcker, Tel.: 02041 767-203
u.boecker@gib.nrw.de
Gustav Bölke, Tel.: 02041 767-212
g.boelke@gib.nrw.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop
Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de

KONTAKTE

Transfair Montage GmbH
Geschäftsführung
Thomas Spaan, Jürgen Böbisch
Meisenweg 15, 48734 Reken
Tel.: 02864 889-201
info@transfairmontage.de
www.transfairmontage.de

DRK-Kreisverband Borken e. V.
Kaufhaus Rotes Kreuz, „KARO“
und Café Henry
Röntgenstraße 6, 46325 Borken
Tel.: 02861 8029-0
info@drkborken.de
www.drkborken.de

Herbalind gGmbH
Geschäftsführung: Willy Dalhaus
Alfred-Nobel-Str. 8, 46414 Rhede
Tel.: 02872 9276-22
info@herbalind.com
www.herba-lind.de

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-Integrationsamt Westfalen
Michael Veltmann
Von-Vincke-Str. 23 – 25
48143 Münster
Tel.: 0251 591-3826
michael.veltmann@lwl.org
www.lwl-integrationsamt.de/leistungen/Integrationsprojekte

JobCenter Essen schult interkulturelle Kompetenz hausintern

Von der G.I.B. ausgebildete Trainerinnen und Trainer sind seit Mai im Einsatz

Das JobCenter der Stadt Essen setzt bei der Verbesserung der interkulturellen Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein Training durch eigene dafür geschulte Kräfte – ein Ansatz, der Schule machen könnte.

„Meine Kunden sind zu einem Drittel bis zu 40 Prozent Migranten. Gerade in der Kommunikation taucht das Thema interkulturelle Kompetenz tagtäglich auf“, sagt Kemal Güler, nicht nur Arbeitsvermittler Ü25 beim JobCenter Essen Nord, sondern auch einer der neuen hausinternen Trainer. Es gebe immer wieder kleine Missverständnisse, weil die Kunden die Strukturen in Deutschland noch nicht verstehenund Erklärungen aus sprachlichen Gründen noch nicht richtig erfassen könnten. Kemal Güler gibt ein Beispiel: „Eine Kundin kam zum Gespräch und sagte, sie wolle keine Sprachkurse mehr machen, sondern sofort arbeiten.“ Als ihr der Arbeitsvermittler eine Arbeitsgelegenheit anbot, zögerte sie. Sie habe ja keinen Beruf und würde doch dann alles falsch machen. Der Arbeitsvermittler erklärte ihr, dass die AGH vor allem der individuellen Förderung und Orientierung dienen und dass sie dort nichts falsch machen könne. „Die Frau war danach sehr dankbar, dass ich ihr die Ängste vor einer AGH genommen hatte und hat das Angebot angenommen“, erklärt Kemal Güler.

„Auch die Struktur eines JobCenters ist für jemanden aus einem anderen Kulturkreis zunächst unverständlich“, ergänzt Marco Grunau, Arbeitsvermittler Ü25 im JobCenter Essen Nordwest. „Beispielsweise die Unterscheidung in Arbeitsvermittlung und Leistungsbereich.“ Das bestätigt Jana Albrecht, Kollegin beim JobCenter Essen Nord. Auch wenn, wie üblich zu Beginn der Beratung, ein SPRINT-Dolmetscher bei dem Beratungsgespräch dabei sei, seien die Probleme nicht gelöst. „Die Kommunikation läuft dann nicht von Angesicht zu Angesicht, sondern über eine dritte Person und nicht unbedingt als Eins-zu-eins-Übersetzung. Auch da können Missverständnisse entstehen.“ Gerade am Anfang hätten die Kunden zudem oft finanzielle Sorgen. Ihr erstes Anliegen sei nicht die berufliche Förderung oder Weiterbildung, die Erwartung an die Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler daher entsprechend oft eine ganz andere.

Immer mehr Kunden mit Zuwanderungs- und Fluchthintergrund

Die Arbeitslosenquote in Essen wird zunehmend durch die Arbeitslosigkeit von Geflüchteten sowie Migranten beeinflusst. Von 2012 bis 2016 hat sich die Quote bei den nicht deutschen Einwohnern der Stadt von rund 26 Prozent auf fast 34 Prozent erhöht, während sie unter den deutschen Einwohnern leicht gefallen ist und derzeit bei knapp unter 10 Prozent liegt. Die Tendenz ist trotz gesunkener Flüchtlingszahlen weiter steigend, was, so Achim Kohns, Standortleiter des JobCenters Essen Süd und gleichzeitig Migrationsbeauftragter, u. a. daran liegt, dass die anerkannten Asylbewerber nun ihre Familienangehörigen nachholen. Syrer sind in Essen mittler-

Achim Kohns, Standortleitung JobCenter Essen Süd und Migrationsbeauftragter

Sarah Bellan, Arbeitsvermittlerin JobCenter Essen Süd 1 und interkulturelle Trainerin

weile die drittgrößte Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund. Dazu kommt, dass die Stadt Essen auch viele Einwanderer aus Rumänien und Bulgarien im Rahmen der EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit zu verzeichnen hat.

2015 suchte das JobCenter den Kontakt zum IQ Projekt der G.I.B., um die Möglichkeiten für interkulturelle Schulungen der JobCenter-Mitarbeitenden zu eruieren. Zum G.I.B.-Angebot gehörte eine Grundlagenschulung durch IQ-Trainer. Die Schulungsinhalte bilden die Basis der „Train the Trainer"-Schulung, die für die jobcentereigenen Trainer gemeinsam mit der G.I.B. entwickelt wurde. „Weil wir eine bedarfsorientierte Schulung wollten, haben wir das JobCenter vorab zu einer Entwicklungswerkstatt eingeladen, in der wir die für das JobCenter besonders relevanten Themen herausarbeiten konnten", erklärt Ute Soldansky von der G.I.B. Daraus entwickelte die G.I.B. dann die einzelnen Module der Trainer-Schulung.

Das JobCenter Essen war das erste Jobcenter, das sich für diesen Weg entschied. „Das ist natürlich ein Pilotprojekt, das eine Außenwirkung hat. Das gibt es in den anderen Fachbereichen der Stadt so nicht", verdeutlicht Achim Kohns. Und auch in anderen Jobcentern, bis auf das Jobcenter Wuppertal, gab es ein solches Vorgehen zu diesem Zeitpunkt nicht.

Hausinterne Kompetenzen

Das JobCenter Essen hatte vorab eine ganze Reihe von Zielen definiert: Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeitenden im interkulturellen Bereich, zielgerichteter und sensibler Umgang mit fremden Kulturen, Definition von interkultureller Kompetenz, um beidseitig ein Verständnis für die jeweils andere Kultur zu schaffen, Empathie, Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten. Gleichzeitig war es dem Jobcenter wichtig, auch die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, wenn es darum ging, die richtigen Personen für die Schulung zum Trainer auszuwählen. Über den jobcenterinternen Arbeitskreis Migration, in dem sich die Multiplikatoren über das Thema regelmäßig austauschen, suchte man in allen elf JobCenter-Standorten nach Mitarbeitenden. Auf einen entsprechenden Aufruf hin meldeten sich vier weibliche und vier männliche Jobcenter-Kräfte für die Trainer-Schulung.

Einer war Kemal Güler: „Das Thema unter Kollegen anzugehen, fand ich sehr spannend. Positiv war in diesem Zusammenhang, dass wir mit unserem Fachwissen und unseren Kompetenzen die Schulungen im Hinblick auf die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen direkt konzipieren konnten. Regelmäßig wurden in den Schulungen Beispiele aus der konkreten täglichen Arbeit mit den Kunden thematisiert."

Sarah Bellan, Arbeitsvermittlerin im JobCenter Essen Süd 1 meldete sich nicht nur für die Ausbildung zur interkulturellen Trainerin, sie übernahm auch die hausinterne Koordination des gesamten Schulungsprojekts. „Vor meiner Tätigkeit als Arbeitsvermittlerin war ich schon als Dozentin für Deutsch als Fremdsprache mit vielen unterschiedlichen Kulturen befasst. Hier kam noch die Situation ‚Mitarbeiter für Mitarbeiter' hinzu. Diese neue Dozententätigkeit hat mich also gereizt", sagt Sarah Bellan.

Zunächst hieß es aber einmal „Train the Trainer". Von Oktober 2016 bis Anfang 2017 wurden die zukünftigen Trainer von den G.I.B.-/IQ-Mitarbeitern auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. An insgesamt zehn Tagen, aufgeteilt in fünf Module, tauchten sie tief in die Materie ein und erhielten das Rüstzeug für ihre neue Rolle. Dazu gehörten auch Techniken der Moderation und des Konfliktmanagements sowie das Know-how zur Erstellung eines Schulungsplans für die JobCenter-Kollegen.

Eigener Schulungsplan

„Ab dem dritten Modul haben wir direkt auf die Schulungen hingearbeitet", sagt Sarah Bellan. „Von da an hat die Struktur, die wir für unsere eigenen Schulungen verwenden wollten, immer mehr Form angenommen. Den theoretischen Input, den die G.I.B. uns vermittelt hat, konnten wir mit unserer Arbeit verweben. Wir haben einen ‚Werkzeugkoffer' an die Hand bekommen, aus dem wir die Werkzeuge, die uns für unsere Kollegen am geeignetsten erscheinen, auswählen können."

Direkt nach dem letzten Ausbildungsmodul machten sich die frisch gebackenen interkulturellen Trainer daran, einen eigenen Schulungsplan zu entwickeln. Das Angebot für die JobCenter-Mitarbeitenden trägt den Titel „Interkul-

Kemal Güler, Arbeitsvermittler Ü25, JobCenter Essen Nord und interkultureller Trainer

Jana Albrecht, Arbeitsvermittlerin Ü25, JobCenter Essen Nord

turelle Grundsensibilisierung“. Ziel ist es, die jeweils ca. 15 Teilnehmenden für die Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden und daraus resultierenden Arbeits- und Verhaltensweisen zu sensibilisieren. In dem eintägigen Seminar setzen sie sich mit den eigenen und den Verhaltensweisen der Kunden auseinander und lernen, neue Handlungsalternativen zur Prävention von Missverständnissen im interkulturellen Miteinander zu entwickeln. Behandelte Themen sind unter anderem interkulturelle Ausrichtung und Kompetenz, Kulturstandards, Weltbilder, Migration, Fluchtursachen, Kulturdimensionen, Kommunikationsstile, persönliche und soziale Identität.

Im Mai 2017 starteten die ersten Schulungen für die JobCenter-Mitarbeitenden. Zunächst war neben den jeweils zwei Trainern, auch eine Vertreterin und ein Vertreter aus dem IQ-Team der G.I.B. anwesend, die nach jeder Schulung eine Auswertung durchführten und Vorschläge zur Optimierung machten.

In der Regel führt im JobCenter Essen ein Trainer-Tandem einmal im Monat eine Schulung durch. Im Mittel können bei acht Trainern also vier Schulungen pro Monat angeboten werden, bei maximal jeweils 15 Teilnehmenden. Die Trainer benötigen darüber hinaus etwa zwei Tage pro Monat für Besprechungen und Organisatorisches. Über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den insgesamt elf Standorten des JobCenters Essen sollen geschult werden, beginnend mit den Abteilungen für Markt und Integration. Die Leistungsabteilungen sollen dann mit einem modifizierten Programm folgen.

Als besonders wichtig bezeichnet Achim Kohns es, im Vorfeld Rückhalt für das Projekt im eigenen Haus zu organisieren. Man brauche Fürsprecher für das Projekt, zum Beispiel auf Abteilungs- und Teamleiter-Ebene, sonst funktioniere das nicht.

Denn es sind ja auch durchaus organisatorische Probleme zu bewältigen. Die Trainer sind genau wie die Teilnehmenden fest in die alltägliche JobCenter-Arbeit eingebunden. Es gilt also, jeweils Vertretungen zu organisieren, Vorbereitungszeit einzuplanen, Räume, Material, Verpflegung etc. zu organisieren. Viel Arbeit „nebenher“ also, wie Sarah Bellan es ausdrückt.

Perspektivwechsel als Ziel

Sarah Bellan beschreibt die Inhalte, die sie an die JobCenter-Kollegen vermitteln will, so: „Es geht um einen Perspektivwechsel. Wir wollen sensibilisieren für Situationen, die aufgrund von kulturellen Unterschieden entstehen. Natürlich halten wir uns weiterhin an Regeln und Gesetze. Es geht aber darum, einmal zu versuchen, sich in die Lage des anderen zu versetzen, auch darum, nicht alles als bekannt vorauszusetzen.“

„Neben den theoretischen Inhalten und Methoden spielen in den Schulungen, die wir jetzt durchführen, Praxisbeispiele und Rollenspiele zur Selbsterfahrung eine ganz wichtige Rolle“, sagt Kemal Güler. „Dieses Erleben auf emotionaler Ebene führt bei vielen zu einem Aha-Effekt.“ Das kann Jana Albrecht, Arbeitsvermittlerin Ü25 im JobCenter Essen Nord, nur bestätigen. „Das Faktenwissen ist an sich nicht unwichtig, aber das kann man sich auch im Alleingang anlesen. Für die Grundsensibilisierung und auch in meiner praktischen Arbeit bringt es mir nicht wirklich viel, wenn ich weiß, wie viele Menschen auf welcher Fluchtroute hergekommen sind. Insofern ist die Gewichtung, wie wir sie jetzt in den Schulungen haben, schon richtig.“

Die Teilnehmenden haben in den Schulungen stets auch die Gelegenheit, eigene Fallbeispiele mitzubringen. Jana Albrecht erinnert sich zum Beispiel an den Fall eines Kollegen: Ein muslimischer Kunde blieb freitags der Maßnahme KompAs (Kompetenzfeststellung, frühzeitige Aktivierung und Spracherwerb) fern, Begründung: er müsse zum Freitagsgebet in die Moschee. „Wir haben dann intensiv und lebhaft diskutiert, wie damit umzugehen ist. Selbstverständlich ist trotz aller Emotionalität auch in diesen Fällen Objektivität im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben erforderlich.“

Keine einfachen Handlungsleitfäden

Was die Trainer nicht möchten, ist den Kollegen eine Art Checkliste oder Gebrauchsanweisung für bestimmte Situationen an die Hand zu geben, nach dem Motto: Wenn dieses kulturell bedingte Verhalten auftritt, geht ihr so damit um. „Uns geht es darum, interkulturell zu sensibilisieren, aber nicht darum, dass man die Menschen von vornherein in Schubladen steckt“, sagt Sarah Bellan. Sie nennt ein Beispiel: Ein Syrer, der anfangs Frauen nicht die Hand ge-

Marco Grunau, Arbeitsvermittler Ü25, JobCenter Essen Nordwest

ben wollte, ließ sich überzeugen, sich an die kulturellen Gepflogenheiten in Deutschland anzupassen. „Standardisierte Handlungsempfehlungen wären in diesem Fall eher kontraproduktiv, wichtiger ist, das Verständnis für die jeweilige Situation, in der der Kunde sich befindet, zu schärfen, Empathie zu entwickeln“, sagt Marco Grunau.

Die anfängliche Nervosität der neuen Trainer in ihrer neuen Rolle gegenüber den Kolleginnen und Kollegen ist, nachdem sie merkten, dass das selbst entwickelte Programm funktioniert, schnell gewichen. Die Beratungserfahrung und der Kundenkreis der Trainer und der an den internen Schulungen Teilnehmenden sind ähnlich. Nach dem ersten Schulungsdurchlauf gab es viel positives Feedback der Teilnehmenden, aber auch den Wunsch, noch mehr Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag einzubauen. Dem kamen die Trainer nach. „Wir können solche Anregungen direkt aufnehmen, auch weil wir genau wissen, wovon die Kollegen sprechen“, sagt Sarah Bellan.

Die Möglichkeit, den Trainern direkt neue Impulse zu geben, sodass die Schulungen für die Zukunft entsprechend angepasst und weiterentwickelt werden können, ist einer der großen Vorteile der Schulung durch eigene Kräfte. Vom Konzept her ist das Ganze also mehr ein Prozess als ein starres System. Dazu trägt auch das Angebot der G.I.B. bei, neu entwickelte Elemente – aktuell wird zum Beispiel das Thema „Trauma“ für das Ausbildungsprogramm aufbereitet – in halbtägigen Workshops an die Trainer weiterzugeben.

Klarer kommunizieren. Dinge begründen – auch solche, die für den Vermittler vielleicht selbstverständlich sind. Das ist auch das, was Jana Albrecht als praktischen Tipp, den sie in ihrer täglichen Arbeit sofort umsetzen konnte, aus ihrem Training mitgenommen hat. „Anders können keine Differenzen überwunden und auch keine Kompromisse gefunden werden“, sagt sie.

Hausinternes Schulungssystem hat Vorteile

Als einen weiteren wichtigen Vorteil nennt Achim Kohns, dass sich die Mitarbeitenden mit den acht Trainern auch im Nachgang einer Schulung immer noch austauschen können. Ein Dozent von außen sei hingegen nach der Schulung oft nicht mehr greifbar. Das Gleiche gilt für den Austausch: Trainer – Standortleitung.

Auf diesem Wege erfuhr Achim Kohns zum Beispiel von dem Praxisfall „Freitagsgebet“. Er nahm das zum Anlass, gemeinsam mit dem Kommunalen Integrationszentrum ein Informationsblatt in verschiedenen Sprachen zu entwickeln, in dem Dinge, die das JobCenter von seinen Kunden erwartet, aufgeführt sind – darunter auch, dass die Teilnahme an Sprachkursen, auch an Freitagen, verpflichtend ist. Dieses Info-Blatt liegt heute bei den Sprachkursträgern aus. „Ein gutes Beispiel für einen Impuls, der aus dem neuen System des interkulturellen Trainings entsprungen ist und durch den wir Prozesse anstoßen können, um Situationen direkt zu verbessern“, sagt Achim Kohns.

„Sprachentrümpelung“ als neue Idee

Es gibt bereits neue Pläne. Sarah Bellan möchte mit ihren Trainer-Kollegen eine Aufbauschulung entwickeln. Mögliche Themen wären zum Beispiel die kulturellen Hintergründe bestimmter Verhaltensweisen von Kunden, Flucht und Trauma aber auch die jobcentertypischen Fachbegriffe. Kemal Güler meint: „Sprachentrümpelung – das wäre ein großer Fortschritt, nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Kollegen, die neu bei uns anfangen.“

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Ute Soldansky
Tel.: 02041 767-256
u.soldansky@gib.nrw.de

Lars Czommer
Tel.: 02041 767-254
l.czommer@gib.nrw.de

KONTAKT

Achim Kohns
Standortleitung JobCenter Essen Süd
und Migrationsbeauftragter
Friedrichstraße 12
45128 Essen
Tel.: 0201 8856800
achim.kohns@jobcenter.essen.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop
Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de

Verbindlich für alle?

Tarifflucht, Lohndumping, moderne Entgeltstrukturen

Foto: dpa Picture Alliance/Roland Weihrauch

Im Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland ist das Recht auf Tarifautonomie festgeschrieben. Sie sichert ab, dass in Deutschland die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigten und die Entlohnung durch die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften ausgehandelt und rechtsverbindlich geregelt werden. So gesehen ist die Tarifautonomie ein wichtiger Teil unserer Demokratie.

Nur in zwingenden Ausnahmefällen hat der Staat aus sozialpolitischen Gründen selber Mindeststandards definiert, dazu zählt z. B. der allgemeine gesetzliche Mindestlohn. Die Tarifautonomie trägt wesentlich zur Qualität unseres Wirtschaftsstandortes bei und findet internationale Anerkennung.

Dieses System ist inzwischen ins Wanken geraten. Seit 20 Jahren ist die Tarifbindung in Deutschland stark rückläufig. Waren 1998 in Westdeutschland noch 76 % der Beschäftigten tarifgebunden, so sank die Zahl 2016 auf 59 %. In Ostdeutschland ist die Tarifbindung mit 47 % noch deutlich niedriger. Selbst in NRW, dem Land der Tarifverträge, waren 2016 nur noch 63 % der Beschäftigten tarifgebunden. Infolge der sinkenden Tarifbindung hat in Deutschland in den letzten zwanzig Jahren die Einkommensungleichheit stärker als in den meisten anderen europäischen Ländern zugenommen. So arbeiteten 2015 22,6 % aller abhängig Beschäftigten in Deutschland für einen Stundenlohn unterhalb der Niedriglohnschwelle von 10,22 €.

Mit dem Tarifautonomiestärkungsgesetz wollte die Bundesregierung 2014 neben der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns versuchen, die Tarifbindung zu erhöhen. Das Verfahren, um Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklären zu lassen, ist vereinfacht worden. Die Wirkung blieb aus. Nur ein verschwindend geringer Teil der Tarifverträge (1,3 %) ist allgemeinverbindlich. Nach wie vor liegen bei der Frage der Allgemeinverbindlichkeit die Auffassungen der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) weit auseinander.

Was ist zu tun? Wie kann die Tarifbindung wieder gestärkt werden? Was können Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften tun, damit wieder mehr Betriebe und Beschäftigte tarifgebunden arbeiten? Brauchen wir mehr allgemeinverbindliche

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Arnold Kratz
Tel.: 02041 767-209
a.kratz@gib.nrw.de

Tarifverträge? Fragen, mit denen wir uns in dieser Ausgabe auseinandersetzen.

Anja Weber ist Landesschlichterin im NRW Arbeitsministerium. Prof. Dr. Thorsten Schulten leitet das Tarifarchiv des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans Böckler Stiftung. Dr. Hagen Lesch ist Leiter des Kompetenzfelds Tarifpolitik und Arbeitsbeziehungen im Institut der deutschen Wirtschaft in Köln. Wir sprachen mit ihnen über den Wert der Tarifautonomie, den Rückgang der Tarifbindung und die Möglichkeiten, die Tarifbindung wieder zu stärken. Dabei werden unterschiedliche Positionen deutlich: Hagen Lesch sieht den Rückgang der Tarifbindung darin begründet, dass viele Flächentarifverträge stark überholungsbedürftig und deshalb nicht mehr attraktiv für Unternehmen sind. Thorsten Schulten hingegen sieht in der Machtverschiebung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften im Zuge der Wiedervereinigung die wesentliche Ursache für den Rückgang der Tarifbindung ab Mitte der 1990er Jahre. Bei allen Unterschieden in Einzelfragen wie z. B. der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen sind sich die Expertin und die beiden Experten darin einig, dass alle Akteure, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Staat und Gesellschaft gefordert sind, die Tarifbindung zu schützen und die Akzeptanz von Tarifverträgen zu erhöhen.

Was sagen die Arbeitgeberverbände zum Rückgang der Tarifbindung? Hans Michael Weiss ist stellvertretender Hauptgeschäftsführer bei „Metall NRW“ und Mitglied im nordrhein-westfälischen Tarifausschuss. In dem Arbeitgeberverband „Metall NRW“ sind inzwischen 1.200 Unternehmen mit Tarifbindung und 900 Unternehmen ohne Tarifbindung organisiert. Im Interview macht er deutlich, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen mittlerweile die Tarifbindung scheuen. Dabei hat sich das Tarifsystem in seinen Augen auch in Krisenzeiten wie in der Wirtschaftskrise 2009 und 2010 bewährt. Hans Michael Weiss koordiniert seit mehr als 20 Jahren in NRW die Allgemeinverbindlichkeitsregelungen auf Arbeitgeberseite im Tarifausschuss. Seiner Meinung nach muss die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen die Ausnahme bleiben, in Einzelfällen ist sie aber notwendig. Grundsätzlich liegt in seinen Augen die große Herausforderung darin, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände organisationspolitisch wieder stärker werden, um die Wirksamkeit von Tarifverträgen zu erhöhen.

Im Unterschied zu den Arbeitgeberverbänden sehen die Gewerkschaften die Notwendigkeit, mehr Tarifverträge für allgemeinverbindlich zu erklären, um die Tarifbindung wieder zu stärken. Der DGB hat Anfang des Jahres einen „14-Punkte-Plan zur Stärkung der Tarifbindung und der Allgemeinverbindlichkeit“ veröffentlicht. Im Interview erläutert uns Michael Hermund, Leiter des Bereichs Arbeitsmarktpolitik beim DGB Landesbezirk NRW, die DGB-Forderungen. Die Gewerkschaften wollen vor allem, dass die Hürden für die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen weiter gesenkt werden. Hermund kritisiert die Politik der Arbeitgeberverbände, Unternehmen als Mitglieder ohne Tarifbindung aufzunehmen und fordert die Arbeitgeber auf, gemeinsam mit den Gewerkschaften die „Schmutzkonkurrenz“ in den Branchen zu bekämpfen. Sein Standpunkt: was nicht kooperativ am Verhandlungstisch geklärt werden kann, muss im Konflikt geregelt werden.

Die Auseinandersetzung um die Allgemeinverbindlichkeit wird aktuell im Einzelhandel besonders erbittert geführt. In der Branche arbeiten bundesweit über drei Millionen Menschen über 700.000 davon alleine in NRW. Damit zählt der Einzelhandel zu den umsatz- und beschäftigungsstärksten Wirtschaftssektoren in Deutschland. In den Lohnverhandlungen haben sich die Tarifparteien in NRW und den meisten anderen Bundesländern in diesem Jahr auf einen Abschluss geeinigt. Rückwirkend zum 01. Juni erhalten die Beschäftigten 2,3 % mehr Geld. Weitere 2 % werden ab dem 01. April 2018 gezahlt. Davon profitieren aber längst nicht mehr alle Beschäftigten in der Branche. Bis Anfang der 2000er Jahre war der Flächentarifvertrag im Einzelhandel allgemeinverbindlich, dann wurde die Regelung arbeitgeberseitig gekündigt. Mittlerweile ist die Tarifbindung im Einzelhandel auf 30 % gesunken. Die Gewerkschaft ver.di fordert vehement die Wiedereinführung der Allgemeinverbindlichkeit, um Lohndumping in der Branche zu verhindern. Die Arbeitgeberseite will zunächst eine Reform des veralteten Tarifvertrages. In unserem Beitrag lassen wir beide Seiten zu Wort kommen.

Am Beispiel der real,- SB Warenhaus GmbH zeigen wir, wie die Praxis in der Branche aussieht. Das Unternehmen ist 2015 aus der Tarifbindung ausgestiegen. Mit einem „Zukunftstarifvertrag“ wollen beide Parteien eine neue Entgeltstruktur erarbeiten und die Grundlage für zukunftssichere Arbeitsplätze schaffen. Dabei liegen die Auffassungen der Unternehmensleitung und der Beschäftigten z. T. noch weit auseinander. Beide Seiten haben sich zum Ziel gesetzt, bis Mitte 2018 einen neuen Tarifvertrag zu erarbeiten, der als Muster für die gesamte Branche dienen kann.

Tarifautonomie wahren – Tarifbindung erhöhen

Ein Streitgespräch

G.I.B.: Die Tarifautonomie gilt allgemein als soziale Errungenschaft. Jetzt aber scheint die sinkende Tarifbindung die Tarifautonomie zu gefährden. Warum ist die Tarifautonomie überhaupt schützenswert?

Anja Weber: Tarifautonomie ist ein wichtiger Teil unserer Demokratie, weil sie Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer entlastet und zu branchen- und betriebsnahen Regelungen im Arbeitsleben führt. Dass die wesentlichen Arbeitsbedingungen in Deutschland von den Tarifvertragsparteien festgelegt werden, ist ein Kernelement von Tarifautonomie. Deshalb sind unsere Arbeitsgesetze so schmal und Tarifverträge manchmal ein bisschen umfangreicher.

Die Tarifautonomie trägt wesentlich zur Qualität unseres Wirtschaftsstandorts bei, indem wichtige Rahmenbedingungen von den Beteiligten selbst organisiert werden. Das wirkt sich auf die Motivation und Arbeitsqualität aus, für die Deutschland international Anerkennung findet. Es bedeutet auch Verlässlichkeit für Investoren und eine niedrige Streikquote, die dort, wo wir Flächentarifverträge haben, im internationalen Vergleich sehr gering ist.

Dieses hohe Gut der Tarifautonomie ist momentan aufgrund der schwindenden Tarifbindung gefährdet, denn die Tarifbindung zeigt, in welchem Maße Tarifautonomie funktioniert. Wir haben einige Branchen, in denen die Tarifbindung so tief gesunken ist, dass Tarifautonomie nicht mehr funktioniert. Ist das der Fall, dann ist auch der Staat in der Verantwortung. Wir sehen das beim gesetzlichen Mindestlohn und in den Allgemeinverbindlicherklärungen, die die Tarifautonomie stützen. Die Sozialpartner sind also gefordert, die Akzeptanz von Tarifverträgen und damit die Tarifbindung zu erhöhen.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Die Tarifautonomie ist zweifellos ein schützenwertes Gut. Es gibt in Deutschland sogar einen Verfassungsauftrag, die Tarifautonomie zu schützen. Wenn die Tarifbindung so weit sinkt, dass Wettbewerbsnachteile für die noch verbleibenden tarifgebundenen Unternehmen entstehen, hat der Staat das Recht oder sogar die Pflicht, dieses System zu schützen. Der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Walther Müller-Jentsch hat die Tarifautonomie mit dem allgemeinen Wahlrecht verglichen – ein zutreffender Vergleich, denn im Kern geht es darum, über Tarifverträge Arbeitnehmern die Chance auf eine demokratische Beteiligung am Arbeitsprozess zu sichern und so am ökonomischen Fortschritt zu partizipieren.

Warum brauchen Arbeitnehmer Tarifverträge? Weil im Kapitalismus Arbeitnehmer und Unternehmen prinzipielle ungleiche Verhandlungspositionen haben. Das Bundesverfassungsgericht hat hierfür in zahlreichen Urteilen den Begriff des strukturellen Machtungleichgewichts geprägt. Tarifverträge und kollektive Verhandlungen haben die Funktion, eine gewisse Machtbalance, die auf dem Arbeitsmarkt erst mal nicht gegeben ist, wiederherzustellen. Das ist die grundlegende Bedeutung des Tarifvertragssystems.

Dr. Hagen Lesch: Den Satz „Tarifbindung ist ein Maß dafür, ob Tarifautonomie funktioniert“, teile ich nicht, denn es gilt in unserer Gesellschaft auch die negative Koalitionsfreiheit. Niemand ist gezwungen, einer Gewerkschaft beizutreten, genauso wenig wie ein Unternehmen einem Arbeitgeberverband beitreten muss. Die negative Koalitionsfreiheit ist genauso zu schützen wie die positive.

Es ist eine verkürzte Diskussion, Tarifbindung mit Tarifautonomie gleichzusetzen, denn die Tarifbindung oder die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen über kollektive Tarifverträge ist nur eine denkbare Form der Organisierung von Arbeitsverträgen. Es gibt auch andere, wie zum Beispiel die individuelle und dezentrale bis hin zu zentralistischen Systemen mit einheitlichen Verträgen für die gesamte Volkswirtschaft. Nicht alle Arbeitnehmer haben eine schwache Verhandlungsposition. Es gibt durchaus Arbeitnehmer, die individuelle Verhandlungen führen können und damit erfolgreicher sind, als wenn sie sich kollektiv vertreten lassen würden.

Anja Weber, Landesschlichterin im Arbeitsministerium NRW, Dr. Hagen Lesch, Leiter des Kompetenzfelds Tarifpolitik und Arbeitsbeziehungen im IW Köln, und Prof. Dr. Thorsten Schulten, Leiter des WSI-Tarifarchivs des WSI in der Hans-Böckler-Stiftung

Dennoch: Mit der Tarifbindung – oder genauer – mit dem kollektiven Tarifvertrag sind wir ja auch ganz gut gefahren. Der Tarifvertrag ist ein Wesenselement unserer sozialen Marktwirtschaft und er ist schützenswert. Die Reichweite von Tarifverträgen zu sichern, ist aber in erster Linie die Aufgabe der kollektiven Akteure. Doch beide, sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeber, haben ein Problem: die Akzeptanz auf beiden Seiten bröckelt. Wenn wir die Tarifbindung stärken wollen, müssen wir fragen, was der optimale Grad an Tarifbindung ist: Liegt er – wie gegenwärtig bei den Beschäftigten – bei 50 oder sind 70 oder 90 Prozent besser?

Wir sollten dabei auch berücksichtigen, dass die Tarifnormen meistens nicht nur für die tarifgebundenen Unternehmen gelten, sondern dass sich auch die anderen zumindest daran orientieren. Ohne sie würde der Staat alles regeln und wenn sich nur noch zehn Prozent der Arbeitnehmer oder der Betriebe am kollektiven Regelungssystem beteiligen, gäbe es ein Legitimitätsproblem. Daraus ließe sich vielleicht eine Untergrenze von etwa 50 Prozent ableiten.

G.I.B.: Gibt es Beispiele dafür, dass Tarifautonomie und Tarifbindung zu sinnvollen Anpassungen an sozio-ökonomische Entwicklungen des Arbeitsmarktes geführt haben?

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Die seit den 2000er Jahren zu beobachtende Lohnungleichheit, die Ausdifferenzierung der Lohnentwicklung im Industrie- und Dienstleistungssektor, die in Deutschland so ausgeprägt ist wie in kaum einem anderen europäischen Land, hängt vor allem mit der abnehmenden Tarifbindung zusammen. Internationale Vergleiche belegen empirisch: Je höher die Tarifbindung, desto egalitärer ist die Lohnverteilung. Dass die Primärverteilung nicht weiter auseinander driftet, ist nur möglich mit einer hohen Tarifbindung.

Dr. Hagen Lesch: Diese These ist keineswegs empirisch belegt. In der Metallindustrie zum Beispiel ist die Tarifbindung drastisch gesunken, gleichzeitig ist hier aber die größte Lohndynamik zu verzeichnen. Der öffentliche Dienst hingegen hat eine stabile Tarifbindung und gleichzeitig eine relativ schwache Lohndynamik. Die unbezweifelbare Spreizung in der Tariflohndynamik hat also nicht nur mit der Tarifbindung zu tun, sondern auch mit Produktivitätsgewinnen, die man verteilen kann.

Meine Gegenthese lautet: Viele Unternehmen haben in den 1990er Jahren den Flächentarifvertrag als stark überholungsbedürftig angesehen, immer mehr sind aus den Verbänden ausgetreten. Dieser Druck durch die Tarifaußenseiter hat – begleitet von einer sich beschleunigenden Arbeitsmarktdynamik nach den Arbeitsmarktreformen 2005 – die Gewerkschaften zu einer gewissen Zurückhaltung gezwungen und zu einer „beschäftigungsorientierten Lohnpolitik" geführt. Das hat dem Arbeitsmarkt gut getan. Aus Deutschland, dem einst kranken Mann Europas, ist so ein ökonomischer Superstar geworden. Kehrseite der positiven Entwicklung ist, dass wir in der Tat viele relativ schlecht bezahlte und nicht existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse bekommen haben. Das hat zur Diskussion über einen Mindestlohn etc. geführt. Deswegen reden wir ja auch über Tarifbindung.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Die These, dass die ökonomische Entwicklung Deutschlands ein Ergebnis der Arbeitsmarktreformen und der moderaten Lohnerhöhungen ist, ist ein Mythos. Das System ist vielmehr seit den 1990er Jahren enorm unter Druck gesetzt worden, gar nicht so sehr wegen der Starrheit des Tarifvertragssystems, sondern durch die Machtverschiebung zwischen Gewerkschaften und Unternehmen. Immer mehr Unternehmen haben gedacht, wir brauchen die klassische Funktion des Tarifvertrags nicht, wir sind selbst in der Lage, die Löhne festzulegen. Weitere Faktoren waren die Massenarbeitslosigkeit und die deutsche Wiedervereinigung, die zu immer mehr prekären Jobs geführt haben. Diese Rahmenbedingungen haben die Arbeit der Gewerkschaften sehr erschwert. Man kann darüber speku-

lieren, ob die Tarifbindung nicht noch weiter in den Keller gegangen wäre, wenn wir nicht die vielen Öffnungsklauseln geschaffen hätten, wobei man zwischen den Branchen differenzieren muss. In der Chemieindustrie zum Beispiel haben sie mit Sicherheit zur Stabilisierung beigetragen, in anderen Branchen wie etwa dem Einzelhandel sieht es da ganz anders aus.

G.I.B.: Welche Konsequenzen hat die sinkende Tarifbindung in den einzelnen Branchen?

Dr. Hagen Lesch: In der Industrie und im Baugewerbe haben wir eine hohe Tarifbindung und auch in der chemischen Industrie ist sie relativ hoch, in der Metallindustrie aber relativ niedrig. Gleichwohl gibt es dort kein Entlohnungsproblem und keine Verwerfungen in dem Sinne, dass die Beschäftigten nicht auskömmlich bezahlt würden. Problembranchen sind also nicht diejenigen mit geringer Tarifbindung, sondern die arbeitsintensiven Branchen, die nur relativ kurze Anlernphasen und weniger Qualifikation verlangen, also die Wach- und Sicherheitsdienste oder die Gebäudereinigung. Andererseits gibt es insbesondere im Handwerk Bereiche, die trotz erheblicher Qualifikationsanforderungen nur relativ niedrige Löhne zahlen und in denen die Reichweite von Tarifverträgen zu wünschen übrig lässt.

In einigen vom Mindestlohn betroffenen Branchen wie zum Beispiel dem Friseurhandwerk oder der Landwirtschaft existieren nur rudimentäre Strukturen und das sehe ich als Problem, weil hier eine Normsetzung fehlt. Das gilt auch für einige arbeitsintensive Branchen des Dienstleistungssektors. Dort kann im Einzelfall über eine staatliche Unterstützung in Form einer Allgemeinverbindlichkeitserklärung nachgedacht werden. Wir brauchen aber keine generelle Ausweitung der Allgemeinverbindlichkeit. In der Metallindustrie wäre das aus meiner Sicht unangebracht und es wäre sicher auch nicht im Interesse der IG Metall, die hier bei Regelungsbedarf selbst aktiv werden will. Also: Staatliche Unterstützung ja, aber wir dürfen den Tarifparteien nicht den Anreiz nehmen, selbst etwas zu organisieren.

Anja Weber: Auch die Gewerkschaften wollen nicht alle Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklären lassen. Im Hotel- und Gaststättengewerbe will auch die NGG nur die untersten Lohngruppen für allgemeinverbindlich erklären. Im Bäckerhandwerk waren es lange Zeit beide Tarifvertragsparteien, die nur den Manteltarifvertrag für allgemeinverbindlich erklären wollten.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: In Deutschland ist es so: Je weniger man verdient, desto unwahrscheinlicher ist es, dass man in eine Tarifbindung kommt. Der neue Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung zeigt, dass im untersten Einkommensquintil nur 30 Prozent tarifgebunden sind. Dies bedeutet: Gerade da, wo die Beschäftigten in einer schwachen Position sind, ist die Tarifbindung erodiert. Hier sehen Arbeitgeber offensichtlich auch keine Notwendigkeit mehr, Tarifverträge abzuschließen. Das ist der Hintergrund der ganzen Mindestlohndebatte.

Ich glaube nicht, dass man diese Entwicklung allein auf ökonomische Faktoren wie Produktivität, Qualität und die wachsende Rolle des Dienstleistungssektors zurückführen kann, sondern dass sie auch mit der Macht der dortigen Beschäftigtengruppen zu tun hat. Es kommt darauf an, diese Mächtigkeit neu zu organisieren. Wie das gelingen kann, hat das Bewachungsgewerbe vor einigen Jahren auf unseren Flughäfen bewiesen. In der Branche ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad niedrig, aber in den Flughäfen hatte das Personal an einem bestimmten Punkt seine Schlüsselstellung für den Ablauf des Flugbetriebes entdeckt und damit die Chance genutzt, höhere Löhne durchzusetzen. Das heißt: Die Machtfrage spielt eine zentrale Rolle.

G.I.B.: Ist der Rückgang der Tarifbindung ein rein deutsches Phänomen? Wie sieht es in anderen Ländern Europas mit ähnlichen ökonomischen Prozessen wie in Deutschland aus?

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Die Tarifbindung in Europa ist extrem unterschiedlich. In Österreich,

Frankreich und Belgien liegt sie bei 90 Prozent, in osteuropäischen Ländern bei zehn Prozent. Wir in Deutschland stehen etwa in der Mitte. Meine These ist: Länder mit einer hohen Tarifbindung sind zwar mit den gleichen ökonomischen Entwicklungen konfrontiert wie Deutschland, haben aber unterschiedliche institutionelle Sicherungsmaßnahmen, mit denen der Machtverlust der Arbeitnehmerseite abgefedert werden kann. Das können Allgemeinverbindlicherklärungen (AVE) von Tarifverträgen sein, aber auch Maßnahmen, die die Verbandsmächtigkeit stützen. Beispielhaft dafür stehen – arbeitgeberseitig – das Kammersystem in Österreich oder – arbeitnehmerseitig – das Gent-System in Skandinavien, bei dem die Arbeitslosenversicherungen durch die Gewerkschaften verwaltet werden.

Dr. Hagen Lesch: Ich teile Ihre These, möchte aber darauf hinweisen, dass einzelne Länder hier nur bedingt als Vorbild dienen können. In Frankreich mit seinen vielen AVE haben die Gewerkschaften einen Organisationsgrad von unter 10 Prozent. Dort gibt es sehr weitreichende staatliche Eingriffsmöglichkeiten, sodass man einen Tarifvertrag der Branche x auf die Branche y übertragen kann. Damit ist aber das französische System der Arbeit nicht stabiler oder der soziale Friede größer und auch nicht der Anreiz der Menschen, einer Gewerkschaft beizutreten.

Wir sollten auf unsere eigenen Probleme schauen. Wir haben stärker als manch anderes Land die Reformfähigkeit unseres Tarifwesens, des Flächentarifwesens, unter Beweis gestellt. In den 1990er Jahren begann die Diskussion über die Starrheit des Flächentarifvertrags. Doch der Flächentarifvertrag ist ein atmendes System. Aber wenn dieses System die notwendige Reichweite nicht mehr selbst herstellen kann, wächst die Gefahr, dass der Staat eingreift. Natürlich stützt die AVE die Reichweite von Tarifverträgen, aber eben staatlich verordnet und nicht aus der Einsicht in die Sinnhaftigkeit von Flächentarifverträgen. Das muss man auch Betrieben, die sich nicht an einen Tarif binden möchten, klarmachen und vielleicht auch dem ein oder anderen Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung. Wir müssen Betriebe davon überzeugen, dass sie mit Tarifverträgen in einer komfortablen Situation sind, weil Flächentarifbindung auch für sozialen Frieden sorgt, und das ist mehr wert, als in individuellen Verträgen etwas freier agieren zu können. Da muss man ansetzen.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Aus internationalen Erfahrungen kann man lernen, dass die Tarifautonomie nur funktioniert, wenn es eine Interaktion zwischen Tarifvertragsparteien und zugleich eine staatliche Unterstützung des Systems gibt. Die Vorstellung, Deutschland könne allein aus der Kraft der Verbände heraus in allen Branchen eine Tarifbindung herstellen, ist eine sehr idealisierte Vorstellung von Tarifautonomie, die mit der Realität nichts zu tun hat. Doch das bewährte System ist in Deutschland aus den Fugen geraten, wenn wir das nicht ändern, wird irgendwann unweigerlich der Staat auf den Plan treten.

G.I.B.: Das war 2014 mit dem Tarifautonomiestärkungsgesetz der Fall. Mit ihm wurden Erleichterungen bei AVE eingeführt und das starre 50-Prozent-Quorum für die Allgemeinverbindlicherklärung abgeschafft. Hat das zur Stärkung der Tarifbindung geführt?

Prof. Dr. Thorsten Schulten: AVE gibt es in Deutschland lediglich für etwa 1,5 Prozent aller Flächentarifverträge, die zudem nur für wenige Branchen gelten. Immerhin hat das Gesetz die bestehenden AVE etwa im Baugewerbe stabilisiert. Hinsichtlich der Verfahren aber hat sich nur wenig verbessert. Zwar wurde offiziell das 50-Prozent-Quorum abgeschafft, in der Praxis zeigt sich jedoch oft, dass es durch die Hintertür wieder eingeführt wird, da die immer noch notwendige „überwiegende Bedeutung“ eines Tarifvertrages kaum anders nachgewiesen werden kann. Hinzu kommt, dass die Arbeitgeberseite in den Tarifausschüssen nach wie vor die Möglichkeit hat, ein Veto einzulegen und die AVE zu blockieren. So geschehen im Saarland im Hotel- und Gaststättengewerbe, in der Pflege in Niedersachsen oder bei der Flughafensicherheit in Hessen.

Dr. Hagen Lesch: Ich würde den Erfolg der Reform nicht daran messen, wie viele Tarifverträge allgemeinverbindlich sind. Ziel der Reform war ja nicht, dass wir mehr AVE bekommen, sondern dass in den Einzelfallprüfungen leichter AVE abgeschlossen werden können. Das ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich, in NRW läuft das offensichtlich konsensualer als in anderen Bundesländern.

Anja Weber: Das Tarifautonomiestärkungsgesetz hat durch den Mindestlohn im Niedriglohnbereich die Tarifautonomie gestärkt. Die Tarifvertragsparteien im Friseurhandwerk, im Wach- und Sicherheitsgewerbe oder im Hotel- und Gaststättengewerbe in NRW haben es geschafft, in Zusammenhang mit dem Mindestlohn – mit dem der Staat eine Untergrenze gezogen hat – sich auf überproportionale Lohnsteigerungen zu verständigen. Auch die Reform der AVE zeigt insoweit Wirkung, dass sie bestehende AVE absichert. Bis auf das Wach- und Sicherheitsgewerbe hätten wir nach altem Recht alle anderen danach erfolgten Allgemeinverbindlicherklärungen nicht mehr aussprechen können.

Jetzt geht es nicht darum, sämtliche Branchen-Tarifverträge als allgemeinverbindlich zu erklären, sondern Tarifverträge insbesondere in Dienstleistungsbranchen mit einem sehr hohen Lohnkostenanteil, die vielleicht sogar noch im Wettbewerb um öffentliche Vergaben stehen. Beiden Seiten, Gewerkschaften wie Arbeitgebern, ist klar, dass man mit der AVE sehr sorgfältig umgehen muss, denn mittlerweile müssen AVE häufig einer gerichtlichen Überprüfung standhalten. Bei der Allgemeinverbindlicherklärung muss das öffentliche Interesse sorgfältig begründet werden. Zum anderen gibt das Gesetz den Dreischritt vor: die Tarifvertragsparteien müssen gemeinsam den Antrag stellen, der Tarifausschuss muss zustimmen, danach ist es eine Ermessensentscheidung des Ministers. Die Praxis in NRW war bei allen Landesregierungen der letzten Jahre: Wenn sich die Tarifvertragsparteien einig waren und die Argumente ausreichend, folgte die Ministerentscheidung dem Antrag.

G.I.B.: Gibt es ideologische Konflikte beim Thema AVE?

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Auf Arbeitgeberseite gibt es dazu in den einzelnen Branchen und Regionen unterschiedliche Offenheitsgrade. Die Publikationen der BDA sehen AVE immer als Ausnahme- und nicht als Regelinstrument. Bekannt sind auch die Koordinierungsgrundsätze der BDA zum Umgang mit der AVE. In einem Kriterienkatalog ist definiert, was dort als „im öffentlichen Interesse“ oder als „AVE-würdig“ gilt. Das geht weit über die gesetzliche Regelung hinaus. Sie sagen: Wir wollen nicht ganze Lohntabellen als allgemeinverbindlich erklären lassen, wir wollen das so weit wie möglich begrenzen. Also hier werden schon Leitlinien vorgegeben, die die „ergebnisoffene“ Einzelfallprüfung zweifelhaft erscheinen lässt. Es geht nicht darum, dass alle Tarifverträge zukünftig automatisch allgemeinverbindlich sein sollen. In bestimmten Branchen aber, wo es für die Tarifvertragsparteien objektiv schwierig ist, also in meist binnenorientierten Branchen mit hohem Lohnanteil mit vielen KMU wird die AVE immer wichtiger.

Dr. Hagen Lesch: Ob man hier von Ideologie sprechen kann, bezweifle ich. Die Arbeitgeber folgen keiner Ideologie, sondern sie nehmen immer Einzelfallprüfungen vor. Tarifverträge sind verbindlich für die Tarifvertragsschließenden und wenn die Tarifparteien wollen, können sie – möglichst im Einvernehmen – zum Minister gehen und beantragen, einen Tarifvertrag für allgemeinverbindlich zu erklären. Bei einem Patt im Tarifausschuss gibt es keine AVE und das finde ich auch richtig, denn man greift schon in die Belange der tarifungebundenen Firmen ein und wenn man das schon tut, sollte es auch demokratisch legitimiert sein.

G.I.B.: Frau Weber, die Tarifrunde im Einzelhandel ist ein Beispiel für Branchen, die mit sinkender Tarifbindung zu kämpfen haben. Da werden sich sicher viele der Themen wiederfinden, die wir hier diskutiert haben.

Anja Weber: Ja, dort spielen die Themen Entgelterhöhung, Entgeltstrukturen und AVE ebenfalls eine Rolle. Die Arbeitgeber sehen keine Grundlage für die AVE, da die Entgeltstrukturen veraltet sind. Ich wünsche mir, dass beide Parteien in der Frage zusammenkommen. Wir hatten früher eine arbeitgeberseitige Tarifbindung von 70 Prozent und bis Ende der 1990er Jahre allgemeinverbindliche Tarifverträge. Da geht es um eine Branche mit 700.000 Beschäftigten in NRW. Wenn sich die Tarifvertragsparteien nicht auf ein Tarifwerk und die Beantragung der AVE einigen können, werden die Tarifstrukturen im Einzelhandel weiter erodieren. Das ist mit einer Tarifbindung von 30 Prozent nicht mehr zu halten. Der Einzelhandel ist eine extrem schwierige und lohnkostenintensive Branche, umso wichtiger ist es, dass es dort zu einer Verständigung kommt.

Wir müssen, wie gesagt, die Akzeptanz der Tarifverträge, aber auch ihren Wirkungsgrad erhöhen. Da gibt es einen Zusammenhang. Im Moment bewegt sich der Einzelhandel hinsichtlich der Tarifbindung in einer Spirale nach unten, auch daran erkennbar, dass sich mittlerweile auch größere Einzelhandelsketten aus dem Flächentarifvertrag verabschieden und teils Haustarifverträge abgeschlossen haben. Das ist auf Dauer nicht gut und eine sehr schwierige Situation für die Tarifvertragsparteien, aber Lösungen sind notwendig.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Das sehe ich genauso. Die Lohnstrukturfrage ist ein wichtiges Moment. Es ist interessant, dass in der öffentlichen Debatte die Arbeitgeber nicht mit einer Zunge sprechen. Der Chef von Lidl hat gesagt, wir brauchen AVE; er findet die Lohnforderung von ver.di gut. Real,- hat seinen Austritt so begründet: „Wir hatten immer gute Löhne und gute Arbeitsbedingungen. Jetzt werden wir für die Tarifrunden in Haft genommen. Nicht tarifgebundene Unternehmen haben einen Kostenvorteil von bis zu 30 %. Das können wir nicht länger akzeptieren. Deshalb treten wir jetzt aus und gehen in die OT-Bindung.“

Zur Geschichte: Der Handel hatte bis 2000 die AVE, dann haben die beiden damaligen konkurrierenden Handelsverbände die OT-Mitgliedschaften eingeführt, was massiv zur Erosion beigetragen hat. Heute sind wahrscheinlich mehr als die Hälfte der Unternehmen im Handelsverband OT-Betriebe. Wenn es da nicht bald zu Lösungen kommt, ist der Flächentarifvertrag irgendwann hinfällig.

Die Entlohnungsunterschiede sind krass: Zwischen dem Lohn einer über Tarif bei EDEKA beschäftigten Kassiererin und einer ebenfalls bei EDEKA, aber dort bei einem der freien Kaufleute arbeitenden Kassiererin liegen 30 Prozent Unterschied. Das hält keine Branche aus. Das zeigt: Der Handel ist ein Paradebeispiel für eine Branche, in der eine AVE unverzichtbar ist.

Dr. Hagen Lesch: Der Einzelhandel ist hinsichtlich der Lohnstrukturen tatsächlich ein Problem. Die mangelnde Einigungsfähigkeit in Bezug auf die Entgeltstrukturen ist ein Problem für die Akzeptanz eines Tarifvertrags. Hier muss man an die Tarifparteien appellieren: Setzt euch zusammen und schafft einen Tarifvertrag, der so attraktiv ist, dass die Bereitschaft zur Tarifbindung wieder steigt.

G.I.B.: Wie können Tarifverträge wieder attraktiver werden für Unternehmen?

Dr. Hagen Lesch: Tarifverträge sind schon attraktiver geworden, weil sie mehr betriebliche Gestaltungsspielräume eröffnen. Wenn wir über Flächentarifverträge große und kleine, starke und schwache Unternehmen mitnehmen wollen, müssen wir Differenzierung zulassen. Das kann eine Öffnungsklausel sein, der variable gestaltete Zeitpunkt einer Tariferhöhung oder die Flexibilität von Einmalzahlungen. Zum Stichwort Öffnungsklausel: Wenn Unternehmen eine zehnprozentige Lohnabsenkung brauchen, stehen sie vor der Wahl, zur Gewerkschaft zu gehen und eine Öffnungsklausel zu erbitten, oder sie verlassen vor Tarifabschluss die Tarifbindung. Viele Unternehmen neigen in diesem Fall zum zweiten vermeintlich einfacheren Weg.

Bei zwei gravierenden Themen gibt es einen Dissens zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Das eine Thema betrifft die Frage, was wir alles in Tarifverträgen regeln wollen. Die Gewerkschaften wollen möglichst viel regeln, Stichwort: qualitative Tarifpolitik. Viele Arbeitgeberverbände machen das notgedrungen mit. Manche Großunternehmen stimmen zum Beispiel Regelungen zur betrieblichen Altersteilzeit oder auch zur Bildungsteilzeit zu, weil sie das eher umsetzen und so Streiks vermeiden können, aber viele KMU wollen das nicht.

Beim zweiten, gravierenderen Interessenkonflikt geht es um die Frage, wie viel des Verteilbaren in den Tarifvertrag einfließen soll. Setze ich Maximalstandards oder Minimalstandards? Arbeitgeber sind da zurückhaltender, während Gewerkschaften das, was zu verteilen ist, möglichst ausschöpfen wollen. Viele Firmen würden, wenn sie einen Firmen-Tarifvertrag schließen, durchaus teurere Konditionen haben als im Flächentarifvertrag. Schon daran sieht man, dass Flächentarifverträge manchen Unternehmen nützen, während sie für andere eher belastend sind.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Tarifverträge sind attraktiv, das System ist – je nach Branche unterschiedlich – offen und flexibel. Aber das hat nicht zum Absinken der Tarifbindung geführt. Ausschlaggebend sind vielmehr die sich verändernden Machtverhältnisse. Wenn ein Unternehmen statt Öffnungsklausel lieber aus dem Tarifvertrag rausgeht, ist es in einer komfortablen Machtposition. Das ist für Gewerkschaften ein originär wichtiger Ansatzpunkt. Die Art der Gewerkschaften Tarifpolitik zu gestalten, hat sich in den letzten Jahren geändert. Das Stichwort lautete hier: beteiligungsorientierte Tarifpolitik. Also: Statt Stellvertreterpolitik lieber Einbeziehung der Beschäftigten in den Unternehmen, Behörden und Läden. Gewerkschaften schließen auch nicht mehr einen Tarifvertrag um jeden Preis ab, sondern nur wenn sie die Macht, also die Legitimation der Beschäftigten vor Ort, haben. Sie sagen: Wir machen nicht einfach für euch einen Tarifvertrag, sondern: Wenn ihr das wollt, müsst ihr bei uns Mitglied werden und dann können wir das gemeinsam gestalten.

Dieses Modell funktioniert mittlerweile in vielen Branchen wie etwa bei den privaten Krankenhäusern recht gut. Hier ist auch der Organisationsgrad gestiegen oder fällt zumindest nicht mehr so stark ab wie im letzten Jahrzehnt. Mit der Neuausrichtung der Tarifpolitik auf Beteiligungs- und Mitgliederorientierung sind die Gewerkschaften auch selbst stärker geworden. Die IG Metall hat zum Beispiel in der letzten Tarifrunde ganz systematisch versucht, auch nicht tarifgebundene Unternehmen einzubeziehen, bei 100 Betrieben hat sie es geschafft, wenn auch vermutlich vorwiegend bei denen, die schon immer nah am Tarif bezahlt haben. Immerhin: Das ist ein Weg mit viel Potenzial für die Gewerkschaften.

G.I.B.: Welche Rolle spielen dabei tarifdispositive Regelungen, also Abweichungen von gesetzlichen Regelungen durch Tarifverträge beispielsweise vom Arbeitszeitgesetz?

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Da bin ich skeptisch. Man muss immer fragen, um welche Art von Tarifdispositiv es sich handelt. Man macht das aus verschiedenen Gründen. So verschiebt man zum Beispiel mal die Einführung des Mindestlohns, um überhaupt erst mal ein Tarifwerk hinzubekommen. Die Fleischindustrie ist ein Beispiel dafür. Doch hier zeigt sich, dass es keine nachhaltige Strategie war. Jetzt muss der Gesetzgeber ein Gesetz zur Ordnung der Bedingungen in der Fleischindustrie schaffen. Das ist ein schönes Beispiel dafür, was passiert, wenn Tarifautonomie nicht so funktioniert. Tarifdispositive Regelungen gibt es auch im Arbeitszeitgesetz. Ich kann nicht erkennen, dass das zu Verbesserungen bei der Tarifbindung führt.

Anja Weber: Wir haben im Zusammenhang mit der Leiharbeit einige problematische Erfahrungen mit tarifdispositiven Regelungen gemacht. Hier mussten wir mehrere Prozesse führen, um die Tarifunfähigkeit

von Gewerkschaften feststellen zu lassen. Das dauert sehr lange und hat im Nachhinein zu erheblichen Problemen geführt. So wurde einer Gewerkschaft, die Tarifverträge in der Leiharbeit abgeschlossen hatte, die Tariffähigkeit abgesprochen. Im Nachhinein haben sich dann Unternehmen mit erheblichen Rückforderungen von Leiharbeitnehmern konfrontiert gesehen. Ich habe Diskussionen von Betriebsräten erlebt, die sich in einer ganz misslichen Situation befanden, weil sie einerseits die Leiharbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer über ihren Rechtsanspruch informieren wollten, gleichzeitig aber wussten, dass auf die Unternehmen erhebliche Kosten zukamen.

Ein anderer Aspekt: In den letzten 20 Jahren hält sich das Gerücht, dass die Tarifvertragsparteien so starr sind, dass es viele Streiks gibt und dass Tarifverträge unheimlich kompliziert sind. Vielleicht müsste man diese Geschichte mal anders erzählen. Was ich in meiner Tätigkeit als Landesschlichterin erfahre, ist die unglaublich hohe Konfliktlösungskompetenz der Tarifvertragsparteien. Für die Unternehmer ist das ein großer Service, weil potenzielle Konflikte mit der Belegschaft kompetent gelöst werden. Zudem wird mit Tarifverträgen ein Maßstab gesetzt und es entsteht ein Gerechtigkeitsgefühl unter den Beschäftigten. Unzufriedenheit kann sich auch unterhalb der Streikebene äußerst unerfreulich auf das Unternehmen auswirken. Dass Tarifverträge für Gerechtigkeit sorgen, dass auch kleine Unternehmen ohne eigene Personalabteilung rechtssichere Regelungen zu Urlaubsansprüchen und Zuschlägen bekommen –, das ist eine Geschichte vom Nutzen der Tarifverträge, die wir viel öfter erzählen sollten.

Dr. Hagen Lesch: Zum Stichwort attraktive Tarifverträge: Manche Tarifverträge sind schon ziemlich komplex und ohne Juristen-Sachverstand nicht zu verstehen, und wenn Sie sagen, dass es vielen Unternehmen an Infrastruktur mangelt, dann kann das auch ein Problem sein. Vielleicht sollte man Tarifverträge auch mal auf den Prüfstand stellen und entrümpeln. Es ist wie bei den Gesetzen, wo immer wieder neue beschlossen werden, ohne alte auch mal abzuschaffen. Das wäre empfehlenswert, aber da tun sich die Tarifparteien schwer.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Aus gewerkschaftlicher Sicht kann die zunehmende Ausweitung qualitativer Aspekte in der Tarifpolitik durchaus zweischneidig sein. Einmal weil diese immer die Verteilungsbilanz beeinflussen, also „eingepreist“ werden, andererseits haben sie, wenn es um sozialpolitische Regelungen geht, eine kompensatorische Funktion: Weil der Gesetzgeber immer mehr Standards abbaut, müssen die Tarifvertragsparteien das auffangen. Das ist gut für die tarifgebundenen, nicht aber für die OT-Betriebe. So wird mehr Ungleichheit geschaffen. OT ist meines Erachtens eine Sackgasse, in die die Arbeitgeber hineingeraten sind und aus der sie wieder herausfinden müssen, weil sie sonst ihre eigene Legitimität untergraben.

G.I.B.: Was muss geschehen, damit die Tarifbindung in Zukunft wieder steigt?

Anja Weber: Was mir wirklich Sorgen macht ist, dass wir durch den Strukturwandel der Wirtschaft viele neue und kleine Unternehmen bekommen, und das sind nicht unbedingt Unternehmen, die in der Tarifbindung sind. Deshalb ist das Thema Akzeptanz von Tarifverträgen so wichtig und beide Tarifvertragsparteien müssen auf allen Ebenen daran arbeiten. Wir brauchen einen intensiven Diskurs und dazu gibt es viele gute Ansätze, zum Beispiel die diesbezügliche Diskussion bei der IG Metall und dem Arbeitgeberverband Metall.

Außerdem wünsche ich mir mehr Forschung zu diesem wichtigen Thema aber auch mehr Bildung, weil die Akzeptanz von Tarifautonomie und Tarifverträgen schon in der Schule anfängt. Alle Beteiligten, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Politik müssen stärker für Tarifautonomie und Tarifbindung eintreten. Nicht nur in Sonntagsreden. Da wünsche ich mir wesentlich mehr Emotionalität in der Debatte.

Dr. Hagen Lesch: Ich priorisiere den Ansatz, die Bindung von unten zu stärken, also am Hauptproblem anzusetzen. Hinsichtlich der Akzeptanz von Tarifverträgen oder der Flächentarifbindung stimme ich Frau Weber zu. Bei der Aufklärungsarbeit sind alle gefragt, auch die Arbeitgeberverbände, etwa wenn neue Unternehmen entstehen, aber das tun sie auch. In NRW haben wir z. B. in der Metallindustrie eine sehr dezentrale Arbeitgeberverbandsstruktur. Das heißt, die Verbände sind dort sehr nah an den Unternehmen und kennen die Unternehmen – auch die, die so recht gar nichts mit dem Verband zu tun haben wollen. Also: Aufklärungsarbeit ist eine ganz zentrale Aufgabe, aber dazu gehört auch, dass die Tarifparteien reformfähig sind und Tarifverträge einfacher gestalten. Vielleicht ist es aber auch notwendig, über so etwas wie eine Mittelstandskomponente oder Mittelstandsorientierung in Tarifverträgen nachzudenken, ein Fenster zu öffnen oder ein Baukastensystem zu ermöglichen, um – wie früher – verschiedene Niveaus in der Branche abzubilden. Im Einzelfall muss der Staat die Rahmenbedingungen setzen, damit die Tarifparteien ihrem Regelungsauftrag nachkommen und das Tarifsystem über AVE schützen – aber mit Vorsicht, denn das sollte schon die Ausnahme bleiben und von Tarifparteien im Einzelfall sauber diskutiert und geprüft werden.

Prof. Dr. Thorsten Schulten: Es gibt keinen Königsweg, um die Tarifbindung zu schützen. Das ist Aufgabe aller Akteure: Gewerkschaften, Unternehmen, Staat und Gesellschaft. Die Gewerkschaften müssen in erster Linie selber attraktiver werden und ihre eigene Mächtigkeit auf betrieblicher Ebene durch neue Formen von Tarifpolitik umsetzen. Die Arbeitgeber müssen das OT-Modell überdenken und überlegen, wie sie stärker Unternehmen werben und gewinnen können. Gemeinsam müssen sie Tarifverträge attraktiver gestalten, und der Staat hat eine Aufgabe, weil es eine idealistisch-naive Vorstellung ist, dass alles im Konsens der Tarifvertragsparteien zu regeln ist. Es wird in Zukunft mehr Branchen geben, wo wir auch eine staatliche Unterstützung brauchen. Da ist eine Reform, eine weitere Erleichterung der AVE notwendig, um mehr Tarifverträge allgemeinverbindlich zu erklären. Außerdem ist eine gesellschaftspolitische Debatte notwendig, um zu zeigen, dass Tarifverträge ein Grundpfeiler unserer Gesellschaftsordnung sind, ohne die unser Land politisch, wirtschaftlich und sozial ein völlig anderes wäre.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Manfred Keuler
Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de
Arnold Kratz
Tel.: 02041 767-209
a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKTE
Ministerium für Arbeit, Gesundheit
und Soziales des Landes NRW
Landesschlichterin/Tarifregister
Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf
Anja Weber
Tel.: 0211 855 3362
anja.weber@mais.nrw.de

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)
der Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Prof. Dr. Thorsten Schulten
Tel.: 0211 7778-239
Thorsten-Schulten@boeckler.de

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Leiter Kompetenzfeld Tarifpolitik und Arbeitsbeziehungen
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
Dr. Hagen Lesch
Tel.: 0221 4981-778
lesch@iwkoeln.de

„Für viele Unternehmen sind die Tarifverträge aus Wettbewerbsgründen zu teuer.“

Interview mit Hans Michael Weiss, METALL NRW

In der Metall- und Elektroindustrie in NRW ist die Tarifbindung der Unternehmen in den letzten dreißig Jahren deutlich zurückgegangen. Aktuell sind beim Arbeitgeberverband „Metall NRW“ 1.200 tarifgebundene Unternehmen und 900 Unternehmen ohne Tarifbindung organisiert. Wir sprachen mit dem stellv. Hauptgeschäftsführer von Metall NRW, Rechtsanwalt Hans Michael Weiss, über die Bedeutung der Tarifautonomie, eine mögliche Stärkung der Tarifbindung, die Arbeit des Tarifausschusses in NRW und die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen.

G.I.B.: In Deutschland werden die wesentlichen Arbeitsbedingungen durch die Tarifautonomie von den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden geregelt. Warum sind Tarifverträge so wichtig?

Hans Michael Weiss: Es ist für alle Beteiligten von Vorteil, wenn die Unternehmen, gebündelt über die Arbeitgeberverbände, mit den Gewerkschaften die Arbeitsbedingungen selbst aushandeln und der Staat außen vor bleibt. Unser System hat sich auch in Krisenzeiten bewährt, zum Beispiel als wir in den Jahren 2009 und 2010 den Tarifvertrag „Zukunft in Arbeit“ und einen Krisenentgelttarifvertrag mit der IG Metall geschlossen haben. Mit einer staatlichen Lohnfestsetzung hätte Deutschland dies so nicht bewältigen können. Zum Erfolgsgeheimnis der Tarifautonomie zählt ein konstruktiver, verantwortungsbewusster und sozialpartnerschaftlicher Austausch zwischen den Vertragsparteien. Die in Deutschland gelebte Tarifautonomie genießt international hohes Ansehen. Ich selbst wurde in Brüssel und Paris zu dem Erfolgsgeheimnis befragt.

G.I.B.: Allerdings geht die Tarifbindung seit Jahren zurück, auch wenn sie in NRW noch vergleichsweise hoch ist. Wie sieht die Entwicklung in Ihrer Branche aus?

Hans Michael Weiss: In den 30 Jahren, in denen ich beim Verband arbeite, ist die durch eine Mitgliedschaft vermittelte originäre Tarifbindung deutlich gesunken. Die Zahl der tarifgebundenen Betriebe ist nur noch etwa ein Drittel so hoch wie damals. Mitglieder gewonnen haben wir über das OT-Modell: Unternehmen haben heute anders als früher die Möglichkeit, zwischen einer Mitgliedschaft mit oder ohne Tarifbindung zu wählen. Derzeit zählt unser Verband rund 1.200 tarifgebundene und 900 OT-Mitglieder.

G.I.B.: Welche Vorteile sehen die Unternehmen in einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung?

Hans Michael Weiss: Wir bieten ihnen einen kompletten Support. Unsere Verbandsorganisation ist schlagkräftig, unsere Mitarbeitenden sind kompetent. Wir beraten in Sozialversicherungsfragen und liefern kostenlosen Rechtsschutz im Arbeits- und Sozialrecht. Für viele Unternehmen sind die Tarifverträge aus Wettbewerbsgründen aber zu teuer. In der Metall- und Elektroindustrie zum Beispiel liegt der niedrigste Lohn bei 16,50 Euro. Das kann sich nicht jeder Betrieb leisten. Unser Grundsatz bleibt aber unverändert: Wir stehen für Tarifverträge und halten es für besser, Tarifabschlüsse in der Solidarität aller Unternehmen zu praktizieren.

G.I.B.: Handelt es sich bei den Mitgliedern ohne Tarifbindung um kleine und mittlere oder auch um größere Unternehmen?

Hans Michael Weiss: Tendenziell handelt es sich dabei um kleinere Unternehmen. Die 900 Firmen ohne Tarifbindung haben etwa 80.000 Mitarbeitende gegenüber rund 350.000 Beschäftigen in unseren 1.200 tarifgebundenen Unternehmen. In kleineren Betrieben gibt es noch den direkten Draht zwischen Firmenchef und Mitarbeitenden. Abgesehen von der finanziellen Komponente braucht es da nicht immer die Regelungen eines ordnenden Tarifwerks.

Größere Unternehmen dagegen erreichen mit der Tarifbindung über ihre Betriebsgrenzen hinweg einen branchenweiten Level. Ein Niveau, das für alle gilt, minimiert den Wettbewerb um Arbeitskräfte. Es entsteht ein Benchmark, an das sich alle Mitbewerber im Wesentlichen halten. Der wichtigste Grund für die Tarifbindung ist aber der Arbeitsfrieden. Auseinandersetzungen sind auf die kurzen Fristen beschränkt, in denen die Tarifvertragsparteien verhandeln. Für alle anderen Zeiten garantiert die Tarifautonomie eine ungestörte Wertschöpfungskette.

Hans Michael Weiss,
Metall NRW

G.I.B.: Eine Möglichkeit zur Stärkung der Tarifbindung ist die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen. Brauchen wir, wie von den Gewerkschaften gefordert, mehr allgemeinverbindliche Tarifverträge oder sollten sie die Ausnahme bleiben?

Hans Michael Weiss: Wir als Arbeitgeberorganisation stehen für Tarifbindung, die durch Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband freiwillig ins Unternehmen kommt. Tarifbindung, die von Staats wegen verordnet wird, besitzt eine andere Qualität. Sie widerstrebt Art. 9 Abs. 3 des Grundgesetzes, der die positive und negative Koalitionsfreiheit regelt.

Würde die Allgemeinverbindlichkeit zur Regel, wären auch die – die so wichtige Tarifautonomie tragenden – Verbandsstrukturen gefährdet. Verbände leben schließlich von den Mitgliedern und deren Beiträgen. Das gilt für die Gewerkschaften genauso. In einer staatlich verordneten Tarifwelt gäbe es kaum noch Anreize für eine Mitgliedschaft.

Auch deshalb muss die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen ganz klar die Ausnahme bleiben, die jedoch nicht zu verteufeln, sondern in Einzelfällen durchaus notwendig ist. Das kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen, da ich in Nordrhein-Westfalen auf Arbeitgeberseite die Allgemeinverbindlichkeitsregelungen seit mehr als 20 Jahren als Mitglied im Tarifausschuss koordiniere.

G.I.B.: Unter welchen Voraussetzungen ist die Allgemeinverbindlichkeit möglich? Welchen Stellenwert hat der Tarifausschuss und wie arbeitet er?

Hans Michael Weiss: Die Allgemeinverbindlichkeitserklärung ist ein hoheitlicher Akt, der für alle Betriebe und alle Beschäftigten einer Branche bindend und nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig ist. Der Tarifvertrag muss von besonderem öffentlichem Interesse sein. Das ist die rechtliche Komponente.

Daneben gibt es die politische Komponente. Dafür steht der Tarifausschuss, dem je drei Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite angehören. Sie werden von den Spitzenorganisationen im Land benannt. Auf Arbeitgeberseite wirken derzeit neben mir je ein Vertreter der Chemieindustrie und des Handwerks mit. Stellvertreter kommen etwa aus dem Brauereigewerbe und der DEHOGA.

Zunächst müssen beide Tarifvertragsparteien der jeweiligen Branche die Allgemeinverbindlichkeit gemeinsam beantragen. Dann kommt, gewissermaßen auf der Metaebene, der Tarifausschuss mit seiner Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank ins Spiel. Ohne die mehrheitliche Zustimmung im Tarifausschuss darf der Minister die Allgemeinverbindlichkeit nicht erklären.

Eine der beiden Bänke hat also immer die Möglichkeit, die Allgemeinverbindlichkeit zu blockieren. Dieses Vetorecht für jede Seite wurde vom Gesetzgeber bewusst geschaffen und auch bei der letzten Reform durch das Tarifautonomiestärkungsgesetz im Jahre 2014 beibehalten. Auf der Arbeitgeberbank entscheiden wir unabhängig von den Interessen einer Branche, ob wir mit unseren Grundprinzipien dem Ansinnen der Branchenpartner zustimmen können. Eine Spielregel ist für uns ganz klar definiert: Keine Allgemeinverbindlichkeit für zu hohe Löhne!

Der gesetzliche Mindestlohn hat viel Druck aus der Debatte um allgemeinverbindliche Tarifverträge genommen. Es ist fraglich, ob die Festsetzung eines nur geringfügig über dem Mindestlohn liegenden Tarifs durch Allgemeinverbindlichkeit notwendig ist und im besonderen öffentlichen Interesse liegt.

G.I.B.: Mit Anträgen welcher Branchen haben Sie sich im Tarifausschuss zuletzt beschäftigt?

Hans Michael Weiss: Die Anträge betrafen die drei klassischen Branchen des Niedriglohnsektors: den Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA, das Friseurhandwerk und ganz aktuell das Wach- und Sicherheitsgewerbe.

Zu Beginn meiner Arbeit im Tarifausschuss gab es deutlich mehr Anträge auf Allgemeinverbindlichkeit, zum Beispiel im Handel. Für das Friseur- und Gaststättengewerbe bestanden früher Tarifverträge, die unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns lagen. Grund dafür wa-

ren vor allem die branchenüblichen Trinkgelder. Als der Mindestlohn gesetzlich verankert wurde, haben wir uns auf der Arbeitgeberseite schon darüber aufgeregt, dass der Gesetzgeber die durch Tarifautonomie frei gefundenen Entgeltverträge auf Bundesebene außer Kraft gesetzt hat.

G.I.B.: Wie bewerten Sie die Einführung des Mindestlohns?

Hans Michael Weiss: Der Mindestlohn ist eine Einmischung des Staates und eine Bevormundung der Tarifpartner, die am besten wissen, welche Entgelte für ihre Branche angemessen sind. Die Einführung des Mindestlohns zeigt die Tendenz des Gesetzgebers, möglicherweise auch wegen der sinkenden Tarifbindung, staatlicherseits in Entgeltfragen mehr einzugreifen.

G.I.B.: Gibt es dafür weitere Beispiele?

Hans Michael Weiss: Durchaus. Auch durch eine Rechtsverordnung nach dem Arbeitnehmer-Entsendegesetz können die Regelungen eines Tarifvertrags im Rahmen seines Geltungsbereichs auf Arbeitnehmer bisher nicht tarifgebundener Arbeitgeber erstreckt werden.

Vor allem stören mich gesetzliche Regelungen, die bestehende Tarifbindungen negieren. Nach dem Tarifvertragsgesetz gibt ein allgemeinverbindlicher Tarifvertrag über Sozialkassen in seinem Geltungsbereich auch fremden Branchen Tarifbindungen vor. Ein Arbeitgeber kann sich dann nicht darauf berufen, dass er schon anderweitig tarifgebunden ist.

Das bedeutet, dass unsere Mitgliedsbetriebe, die auf dem Bau arbeiten und dort etwa selbst produzierte Geländer installieren, grundsätzlich von den Tarifverträgen der Bauindustrie erfasst werden. Um unsere Unternehmen zu schützen, haben wir eine Einschränkungsklausel vereinbart, nach der die Allgemeinverbindlichkeit nicht für bestimmte Mitglieder bestimmter Arbeitgeberverbände gilt. Wer bei uns Mitglied ist, hat damit Schutz vor der Allgemeinverbindlichkeit branchenfremder Regelungen.

G.I.B.: Bewerten Sie die Zusammenarbeit der Sozialpartner im NRW- Tarifausschuss trotz der verschiedenen Grundhaltungen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbank als partnerschaftlich?

Hans Michael Weiss: Ja. Bislang haben wir es immer geschafft, einvernehmliche Lösungen zu erzielen. Unsere Vorsitzende Anja Weber, die zugleich Landesschlichterin ist, legt – wie bereits ihr Vorgänger – großen Wert darauf, Konfrontationen zu vermeiden. Wir stimmen uns in allen Fragen frühzeitig ab –, vor allem wenn Meinungsverschiedenheiten auftauchen. Dann gilt es auch, Einfluss auf die Antragsteller zu nehmen und bei der anderen Seite für Verständnis zu werben. Ein Beispiel ist unsere Grundsatzentscheidung, keine vollständigen Entgeltgitter mehr, sondern nur noch untere Lohngruppen für allgemeinverbindlich zu erklären. Es gibt im Vorfeld unserer Entscheidung aber keinen direkten Kontakt zur Gewerkschaft.

Natürlich führen wir im Tarifausschuss, der bis auf den Beratungsteil öffentlich tagt, längere Diskussionen. Zum Teil nehmen Anwälte die Interessen von Unternehmen wahr. Manchmal kommt es vor, dass wir uns in Einzelfragen vertagen und in der Zwischenzeit nach einem Konsens suchen. Es hat in NRW auch schon Klagen gegen Allgemeinverbindlichkeitserklärungen gegeben: Zum Beispiel haben sich die Pizzaauslieferungsbetriebe dagegen gewehrt, von der Allgemeinverbindlichkeit des DEHOGA-Tarifvertrags erfasst zu werden.

G.I.B.: Auf Bundesebene ist das Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite offenbar nicht so harmonisch. Der DGB fordert, das Vetorecht der Arbeitgeberbank abzuschaffen. Ist das Allgemeinverbindlichkeitsverfahren aus Ihrer Sicht reformbedürftig?

Hans Michael Weiss: Nein. Wenn wir die Tarifautonomie so verstehen, wie von mir geschildert, und die Allgemeinverbindlichkeit die Ausnahme bleiben soll, muss es Steuerungsinstrumente geben. Die Beseitigung des Tarifausschusses würde der staatlichen Lohnfestsetzung Tür und Tor öffnen. Mir sind Fälle bekannt, in denen der Branchenverband auf Arbeitgeberseite im Rahmen des Tarifabschlusses quasi dazu genötigt wurde, den Antrag auf Allgemeinverbindlichkeit gemeinsam mit der Gewerkschaft zu stellen. Möglicherweise könnte eine Gewerkschaft sogar dafür streiken, dass

der Arbeitgeberband die Allgemeinverbindlichkeit mit ihr beantragt. Ohne den Tarifausschuss entstünde ein sehr starkes Durchgriffsmandat für gewerkschaftliche Attitüden und keinesfalls eine Stärkung der Tarifbindung, wie bisweilen behauptet wird.

G.I.B.: Für eine Stärkung der Tarifbindung „von unten" müssten die Gewerkschaften, aber auch die Arbeitgeberverbände ihre Mitgliederzahlen steigern. Was tun Sie als METALL NRW dafür, um neue Mitglieder mit Tarifbindung zu gewinnen?

Hans Michael Weiss: Wir haben Teams gebildet, die sich in Projekten mit diesem wichtigen Thema beschäftigen. Ein Tarifvertrag ist gewissermaßen der Stamm, an dem alles andere wächst. Ohne die tarifautonome Setzung der Arbeitsbedingungen für die Branche würden ein Arbeitgeberverband zu einer großen Anwaltskanzlei und eine Gewerkschaft zu einem Verbraucherschutzverein verkommen.

Die Tarifautonomie, die es uns erlaubt, grundgesetzlich geschützte Arbeitsbedingungen bis hin zum Streikrecht weitgehend ohne Einmischung des Staates zu regeln, hat Deutschland im internationalen Vergleich einen historisch gewachsenen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Frankreich hat zum Beispiel versucht, diese Fragen mit staatlicher Macht zu regeln. Es ist auch insoweit kein Zufall, dass Macron zum neuen Staatspräsidenten gewählt wurde. Er versucht, das starre Staatssystem in der Arbeits- und Sozialpolitik aufzuweichen.

Vor große Probleme stellt uns der veränderte Wertewandel in unserer Gesellschaft. Früher war es für einen mittelständischen Firmenchef völlig klar: „Ich bin Mitglied im regionalen Arbeitgeberverband." Der gegenseitige Austausch in der großen Unternehmer-Community wurde sehr geschätzt. Die Managergeneration von heute lebt den Grundsatz „Gemeinsam sind wir stärker als allein" nicht so intensiv. Die Grundeinstellung geht heute eher in die Richtung: „Ich kann meine Dinge selbst regeln." Es ist eine schwierige Aufgabe, Unternehmer in den Tarifprozess einzubinden und ihnen das Gefühl zu geben, mitreden zu können.

Dazu kommt die gewachsene Internationalisierung. Immer mehr Firmen werden von ausländischen Müttern gesteuert. Amerikaner und Kanadier haben meist kein Verständnis für deutsche Mitbestimmungsregeln und Gewerkschaften. Anders sieht es überraschenderweise bei den Chinesen aus, die die Gepflogenheiten im jeweiligen Land eher respektieren.

G.I.B.: Viele Firmenchefs halten das Tarifvertragsrecht für zu vielschichtig, zu kompliziert und zu starr. Gibt es Tendenzen zur Modernisierung und flexible Lösungen für Unternehmer, die nur bestimmte Teile eines Tarifvertrags übernehmen möchten?

Hans Michael Weiss: Tarifverträge sind in der Tat sehr komplexe Werke. Eine Tarifsammlung erreicht inzwischen Buchstärke. Eine ungebremste Rechtsentwicklung seit 70 Jahren hat zu immer mehr Tarifbestimmungen geführt. Das Tarifbuch regelt Entgelt, Altersvorsorge, Zeitarbeit, Sonderzahlungen, Urlaub, Lohnfortzahlungen und vieles mehr. Sogar die Kontoführungsgebühr ist noch darin enthalten.

Bei Tarifverträgen gibt es traditionell eine gewisse „Beharrungstendenz". Manche Regelungen sind nicht mehr zeitgemäß. In NRW haben wir es mit der IG Metall geschafft, diese Tendenz aufzuweichen und Dynamik ins Thema zu bringen. Wir haben den Tarifmantel mit 134 Änderungen grundlegend überarbeitet. Die wichtigste Änderung ist das Entgeltrahmenabkommen (ERA), das wir vor zehn Jahren mit einem innovativen Punktesystem zur Entgeltfindung eingeführt haben. Jeder Mitarbeiter erhielt danach ein neues Entgelt mit Absicherungen und Heranführungsbeträgen. Auch viele unserer Firmen ohne Tarifbindung waren und sind daran interessiert, dieses weiterhin hochmoderne Entgeltsystem zu übernehmen.

Um Unternehmen zu überzeugen, benötigen wir moderne und möglichst einfache Tarifverträge. Das Produkt als solches muss überzeugen. Dazu gehört zweifelsfrei eine gewisse Beweglichkeit. Beispiel Arbeitszeit: Sie ist mit der 35-Stunden-Woche grundsätzlich kurz, es gibt aber viele Möglichkeiten zur Flexibilisierung. Immerhin dürfen bis zu 18 Prozent der Beschäftigten 40 Stun-

DAS INTERVIEW FÜHRTE
Arnold Kratz, Tel.: 02041 767-209, a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKT
Stellv. Hauptgeschäftsführer METALL NRW
Mitglied der Hauptgeschäftsführung unternehmer nrw
Leitung Fachbereich Tarifpolitik, Tarifrecht, Arbeitswirtschaft
Uerdinger Str. 58 – 62, 40474 Düsseldorf
www.metall.nrw, www.unternehmer.nrw
Hans Michael Weiss, Tel.: 0211 4573-255
weiss@metall.nrw

den in der Woche arbeiten. Der Tarifvertrag erlaubt es sogar, in der Spitze 60 Stunden pro Woche zu arbeiten.

Tarifverträge bieten auch in anderen Fragen Gestaltungsmöglichkeiten an, die jedoch nicht immer genutzt werden. Auf Betriebsebene wird das eine oder andere geblockt, was nach dem Vertragswerk möglich wäre. Ein „Fluch der guten Tat“ sind unsere zu hohen Löhne. Auch hier gibt es aber flexible Lösungen. Für Unternehmen, die einen Entgeltabschluss aus wirtschaftlichen Gründen nicht übernehmen können, sind Sonderregelungen möglich. Das konnten wir mit der IG Metall in NRW vereinbaren.

Nach einer anderen Öffnungsklausel darf vom Flächentarifvertrag abgewichen werden, um einen Betrieb für die Zukunft fit zu machen und die Beschäftigung zu sichern. Nach einer mit der IG Metall abgestimmten Liste haben in NRW 200 unserer 1.200 tarifgebundenen Betriebe von dieser Regelung Gebrauch gemacht.

Ein Tarifvertrag ist also nicht so starr, wie oft behauptet wird. Wir sehen ihn eher als eine gemeinsame Plattform, auf der betriebsindividuelle Anpassungen möglich sind. In Fragen der Modernisierung und Flexibilisierung sind wir auf einem guten Weg.

G.I.B.: Forderungen nach einer stärkeren Tarifbindung werden zunehmend auch in der Politik laut. Was kann sie für dieses Thema tun?

Hans Michael Weiss: Auf Bundesebene plädieren vor allem Arbeits- und Sozialministerin Andrea Nahles, aber auch die Kanzlerin für eine Stärkung der Tarifbindung. Ich glaube nicht, dass sie diese Forderung auf die Metallbranche projizieren. Hier sind wir gut organisiert. Die IG Metall ist die stärkste Einzelgewerkschaft der Welt. Auch unsere OT-Unternehmen befinden sich nicht im tariffreien Raum, sondern verfügen über haustarifliche oder Anlehnungsregelungen.

Probleme sehe ich in einzelnen Regionen, vor allem in Ostdeutschland, und auf dem tertiären Sektor. Die Schwierigkeiten im Handel habe ich schon angesprochen. „Weiße Flecken“ in der Tarifbindung gibt es in einigen Dienstleistungs-Branchen. Wenn keine Tarifstrukturen da sind und sich weder Gewerkschaften noch Arbeitgeberverbände berufen fühlen, daran etwas zu ändern, muss der Staat über Steuerungselemente nachdenken.

Zur Stärkung der Tarifbindung können Anreizsysteme und Gestaltungsspielräume beitragen. Nehmen wir das Beispiel Zeitarbeit: Seit April dieses Jahres dürfen Leiharbeiterinnen und -arbeiter grundsätzlich nur noch für 18 Monate in einem Betrieb bleiben. Mit der IG Metall haben wir vereinbart, dass die Überlassungsdauer auf 48 Monate ausgeweitet werden kann, wenn der Arbeitgeber eine entsprechende Vereinbarung mit dem Betriebsrat trifft. Das ist eine gute Lösung. Denn Zeitarbeit hilft unseren Unternehmen, flexibel auf Auftragsspitzen zu reagieren.

Eine Ausnahme gilt auch für das vom Staat verordnete „Equal Pay“, das dem Leiharbeiter den Lohn eines vergleichbareren Arbeitnehmers des Entleihers garantiert. Wenn der Zeitarbeitsverband mit der DGB-Tarifgemeinschaft ein eigenes Lohnfindungssystem vereinbart, ist es erlaubt, bis zum 15. Monat vom „Equal Pay“ abzuweichen.

Leider sieht die Durchführungsanweisung der BA für die Zeitarbeit nicht vor, dass Abweichungen von der Grundvereinbarung nur für Unternehmen mit originärer Tarifbindung zulässig sind. Eine solche Regelung hätte zu einer erheblichen Tarifstärkung in der Zeitarbeit geführt.

Grundsätzlich gilt: Wir benötigen für jede Branche ein gutes Grundgerüst mit tariflichen Regelungen und zusätzlich branchenspezifische Anreize. Vor allem aber ist es wichtig, organisationspolitisch zu denken. Nur starke Verbände können auf Dauer wirksam gestalten. Deshalb müssen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen ihre Mitgliederzahlen steigern. Eine Schwächung der Verbände würde die Motivation des Staates erhöhen, weiter in die Tarifautonomie einzugreifen. Eine staatliche Einmischung gefährdet aber auf lange Sicht unser tarifliches Grundsystem und damit die Grundfesten unserer Wirtschaftsordnung.

„Den Wettbewerb nicht auf dem Rücken der Beschäftigten austragen."

Interview mit Michael Hermund, DGB Bezirk NRW

G.I.B.: In Deutschland werden die wesentlichen Arbeitsbedingungen durch die Tarifautonomie von den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden geregelt. Warum sind Tarifverträge so wichtig?
Michael Hermund: Tarifverträge sind vor allem für die Arbeitnehmer wichtig, die im Vergleich zu den Arbeitgebern in der schwächeren Position sind. Tarifverträge werden also benötigt, damit die Arbeitgeber ihre Marktmacht nicht unbegrenzt ausspielen können.

Tarifverträge sind für die Beschäftigten das wichtigste Instrument zur Regelung der Entgelt- und Arbeitsbedingungen. Neben dem Maßstab einer fairen finanziellen Eingruppierung ermöglichen Tarifverträge den Arbeitnehmern auch, ihre Rechte wahrzunehmen und Rechtsansprüche zu erwirken.

G.I.B.: Allerdings geht die Tarifbindung seit Jahren kontinuierlich zurück. Nordrhein-Westfalen gilt traditionell als das Land der Tarifverträge. Wie beurteilen Sie die Entwicklung in NRW im Vergleich zu den anderen Bundesländern?
Michael Hermund: Der Organisationsgrad ist in Nordrhein-Westfalen höher als in anderen Bundesländern. Deshalb können wir nach wie vor relativ viele Tarifverträge abschließen. Dabei darf man aber nicht verkennen, dass die Rahmenbedingungen auch hierzulande deutlich schwieriger geworden sind. Durch den Strukturwandel haben die einst herausragenden Branchen Kohle und Stahl ihre Dominanz verloren. Stattdessen sind viele neue Branchen entstanden, was unsere Arbeit nicht einfacher macht. Weltkonzerne wie Amazon begehen Tarifflucht.

Auch bei uns gibt es Zustände, die mit dem Grundsatz „Faire Arbeit – fairer Wettbewerb" nichts zu tun haben. Bundesweit setzt NRW in Sachen Tarifautonomie aber immer noch Maßstäbe.

G.I.B.: Wo sehen Sie die Hauptursachen für den Rückgang der Tarifbindung?
Michael Hermund: Dafür gibt es verschiedene Gründe. In den klassischen Branchen steigen immer mehr Unternehmen aus dem Verband aus. Arbeitgeberverbände bewerben inzwischen Mitgliedschaften ohne Tarifbindung, um Firmen nicht zu verlieren. Zudem erschwert der Trend, immer kleinere Betriebseinheiten zu bilden, die gewerkschaftliche Organisation.

Auch Verkäufe und Standortverlagerungen von Unternehmen stehen für den Versuch, die Tarifbindung aufzuheben. In neuen Branchen mit geringem Organisationsgrad können die Arbeitgeber nach Belieben schalten und walten. Und es gibt sogar Branchen wie die ambulante Altenpflege, in denen wir gar keinen Verhandlungspartner vorfinden, der diese heterogene Branche repräsentiert.

Ein anderes Problem sind Arbeitgeberverbände, die nicht bereit sind, in Tarifvertragsverhandlungen einzusteigen. Ein Beispiel dafür ist die wachsende Branche der Callcenter im schlecht bezahlten Dienstleistungssektor, für die ein Tarifvertrag mehr als sinnvoll und wünschenswert wäre.

Auch die Politik der sozialen Spaltung der Beschäftigten durch prekäre Beschäftigungsformen hat dazu beigetragen, die grundgesetzlich garantierte Tarifautonomie zu untergraben. Beispiele dafür sind sachgrundlose Befristungen, Leiharbeit, Minijobs und Arbeit auf Abruf. Beschäftigte haben unter diesen Bedingungen Angst vor Repressionen, wenn sie sich organisieren. Hier ist der Gesetzgeber in der Pflicht zu handeln.

G.I.B.: Hat das Tarifautonomiestärkungsgesetz tatsächlich das Tarifvertragssystem stabilisiert?
Michael Hermund: Es sind einige Verbesserungen erkennbar, wirklich zufrieden kann man aber nicht sein. Die im Rahmen des Gesetzes verabschiedeten Maßnahmen wie die Einführung des Mindestlohns sind erste Schritte zur Stabilisierung des Tarifvertragssystems; sie reichen aber nicht aus.

Nehmen wir das Thema Allgemeinverbindlichkeit: Wenn sich beide Tarifvertragsparteien der jeweiligen Branche einig sind und die Allgemeinverbindlichkeit gemeinsam beantragen, kann der Tarifausschuss immer noch sein Veto einlegen. Das ist sehr unbefriedigend.

Michael Hermund,
DGB Bezirk NRW

G.I.B.: Der DGB verlangt eine Reform des Verfahrens um die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen. Wie sehen die konkreten Forderungen aus?
Michael Hermund: Das Vetorecht des Tarifausschusses muss abgeschafft werden. Die Tarifvertragsparteien sind die handelnden Akteure. Sie kennen den Arbeitsmarkt und ihre Branchen. Ihre gemeinsame Entscheidung muss unwiderruflich gelten. Alles andere widerspricht demokratischen Grundsätzen.

Außerdem ist die „überwiegende Bedeutung" eines Tarifvertrags neu zu definieren, die gemäß § 5 Absatz 1 Satz 2 Nr. 1 TVG Voraussetzung für die Allgemeinverbindlicherklärung ist. Dabei ist die Stellung der jeweiligen Branche zu berücksichtigen, aber auch die Beantwortung der Frage: Wie wichtig ist es für den Arbeitsmarkt, dass genau dieser Tarifvertrag anerkannt wird? Die „überwiegende Bedeutung" ist immer dann festzustellen, wenn die Tarifautonomie und das Tarifvertragssystems stabilisiert, angemessene Entgelt- und Arbeitsbedingungen erreicht, soziale Standards gesichert und Wettbewerbsverzerrungen verhindert werden können.

Zudem müssen alle Tarifverträge, in denen Aufgaben und Leistungen einer gemeinsamen Einrichtung der Tarifvertragsparteien geregelt sind, von den Erleichterungen der Anerkennung einer Allgemeinverbindlicherklärung erfasst werden.

G.I.B.: Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sieht die Allgemeinverbindlichkeit nur als eng begrenzte Ausnahme und fordert statt staatlicher Regulierung eine Reform und Modernisierung der Tarifverträge und eine stärkere Öffnung für betriebliche Lösungen. Wie stehen Sie dazu?
Michael Hermund: Diese Sichtweise der BDA ist zweischneidig. Flexible Tarifverträge werden bereits in den verschiedensten Branchen – von Metall bis Chemie – traditionell angewandt. Viele Bereiche verfügen auch über Öffnungsklauseln, die aber oft mehr Probleme schaffen als sie lösen, vor allem wenn es um die Rückkehr zu den normierten Bedingungen geht. Wenn einmal ein Spalt zum Experimentieren und Abweichen geöffnet ist, entsteht bei vielen Arbeitgebern die Erwartungshaltung, dass die Ausnahme ab jetzt immer gilt.

Im Kern stehen sich zwei verschiedene Wahrnehmungen gegenüber: Die Arbeitgeberverbände sprechen nur für ihre tarifgebundenen Unternehmen. Wir hingegen diskutieren die Probleme einer ganzen Branche. Uns geht es um den Abbau und die Verhinderung von „weißen Flecken". Wir wollen auch „Schmutzkonkurrenz" innerhalb einer Branche durch die Unterbietung von Löhnen verhindern.

Normalerweise müssten in unserer sozialen Marktwirtschaft beide Seiten dazu verpflichtet werden, für eine gesamte Branche die Augen aufzuhalten. Nur so lassen sich bestimmte Fehlentwicklungen vermeiden.

G.I.B.: Branchen mit einer hohen Tarifbindung wie die Baubranche oder die chemische Industrie stehen Branchen wie die Metall- und Elektroindustrie gegenüber, in denen die Tarifbindung deutlich gesunken ist. Wie sind diese unterschiedlichen Entwicklungen zu erklären?
Michael Hermund: Der Vergleich verschiedener Branchen ist kaum möglich, weil die Bedingungen stark voneinander abweichen und es eine große Spannbreite unterschiedlicher Unternehmenstypen gibt.

Einige Branchen sind durch große Betriebe, andere dagegen mittelständisch geprägt. Bestimmte Branchen können durch die Marktmacht und das Preisdiktat der Abnehmer stark unter Druck geraten. In anderen Segmenten gibt es noch nicht einmal nennenswerte Arbeitgeberverbände. Wenn Betriebe nur den Mindestlohn zahlen, wird es für konkurrierende Unternehmen schwierig, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Entscheidend ist: Viele Gewerkschaftsmitglieder ergeben ein starkes Verhandlungsmandat. Eine Branche mit einem hohen Anteil an Verbandsmitgliedschaften ermöglicht Tarifverträge, mit denen die Wettbewerbsbedingungen im Arbeitgeberlager etwas fairer werden. Damit wird es schwerer, den Wettbewerb auf dem Rücken der Beschäftigten auszutragen.

G.I.B.: Der DGB fordert – auch mit Blick auf die Veränderungen im digitalen Zeitalter durch Arbeit 4.0 und neue Beschäftigungsformen – stärkere gesetzliche Regelungen, um die Tarifbindung zu stärken. Welches sind neben der Reform der Allgemeinverbindlicherklärung Ihre Kernforderungen?

Michael Hermund: Es ist vor allem wichtig, dass wir unsere Grundsätze hochhalten. Mit der Einführung von Arbeit 4.0 dürfen wir nicht unsere sozialen Errungenschaften über Bord werfen. Es darf nicht dazu kommen, dass neue Arbeitsformen Bestimmungen des Arbeitsrechts und des Arbeitsschutzes torpedieren. Im Gegenteil: Wir können auch Freelancer unter den Schutz eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses stellen. Freelancer müssen auch die Möglichkeit haben, sich in Gewerkschaften zu organisieren und an Tarifverträgen zu partizipieren.

Bei der Lösung dieser Probleme gibt es noch Lücken. Schon vor den Freelancern gab es den Begriff der Soloselbstständigen, die von der Kranken- bis zur Rentenversicherung alle ihre Angelegenheiten selbst regeln und bezahlen mussten. Am Ende des Monats hatten sie meist weniger Geld verdient als ein vergleichbarer Beschäftigter im Angestelltenverhältnis. Diese Schieflage gilt es zu beseitigen.

Der Gesetzgeber muss der wachsenden Bedeutung und Attraktivität sozialversicherungspflichtiger Arbeit Rechnung tragen und prekäre Beschäftigungsformen unter diesen Schutz stellen. Auch die Tarifflucht schwächt das Tarifsystem. Deshalb fordern wir, Mitgliedschaften ohne Tarifbindung in den Arbeitgeberverbänden abzuschaffen, zumindest aber stark zu begrenzen.

Deutlich verbessert werden muss die Nachwirkung und Nachbindung eines Tarifvertrags bei Verbandsflucht. Außerdem fordern wir ein Verbandsklagerecht. Denn nur so können wir effektiv gegen Arbeitgeber vorgehen, die den Tarifvertrag systematisch in einigen Punkten gar nicht oder nicht korrekt anwenden.

Ein anderer wichtiger Aspekt: Tarifverträge müssen auch im Fall einer Aufspaltung, Abspaltung oder sonstigen Änderung im Rahmen des Umwandlungsrechtes oder eines Betriebsübergangs im Sinne des § 613a BGB weiter gelten. Und schließlich: Die Voraussetzung für die Vergabe öffentlicher Aufträge von Bund, Ländern und Kommunen muss die Einhaltung der einschlägigen Tarifverträge sein.

G.I.B.: Grundsätzlich stellen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände trotz ihrer verschiedenen ideologischen Ausrichtungen die Tarifautonomie und Tarifbindung nicht infrage. Sind Tendenzen erkennbar, dass sich die Parteien in ihren unterschiedlichen Thesen einander annähern?

Michael Hermund: Das ist abhängig von der jeweiligen Branche, von der Gesprächsatmosphäre und auch davon, ob man die Interessen seiner Mitglieder vertritt oder die Interessen einer Branche.

Grundsätzlich erkenne ich an, dass die Arbeitgeberseite an der Tarifbindung festhalten möchte. Dann muss sie aber auch den zweiten Schritt gehen und die schon von mir kritisierten Mitgliedschaften ohne Tarifbindung ausschließen oder zumindest erheblich eindämmen. Alles andere wäre inkonsequent und auch unehrlich.

Die Arbeitgeberverbände müssen auch die von ihnen oft beklagte „Schmutzkonkurrenz“ durch Firmen bekämpfen, die mangels Tarifeinhaltung billig produzieren können. Die Gewerkschaften helfen gerne dabei mit.

Sehr erfolgreich war die Strategie der IG Metall, die in den letzten Tarifrunden gezielt die Unternehmen bestreikt hat, die nicht im Arbeitgeberverband vertreten waren. Diese Betriebe wurden quasi „auf dem falschen Fuß erwischt“, weil sie mit ihrem Austritt aus dem Verband nicht nur Geld sparen wollten, sondern auch damit gerechnet hatten, nun von Warnstreiks verschont zu bleiben.

Durch die Streiks erhielten die Firmen nicht nur einen „Schuss vor den Bug“, sondern auch eine gehörige Motivationsspritze, in den Arbeitgeberverband zurückzukehren und den Tarifvertrag wieder anzuerkennen. Auch für uns sind organisierte Arbeitgeber

mit Tarifbindung wichtig, um der jeweiligen Branche zu angemessenen Arbeitsbedingungen zu verhelfen.

Die Strategie der IG Metall halte ich auch für andere Branchen und Betriebe für zukunftsfähig. Gespräche helfen nicht immer weiter. Was nicht kooperativ am Verhandlungstisch geklärt werden kann, muss im Konflikt geregelt werden.

G.I.B.: Was kann der DGB Bezirk NRW selbst tun, um die Attraktivität der Mitgliedschaft und die Tarifbindung zu steigern?

Michael Hermund: Wir müssen werben und überzeugen. Nur mit vielen Mitgliedern gewinnen wir eine Verhandlungsmacht, die allen Beschäftigten gute Tarifverträge ermöglicht.

Das gilt insbesondere für die „desolaten" Branchen, in denen wir deutlich mehr Mitglieder benötigen. Deshalb gibt es in verschiedenen Gewerkschaften Überlegungen, mit denen wir genau diese Branchen in den Blick genommen haben: zum Beispiel den Pflegebereich, aber auch die Metall- und Elektrobranche, wo wir zusätzliche Kapazitäten aufgebaut haben, um die nicht organisierten Beschäftigten zu erreichen.

Hier stehen wir vor einer großen Aufgabe, die wir hoffentlich möglichst schnell bewältigen können. Wir benötigen vor allem mehr aktive Mitglieder, die Verantwortung übernehmen und in ihrem Betrieb mitgestalten.

Erschwert wird unsere Arbeit durch die deutlich spürbare Werteverschiebung. Früher haben Arbeitnehmer Tarifverträge und damit auch die Arbeit der Gewerkschaften mehr geschätzt. Die jüngere Generation bezieht heutzutage ihre Informationen über Arbeitsbedingungen und faire Löhne durch Recherchen im Internet. Die jungen Leute rechnen spitz aus, was der Beitrag in einer Gewerkschaft kostet und welche Gegenleistung sie sich davon erhoffen. Am meisten hilft es, wenn man die jungen Leute mal zu einem Warnstreik mitnimmt und ihnen praktisch demonstriert: Das ist Gewerkschaft! So erkennen sie am besten, dass eine Tariferhöhung hart erkämpft wird und nicht vom Himmel fällt.

Ein anderes, sehr bedrückendes Thema ist die große Angst vieler Beschäftigten in prekären Arbeitsverhältnissen. Früher galt die Devise: Gemeinsamkeit macht stark. Mit der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft kaufe ich mir Schutz ein. Heute herrscht dagegen oft die pure Angst vor.

In etlichen Branchen sind die Bedingungen miserabel. Nehmen wir das Beispiel Callcenter: Hier arbeiten oft sehr viele Beschäftigte zu unterschiedlichsten Tages- und Nachtzeiten auf engstem Raum. Die allermeisten Arbeitsverhältnisse sind befristet. Leiharbeitsverhältnisse hebeln die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes aus. Der Organisationsgrad der Mitarbeitenden tendiert gegen null. Viele Beschäftigte trauen sich aus Angst vor der Kündigung noch nicht einmal, eine Gewerkschaftszeitung auch nur in die Hand zu nehmen. Das ist ein gravierendes Problem.

G.I.B.: In Nordrhein-Westfalen gab es vor Kurzem einen Regierungswechsel. Was erwarten Sie von der neuen Landesregierung zum Thema „Stärkung der Tarifbindung"?

Michael Hermund: Die neue Landesregierung hat angekündigt, das Tariftreue- und Vergabegesetz zu kippen. Wir erwarten von der Regierung aber auf jeden Fall, dass die wesentlichen Bestandteile der Tariftreue bei der Vergabe erhalten bleiben. Mit Steuergeldern dürfen Tarifflucht und schlechte Arbeitsbedingungen nicht auch noch begünstigt werden. Deshalb fordern wir ganz deutlich: Öffentliche Aufträge dürfen nur an Unternehmen vergeben werden, die Tarifverträge einhalten!

DAS INTERVIEW FÜHRTE
Arnold Kratz, Tel.: 02041 767-209
a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKT
DGB Bezirk NRW
Abt. Arbeitsmarktpolitik
Friedrich-Ebert-Str. 34 – 38, 40210 Düsseldorf
Michael Hermund, Tel.: 0211 3683116
Michael.Hermund@DGB.de

Kampf um allgemeinverbindliche Tarifverträge im Einzelhandel

Unterschiedliche Positionen in einer lohnkostenintensiven Branche

Der Einzelhandel zählt zu den umsatz- und beschäftigungsstärksten Wirtschaftssektoren in Deutschland. Harte Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften sind ebenso typisch für die lohnkostenintensive Branche wie die sinkende Tarifbindung. Wie sich das in der Praxis auswirkt, zeigt das Beispiel der real,- SB-Warenhaus GmbH.

Foto: dpa Picture Alliance/Ulrich Baumgarten

„Wissen Sie, was ein Kaffeebeleser oder eine Repassiererin ist?“, fragt Dr. Peter Achten und schaut seinem Gegenüber ins erstaunte Gesicht, bevor er selbst die Antwort liefert: „Das sind Berufsgruppen, die immer noch in den aktuellen Tarifverträgen des Handels auftauchen, obwohl sie schon lange nicht mehr existieren.“

Illustrieren will der Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands NRW mit seinem Beispiel den Reformbedarf von Tarifverträgen im Handel, „die mit der Arbeitswirklichkeit von heute nicht mehr in Einklang zu bringen sind.“ Das gilt nach seiner Ansicht vor allem für die Entgeltstrukturen der Branche: „Die Arbeitsabläufe haben sich in den vergangenen Jahren komplett verändert, doch damit hält die Eingruppierungssystematik nicht Schritt.“ Während eine Kassiererin, erläutert er seine Überzeugung an einem weiteren Beispiel, in den 1970er Jahren noch eine Riesenmenge an Preisen im Kopf haben musste und aufgrund der an sie gestellten Anforderungen wie eine Fachverkäuferin eingruppiert war, handele es sich heute um „eine Anlerntätigkeit, bei der sie die Ware nur noch über den Scanner ziehen muss. Trotzdem wird sie genauso eingruppiert wie damals.“

Die besondere körperliche Beanspruchung einer Kassiererin will Peter Achten damit nicht leugnen – „darüber kann man sprechen“ –, aber eine Modernisierung der Entgeltstrukturen sei überfällig: „Wir wollen Anforderungen in Leistungskategorien entwickeln, indem wir Tätigkeiten hinsichtlich der körperlichen Beanspruchung, der Führungsverantwortung und der sozialen Kompetenz in Cluster einordnen. Niemand der gegenwärtig Beschäftigten soll schlechter gestellt werden, aber in Zukunft sollen Jobs nach den genannten Anforderungskriterien eingeteilt werden – analog etwa zum Entgeltrahmentarifvertrag, den die IG Metall abgeschlossen hat. So etwas hätten wir auch gerne.“

Doch die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat andere Vorstellungen von einer „gerechten Entgeltstruktur“: In ihren Augen stellt der Tarifvertrag im Einzelhandel das Warenhaus der 1950er, 1960er Jahre dar. Dass er modernisiert werden muss, steht für sie außer Frage. Silke Zimmer, Landesfachbereichsleiterin ver.di Handel NRW: „Mit der EU-Rechtsprechung haben wir Tarifparteien den Auftrag, Tarifverträge bzw. Entgeltsysteme transparent und diskriminierungsfrei zu gestalten und es muss Lohngerechtigkeit herrschen. Das ist beim jetzigen Tarifvertrag sicher nicht der Fall, denn der typische männliche Erwerbstätige ist nach wie vor besser gestellt als die weibliche Erwerbstätige. Veränderungen aber lassen sich im Moment kaum durchsetzen, weil sich die Arbeitgeberseite verweigert. Im letzten Jahr hatten sie nur vereinzelt Termine für Tarifverhandlungen über eine neue Entgeltstruktur angeboten und in Hessen war der Platz des Verhandlungsführers auf Arbeitgeberseite lange Zeit nicht besetzt.“

Für die Gewerkschaft ist klar: Eine neue Entgeltstruktur muss alle Anforderungen, die an eine Tätigkeit gerichtet werden, erfassen. „Warum“, fragt Silke Zimmer, „wird im gegenwärtigen Tarifvertrag beim Warenverräumen die Körperkraft gemessen, bei der Kassiererin, die ja auch schwere körperliche Arbeit tätigt, indem sie die Ware über das Band zieht, aber nicht? Unberücksichtigt bleiben auch Anforderungen, die sich aus der Verantwortung für viel Geld, aus der Aufmerksamkeit und

Dr. Peter Achten, Hauptgeschäftsführer
Handelsverband NRW, Düsseldorf

Silke Zimmer, Landesfachbereichsleiterin
Handel ver.di NRW, Düsseldorf

Konzentration im Kassiervorgang ergeben, einer Tätigkeit, die unter ständiger Beobachtung stattfindet. Hinzu kommen Diebstahlkontrolle, ständig neue Rabattaktionen, Payback-Karten, das Erlernen neuer Kassensysteme, aber auch psychosoziale Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation."

Silke Zimmer weiß zudem: Längst nicht alle Kassiererinnen arbeiten nur an einem Kassenarbeitsplatz. „Bei vielen Discountern müssen die Beschäftigten selbst entscheiden, ob sie wegen starken Kundenaufkommens an der Kasse bleiben oder im Laden einräumen und Kunden bedienen. Also müssen wir hinsichtlich der Anforderungen an die konkrete Tätigkeit genau hinschauen, damit wir – wie von der EU vorgegeben – zu einer gerechten Bezahlung kommen. Die Arbeitgeber aber wollen eine neue Entgeltstruktur nur dazu nutzen – das wird an dem Beispiel der Kassiererin so deutlich –, um die Tarife insgesamt nach unten zu korrigieren."

Personalintensive Branche

Angesprochen ist mit den Entgeltstrukturen ein wesentlicher Aspekt aus einem ganzen Bündel zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften umstrittener Themen wie Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitszeiten und die Entlohnung in einer Branche, die mit aktuellen Wachstumsraten zwischen 1,5 und 2 Prozent zu den umsatz- und beschäftigungsstärksten Wirtschaftssektoren in Deutschland zählt.

Doch gerade beim Wachstum mahnt Handelsverband NRW-Hauptgeschäftsführer Peter Achten, genau hinzuschauen. Maßgeblicher Wachstumstreiber sei der E-Commerce. Ein Drittel des Umsatzes entfalle allein auf den Lebensmitteleinzelhandel, wobei es sich hier allerdings zum großen Teil um „ein preisgetriebenes Wachstum" handele: „Die Multichannel-Anbieter, die stationär und online agieren, sowie die Händler langlebiger Konsumgüter sind mit ihren Umsatzzuwächsen relativ zufrieden, aber abseits der Toplagen, in Nebenzentren, wird es schwierig, wie jeder sehen kann, der mit offenen Augen durch die Innenstädte geht."

Peter Achten legt großen Wert auf Differenzierung: „10 Prozent der Unternehmen machen 50 Prozent des Umsatzes, die Wettbewerbsintensität ist enorm. Sehr viele Unternehmen sind in Schwierigkeiten. Pauschale Antworten helfen nicht weiter."

Allzu pauschal ist nach seiner Ansicht die Charakterisierung des Einzelhandels wegen der hier vorherrschenden Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitszeiten und Löhne als prekäre Branche. „Ehrlich gesagt: Das geben die Zahlen nicht her. Bei den Gesamtbeschäftigten haben wir ein jährliches Wachstum von ein, zwei Prozent, wobei die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in jüngster Zeit von 471.000 auf 499.000 gestiegen, die der geringfügig Beschäftigten von 236.000 auf 222.000 gesunken ist."

Für den hohen Anteil an Teilzeit- und Minijobs gibt es nach seiner Auffassung gute Gründe: „Im Einzelhandel brauchen wir wie bei allen serviceorientierten Dienstleistungen allein aufgrund der Öffnungszeiten ein sehr variables Beschäftigungsvolumen, was zwangsläufig eine hohe Teilzeitquote bedeutet – übrigens ein insbesondere von Frauen stark nachgefragtes Beschäftigungsverhältnis."

Silke Zimmer weist das entschieden zurück: „Von den drei Millionen Beschäftigten im Einzelhandel sind etwa 850.000 Menschen geringfügig beschäftigt. Das können nicht alles freiwillig geringfügig Beschäftigte sein. Wenn ich in die Betriebe gehe, werde ich ständig mit der Forderung nach zeitlicher Aufstockung von Arbeitsverhältnissen konfrontiert. Zwar haben wir in unserem Tarifvertrag eine Regelung, die besagt, dass der Arbeitgeber grundsätzlich mindestens 20 Stunden zuweisen muss, doch wenn er einer Arbeitsplatzbewerberin sagt: Ich biete Ihnen nur eine geringfügige, befristete Beschäftigung an, dann gibt es in dieser Notsituation kaum jemanden, der einen Minijob nicht annimmt." Für Frauen, ist Silke Zimmer überzeugt, ist der Gesetzesentwurf zur Rückkehr von Teilzeit auf Vollzeit sowie die Frage zur Aufstockung von Teilzeit deshalb „eines der zentralen Gesetzesvorhaben, die unbedingt umgesetzt werden müssen."

Anders als sie hält Peter Achten die Bezeichnung Niedriglohnbranche für nicht gerechtfertigt: „Mit einem Ecklohn von rund 2.500 Euro gehört der Einzelhandel nicht zu den absoluten Niedriglohnjobs. Im Tarifspiegel sind nach seiner Auskunft „ungelernte volljährige Fachkräfte im ersten Jahr" die einzige Lohngruppe, die dem Niedriglohnsektor zuzurechnen ist. Nach seiner Kenntnis weiß jedes Unternehmen: „Wer Fachverkäufer haben will, muss die marktgängigen Gagen zahlen. Mit einer repressiven Personalpolitik lässt sich kein erfolgreiches Geschäftsmodell aufbauen."

Silke Zimmer wiederum hält dem entgegen, „dass eine Verkäuferin, die in unserer Ecklohngruppe 45 Jahre beschäftigt ist, nach 45 Versicherungsjahren eine Rente in Höhe

von 1.220 Euro bekommt. Dieselbe Verkäuferin, die vielleicht zehn Jahre Teilzeit gearbeitet hat, was nicht unwahrscheinlich ist, erhält knapp 1.000 Euro Rente, und die Verkäuferin, die über Jahre Teilzeit gearbeitet hat – und da rede ich nicht von der geringfügig Beschäftigten –, landet bei gerade mal 850 Euro. Wenn wir uns dann vor Augen führen, dass zwei Drittel aller im Einzelhandel Beschäftigten in Teilzeit arbeiten oder sogar geringfügig beschäftigt sind, heißt das, dass zwei Millionen Beschäftigte der Branche ganz konkret von Altersarmut bedroht sind. Das ist kein individuelles, sondern ein gesamtgesellschaftliches Problem und auch ein zukünftiges Problem für die sozialen Sicherungssysteme. Also müssen wir die Frage stellen, wie wir einen Arbeitsmarkt regulieren wollen, in dem es Geschäftsmodelle gibt, die dazu beitragen, dass von der damit verbundenen Entlohnung niemand weder jetzt noch im Alter leben kann."

Altersarmut, versichert Arbeitgebervertreter Peter Achten, „ist ein Thema, das wir uns in Tarifverhandlungen sehr zu Herzen genommen haben." Der Vorschlag seines Verbands umfasste eine Entgelterhöhung mit zwei Komponenten: Einem Prozentwert sowie einer Einmalzahlung, einer Pauschale, die laut Peter Achten „verstetigt und auch dynamisiert werden kann."

In diesem Kontext verweist er auf das kürzlich im Bundesrat beschlossene Betriebsrentenstärkungsgesetz, das Menschen mit vergleichsweise geringem Verdienst, wovon insbesondere Teilzeitbeschäftigte im Einzelhandel betroffen sind, weitere Zuschüsse zur betrieblichen Altersversorgung verspricht. „Hier", so der Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands NRW, „haben wir vorgeschlagen, verstetigte Einmalzahlungen vorzugsweise für die betriebliche Altersversorgung zu verwenden. So werden aus 100 schnell 120 Euro."

Ein Vorschlag, den ver.di ablehnt. Silke Zimmer begründet die Entscheidung so: „Wir müssen beides, die spätere, aber auch die gegenwärtige Lage der Beschäftigten im Blick behalten. Die Kolleginnen und Kollegen benötigen das Geld heute schon. Wenn wir darüber hinaus das Problem Altersarmut ernst nehmen, brauchen wir tabellenwirksame Erhöhungen der Entgelte." Was sie damit meint ist: „Wenn die Löhne jetzt zum Beispiel um drei Prozent steigen und in der nächsten Tarifrunde um weitere drei Prozent ist der Zinseszinseffekt natürlich viel höher, als wenn wir uns jetzt mit 1,5 Prozent plus einer Einmalzahlung begnügen. Der Unterschied summiert sich über 40 Berufsjahre zu einer erheblichen Summe, die bei den Rentenpunkten fehlt. Kurzum: Eine Einmalzahlung hilft aus unserer Sicht nicht weiter. Wir brauchen vielmehr höhere prozentuale Zuwächse inklusive einer sozialen Komponente, von der hauptsächlich die Beschäftigten in den unteren und mittleren Einkommensbereichen profitieren."

„Wenn Arbeitgeber für sich reklamieren, dass sie etwas gegen die Altersarmut der Frauen im Einzelhandel tun wollen", fährt sie in ihrer Kritik fort, „dann fordern wir von den Arbeitgebern, dass zunächst erstmal zumindest der bereits bestehende Tarifvertrag zur Altersvorsorge obligatorisch wird. Das ist meist nicht der Fall, denn nur wenn die Frauen sagen, ich will die Altersvorsorge haben, dann zahlt der Arbeitgeber auch. Nach unserer Erfahrung nimmt das nur ein Drittel der Beschäftigten in Anspruch. Das hat mit Unkenntnis zu tun."

Sinkende Tarifbindung

Ein grundlegendes Problem im Kontext von Tarifverträgen ist: In der Einzelhandelsbranche sinkt die Tarifbindung rapide. Nur noch 30 Prozent aller Unternehmen sind tarifgebunden.

Woran das liegt, erklärt Peter Achten so: „Die Unternehmen stört vor allem die fehlende Flexibilität der Tarifverträge. Die Gewerkschaft sagt: Ihr wollt die Beschäftigten mit Arbeit auf Abruf knechten. Was wir aber meinen, sind Jahresarbeitszeitkonten, wozu es im Gegensatz zu den Tarifverträgen längst gemeinsame Absprachen auf betrieblicher Ebene und auch schriftlich fixierte Betriebsvereinbarungen gibt. Da wollen Unternehmen mehr Spielräume, genauso wie bei den Vergütungen in Form unterschiedlicher Modelle, beispielsweise als Team- oder Einzelprovision. Ist das nicht der Fall, steigen zukünftig noch mehr Unternehmen aus der Tarifbindung aus und schließen Haustarifverträge ab, die teils sogar bessere Konditionen für die Beschäftigten beinhalten."

Oft aber auch schlechtere, kontert die Gewerkschaft und plädiert deshalb für Allgemeinverbindlichkeit, die aber nur im Einvernehmen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften beantragt werden kann. Dem will sich Peter Achten jedoch keineswegs anschließen und nennt den Grund: „Gerade inhabergeführte Unternehmen sagen: Wenn wir Tarifverträge komplett annehmen müssen, sind wir nicht mehr Mitglied bei euch. Sie sagen: Entweder vereinbart ihr einen Tarifvertrag, den wir anwenden können, oder ihr lasst uns die Freiheit, einzelne Aspekte davon rauszunehmen. Wenn wir das System für allgemeinverbindlich erklären lassen, gilt das als Verrat."

In seinen Augen ist der Vorwurf nachvollziehbar: „Wenn wir Allgemeinverbindlichkeit akzeptieren in einem System, das nicht funktioniert, dann nehmen wir alle gemeinsam in Haft, aber dann gehen einige Unternehmen über die Wupper. Bei der derzeitigen Tarifstruktur können wir keine Allgemeinverbindlichkeit herstellen, denn im Grunde ist sie ein erzwungenes Lohn-Kartell. Erst brauchen wir die neuen Entgeltstrukturen und dann müssen wir uns genau anschauen, was davon wir für allgemeinverbindlich erklären lassen können."

Die Gewerkschaft hingegen beharrt auf Allgemeinverbindlichkeit, sprich: Tarifverträge sollen wieder für alle Beschäftigten und alle Unternehmen im NRW-Einzelhandel verbindlich gelten. Das war bis 2003 auch der Fall, „aber dann", so Silke Zimmer, „hat sich ein Geschäftsmodell etabliert, durch Lohndumping unterhalb des Tarifvertrags Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Damit muss Schluss sein, damit der Wettbewerb der Unternehmen nicht weiter über Lohndumping auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird. Es gibt durchaus auch tarifgebundene Arbeitgeber, die das ähnlich sehen und die das Lohndumping in der Branche verhindern wollen. Der Deutschlandchef von Lidl zum Beispiel hat sich für die Allgemeinverbindlichkeit eingesetzt und mit der Firma Ziesak in Oberhausen haben wir erst jüngst einen Baumarkt gewonnen, der wieder in die Tarifbindung eingestiegen ist."

Auch die von den Arbeitgebern beklagte mangelnde Flexibilität der Tarifverträge lässt sie nicht gelten: „Unser Tarifvertrag bietet schon jetzt große Spielräume. So ermöglicht er Arbeitgebern, in bestimmten Grenzen von der 37,5-Stunden-Woche abzuweichen. Aber hier sieht das Arbeitszeitgesetz vor, dass es einen Ausgleich geben soll zwischen den wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens und den berechtigten Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Planbarkeit und Kalkulierbarkeit ihrer Arbeitszeit. Zwar schreibt unser Tarifvertrag deshalb vor, dass die Arbeitszeit über das Jahr hinweg geplant werden soll, aber sie kann völlig unterschiedlich geplant werden. Die geforderte Flexibilität gibt es also schon."

Um bei den Verhandlungen über einen neuen Tarifvertrag öffentlichen Druck zu erzeugen, hat ver.di am 9. September 2017 in Düsseldorf eine zentrale Demonstration mit vielen Beschäftigten des Handels organisiert. Silke Zimmer: „Wir wollen uns dafür einsetzen, dass die Politik die Hürden für Allgemeinverbindlichkeit senkt. Im Moment scheitert die Allgemeinverbindlichkeit an zwei Hürden. Die erste ist, dass die Tarifparteien die Allgemeinverbindlichkeit gemeinsam beantragen müssen: Hier erhoffen wir uns von Politik und Öffentlichkeit, dass der Druck auf den Verband erhöht wird, denn Leidtragende sind nicht nur die Beschäftigten, sondern auch unsere sozialen Sicherungssysteme, mit denen indirekt Geschäftsmodelle finanziert werden, die dazu führen, dass Menschen von ihrer Arbeit jetzt und später im Alter nicht leben können. Die zweite Hürde ist, dass in den Tarifausschüssen Einstimmigkeit vorgeschrieben ist, die jedoch häufig nicht hergestellt werden kann. Bei unserer Demonstration in Düsseldorf haben unsere Kolleginnen und Kollegen ein deutliches Zeichen gesetzt, dass sie hier Antworten von Politik erwarten."

So viel ist klar: Eine Einigung muss her. „Wenn sich die Tarifvertragsparteien nicht auf ein Tarifwerk und auch nicht auf einen AVE-Tarifvertrag einigen können", prognostiziert Landesschlichterin Anja Weber im G.I.B.-Interview, „werden die Tarifstrukturen im Einzelhandel weiter erodieren. Das ist mit einer Tarifbindung von 30 Prozent nicht mehr zu halten. Der Einzelhandel ist eine extrem schwierige und extrem lohnkostenintensive Branche – umso wichtiger, dass es dort zu einer Verständigung kommt. Zudem müssen wir die Akzeptanz der Tarifverträge, aber auch ihren Wirkungsgrad erhöhen. Da gibt es einen Zusammenhang. Im Moment bewegt sich der Einzelhandel hinsichtlich der Tarifbindung in einer Spirale nach unten, wobei sich mittlerweile auch größere Ketten aus der Tarifbindung verabschieden wollten und teils Haustarifverträge abgeschlossen haben. Eine sehr schwierige Situation für die Tarifvertragsparteien, aber Lösungen sind notwendig."

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Arnold Kratz, Tel.: 02041 767-209
a.kratz@gibnrw.de

KONTAKTE
Dr. Peter Achten, Hauptgeschäftsführer
Handelsverband NRW
Kaiserstr. 42 a, 40479 Düsseldorf
achten@hv-nrw.de
www.hv-nrw.de

Silke Zimmer
Landesfachbereichsleiterin
Handel ver.di NRW
Karlstr. 123 – 127, 40210 Düsseldorf
silke.zimmer@verdi.de

AUTOR
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de

Die real,- SB-Warenhaus GmbH und der Zukunftsvertrag

Neue Standards und Entgeltstrukturen im Lebensmitteleinzelhandel

Foto: dpa Picture Alliance/R4200

Beispielhaft für den Diskussionsbedarf bei den Entgeltstrukturen steht etwa die Metro-Tochter „real,- SB-Warenhaus GmbH“ mit ihren rund 11.500 Beschäftigten in NRW. Das Unternehmen ist 2015 innerhalb des HDE in die „Mitgliedschaft ohne Tarifbindung“ gewechselt, sprich: „real,-“ ist 2015 aus der Tarifbindung ausgestiegen. Dr. Peter Krasberg, Geschäftsbereichsleiter Corporate Governance, nennt den Grund: „Über die Jahre hinweg hat sich ein Nachteil aufgebaut, sodass nicht tarifgebundene Wettbewerber uns gegenüber einen Personalkostenvorteil von bis zu 30 Prozent haben. Dieser Wettbewerbsnachteil als tarifgebundenes Mitglied lässt sich jedoch nicht durch höhere Verkaufspreise kompensieren. Daher war der Wechsel in die OT-Mitgliedschaft der notwendige, aber bei Weitem noch nicht hinreichende Schritt.“

Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Entscheidung präsentiert Dr. Peter Krasberg eine Rechnung: „Im letzten Jahr hatten wir rund 7,5 Milliarden Euro Umsatz und ein EBIT, also ein Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, in Höhe von 100 Millionen Euro. Das ist nicht besonders viel und zeigt, wie intensiv der Wettbewerb im Einzelhandel ist. Gleichzeitig hatten wir Personalkosten in Höhe von einer Milliarde Euro. Weil unsere Personalkosten 20 bis 30 Prozent höher sind als die unserer Wettbewerber ohne Tarifbindung, zahlen wir allein 200 bis 300 Millionen Euro mehr an Personalkosten als sie, also doppelt so viel wie das ausgewiesene EBIT.“

Zahlen, für die Silke Zimmer von der Gewerkschaft ver.di bislang der Nachweis fehlt: „Das Argument ist schlicht falsch. Der überwiegende Teil der Lebensmitteleinzelhändler wie zum Beispiel Aldi, Lidl, Kaufland ist tarifgebunden. Auch der Edeka-Marktkauf, ein direkter Mitwettbewerber von real,- ist tarifgebunden. Dass die selbstständigen Edeka-Händler bis zu 30 Prozent unter dem Tarifvertrag liegen ist kein Thema der Entgeltstruktur, denn da geht es nicht um die Bezahlung der Kassiererin oder der Verkäuferin, sondern die bis zu 30 Prozent kommen durch verlängerte Arbeitszeiten zustande, indem Beschäftigte zum Teil 40 Stunden arbeiten statt 37,5 und weil keine oder geringere Zuschläge für Nachtarbeit sowie für Arbeiten am späten Abend gezahlt werden. Dass es einige Schmuddelkinder in der Branche gibt, rechtfertigt nicht, insgesamt die tarifvertraglich festgelegte Entlohnung um 30 Prozent zu kürzen.“

Wie auch immer. „Grundsätzlich“, bekräftigt „real,-“-Geschäftsbereichsleiter Dr. Peter Krasberg, „stehen wir zur Tarifbindung. Deswegen haben wir auch mit dem Zukunftstarifvertrag einen Haustarifvertrag mit ver.di abgeschlossen und verhandeln auch weiter mit der Gewerkschaft. Wir brauchen eine reformierte Entgeltstruktur für real,-.“ Der Zukunftstarifvertrag sieht unter anderem eine weitgehende Standort- und Beschäftigungssicherung vor. 265 von derzeit 282 „real,-“-Märkten erhalten eine Bestandsgarantie. In ihnen sind betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen.

Darüber hinaus besteht die Verpflichtung, über fünf Geschäftsjahre insgesamt eine Milliarde Euro in die Märkte zu investieren. Weiterer Bestandteil des Vertrags: Die Beschäftigten erhalten bis 2017 keine Ent-

Dr. Peter Krasberg, real,-SB-Warenhaus GmbH, Geschäftsbereichsleiter Corporate Governance, Mönchengladbach

gelterhöhungen, ihr Urlaubs- und Weihnachtsgeld wird bis 2019 reduziert. Der Beitrag der leitenden Angestellten beträgt 18,5 Millionen Euro. Zugleich verpflichten sich die Tarifpartner, über eine neue, wettbewerbsfähige Entgeltstruktur zu verhandeln. Außerdem sieht der Vertrag für die Bestandsmitarbeitenden im Jahr 2018 die schrittweise Rückkehr auf das Entgeltniveau der Fläche vor.

Sechs-Säulen-Strategie mit hohen Investitionen

Für die Märkte mit Bestandsgarantie hat „real,-“ eine Sechs-Säulen-Strategie entwickelt. So heißt es beispielsweise unter den Stichworten „Schlüssel-Kategorien“ und „Vernetzung“: „Wir schaffen einzigartige Sortiments-Schwerpunkte mit überzeugender Präsentation und besonderer Vielfalt sowie eine einzigartige Kombination aus stationärem und digitalem Handel.“

Mit einem „Food Lover“-Konzept“ setzt „real,-“ neue Standards im Lebensmitteleinzelhandel. Diese Vision einer traditionellen „Markthalle“ in einem modernen Umfeld hat das Unternehmen in Krefeld bereits beispielhaft umgesetzt. Entstanden ist ein hybrides Ladenkonzept, das emotionale wie rationale Bedürfnisse gleichermaßen bedient. Dr. Peter Krasberg: „Es steht für eine neue Welt des Einkaufens, bei der veränderte Kundenbedürfnisse nach Service, Lebensmittel-Qualität und gastronomischen Angeboten erfüllt werden. In der Markthalle werden ca. 450 verschiedene Artikel und Gerichte im Markt selbst produziert.“

„In unserem Gastronomiebereich“, so der Geschäftsbereichsleiter, „bieten wir Produkte in Gastronomie-Qualität, die deutschlandweit in einem solchen Umfeld ihresgleichen sucht. Kundinnen und Kunden können sich auch buchstäblich alle Frischeprodukte in unserer Marktküche zu einem Gericht zubereiten lassen und dabei zusehen, wie die Speisen von Hand zubereitet werden. Es wird also nichts vorgefertigt von außen angeliefert, sondern alles ist vor Ort hausgemacht. Darüber hinaus ist der gesamte Markt bio-zertifiziert, sodass wir auch mit Bio-Lebensmitteln arbeiten und das entsprechend ausloben können. Vom Layout her präsentiert sich der gesamte Markt optisch aus einem Guss. Es gibt keine monothematischen Inseln wie in anderen Supermärkten, in denen der Kunde über die Verkaufsfläche geht und auf einmal vor der Kaffeeecke steht, die optisch weit entfernt ist vom übrigen Layout des Marktes. In der Markthalle Krefeld funktioniert das alles unter einer optischen Klammer und wirkt dementsprechend harmonisch.“

„Und wer die Bequemlichkeiten des Internets nutzen möchte“, ergänzt der Manager, „kann dies auch bei uns tun: Seit Kurzem bieten wir in einigen Regionen einen Click & Collect-Service sowie einen Lieferservice an. Über unsere Website wählen die Kunden dann aus verschiedenen Kategorien ihre Produkte und an einer Abholstation im Markt können sie diese später fertig zusammengestellt in Empfang nehmen oder sich den Einkauf direkt nach Hause liefern lassen.“

Investiert werden sollen so, wie im Zukunftsvertrag festgelegt, in den nächsten fünf Geschäftsjahren jeweils 200 Millionen Euro. Doch Regina Claßen, Mitarbeiterin im Markt Erftstadt, die als Mitglied der Tarifkommission den Zukunftsvertrag mit verhandelt hat, ist skeptisch: „Bisher handelt es sich meist um Investitionen im Bestand. Da geht es um die Reparaturen von Dächern, damit es nicht mehr reinregnet, um den Kauf von Einkaufswagen oder die Instandsetzung von Rolltreppen. So kann man keine neuen Kunden gewinnen. Nur ein geringer Teil des Geldes geht in wirklich Neues.“

„Krefeld ist tatsächlich ein Gourmettempel mit einer riesigen Fischabteilung, wo man wie im KaDeWe einkaufen kann“, räumt ihre Gewerkschaftskollegin und „real,-“-Betriebsrätin Trudi Lanzrath ein, „aber das „real,-“-Kaufhaus, in dem ich arbeite, liegt in Übach-Palenberg an der holländischen Grenze, der ärmsten Stadt in Westdeutschland. Was sollen die Menschen dort mit einer pompösen Austern-Bar?“

„Was wir in Krefeld realisiert haben“, entgegnet Dr. Peter Krasberg, „wird sich nicht an allen „real,-“-Standorten umsetzen lassen. Hier sehen wir ein Potenzial von bis zu 30 Märkten. Aber von allem, was schon heute in Krefeld zu sehen ist, werden einzelne Bestandteile in sehr vielen Standorten implementiert werden können.“ Auch die Aussage, dass sich mit Instandhaltungsinvestitionen keine neuen Kunden gewinnen ließen, weist er zurück: „Ein Markt, der jetzt modernisiert wird und in den jetzt mehrere Millionen Euro investiert werden, um zum Beispiel die gesamte Kühlung und alle Frischebereiche auf den aktuellen Stand zu bringen, gewinnt wieder Kunden zurück. Investitionen in unsere Kernkompetenz, frische Lebensmittel, zahlen sich somit unmittelbar aus.“

Quantitative und qualitative Personalentwicklung

Unzufrieden sind Regina Claßen und Trudi Lanzrath bislang aber vor allem mit den

Trudi Lanzrath, Betriebsrätin im „real,-"-Kaufhaus in Übach-Palenberg

Regina Claßen, Mitarbeiterin Realmarkt Erftstadt und Mitglied der Tarifkommission

bisherigen Personalentwicklungen: „Versprochen worden war, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen, aber das Gegenteil ist der Fall. Zwar gibt es, wie vereinbart, keine Entlassungen, aber die Personen, die in Rente gehen, werden nicht ersetzt, und wenn doch, dann durch Leiharbeit oder über eine Werksfirma, die abends mit acht bis zwölf Leuten kommt und Ware verräumt. Tagsüber aber fehlt es oft an Personal auf den mehrere tausend Quadratmeter großen Verkaufsflächen. Es kann nicht sein, dass eine Verkäuferin abends drei Theken bedienen muss. Der Kunde, der nach seiner Arbeit abends einkaufen muss, will nicht eine halbe Stunde vor der Theke stehen und warten, während die Beschäftigten nicht wissen, wie sie ihr Arbeitspensum erledigen sollen. Wir werden zugeschüttet mit Ware, bekommen aber keine helfenden Hände dazu."

Dr. Peter Krasberg bewertet die gegenwärtige und zukünftige Personalentwicklung anders: „In der Markthalle Krefeld haben wir im Zuge der Modernisierung einen Personalzuwachs von rund 160 auf jetzt 265 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn es, wie im Zukunftsvertrag geregelt, zur Schließung einzelner Märkte kommt, wird es dadurch leider einen Personalabbau geben. Insgesamt aber werden unsere Investitionen aller Voraussicht nach zu einem steigenden Personalbedarf führen.

Mit den derzeitigen Personalkosten kann das Konzept Markthalle aber dauerhaft nicht wirtschaftlich funktionieren."

Insbesondere für die Realisierung der neuen Konzepte, sagt der Geschäftsbereichsleiter, „brauchen wir qualifiziertes Verkaufspersonal mit hoher Beratungskompetenz." Teils wird dazu auf bereits vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgegriffen. „Unsere jetzigen Weinfachberater in der Markthalle zum Beispiel sind größtenteils Kolleginnen und Kollegen, die vorher in anderen Fachbereichen gearbeitet haben und sich fortbilden wollten." Neben den Weinfachberatern gehören zukünftig auch Köche, Konditormeister oder Barista zu den neuen Berufsbildern im Unternehmen, „eine Personengruppe, mit der wir vorher noch nicht zusammengearbeitet haben, was für uns eine neue Herausforderung ist."

Modernisierte Entgeltstrukturen

Negativ bewertet Betriebsrätin Trudi Lanzrath, dass leitende Angestellte zwar mit 18,5 Millionen Euro an den Einsparungen beteiligt werden sollen, Real aber im Dezember für leitende Angestellte einen Bonus in Höhe von 12.000 Euro ausgezahlt hat, weil das Geschäftsziel erreicht worden sei. „Aber das ist nur erreicht worden", empört sie sich, „weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Weihnachts- und Urlaubsgeld verzichtet haben. Das ist eine Umverteilung von unten nach oben. Das versteht kein Mensch."

Auf diesen Sachverhalt hat Dr. Peter Krasberg eine andere Sicht: „Leitende Angestellte bekommen bis 2019 keine Gehaltserhöhungen. Allein dafür beträgt die eingesparte Summe auf Kosten der Leitenden 6,5 Millionen Euro. Weitere zwölf Millionen Euro ergeben sich etwa aus einer reduzierten Führungsstruktur sowie infolge einer geringeren Bezahlung bei der variablen Vergütung."

Kontrovers verläuft die Diskussion zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft aber vor allem beim Thema Entgeltstrukturen. Genau wie Dr. Peter Achten vom Handelsverband fordert auch Dr. Peter Krasberg zukünftig eine Berücksichtigung aller heutigen Berufsbilder im Einzelhandel. „Stellen Sie sich vor", sagt der Manager, „in einigen Tarifverträgen kommen heute noch die Berufsbilder des Heizers oder Fahrstuhlführers vor. Das alles hat zwar keinen Einfluss mehr, zeigt aber, wie veraltet die Tarifverträge sind."

Auch die Relationen hinsichtlich der Entgeltstrukturen zwischen den einzelnen Berufsbildern stimmen nach seiner Ansicht schon lange nicht mehr. Auch hier sieht er sich im Einklang mit seinem Verband: „Manche Berufsbilder haben sich aufgrund technischer Neuerungen im Zeitverlauf stark verändert. So verdient eine Kassiererin heute im Verhältnis zu anderen Tätigkeiten im Markt überproportional viel." Für schwierig erachtet er auch die marktgerechte Eingruppierung von gastronomischen Tätigkeiten im Einzelhandel, zum Beispiel die der Köchin oder des Kochs: „Wir wollen alle Tätigkeiten korrekt abbilden, aber auch ein marktgerechtes Entgelt zahlen."

Als ein Beispiel dient ein Wettbewerber, die Globus SB-Warenhaus-Gruppe in St. Wendel: „Das Unternehmen ist vor vier Jahren aus der Flächentarifbindung ausgestiegen, hat anschließend mit seinen Betriebsräten eine betriebseigene Entgeltstruktur entwickelt und das Lohnniveau für neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgesenkt. Trotz der neuen Bedingungen findet das Unternehmen durchweg gutes Personal. Wir müssen für das gleiche Personal, wie erwähnt, bis zu 30 Prozent mehr zahlen. Deswegen müssen auch wir wettbewerbsfähige Entgeltstrukturen entwickeln."

Die Antwort von Betriebsrätin Trudi Lanzrath lässt nicht auf sich warten: „In Nordrhein-Westfalen gibt es nur einen Globus-Markt und den nimmt Real immer als Vergleich. Früher hat man immer Kaufland genommen, aber Kaufland ist mittlerweile tarifgebunden. Dort werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute besser bezahlt als wir."

Unterstützung findet sie bei Silke Zimmer, die ihre Kritik aus Sicht der Gewerkschaft ergänzt: „Die Arbeitgeberseite hat bislang eine Entgeltstruktur vorgestellt, bei der sie nur Tätigkeiten aufgelistet und den sechs Entgeltgruppen zugeordnet hat – ohne jegliche Oberbegriffe, also ungelernt, kaufmännische Tätigkeit oder dreijährige Berufsausbildung. Vielmehr führt sie nur Begriffe auf wie ‚Mitarbeiter heiße Theke' oder ‚Mitarbeiter mobile heiße Theke'. Daran wird deutlich, dass es ihr nicht darum geht, eine Tätigkeit zu erfassen und anschließend einer Entgeltstruktur zuzuordnen, sondern hier werden einfach nur Tätigkeiten erfasst so wie sie in den hauseigenen Märkten benannt sind, beim nächsten Lebensmittelhändler ist das schon völlig anders. Mit der von der EU geforderten Transparenz hat das nichts zu tun."

Überbrückbarer Dissens?

Die Bereitschaft, über neue Entgeltstrukturen zu verhandeln, ist auf beiden Seiten vorhanden und zugleich Teil des Zukunftstarifvertrags. Doch auch nach drei Verhandlungsrunden ist eine Einigung kaum näher gerückt. Während real,- auf eine Entgeltstruktur drängt, die nur für die eigene Belegschaft gilt, will ver.di einen Vertrag, der eins zu eins auch in der Fläche anwendbar ist und der für allgemeinverbindlich erklärt werden kann. In den Augen von Dr. Peter Krasberg besteht in diesem Punkt zurzeit der größte Dissens.

„Es ist absolut notwendig, dass faire Tarifbedingungen gelten und die derzeitige massive Wettbewerbsverzerrung beendet wird, durch die real,- heute signifikant benachteiligt ist. In der aktuellen Situation ist eine Allgemeinverbindlichkeit nicht die geeignete Lösung, da die Tarifverträge in der jetzigen Form nicht mehr zeitgemäß sind. Um überhaupt über eine Allgemeinverbindlichkeit zu reden, bedarf es einer schon seit langer Zeit geforderten Reform der überalterten Flächentarifverträge und einer Sicherstellung der strikten Anwendung", so Dr. Peter Krasberg. „Wenn, wie ver.di es derzeit selbst veröffentlicht, nur noch 30 Prozent der Unternehmen im Einzelhandel tarifgebunden sind", lautet sein Argument, „hat das ja einen Grund, nämlich den, dass das Produkt Tarifvertrag keine Anerkennung findet. Und wenn ein Produkt nicht gut ist, muss man erst mal das Produkt ändern. Hier sind die Gewerkschaft und der Verband aufgefordert, den Tarifvertrag zu verbessern. Wenn das geschehen ist, werden hoffentlich wieder mehr Unternehmen in die Tarifbindung wechseln und dann können wir aus völlig anderer Warte auch wieder über Allgemeinverbindlichkeit diskutieren."

Kritik an der Verhandlungsbereitschaft der Arbeitgeber hingegen übt Silke Zimmer von ver.di: „Ein Problem besteht darin, dass hinsichtlich neuer Entgeltstrukturen von den Arbeitgebern keine Vorschläge kommen, die auch nur ansatzweise annehmbar sind. Die Idee des Zukunftstarifvertrags war, gemeinsam mit real,- eine Entgeltstruktur zu verhandeln, die als Blaupause gelten könnte, dass man sie auf die Fläche übertragen und somit Druck auf die Flächentarifverhandlung ausüben könnte, also keine völlig losgelöste Entgeltstruktur für real,- denn eins ist klar: Egal, was wir mit real,- verhandeln, das Ergebnis werden sich die Mittwettbewerber und auch die anderen Lebensmittelhändler genau ansehen und sich daran orientieren."

Kommt keine Einigung zustande, können beide Seiten den Zukunftstarifvertrag kündigen, erfolgt die Rückkehr in den Flächentarifvertrag. Was aber wäre die Konsequenz? Dr. Peter Krasberg: „Das hieße, dass die Investitionsverpflichtung entfällt, dass es keine Standortsicherung gibt, aber es bedeutete auch, dass wir wieder alle tariflichen Leistungen erbringen müssten. Für das Unternehmen wäre das eine finanzielle Mehrbelastung, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ginge der Bestandschutz verloren."

Zurzeit jedenfalls ist die Stimmung in der Real-Belegschaft nach Wahrnehmung von Regina Claßen „am Boden": „Viele haben resigniert, sind körperlich und geistig am Ende. Was an Aufbruchstimmung und Optimismus vorhanden war, hat sich komplett aufgelöst. Fast alle sagen: Nächstes Jahr sind wir kaputt. Entweder werden wir verkauft oder geschlossen." Doch so weit ist es noch nicht. Noch ist das Verhandlungsergebnis offen.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Arnold Kratz, Tel.: 02041 767-209
a.kratz@gibnrw.de

KONTAKT
Dr. Peter Krasberg
real,-SB-Warenhaus GmbH
Corporate Governance
Korschenbroicher Straße 607
41065 Moenchengladbach

AUTOR
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de

Mit Assistenzsystemen neue Zielgruppen erschließen

Die wiko-Metallbautechnik GmbH & Co. KG setzt bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels auf Flüchtlinge und behinderte Menschen

Die wiko-Metallbautechnik, ein mittelständisches Unternehmen im ostwestfälischen Lübbecke, hat in eine neue Generation von Maschinen mit Assistenzsystemen investiert. Das erleichtert nicht nur Flüchtlingen und behinderten Menschen den Einstieg in den Arbeitsmarkt, das Unternehmen kann damit auch dem Fachkräftedefizit effektiv gegensteuern.

Augustine Uzuyem, 33 Jahre, Flüchtling aus Nigeria, und Christian Klippenstein, 17 Jahre, deutscher Herkunft und gehörlos, arbeiten in der großen hell erleuchteten Produktionshalle der wiko-Metallbautechnik in Lübbecke Hand in Hand. Sie prüfen die Vollständigkeit der zu einem Auftrag gehörenden Teile und verpacken die von ihren Kollegen fertiggestellten Alu-Profile für die Auslieferung. Sie sind erst wenige Monate im Unternehmen, doch einen Vorarbeiter, der sie anleitet, sucht man vergebens. Der Blick der beiden neuen wiko-Mitarbeiter wandert nur von Zeit zu Zeit zu dem Bildschirm, der über dem Packtisch angebracht ist. Er listet alle Teile, die zu dem Auftrag gehören, auf und zeigt in leicht verständlichen Bildern und Symbolen, was zu tun ist.

So oder so ähnlich sieht es heute an fast allen Arbeitsplätzen bei der wiko-Metallbautechnik aus, auch dort, wo die Teile für die Fenster- und Türrahmen, Fassadenelemente und Lichtdächer und weitere konstruktive Elemente aus vorgefertigten Aluminium-Profilen hergestellt werden. Ist erst der Barcode, der sich an den Teilen befindet, eingelesen, wird der Mitarbeiter stets über den Bildschirm durch die gesamte Arbeitsroutine geleitet. Sind bestimmte Handgriffe erforderlich, kann er sich die zum Teil auf dem Bildschirm in Form von kleinen Animationen anzeigen lassen. Ist irgendetwas nicht in Ordnung, erfassen das Sensoren in den Maschinen und geben über den Bildschirm eine Fehlermeldung, bevor das Teil falsch bearbeitet und nicht mehr zu gebrauchen ist. Das hilft nicht nur den neuen Mitarbeitern, Flüchtlingen und behinderten Menschen, sondern auch den Fachkräften, die schon länger zur Stammbelegschaft gehören. Der Ausschuss konnte mit den Assistenzsystemen deutlich minimiert werden –

besonders wichtig bei einem Unternehmen, das auf eine hohe Qualität seiner Produkte setzt. Die wiko-Metallbautechnik existiert seit rund 40 Jahre. Mit den derzeit 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern generiert das Unternehmen rund 12 Millionen Euro Umsatz. Besondere Spezialität von wiko sind große und mitunter aufwändig gestaltete Glasfassaden aus hochwertigem Material, wie sie zum Beispiel bei Einkaufszentren oder Hotels häufig anzutreffen sind. Bekannte Beispiele in NRW sind etwa das RWE-Gebäude in Essen oder die Bertelsmann-Zentrale in Gütersloh.

Das Unternehmen setzt im Zeichen des Fachkräftemangels auf die eigene Ausbildung und legt den Schwerpunkt dabei auf Menschen, die es sonst am Arbeitsmarkt schwer haben: Hauptschüler, Menschen aus Behindertenwerkstätten und auch Flüchtlinge. „Wir haben unser Augenmerk auf Menschen gerichtet, die unbedingt einen Ausbildungsplatz wollen. Denn die Erfahrung zeigt, dass diese Mitarbeitenden dann auch später gerne bleiben“, sagt Betriebsleiter Hans-Günther Zobel.

Das Engagement zur Einstellung von Flüchtlingen startete wiko vor zwei Jahren. Damals lud das Unternehmen 20 Menschen mit Fluchthintergrund, die im Kreis Minden-Lübbecke lebten, zu einer Informationsveranstaltung ein. Rund die Hälfte kam dann tatsächlich, vier konnten bleiben. Damals gab es die neuen Maschinen mit den Assistenzsystemen noch nicht. „Die Erfahrung war ernüchternd: Unsere Facharbeiter mussten mehr erklären, als sie arbeiten konnten. Unser Fazit war: So geht es nicht“, beschreibt Hans-Günther Zobel die damalige Situation. Er suchte nach einer Lösung und stieß auf die Assistenzsysteme, die unter anderem das Bielefelder Unternehmen Schüco nutzt, deren Profile wiko weiterverarbeitet. „Ich habe mir die Maschine vor Ort angesehen und konnte mithilfe der visuellen Anleitung nach zehn Minuten ein Fenster damit bauen, was ich zuvor 30 Jahre nicht mehr getan hatte“, berichtet Hans-Günther Zobel.

Das machte die Entscheidung leicht. Das Unternehmen wiko schaffte ab dem vergangenen Jahr sukzessiv neue Maschinen mit Assistenzsystemen an. Die Investitionssumme lag bei rund einer halben Million Euro. „Allein unsere Überlegungen zum Fachkräftemangel haben uns darin bestärkt, dass es die effektivste und beste Lösung ist, mit dieser Investition Flüchtlingen eine Chance zu geben“, sagt David O´Sullivan, kaufmännischer Leiter von wiko-Metallbautechnik. Es gebe die Möglichkeit, immer einen Dolmetscher mitlaufen zu lassen, was man in der Anfangsphase auch bei wiko getan habe. Davon habe man aber wieder Abstand genommen, nachdem die erste Einarbeitungsphase abgeschlossen war.

Fachkräftemangel gelindert

Die Einführung der Maschinen verlief reibungslos. „Man brauchte unseren damals zwei syrischen Mitarbeitern fast nichts erklären. Die Einarbeitung ging rasend schnell“, sagt Hans-Günther Zobel. Was man brauche, sei lediglich ein gewisses technisches Verständnis. „Damit ist unser Fachkräftemangel schon wesentlich gelindert“, sagt David O´Sullivan. „Wir können jetzt auf potenzielle Zielgruppen zugreifen, auf die andere Unternehmen so noch nicht zugreifen können.“ Die langjährigen Mitarbeitenden bräuchten die Assistenzsysteme eigentlich nicht. Aber die Menschen, die die deutsche Sprache noch nicht gut beherrschen und Unterstützung brauchen, die lernten durch die Assistenzsysteme schnell.

Das bestärkte das Unternehmen darin, es erneut mit Flüchtlingen zu versuchen. Anfang des Jahres 2017 nahm die Unternehmensführung Kontakt mit verschiedenen Institutionen auf und startete einen Aufruf an Menschen mit Fluchthintergrund. Rund 40 Flüchtlinge, überwiegend Syrer, folgten diesem Aufruf. An einem Informationstag im Unternehmen sahen sie zunächst eine Präsentation über wiko, dann wurden ihnen einzelne Arbeitsschritte erklärt. Damit das nicht an der Sprachbarriere scheiterte, hatte wiko für den Informationstag einen Arabisch-Dolmetscher engagiert. Der war auch dabei, als man in Kleingruppen die verschiedenen Arbeitsplätze in der Werkstatt besuchte.

Acht Flüchtlinge machten danach zunächst ein vierwöchiges Praktikum, das sie an jeden Arbeitsplatz führte, die mittlerweile alle mit Assistenzsystemen ausgestattet sind. Zuvor fand eine Betriebsversammlung statt, in der der Mitarbeiterstamm über die Maßnahme informiert wurde. „Dabei ging es vor allem darum, zu erklären, dass die Flüchtlinge niemandem den Arbeitsplatz streitig machen sollen, sondern sie als Unterstützung für die Produktion gedacht sind“, erklärt David O´Sullivan. „Gebt ihnen eine faire Chance, ihr seid auch mal angefangen“, das sei der Tenor der Veranstaltung gewesen. Dadurch, dass die Mitarbeitenden auch die Aufgabe hatten, die Flüchtlinge in der Probephase zu betreuen und an den einzelnen Stationen der Produktion zu beurteilen, habe man sie mit ins Boot geholt, was die Weiterbeschäftigung der

Hans-Günther Zobel,
Betriebsleiter
wiko-Metallbautechnik
GmbH & Co. KG

David O´Sullivan,
Kaufmännischer Leiter
wiko-Metallbautechnik
GmbH & Co. KG

Flüchtlinge angeht. Die Bewertungen fielen gut aus. Alle acht Flüchtlinge wurden anschließend befristet zunächst für ein halbes Jahr eingestellt. Dazu kam dann noch der gehörlose Mitarbeiter, der über Kontakte zum Landschaftsverband Westfalen-Lippe zu wiko stieß.

Die Auftragslage ist gut. Auftragsspitzen hat man in den letzten Jahren mit Leiharbeit abgefedert – nicht zur vollen Zufriedenheit von Hans-Günther Zobel. „In der Regel bleiben diese Kräfte zwei Wochen und dann fängt man wieder an, den Nachfolgern alles zu erklären.“ Auch die Kosten seien höher. Außerdem sei der Arbeitseinsatz der Flüchtlinge, die das Arbeiten als große Chance sähen, besser.

Schritt zu Industrie 4.0

Die neuen Maschinen in der Fertigung, die wie das Ausgangsmaterial, das wiko verarbeitet, ebenfalls von der Firma Schüco stammen, stehen im Zeichen von Industrie 4.0. Sie sind alle mit dem betriebsinternen Netzwerk verbunden und wissen genau, welche Aufträge anstehen. Änderungen an der Konstruktion oder der Einbau bestimmter Bauteile, zum Beispiel anderer Schließsysteme, sind jederzeit und individuell möglich. „Fertigungsoptimierung“ heißt das Stichwort, das Schüco unter dem Titel „simply smart“ vermarktet. Alles schnell, alles einfach, ist das Prinzip, das auch der Situation mit dem Fachkräftemangel Tribut zollt. Auch eine entsprechende Optimierungsberatung vor Ort in den Kunden-Unternehmen bietet das Bielefelder Großunternehmen an.

Was die Arbeiter zu tun haben und wie der Workflow funktioniert, wird an den Bildschirmen visuell dargestellt. Zum Beispiel zeigt das Terminal genau, wie die Werkstücke einzulegen sind. Die Maschine misst diese dann zur Kontrolle noch einmal durch. Die Bildschirme haben Touchscreen-Funktion, so dass sich direkt am Bildschirm zum Beispiel Dinge vergrößern oder zusätzliche Hilfen aufrufen lassen. „Das einzige, was die Maschine nicht kann, ist, Farben unterscheiden“, sagt Hans-Günther Zobel. „Alles andere, was ein Facharbeiter dem neuen Mitarbeiter erklären müsste, wird visuell dargestellt.“ Die Terminals bieten über die Personalnummer auch Zugriff auf weitere Daten. Die verschiedenen Bereiche im betriebsinternen Netzwerk, von der Konstruktionszeichnung bis zur Lohnbuchhaltung und zu den Urlaubskonten, sind durch unterschiedliche Zugriffsrechte für die verschiedenen Hierarchieebenen abgesichert.

Als zusätzlicher Arbeitsplatz ist eine Arbeitsvorbereitung eingerichtet worden. Der Mitarbeiter, der sein Büro direkt in der Produktionshalle hat, kontrolliert die Arbeitsaufträge, kann bei Bedarf auch Änderungen vornehmen, z. B. zusätzliche Bohrungen in die Konstruktionspläne einfügen. Das entlastet den Betriebsleiter, der sich jetzt mehr auf administrative Aufgaben konzentriert, zum Beispiel den Stand der Aufträge an den einzelnen Arbeitsplätzen überprüft. Insofern haben die Assistenzsysteme auch eine gewisse Neuorganisation des Betriebes bewirkt. „Wir vermeiden so Frust und auch Konflikte, die durch Fehler entstehen können, weil wir die Probleme im Voraus ausmerzen können“, macht David O´Sullivan deutlich, „zum einen durch die Arbeitsvorbereitung, zum anderen aber auch durch die intelligenten Systeme, die Fehler melden, bevor es zu spät ist.“

Es wäre sogar möglich, die Angaben, die die Terminals in Schriftform machen, in arabischer Schrift wiederzugeben. „Aber das wollen wir bewusst nicht“, sagt Hans-Günther Zobel. „Die Leute sollen bei uns im Sinne der Integration einheitlich deutsch sprechen und lesen. Alles andere würde auch den Flüchtlingen, die eine Ausbildung bei uns machen, nichts bringen. Denn ohne Deutsch ist die Ausbildung nicht zu schaffen.“ Auch den Fehler, die Flüchtlinge in Gruppen gleicher Herkunft arbeiten zu lassen, mache man nach schlechten Erfahrungen damit in der Anfangsphase mittlerweile nicht mehr. „Als der Zwang da war, die Verständigung irgendwie in Deutsch hinzubekommen, ging das auch recht schnell“, so David O´Sullivan. Treten doch einmal Schwierigkeiten auf, den arabisch sprechenden Flüchtlingen bestimmte Dinge auf Deutsch zu erklären, fungieren heute die beiden Syrer, die schon vor zwei Jahren ins Unternehmen kamen, als Dolmetscher.

Übernahme in Ausbildung

Der berufliche Background der Flüchtlinge ist höchst unterschiedlich. Einer der neuen syrischen Mitarbeiter war Polizist, einer Lehrer, ein Nigerianer IT-Wissenschaftler. Drei Nigerianer nehmen über eine Einstiegsqualifizierung Plus (EQ Plus), ein im Rahmen des Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs geschaffenes Instrument für förderungsbedürftige Jugendliche, den Weg in eine Ausbildung zum „Metallbautechniker Fachrichtung Konstruktion“. Sie sind am 1.8.2017 eingestiegen und werden voraussichtlich nach dem 31.7.2018 nahtlos in die Ausbildung übergehen. Die Einstiegsqualifizierung, die auf die nachfolgende betriebliche Berufsausbildung angerechnet werden kann, besteht aus einem betrieblichen Praktikum von mindestens sechs bis maximal zwölf Monaten Dauer, das bereits Elemente eines Ausbil-

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Andreas Bendig
Tel.: 02041 767-206
a.bendig@gib.nrw.de

AUTOR
Frank Stefan Krupop
Tel.: 02306 741093
frank_krupop@web.de

KONTAKT
David O´Sullivan, Kaufmännischer Leiter
Hans-Günther Zobel, Betriebsleiter
wiko-Metallbautechnik GmbH & Co. KG
Carl-Vogeler-Str. 6, 32312 Lübbecke
Tel.: 05741 9009-0
info@wiko-metallbautechnik.de

dungsberufes vermittelt. Die Praktikanten können gezielte Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen wie ausbildungsbegleitende Hilfen einschließlich sozialpädagogischer Begleitung, ergänzende berufsschulische Angebote, Betreuung durch (ehrenamtliche) Mentoren-/Patenprogramme sowie betriebliche Nachhilfe- oder vergleichbare Unterstützungsmaßnahmen z. B. über Stiftungen, Verbände, Kammern. Die Agentur für Arbeit leistet dem Arbeitgeber einen Zuschuss zur Vergütung von derzeit bis zu 231 €/Monat zuzüglich eines pauschalierten Anteils am durchschnittlichen Gesamtsozialversicherungsbeitrag und übernimmt auch die Finanzierung der ausbildungsbegleitenden Hilfen.

Die Betriebsleitung erlebt die drei aus Nigeria geflüchteten Jugendlichen als besonders motiviert. Dazu trage bei, dass Flüchtlinge aus Nigeria, wenn sie keine Ausbildung machen, in Deutschland zurzeit kein Bleiberecht haben. Als Unterstützungsleistungen im Rahmen von EQ Plus stehen bei ihnen zusätzliche Kurse in berufsbezogenem Deutsch an erster Stelle. „Aber auch die Ausbildung eines Gehörlosen in einem Handwerk ist eine Herausforderung“, ergänzt Hans-Günther Zobel. Ohne die Visualisierungen durch die neuen Maschinen wäre das in diesem Berufsfeld gar nicht möglich.

Zehn Flüchtlinge und fünf behinderte Mitarbeiter zählen mittlerweile zur Belegschaft bei wiko. Die Flüchtlinge, die keine Ausbildung machen, wollten das auch nicht, berichtet David O´Sullivan. Ihnen ginge es darum, schnell Geld zu verdienen, zum Teil auch, weil das die Voraussetzung dafür sei, ihre Familien nach Deutschland nachkommen lassen zu können. „Sie sind gewillt, motiviert, lernwillig und pünktlich“, sagt David O´Sullivan. „Wir sind sehr zufrieden mit ihnen und sie sind mittlerweile nicht nur in Arbeit, sondern auch in den Kollegenkreis integriert.“

Effektivere Fertigung – mehr Mitarbeitende

Der gesamte Betriebsablauf konnte durch die Maschinen mit Assistenzsystemen gestrafft werden. Rückfragen der Maschinenbediener hätten wesentlich abgenommen, die Wege seien kürzer, die Produktion insgesamt schneller. Die Lagerhaltung konnte durch den effektiveren Einsatz des Materials um 30 Prozent verringert werden. Trotzdem wurde ein zusätzlicher Mitarbeiter im Lager eingestellt, weil der Materialfluss einfach größer geworden ist und das Lager jetzt das Material direkt an die Maschinen liefert.

Braucht man überhaupt noch Fachkräfte, wenn auch Ungelernte mit den Assistenzsystemen im Handumdrehen in der Lage sind, hochwertige Fenster und Türen fehlerfrei zu bauen? Ohne Fachkräfte geht es nach Meinung von Hans-Günther Zobel nicht. „Wenn ich einer Fachkraft eine neue Konstruktionszeichnung gebe, baut der mir das entsprechende Teil, ohne nachzufragen. Dazu sind die angelernten Kräfte zu unsicher. Meine persönliche Meinung ist: Fachkräfte ja – aber es müssen in Zukunft nicht unbedingt Deutsche sein.“

Das Unternehmen ist, auch dank seiner Personalstrategie, in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. 2008 wurde ein neuer Betriebsstandort bezogen und in den letzten vier Jahren wurden zehn Mitarbeiter zusätzlich eingestellt. Die Fertigung hat in den letzten zwei Jahren parallel zu Einführung der neuen Maschinen um rund 25 Prozent zugenommen. „Die Fertigung war früher das Nadelöhr in unserem Unternehmen. Wir hätten technisch mehr abwickeln können, aber haben es nicht durch die Fertigung bekommen. Das Thema ist jetzt erledigt“, sagt David O´Sullivan.

Fachkräfte für die neue Leuchten-Revolution gewinnen

Das Lichtforum NRW leistet Pionierarbeit in Aus- und Fortbildung

Von der Möhnestraße im Arnsberger Stadtteil Neheim geht buchstäblich eine enorme Strahlkraft aus. Die Leuchtenindustrie hat hier seit dem 19. Jahrhundert ihre Heimat, in Spitzenzeiten allein an diesem Straßenzug mit mehr als 3.000 Beschäftigten. Ihnen verdankt Neheim den Titel „Stadt der 1000 Leuchten". Dass das Licht der traditionsreichen Branche bis heute nicht erloschen ist, liegt auch an ihrer Wandlungsfähigkeit. War es einst die Revolution durch elektrische Lichtquellen, die Petroleumleuchten ablösten, steckt Neheim aktuell mitten in dem von der LED-Technologie ausgelösten Umbruch. Die neue Herausforderung hat ein Verbund von Leuchtenherstellern auf besondere Weise angenommen. Mit dem 2012 gegründeten Lichtforum NRW, einem eigenen Aus- und Weiterbildungsbetrieb sowie Forschungs- und Entwicklungslabor, reagieren sie auf die Modernisierung und Digitalisierung des Leuchtenmarktes. Darin werden mit Unterstützung der Fachkräfteinitiative des Landes Nordrhein-Westfalen Beschäftigte fortgebildet und zugleich neue Arbeitskräfte für die Branche gewonnen.

Zu diesem Zweck hat die Neheimer Lichtforum NRW GmbH auch eigens einen Weiterbildungsgang zum „Industriemeister Licht und Beleuchtung" entwickelt und 2016 erstmals eingeführt. Das Lichtforum NRW versteht sich dabei als moderne Ausbildungseinrichtung, die grundsätzlich allen in Deutschland ansässigen Leuchtenunternehmen Qualifizierungsangebote unterbreitet. Träger sind 13 Unternehmen mit dem Schwerpunkt dekorative Wohnraumbeleuchtung, die direkt in Neheim oder aber im regionalen Wirtschaftsraum Südwestfalen ihren Sitz haben. Hinzu kommen kommunale Institutionen wie die Arnsberger Wirtschaftsförderung oder Sunderns Stadtmarketing. „Die Beteiligten haben erkannt, dass sie ihre Ausbildung und Seminarangebote besser gemeinsam organisieren als einzeln für sich", sagt Dennis Köhler (38), Geschäftsführer des Lichtforums NRW. Seine Einrichtung logiert dabei an einem geschichtsträchtigen Ort: Das sogenannte Kaiserhaus an der Möhnestraße in Neheim war früher Sitz der Gebrüder Kaiser & Co. Leuchten GmbH, die in den 1930er Jahren die ersten Modelle des heutigen Design-Klassikers „Kaiser Idell Leuchte" entwarf. „Das Lichtforum genau hier zu etablieren ergibt Sinn", sagt Köhler. „Nirgendwo sonst auf der Welt findet sich ein dichteres Cluster an Leuchtenherstellern." Zwei von drei Leuchten, die heimische Baumärkte in ihrem Sortiment führen, haben ihren Ursprung im Sauerland.

Garantien für den Fortbestand dieser Erfolge gibt es keine. Zu gewaltig sind die Umwälzungen in der Lichttechnik. „Früher waren Lampenhersteller eher Glasbläser, die in die Birnen immer nur einen Glühdraht hineingesteckt haben", sagt Dennis Köhler. „Mit der Halbleitertechnik der LED bewegen wir uns auf einmal im Bereich der Leistungs- und

Dennis Köhler, Geschäftsführer der Lichtforum NRW GmbH, Arnsberg

Mikroelektronik." Damit beschreibt er den Übergang von herkömmlichen Leuchtmitteln wie Glühbirnen und Kompaktleuchtstofflampen zu den Licht emittierenden Dioden (LED), die in großem Tempo die Bereiche Elektrik und Elektronik verbinden. Eine moderne Leuchte ist ein komplexes Gebilde aus Halbleiter, Modul und Abdeckung oder Reflektor. LEDs können seit etwa 30 Jahren auch Weißlicht produzieren, seit gut zehn Jahren sind sie das bestimmende Leuchtmittel in breiten Anwendungsbereichen wie Bürobeleuchtung oder Privathaushalten. Das enorme digitale Potenzial, über die Sensoren der Leuchten auch Daten zu generieren und künftig Prozesse in Gebäuden und Haushalten („Smart Home") zu steuern, bezeichnet Köhler als „die nächste Revolution, die uns bevorsteht."

Technischer und demografischer Wandel zugleich

Die Entwicklungen in der Licht- und Leuchtenindustrie sind mithin rasant. Die Unternehmen der Branche müssen binnen kürzester Zeit lernen, welche Möglichkeiten die neue LED-Technik auch auf bisher weniger bekannten Feldern eröffnet. In Neheim sind die Akteure der Auffassung, dass die gewohnten Aus- und Fortbildungswege nicht ausreichen werden, um den hohen Anforderungen gerecht zu werden und dauerhaft über hoch qualifiziertes Personal zu verfügen. Denn zusätzlich muss die Branche sich auch den Umbrüchen stellen, die den Arbeitsmarkt perspektivisch ereilen. Alle Berechnungen, zusammengefasst im Handlungsplan „Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen", sehen für die Region Hellweg-Hochsauerland einen weiteren Rückgang der Bevölkerung in Südwestfalen voraus. Bis zum Jahr 2020 soll die Anzahl der Einwohner noch einmal um 3,1 Prozent gegenüber 2015 abnehmen. Der demografische Wandel führt zudem zu einer Überalterung der Bevölkerung. Weniger Bewerbende werden künftig einer steigenden Anzahl von Ausbildungsplätzen gegenüberstehen, wovon besonders das heimische Handwerk betroffen sein wird. Wenn Auszubildende ausbleiben, wachsen weniger Fachkräfte heran. Für die Leuchtenhersteller ist das eine zusätzliche Herausforderung. Denn das disruptive Potenzial des technischen Fortschritts in ihrer Branche ist allein groß genug, die alten Strukturen in Gefahr zu bringen. „Vor zehn Jahren war das Herstellen von Leuchten noch mit dem Bau von Fahrrädern vergleichbar; heute sind es Raketen", sagt Dennis Köhler. Auch um diese Entwicklung aktiv mitzugestalten, hat das Lichtforum NRW seine Arbeit aufgenommen.

Der Fortschritt verlangt von den Beschäftigten in allen Bereichen eine besondere Anpassungsfähigkeit, zeigt der Leuchtenindustrie aber zugleich ihre Grenzen auf. „Wir haben erkannt, wie wichtig eine branchenspezifische Ausbildung ist", sagt Dennis Köhler. „Aber es gibt keine." Denn das Spektrum der anerkannten Ausbildungsberufe, die beispielsweise die Industrie- und Handelskammern (IHK) listen, ist für den Beleuchtungssektor begrenzt. Licht ist natürlich in der Elektrik ein wichtiges Thema. Schwerpunktmäßig kommt es auch bei den spezialisierten Bühnenbeleuchtern zum Tragen. „Das ist aber etwas völlig anderes als das, was die Leuchtenhersteller benötigen", sagt Dennis Köhler.

Industriemeister Licht und Beleuchtung anerkannt

Auf die Koinzidenz von schnellem technischen Fortschritt und dem Mangel an maßgeschneiderter Ausbildung reagiert das Neheimer Lichtforum mit Erfindergeist. Es berät sich zunächst mit der IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland über die Einführung von speziellen Weiterbildungsangeboten für die Licht- und Leuchtenindustrie. Unterstützt wird das Lichtforum an dieser Stelle bereits von der Regionalagentur Hellweg-Hochsauerland. Sie ist ein Verbund aller wesentlichen Protagonisten des regionalen Arbeitsmarktes und unterstützt Unternehmen und Beschäftigte auf dem Weg zu zukunftsfähiger und sicherer Beschäftigung. Dennis Köhler und seinem Team vom Lichtforum NRW schweben für die Branche zwei verschiedene Schwerpunkte vor: Weiterbildungen zum „Industriemeister Licht und Beleuchtung" und zum „Industriekaufmann für Licht und Beleuchtung".

Was wie eine Formalie klingt, ist in Wahrheit ein bürokratischer Kraftakt. Die für eine Anerkennung zwingend nötigen Rahmenrechtsverordnungen, auf denen die Weiterbildungsmaßnahme fußt, müssen geschrieben und der IHK zur Prüfung vorgelegt werden. Das Lichtforum wagt sich in dieses Neuland vor. Schließlich erteilt die Kammer einer der beiden Ideen, dem „Industriemeister Licht und Beleuchtung", grünes Licht. Seit anderthalb Jahren existiert diese Weiterbildung nun, was Dennis Köhler als „Quantensprung für die Lichtbranche" und „Meilenstein für die Fachkräftesicherung" feiert. Denn erstmals erhalte sie den Status einer öffentlich-rechtlich anerkannten Weiterbildungsmaßnahme. Für die Beschäftigten in der Branche stehe nun eine Möglichkeit zur Aufstiegsqualifikation offen. Sie sei für die Ausbildungsbiografie der Beschäftigten eine Verbesserung, weil sie höheres Ansehen als privat erworbene Zusatzzertifikate genieße.

Der IHK-geprüfte „Industriemeister Licht und Beleuchtung“ ist eine Pionierleistung des Lichtforums, ein Anfang. Gedacht ist er zunächst für interessierte Beschäftigte aus dem Mittelbau der Unternehmen, die mit den neuen Entwicklungen in der Leuchtenkonstruktion, bei LED- und Steuerungstechnik Schritt halten wollen. Die Weiterbildung umfasst als Praxisstudiengang binnen drei Jahren 1.000 Unterrichtsstunden, die vornehmlich samstags abgehalten werden und bei denen das Lichtforum NRW als Kooperationspartner des IHK-Bildungsinstituts Hellweg-Sauerland beteiligt ist. „Neue Berufe schaffen wir nicht von heute auf morgen“, sagt Dennis Köhler, „wir können aber gegen den Trend zu diversen Zertifizierungen die Basis für eine grundständige Ausbildung schaffen.“

Qualifizierungsinitiative Licht gestartet

Das Ziel ist, die Weiterbildung über den technischen auf weitere, zum Beispiel kaufmännische Bereiche auszudehnen. Mindestens ebenso wichtig ist die Einführung der grundlegenden, fachspezifischen Ausbildung. In diesem Zusammenhang erkennt das Lichtforum NRW Mitte der 2010er Jahre den „Gemeinsamen Projektaufruf der Programme des ESF und des EFRE (2014–2020) zur Initiative der Fachkräftesicherung des Landes Nordrhein-Westfalen“ als Chance. Mit der Bündelung der beiden europäischen Strukturfonds für Soziales (ESF) und regionale Entwicklung (EFRE) intensiviert das Land seine Bemühungen zur Sicherung von Fachkräften in kleinen und mittleren Unternehmen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt sollen unter anderem innovative Beratungsangebote und neuartige Weiterbildungsinitiativen gefördert werden. Auch hier weiß das Lichtforum die Regionalagentur Hellweg-Hochsauerland mit Geschäftsführerin Ursula Rode-Schäffer an seiner Seite. Die Agentur ist u. a. für die regionale Koordination der „Landes-Initiative zur Fachkräftesicherung in NRW“ zuständig.

Die Möglichkeiten und Mittel der Förderprogramme nutzt das Neheimer Lichtforum NRW für zwei ambitionierte Projekte. Aus dem vom NRW-Wissenschaftsministerium verwalteten Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) fließen Gelder, die den Aufbau eines Fachkräfteübungslabors (FÜLA) ermöglichen. Diese mit modernster Technik ausgestattete Ausbildungsstätte hat 2017 ihren Dienst aufgenommen und wird sukzessive ausgebaut. Das Labor stellt zugleich einen wichtigen Baustein des zweiten Großprojekts des Lichtforums dar, das mit den vom NRW-Arbeitsministerium verwalteten Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird: die auf zwei Jahre angelegte Qualifizierungsinitiative Licht (QLi).

Leuchtenbauer bestimmen Lehrinhalte mit

Mit der Anfang 2017 gestarteten QLi verfügt die Leuchtenbranche in Südwestfalen nun über ein Instrument, auf den Modernisierungsdruck einerseits und den sich abzeichnenden Fachkräftemangel andererseits adäquat zu reagieren. Es orientiert sich stark an den Zielen des Handlungsplans für die Region Hellweg-Hochsauerland im Rahmen der Fachkräfte-Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen. In den ersten beiden Jahren will das Lichtforum NRW bis zu 200 Menschen zu Fachkräften der Leuchtenindustrie formen. Dafür werden im Lichtforum NRW zwei Stellen eingerichtet.

Die Qualifizierungsinitiative Licht nimmt dabei einerseits aktuell Beschäftigte aus 14 Unternehmen der Lichtforum-Trägergesellschaft in den Fokus. Ihnen wird die Möglichkeit zu Aufstiegsqualifikationen geboten, etwa aus der mechanischen Fertigung heraus in das Qualitätsmanagement oder in eine Entwicklungsabteilung. Das Nachholen des Abschlusses zum IHK-geprüften „Industriemeister Licht und Beleuchtung“ ist dabei ein Angebot unter anderen. „Der Meister ist unser erster Erfolg, den wir im Zusammenhang mit QLi etablieren wollen“, sagt Lichtforum-Geschäftsführer Dennis Köhler.

Andererseits richtet QLi den Blick auch auf Branchenfremde, wie es das regionale Handlungskonzept empfiehlt. Denn das Handlungskonzept für die Region Hellweg-Hochsauerland erkennt als eine allgemeine Möglichkeit zur Sicherung und Entwicklung von Fachkräften, die Anzahl der Erwerbstätigen insgesamt zu steigern. QLi nimmt diesen Ansatz auf und will in den nächsten Monaten auch verstärkt unter An- und Ungelernten, Menschen über 55 Jahren, Frauen und Studienabbrechern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Leuchtenindustrie akquirieren. Dazu werden Anstrengungen unternommen, das Potenzial an Arbeitskräften unter den Migranten und Flüchtlingen zu heben. „QLi gibt uns insgesamt die große Chance, das Thema Licht als Vehikel zu benutzen, um fachfremde Menschen für MINT-Berufe zu interessieren“, sagt Dennis Köhler. Damit sind Berufe aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik gemeint. Grundsätzlich steht

für das Lichtforum in der Wissensvermittlung zunächst Grundlagenarbeit an, eben weil es keine Blaupause für eine fachspezifische Qualifikation gibt. „Wir analysieren in den Unternehmen erst einmal die vorhandenen Weiterbildungsbedarfe“, sagt Ursula Rode-Schäffer von der Regionalagentur. Danach entwickelt das Lichtforum die nötigen Schulungskonzepte und -materialien. Im weiteren Verlauf starten die mit den Unternehmen abgestimmten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Hochmoderne Labore in Schwarz und Weiß

Warum Ausbildung und Weiterbildung in der Leuchtenindustrie dringend eine neue Ausrichtung benötigen, wird durch einen Blick in die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen an der Möhnestraße plastisch. Wer FÜLA – das Fachkräfteübungslabor – aufsucht, betritt den High-Tech-Bereich des Neheimer Lichtforums NRW. Hier reihen sich in den diversen Räumen hochmoderne Gerätschaften zur Qualitäts- und Quantitätsprüfung der LED-Technik aneinander. Wer sie benutzt, sucht nach Antworten darauf, welche Möglichkeiten die neue Leuchtentechnik eröffnet und welche technischen Grenzen es zu bezwingen gilt.

Im sogenannten „weißen Labor“ befindet sich die Ulbrichtkugel, kurz: U-Kugel. Das Präzisionsmessinstrument ist mit einer stark reflektierenden Schicht ausgekleidet, die es erlaubt, wichtige Licht-Parameter zu untersuchen. Dazu zählen die spektrale Verteilung, die Farbtemperatur oder auch der Lichtstrom. Der Lichtstrom ist ein Begriff, der dem Endverbraucher am ehesten bekannt sein dürfte und ihm womöglich am meisten Kopfzerbrechen bereitet. „Es ist mit dem Wechsel von Pferdestärken zu Kilowatt im Automobilsektor vergleichbar“, erklärt Dennis Köhler. „Früher konnte man an der Wattage abschätzen, wie hell die Lampe leuchtet. Heute muss man in Lumen denken und ein neues Gefühl für die Helligkeit entwickeln.“ Lumen ist das physikalische Maß, das angibt, wie viel Licht eine Lampe ausstrahlt. Die innere Beschichtung der U-Kugel reflektiert das Licht so oft, dass jede Stelle gleich viel davon empfängt. Über die Geometrie der Kugel lässt sich dann berechnen, wie viel Licht eine Leuchte insgesamt abgibt.

LED reagiert sensibel auf Wärme

Ein anderes Messinstrument ist das Spektroradiometer. Es gibt auch Aufschluss über die Farbtemperatur, die in Kelvin angegeben wird. Kaltes Weißlicht beginnt bei einem Wert von 5.000 Kelvin, Neutralweiß liegt im Bereich um 4.000, warmes Weiß bei unter 3.300 Kelvin. „Unsere alte Glühbirne strahlte im Wesentlichen warmweiß und dazu etwas heller, je höher die Wattage war“, sagt Köhler. Während die Glühbirne vornehmlich Wärmestrahlung erzeugte und das Licht eher ein Nebenprodukt war, stelle Hitzeentwicklung für die modernen Lichtdioden eine Herausforderung dar. Zum einen könne sich nach etlichen Betriebsstunden durch die entstehende Wärme die Farbtemperatur des LED-Lichts verändern. Zum anderen müsse die generelle Hitzeentwicklung der Leuchte unter Dauerbetrieb geprüft werden, damit unliebsame Defekte ausgeschlossen werden können. „Auch das lassen Leuchtenhersteller in unserem Labor testen“, sagt Köhler.

Dabei sind die Erwartungen an eine LED hoch: Die Technologie verspricht häufig deutlich mehr als 30.000 Betriebsstunden, was weit über der seinerzeit künstlich gedrosselten Lebensdauer einer Glühbirne liegt. Dass die Fäden herkömmlicher Birnen nach etwa 1.000 Stunden durchbrannten, sei ausschließlich betriebswirtschaftlich motiviert gewesen. „Einige führende Glühlampenhersteller waren damals für eins der ersten festgestellten Kartelle verantwortlich“, sagt Dennis Köhler. Denn die Glühfäden hätten mit Leichtigkeit dicker produziert und dadurch langlebiger gemacht werden können. LED-Module unterliegen keinem vergleichbaren Verdacht; Sorgfalt an verschiedenen Stellen des Herstellungsprozesses soll die lange Lebenszeit garantieren. „Wie klebe ich das Modul auf den Kühlkörper? Wie viel Aluminium benötige ich, um die Wärme von der Platine wegzuführen?“, sind nur einige Fragen, die in der Herstellung und Montage von entsprechend ausgebildeten Fachkräften zu beachten sind.

Licht: Positiv auf Leben und Arbeit einwirken

Im „schwarzen Labor“ des Lichtforums NRW kommt dem sogenannten Goniophotometer eine zentrale Rolle zu. Es untersucht im Unterschied zur U-Kugel auch, in welche Richtung, abhängig vom Winkel, eine Leuchte welche Menge Licht ausstrahlt. Für den Bereich des technischen Lichts hat dies eine herausragende Bedeutung, kann so doch die Beleuchtung von großen Hallen, Büros oder Schulen optimiert werden. Dabei geht es weit darüber hinaus, Helligkeiten zu regeln oder eine Leuchte so einzustellen, dass sie den Kollegen nicht blendet. „Licht kann eine ähnlich positive Wirkung auf die Lebens- und Arbeitsqualität entfalten wie ein ergonomischer Stuhl“, sagt Dennis Köhler. So könne eine Anforderung sein, einem 50 Jahre

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Andreas Bendig
Tel.: 02041 767-206
a.bendig@gib.nrw.de

AUTOR
Volker Stephan
Tel.: 0173 3679157
post@volker-stephan.net

KONTAKT
Dennis Köhler, Geschäftsführer der
Lichtforum NRW GmbH
Möhnestraße 55, 59755 Arnsberg
Tel.: 02932 9311-310
post@lichtforum-nrw.de
www.lichtforum-nrw.de

alten Bildschirmarbeiter nachmittags im Großraumbüro Lichtverhältnisse zu bieten, die ideal auf seinen biologischen Tagesrhythmus abgestimmt sind, während der Auszubildenden, gut zwei Meter sowie drei Lebensjahrzehnte von ihm entfernt, gleichzeitig ihr eigenes Licht maßgeschneidert wird. „Das ist alles andere als trivial“, sagt Dennis Köhler. Wissenschaftler beklagten seit Langem, dass die Menschen in „biologischer Dunkelheit“ leben und arbeiten, dass die Lichtintensität und die spektrale Verteilung in Gebäuden und am Arbeitsplatz nicht ausreichen, um die biologische innere Uhr korrekt zu takten. Also gehe es darum, sagt der Lichtforum-Geschäftsführer, das richtige Licht zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu erzeugen, möglichst effizient, mit möglichst wenigen Leuchten. Dadurch eröffne sich vielleicht die Möglichkeit, so Regionalagentur-Geschäftsführerin Ursula Rode-Schäffer, künftig bei der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen eine noch genauere Analyse der Beleuchtungssituation vorzunehmen. So könne Rücksicht auf persönliche Bedarfe der Beschäftigten genommen und das Leuchtmittel passgenau ausgewählt werden. Je nach Alter, Tageszeit und Umgebung sei ein „individuelles biologisches Licht“ gefragt, unterstreicht Dennis Köhler, das intelligente Leuchten über Sensoren und programmierte Algorithmen liefern.

Diese Fragestellungen reichen bereits weit in die Zukunft der Leuchtentechnik hinein. „Wir sehen hier ein enormes Potenzial für LED in vielen verschiedenen Bereichen“, sagt Regionalagentur-Geschäftsführerin Ursula Rode-Schäffer. Leuchtdioden können schon in naher Zukunft in Verbindung mit Sensoren und Steuerungstechnik in völlig neue Bereiche integriert werden. Der Begriff „LiFi“, eine Abwandlung des Drahtlosnetzwerk-Synonyms WiFi, weist auf die mögliche Datenübertragung in lokalen Netzwerken mittels Licht hin. „LED wird dieses Thema antreiben“, sagt Dennis Köhler. Leuchtdioden seien unempfindlich für häufiges An- und Ausschalten, das Pulsieren und Flackern der Leuchtmittel biete hingegen eine hervorragende Voraussetzung für das digitale Übertragen von Daten zwischen verschiedenen LEDs.

Mit modernem Licht Daten übertragen

Erste Erfahrungen mit dieser Technologie haben etwa Schulbezirke in den USA gemacht. „Es ist ein interessanter Gedanke, jeden einzelnen Studenten in einem vollen Hörsaal per LED unverzüglich mit Material und Aufgaben zu versorgen, die genau dem individuellen Leistungsniveau entsprechen. Und dies vielleicht noch in unterschiedlichen Muttersprachen“, sagt Dennis Köhler. Von Natur aus besonders interessiert an der Sicherheit sensibler Daten und Informationen sind bestimmte Industriezweige, als Exoten auch Geheimdienste. „LiFi“ könnte in dieser Hinsicht einen Vorteil gegenüber angreifbaren herkömmlichen Drahtlosnetzwerken bieten. Für den Alltag vieler Menschen könnte diese LED-Technologie Bedeutung erlangen, wenn die Automatisierung in den eigenen vier Wänden voranschreitet. Im „Smart Home“ werden Haushaltsgeräte intelligent vernetzt oder Heizungen pünktlich zur Rückkehr der Bewohner hochgefahren. „Sobald im technischen Kontext Schaltungen aufeinander abgestimmt werden müssen, kommt LED ins Spiel“, sagt Dennis Köhler, „weil diese Technologie sehr einfach in vernetzte Elektronik integriert werden kann“. Nicht zu vergessen sei der willkommene Nebeneffekt, den bisher über WLAN verbreiteten „Funksmog zu Hause zu reduzieren“, so Köhler.

Welche Rolle LED bei der biologischen Lichtwirkung auf den Menschen oder bei der Datenübertragung einnehmen wird, ist zwar noch nicht ausgemacht. Diesen Bedarf am Markt zu wecken, würde indes zur enormen Wertschöpfung der Licht- und Leuchtenbranche beitragen, glaubt Dennis Köhler. „In jedem Fall verändert die Digitalisierung die Herstellungsprozesse, die Beziehungen der Branchen untereinander, das Know-how. Unser Pfund ist, Licht in hoher Qualität herzustellen. Dieses Feld müssen wir gegenüber anderen Unternehmen aus dem Bereich der Datenverwertung für uns behaupten.“ In diesem Zusammenhang wirkt FÜLA, das Fachkräfteübungslabor des Lichtforums NRW, wie eine Einladung, den technischen Fortschritt der Leuchtentechnik zu begleiten, ihn als innovativen Prozess zu gestalten. Und diese Einladung konkretisiert das Lichtforum nun durch QLi, die vom Land NRW geförderte Qualifizierungsinitiative Licht. Denn LED ist – wie beschrieben – als Technik und in seinen Anwendungsmöglichkeiten so komplex, dass Fachkräfte heute über ganz andere Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen müssen, „als lediglich Kabel ineinander zu stecken“, so Dennis Köhler. Mit FÜLA und QLi schreibt das Lichtforum NRW seinen Teil der Zukunftsgeschichte des Lichts und der Leuchtenindustrie mit.

Köpfe, Kapital und Kooperation

münsterLAND.digital unterstützt digitale Geschäftsideen von Start-ups

Im Rahmen der „Initiative Digitale Wirtschaft NRW“ (DWNRW) sind 2016/2017 regionale Zentren für die digitale Wirtschaft, sogenannte DWNRW-Hubs, entstanden: in Aachen, Bonn, Düsseldorf, Köln, Münster und dem Ruhrgebiet. Hier werden – unter anderem – Start-ups mit ihren digitalen Geschäftsideen mit der bestehenden Wirtschaft vor Ort vernetzt. Der Hub münsterLAND.digital bietet dazu Kooperations- und Experimentierflächen sowie szenetypische Events wie Hackathons und Makeathons.

Die Wirtschaft in NRW steht vor der digitalen Transformation. Damit sie gelingt, braucht es „Köpfe, Kapital und Kooperation von Start-ups, Mittelstand und Industrie.“ Das war der Anlass für die „Initiative Digitale Wirtschaft NRW“ (DWNRW). Nirgendwo sonst in Deutschland, darauf weist das Wirtschaftsministerium NRW hin, gibt es so viele Global Player der Industrie und international erfolgreiche Hidden Champions des Mittelstands wie in Nordrhein-Westfalen. Die Zusammenarbeit zwischen der klassischen Industrie und den innovativen Start-ups könnte für Nordrhein-Westfalen zum zentralen Wettbewerbsvorteil für die digitale Wirtschaft und damit zum digitalen Alleinstellungsmerkmal in Deutschland werden.

Drei Aufgaben hat die „Initiative Digitale Wirtschaft NRW“ (DWNRW). Erstens: Die digitale Wettbewerbsfähigkeit für die klassische Industrie und den Mittelstand in der Zukunft zu thematisieren. Zweitens: Die digitale Innovationskraft über die Förderung von Start-ups für und in NRW zu unterstützen. Drittens: Die digitalen Synergien zwischen den Geschäftsmodellen der klassischen Industrie und den innovativen Start-ups aufzuzeigen.

Eine Schlüsselmaßnahme der Landes-Strategie „Digitale Wirtschaft“ sind die DWNRW-Hubs. Sechs digi-hubs mit unterschiedlichen Angeboten gibt es in NRW: in Aachen, Bonn, Düsseldorf, Köln, Münster und dem Ruhrgebiet.

Der digitalHUB Aachen startete mit digitalisierungsbereiten Usern aus Mittelstand und Industrie aus vielen Branchen. Durch Integration des Inkubators „Start Lab“ der RWTH ist hier auch die Wissenschaft von Anfang an integriert. Mit einer Crowdfunding-Kampagne kam das benötigte Eigenkapital zusammen. Das Hub ist „euregional“ ausgerichtet und fördert die Zusammenarbeit mit belgischen und niederländischen Start-ups.

Der Digital HUB Region Bonn unterstützt gezielt die Gründung von Start-ups aus der Wissenschaft. Bereits in einer frühen Phase werden hier Start-ups mit Unternehmen vernetzt. Das ermöglicht den Unternehmen schnelle und erfolgreiche Innovati-

onsprozesse. In Bonn sind so eine Infrastruktur und ein Kompetenzzentrum für digitale Technologien und Geschäftsmodelle entstanden.

Der Digital Innovation Hub Düsseldorf/Rheinland berät Digitalunternehmen von der niederländischen Grenze bis ins Bergische Land, mit Düsseldorf als Zentrum. Der Fokus liegt auf Innovationsformaten, bei denen mindestens zwei der vier Akteure aus Mittelstand, Industrie, Hochschulen und Start-ups zusammengebracht werden. Dazu gehören zum Beispiel Hackathons, eine Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“, wo gemeinsam Soft- und Hardware entwickelt wird oder Accelerator-Programme, die Start-ups innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch intensives Coaching unterstützen und so den Entwicklungsprozess stark beschleunigen und vorantreiben.

Der Digital Hub Cologne arbeitet mit einer breiten Unterstützung aus Wirtschaft und Wissenschaft mit den Gesellschaftern Universität Köln, Stadt Köln und IHK Köln. Der Kölner Markt, sagt die Landesregierung, bietet bereits fast alle Leistungen, die zur Digitalisierung von Unternehmen notwendig sind – allerdings auf gewerblicher Basis. Jetzt konzentriert sich der Digital Hub Cologne auf Leistungen, die vom Markt selbst nicht rentabel erbracht werden. Dem breit aufgestellten Team werden weitere Experten aus Schlüsselclustern, wie zum Beispiel InsurTech im Bereich der Versicherungswirtschaft zur Seite gestellt.

Hub münsterLAND.digital

Der Hub münsterLAND.digital steht für die gesamte Region. Hier werden Hub-Satelliten etabliert, die die digitale Transformation in das Münsterland mit seinen vielen mittelständischen Unternehmen tragen sollen. Thomas Malessa, Vorstand des münsterLAND digital e. V.: „Dadurch können dezentrale Initiativen zur Gründungsförderung vernetzt und neue digitale Potenziale erschlossen werden.“ Angeschlossen an den Hub ist ein eigenes Fabrikationslabor („FabLab“) zur Produktentwicklung.

Der münsterLAND digital e. V. – zur Erläuterung – ist das Innovationszentrum im Münsterland zur Förderung der digitalen Transformation. Ziel des Vereins ist es, neue Formen der Kooperationen, Firmengründungen, Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfung für den Standort Münsterland zu generieren. Neben dem Digital Hub münsterLAND etabliert der Verein weitere Projekte rund um das Thema Digitalisierung im Münsterland.

Der Hub selbst ist angesiedelt im Hafen der Stadt, der wirtschaftlichen Top-Adresse in Münster mit besonderem Flair. Neben hochwertigen neuen Büroflächen bietet das Hafenviertel ein reichhaltiges Angebot an Restaurants, Bars und Kneipen sowie Freizeitmöglichkeiten wie Kino, Theater und Sportmöglichkeiten. Im sogenannten „Kreativkai“ sind auf der Basis einer alten Bausubstanz moderne Bürogebäude entstanden, die zunächst Künstlerateliers, Werbeagenturen und Verlage beherbergten. Inzwischen hat das kreative Umfeld viele Technologieunternehmen angelockt.

Das Angebot des münsterländer Digital Hubs richtet sich an Gründer, Anwender und „Techies“. Gründerinnen und Gründern bietet er Unterstützung bei Gründungs-, Innovations- und Geschäftsvorhaben im Bereich digitaler Geschäftsmodelle. Darüber hinaus gibt es Innovationsformate wie zum Beispiel Hackathons –, Gründerstipendien und Qualifizierungsangebote.

Darüber hinaus fördert der Digital Hub digitale Innovationen und ihre erfolgreiche Umsetzung in der regionalen Wirtschaft durch die Zusammenarbeit mit Start-ups und Hochschulen sowie die Schaffung eines Unterstützungsangebots für Corporate Entrepreneurship Initiativen – ein Angebot, das sich an Anwender richtet.

Dritte Zielgruppe sind Technologiespezialisten. Für sie, also für die Vordenker und Experten, ist der Digital Hub Vernetzungsplattform mit dem Ziel, deren Expertise in wirtschaftliche Umsetzungsprojekte einzubringen. Zum fachlichen Austausch wird eine zentrale Experimentier-, Lern- und Lehrumgebung bereitgestellt.

Zu den konkreten Angeboten des Hub zählen Coworking Spaces, Corporate Entrepreneurship, Expertenbeirat und Finanzierung, Konferenz- und Seminarräume, Schulungen und Workshops, Innovationsformate, Sponsoring-Möglichkeiten und Vernetzungsevents sowie Hub Satelliten im Münsterland und ein Fabrikations-Labor (FabLab).

Coworking im Digital Hub

Im Workspace des Digital Hub am Hafenweg 16 stehen den Nutzerinnen und Nutzern attraktive und repräsentative Büroflächen mit hohem Standard zur Verfügung. Das Angebot richtet sich beispielsweise an Start-ups, die den nächsten Schritt machen wollen, und Unternehmen, die auf der Suche nach Innovationen sind.

KONTAKT
münsterLAND.digital e. V.
Hafenweg 16, 48155 Münster
Thomas Malessa
Tel.: 0251 53556885
info@muensterland.digital

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Andreas Bendig, Tel.: 02041 767-206
a.bendig@gib.nrw.de

AUTOR
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de

Zielgruppen des Coworking Space sind Gründer und Start-ups genauso wie etablierte Unternehmen oder „digitale Nomaden". Für Start-ups und junge Unternehmen bietet der Digital Hub repräsentative Büroräume und Coworking Spaces in bester Lage, um potenzielle Kunden zu empfangen und das Geschäftsmodell zu skalieren, also auszuweiten.

Etablierten Unternehmen bietet das Coworking im Digital Hub, so sagt Thomas Malessa, „den Nährboden für Innovationsgeist mit direktem Anschluss an das Hub-Ökosystem. So kommen sie raus aus den eigenen Wänden und können sich inspirieren lassen." Freelancern und digitalen Nomaden bietet der Hub flexible Tarife mit variabler Nutzungsdauer ohne langfristigen Mietvertrag. Hub-Typ: „Sie können – neben dem Schreibtisch im Hub – von Vernetzung und Weiterbildung profitieren."

Attraktive Gründerstipendium

Ein besonderes Angebot im münsterLAND-Hub ist der Accelerator (gestartet als Gründerstipendium), der innovative und expansionsfähige digitale Startups fördert. „Dabei legen wir besonderen Wert auf die Förderung der Zusammenarbeit von Start-ups mit Unternehmen aus dem Mitgliederkreis des münsterLAND digital e. V., die im Rahmen des Stipendiums in Form von Patenschaften zusammenarbeiten." Das Accelerator-Programm wurde in enger Zusammenarbeit der DWNRW-Hubs im Münsterland und im Ruhrgebiet ins Leben gerufen und leistet damit nach Ansicht von Thomas Malessa einen Beitrag, beide Regionen in NRW zu vernetzen.

„Die meisten Leistungen des Gründerstipendiums lassen sich nicht monetär bewerten", ist der „münsterLAND digital"-Vorstand überzeugt. Kern des Förderprogramms ist die Vernetzung der geförderten Start-ups oder Einzelunternehmer mit den Unternehmen und Experten im Umfeld der DWNRW-Hubs. Folgende Leistungen gehören dazu: Flexible Nutzung des Coworking im ruhr:HUB in Essen oder des Coworking im Digital Hub münsterLAND in Münster für vier Monate inklusive aller zugehörigen Leistungen. Des Weiteren regelmäßiger Austausch mit dem Hub-Management und den Expertennetzwerken in beiden DWNRW-Hubs. Thomas Malessa: „Gegebenenfalls können wir auch Mentorinnen und Mentoren vermitteln."

Bei Unternehmenspatenschaften ist zudem ein regelmäßiger Austausch mit dem Partner-Unternehmen notwendig. Um eine weitere Finanzierung an das Accelerator-Programm erhalten zu können, vernetzt der Hub die Stipendiaten nicht nur mit Unternehmen, sondern auch mit Finanzierungsexperten und -netzwerken. Auf einer Start-up-Night können geförderte Start-ups zudem ihre Geschäftsidee pitchen, das heißt: Hier haben sie die Möglichkeit, vor Investoren innerhalb kürzester Zeit ihre Geschäftsideen zu präsentieren und sie davon zu überzeugen.

Fabrikations-Labor (FabLab)

Weiteres zentrales Angebot im münsterLAND Hub ist das Fabrikationslabor („FabLab"). Das weltweit erste FabLab wurde 2002 von Neil Gershenfeld am Massachusetts Institute of Technology (MIT) initiiert und begründete die weltweit schnell wachsende „Maker"-Bewegung, die mit eigenen Mitteln ein technisches Problem lösen, ohne den Einsatz kostspieliger Speziallösungen. Ein typisches Beispiel ist der Einsatz von 3D-Druckern, mit denen Ersatzteile für Geräte hergestellt werden.

FabLabs, so auch das in Münster, machen High-Tech-Produktionstechnologien für kleine Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen verfügbar. Ziel ist, dass jeder seine Ideen in die Tat umsetzen kann. Dafür stehen High-Tech-Maschinen und das nötige Wissen zur Verfügung. In Münster sind das 3D-Drucker, CNC-Maschine, Laser Cutter und Electronics, Software und Vinyl Cutter – Werkzeuge, die sich beispielsweise für Innovations-Workshops, Produktentwicklung und Schulung eignen.

Thomas Malessa: „Labore sind sonst immer eingeschlossen in Unternehmen und Hochschulen, haben also nur eine begrenzte Nutzerschaft. Bei uns aber haben auch nicht-diplomierte Ingenieure Zugang zu neuesten Technologien und zugleich ein Umfeld, das Prototyping und eine sehr schnelle Entwicklung erlaubt, aus denen sich Existenzgründungen ergeben können. Motto: Create almost anything."

Auch hier spielt die Kooperation mit etablierten Unternehmen und Hochschulen eine zentrale Rolle. Geplant ist etwa im Herbst ein Makeathon mit der Münster School of Architecture zum Thema „Smart City". Der IT-Experte: „Wir haben einen sehr offenen Zugang, eine Community, zu der das digitale Labor der FH genauso gehört wie Start-ups, die prototypisch etwas umsetzen wollen, aber auch große Unternehmen, die die Möglichkeiten des Internets der Dinge erkunden, die aber auch daran interessiert sind, Menschen kennenzulernen, die technologisch up to date sind. Sie alle kommen in unserem Hub zusammen."

G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH · Im Blankenfeld 4 · 46238 Bottrop,
PVSt. Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt

Impressum

Herausgeber: G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop

Verantwortlicher Redakteur: Manfred Keuler

Redaktionskonferenz: Andrea Bosch, Carsten Duif, Dr. Friedhelm Keuken, Manfred Keuler, Julia Mahler, Dr. Frank Nitzsche, Christiane Siegel

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Dr. Peter Achten (Handelsverband NRW, Düsseldorf), Jana Albrecht (JobCenter Essen), Jan Amonn, Sarah Bellan (JobCenter Essen), Andreas Bendig, Pauline Blumental, Ulla Böcker, Gustav Bölke, Susanne Budt, Lars Czommer, Jürgen Dax (IHK Siegen), Willy Dalhaus (Herbalind), Andreas Düppe, Klaus Feldmann (Jobcenter Kreis Warendorf), Jörg Gerhards (Stadt Köln), Holger Grafe (Gustav Hensel, Lennestadt), Sigrid Gramm (Amt für Wirtschaftsförderung, Köln), Marco Grunau (JobCenter Essen), Kemal Güler (JobCenter Essen), Thomas Haensel (SIHK Hagen), Martin Hanewinkel (Jobcenter Kreis Warendorf), Martin Haselier (Arbeitgeberverband Olpe), Katja Heck (Arbeitsagentur Solingen-Wuppertal), Michael Hermund (DGB Bezirk NRW), Marc Holterbosch (Holterbosch GmbH, Krefeld), Michael Isphording (KIRCHHOFF Automotive Attendorn), Katja Kanzler (IB Arbeitsprojekt Köln), Helmut Kleinen, Dörthe Koch, Achim Kohns (JobCenter Essen), Dennis Köhler (Lichtforum NRW, Arnsberg), Dr. Peter Krasberg (real,- SB-Warenhaus, Mönchengladbach), Arnold Kratz, Frank Stefan Krupop, Lukas Kroll (Kommunale Koordinierung Kreis Olpe), Dr. Hagen Lesch (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.), Thomas Malessa (münsterLAND.digital, Münster), Christopher Meier (IHK Köln), Dr. Frank Nitzsche, Paul Pantel, Iris Pott (Hagen/Ennepe-Ruhr), Michaela Pütz (Landschaftsverband Rheinland), Matthias Rink (Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd, Olpe), Dirk Rullich (IG Metall Olpe), Ulrich Schipp, Dr. Martin Schmitz (Zug um Zug e. V., Köln), Prof. Dr. Thorsten Schulten (WSI, Düsseldorf), Gabriele Schulze (eva-gGmbH, Köln), Ute Soldansky, Thomas Spaan/Jürgen Böbisch (Transfair Montage, Reken), Susanne Spornhauer (Regionales Bildungsnetzwerk Kreis Olpe), Volker Stephan, Anne Storcks (ac.consult), David O´Sullivan/Hans-Günther Zobel (Wiko-Metallbautechnik, Lübbecke), Elisabeth Tadzidilinoff, Claudia Thierfelder, Michaela Trzecinski (Kommunale Koordinierung, Hagen), Michael Veltmann (Landschaftsverband Westfalen-Lippe), Olaf Wagner (Jobcenter Köln), Anja Weber (MAGS NRW, Düsseldorf), Hans Michael Weiss (METALL NRW), Dr. jur. Ortwin Weltrich (Handwerkskammer Köln), Silke Zimmer (ver.di NRW, Düsseldorf)

Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:
G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4 | 46238 Bottrop | Tel.: 02041 767-0 | Fax: -299
E-Mail: mail@gib.nrw.de | Internet: www.gib.nrw.de

Gestaltung: Andrea Bosch, G.I.B.

Fotos: Ulla Böcker; Arnd Drifte; Michel Koczy; Frank Stefan Krupop; Foto Olpe; Foto digitalHUB, Münster; Lichtforum NRW; dpa Picture Alliance: Ulrich Baumgarten, Roland Weihrauch, R4200

Titelfoto: dpa Picture Alliance/Roland Weihrauch

Druck: Druckerei Schmidt, Lünen | **ZKZ:** K31228 | ISSN 1860 – 9384

Bezugspreis: 7,00 EUR, zzgl. 3 EUR für Porto und Verpackung

Erscheint vierteljährlich | September 2017

Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH ist eine Einrichtung der Landesregierung NRW.
Sie unterstützt die Arbeitspolitik des Landes. Auch bei der Umsetzung des ESF ist die G.I.B. strategischer Partner des MAGS.

G.I.B. NRW.
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH