Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen *März 2014*

G.I.B.INFO 1_14

Vielfalt • Wege zu einer offenen und wertschätzenden Gesellschaft

Übergangsbegleitung Mülheim an der Ruhr • Jobmappe NRW • Interview mit Staatssekretär Thorsten Klute • Prof. Jens Förster: Vorurteile • Aktiv für Arbeit im Stadtteil • Monsignore Peter Kossen • Potentialberatung Objekteinrichtungen Bröker • Soziale Netzwerke

G.I.B.INFO 1_14

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

So viel vorab

Das Buch zum Film, das G.I.B.-Info zum Lohnhallengespräch im April 2014 oder umgekehrt, jedenfalls ist „gesellschaftliche Vielfalt“ unser aktuelles Thema.

Jeder vierte Mensch in NRW hat per definitionem einen Migrationshintergrund. Nehmen wir die Großeltern noch hinzu, sind es noch viel mehr. Also sind wir es gewohnt, mit Fremdheit umzugehen? So einfach ist es nicht. Veränderung macht Angst. Anderssein provoziert Abwehr. Aufgeklärte Kommunen und vorausschauende Unternehmen tun etwas dagegen. Nordrhein-Westfalen hat als erstes Land ein Integrationsministerium geschaffen und das „Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration“ verabschiedet.

Wir wollten wissen, wie die Etablierung einer „Kultur der Anerkennung und des gleichberechtigten Miteinanders“ auf kommunaler Ebene gelingen kann. Dabei haben wir festgestellt, dass sich die Ausländerabteilung im Amt für öffentliche Ordnung der Stadt Köln von einer Ordnungsbehörde zum Servicedienstleister für Zuwanderer gewandelt hat. Die Stadt Wuppertal besitzt mit ihrem Ressort „Zuwanderung und Integration“ eine zentrale Anlaufstelle für alle Migrantinnen und Migranten – unabhängig von Herkunft und sozialem Status.

Mit dem Thema befassen sich zunehmend auch Unternehmen, weil sie spüren, welchen Nutzen Vielfalt haben kann: Bei der Personalrekrutierung, bei der Erschließung neuer Kundengruppen oder der Entwicklung innovativer Ideen.

Wie andere Länder mit dem Thema umgehen, zeigen unsere Interviews mit Prof. Lesleyanne Hawthorne von der Universität Melbourne und mit Maryse Boucher von der Stadtverwaltung Toronto. Prof. Dr. Jens Förster von der Universität Amsterdam schildert im Gespräch mit uns, wie Vorurteile entstehen und wie sich eine offene, vorurteilsfreie Haltung gegenüber Verschiedenartigkeit entwickeln lässt.

Ansonsten in diesem Heft?

Über „Kein Abschluss ohne Anschluss“ haben wir einmal mehr mit Roland Matzdorf gesprochen, dem Leiter der Abteilung Arbeit und Qualifizierung im MAIS NRW. Wie der Übergang von der Schule in den Beruf in der Praxis aussehen kann, illustriert das Konzept der „Übergangsbegleitung“ in Mülheim an der Ruhr. Welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen können, veranschaulicht unser Bericht über den Einsatz der Jobmappe NRW an einem Gelsenkirchener Berufskolleg. Dazu gehört auch unser Bericht „Wege in der Berufsausbildung in Nordrhein-Westfalen“.

Monsignore Kossen aus Vechta geißelt den Missbrauch von Werkverträgen als „Ausbeutung“. Norbert Fuhrmann, Geschäftsführer der Initiative Qualitätssiegel Zeitarbeit, zeigt auf, wie sich prekäre in faire Arbeit umwandeln lässt.

Das alles und noch viel mehr in diesem Heft!
Viel Spaß beim Lesen wünscht wieder

02 So viel vorab

Jugend und Beruf

04 Roland Matzdorf: „Versäulung ist historisch immer verbunden mit einem Abschieben der schwierigen Fälle“
07 „Das A und O ist eine klare Zielsetzung“. Übergangsbegleitung in Mülheim an der Ruhr
12 Der rote Faden durchs Schuljahr. Gelsenkirchener Berufskolleg testet Jobmappe NRW erfolgreich

Vielfalt – Wege zu einer offenen und wertschätzenden Gesellschaft

18 E = mc²: Welche Formel wird benötigt für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity?
26 Staatssekretär Thorsten Klute: „Kulturelle Identität zu bilden, zu behalten und in die Gesellschaft einzubringen, ist eine Bereicherung“
32 Willkommens- und Anerkennungskultur in nordrhein-westfälischen Kommunen. Köln und Wuppertal
40 Diversity Management in Unternehmen. Einblicke in die betriebliche Praxis von Ford, IHK Köln und Teckentrup
46 Finden statt suchen – „Travato“. Grenzüberschreitende Rekrutierung qualifizierter Ingenieure
48 Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: „Die australischen Zuwanderungs- und Integrationsprogramme basieren auf Anreizen und positiver Motivation“
58 Maryse Boucher: Mehrsprachige Dienste – für eine zugängliche Stadtverwaltung
64 Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Wie tolerant sind die europäischen Gesellschaften?
70 Prof. Dr. Jens Förster: „Verängstigte Menschen diskriminieren mehr als solche, denen es gut geht“

Wege in Arbeit

78 „Die Zusammenarbeit läuft runder“. Aktiv für Arbeit im Stadtteil in Aachen und Bielefeld

Arbeitsgestaltung und -sicherung

84 Monsignore Peter Kossen: „Der Missbrauch von Werkverträgen frisst sich wie ein Krebsgeschwür quer durch unsere Volkswirtschaft“
90 Norbert Fuhrmann: „Die Qualität wird von den Beschäftigten erbracht, die jeden Tag acht Stunden bei dem Kunden arbeiten“
96 Die inneren Werte zählen. Potentialberatung bei Objekteinrichtungen Bröker in Winterberg

Themenübergreifend

101 Sehen und gesehen werden. XING und andere soziale Netzwerke für die Beschäftigtenförderung

Monitoring und Evaluation

106 Wege in die Berufsausbildung in Nordrhein-Westfalen 2012
108 Modellprojekt „Öffentlich geförderte Beschäftigung“

„Versäulung ist historisch immer verbunden mit einem Abschieben der schwierigen Fälle“

In der letzten Ausgabe des G.I.B.-Infos berichteten wir über die Einbindung regionaler Bildungsträger und Wohlfahrtsverbände in die Steuerungs- und Arbeitsstruktur der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ in der Stadt Hagen und im Ennepe-Ruhr-Kreis. Mit Roland Matzdorf, Leiter der Abteilung Arbeit im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, sprachen wir über seine Vorstellungen zur Einbindung und Funktion von Bildungsträgern in das neue Übergangssystem.

G.I.B.: Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht die Träger im neuen Übergangssystem Schule – Beruf?

Roland Matzdorf: Die Rolle der Träger ist die eines professionellen intermediaren Dienstleisters zwischen den Regelsystemen und dem aufnehmenden betrieblichen Bereich, der von beiden Seiten zwingend gebraucht wird, um den Erfolg für den Jugendlichen, aber auch für den Betrieb sicherzustellen. Wenn richtig ist, dass viele Jugendliche auch bei einem besseren Übergangssystem nicht bruchlos in die Betriebe wechseln können, sondern immer ein Teil von ihnen weitere flankierende Unterstützung braucht, dann sind von Trägern unterstützte assistierte Ausbildung, Berufsvorbereitung, Coaching und Krisenintervention der richtige Weg.

Nur regional vernetzte Träger haben ein Standing und finden die Akzeptanz regionaler Akteure wie Schulen, Innungen und Betriebe.

G.I.B.: Wie, konkret, könnte die Unterstützung der Träger aussehen?

Roland Matzdorf: Ich will das an einem Beispiel illustrieren, das manche überraschen wird: Die Matcher, die Starthelfer der Kammern, fungieren schon heute faktisch wie Träger. Weil manche Betriebe eine ausreichende Zahl an Fachkräften nicht mehr am Markt rekrutieren können, weil sie mit manchen Jugendlichen nicht klarkommen und sagen, „Die lass ich hier gar nicht erst durchs Tor!“, und die Jugendlichen wiederum die Betriebe gar nicht finden, führen die gegenwärtig rund 50 Starthelfer, darunter zehn mit Migrationshintergrund, beide Pole vernünftig und sensibel zusammen. Den Jugendlichen sagen sie z. B., „Dein Verhalten ist inakzeptabel! So geht es gar nicht!“, und den Betrieben, „Ihre Anforderungen können Sie nicht aufrecht erhalten!“ Anschließend führen sie mit Schnupperpraktikum, Qualifizierungsphasen oder Verhaltenstraining Jugendliche und Betrieb zusammen. Träger können dann eine wichtige Rolle bei der Begleitung der Ausbildung im Betrieb spielen.

G.I.B.: Welche im neuen Übergangssystem unverzichtbaren Kompetenzen bringen die Träger mit?

Roland Matzdorf: Die spezifischen pädagogisch-psychologischen Kompetenzen der Träger sind ihre pädagogische Grundausbildung, Empathie und Sensibilität. Sie haben die Voraussetzungen, um an die Jugendlichen und deren Familien überhaupt heranzukommen und so die wirklichen Ursachen für Lernschwierigkeiten oder Verhaltensauffälligkeiten zu erforschen.

Gemeinsam mit dem Betrieb, der damit allein verständlicherweise überfordert, ja hilflos wäre, oder auch mit Schule, Therapeuten oder Drogenberatungsstelle können sie die Probleme bearbeiten und Lösungsansätze finden. Aber immer in Verbindung mit den Regelsystemen und nicht wie jetzt, indem man die Jugendlichen aus Schulen und Betrieben auslagert in einen separaten Bereich, dort die Entwicklungsdefizite versucht zu beseitigen und die Jugendlichen anschließend zurückschickt, sondern über die Sicherstellung eines möglichst hohen Maßes an betrieblicher Realität. So wie beim Dritten Weg, wo die nicht immer, aber oft sehr gute Kooperation zwischen Trägern, Kollegs und Betrieben mit Vorteilen für alle Beteiligten verbunden war. Träger und Betriebe müssen sich für diese Kooperationen öffnen.

Roland Matzdorf, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW

G.I.B.: Welche weiteren Kompetenzen sind unverzichtbar?
Roland Matzdorf: Regionale Vernetzung ist zwingend geboten. Nur regional vernetzte Träger haben ein Standing und finden die Akzeptanz regionaler Akteure wie Schulen, Innungen und Betriebe. Es gibt genug Beispiele, dass gut arbeitende, aber nicht vernetzte Träger aus dem Wettbewerb ausgeschieden sind zugunsten vernetzter, weil die genannten Akteure gefragt haben: „Wer seid Ihr denn?“ Deshalb: Regionale Vernetzung ist Teil der Kompetenz, denn sie bedeutet schlichtweg Vertrauen.

Manche Träger haben sich schon immer diesem Wettbewerb gestellt, haben zur BA oder, ganz konkret, zu den Betrieben im Hotel- und Gaststättengewerbe mit ihren hohen Ausbildungsabbrecherquoten von 35 Prozent gesagt: „Wir machen das, was Ihr nicht könnt, und das machen wir richtig gut. In Kooperation mit Euch halbieren wir die Quote und an diesem Versprechen könnt Ihr uns auch messen!“ Hochprofessionelle Dienstleister, die nicht über die Jahre verkrustet sind, sondern ihr Engagement aufrechterhalten konnten, haben ein entsprechendes Selbstbewusstsein entwickelt und ihre Geschäftspolitik danach ausgerichtet.

Wir brauchen professionelle Dienstleister, das können private und gemeinnützige, aber auch Initiativen sein, die keinem Verband angehören. Wichtig ist, dass neben dem Preis auch die Qualität als Zuschlagskriterium gewichtet werden muss. Seit dem 25.10.2013 ist die 7. Änderungsverordnung der Vergabeverordnung in Kraft. Sie sieht vor, dass bieterbezogene Fachkriterien bis zu 25 Prozent mit in die Bewertung als Zuschlagskriterien einbezogen werden können. Bei der Diskussion um die europäische Dienstleistungsrichtlinie geht es ja genau darum: um die Schaffung eines Dienstleistungsbinnenmarkts bei gleichzeitiger Sicherstellung hoher Standards für die Sicherheit und Qualität von Dienstleistungen.

Selbstverständlich sind Auffanglinien wie Obdachlosencafés, Arbeitslosenzentren und Tafeln notwendige und sinnvolle Einrichtungen, für ein professionelles Herangehen aber genügen sie nicht. Dazu muss die Geschäftsführung der Träger vielleicht auch ein neues Selbstverständnis in die Belegschaft tragen und z. B. sagen: „Hier geht kein Jugendlicher ohne einen betrieblichen Praktikumsplatz raus!“ Und sie kriegen das bei entsprechender Ausrichtung ihrer Geschäftspolitik auch hin, weil das Potenzial an gutem Personal vorhanden ist.

Weil die Träger im neuen Übergangssystem für bestimmte Zielgruppen dauerhaft gebraucht werden, wird auch die Finanzierung eine dauerhafte, aber keine institutionelle sein.

G.I.B.: Können – rein ökonomisch betrachtet – die neu auf die Träger zukommenden Aufgaben den Wegfall von „Modellprojekten und Sondersträngen“ kompensieren? Nach den von McKinsey initiierten Vergaberichtlinien-Änderungen der BA sind Träger schon heute komplett dem Markt unterworfen und finanziell arg gebeutelt.
Roland Matzdorf: Im Unterschied zu heute, wo ohne Kontinuität und zumeist im Zwei-Jahres-Rhythmus ein Flickenteppich an Maßnahmen, Lehrgängen und Einzelprojekten existiert, geht es zukünftig angefangen noch vor der Klasse 8 um den großen Mainstream Schule – die alle, auch die Roma Kinder, besuchen müssen – bis hin zur Ausbildungsbegleitung.

Da zukünftig Jugendliche nicht mehr in BVJ- oder BOJ-Klassen abgeschoben, sondern in Abhängigkeit von der Ausbildungsreife Fördersträngen mit unterschiedlichen Qualifizierungs- und Ausbildungsbausteinen zugeordnet werden, wird der Markt für sie viel größer sein als jetzt, wo sie lediglich mit 20.000 Jugendlichen in BvB und Werkstattjahr sowie in meist nur kurzfristigen Projekten zu tun hatten. Bei ca. 20 % eines Altersjahrgangs werden wir Träger als professionelle Dienstleister in Kooperation mit Schule und Betrieben auf absehbare Zeit benötigen.

G.I.B.: Wer finanziert das, woher kommt das Geld?
Roland Matzdorf: Aus dem Gesagten wird ersichtlich, dass wir nicht alles über die BA finanzieren, sondern vieles auch über die Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe. Weil die Träger im neuen Übergangssystem für bestimmte Zielgruppen dauerhaft gebraucht werden, wird auch die Finanzierung eine dauerhafte, aber keine institutionelle sein. Solange es Jugendliche gibt, die eine flankierende Unterstützung brauchen, sollen Träger auch Planungssicherheit und eine auskömmliche Finanzierung haben, die ihnen erlaubt, Sachkosten und investive Ausstattung zu finanzieren und ihr qualifiziertes Personal nicht zu Dumpinglöhnen, sondern anständig zu bezahlen.

G.I.B.: Warum wehren Sie sich so vehement und hartnäckig gegen eine aus der Trägerszene bestehende dritte Säule. Wir haben doch auch im Schwerbehindertenbereich quasi eine eigene Säule.
Roland Matzdorf: Eben! Und die wächst, was kaum einer wahrnimmt, weil es ein Bereich für sich ist, jedes Jahr um 2.000 Personen. Die Kommunen stehen an dieser Stelle enorm unter Druck, denn jeder Platz kostet 15.000 Euro pro Jahr. Wir haben jedes Jahr zwei Prozent weniger Kinder, weniger Schulabgänger, gleichzeitig aber bei den Schwerbehinderten steigende Zahlen. Wie kann das sein? Weil die Eltern aus z. T. verständlichen Gründen einen Platz, ein System suchen, wo die Zukunft ihrer Kinder sicher ist, weil sie nach 20 Jahren eine sichere Rente erhalten.

So unglaublich es klingt: Bei manchen „Experten“ kursiert die Vorstellung, langzeitarbeitslose Menschen und Menschen mit Behinderung zu einem großen Bereich „arbeitsbehinderter“ Menschen zusammenzufassen. Manche Forderungen gehen sogar noch weiter. Demnach soll die Trägerszene auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips die Armutsbekämpfung in den Stadtteilen übernehmen. Eine Forderung, die keineswegs nur mit Eigeninteressen, sondern mit ehrlichem Engagement und dem Argument untersetzt ist, dass weder die Wirtschaft noch der Staat diese Menschen aufnehmen und deshalb ein eigenständiger Arbeitsmarkt geschaffen werden muss. Wir sind davon überzeugt, dass Träger Dienstleister sind und dass das Konzept für die Entwicklung eines benachteiligten Stadtteils im Dortmunder oder Essener Norden zwingend ein kommunales sein muss, bei dem dann auf Basis des Subsidiaritätsprinzips auch Verbände, Initiativen und Projekte der Zivilgesellschaft tätig werden.

Wir sprechen deswegen auch von öffentlich geförderter Beschäftigung und von kooperativer Ausbildung, nicht von außerbetrieblicher Ausbildung. Ein sog. dritter Sektor würde bedeuten, dass letztlich Wirtschaft und auch Schule nur noch die Leistungsstarken nimmt. Dann haben wir unten in der Gesellschaftsstruktur ein Segment, das zwar Trägern eine dauerhafte Aufgabe und damit Existenz sichert, so wie den Trägern im Behindertenbereich. Weil aber eine Versäulung historisch immer verbunden ist mit einem Abschieben der schwierigen „Fälle“, was jeder Integration, erst recht jeder Inklusion entgegensteht, deshalb müssen wir uns gemeinsam auf den Weg zu neuen, dauerhaften Kooperationen machen mit dem Ziel, „kein Kind zurückzulassen“.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
E-Mail: paul.pantel@arcor.de
Dr. Hermann Buschmeyer
E-Mail: moehle-buschmeyer@t-online.de

KONTAKT
Roland Matzdorf
Ministerium für Arbeit, Integration
und Soziales des Landes NRW
Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf

„Das A und O ist eine klare Zielsetzung“

Übergangsbegleitung in Mülheim an der Ruhr

Foto: picture alliance/Rainer Unkel/picturedesk.com

Die Übergangsbegleitung – also die individuelle Unterstützung von Schülerinnen und Schülern beim Berufseinstieg – gehört zwar zu den Standardelementen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“, die Kommunen und Schulen haben aber einen breiten Handlungsspielraum für die Umsetzung. Eine spezielle Landesfinanzierung der Übergangsbegleitung ist zudem nicht vorgesehen. Hier sind von den Kommunen also Fantasie und Gestaltung gefordert. Ein Vorbild könnte Mülheim an der Ruhr sein. Die Referenzkommune hat eine intelligente, rechtskreisübergreifende Strategie entwickelt, um eine effektive Übergangsbegleitung sicherzustellen. – Ein Blick auf ein Erfolgsmodell.

Rund 40 Prozent der Hauptschüler gingen im Jahr 2013 in Mülheim an der Ruhr ohne Warteschleifen direkt in eine duale Ausbildung. An den Berufskollegs waren es 34, an den Gesamtschulen 32 Prozent. Damit hat die Stadt die Quote gegenüber 2006 deutlich gesteigert. Damals schafften im Schnitt nur 16 Prozent der Jugendlichen den Übergang.

Wie kam es zu dieser positiven Entwicklung? Schon im Jahr 2005, als Mülheim an der Ruhr Optionskommune wird, gründet die Stadt ein U-25-Haus. Von nun an haben alle Jugendlichen eine zentrale Anlaufstelle, egal, ob sie Leistungen aus dem SGB erhalten oder nicht, egal welche Schulform sie besuchen und auch unabhängig davon, ob sie einen „besonderen Förderungsbedarf“ haben oder nicht.

2006 entsteht die Idee zur Entwicklung einer präventiven Maßnahme im SGB II. Erklärter Wille der Optionskommune ist es, für die Jugendlichen nicht erst dann etwas zu tun, wenn sie nach der Schule arbeitslos werden, sondern schon während der Schulzeit. Da das aber nur für Schüler und Schülerinnen realisierbar ist, die „dem Rechtskreis des SGB II angehören“ – also deren Eltern Hartz IV beziehen –, werden ab 2007 Drittmittel zur Finanzierung des Vorhabens akquiriert. Es entsteht eine rechtskreisübergreifende kommunale Strategie, in der Übergangsbegleitung als zentrales Instrument verstanden wird.

Besonders förderungswürdig?

Dabei geht man in Mülheim von Anfang an über die spätere Maßgabe für die Übergangsbegleitung in der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ hinaus. Dort heißt es: „Bei der systematischen Ge-

staltung des Übergangs benötigen einzelne Schülerinnen und Schüler eine individuelle Unterstützung durch eine Begleitung des Berufseinstiegs“. Und als Zielgruppe wird definiert: „Schüler und Schülerinnen mit besonderem Förderbedarf“.

„Was heißt aber ‚besonders förderungswürdig‘?“, fragt Heike Gnilka, Bereichsleiterin des Mülheimer Casemanagements, das ebenfalls im U-25-Haus vertreten ist. Die Fragestellungen, die die Schüler mitbrächten, seien von der Förderungswürdigkeit größtenteils unabhängig. Eltern könnten bei diesen Fragen heute oft nicht mehr helfen. „Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt ist sehr schnelllebig. Das was die Eltern vor 20, 25 Jahren in ihrer eigenen Schulzeit erlebt haben, muss nicht heute noch gelten“, so Heike Gnilka. „Und niemand kann sich mit allen rund 350 Ausbildungsberufen auskennen.“

Außerdem muss eine weitere Aufgabe gelöst werden: „Es geht nicht mehr nur um die Vermeidung von sozialen Problemen, es geht auch darum, Talente rechtzeitig zu entdecken und für die Region zugänglich zu machen“, so Brita Russack, die Leiterin des Mülheimer Bildungsbüros und der Kommunalen Koordinierungsstelle. Mit anderen Worten: In Mülheim werden Übergangsbegleitung und Fachkräftenachwuchs für die Region zusammen gesehen, eine Konzentration auf bestimmte Schulformen oder besonders Förderbedürftige verbietet sich so beinahe automatisch.

Aktuell sind in Mülheim alle Förderschulen, Hauptschulen, Gesamtschulen und Berufskollegs mit einer Übergangsbegleitung versorgt. Neun Übergangsbegleiterinnen und -begleiter arbeiten an den Schulen, jeweils einer an den drei Standorten der Berufskollegs, drei an den Gesamtschulen, zwei an den Hauptschulen und einer an zwei Realschulen. Nur an den fünf Mülheimer Gymnasien und an einer Realschule gibt es bisher keine Übergangsbegleiter.

Im Schnitt betreut ein Mitarbeiter ca. 40 Schülerinnen und Schüler. Damit liegt Mülheim an der Ruhr im Reigen der Referenzkommunen, die nach eigenen Angaben einen Betreuungsschlüssel zwischen 1:20 und 1:170 aufweisen, in der oberen Gruppe.

Die Übergangsbegleiter sind zentral an die Sozialagentur angebunden, haben aber eigene Büros an den Schulen. Eine Übergangsbegleiterin ist zusätzlich im U-25-Haus tätig. Sie ist für die Jugendlichen zuständig, die nicht an den Schulen erreicht werden, wie zum Beispiel die Gymnasiasten. Die brauchen meistens andere Hilfen als die Schüler anderer Schulformen: „In der 12. und 13. Klasse benötigen sie Unterstützung bei der Bewerbung um einen Studienplatz, der Beantragung von BaföG, Beschaffung einer Unterkunft am Studienort“, weiß Frank Banning, Teamleiter Übergangsbegleitung in der Mülheimer Sozialagentur (Jobcenter).

„Methodisch waren unsere Vorbilder anfangs die engagierten Hauptschullehrer“, sagt Brita Russack. „Learning by Doing“ hieß es dann auf dem weiteren Weg. Auch heute kommt das Startsignal von den Klassenlehrern und Berufswahlkoordinatoren, die die Schüler meistens schon viele Jahre kennen. Sie melden den Übergangsbegleitern, welche Schüler Unterstützung benötigen und vereinbaren dann in ihrem Büro einen Termin mit dem Jugendlichen. Darüber hinaus hat jeder Jugendliche die Möglichkeit, von sich aus ins U-25-Haus zu kommen. Nur an den Hauptschulen wird grundsätzlich jeder Schüler und jede Schülerin betreut.

Übergangsbegleiter arbeiten eher pädagogisch mit den Jugendlichen. Sie helfen bei der Entscheidung für einen Ausbildungsplatz, recherchieren mit ihnen Stellen, unterstützen sie beim Erstellen von Bewerbungsunterlagen und bereiten sie auf Einstellungsgespräche vor. Die Schüler werden von den Übergangsbegleitern also im Orientierungs- und Bewerbungsprozess unterstützt und auf ihren Rollenwechsel, der sich zwischen Schule und Betrieb vollzieht, vorbereitet. Außerdem finden regelmäßig gemeinsame Termine der Berufsberatung der Agentur für Arbeit und der Übergangsbegleitung mit den Schülern statt.

„Die Übergangsbegleitung ist eine freiwillige Leistung, die sehr gut angenommen wird“, sagt Frank Banning. Das mag auch daran liegen, dass den Eltern in Mülheim das Angebot bekannt ist. Die Sozialagentur stellt es auf Schulveranstaltungen vor, teilweise verschickt sie auch Elternbriefe.

Üblicherweise startet die Beratung in der Klasse 9 nach den Osterferien und läuft bis zum Schuljahresende. Gehen Schüler nach dem 9. Schuljahr in eine Ausbildung, hält man auch in der Probezeit bis ungefähr zu den Herbstferien noch telefonischen Kontakt zu ihnen. „Wir fragen dann nach, wie es läuft, stärken den Jugendlichen den Rücken und erkundigen uns, ob wir während der Probezeit noch intervenieren können.“ Danach seien die personellen Ressourcen leider erschöpft, länger könne man die Jugendlichen nicht betreuen, bedauert Frank Banning. Die Betreuung über drei oder vier Monate in der Probezeit gebe aber schon deut-

liche Hinweise, ob der Übergang erfolgreich verlaufe. „Im Regelfall kann man davon ausgehen, dass, wer die Probezeit gut übersteht, auch in dem Betrieb angekommen ist.“ Gibt es danach Schwierigkeiten, können sich die Jugendlichen aber weiterhin an die Übergangsbegleiter wenden, die sich dann mit den Betrieben in Verbindung setzen.

Flankiert wird die Arbeit der Übergangsbegleiter durch die Zusammenarbeit mit der Berufseinstiegsbegleitung der Agentur für Arbeit und mit den Ausbildungspaten des Mülheimer Centrums für bürgerschaftliches Engagement. Daneben werden über das Bundesprogramm „Jobstarter“ auch die Betriebe, die ausbilden, unterstützt. Vermittler, die einen Jugendlichen und einen Betrieb zusammengebracht haben, erkundigen sich im Rahmen dieses Programmes über einen längeren Zeitraum in dem Betrieb nach dem Verlauf der Ausbildung und stehen im Bedarfsfall unterstützend zur Verfügung.

Problemlagen erkennen

In Mülheim haben alle Übergangsbegleiterinnen und -begleiter eine sozialpädagogische oder sozialwissenschaftliche Ausbildung. „Das ist notwendig, weil sie nicht nur in Ausbildung vermitteln, sondern die Problemlagen der Jugendlichen erkennen, erörtern und beheben müssen, damit sie am Ende ausbildungsreif sind“, erläutert Frank Banning. Zum Beispiel müssten viele Jugendliche lernen, in der Phase erster Beziehungen und Beziehungsprobleme ihr Privat- von ihrem Berufsleben zu trennen. Für sehr wichtig hält Frank Banning, dass die Übergangsbegleiter keine Lehrer sind, weil Schüler eher bereit seien mit externen Mitarbeitern über vertrauliche Dinge zu reden, als mit Lehrern; zum Beispiel auch dann, wenn es mit einem Lehrer ein Problem gebe.

Klar definierte Zielsetzung

„Das A und O ist eine klare Zielsetzung“, sagt Brita Russack. In Mülheim bedeutet das, dass die Übergangsbegleiter schon im Einstellungsgespräch darauf hingewiesen werden, dass man die Aufgabe durchaus „sportlich“ sehen muss. Das Ziel ist es, möglichst viele Jugendliche von der Schule in eine betriebliche Ausbildung zu führen. Konkret hat man in Mülheim eine Quote von 30 Prozent festgesetzt, „ein realistisches Ziel, das regelmäßig übertroffen wird“, so Frank Banning. An einem Berufskolleg und an einer Gesamtschule habe man sogar schon mal knapp 60 Prozent erreicht. Das sind Zahlen, die sich in NRW sehen lassen können. „Wenn ein Hauptschüler in Mülheim engagiert ist und in eine duale Ausbildung gehen will, bekommt er auch einen Ausbildungsplatz“, ist der Teamleiter der Übergangsbegleitung überzeugt.

Ein Übergangsbegleiter, der nicht damit klarkomme, eine bestimmte Quote erreichen zu müssen, sei an anderer Stelle, zum Beispiel in der Schulsozialarbeit, besser aufgehoben, stellt Brita Russack ganz klar fest. Das gesamte Regelsystem leide darunter, dass, anders als im U-25-Haus in Mülheim, viel Geld eingesetzt werde ohne eine klare definierte Zielsetzung. Der Übergangsbegleiter in Mülheim braucht also eine bestimmte Haltung und muss mit einem gewissen Druck umgehen können. Das funktioniert erfahrungsgemäß nur mit einer Personalführung, die die Mitarbeiter nicht nur fordert, sondern auch fördert, zum Beispiel durch Fallbesprechungen mit den Übergangsbegleitern. Bei besonders prekären Lebenslagen der Jugendlichen nutzen die Übergangsbegleiter zudem die Möglichkeit, mit der Jugendgerichtshilfe zusammenzuarbeiten.

Das Instrument „Fallbesprechungen“ hat sogar schon an einer Schule Einzug gehalten: Eine Schulleiterin nutzt es seit einiger Zeit, um mit Klassenlehrern und Übergangsbegleitern auch von Schulseite erfolgreichere Übergänge zu erreichen, und steigert damit die Übergangsquote nach Auskunft der Sozialagentur von Jahr zu Jahr. Das hält Brita Russack für nachahmenswert: „Ich wünsche mir eine solche zielorientierte Teambildung an allen Schulen. Die Schulleitung sollte in Zukunft genau wissen, welche Schüler welche Abschlüsse erreichen und was sie danach damit gemacht haben. Nur so kann Schule genaue Zielvorstellungen für ihre Schüler über den Schulabschluss hinaus entwickeln.“

Kann das Mülheimer Modell mit seiner klaren Struktur und Zielsetzung als Vorbild für andere Kommunen dienen? Eine G.I.B.-Befragung zur individuellen Übergangsbegleitung unter den sieben Referenzkommunen, die im Jahr 2012 mit der Umsetzung der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ begonnen haben, zeigt, dass bisher nur wenige dieser Kommunen auf der Ebene der Kommunalen Koordinierung operative Ziele setzen. Ein weiteres Ergebnis der Befragung: eine enge Anbindung an und die Vernetzung mit den Schulen und Lehrkräften sowie mit der Berufsberatung werden von den Kommunen als wesentliche Erfolgsfaktoren gewertet. Auch das ist in Mülheim bereits umgesetzt: Die Netzwerkpartner werden über die Kommunalen

Koordinierungsstrukturen (Steuerungsgruppe und Beirat) einbezogen. Und auch die Kontrolle der Ziele ist in Mülheim wohlorganisiert: Die Übergangsbegleiter liefern regelmäßig Berichte über ihre Beratungen, die Schulen führen Übergangsstatistiken. So ist man jederzeit auf dem aktuellen Stand.

Maßnahmen als Ergänzung

Unterfüttert wird die Übergangsbegleitung in Mülheim mit Maßnahmen des Casemanagements der Sozialagentur. „Es gibt immer wieder – auch im Bereich der über 25-Jährigen – Interessenten, die sich dann doch noch eine duale Ausbildung zutrauen“, weiß Heike Gnilka. Die Maßnahmen, die dem Casemanagement zur Verfügung stehen, seien zusätzlich auf diese Fälle abgestimmt worden. Es sind Maßnahmen nach § 45 SGB III, die als Vollzeitmaßnahmen durch verschiedene Bildungsträger durchgeführt werden. Dabei kann es sich zum Beispiel um ein Heranführen an den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt handeln, um die Feststellung, Verringerung oder Beseitigung von Vermittlungshemmnissen oder auch um die direkte Vermittlung in eine versicherungspflichtige Beschäftigung. „Die Alternative, gar nichts zu machen, gibt es nicht“, sagt Heike Gnilka und demonstriert damit die Entschlossenheit, mit der man sich in der Referenzkommune Mülheim um die Jugendlichen in der Übergangsphase von der Schule in den Beruf kümmert.

Übergangsbegleitung und Casemanagement arbeiten in diesen Fällen eng verzahnt zusammen, wobei die Koordinierung beim Casemangement liegt. Man sei sich einig, dass die duale Ausbildung die bestmögliche Lösung nach dem Schulabschluss sei; alles Schulische mache nur dann Sinn, wenn damit ein konkretes Ziel verfolgt werde, also keine Warteschleife entstehe. Das Gleiche gelte auch für Maßnahmen.

„Es gibt immer ein paar Schüler, die im Sommer noch nicht versorgt sind“, so Heike Gnilka. „Dann wird im Schulterschluss aller Beteiligten geschaut, woran es bis dahin gescheitert ist, und überlegt, welche Unterstützung noch angeboten werden kann, welche Arbeitgeber noch zur Verfügung stehen.“ Dabei gehe es dann nicht mehr um Zuständigkeiten, sondern darum, wer Kapazitäten habe oder die beste Idee. Die bisherige Erfahrung in Mülheim: nur in sehr wenigen Einzelfällen stellt sich heraus, dass das Ziel Ausbildung aufgrund der individuellen Lebenssituation des Jugendlichen nicht zu erreichen ist.

Wichtige Person der Arbeitsgruppe, die sich in diesen Fällen trifft, ist dann ein Mitarbeiter der Kontaktstelle Wirtschaft. Die ist ebenfalls im U-25-Haus untergebracht und kümmert sich parallel zu dem Beratungs- und Begleitungsangebot um die Akquise von Ausbildungsstellen. Zwei Mitarbeiter sind dort mit dieser Aufgabe beschäftigt. Mit ihrer Hilfe wird in den genannten Fällen versucht, eine passgenaue Stelle für unversorgte Jugendliche zu finden. Erst wenn auch das nicht zum Erfolg führt, wird über eine Fördermaßnahme zur Berufsvorbereitung oder eine integrative Ausbildung für den entsprechenden Jugendlichen nachgedacht.

Natürlich werden auch andere Schüler, die im U-25-Haus Beratung suchen, auf die durch die Kontaktstelle Wirtschaft akquirierten Ausbildungsplätze vermittelt. Außerdem veranstaltet man gemeinsam mit der Kontaktstelle auch Rekrutierungsaktionen direkt in Betrieben, bei denen Betriebe und Jugendliche sich kennenlernen können.

Die räumliche Nähe von Übergangsbegleitung, Jugendsozialarbeit, Casemanagement und Kontaktstelle Wirtschaft im U-25-Haus sieht Frank Banning als großen Vorteil in Mülheim. Das ganze Haus sei von dem Konsens getragen, gemeinsam etwas für die Jugendlichen zu tun. Deshalb werde bei der Stellenvergabe auch sehr großer Wert auf Teamfähigkeit gelegt.

Wichtig: Kontinuität

Dass man Übergangsbegleiter auf Dauer in den Schulen etablieren muss, daran besteht für die Mülheimer Sozialagentur kein Zweifel. Eine Hauptbedingung für das Gelingen – das hat auch die Befragung der Referenzkommunen durch die G.I.B. ergeben – ist aber Kontinuität, und zwar personelle Kontinuität bei den Begleitern, weil nur so ein Vertrauensverhältnis zwischen Schülern, Übergangsbegleitern und Lehrern aufgebaut werden kann, das für einen individuellen Begleitungsprozess unabdingbar ist; und strukturelle Kontinuität, also verlässliche Netzwerkstrukturen zwischen den beteiligten Akteuren wie Schulen, Sozialagentur, Trägern, Berufsberatung, Eltern und Betrieben.

„Die Landesinitiative hat insofern einen neuen Schwung in die Übergangsbegleitung gebracht, als dass der Bedarf jetzt ganz anders wahrgenommen wird“, hat Brita Russack festgestellt. Sie belegt das damit, dass die Schulen das Angebot jetzt aktiv nachfragen, nachdem es zuvor immer nur vonseiten der Sozialagentur angeboten wurde. Sogar Realschulen und Gymnasien, die

zuvor noch zurückhaltend waren, wollen die Übergangsbegleitung nun ernsthaft in Anspruch nehmen. „Der Übergang Schule – Beruf ist jetzt auch verstärkt ein strategisches Thema der Schulleitungsebene, nachdem sich früher vor allem engagierte Lehrer und StuBOs damit befasst haben“, stellt Brita Russack fest. Was sie sich wünscht, ist, dass das von den Agenturen für Arbeit angebotene Instrument der Berufseinstiegsbegleitung stärker in das neue Übergangssystem eingebunden wird. Bisher liefen diese Hilfen für leistungsschwächere Haupt- und Förderschüler eher nebenbei, ohne genau definierte Zielsetzung. Die Idee, die Berufseinstiegsbegleiter in die Teams der Kommunalen Koordinierung aufzunehmen, sei bisher nicht aufgegriffen worden.

Der präventive Ansatz der Übergangsbegleitung ist für Mülheim sowohl Segen – die Übergangsquoten sprechen für sich – als auch Fluch, denn er hat direkte Auswirkung auf die Finanzierungmöglichkeiten: „Das ging nicht aus SGB II-Mitteln, sondern nacheinander oder parallel über Mittel für das Programm ‚Kompetenzagentur‘, über ‚Xenos‘, ‚Ein Topf‘, ‚Jobstarter‘ und später über BuT-Schulsozialarbeit“, erklärt Brita Russack. Durch die unterschiedlichen Laufzeiten der Programme musste in Mülheim immer wieder neu nach einem Finanzierungsweg gesucht werden. Zurzeit werden die neun Übergangsbegleiter über das bundesfinanzierte Bildungs- und Teilhabepaket (BuT) – Schulsozialarbeit finanziert, das aber bald ausläuft. Die Mittel stehen in Mülheim nur noch bis Mitte 2014 zur Verfügung. Die Zeitverträge der Übergangsbegleiter enden dann.

Im Moment weiß man noch nicht, wie es weitergeht. „Die Anschlussfinanzierung ist zum ersten Mal völlig unklar“, sagt Brita Russack, „und somit auch die Frage, ob es in Mülheim überhaupt weiterhin eine Übergangsbegleitung geben wird. Wir haben gegenüber dem Land deutlich gemacht, dass wir die Suche nach Geld für die Übergangsbegleitung gern mit dem Land teilen würden. Wir hoffen, dass die BuT-Schulsozialarbeit aus dem 8 Milliarden Länder-Entlastungspaket für den Bereich Kitas, Schulen und Hochschulen weiter finanziert wird. Das scheint zurzeit nicht unrealistisch zu sein. Wenn es so kommt, könnten auch andere Kommunen diese Ressourcen stärker im Übergang Schule – Beruf einsetzen als bisher.“

ABSTRACT

Die Stadt Mülheim a. d. R. hat eine rechtskreisübergreifende kommunale Strategie entwickelt, in der Übergangsbegleitung als zentrales Instrument verstanden wird. Indem nicht nur Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf einbezogen werden, sondern alle, geht man dabei sogar über die Maßgabe der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW“ hinaus. Außerdem versteht man die Übergangsbegleitung auch als Instrument zur Fachkräftesicherung in der Region. Aktuell sind in Mülheim alle Förderschulen, Hauptschulen, Gesamtschulen und Berufskollegs mit einer Übergangsbegleitung versorgt. Für entscheidend hält man in Mülheim a. d. R. die Festsetzung einer Quote. Mindestens 30 Prozent der Schüler sollen von den Übergangsbegleitern ohne Warteschleifen direkt in eine duale Ausbildung geführt werden. Diese Quote wird an allen Schulformen übertroffen. Ein Problem stellt die Finanzierung dar, die nicht aus SGB II-Mitteln erfolgen kann, sondern bisher über verschiedene Bundes- und Landesprogramme sichergestellt wurde. Die derzeitige Finanzierung über das bundesfinanzierte Bildungs- und Teilhabepaket (BuT) – Schulsozialarbeit läuft Mitte 2014 aus.

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Christiane Siegel, Tel.: 02041 767205, E-Mail: c.siegel@gib.nrw.de

KONTAKT

Brita Russack, Stadt Mülheim an der Ruhr
Leiterin des Bildungsbüros/der Kommunalen Koordinierung Mülheim
Viktoriastraße 20 – 22, 45468 Mülheim an der Ruhr
Tel.: 0208 455-4780, E-Mail: brita.russack@muelheim-ruhr.de

Frank Banning, Sozialagentur/Teamleiter Übergangsbegleitung
Viktoriastraße 26 – 28, 45468 Mülheim an der Ruhr
Tel.: 0208 455-5482, E-Mail: frank.banning@muelheim-ruhr.de

Heike Gnilka, Sozialagentur – Jobcenter/Bereichsleiterin Casemanagement
Eppinghofer Straße 50, 45468 Mülheim an der Ruhr
Tel.: 0208 455-2903, E-Mail: heike.gnilka@muelheim-ruhr.de

AUTOR

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

Der rote Faden durchs Schuljahr

Gelsenkirchener Berufskolleg testet Jobmappe NRW erfolgreich

Die Jobmappe NRW kann auch an Berufskollegs gute Dienste leisten. Das ist das Ergebnis einer zweijährigen modellhaften Erprobung des Portfolio-Instrumentes, das von der G.I.B. im Auftrag des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds entwickelt wurde. 30 Berufskollegs haben sich beteiligt. Eines davon ist das Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen-Buer.

Seit zwei Jahren wird die Jobmappe NRW am Eduard-Spranger-Berufskolleg fächerübergreifend in den Klassen für Schülerinnen und Schüler ohne Berufsausbildungsverhältnis (KSoB-Klassen) und dem Berufsgrundschuljahr eingesetzt. In den KSoB-Klassen ohne Anbindung an einen externen Maßnahmenträger sind die Schülerinnen und Schüler zwei Unterrichtstage am Berufskolleg und drei praxisorientierte Tage in einem Betrieb. Die Jobmappe soll den Jugendlichen helfen, ihre Stärken und Kompetenzen zu entwickeln und den Weg in eine Ausbildung eröffnen. Neben den KSoB-Klassen wird die Jobmappe am Eduard-Spranger-Berufskolleg auch im Bildungsgang Berufsgrundschuljahr (BGJ) genutzt.

Das Berufskolleg liegt gemeinsam mit einer gewerblichen Berufsschule und zwei Gymnasien in direkter Nähe zum markanten Buerer Rathaus an der Goldbergstraße. Der Altbau aus den 1950er Jahren wurde im Jahr 2009 durch einen seitlichen Neubau ergänzt. Von außen zweckmäßig, nüchtern, wie viele andere Schulgebäude auch.

Die Ausstattung des Berufskollegs kann sich dagegen durchaus sehen lassen. Neben den Klassenräumen gibt es zwei Berufsorientierungsbüros, ausgestattet mit Computerarbeitsplätzen, Scanner, Drucker – eine wichtige Voraussetzung, um mit der digitalen Version der Jobmappe, die über den USB-Stick zu Verfü-

Ilknur Cetin und Maximilian Rodenberg vom Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen-Buer arbeiten mit der Jobmappe NRW

gung steht, zu arbeiten. Und auch in den Klassenräumen kann mit Computern gearbeitet werden: Das Eduard-Spranger-Berufskolleg hat mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW und der EU (aus dem Fonds für regionale Entwicklung) Laptopwagen angeschafft. Diese mobile Aufbewahrungsmöglichkeit für ganze Klassensätze von Laptops ermöglicht den Zugriff auf die Geräte im ganzen Schulgebäude.

Nicht die einfachsten Schüler

Gute technische Voraussetzungen also. Das scheint auch nötig, denn Ralf Niebisch, Bildungsgangleiter und Klassenlehrer (BGJ/KSoB) am Eduard-Spranger-Berufskolleg macht deutlich, dass die Ausgangslage, was die Schülerinnen und Schüler angeht, nicht gerade optimal ist. „Wir haben es nicht mit den einfachsten Schülern zu tun. Es sind viele Jugendliche im Alter von 16 bis 18 Jahren darunter, die die Schule zuvor komplett verweigert haben, auch Schüler, die wegen unterschiedlicher „Vergehen“ von anderen Schulen verwiesen wurden. Es war schon eine Herausforderung, diese Schüler an einem kaufmännischen Berufskolleg aufzunehmen“, gesteht er. Am Eduard-Spranger-Berufskolleg hat man es gewagt – mit Erfolg. Mittlerweile gibt es drei solche vollzeitschulischen KSoB-Klassen. Dazu kommen noch vier weitere Klassen, die die Schule in Kooperation mit Bildungsträgern eingerichtet hat.

Auch unter Schülern ohne Schulabschluss hat sich herumgesprochen, dass das Eduard-Spranger-Berufskolleg eine gute Anlaufstelle ist. „Wir haben versucht, etwas andere Wege zu gehen und es zeigt sich, dass die Jugendlichen das weitertragen“, sagt Ralf Niebisch. „Das Problem ist: die Schüler, die Schule verweigern, erreicht man über normale Kanäle nicht. Die sind oft zwei Jahre nicht zur Schule gegangen, aber auch noch nicht in einer Ausbildung gelandet.“ Diese Jugendlichen tauchen dann irgendwann wieder auf, oft bei der städtischen Gelsenkirchener Kompetenzagentur oder beim „Förderkorb“, einer kirchlichen Jugendhilfeeinrichtung. Diese Stellen machen niederschwellige Beratungsangebote, bauen Kontakt zu den Jugendlichen auf, sprechen das Thema Schulabschluss an. Besteht Interesse, wird unter anderem an das Eduard-Spranger-Berufskolleg weiterverwiesen.

Zum Teil überzeugen auch die gemeinsamen Veranstaltungen, die zum Beispiel der Förderkorb mit dem Eduard-Spranger-Berufskolleg anbietet. Meistens nehmen diese Jugendlichen dann zunächst als Gastschüler an dem Unterricht einer der Klassen für Schulverweigerer teil. Nicht selten bringen Schüler, die sich zu einem Wiedereinstieg in die schulische Ausbildung im Eduard-Spranger-Berufskolleg entschieden haben, Freund, Freundin oder Verwandte mit, die sich in der gleichen Lage befinden. Wenn sie sich vorstellen können, in den regulären Schulbetrieb einzusteigen und genug Schüler zusammenkommen – in der Regel acht bis zehn –, ruft das Berufskolleg eine neue Klasse ins Leben, auch, wenn das gerade zeitlich mit dem normalen Schuljahr nicht korrespondiert.

Fähigkeiten im Fokus – nicht Defizite

Am Eduard-Spranger-Berufskolleg nimmt man vorherige Zeugnisse zur Kenntnis, die anderen Facetten der Persönlichkeit der Schüler sind aber oft interessanter. Im Gespräch stellt sich manchmal heraus, dass die Jugendlichen zwar mit der Institution Schule ihre Probleme haben, woanders aber gut zurecht kommen, zum Beispiel als Ehrenamtliche bei der freiwilligen Feuerwehr oder als Helfer in Vereinen. Die Jobmappe lenke den Fokus – auch bei den Lehrern – stärker auf die Dinge, die nicht an Schulen gelernt würden. Im Vordergrund stehe zu beschreiben, was die Schüler alles können, und nicht, was sie nicht können.

„Wenn wir uns plötzlich für das interessieren, was die Schüler können, bricht das bei 16- bis 18-Jährigen, die viele Jahre immer wieder bescheinigt bekommen haben, was alles schlecht ist, das Eis“, weiß Ralf Niebisch.

Schon bei der Entscheidung, ob man einen Jugendlichen annimmt, spiele die Jobmappe eine wichtige Rolle. Wenn man mit der Jobmappe arbeite, spreche man automatisch vor allem über die positiven Dinge, die Stärken der Schülerinnen und Schüler. Dieser grundsätzliche Ansatz sei gerade bei diesen „verhaltensoriginellen“ Schülern, wie man sie hier mit einer Prise Humor nennt, entscheidend. Denn mit ihrem Zeugnis könnten Schulverweigerer naturgemäß kaum punkten.

„Die meisten Schüler in den KSoB-Klassen haben dramatisch schlechte Zeugnisse. Da stehen oft nur Fünfen und Sechsen“, weiß Ralf Niebisch aus Erfahrung. Warum das so ist, ließe sich aber aus dem Zeugnis nicht ableiten. Zumal Fehlzeiten auf Abschlusszeugnissen nach der aktuellen Gesetzgebung nicht vermerkt werden dürften. Fehlzeiten könnten aber der Grund für die schlechten Noten sein. Sie sagten dann über das wahre Leistungsvermögen nichts aus.

Erprobung derJobmappe NRW am Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen-Buer: (v. l.) Lehrerin Isolde Tadler, Bildungsgangleiter Ralf Niebisch, Lehrerin Julia Kriegsmann

Die Arbeit mit der Jobmappe beginnt für die Schüler normalerweise schon, bevor das Schuljahr am Eduard-Spranger-Berufskolleg startet. Jugendliche, die sich anmelden, werden noch im laufenden Schuljahr zu verschiedenen Treffen am Berufskolleg eingeladen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt lernen sie dann das Portfolio-Instrument kennen. „Der Inhalt der Jobmappe wird vorgestellt, der Jugendliche bekommt sie auch schon. Wir erzählen, warum wir sie nutzen und auch welches Ziel mithilfe der Jobmappe in dem Jahr angegangen wird."

Die Jobmappe ist von da an Eigentum der Schüler, wird aber am Eduard-Spranger-Berufskolleg verschlossen verwahrt. So kann im späteren Unterricht bei Bedarf jederzeit darauf zugegriffen werden. Außerdem hat man die Erfahrung gemacht, dass die Jobmappe sonst schon mal verschwindet. „Wir reden über Schüler, die sich mit so etwas wie Ordnung oft schwertun", sagt Ralf Niebisch. „Was allerdings gut klappt, ist, dass die Jugendlichen den USB-Stick mitbringen, der standardmäßig zur Jobmappe gehört." Auf diesem Stick ist der gesamte Inhalt der Jobmappe abgelegt. Es zeige sich, dass diese digitale „Jobmappe für die Hosentasche" heute für viele jungen Menschen selbstverständlicher sei als eine analoge Mappe.

Der Einstieg in die Arbeit mit der Jobmappe fällt den meisten Schülern leicht, denn sie kennen dieses oder ein anderes Portfolio-Instrument wie den Berufswahlpass oft bereits aus der vorangegangenen Schulzeit, so die Erfahrung am Eduard-Spranger-Berufskolleg. In Zukunft will man bei den Zubringerschulen verstärkt darauf hinweisen, dass die Schüler bei der Anmeldung am Berufskolleg den Berufswahlpass mitbringen sollen. „Diese Schnittstelle müssen wir noch weiter optimieren", sagt Ralf Niebisch.

Für viele Schüler ist die Beschäftigung mit dem Thema persönliche Stärken und Interessen Neuland. „Ich habe vorher nicht drüber nachgedacht", gesteht Maximilian Rodenberg (17), der eine der KSoB-Klassen am Eduard-Spranger-Berufskolleg besucht.

Selbsteinschätzung überrascht

„Ich finde es manchmal überraschend, wie schlecht sich die Schüler einschätzen", sagt Lehrerin Julia Kriegsmann. „Wenn man da liest: Ich kann nichts, ich weiß nichts, denken wir oft: Was ist denn mit dem los? Wir nehmen die Schüler oft ganz anders wahr. Fragen Sie einen dieser Schüler: Was sind deine drei Stärken?, bekommen Sie keine Antwort. Wenn Sie nach den Schwächen fragen, fallen jedem sofort mindestens fünf ein."

Das entspricht nicht gerade dem Bild, das man aus den Medien hat, wo eher das Thema Selbstüberschätzung thematisiert wird: der berühmte Hauptschüler ohne Abschluss, der Bankkaufmann werden will oder gleich Astronaut. So etwas verzerre das reale Bild, meint Ralf Niebisch: „In Wahrheit halten sich die Schüler für schlecht, und können sich so auch nicht überzeugend bei einem Vorstellungsgespräch präsentieren. Das ist ein Thema, an dem man gerade mit der von der Jobmappe vorgesehenen Selbst- und Fremdeinschätzung sehr gut arbeiten kann."

Dabei zeige sich gerade in den Praktika oft sehr schnell, dass auch diese Jugendlichen ihre Qualitäten haben. Ein Lob des Arbeitgebers im Praktikum oder sein Vertrauen, wenn er dem Schüler zutraut, etwas selbstständig zu erledigen, sei für viele etwas vollkommen Neues. Schnell sehe der Jugendliche dann die Arbeit in einem ganz anderen Licht. So einfach ist das Umdenken in der Schule nach Erfahrung von Klassenlehrerin Isolde Tadler nicht unbedingt.

„Dafür ist die schulische Laufbahn zu lang gewesen und hat bei einigen innerlich einfach zu viel negativ bewirkt, als dass das im Berufskolleg einfach so von ihnen abfiele“, sagt Isolde Tadler. Die Arbeit mit der Jobmappe sei aber ein guter Ansatz, um den Lehrer aus der Rolle des nur Benotenden herauszunehmen und in die Rolle des Coachs zu versetzen.

Die Möglichkeit zur Selbst- und Fremdeinschätzung über die Jobmappe bietet nach der Erfahrung am Eduard-Spranger-Berufskolleg auch für die Arbeit an den sozialen Kompetenzen der Schüler einen guten Ansatzpunkt. Konfliktfähigkeit sei zum Beispiel ein Punkt, der nicht nur in der Zwangsgemeinschaft des Klassenverbundes gefragt ist, sondern auch beim Praktikum oder später im Job.

Unterstützung durch Schulsozialarbeiter

„Es ist nicht so, dass wir die rosarote Brille aufsetzen und nicht darüber reden, wo die Schüler nach Aufholbedarf haben“, sagt Ralf Niebisch. Auch am Eduard-Spranger-Berufskolleg „ticken“ ab und zu Schüler in Konfliktsituationen aus, weil sie nie gelernt haben, anders damit umzugehen. Aber das sieht man dann hier an dieser Schule als Aufgabe, an der man arbeiten muss. In vielen Fällen kann der Schulsozialarbeiter dann mithelfen, bei diesem persönlichen Schwachpunkt voranzukommen. Der Schulsozialarbeiter ist für die Schülerinnen und Schüler ständig ansprechbar und hat sein Büro im gleichen Trakt wie das Berufsorientierungsbüro.

Grundprinzip ist dabei Freiwilligkeit. Der Lehrer schickt den Schüler also nicht zum Sozialarbeiter, sondern empfiehlt ihm bei bestimmten Problemlagen, sich von dieser Seite helfen zu lassen. Natürlich kann auch der Schulsozialarbeiter nicht in allen Fällen Lösungen anbieten, er fungiert dann aber als Lotse, verweist an andere Stellen weiter; bei psychischen Problemen, etwa Depressionen, zum Beispiel an ein psychosoziales Kontaktzentrum.

Hauptziel der KSoB-Klassen ist die Vermittlung in eine Ausbildung. In Richtung welchen Berufes es gehen soll, ist normalerweise im Rahmen der Berufsorientierung vor dem Einstieg in die KSoB-Klasse bereits geklärt. Das Eduard-Spranger-Berufskolleg ist kaufmännisch ausgerichtet, in der Regel ist es hier also ein kaufmännischer Beruf. Eine Änderung des ursprünglichen Berufswunsches, oft durch die Erfahrung im Praktikum, kommt aber öfter vor. Die Palette der kaufmännischen Berufe ist breit und eine Umorientierung innerhalb des Berufsfeldes meistens möglich. „Wir versuchen immer, Kompromisse zu finden“, erklärt Ralf Niebisch. „Wenn ein Jugendlicher sagt, ich muss mehr ‚action‘ haben, ist er vielleicht im Lebensmitteleinzelhandel nicht richtig aufgehoben, aber im Baumarkt oder Gartenfachmarkt.“

Lehrer stimmen sich ab

In den Bildungsgängen am Eduard-Spranger-Berufskolleg ist die Arbeit mit der Jobmappe nicht einem bestimmten Fach zugeordnet. Im Fall der KSoB-Klassen ist es ohnehin so, dass die Lehrer jeweils eine Vielzahl von Fächern abdecken. Das ist auch für die Arbeit mit dem Portfolio-Instrument von Vorteil. Sie arbeiten als kleines Team und stimmen sich ab, wer welchen Part in der Arbeit mit der Jobmappe übernimmt.

Julia Kriegsmann ist zum Beispiel für Betriebswirtschaftslehre, Mathe – in diesem Bildungsgang immer mit engem Berufsbezug – und Deutsch, Isolde Tadler für Englisch und Politik zuständig. „Wir haben uns den Inhalt Jobmappe angesehen und entschieden, in welchem Fach sich welcher Teil idealerweise anbietet“, erklärt Isolde Tadler. „Um Bewerbungen kümmern wir uns logischerweise im Deutschunterricht. Als Vorbereitung darauf habe ich im Differenzierungsbereich aber schon mal einen kleinen Computerkurs gemacht.“

Die Erfahrung habe gezeigt, dass viele Schüler Probleme hätten, mit Programmen wie Word umzugehen. Also stehen im Unterricht zunächst Formatierungsübungen am Computer und Ähnliches auf dem Programm. „So können sie dann das, was sie im Deutschunterricht per Hand schreiben, auf den USB-Stick übertragen und die Bewerbung auch so gestalten, wie sie aussehen soll.“ Für Ilknur Cetin, die als KSoB-Schülerin auch mit der Jobmappe arbeitet, war das Neuland. „Jetzt zu wissen, wie man eine Bewerbung richtig formatiert – das ist total wichtig“, ist sie begeistert.

Mit Julia Kriegsmann erstellen die Schüler unter anderem Berufsprofile. So wird den Schülern klar, welcher Job für sie in Frage kommt und welcher nicht. Alle diese Ergebnisse werden nach und nach unter den jeweiligen Kapiteln in der Jobmappe dokumentiert. Die Jobmappe lagert im Raum neben der KSoB-Klasse, sodass die Schüler am entsprechenden Punkt des Unterrichts kurzfristig Zugriff auf sie haben. So kann die Jobmappe regelmäßig genutzt und durchgearbeitet werden.

Kein Selbstlernprogramm

„Die Jobmappe ist kein didaktisch auf die Jugendlichen abgestimmtes Selbstlernprogramm. Sie lebt davon, dass sie unter Anleitung der Lehrer mit Inhalt gefüllt wird“, macht Ralf Niebisch deutlich. Sie diene der Vorbereitung auf eine Ausbildung und diese Vorbereitung sei zum Teil sehr unterschiedlich.

Das System der Stärkenorientierung habe man am Eduard-Spranger-Berufskolleg zwar schon zuvor gekannt. „Es war aber nicht vernünftig eingebunden“, so Ralf Niebisch. „Jetzt gibt es mit der Jobmappe NRW einen roten Faden, der schrittweise durch das gesamte Schuljahr leitet. Für die Schüler ist nicht nur das Zeugnis am Ende des Schuljahrs wichtig, sie müssen in den zwölf Monaten, in denen sie hier sind, auch sehen, dass sie sich ihrem Ziel nähern. Wenn sie merken, dass die Mappe immer dicker wird und sie schrittweise weitere Kompetenzen hinzugefügt haben, ist das sehr hilfreich. Beispielsweise bieten die Europäischen Computerführerscheine die Möglichkeit, auf verschiedenen Niveaus Leistungen bescheinigt zu bekommen. Erfolgserlebnisse wie die bestandenen Zertifikatsprüfungen motivieren die Jugendlichen ungemein.“ Daneben sei ein gelungenes Praktikum sehr wichtig.

Dabei gilt am Eduard-Spranger-Berufskolleg der Grundsatz: Das beste Praktikum ist das, das der Schüler sich selbst besorgt hat. Bei der Suche nach einem Praktikumsplatz unterstützt das Berufskolleg den Schüler mit Info-Material für die Betriebe. Es sei sichergestellt, dass die Unternehmen von Anfang an in dem betreuenden Lehrer einen festen Ansprechpartner haben, an den sie sich bei Fragen oder Problemen direkt wenden können.

„Wir machen damit klar, dass für uns der Praktikumsplatz der ‚Lernort Betrieb‘ ist, und wir im Lernort Schule auf Feedback aus dem Praktikumsbetrieb angewiesen sind“, sagt Ralf Niebisch. Durch den Einsatz der Jobmappe NRW werden nahezu wertfrei Gespräche über die Ist-Stände der Qualifikationen, Kompetenzen und Vorerfahrungen mit den Jugendlichen ermöglicht bzw. erleichtert. Sie fördert eine stärkenorientierte Grundhaltung auch bei den Beratungsgesprächen im Beisein der Ausbilder im Praktikumsbetrieb, berichtet Ralf Niebisch von seinen Erfahrungen.

Das Eduard-Spranger-Berufskolleg hat festgestellt, dass die Betriebe die Jobmappe bisher nur zum Teil kennen. Besonders größere Ketten mit mehreren Standorten in der Region, haben damit aber schon ihre Erfahrungen gemacht. Sie kennen die Beurteilungsvordrucke in der Jobmappe, nutzen sie auch und es ist ihnen bewusst, dass der Jugendliche die Beurteilung für eine spätere Bewerbung verwenden soll. Werden in der Bewertung Themen angesprochen, die nicht praktikumsadäquat sind, sucht der betreuende Lehrer das Gespräch mit dem Betrieb und versucht, eine angemessene Bewertung zu erreichen. „Manchmal gehen die Betriebe von dem Standard des zweiten Lehrjahrs aus, zum Beispiel, wenn ein Praktikant noch nicht genügend bestimmte Produkte verkauft hat – das geht dann nicht“, gibt Ralf Niebisch ein Beispiel.

Persönliche Unterlagen

Im Allgemeinen sind die Bewertungen aber realistisch. „Die Bewertung, die ich bekommen habe, trifft genau auf mich zu. Und es gibt auch noch Dinge, die man verbessern könnte“, sagt zum Beispiel Maximilian Rodenberg. Bei Ilknur Cetin steht das Praktikum noch aus. Sie ist erst im Januar in die KSoB-Klasse eingestiegen, nachdem sie eine einjährige Einstiegsqualifizierung (EQ) in einem Lebensmittelhandel vorzeitig abgebrochen hatte. Aus der abgebrochenen Einstiegsqualifizierung hat sie gelernt, was sie nicht will. Die Lebensmittelbranche sei nichts für sie, sagt Ilknur Cetin. Sie hat sich jetzt selbst um einen Praktikumsplatz in der Textilbranche bemüht – und das sehr erfolgreich: Drei Zusagen hat sie bekommen und kann sich ihren Praktikumsplatz jetzt aus diesen Angeboten aussuchen.

Die Erfahrungen der Schüler aus dem Praktikum werden niedergeschrieben und ebenfalls in die Jobmappe aufgenommen. Und auch die Zielvereinbarungen aus den vierteljährlichen Förderplangesprächen, die am Eduard-Spranger-Berufskolleg Standard sind, landen in der Jobmappe. Inhalt der Förderplangespräche sind Lernverhalten, Selbsteinschätzung des Leistungsstandes in den einzelnen Fächern, Einschätzung der persönlichen Situation im Klassenverbund, Belastbarkeit, Unterstützungsbedarf usw. Für diese Förderplangespräche hat das Gelsenkirchener Berufskolleg einen eigenen Fragebogen entwickelt, der zur Vorbereitung des Gesprächs an die Schüler ausgegeben wird. Auch hier stellt der betreuende Lehrer der Selbsteinschätzung seine eigene Einschätzung gegenüber. Das Resultat des Gesprächs sind dann Zielvereinbarungen, die auf einzelne Fächer bezogen sein können oder auch auf allgemeine Kompetenzen wie Konzentrationsfähigkeit oder soziales Verhalten. „Interessant ist dann ein

Vergleich mit der Selbst- und Fremdeinschätzung beim Einstieg in die Klasse“, sagt Julia Kriegsmann. „Die Entwicklung der Schüler wird so sehr schön deutlich.“

Ilknur Cetin und Maximilian Rodenberg finden es hilfreich, dass sie mit der Jobmappe einen festen Sammelort für ihre Unterlagen haben. Das gilt zum Beispiel auch für Bewerbungen, die sie in ausgedruckter Form im Ordner 4 der Jobmappe in den beigefügten Klarsichthüllen und in dem entsprechenden Register und in digitaler Form auch auf dem USB-Stick archivieren.

Die digitale Form scheint heute schon an erster Stelle zu stehen. Die Lehrer am Eduard-Spranger-Berufskolleg beobachten bei den Schülern allgemein ein neues Verhältnis zur Archivierung von Informationen oder Wissen. So kommen viele Schüler heute ohne Taschen in die Schule. Schreibt der Lehrer etwas Wichtiges an die Tafel, wird das von einem immer größer werdenden Teil der Jugendlichen nicht mehr nur mitgeschrieben, sondern am Ende des Unterrichts einfach noch einmal mit dem Handy oder Smartphone abfotografiert. „Das ist für uns heute noch etwas irritierend“, gibt Ralf Niebisch zu, „vielleicht auch nicht uneingeschränkt gut, aber wir müssen einfach feststellen, dass sich da etwas wandelt.“

Eine Daten-Cloud im Internet, in der die persönlichen Daten aus der Jobmappe abgelegt sind und auf die man bei der Computerarbeit zugreifen kann, wäre vor diesem Hintergrund nach Vorstellung der Lehrer am Eduard-Spranger-Berufskolleg eine gute Idee – insofern die Datensicherheit gegeben ist.

Hilfe bei Professionalisierung

Aus der praktischen Arbeit heraus sind auch ein paar Anregungen für eine Weiterentwicklung der Jobmappe entstanden: „Was dem einen oder anderen Schüler helfen würde, sind Beispiele für Vorstellungsgespräche“, ergänzt Isolde Tadler. Da stelle sie bei den Schülern auch aufgrund ihrer schlechten Selbsteinschätzung doch eine große Verunsicherung fest. Viele würden mithilfe der Jobmappe die Bewerbung ganz gut meistern, wüssten aber nicht, welche Fragen in der Bewerbungsgesprächssituation auf sie zukämen. Manche hätten sogar förmlich Angst, dass sie bestimmte Fragen nicht beantworten könnten.

In der Summe sind Lehrer wie Schülerinnen und Schüler am Eduard-Spranger-Berufskolleg mit der Jobmappe NRW mehr als zufrieden. Ralf Niebisch macht klar, dass die Jobmappe nicht nur den Schülern hilft, sondern auch der Schule. „Der Bereich der Bildungsgänge im Übergang Schule – Beruf wird für die Berufskollegs immer wichtiger, das zeigt nicht zuletzt die gestiegene Zahl der entsprechenden Klassen am Eduard-Spranger-Berufskolleg. Die Jobmappe hilft dabei, uns in den Bildungsgängen im Übergangssystem weiter zu professionalisieren und stärkenorientiert zu arbeiten.“

ABSTRACT

Die Jobmappe NRW wird vom nordrhein-westfälischen Arbeitsministerium herausgegeben und seit 2008 umfassend in den Landesprogrammen und SGB II/III/VIII geförderten Maßnahmen zur Berufsvorbereitung und -ausbildung für junge Erwachsene von Bildungsträgern genutzt. Die Jobmappe kann aber auch in der Berufsvorbereitung an Berufskollegs gute Dienste leisten. Das ist das Ergebnis einer zweijährigen modellhaften Erprobung an 30 Berufskollegs, an der sich auch das Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen beteiligte. Die Ergebnisse der Jobmappen-Erprobung an Berufskollegs sind in den G.I.B.-Arbeitspapieren 46 „Die Jobmappe NRW – ein Portfolioinstrument zur individuellen Förderung in der Berufsvorbereitung am Berufskolleg“ zusammengefasst. Die Arbeitshilfe für Lehrkräfte wurde in Zusammenarbeit mit Lehrerinnen und Lehrern von sechs Berufskollegs erarbeitet und enthält Empfehlungen und Praxisbeispiele zur Einführung und zum Einsatz der Jobmappe NRW an Berufskollegs. Die Veröffentlichung kann über www.gib.nrw.de/service/veroeffentlichungen/arbeitspapiere als PDF-Version heruntergeladen als auch als gedruckte Broschüre bestellt werden.

ANSPRECHPARTNERINNEN IN DER G.I.B.

Christiane Siegel, Tel.: 02041 767-205, E-Mail: c.siegel@gib.nrw.de
Elisabeth Tadzidilinoff, Tel.: 02041 767-244, E-Mail: e.tadzidilinoff@gib.nrw.de

KONTAKT

Ralf Niebisch (Bildungsgangleiter)
Eduard-Spranger-Berufskolleg
Goldbergstraße 60, 45894 Gelsenkirchen
Tel.: 0209 40244310
E-Mail: eduard-spranger@gelsennet.de
Internet: www.eduard-spranger-bk.de

AUTOR

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

$E = mc^2$: Welche Formel wird benötigt für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity – $U = DE^2$?

Die eine Seite der Formel – Unity (Einheit)

Ein altes indianisches Sprichwort besagt, dass man eine Meile in den Mokassins eines anderen laufen muss, um diesen Menschen zu verstehen. Empathie ist eine Eigenschaft, die man braucht, um den anderen zu verstehen und sich in seine Lebenslage und Situation hineinzudenken. Auch der Psychologe Kurt Lewin (1969) argumentiert, dass eine authentische Begegnung mit einem anderen Menschen nur dann stattfinden kann, wenn man die Lebenswelt und die Interpretation der Lebensereignisse aus der Sicht des anderen versteht.

Ein Beispiel, wie ein empathisches Verständnis Menschen und ihre Begegnungen verbessern und bereichern kann, erlebte ich an einer Fachhochschule, in denen Studenten internationale Projektarbeit in einem Entwicklungsland leisteten. Ich erfuhr, dass eine blinde Person an einer geplanten zweiwöchigen Reise teilnehmen und beim Bau einer neuen Schule helfen sollte. Eigentlich konnte ich mir das gar nicht vorstellen und war besorgt um diese Person. Jedoch erzählte man mir, dass genau diese junge Frau auch schon vorher bei ähnlichen Projekten geholfen habe: Beim Bau der Schule war sie verantwortlich dafür, Sand in Eimer zu füllen, der zur Fertigung des Mörtels benutzt wurde. Sie erledigte diese Aufgabe trotz Schwierigkeiten mit großer Begeisterung 10 Stunden lang pro Tag. Ich traf auf einen behinderten Menschen, der trotz seiner Behinderung sich nicht davon abhalten ließ, anderen zu helfen. Ich traf auf eine Crew von Studenten, die ihre Behinderte Kommilitonin unterstützte und ihr half, diese Aufgabe zu erfüllen.

In traditionellen Zuwanderungsländern, wie Kanada, den USA und Australien, entwickelt man Empathie für die Lebenswelt des anderen Menschen und beteiligt sich an den Lebensereignissen des anderen Menschen trotz ethnischer, kultureller und religiöser Unterschiede. Man versteht den anderen Menschen aus dessen Kultur heraus: man zelebriert die Hochzeit des Sohns der indischen Nachbarsfamilie im Hindu Tempel, man feiert das chinesische Neujahrsfest im Februar und man nimmt Anteil am Ableben eines buddhistischen Freundes.

In seinem Projekt Les Invisibles (Die Unsichtbaren) arbeitet der Fotograf Arnaud Théval (2012) in Nantes, Frankreich, mit jungen Migranten aus einem unterprivilegierten verarmten Stadtteil und fordert sie auf, die Vorurteile, die die Einwohnerinnen und Einwohner gegen die Menschen in der Nachbarschaft haben, darzustellen. Gleichzeitig ermutigt er sie, sich selbst aus ihrer Sicht zu beschreiben und Charakteristiken aufzuzeigen, die für sie als Individuen typisch sind. Anhand der Beschreibung individueller Charakteristiken fertigt er Avatar-Masken an. Bekleidet mit diesen Avatar-Masken sieht man jetzt nicht mehr junge Migranten aus einem verarmten Stadtteil, sondern Menschen mit ihren individuellen Eigenschaften.

Der Mensch steht bei diesen drei Beispielen im Vordergrund, und nicht die individuellen Unterschiede, mit denen er oder sie sich von anderen Menschen unterscheidet.

Die andere Seite der Formel – Diversity (Vielfalt)

Im Fokus dieser Ausgabe des G.I.B.-Infos steht das Thema – Diversity oder Vielfalt. Als Thema hat Diversity in den zeitgenössischen Debatten in Deutschland und in Europa einen neuen Stellenwert erlangt: vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels gilt es gezielt, die Potenziale aller Menschen auf dem Arbeitsmarkt einzubringen und Strukturen und

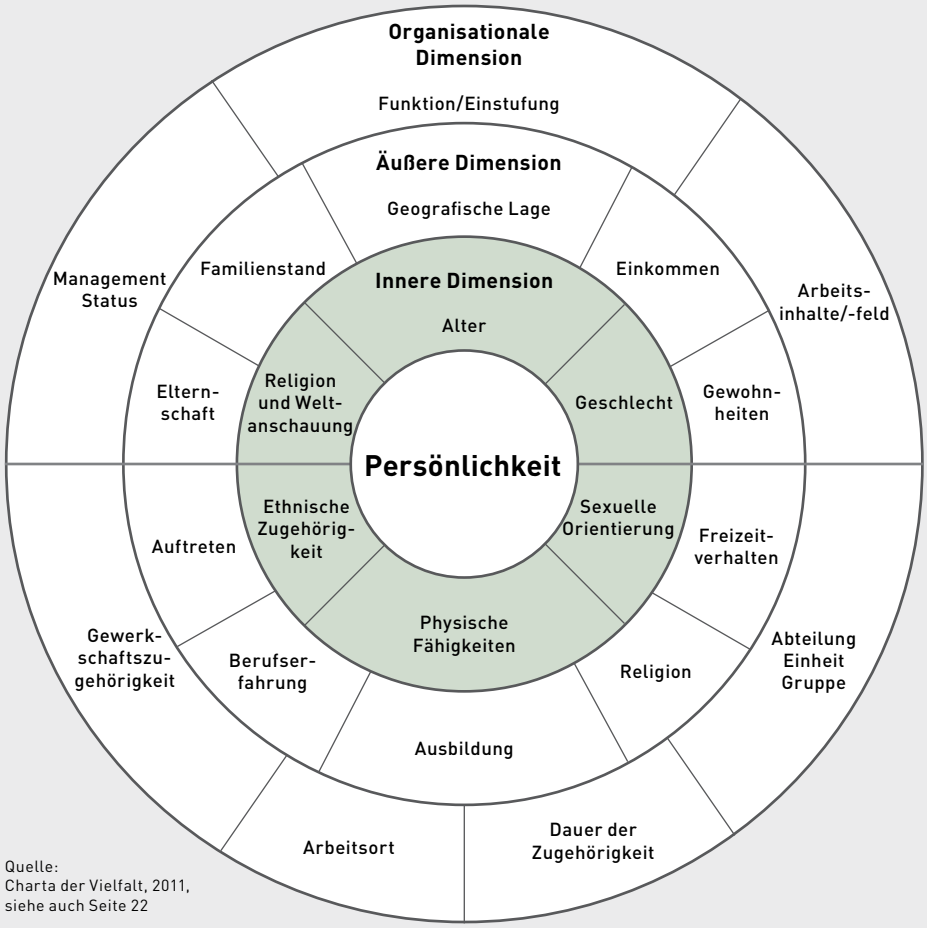
Arbeitsweisen zu schaffen, die ein höheres Engagement von Frauen, Migrantinnen und Migranten und Menschen mit unterschiedlichen physischen Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen und fördern. Gleichermaßen stellt die Freizügigkeit in Europa Deutschland und andere europäische Gesellschaften vor neue Herausforderungen: Bürgerinnen und Bürger, die nach Deutschland einwandern, müssen hier die Chance haben, sich einzuleben, ein neues Zuhause zu finden und ihre Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt einzubringen. Deutschland muss eine Willkommens- und Anerkennungskultur schaffen, um eine erfolgreiche Integration dieser neuen Bürgerinnen und Bürger zu erzielen. Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung, in Unternehmen, in kleinen und mittelständischen Betrieben und in gesellschaftlichen Einrichtungen soll dazu beitragen, eine solche Willkommens- und Anerkennungskultur zu einer gelebten Realität zu machen.

Dabei ist eine Beschäftigung mit der Thematik der Vielfalt keineswegs ein neues Phänomen in den Epochen der deutschen und europäischen Geschichte – denkt man daran, dass man sich bereits im Mittelalter mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen musste. Beispielsweise wurde Hildegard von Bingen (1098 – 1179), Äbtissin und Leiterin zweier Benediktinerkloster am Rhein, von einer anderen Äbtissin kritisiert, da sie nur Nonnen aus adligen Familien in ihr Kloster am Rupertsberg aufnahm. Später bei der Etablierung des Klosters Eibingen im Jahr 1165 änderte sie ihre Einstellung und nahm Nonnen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten auf. Die Ausstellung „Zerstörte Vielfalt. Berlin 1933 – 1938“ setzte im letzten Jahr ein Mahnmal für die Unterdrückung und Zerstörung einer heterogenen Gesellschaft, der Menschen unterschiedlicher Nationalität, Herkunft, Religion und sexueller Orientierung zum Opfer fielen. Gastarbeiter, die in den 1960er Jahren aus Spanien, Italien und der Türkei nach Deutschland einwanderten, forderten die deutsche Aufnahmegesellschaft heraus, sich mit dem Umgang von Vielfalt auseinanderzusetzen.

Was bedeutet Diversity?

Diversity, vom Lateinischen Diversitas, bedeutet Vielfalt, Unterschiedlichkeit und Mannigfaltigkeit und bezieht sich in diesem Kontext auf die Heterogenität der Belegschaft in einer Organisation oder der Mitglieder einer Gesellschaft hinsichtlich personenbezogener Identitätsmerkmale, Lebensstile und Arbeitsformen. In der folgenden Grafik (Charta der Vielfalt, 2011) werden die unterschiedlichen Dimensionen von Vielfalt illustriert:

Abb. 1: Diversity-Dimensionen



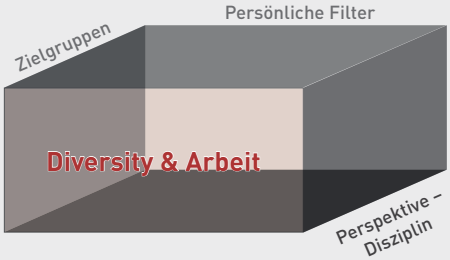
Quelle:
Charta der Vielfalt, 2011,
siehe auch Seite 22

Menschen unterscheiden sich voneinander auf drei verschiedenen Ebenen – der inneren Ebene, der äußeren Ebene und der organisationsbezogenen Ebene. Unveränderbare Charakteristiken des Menschen bilden den inneren Kern, und stellen dar, wie Menschen sich voneinander unterscheiden aufgrund ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer physischen Fähigkeiten, ihrer Nationalität und ethnischen Herkunft, ihrer Religion und Weltanschauung sowie ihres Alters.

Darüber hinaus entsteht Vielfalt durch die äußeren Eigenschaften eines Menschen, einschließlich seines geografischen Wohnsitzes und Lebensmittelpunkts, seines Familienstands und Einkommens, seiner Gewohnheiten, Ausbildung und Berufserfahrung, seiner sozialen Herkunft, seines Auftretens und seiner Hobbys. Im Gegensatz zu den Charakteristiken auf der inneren Ebene, verändern sich die Eigenschaften auf der äußeren Ebene im Laufe des Lebens. Auf der organisationsbezogenen Ebene unterscheiden sich Menschen im Hinblick auf ihr Arbeitsfeld, ihre Funktion, ihre Abteilung, ihren Arbeitsort, ihren Managementstatus, die Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb und ihre Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft.

Diversity und Diversity Management sind multidimensionale Konzepte oder auch Querschnittsthemen, die mit einem ganzen Gefüge von Ideen verbunden sind. Diese Assoziationen können grafisch vereinfacht im Modell eines Würfels dargestellt werden. Das Würfelmodell baut auf den Grundgedanken auf, dass man einen Aspekt von Diversity nicht in Isolation betrachten kann, sondern immer in Verbundenheit und im Zusammenhang mit anderen Aspekten. Indem man alle Seiten des Würfels im Auge behält, gewinnt man eine ganzheitliche Perspektive von Diversity in allen ihren unterschiedlichen Facetten und kann so Handlungen einleiten, die eine positive ganzheitliche Auswirkung haben.

Abb. 2: Multidimensionales Konzept



Die sechs Seiten des Würfels bestehen aus persönlichen Filtern, Zielgruppen, Disziplinen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Diversity in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung.

Persönliche Filter

Persönliche Filter sind Vorurteile oder stereotype Einstellungen, die bewusst und unbewusst in einem jeden Menschen ruhen. Vorurteile entstehen zum einen aus der persönlichen Lebensbiografie eines jeden Menschen und zum anderen aus der Evolution des menschlichen Gehirns und der daraus resultierenden instinktiven Verhaltensweisen.

Psychologische Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass Menschen spontane Sympathien für andere Menschen entwickeln, die ihnen ähnlich sind. Eine solche Einstellung kann dazu führen, dass Unternehmen bei der Personaleinstellung nicht das ganze Spektrum der Bewerberinnen und Bewerber für eine Stelle in Betracht ziehen. Sie filtern vielmehr diejenigen Bewerberinnen und Bewerber aus der engeren Wahl, die keine Ähnlichkeit mit der existierenden Belegschaft haben, und das obwohl diese Bewerberinnen und Bewerber durchaus die nötigen Qualifikationen für die Stelle haben. Diese Vorurteile gegenüber Menschen, die anders sind und andere Charakteristiken haben als man selbst, kann zur Etablierung von Monokulturen in Betrieben führen.

Wissenschaftler wie Edward de Bono (1990) und Richard Florida (2002) weisen allerdings darauf hin, dass heterogene Gruppen Probleme kreativer und innovativer lösen als homogene Gruppen. Um Vorurteile gezielt abzubauen, muss man sich über seine eigenen persönlichen Filter bewusst sein. Beispielsweise hat die Werbeagentur Ogilvy & Mather (2004) mit der Kampagne für die Seife Dove gezielt darauf gesetzt, stereotype Einstellungen gegenüber Frauen abzubauen. Im Vergleich zu vielen anderen Werbekampagnen für Kosmetikprodukte für Frauen zeigte Dove nicht länger unrealistische klischeehafte Frauenmodels, sondern realistische Frauen aller Altersgruppen mit „unverfälschtem“ Aussehen.

Zielgruppen

Diversity Management nimmt bestimmte Zielgruppen in den Fokus, einschließlich Frauen, Menschen mit Behinderungen, Migrantinnen und Migranten, ältere Men-

schen und Menschen mit einer homosexuellen Orientierung. Eine gleichberechtigte Partizipation am gesellschaftlichen Leben und am Arbeitsmarkt soll für diese Zielgruppen gewährleistet werden. Ausgrenzungen und diskriminierendes Verhalten gegenüber diesen Zielgruppen sollen sanktioniert werden, wie festgelegt in verschiedenen Gesetzesregelungen auf EU-Ebene und im deutschen Recht (e. g., Charter of Fundamental Rights of the European Union, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG).

Disziplinen

Diversity kann aus der Perspektive verschiedener akademischer Disziplinen beleuchtet und kritisch untersucht werden. Beispielsweise sieht der Betriebswirt aus einer rein ökonomischen Perspektive Diversity Management als eine Investition in das Humankapital des Unternehmens. Aus dieser Sichtweise liegt die Rendite einer vielfältigen Belegschaft in der Möglichkeit, neue Produkte zu entwickeln, neue Märkte zu erschließen und die Kreativität und Innovationskapazität im Unternehmen zu fördern. Ein Gastronom sieht in der Vielfalt unterschiedlicher kulinarischer Traditionen die Chance, neue Rezepturen aufzubauen und Elemente aus verschiedenen nationalen Esskulturen miteinander zu verbinden.

Der Trend der Fusion Cuisine (Fusionsküche), die in Kalifornien in den 1980er Jahren entstanden ist, hat seitdem auch Einfluss in Europa gewonnen, mit dem österreichischen Kochgenie Wolfgang Puck.Musikwissenschaftler sehen in der Vielfalt und Mischung unterschiedlicher kultureller Musikrichtungen eine Bereicherung: beispielsweise, ist Zydego im Süden der USA aus einer Kombination von afro-amerikanischen musikalischen Einflüssen und der musikalischen Tradition der französisch-sprachigen Bewohner von Louisiana (Cajuns) entstanden.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen beziehen sich auf die Gesetzesregelungen, die Strukturen und Prozesse, die die gleichberechtigte Partizipation der Zielgruppen am sozialen, politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben der Gesellschaft fördern. Die oben identifizierten Gesetze wie dass AGG und die Anti-Diskriminierungsdirektiven der EU schaffen die rechtliche Grundlage für eine Gleichbehandlung der Mitglieder dieser Zielgruppen. Außerdem unterstützen Selbstverpflichtungen von öffentlichen Institutionen und Unternehmen in der Form von nationalen europäischen Charta-Initiativen die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger.

2006 schlossen sich BP Europe SE, Daimler, die Deutsche Bank und die Deutsche Telekom zusammen und initiierten die Charta der Vielfalt in Deutschland. Die Charta der Vielfalt stieß auf hohe Resonanz: Mittlerweile ist die Charta der Vielfalt von 1.700 Unternehmen und öffentlichen Institutionen unterzeichnet wurden (2013). Die Charta der Vielfalt sieht in der Anerkennung, Wertschätzung und Förderung von Vielfalt einen wichtigen Dynamo für ein florierendes Wirtschaftsleben und für eine soziale Gemeinschaft.

Gesetzliche Rahmenbedingungen sind eine Seite der Medaille, die gelebte Realität einer echten Willkommens- und Anerkennungskultur ist die andere Seite. Der Begriff der Willkommens- und Anerkennungskultur wird in diesem Zusammenhang nicht nur im Hinblick auf die Öffnung von gesellschaftlichen Institutionen für Migrantinnen und Migranten benutzt, sondern bezeichnet in diesem Kontext die offene, freundliche Hilfsbereitschaft gegenüber allen Menschen, die sich vom Mainstream unterscheiden:

> „Der Begriff Willkommenskultur wird im Hinblick auf seine nahezu inflationäre Anwendung häufig als ‚unscharf' oder als ‚Modewort'" kritisiert. Der Integrationsforscher Friedrich Heckmann verteidigt die bestehende Begriffsvielfalt und spricht von einer „sinnvollen Unschärfe", die es ermöglicht, den Begriff „in unterschiedlichen Kontexten milieugerecht produktiv anzuwenden: beim Bundesverband der Deutschen Industrie wie im Fußballverein oder in einer Stadtverwaltung … (IQ Fachstelle Diversity, 2013).

In seinem Buch Jihad vs. McWorld weist der US-Politikwissenschaftler Benjamin Barber (1995) auf die Gefahr einer sich mehr und mehr polarisierenden Gesellschaft hin, in der eine globale wirtschaftliche Elite zersplitterten kulturell und religiös geprägten regionalen Gruppen gegenübersteht und in der eine gemeinsame Gestaltung einer demokratischen Gesellschaft nicht möglich erscheint. Weder der Rückzug in ethnisch isolierte Enklaven noch die Identifikation mit der durch Globalisierung entstandenen elitären Gruppen sind seiner Meinung nach konstruktive Ansätze, um ein gemeinsames Miteinander

CHARTA DER VIELFALT

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.
Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.
Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt" in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.
Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

IM RAHMEN DIESER CHARTA WERDEN WIR

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

(Charta der Vielfalt, 2011)

erfolgreich zu gestalten. Abgrenzungen der wirtschaftlichen Elite sowie soziale Ausgrenzungen gegenüber bestimmten ethnischen Gruppen, Parallelgesellschaften und ethnische Enklaven unterminieren den demokratischen Prozess.

Eine lebendige Demokratie braucht ein aktives Engagement aller Bürgerinnen und Bürger. Eine Willkommens- und Anerkennungskultur zu schaffen, ist deshalb ein wesentlicher Baustein für eine aktive lebendige Demokratie, die die soziale, kulturelle, politische und wirtschaftliche Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger ins Auge fasst und ermöglicht.

Diversity im Unternehmen und in öffentlichen Institutionen

Diversity Management in einem Unternehmen bezieht sich auf eine unternehmensweite Strategie, die die Vielfalt der Belegschaft als Vorteil sieht und organisatorische Strukturen und Prozesse etabliert, um die Vielfalt der Belegschaft gezielt zu fördern:

> „Diversity Management ist Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie. Ein Diversity Management greift personelle Vielfalt als Chance auf, um sie bewusst und produktiv zu fördern … Damit schaffen Organisationen ein Umfeld, in dem die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur akzeptiert, sondern anerkannt, wertgeschätzt und gefördert wird." (Kutzner & Röhrl, 2012, p. 13)

Ein erfolgreiches Diversity Management in Unternehmen kann entscheidende Vorteile für ein Unternehmen generieren, und zur Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes auf nationaler und internationaler Ebene beitragen. Eine heterogene Belegschaft und multikulturell zusammengesetzte Teams können die Kreativität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens fördern. Gleichermaßen können Betriebe mit den Zielgruppen des Diversity ihren Bewerberpool erweitern. Eine bessere Kundenorientierung ist gewährleistet, da die unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb sich gezielt auf eine spezifische Kundengrup-

pe einstellen können. Die internationale Expansion eines Unternehmens wird realisiert und umgesetzt durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit den jeweiligen internationalen Märkten auskennen. Zudem kann ein erfolgreiches Diversity Management die Reputation eines Unternehmens verbessern und die Attraktivität des Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber steigern.

DAS ANDERE ELEMENT DER FORMEL – EMPATHIE

WALK A MILE IN MY SHOES'

If I could be you, if you could be me
For just one hour
If we could find a way to get inside
Each other's mind

If you could see you through my eyes
Instead your ego
I believe you'd be, I believe you'd be surprised to see
That you've been blind

Walk a mile in my shoes
Walk a mile in my shoes
Yeah, before you abuse, criticize and accuse
Walk a mile in my shoes ....

Elvis Presley

Es gibt bereits Beispiele guter Praxis und Initiativen, die eine Willkommens- und Anerkennungskultur unterstützen, wie die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltungen Berlin und München und die vielen Initiativen zur Umsetzung von Vielfalt in Betrieben, wie bei IKEA, Daimler oder der Deutschen Telekom, demonstrieren.

Dennoch gibt es in Deutschland noch immer Ausgrenzungen im Hinblick auf die Zielgruppen des Diversity Managements: Beispielsweise berichtet Dr. Elizabeth Kelan (2012) in ihrem Buch „Rising Stars. Developing Millennial Women as Leaders", noch immer von einer aktiven Ausgrenzung von Frauen in den höheren Führungsebenen: Problematisch für Frauen sind immer noch stereotype Einstellungen, die Frauen primär in der Rolle der Mutter porträtieren und nicht in der Rolle aktiver Führungspersönlichkeiten bei der Arbeit.

Kelan (2012) weist darauf hin, dass es zudem wenig authentische Rollenmodelle für Frauen in Führungspositionen gibt. Außerdem, herrscht zeitweise die Erwartung, dass Frauen den Führungsstil ihrer männlichen Kollegen übernehmen. Frauen verfügen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen nicht über ausgedehnte professionelle Netzwerke, in denen sie durch die Unterstützung von Mentorinnen und Mentoren ihren beruflichen Aufstieg gezielt vorantreiben können. Oftmals können Frauen auch nicht von einer betrieblichen Weiterbildung profitieren, wenn sie flexibel arbeiten und eine Familie betreuen – der „Mummy Track" wird ihnen auch aus dieser Sicht zum Verhängnis. Gemäß Eurostat erhielten Frauen für die gleiche Leistung geringere Gehälter als ihre männlichen Kollegen, mit einer Gehaltslücke von 17.1 % in Europa (2011).

Der Migration Policy Index – MIPEX (2013), der die Integrationspolitik in 31 verschiedenen Ländern Europas bewertet und vergleicht, bestätigt, dass Deutschland im internationalen Vergleich unter dem europäischen Durchschnitt liegt hinsichtlich der Gleichstellungspolitik und Antidiskriminierung – hier liegt Deutschland auf Rang 22 von 31.

In Bezug auf die Ausgrenzung von Migrantinnen und Migranten in Deutschland zitiert Dr. Naika Foroutan (2013) von der Humboldt Universität eine Studie der Universität Münster (2010), die zu dem Resultat kam, dass Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Dänemark, den Niederlanden, Frankreich und Portugal die negativste Einstellung zu nicht christlichen anderen Religionen hat. In einer weiteren Studie des Deutschen Institutes für Menschenrechte sprechen sich 21,4 % der Deutschen gegen die Zuwanderung von Muslimen nach Deutschland aus (Foroutan, 2013).

Ratna Omidvar (2014), Präsidentin des Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC), einem regionalen Förderverein für die Eingliederung von Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt, beobachtete beim IQ-Kongress 2014 in Berlin, dass es bereits viele interessante und erfolgreiche Praxisbeispiele in Deutschland gibt, um eine Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung von Vielfalt zu erreichen. Allerdings beschrieb Omidvar (2014) die grundlegende Herausforderung, die Deutschland bei der Umsetzung einer Willkommens- und Anerkennungskultur meistern muss, sei die Veränderung in der Einstellung und Haltung gegenüber dem „andersartigen" Menschen.

Wenn die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur eine technische Aufgabe wäre, wie der Autobau oder der Maschinenbau, dann hätte Deutschland

schon längst eine solche Kultur professionell und flächendeckend umgesetzt, meint Omidvar (2014). Doch die Auseinandersetzung mit Vielfalt ist keine Aufgabe, die systematisch abgearbeitet und technisch umgesetzt werden kann. Bei der Umsetzung von Vielfalt und der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur geht es um eine innere Bereitschaft, sich für das Neue zu öffnen, dessen Wert zu erkennen und das Neue zu fördern.

Dr. Petra Köppel (2013) stellt in ihrer Analyse der DAX 30-Unternehmen fest, dass ein rationaler wie auch ein emotionaler Zugang zur erfolgreichen Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen notwendig ist. Die Bereitstellung von interkulturellen Schulungen sind gute unterstützende Maßnahmen in der Umsetzung von Diversity Management, jedoch kann eine innere Haltung gegenüber Andersartigkeit nicht verordnet werden. Die Umsetzung von Diversity Management beruht ausschlaggebend auf der Motivation und dem positiven Vorleben einer neuen Offenheit seitens der Führungskräfte:

> „Die Vorbildfunktion des Topmanagements wird als wichtigstes Element beim Einbezug von Führungskräften gesehen. Obere Führungskräfte sollen und müssen als Vorbilder agieren. Dabei lautet die Erkenntnis „vorleben statt verordnen"... Ein Vorbild spricht rational, vor allem aber emotional an." (Köppel, 2013, p. 11)

Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, dass es ein Umdenken, eine Änderung der inneren Haltung bedarf, um die Potenziale einer vielfältigen Gesellschaft und einer vielfältigen Belegschaft in Organisationen und Betrieben entscheidend zu fördern. Brodbeck et. al. (2002) nimmt in diesem Zusammenhang Bezug auf die GLOBE-(Global Leadership and Organisational Effectiveness)-Studie, die eruiert, inwieweit kulturelle Werte das Verhalten von Führungskräften in deutschen Organisationen und Unternehmen beeinflussen. Die GLOBE-Studie bestätigt, dass deutsche Manager in ihrem Führungsstil einen hohen Grad an Leistungsorientierung und Bestimmtheit zeigen. Brodbeck et. al. (2002) argumentiert, dass eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management in Organisationen aber einer verstärkten Humanorientierung bedarf, die gekennzeichnet ist von Empathie, Freundlichkeit und dem Freiraum zu lernen.

Der Schlüssel für die Freisetzung der Potenziale eine vielfältigen Gesellschaft und einer Vielfalt im Unternehmen liegt anscheinend gemäß der Wissenschaft und der Praxis in der Empathie und der Humanorientierung.

Eine kurze Vorschau zur Artikelserie – Diversity

Die folgende Serie von Artikeln und Experten-Interviews beschäftigt sich mit unterschiedlichen Facetten von Diversity und Diversity Management, die im „Würfel"-Modell dargestellt wurden: In Bezug auf die Dimension der persönlichen Filter erklärt Professor Dr. Jens Förster von der Universität Amsterdam, welche psychologischen Dynamiken zur Entstehung von Vorurteilen beitragen und welche Methoden und Maßnahmen angewandt werden können, um Vorurteile gezielt abzubauen.

Mit den Beiträgen von Professor Dr. Lesleyanne Hawthorne, Universität Melbourne (Australien), und Maryse Boucher, Manager, Multilingual Services, Stadt Toronto (Kanada), lenken wir den Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zur Ausgestaltung von Vielfalt. In diesem Zusammenhang untersuchen wir Beispiele guter Praxis in traditionellen Zuwanderungsländern. Dr. Hawthorne gibt einen Einblick in die Prozesse und Strukturen zur Fachkräftesicherung im australischen Gesundheitswesen und in die erfolgreiche Integration von Fachkräften in die australische Gesellschaft. Exemplarisch für die interkulturelle Öffnung der Stadt Toronto ist die Einrichtung von Multilingual Services, dem Einsatz von Interpretation und Übersetzungshilfen in über 180 Sprachen, die die Kommunikation zwischen Institutionen der öffentlichen Verwaltung und Zuwanderern erheblich erleichtert und der Integration in die kanadische Gesellschaft dient.

Die beiden weiteren Artikel befassen sich mit der Dimension – Diversity und Arbeit – und beschäftigen sich mit der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in einem Unternehmen und in Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Im Artikel – Diversity im Unternehmen – wird dargestellt wie Ford Germany/Europe als Großunternehmen, Kai Teckentrupp als mittelständischer Betrieb und die IHK Köln die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft nutzen und ein wertschätzendes Betriebsklima fördern. Der Servicedienstleister in der Ausländerabteilung der Stadt Köln und das Ressort Zuwanderung und Integration der Stadt Wuppertal berichten über ihre Erfah-

rungen und Erfolge in der Koordination von Dienstleistungen für Migrantinnen und Migranten aus einer Hand (One-Stop Shop) und der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur.

Professor Dr. Anna Triandafyllidou, vom European Diversity Institute, beleuchtet Diversity Management aus europäischer Sichtweise mit dem Accept Pluralism Projekt. Mit dem Accept Pluralism Projekt kann man den Puls der deutschen und anderer europäischer Gesellschaften im Hinblick auf den Grad von Toleranz gegenüber ethnischen Minderheiten und Migrantinnen und Migranten nehmen und Handlungsansätze zu einem höheren Grad von Toleranz identifizieren.

Staatssekretär Thorsten Kulte, im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales, erörtert die landespolitischen Strategien und Ziele in NRW im Hinblick auf eine Förderung von Vielfalt in der Gesellschaft und ihren verschiedenen Institutionen.

Die nächste Ausgabe des G.I.B.-Infos wird sich unter anderem dem Thema der „inneren Haltung gegenüber Vielfalt (der Empathie und Humanorientierung)“ widmen. Zudem werden zielgruppenspezifische Aspekte des Diversity Managements vorgestellt und diskutiert (e. g., Frauen in der Chefetage).

REFERENZEN

- Barber, B. (1995). Jihad vs. McWorld. How Globalism and Tribalism are Reshaping the World. New York, NY: Ballantine
- Brodbeck, F. C. et. al. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. The Academy of Management Executive, 16(1). pp. 16 – 30
- Charta der Vielfalt (2011). http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html
- de Bono, E. (1990). Six Thinking Hats. London: Penguin Books
- Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York, NY: Basic Books
- Foroutan, N. (2013). Identity & (Muslim) Integration in Germany. Washington, D. C.: Migration Policy Institute
- IQ Fachstelle, Diversity Management (2013). Willkommens- und Anerkennungskultur Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen, Arbeitspapier 02/2012. München: IQ Fachstelle
- Index on Integration and Migration, Migration Policy Index. http://www.mipex.eu
- Kelan, E. (2012). Rising stars. Developing millennial women as leaders. New York, NY. Palgrave Macmillan
- Kutzner, E. & Röhrl, G. (2012). Diversity Management. Vielfalt entdecken, nutzen und fördern. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund. Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund
- Köppel, P. (2013). Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den Dax 30-Unternehmen, Schwerpunkt: Führungskräfte. Synergy Consult
- Lewin, K. (1969). Principles of topological psychology (Deutsch: Grundlagen der topologischen Psychologie). Bern, Schweiz: 1969
- Omidvar, R. (2014). Kann Deutschland sich einen Ruf als geeignetes Ziel für Immigranten erarbeiten?“ Rede im Panel 2: Deutschland – wie sehen uns die anderen? IQ Fachkongress 2014 Berlin
- Ogilvy & Mather (2004). http://www.dove.us/social-mission/campaign-for-real-beauty.aspx
- Théval, A. (2012) www.arnaudtheval.com

AUTORIN

Dr. Hildegard Logan
Tel.: 02041 767-149
E-Mail: h.logan@gib.nrw.de

„Kulturelle Identität zu bilden, zu behalten und in die Gesellschaft einzubringen, ist eine Bereicherung“

Seit Dezember 2013 ist Thorsten Klute neuer Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich der Integration. Besonders die Willkommens- und Anerkennungskultur auf Landesebene liegt ihm am Herzen. Sein Credo: Zuwanderung, auch die viel diskutierte aktuelle aus Südosteuropa, ist eine große Chance und schon in der Vergangenheit immer eine Erfolgsgeschichte gewesen. Auch privat zeigt Thorsten Klute, dass ein Leben mit zwei Kulturen funktionieren kann: Seine Frau ist Polin, die beiden Kinder wachsen zweisprachig auf.

G.I.B.: Was ist Ihr persönlicher Zugang zu Integration und Diversity?

Staatssekretär Thorsten Klute: Da gibt es meine berufliche Erfahrung und den privaten Bereich: Beruflich war ich neun Jahre lang Bürgermeister von Versmold, einer kleinen Industriestadt in Ostwestfalen, einem wichtigen Standort der Lebensmittelindustrie. Die Stadt war und ist sehr stark von Zuwanderungen geprägt und hat, wie viele kleine und große Städte in unserem Land auch, davon profitiert. Wir haben sehr intensiv an der Integration und Teilhabe vor Ort gearbeitet, zum Beispiel ein Integrationslotsen-Modell aufgebaut und in Kooperation mit fünf weiteren Kleinstädten und dem Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands (CJD) bundesweit ein Modell für Integration in Kleinstädten, „DiverseCity“ genannt, entwickelt.

Dann gibt es den persönlichen Zugang zum Thema: Ich selbst bin Ur-Westfale, meine Frau ist Polin. Ich spreche selbst polnisch, unsere Kinder wachsen zweisprachig auf und haben – wenn Sie so wollen – einen Migrationshintergrund.

G.I.B.: Sie haben zusammen mit Ihrer Frau sogar einen Reiseführer über Krakau geschrieben.

Staatssekretär Thorsten Klute: Ich habe in Polen an einer privaten Sprachschule ein Semester Polnisch gelernt und nebenbei als Stadtführer deutschsprachige Touristen durch den jüdischen Stadtteil Kazimierz in Krakau geführt. Meine Frau kommt aus der Region Krakau und hat dort Pädagogik und Kunst studiert. Wer damals einen deutschsprachigen Reiseführer über Krakau suchte, wurde kaum fündig. Aus diesen Erfahrungen haben meine Frau und ich dann später den Reiseführer geschrieben.

G.I.B.: Welche Situation haben Sie als Bürgermeister vorgefunden und was haben Sie in Versmold und im DiverseCity-Netzwerk beim Thema Vielfalt bewegt?

Staatssekretär Thorsten Klute: In Versmold leben Menschen aus 70 bis 80 verschiedenen Staaten. Die größten Bevölkerungsgruppen waren seit den 1960er Jahren traditionell in der Fleischindustrie die Spanier, später auch Menschen aus Italien, Portugal, Polen, dem früheren Jugoslawien und der Türkei. Seit Mitte der 1980er Jahre hat sich das in Richtung Mittel- und Osteuropa verschoben. Wie in anderen Städten auch sind aktuell viele Zuzüge aus Rumänien und Bulgarien zu verzeichnen. Die Besonderheit ist aber, dass Polinnen und Polen heute die stärkste ausländische Bevölkerungsgruppe darstellen. Die Situation, die ich bei meinem Amtsantritt vorfand, war die, dass die verschiedenen Bevölkerungsgruppen gut und nachbarschaftlich miteinander lebten, es aber, was die Teilhabe anging, noch Verbesserungsbedarf gab. Ein Teil der Migrantinnen und Migranten lebte eher am Rand der Gesellschaft.

Versmold bearbeitete im Rahmen des DiverseCity-Projekts das Thema der sogenannten „Aufnahmegesellschaft“. Wir wollten der Versmolder Gesellschaft vor Augen führen, welche Bedeutung Zuwanderung für die Entwicklung ihrer Region in der Vergangenheit hatte und in der Zukunft haben wird. Diese Erkenntnis wurde vor allem von den Geschäftsführern der großen Firmen, meisten Familienunternehmen, in den Prozess eingebracht. Ihre Botschaft war: Wenn unsere Vorfahren in den 1960er, 1970er Jahren diese Arbeitskräfte nicht gefunden hätten, hätten wir vor der Wahl gestanden, das Werk hier zu schließen und abzuwandern oder aber nicht mehr zu wachsen und am Markt unbedeutend zu werden. Man hatte sich also dafür entschieden, Arbeitskräfte aus dem Ausland zu akquirieren, und das hat die Stadt stark gemacht.

Staatssekretär Thorsten Klute,
Ministerium für Arbeit, Integration und
Soziales des Landes NRW

Wir organisierten dann im Rathaus spannende Diskussionen wie: Christentum und Islam, Schwestern oder Gegner? Und der Rathaussaal war voll. Man glaubt gar nicht, wie viele Menschen man mit interreligiösem Dialog bewegen kann.

Integrationsaspekte wurden auch in Städtepartnerschaften mit eingebracht, weil wir festgestellt haben, dass sich Menschen, die vielleicht schon Jahrzehnte hier leben, bisher aber am gesellschaftlichen Leben kaum teilnehmen, sich sehr engagieren, wenn es um eine Partnerschaft mit einer Stadt aus ihrem Herkunftsland geht. Datenauswertungen in Versmold ergaben, dass die meisten spanischen Zuwanderer aus Galizien kamen. Eine Partnerschaft mit einer galizischen Stadt lag also nahe, und wir entschieden uns für Tui, an der Grenze zu Portugal gelegen. Eine serbische Partnerstadt gibt es inzwischen auch, und man kann sagen, das Konzept geht auf: Menschen, die sich bisher weniger in der Stadt engagiert hatten, traten in den Mittelpunkt. Die Gründung eines spanischen Fußballvereins entfachte eine Diskussion über die Sinnhaftigkeit solcher Vereinsgründungen. Sollten die Spanier nicht lieber unter dem Dach der alteingesessenen Vereine spielen? Man ist also an die Stadt herangetreten und hat gefragt, ob das zu unserem Konzept passt oder nicht. Wir meinten ja. Denn kulturelle Identität zu bilden, zu behalten und in die Gesellschaft einzubringen, ist eine Bereicherung.

G.I.B.: Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus Ihrer Arbeit als Bürgermeister in Ihre neue Aufgabe mit?

Staatssekretär Thorsten Klute: Ganz klar: Integration gelingt vor Ort. Die Frage, ob sich Menschen, die neu zu uns kommen, hier heimisch fühlen, wird vor allen Dingen in der Kommune beantwortet. Deshalb ist es ganz entscheidend, welche Leistungen die Kommunen vor Ort erbringen können. Das hat mit ihrer Finanzausstattung zu tun, aber auch damit, wie kommunal die staatlich übergeordneten Institutionen denken – zum Beispiel Ministerien. Deshalb setzen wir hier in Nordrhein-Westfalen mit unserem Teilhabe- und Integrationsgesetz und den kommunalen Integrationszentren gerade auch bei den Kommunen an.

G.I.B.: Wie schätzen Sie insgesamt die Bedeutung des 2012 verabschiedeten „Teilhabe- und Integrationsgesetzes“ ein?

Staatssekretär Thorsten Klute: Das Gesetz ist ein Meilenstein für unser Land. In NRW leben 4,2 Mill. Menschen mit Migrationshintergrund. Unser Land nimmt als größtes Bundesland circa ein Fünftel aller Zuwanderer auf, die nach Deutschland kommen. Deren Integration in allen Lebensbereichen findet nun auf einer stabilen gesetzlichen Grundlage statt. Kern des Gesetzes ist die Unterstützung der Kommunen durch das Angebot des Landes, Kommunale Integrationszentren in den 54 Kreisen und kreisfreien Städten einzurichten. Damit schaffen wir eine vernetzte flächendeckende Infrastruktur. Das hat so kein anderes Bundesland. Trotz schwieriger Finanzlage investiert das Land in mehr Teilhabe und Integration.

Insgesamt sind wir, was die Teilhabe und Integration betrifft, in Deutschland gar nicht so schlecht, wie die öffentliche Diskussion manchmal vermuten lässt. Vorbereitungsklassen für Zuwandererkinder und muttersprachlichen, heute nennen wir es herkunftssprachlichen Unterricht beispielsweise gab es schon während der Zuwanderungswellen der 1960er Jahre.

Wir haben in den letzten Jahren auch Fortschritte im Bewusstsein gemacht – übrigens mit wichtigen Impulsen aus Nordrhein-Westfalen. Schon 1979 hat der ehemalige NRW-Ministerpräsident Heinz Kühn in seiner Funktion als erster Ausländerbeauftragter in der Bundesrepublik gesagt, dass wir die faktische Einwanderung anerkennen müssen. Einen weiteren Impuls gab Johannes Rau, als er Bundespräsident war. In der berühmten Berliner Rede im Mai 2000 hieß es: Ohne Angst und Träumereien: Zuwanderung findet statt. Er sprach erstmals ganz klar aus: Deutschland ist ein Einwanderungsland.

Kritisch sehe ich in der aktuellen Zuwanderungsdebatte den Versuch, zwischen guter und böser Zuwanderung zu unterscheiden, auch wenn das menschlich vielleicht nachvollziehbar ist. Auch die Kinder, die jetzt kommen und vielleicht eine Menge Aufgaben für

unsere Gesellschaft im Rucksack haben, sind nordrhein-westfälische Kinder. Überzeugungsarbeit ist da wichtig. Viele Ärztinnen und Ärzte an Krankenhäusern kommen aus Ländern Mittel- und Osteuropas. Ähnlich ist es beim Pflegepersonal. Ist das etwa kein Gewinn für die Gesellschaft? Stellen wir uns mal vor, die kämen nicht – ich glaube, wir hätten an der einen oder anderen Stelle kräftig zu kämpfen, um unseren Versorgungsauftrag zu erfüllen.

Unser Ansatz ist: Wir wollen nicht, dass alle Menschen gleich werden, ihre kulturelle Identität aufgeben – im Gegenteil. Unser Land hat in den letzten Jahrzehnten sehr dadurch gewonnen, dass wir neue Impulse bekamen. Und genau da setzen wir mit dem Teilhabe- und Integrationsgesetz an. Es schafft die Möglichkeit, Partizipation von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte durch verschiedene Maßnahmen zu fördern. Man kann sich das Gesetz als Stamm mit verschiedenen Ästen vorstellen. Einer dieser Äste sind die Migrantenselbstorganisationen (MSO), für die wir jetzt ein Förderprogramm mit 1,2 Millionen Euro aufgelegt haben. Die MSO, oft kleine Organisationen, gehören zu den Impulsgebern. Das Förderprogramm ermöglicht neuen MSO eine Anschubfinanzierung. Ziel ist es, MSO unterschiedlicher Ausrichtung die Möglichkeit zu geben, kleine Projekte durchzuführen und sich selber zu professionalisieren.

Nur wenn Menschen sich selbst organisieren, können sie aktiv an der Gesellschaft teilhaben und etwas bewegen. Aus diesem Empowerment-Ansatz heraus fördert das Land die Vernetzung der MSO, die Fachberatung Migranten- und Migrantinnenselbsthilfe und das Elternnetzwerk NRW Integration miteinander e. V.

G.I.B.: Wo sehen Sie die größten Baustellen bei der Schaffung integrationsfreundlicher Strukturen in NRW? Mit dem Image der Ausländerämter in den Kommunen steht es zum Beispiel ja nicht zum Besten.
Staatssekretär Thorsten Klute: Auch da sind viele Einrichtungen besser als der Ruf. Aber ich gebe Ihnen völlig Recht, wir können noch viel tun, bis wir eine wirkliche Willkommenskultur in Rathäusern und Behörden erreicht haben.

Unser nächstes Ziel ist die flächendeckende Einrichtung der Kommunalen Integrationszentren in NRW. Die Kommunalen Integrationszentren sind Einrichtungen der Kreise und kreisfreien Städte in NRW. Sie stellen eine Zusammenführung der erfolgreichen Ansätze der „Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA)“ und des Landesprogramms „Innovation in der kommunalen Integrationsarbeit (KOMM-IN NRW)“ dar. Sie sollen die bisherigen Förderstrukturen weiterentwickeln, die Integrationsarbeit vor Ort unterstützen und die Akteure in den Verwaltungen, bei den Freien Trägern und in den MSO vernetzen. Bisher wurden 47 Kommunale Integrationszentren eingerichtet.

Die Landesregierung – das MAIS und das Ministerium für Inneres und Kommunales NRW gemeinsam – beteiligt sich außerdem an dem Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“ des Bundesamtes für Migration und Integration, das im Oktober 2013 gestartet ist. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Organisation interner Prozesse und Arbeitsabläufe, der Vernetzung mit anderen Behörden, Institutionen und Interessenvertretungen sowie auf der Personalentwicklung und dem service- und kundenorientierten Handeln. In NRW ist die Ausländerbehörde Essen die Pilotbehörde, begleitende Partnerbehörde ist die Ausländerbehörde Köln.

Auch in Schulen gibt es viele gute Ansätze. Da kommen wir in den Bereich des Anti-Rassismus. „Schule ohne Rassismus“ ist ein tolles Projekt, das im Schulministerium läuft. Weitere Baustellen sind für mich das Asylrecht, das Wahlrecht und die doppelte Staatsangehörigkeit. Viele gut qualifizierte Menschen suchen bei uns Asyl. Wenn Sie aber einmal danach anfragen, kommen Sie aus dem Asylrecht kaum heraus und müssen dann irgendwann abgeschoben werden. Vielleicht kann es uns gelingen, eine Öffnung des Asylrechts zum Ausländerrecht zu schaffen.

Bei den über 65-Jährigen haben rund 10 Prozent, bei den KITA-Kindern bereits über 40 Prozent einen Mi-

grationshintergrund. Können wir es uns erlauben, viele dieser Menschen vom kommunalen Wahlrecht oder von der doppelten Staatsangehörigkeit auszuschließen? – Ich meine Nein.

G.I.B.: Sie führen statistische Daten für Ihre politischen Argumente an, wie sieht denn die Datenlage beim Thema Integration in NRW aus?

Staatssekretär Thorsten Klute: Die Datenlage zur Integration in NRW hat sich stark verbessert. NRW war das erste Land, das nicht mehr von Ausländern, sondern von Menschen mit Migrationshintergrund sprach. Ausländerstatistiken haben kaum noch Aussagekraft. Sie erfassen viele Zuwanderer gar nicht, etwa die Aussiedler oder die Mehrheit der Eingebürgerten. Das Teilhabe- und Integrationsgesetz verpflichtet uns, umfassend über den Stand der Integration zu berichten. Jedes Jahr veröffentlichen wir eine kommentierte Zuwanderungs- und Integrationsstatistik und aktualisieren laufend unser Portal: www.integrationsmonitoring.nrw.de. NRW leitet zudem mit Berlin zusammen eine Arbeitsgruppe der 16 Bundesländer zur Verbesserung der Datenlage. Wir brauchen diese harten Fakten. Sie sind gut geeignet, Vorurteile abzubauen.

G.I.B.: Im europäischen Ausland, beispielsweise in Portugal, wurden sogenannte „One-Stop-Center" eröffnet, also zentrale Stellen, wo Flüchtlinge und hochqualifizierte Einwanderer umfassende Dienstleistungen von Integrationslotsen über Sprachhilfen bis hin zur Wohnungssuche erhalten. Wäre das auch in Deutschland eine passende Strategie?

Staatssekretär Thorsten Klute: Das wird in Deutschland nicht ganz einfach, weil wir eben andere Strukturen haben. Die Einwohnermeldebehörden sind kommunal, die Ausländerämter sind je nach Größenordnung der Stadt entweder bei den großen Städten oder den Landkreisen angesiedelt und davon völlig unabhängig. Damit haben wir automatisch eine institutionelle Hürde, die in unserem System der kommunalen Verwaltungsstruktur begründet ist und nicht ohne Weiteres und kurzfristig verändert werden kann.

G.I.B.: Aus der Sicht des Zuwanderers erscheinen diese Behördenstrukturen allerdings eher als schwer zu überwindende Barrieren …

Staatssekretär Thorsten Klute: … die in einem fremden Land stehen und ohne Sprachkenntnisse kaum zu überwinden sind. Mein Eindruck ist aber, dass wir in vielen Rathäusern mittlerweile gute Projekte haben. Es gibt Städte, die da sehr viel konzentrieren, unterschiedliche Sprachen anbieten und das auch an ihrer Personalpolitik festmachen. Ich kann mir vorstellen, dass die Städte voneinander lernen können und dass wir besonders gute Beispiele mit einem Label zum Beispiel „Welcome City" prämieren.

G.I.B.: Wie sieht Ihr Fahrplan aus, um Diversity in Landesbehörden umzusetzen?

Staatssekretär Thorsten Klute: Die Linie muss klar sein: Eine Behörde, ob Kommunal-, Mittel- oder Landesbehörde ist im Idealfall so aufgestellt wie die Bevölkerungsstruktur, für die sie zuständig ist. Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – das muss die Ziellinie sein.

Wir haben mit dieser Zielsetzung im Jahr 2010 die Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung" gestartet und verfolgen damit drei strategische Ziele: Der Anteil der Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst des Landes soll erhöht, die interkulturelle Kompetenz der Landesbediensteten soll gesteigert und die interkulturelle Öffnung landesweit angestoßen werden.

Auf diesem Weg haben wir bereits eine Menge erreicht: In allen externen Stellenausschreibungen der Ressorts wird ein Zusatz aufgenommen, dass sich die Ausschreibung ausdrücklich auch an Menschen mit Migrationshintergrund wendet. Die Werbung für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ist gerade für junge Menschen mit Migrationshintergrund wichtig. Da gibt es in der öffentlichen Verwaltung oft noch einen „weißen Fleck". Die Polizei in NRW hat z. B. gute Erfahrungen mit der direkten Werbung bei Zugewanderten gemacht. Das hat im Ergebnis zu einer Erhöhung der

Bewerbungs- und Einstellungszahlen bei jungen Menschen mit Migrationshintergrund geführt. Auch anonymisierte Bewerbungsverfahren können ein Schritt sein, die Migrantenquote im öffentlichen Dienst zu erhöhen. Wir haben ein entsprechendes Pilotprojekt durchgeführt und prüfen derzeit, wie speziell im Ausbildungsbereich der Ressorts anonymisierte Bewerbungsverfahren grundsätzlich eingeführt werden können. Es kann nicht sein, dass jemand, nur weil seine Eltern oder Großeltern eingewandert sind und einen ganz anderen Namen mitgebracht haben, bei Bewerbungen doppelt so gut sein muss wie andere, damit er dann auch tatsächlich genommen wird.

An der Umsetzung der Landesinitiative wird weiter gearbeitet. Interkulturelle Öffnung ist keine Eintagsfliege, kein Projekt, sondern eine langfristige Aufgabe und wird erst erreicht sein, wenn die Strategien und Ziele der Landesinitiative selbstverständlicher Bestandteil von Verwaltungshandeln geworden sind. Wenn Sie die Frage nach dem Fahrplan in einem Vierteljahr oder halben Jahr noch mal stellen, könnte ich sehr viel konkreter werden.

G.I.B.: Wie kann in einem Verwaltungsapparat eine multikulturelle Öffnung, ein neues Bewusstsein für Vielfalt geschaffen werden?

Staatssekretär Thorsten Klute: Mit interkulturellen Trainings – die wir in Versmold übrigens auch durchgeführt haben. Die Fortbildungsakademien der Ressorts haben in ihren Seminaren sowohl für Nachwuchskräfte als auch für die Führungsebene Aspekte der interkulturellen Öffnung und die Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Landesbediensteten stärker verankert. Interkulturelle Kompetenz wird zu einer immer wichtiger werdenden Fachkompetenz, d. h., die Beschäftigten im öffentlichen Dienst sollen besser für den Umgang mit kultureller Vielfalt gerüstet sein. Sie müssen z. B. bei ihrer täglichen Arbeit besser abschätzen können, welche Auswirkungen die unterschiedlichsten Maßnahmen für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund haben.

Es geht bei den interkulturellen Trainings darum, sich bewusst zu machen, welchen Gewinn es darstellt, wenn Menschen unterschiedlichster Herkunft bei uns tätig sind, im Umkehrschluss aber auch um den Verlust, den es bedeutet, diese Potenziale weiterhin nicht zu nutzen.

Die Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse ist ebenfalls ein Vehikel, um mehr Menschen in den öffentlichen Dienst zu bekommen.

G.I.B.: Welche weiteren Überschneidungen sehen Sie zu dem Bereich Arbeit in Ihrem Ministerium?

Staatssekretär Thorsten Klute: Sehr viele! Integration ist ja nicht umsonst im Bereich Arbeit und Soziales angesiedelt. Wir machen wenige Programme gezielt nur für Migrantinnen und Migranten, denn Arbeitsmarktpolitik richtet sich an alle und wird nicht nach Staatsangehörigkeiten unterschieden. Arbeit ist aber ein wichtiger Schlüssel zur Integration. Deshalb ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass Menschen in Arbeit kommen und mit der Arbeit auch zufrieden sind, also möglichst im Rahmen ihrer Qualifikationen arbeiten können.

Die Situation von Migrantinnen und Migranten auf dem Arbeitsmarkt in NRW hat sich verbessert, ist aber nach wie vor nicht zufriedenstellend. Das MAIS unterstützt daher mit verschiedenen Maßnahmen die berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Ein Fokus liegt z. B. auf der Situation von Beschäftigten – oder auch Selbstständigen – mit Migrationshintergrund in Betrieben und deren Einfluss auf Beschäftigungspotenziale und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben.

Maßnahmen zur Förderung multikultureller Vielfalt finden sich bisher im Mittelstand nur in sehr geringem Umfang. Kleinere und auch mittlere Unternehmen haben insgesamt einen deutlich geringeren Anteil von ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als größere Unternehmen. Damit werden die Ressourcen und Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund nur unzulänglich genutzt.

Deshalb ist es auch ein Schwerpunktthema im Landesbeirat „Arbeit gestalten NRW“, mittels einer ak-

tuell laufenden Studie über das Institut der deutschen Wirtschaft herauszufinden, wie KMU die Potenziale der Vielfalt von Beschäftigten nutzen. Dazu gehört z. B. auch die Anerkennung und Nutzung ausländischer Qualifikationen. Die Ergebnisse der Studie werden im Juni dieses Jahres erwartet.

G.I.B.: Die Einwanderung aus osteuropäischen Staaten dominiert aktuell die Berichterstattung in den Medien. Wie kann das Integrationsministerium die Kommunen, die besonders betroffen sind, unterstützen?

Staatssekretär Thorsten Klute: Das Problem ist, dass wir zurzeit Einwanderungen sehr konzentriert in einzelne Stadtteile einiger weniger Städte erfahren. Duisburg, Dortmund, Hamm, Gelsenkirchen sind da Beispiele. Da kommen Menschen mit sehr geringen Bildungsqualifikationen, Kinder, die kein Deutsch sprechen, auch Kinder, deren Eltern, weil sie nicht lesen und schreiben können, sie in der Schule nicht unterstützen können, Eltern, die vielleicht auch nicht die Notwendigkeit des regelmäßigen Schulbesuchs kennen. Da kommen Menschen, die nicht krankenversichert sind und unser Gesundheitssystem überhaupt nicht kennen. Da werden Menschen auch ausgenutzt, werden in viel zu kleinen Wohnungen in Massen untergebracht. Das alles verursacht natürlich eine Menge Probleme.

Hüten wir uns aber davor, über diese Menschen zu richten. Es gibt ein paar Orte, die muss man, wenn man Politik macht, gesehen haben. Dazu gehören für mich die zahlreichen Elendsviertel in Mittel- und Südosteuropa. Ich hatte vor einigen Jahren die Gelegenheit, mir von einem damaligen Bürgermeisterkollegen im Osten der Slowakei ein Roma-Viertel in seiner Stadt zeigen zu lassen. Ich hätte bis dahin nie geglaubt, dass es so etwas in Mitteleuropa geben kann. Menschen in Wellblechhütten, die für mich so aussahen, als würden sie keinem Sturm standhalten. Ohne Wasseranschluss, ohne Elektrizität, mit allen Problemen, die man sich vorstellen kann. Man muss wissen, wo die Menschen herkommen. Und diese Menschen kommen mit dem Wunsch: Meine Kinder sollen es mal besser haben als wir. Ich bin mir sicher, dass unsere Eltern das für uns auch gewollt haben. Das ist nichts Verwerfliches. Wenn man diese Herkunft kennt, muss man sich dafür einsetzen, dass beispielsweise die Kinder an einen regelmäßigen Schulbesuch gewöhnt werden; dass wir, wie in der Vergangenheit auch, Integrationsklassen bilden – die Mittel stellt das Land Nordrhein-Westfalen gerade zur Verfügung; dass wir Arbeitsmarktmittel zur Verfügung stellen – mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds stellen wir gerade 4,5 Millionen Euro für diesen Bereich bereit; dass wir Integrationslotsen finden, die Menschen, die zuwandern, an die Hand nehmen und bei behördlichen Gängen die Mittlerfunktion übernehmen; dass wir unsere Kommunen auch bei der Gesundheitsvorsorge unterstützen. All das sind Teile eines mit 7,5 Millionen Euro ausgestatteten Programms, das das Land NRW gerade auf den Weg bringt.

Wir werden die Entwicklung der Armutszuwanderung in Nordrhein-Westfalen weiterhin ressortübergreifend im Rahmen der speziell eingerichteten interministeriellen Arbeitsgruppe begleiten und dabei die Entwicklung in den betroffenen Kommunen genau verfolgen. Die Menschen, die gekommen sind, sind hier, und wir wollen mit ihnen gemeinsam dafür arbeiten, dass sie hier eine gute Zukunft haben. Das wird sicher kein leichter Weg, wir werden daran jahrelang arbeiten. Noch viel wichtiger ist für mich aber, dass die Menschen aus den Elendsvierteln in anderen Ländern gar nicht mehr die Notwendigkeit sehen, vor der Armut zu fliehen. Dazu ist es notwendig, dass die Armutsbekämpfungsmittel, die die EU ja hat und zur Verfügung stellen will, in Zukunft deutlich besser abgerufen werden als bisher.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de
Dr. Hildegard Logan, Tel.: 02041 767-149
E-Mail: h.logan@gib.nrw.de

KONTAKT

Thorsten Klute, Staatssekretär für Integration
Ministerium für Arbeit, Integration
und Soziales des Landes NRW
Fürstenwall 25, 40219 Düsseldorf

Willkommens- und Anerkennungskultur in nordrhein-westfälischen Kommunen

Kommunale Ansätze in Köln und Wuppertal

Willkommens-, Wertschätzungs- und Anerkennungskultur sind nur schwer voneinander abgrenzbare, häufig synonym gebrauchte Begriffe: Sie stehen für die Unterstützung von Zuwanderern bei der Ankunft, dem Erlernen der Sprache und dem Einleben in die neue Gesellschaft. Dazu gehört aber auch der generelle Umgang mit Vielfalt in einer Gesellschaft, also Toleranz und Respekt gegenüber den 4,2 Millionen Menschen in Nordrhein-Westfalen – das sind 23,5 Prozent der Bevölkerung – mit anderen kulturellen Wurzeln, die Wertschätzung ihrer Person, ihrer Leistungen und ihre angemessene Vertretung in allen Bereichen der Gesellschaft.

Foto: picture alliance/dpa

Als erstes Flächenland hat NRW 2012 ein Integrationsgesetz verabschiedet, das die soziale, gesellschaftliche und politische Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund und die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung fördert. Unterstützt werden auch die Kommunen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zur Integration von Zuwanderern durch die Schaffung „Kommunaler Integrationszentren". Sie sind Einrichtungen der Kreise und kreisfreien Städte in NRW und führen die erfolgreichen Ansätze der „Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA)" und des Landesprogramms „Innovation in der kommunalen Integrationsarbeit (KOMM-IN NRW)" zusammen. Sie sollen die bisherigen Förderstrukturen weiterentwickeln, die Integrationsarbeit vor Ort unterstützen und die Akteure in den Verwaltungen, bei den freien Trägern und in den Migrantenselbstorganisationen (MSO) vernetzen.

Zudem ist Nordrhein-Westfalen das erste und bislang einzige Bundesland, das ein Sonder-Programm zur Integration von Neuzuwanderern aus Südosteuropa mit einem Volumen von 7,5 Millionen Euro aufgelegt hat.

Die Landesregierung beteiligt sich auch an dem Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden" des Bundesamtes für Migration und Integration, das im Oktober 2013 gestartet ist. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Organisation interner Prozesse und Arbeitsabläufe, der Vernetzung mit anderen Behörden, Institutionen und Interessenvertretungen sowie auf der Personalentwicklung und dem service- und kundenorientierten Handeln. In NRW ist die Ausländerbehörde Essen die Pilotbehörde, begleitende Partnerbehörde ist die Ausländerbehörde Köln. Damit übernimmt NRW eine Vorreiterrolle bei der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur.

Verbindliche handlungsleitende Prinzipien zur Veränderung institutioneller Rahmenbedingungen, zur Modifizierung und Ergänzung bestehender Beratungs- und Informationsangebote sowie zur Umgestaltung und Optimierung administrativer Prozesse bei Kommunen und Behörden in Richtung Willkommens- und Anerkennungskultur existieren bisher nicht, jede Kommune geht ihren eigenen Weg. Die Städte Köln und Wuppertal sind zwei Beispiele dafür, wie sich Ausländerbehörden als Willkommenseinrichtungen neu aufstellen und zur Entwicklung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in Kommunen beitragen können.

Köln: Servicedienstleister statt Ordnungsbehörde

Die obrigkeitsstaatlich anmutende Bezeichnung sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Ausländerabteilung im Amt für öffentliche Ordnung der Stadt Köln längst von einer Ordnungsbehörde zum Servicedienstleister mit einer substantiellen Willkommens- und Anerkennungskultur gewandelt hat, deren inhaltliche Ausrichtung sich in neu gestalteten Organisationsstrukturen spiegelt.

Den Beginn des Transformationsprozesses datiert Dagmar Dahmen, stellvertretende Amtsleiterin, auf das Jahr 2002 mit der Veröffentlichung des ersten Entwurfs des „Zuwanderungsgesetzes". Erstmals wurden darin Maßnahmen zur Integration der auf Dauer rechtmäßig in Deutschland lebenden Zuwanderer gesetzlich verankert – Anlass für Politik und Verwaltung in Köln, auch in der Ausländerbehörde den Integrationsaspekt stärker ins Zentrum des Handelns zu rücken und zugleich organisatorisch abzubilden: „Das ist uns in Kooperation mit der Politik gelungen."

Als Erstes sorgte ein Ratsbeschluss für die Einrichtung der beiden neu zugeschnittenen Fachgruppen „Integration" und „Arbeitsmigration". Parallel dazu analysierte die Behörde ihre Kooperationsbezüge zu den im Handlungsfeld „Integration" agierenden Verbänden und Nichtregierungsorganisationen, die sich nicht selten als konfrontativ und disharmonisch charakterisieren ließen. Dagmar Dahmen: „Sozialberater der Verbände sahen die Ausländerbehörde oft als böse Einrichtung, die sich nicht genug um die Menschen kümmert, und die wiederum hielt den Verbänden vor, gesetzliche und politische Vorgaben nicht hinreichend zu berücksichtigen."

Zur Beilegung der Spannungen kreierten beide Parteien das zweijährige Fortbildungsprojekt „Kommunikation – Kultur – Werte". Je 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ausländerbehörde sowie Sozialberater der Verbände und NGOs nahmen nunmehr gemeinsam an Schulungen zum Thema Kultursensibilisierung teil, vereinbarten wechselseitige Hospitationen und kooperierten bei Fallbearbeitungen unter Einschluss externer Beratung und Supervision: „Mit der Entwicklung eines Wertekanons ist es uns gelungen, wechselseitige Vorurteile abzubauen und Fronten in den Köpfen aufzubrechen. Auch den Sozialberatern wur-

de dabei klar, dass die Ausländerbehörde einen gesetzlichen Auftrag hat und nicht für Fehler oder Unzulänglichkeiten von Politik und Legislative verantwortlich zu machen ist."

Fachgruppe Integration

Rund 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten kümmern sich heute um 185.000 Menschen aus 181 Herkunftsstaaten. Beschäftigte der Fachgruppe Integration prüfen seitdem den Anspruch auf beziehungsweise die Verpflichtung zur Teilnahme am Integrationskurs für Neu- und Altzuwanderer sowie die sprachlichen Voraussetzungen im Einreiseverfahren und zur Erlangung einer Niederlassungserlaubnis.

Dazu führen speziell qualifizierte und durch Schulungen mit interkulturellen und persönlichen Kompetenzen ausgestattete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde – und nicht mehr wie früher Sprachkursträger – eigenständige Sprachstandstests durch. Sie beraten Neuzuwanderer umfassend und unter Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation zu den positiven Aspekten des Spracherwerbs, motivieren durch Überzeugung und nicht durch Sanktionen: „Dabei kann die Beratung für eine fünfköpfige Familie durchaus vier oder mehr Stunden in Anspruch nehmen, aber die sind gut investiert!"

Zugleich beugt ein ständiges „Monitoring der Zuwanderungsgesellschaft" Fehlentwicklungen bei der Sprachförderung vor. Eine engmaschige Kontrolle der regelmäßigen Teilnahme an den Integrationskursen in engem Kontakt mit den Teilnehmenden, dem Schulamt sowie der regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien, dem jetzigen, vom Land NRW geförderten „Kommunalen Integrationszentrum", dienen der Erfolgsmessung und damit dem Qualitätsmanagement.

Die Definition der jeweiligen Integrationsbedarfe inklusive Zielvereinbarungen erfolgt unter Beteiligung fachkundiger Stellen wie etwa der Hochschulen, Schulen, Kitas und Beratungsstellen. Festgehalten werden die konkreten Integrationsmaßnahmen in Integrationsförderplänen unter der Überschrift „Fördern und Fordern" – entwickelt und gemeinsam genutzt von der Ausländerbehörde in Kooperation mit den Verbänden. Als vorteilhaft hat sich dabei die feste Installation von Büros der Jugendmigrationsdienste und der Migrationsberatungsstellen für Erwachsene in der Ausländerbehörde erwiesen: „Das sorgt für kurze Wege!"

Ein wirkungsvolles Konzept sowie die Erfolgsmessungen beweisen: „Wir haben in Köln mehr als 80.000 Integrationsgespräche geführt und für jeden Einzelfall ließ sich eine individuelle Lösung finden, sodass mehr als 99 Prozent der Menschen den Integrationskurs erfolgreich bestanden haben – bis hin zur Einbürgerung, die schon zu Beginn einer Beratung als Ziel mit in den Blick genommen wird."

Fachgruppe Arbeitsmigration

Neben der Fachgruppe Integration ist die Fachgruppe Arbeitsmigration relevant. Sie prüft die Voraussetzungen für den Zugang zum Arbeitsmarkt für abhängig Beschäftigte entsprechend dem Aufenthaltsgesetz, berät und begleitet bei der Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse, informiert frühzeitig – zum Beispiel bei der Erteilung von Aufenthaltserlaubnissen nach § 23 Aufenthaltsgesetz an syrische Studierende – über Veränderungen im Aufenthaltsrecht, berät und steuert Beantragungen von BAföG für Studierende.

Speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Akademiker-, des Studierenden- und des Großkundenservice – sie verfügen durchweg über exzellente Sprach- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse – sowie telefonische Hotlines und enge Kontakte zu Hochschulen, Beratungsstellen, IHKs und Handwerkskammer garantieren eine bedarfsgerechte Beratung und aufenthaltsrechtliche Entscheidungen aus einer Hand.

Ausländerrechtliche Beratungskommission

Ein spezielles Kölner Gremium der Ausländerbehörde ist die 2005 auf Ratsbeschluss eingerichtete ausländerrechtliche Beratungskommission (ABK) mit Vertretern aus Politik, Verwaltung, Integrationsrat, freier Wohlfahrtspflege und Flüchtlingsberatungsstellen. Ihre Aufgabe ist, im Rahmen des geltenden Rechts die Ausländerbehörde bei Härtefallentscheidungen zu beraten, Empfehlungen zur Vorlage bei der Härtefallkommission des Landes NRW (HFK) auszusprechen und auch für schwierige Lebensverhältnisse von Ausländern Lösungen etwa in Form einer Aufenthaltsregelung auf Probe mit klaren Integrationsvereinbarungen oder einer Rückkehrberatung zu finden.

Dazu hat die Ausländerbehörde einen Mitarbeiter abgestellt, der sich ausschließlich um langjährig Geduldete kümmert, wozu

auch das „Auszugsmanagement“ zählt, also die Suche nach einer Wohnung auf dem freien Wohnungsmarkt jenseits von Flüchtlingsunterkünften. In mehr als 100 Fällen haben zugewanderte Menschen so einen verfestigten Aufenthaltsstatus erhalten. Der ABK vergleichbare Einrichtungen gibt es in kaum einer anderen Kommune und erst recht keine, in der die Geschäftsführung bei der Ausländerbehörde liegt – „ein Zeichen gewachsenen Vertrauens“, wie Dagmar Dahmen resümiert.

Komplexes Kooperationsgefüge

Zugute kommt den Akteuren der Ausländerbehörde ein komplexes Kooperationsgefüge: Angefangen bei den ständigen Vertretungen der Polizei, des Flüchtlingsrats und der Freie Clearingstelle Köln über die Migrationsberatungsstellen für Erwachsene bis hin zu den Jugendmigrationsdiensten.

Darüber hinaus ist die Behörde in den unterschiedlichsten Gremien aktiv. Dazu zählen etwa der Runde Tisch für Flüchtlingsfragen, die Initiative „Chance – Bleiberecht am Rhein“, der Integrationsrat sowie die Runden Tische „Ausländerstudium“ und „Arbeitsmigration“, das Netzwerk „Deutsch“ oder das Netzwerk russischsprachiger Eltern.

Das Spektrum der Partner reicht dabei von akademischen Einrichtungen, Wohnversorgungsbetrieben, Wohlfahrtsverbänden und Flüchtlingsorganisationen über Jobcenter, Kammern und Wirtschaftsförderung bis hin zu Migrationsberatungsstellen, dem Begegnungs- und Fortbildungszentrum muslimischer Frauen e. V., dem Deutschen Familienverband NRW e. V. und dem kommunalen Integrationszentrum.

Das „Kommunale Integrationszentrum Köln“ ist – anders als im folgenden Beispiel der Stadt Wuppertal – nicht einer der beiden Fachgruppen bzw. der Ausländerabteilung im Amt für öffentliche Ordnung zugeordnet, sondern organisatorisch beim Dezernat für Soziales, Integration und Umwelt – Punktdienststelle „Diversity“ (5001) als eigenständige Abteilung angebunden. Die „Punktdienststelle Diversity“, die das bisherige Interkulturelle Referat ablöste, hat den Auftrag, eine Handlungsgrundlage Diversity zu erstellen, sie in die Verwaltung zu implementieren und die erforderliche Gremien-, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit zu übernehmen. Zur Punktdienststelle 5001 gehören neben dem kommunalen Integrationszentrum, die Bereiche Behindertenpolitik und Lesben, Schwule und Transgender (LST), denen neben der Betreuung der bestehenden Stadtarbeitsgemeinschaften insbesondere die Mitarbeit bei der Erstellung der Handlungsgrundlage Diversity obliegt. Diese Organisationsstruktur gilt bis zur Fertigstellung der Handlungsgrundlage Diversity und soll danach im Sinne einer zielgruppenübergreifenden Struktur angepasst werden.

Integration in Schulsystem und Ausbildungsmarkt

Ambitioniert auch das aktuelle Projekt der Ausländerbehörde: 45 nicht mehr der Schulpflicht unterliegende Jugendliche oder Heranwachsende – „darunter viele ohne gesetzlichen Anspruch auf diese Leistung – sollen in Anlehnung an den § 25 a des Aufenthaltsgesetzes die Ausbildungsreife erwerben. Dazu nehmen sie ab Schuljahresbeginn 2014 an einem Intensivkurs „Deutsch“ teil und wechseln in Absprache mit Schulamt und kommunalem Integrationszentrum – mit dem darüber hinaus vielerlei Kooperationszusammenhänge zum Beispiel bei der Entwicklung des Integrationskonzepts der Stadt Köln bestehen – eine internationale Förderklasse, um dort einen Hauptschulabschluss zu erlangen. Doch auch nach dem auf 2,5 Jahre angelegten Projekt lässt die Ausländerbehörde die Jugendlichen nicht al-

Hans-Jürgen Lemmer, Stadt Wuppertal
Ressort Zuwanderung und Integration

lein: „Anschließend“, ist sich Dagmar Dahmen sicher, „werden wir sie in eine reguläre Ausbildung vermitteln.“ Hohe Anerkennung gefunden hat das Projekt auch bei der privaten Robert Bosch Stiftung: Sie fördert das Vorhaben finanziell für 15 Jugendliche.

„Jeder, der sich an die Spielregeln hält“, so die stellvertretende Amtsleiterin, soll eine Chance erhalten, Straftäter aber schieben wir ab, auch um die anderen vor einer Pauschalverurteilung zu schützen.“ Mehr Offenheit und Flexibilität wünscht sie sich hingegen von der Bundespolitik: „Wir bevorzugen Aufenthaltserlaubnisse, um auch den Weg in den Arbeitsmarkt zu öffnen, und fragen uns, ob es tatsächlich immer noch die Vorrangprüfung geben muss, die besagt, dass Arbeitgeber nur dann eine ausländische Fachkraft einstellen dürfen, wenn die Arbeitsagentur nachweislich keinen inländischen Bewerber findet, oder ob man nicht § 16 ein bisschen weiter öffnen kann, damit jeder, der in Deutschland studiert hat, keine Arbeitserlaubnis mehr braucht, sondern sofort einen freien Zugang zum Arbeitsmarkt hat.“

Wuppertal: Inklusive Stadtgesellschaft

Fundamental geändert hat sich vor anderthalb Dekaden auch die Integrationspolitik der Stadt Wuppertal, die sich unabhängig von Qualifikation und sozialem Status mit spezifischen Angeboten an alle Migrantinnen und Migranten richtet: an die alleinerziehende, aus dem Bürgerkriegsland Syrien geflüchtete Mutter von vier Kindern genauso wie an die Pflegefachkraft aus Polen oder den Mathematik-Professor aus Sri Lanka.

Bewirkt haben die Zäsur politischer Wille und eine organisatorische Umgestaltung der Verwaltung: Zeitlich in etwa parallel zur „Integrationsoffensive“ des Landes Nordrhein-Westfalen – sie sollte Menschen mit Migrationshintergrund, egal ob Spätaussiedler oder Asylbewerber, „nicht allein lassen, sondern umfassend fördern“ – beschloss der Rat der Stadt 2002, die „Regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien“ (RAA), das Ausländerreferat, die Initiative für Demokratie und Toleranz und den „Stadtbetrieb Flüchtlinge“, im Ressort Zuwanderung und Integration zusammenzufassen und mit der Ausländerbehörde räumlich unter einem Dach zu vereinen. Gleichzeitig wurde aus dem Dezernat Jugend und Soziales das Dezernat Jugend, Soziales und Integration.

Geschaffen war damit eine zentrale Anlaufstelle für Migrantinnen und Migranten, zuständig für alle Fragen rund um Zuwanderung und Integration: Von Aufenthaltsrecht und Arbeitserlaubnis über diverse Integrationsangebote in den Feldern Beruf und Soziales, Freizeit und Begegnung, Bildung und Erziehung bis hin zur Einbürgerung. Fortbildungsreihen und Workshops für alle Beschäftigten der Behörde – vom Ressortleiter bis zum Hausmeister – in gemischten Teams aus allen Fachbereichen und Professionen begleiteten die Reform. Gegenstand der Veranstaltungen war etwa die Veränderung der Stadtgesellschaft aufgrund des demografischen Wandels, kombiniert mit interkulturellen Trainings oder der fachlichen Ausbildung zum Thema Aufenthaltsrecht.

Kooperation und Vernetzung waren dabei keineswegs beschränkt auf interne Vorgänge der Verwaltung. Einbezogen waren alle in der Kommune relevanten Institutionen, Organisationen und Akteure, darunter die Migrantenselbstorganisationen. Als eine der ersten Kommunen überhaupt nutzte die Stadt 2004 die „Experimentierklausel“ zur Steuerung der öffentlichen Verwaltung, um einen Integrationsausschuss zu bilden. Hier beraten von Zuwanderern direkt gewählte Vertreterinnen und Vertreter gemeinsam mit Ratsmitgliedern über das gesamte Spektrum kommunalpolitischer Themen: von der Schule über Sprache bis hin zur Altenarbeit.

Im selben Jahr beschloss der Rat der Stadt einstimmig, auch die Ausländerbehörde in das Ressort „Zuwanderung und Integration“ einzugliedern. Verknüpft war die Entscheidung mit der Priorisierung von vier verbindlichen Themenfeldern für die neu gestaltete Integrationsbehörde: „Sprache“, „Integrationsberatung“, „Integration in Arbeitsmarkt, Ausbildung und Schule“ sowie „gesellschaftliches Zusammenleben“. Kurzum: Ein umfassendes Integrationskonzept, wie es in kaum einer anderen Kommune zu finden ist.

Sprach- und Fachkräfteservice mit Terminsystem

Mussten Zuwanderer früher oft wochenlang auf einen Erst-Termin warten, sind es heute maximal zehn Tage. „Wir wollen kein System des Schöner-Wartens“, kommentiert Lemmer das neu eingerichtete Terminsystem, „sondern schnelle Hilfe ohne Zeitverzögerung.“

Neuzuwanderer können sogar schon vor ihrer Einreise nach Deutschland online einen Termin ausmachen. „Dann wis-

sen sie, welche Unterlagen sie mitbringen müssen, sodass wir ihre Angelegenheiten vielleicht gleich beim ersten Besuch regeln können.“ Dabei lernen sie das ausdifferenzierte Angebot der Sprach-/Integrationskurse in Wuppertal kennen, das von Alphabetisierungskursen bis hin zu berufsbezogenen Sprachkursen unterschiedlicher Leistungsniveaus reicht, gemeinsam entwickelt mit den Sprachkursanbietern, dem Bundesamt für Migration und Flüchtlingen und dem Jobcenter Wuppertal.

Offensichtlich eine erfolgreiche Strategie, denn rund 99 Prozent aller Neuzuwanderer nehmen tatsächlich an einem Sprachkurs teil – „freiwillig“, betont Lemmer: „Wir haben nie Drohungen aussprechen oder Bußgelder verhängen müssen.“

Vereinbart ist mit den Kursanbietern ein Rückmeldesystem: „Haben sich die Migranten innerhalb von 14 Tagen nicht gemeldet, gehen wir erneut auf sie zu. Aber in zehn Jahren haben wir nur sechs zweite Beratungen gebraucht. Von Beginn an organisierte das Ressort Sprachkurse gegen Bezahlung auch im Auftrag des Jobcenters, dessen Kunden zur Hälfte einen Migrationshintergrund haben und übernahm das Fallmanagement im Bereich Sprache. Doch trotz dieser Zusatzeinnahmen stößt das Ressort angesichts stark steigender Zuwandererzahlen aus EU-Staaten infolge der Freizügigkeitsregeln an finanzielle und personelle Grenzen: „Uns fehlt das Geld und das Personal, um alle Zuwanderer zu erreichen“.

Um Zuwanderern etwaige Schwellenängste vor der Teilnahme an einem Sprachkurs zu nehmen, bindet die Behörde ebenso Migrantenselbstorganisationen ein, „weil ihnen die Zuwanderer vertrauen.“ Zusätzlich und als Brücke zu dem staatlichen Angebot finden Sprachkurse gemeinsam entwickelt mit Vertretern der Migrantenselbstorganisationen und – darauf legt der Ressortleiter Wert – durchgeführt von qualifizierten Lehrern statt.

Neben dem Sprachangebot spielt der ressorteigene Fachkräfte- und Firmenservice im Integrationsprozess eine wichtige Rolle. Erst jüngst hat er auf Nachfrage einer Klinik, die spanische Krankenschwestern angeworben hatte, gemeinsam mit dem BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge), dem Jugendmigrationsdienst und Ehrenamtlichen einen Sprachkurs speziell für die Klinik konzipiert, ebenfalls gegen Bezahlung. Verbunden war der Kurs mit einem „kleinen Programm“ zum Kennenlernen der Stadt und mit Zugang zur spanischen Community, denn, so Lemmer: „Wer sich wohl fühlt, der bleibt, und beschleunigte Integration spart Kosten.“ Das hatte vor Jahren schon eine Studie der Bertelsmann Stiftung nachgewiesen und die Summe – deutschlandweit hochgerechnet – auf 17,5 Milliarden Euro beziffert.

Integration in die Gesellschaft

Sprachbeherrschung ist eine zentrale Voraussetzung für Integration, reicht allein aber nicht aus. Im Budget stehen deshalb 100.000 Euro für die Gestaltung von „Integrationsprojekten“ zur Verfügung. Dazu zählen beispielsweise Veranstaltungen zur Elternbildung oder zur religiösen und interkulturellen Begegnung sowie Bildungs- und Förderangebote für Kinder. Durchgeführt werden die Projekte meist von einem oder mehreren lokalen Vereinen mit Unterstützung des Ressorts. „Wirksame Projekte auf niedrigem Level“, wie Hans-Jürgen Lemmer klarstellt, „und keine Leuchtturmprojekte, die wir am Jahresende ausknipsen müssten, weil kein Geld mehr vorhanden ist.“

Initiiert werden die Projekte in einem regelmäßig tagenden Forum aus Migrantenselbstorganisationen, vor dem auch die Verwaltung ihre Angebote vorstellt, um sie auch für Migrantinnen und Migranten zu öffnen. Eine Vorstellung, die häufig zum Dialog führt und damit zur weiteren Öffnung der Angebote für die Migranten. Darüber hinaus organisiert ein Arbeitskreis die Zusammenarbeit aller Migrationsdienste, die der Wohlfahrtspflege wie auch die der Stadt. Temporär bilden sich zudem Arbeitsgemeinschaften zu wechselnden Themen wie etwa die gemeinsam vom Jugendamt der Stadt und dem Integrationsressort eingerichtete „AG Zwangsbeschneidung von Mädchen“.

Aufenthaltstitel statt Duldung

Eine zahlenmäßig stark wachsende Personengruppe, um die sich das Integrationsressort kümmert, sind Flüchtlinge. Längst vorbei sind allerdings die teils gegenläufigen Aktivitäten von Ausländerbehörde und Sozialarbeit vergangener Zeiten. Hans-Jürgen Lemmer: „Früher zerrten die beiden Pole den Kunden in zwei verschiedene Richtungen. Fokussierte die Ausländerbehörde auf die Aufenthaltsbeendigung, richteten die Akteure der Sozialarbeit ihr Hauptaugenmerk auf den Schutz der Menschen.“

Heute ziehen alle in dieselbe Richtung. Von der engen Kooperation profitiert auch die Ausländerbehörde: „Unsere Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter wis-

sen von körperlichen oder psychischen Krankheiten der Zuwanderer, kennen die Betreuungssituation der Kinder in den Familien und sind über innerfamiliäre Konflikte oder Misshandlungen informiert, die Ausländerbehörde aber nicht.“ Damit auch sie – trotz Datenschutz – alle für eine sachgerechte Entscheidung relevanten Informationen erhält, entbinden Zuwanderer die Sozialarbeiter schriftlich – „punktuell, nicht pauschal“ – vom Datenschutz.

Neue Strategie und modifizierte Form der Zusammenarbeit haben weit reichende Konsequenzen: Erhielten Flüchtlinge früher meist nur eine immer wieder aufs Neue befristete Kettenduldung, die sie nicht selten über zehn Jahre oder länger in Ungewissheit leben ließ, bekommen heute viele von ihnen einen Aufenthalt aus humanitären Gründen zugesprochen. „Und das ist auch richtig so“, bekräftigt der Ressortleiter, „denn ohne einen Aufenthaltstitel funktioniert Integration nicht, weil mit ihm auch Arbeitsgenehmigungen, Leistungsbezug und Wohnraumsicherung verbunden sind.“

Als besonders hilfreich erwiesen hat sich angesichts steigender Flüchtlingszahlen das gemeinsam mit der Diakonie, dem Sozialdienst Katholischer Frauen (SKF) und dem örtlichen Qualifizierer GESA gGmbH betriebene Netzwerk „Partizipation Plus“, ein ESF-Bundesprogramm „zur arbeitsmarktlichen Unterstützung für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge mit Zugang zum Arbeitsmarkt“.

Mit arbeitsbegleitenden Sprachkursen und „schmalen Qualifizierungen“ wie etwa dem Erwerb eines Gabelstaplerscheins ist es gelungen, in den letzten Jahren 500 Flüchtlinge – aktuell leben 2000 Flüchtlinge in Wuppertal – auf den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln, zehn Prozent davon in eine qualifizierte Berufsausbildung – nicht leicht in einer Stadt mit einer überdurchschnittlichen Arbeitslosenquote von rund 12 Prozent. „Vom Vermittlungserfolg profitieren nicht nur die Flüchtlinge und ihre Arbeitgeber, die trotz relativ hoher Arbeitslosigkeit Schwierigkeiten haben, Stellen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen zu besetzen“, gibt Hans-Jürgen Lemmer zu bedenken, „sondern auch der Stadthaushalt. Ihn konnten wir so durch Einsparungen in Höhe von 3,3 Millionen Euro entlasten.“ Eine beachtliche Summe – selbst für eine Stadt wie Wuppertal mit zwei Milliarden Euro Schulden.

Gutes Gelingen prognostiziert der Ressortleiter auch dem ESF-kofinanzierten und von der G.I.B. begleiteten Landesvorhaben für EU-Bürgerinnen und -bürger mit bestehender eingeschränkter Arbeitnehmerfreizügigkeit in Nordrhein-Westfalen. Ziel ist, in Kooperation mit Wohlfahrtsverbänden, Volkshochschule und lokalen Arbeitsmarktakteuren Zuwanderern aus Bulgarien und Rumänien durch Qualifikations- und sonstige Unterstützungsmaßnahmen den Eintritt in den örtlichen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Zwar ist in Wuppertal keine so massive Konzentration zugewanderter Roma zu beobachten wie etwa in Dortmund, doch auch hier zeichnet sich mittlerweile eine Verdichtung ab – im Armutsgürtel der Stadt.

Mit aufsuchender Sozialarbeit durch Fachkräfte mit muttersprachlichen Fähigkeiten sowie einem „kleineren Qualifikationsbudget“ soll die Heranführung der Adressaten an den Arbeitsmarkt gelingen, womit zugleich Fragen des Zugangs zur Sozialversicherung beantwortet oder ein Wechsel in eine andere Wohngegend möglich wäre. Spürbare Unterstützung vom Land NRW über das Projekt hinaus erhält die Integrationsbehörde, seit die Landesregierung das Zentrum für Integration, Bildung und kulturelle Vielfalt 2012 (eine Abteilung des Integrationsressorts) auf der Basis des „Gesetzes zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen“ als eins der ersten von 16 kommunalen Integrationszentren in NRW anerkannt hat und 7,5 der insgesamt 25 mit Fachkräften aus der Verwaltung, der sozialen und pädagogischen Arbeit besetzten Stellen fördert.

Umfassende Willkommenskultur

Eingebettet ist die Wuppertaler Integrationsstrategie in eine umfassende „Willkommenskultur“. Welcomecentern indes, wie sie in anderen Bundesländern zu finden sind, steht Hans-Jürgen Lemmer skeptisch gegenüber: „Es gibt so genannte Welcome-Center wie etwa das in Hamburg, die Neuzuwanderer von 8 bis 13 Uhr und einmal wöchentlich sogar bis 17 Uhr willkommen heißen, vorausgesetzt, der Neuzuwanderer verdient in seinem Job mindestens 30.000 Euro pro Jahr.“ Von manchen dieser Welcome-Center, berichtet der Ressortleiter, kann man aber beim Blick aus dem Fenster auf eine ganz andere kommunale Einrichtung für Neuzuwanderer blicken und dabei polizeiliche Absperrgitter, Taschendurchsuchungen, Metalldetektoren und Sicherheitsschleusen erkennen. „Wir aber wollen keine Kultur erster und zweiter Klasse, sondern eine Willkommenskultur für alle!“

Offenheit und Toleranz der Integrationsbehörde spiegeln sich auch im mit rund 30 Prozent vergleichsweise hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Belegschaft. Wertschätzung erfahren Neuzuwanderer auch „von ganz oben“: So erhalten – nur ein Beispiel von vielen – Migrantinnen und Migranten den „Wupper-Taler“, eine Auszeichnung der Stadt für besonders engagierte Bürgerinnen und Bürger, genauso häufig verliehen wie Einheimische, und bei Einbürgerungen überreicht der Oberbürgermeister die Urkunde persönlich.

Außerdem lädt er den ortsansässigen Interessenverband der Moscheegemeinden als Teil der Stadtgemeinschaft genauso selbstverständlich ins Rathaus ein wie etwa die christlichen Kirchenvertreter der Stadt. Wuppertal gilt als die Stadt Deutschlands mit den meisten unterschiedlichen Religionen, Sekten und Gemeinden mit großer konfessioneller Vielfalt. Hier arbeiten nach Auskunft von Hans-Jürgen Lemmer Juden, Christen und Muslime seit zwanzig Jahren an einem Runden Tisch, besuchen wechselseitig gemeinsam ihre Gemeinden.

Dass so gegenseitige Rücksichtnahme entsteht, illustriert der Ressortleiter an einem Beispiel: „Als vor einigen Jahren Muslime gegen die israelische Kriegsführung im Gaza-Streifen demonstrierten und etwa in Duisburg israelische Fahnen verbrannt worden sind, haben die muslimischen Gemeinden bei ihrer Demonstration in Wuppertal dafür gesorgt, dass keine antisemitischen Parolen zu hören und keine antisemitischen Plakate zu sehen waren. So konnten sich am Abend der Rabbi und der Imam noch mit derselben Freundlichkeit begegnen wie am Tag zuvor.“

Trotz aller Erfolgsmeldungen: Frei von Sorgen ist Hans-Jürgen Lemmer nicht: Bis vor zwei Jahren verzeichnete Wuppertal einen drastischen Bevölkerungsrückgang von 415.000 Einwohner im Jahr 1981 auf aktuell 349.000. Seit zwei Jahren aber wächst die Stadt aufgrund der Zuwanderung wieder, um 3.000 Personen netto pro Jahr. Einerseits eine erfreuliche, andererseits eine dramatische Entwicklung, die sich vor allem im Bildungssektor zeigt: „Unsere Einstiegszahlen in die Schulen sind atemberaubend und erinnern an die Flüchtlingszahlen der achtziger Jahre. Heute kommen parallel viele Flüchtlinge und viele EU-Bürger mit einer großen Zahl an Kindern zu uns.“ Das heißt: Alle Planungsdaten sind binnen kürzester Zeit Makulatur: „Wir planen schon nur für einen relativ kurzen Zeitraum von zwei Jahren, doch hier vor Ort ändern sich die Verhältnisse innerhalb von Monaten. Das schafft neue Herausforderungen und Notwendigkeiten.“ An Ideen, die Herausforderungen zu bewältigen, mangelt es in Wuppertal offensichtlich nicht. An Geld, sie umzusetzen, mitunter schon.

ABSTRACT

Schon lange nimmt das Land Nordrhein-Westfalen eine Vorreiterrolle ein bei der Etablierung einer Willkommens-, Wertschätzungs- und Anerkennungskultur für Zuwanderer. Ähnliches gilt für viele Kommunen. So hat sich die Ausländerabteilung im Amt für öffentliche Ordnung der Stadt Köln längst von einer Ordnungsbehörde zum Servicedienstleister für Zuwanderer entwickelt und die Stadt Wuppertal bietet mit dem Ressort „Zuwanderung und Integration“ eine zentrale Anlaufstelle für alle Migrantinnen und Migranten.

KONTAKTE

Hans-Jürgen Lemmer
Ressortleiter/Integrationsbeauftragter der Stadt Wuppertal
Ressort Zuwanderung und Integration
An der Bergbahn 33, 42289 Wuppertal
Tel.: 0202 5632679
E-Mail: Juergen.Lemmer@stadt-wuppertal.de

Dagmar Dahmen
Amt für öffentliche Ordnung der Stadt Köln
Stellv. Amtsleitung, Ausländerabteilung
Ottmar-Pohl-Platz 1, 51103 Köln
Tel.: 0221 22126190
E-Mail: Dagmar.Dahmen@stadt-koeln.de

AUTOR

Paul Pantel
Tel.: 02324 239466
E-Mail: paul.pantel@arcor.de

Diversity Management in Unternehmen

Einblicke in die betriebliche Praxis von Ford, IHK Köln und Teckentrup

„Diversity Management ist ein Prozess, der einen Mehrwert für das Unternehmen schafft". So klar und deutlich sagt es das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW). Konkret hilft Diversity Management bei der Personalrekrutierung, bei der Erschließung neuer Kundengruppen sowie zur Mitarbeitermotivation und zur Entwicklung innovativer, zukunftsweisender Ideen. Großunternehmen und Konzerne wie die Ford Motor Company wissen das schon lange. Aber auch in mittelständischen Unternehmen wie der Teckentrup GmbH & Co. KG ist Diversity Management auf dem Vormarsch. Gleichwohl ist die Einführung von Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen nicht immer ganz einfach. Hier helfen Netzwerke wie der Arbeitskreis „Gender & Diversity" der IHK Köln und die Internetplattform „Travato" zur Anwerbung ausländischer Ingenieure des Netzwerks Industrie RuhrOst.

Foto: picture alliance/AP Photo

Eine Vorreiterrolle ist dem Automobilkonzern Ford, in dem Menschen aus mehr als 55 Nationen zusammenarbeiten, nicht abzusprechen. Bereits seit 1996 ist Diversity Management hier fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, organisatorisch verankert vom globalen „Diversity Council“, über europäische und nationale Gremien bis runter auf Mitarbeiternetzwerke, „Employee Resource Groups“ genannt, beispielsweise im Ford-Werk in Köln. Sie können Unternehmenseinrichtungen nutzen und erhalten „nach Absprache“ ein Budget für ihre Arbeit. „Alle neuen Mitarbeiter, auch die Führungskräfte, nehmen an einem Diversity-Training teil.“ erklärt Brigitte Kasztan vom Diversity-Büro in Köln.

Mitarbeiternetzwerke: „Globe“ und „Turkish Resource Group“

Eines der Netzwerke ist „Globe“, ein Zusammenschluss schwuler, lesbischer und bisexueller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Lange vor Inkrafttreten des Lebenspartnerschaftsgesetzes hat „Globe“ unternehmensintern vorgeschlagen, nicht eingetragene Lebenspartnerschaften mit verheirateten Paaren gleichzustellen. In einem von „Globe“ erarbeiteten „11-Punkte-Plan“ ist seitdem geregelt, dass der Partner oder die Partnerin in einer nicht eingetragenen Lebenspartnerschaft die gleichen Zuwendungen erhält oder beispielsweise ein Auto leasen kann wie die Ehefrau oder der Ehemann bei verheirateten Paaren. Auch extern engagiert sich „Globe“, zum Beispiel mit der Teilnahme am „Christopher-Street-Day“: „Wir setzen uns dafür ein, dass jeder seine Arbeit gut erledigen kann und seine Energie nicht dafür aufwenden muss, seine Homosexualität zu verstecken.“

Ein anderes Mitarbeiternetzwerk ist die Turkish Resource Group. Eines ihrer Ziele ist, das Image von Ford, das erste Unternehmen in Deutschland, das türkische Mitarbeiter beschäftigt hat und in dem Käuferinnen und Käufer sich telefonisch oder vor Ort auf Wunsch auch in türkischer Sprache beraten lassen können, bei Kunden mit Migrationshintergrund zu steigern. Um über die türkischen Beschäftigten bei Ford die Marke auch in den türkischen Communitys zu platzieren, wurde im Rahmen einer „Ethno-Marketing-Aktion“ auf dem Kölner Großmarkt türkischen Gemüsehändlern der „Ford Transit“ vorgestellt. Ebenfalls fand vor Ort eine Beratung von Mitarbeitern der Fordbank in türkischer Sprache statt. Das Resultat: „Die türkische Community hat die Ansprache in ihrer Muttersprache als Wertschätzung erfahren, und wir konnten in der Folge im ‚Transit‘-Segment eine fünfprozentige Verkaufssteigerung verbuchen.“ Nach der Aktion meldeten auch die italienischen und griechischen Communitys beim Diversity-Büro ihr Interesse an.

Eltern- und Frauennetzwerke: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Von besonderer Bedeutung ist das „Elternnetzwerk“, das Eltern beim Ausbalancieren von Beruf und Privatleben hilft und Lösungen für Probleme der Kinderbetreuung erarbeitet: Der Betriebskindergarten „Ford Pänz“ etwa, eine Einrichtung zur qualifizierten Kinderbetreuung, die neben einer Regelgruppe auch eine „Notfallgruppe“ unterhält, wenn die reguläre Betreuung ausfällt oder eine öffentliche Einrichtung in den Ferien schließt. Erziehungs- und Familienurlaub oder Sabbaticals zwischen vier Monaten und vier Jahren sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich, zudem stehen acht unterschiedliche Teilzeit-Modelle sowie Telearbeit zur Wahl. Für Eltern in Elternzeit ist das Netzwerk als Informationsmedium attraktiv. So bleiben sie über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen informiert. Das Angebot zahlt sich nachweislich aus: 98 Prozent aller Eltern kehren aus der Elternzeit ins Unternehmen zurück.

Nicht minder aktiv ist das Frauennetzwerk „Women@Ford“, das Frauen aus allen Unternehmensbereichen den Informations- und Gedankenaustausch ermöglicht und zugleich als Dachorganisation für andere Frauennetzwerke fungiert. Darüber hinaus unterstützt es das zusammen mit der Stadt Köln ins Leben gerufene Projekt „FiT – Frauen in technischen Berufen“ und bietet Mädchen und jungen Frauen die Möglichkeit, durch Informations- und Praxisangebote im Rahmen von „Berufsinfotagen“, Ferienpraktika oder in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule technische Ausbildungsberufe und Arbeitsfelder von Ingenieurinnen kennenzulernen. Obwohl der Frauenanteil bei Ford Köln im mittleren und oberen Management – in der Automobilindustrie üblich – bei lediglich zwölf Prozent liegt – eine Quotenregelung gibt es nicht.

Immerhin aber fordert das Diversity-Büro die für die Personalauswahl zuständigen Personalentwicklungskomitees dazu auf, den Gender-Aspekt zu berücksichtigen und für „förderungswürdige“ Frauen einen Maßnahmenplan inklusive Qualifizierung zu erstellen.

Betriebliche Beratungsgruppe und Disability Manager

Von Relevanz im Diversity Management ist die aus Mitgliedern des Betriebsrats

Brigitte Kasztan,
Ford-Werke GmbH, Diversity Manager,
Ford of Europe/Ford of Germany

und der Geschäftsführung paritätisch zusammengesetzte „Betriebliche Beratungsstelle“. Sie agiert auf Basis der Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, dient seit 2007 zugleich als Beschwerdestelle im Sinne des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und berät alle Beschäftigten in Fällen von Mobbing, Belästigung und Diskriminierung. Die Gruppe, deren Mitglieder zuvor eine Mediations-Ausbildung durchlaufen haben, verfügt über weitreichende Kompetenzen, die bis zur Auflösung eines Arbeitsvertrags reichen können.

Darüber hinaus von Bedeutung ist das Disability Management, das dem dauerhaften Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient. Hier betreut ein interdisziplinäres Team aus betrieblichen Vorgesetzten, je einem Vertreter des Betriebsrats und des Personalwesens, dem Schwerbehindertenvertreter, einem Arbeitsmediziner und einem Mitglied des zentralen Disability Managements Beschäftigte „mit medizinischen Problemen und körperlicher oder mentaler Leistungswandlung“.

Ziel ist, Betroffene unabhängig von Geschlecht, Alter oder Behinderung innerhalb des Unternehmens auf Arbeitsplätze mit wertschöpfenden Tätigkeiten zu re-integrieren. Brigitte Kasztan: „Wenn eine Person ihre bisherige Arbeit nicht mehr ausüben kann, überlegt das Team, ob der Arbeitsplatz so angepasst werden kann, dass die Person trotz ihrer Erkrankung die Arbeit ausführen kann. Ist das nicht der Fall, wird eine Arbeit gesucht, die von der Person gegebenenfalls nach einer Qualifizierung trotz Einschränkungen ausgeübt werden kann.“ Die enge Zusammenarbeit mit externen Institutionen wie der Deutschen Rentenversicherung, der Betriebskrankenkasse, dem Integrationsamt oder Kliniken führen zu individuellen und unbürokratischen Lösungen. Die Wirkung des auf Prävention und Rehabilitation angelegten Konzepts lässt sich messen: Die Wiedereingliederungsquote liegt bei über 90 Prozent.

Jedes Jahr richtet Ford darüber hinaus einen globalen Diversity & WorkLife Summit für alle Beschäftigten aus. Hier können sie sich in einer Vielzahl von Seminaren, Vorträgen oder sonstigen Veranstaltungen über die Themen Diversity und WorkLife Balance informieren. Abgesehen davon empfiehlt die Diversity Managerin Geduld: „Diversity Management ist eine Kulturveränderung und eine Kultur ändert man nicht mal eben zwischen halb zwei und halb drei. Da braucht man schon mehrere Jahre.“

IHK Köln: Arbeitskreis „Gender & Diversity“

Wenn kleine und mittlere Unternehmen bei der Einführung eines Diversity-Managements schnell überlastet sind, können Netzwerke helfen. Ein Beispiel für eine solche Unterstützung ist der von der IHK Köln gegründete Arbeitskreis „Gender & Diversity“. In ihm sind neben Unternehmensverantwortlichen unterschiedliche Institutionen und Beratungseinrichtungen vertreten: Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf zum Beispiel, das Amt für Wirtschaftsförderung oder die Cologne Business School sowie Migrantenselbstorganisationen.

Ihr Ziel ist, „Instrumente und Maßnahmen der betrieblichen Personalarbeit und Weiterbildung zu entwickeln, die eine Wertschätzung von Menschen unabhängig von deren Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, Behinderung oder sexueller Orientierung ermöglichen“, so Gregor Berghausen, Geschäftsführer Aus- und Weiterbildung der IHK Köln. Kurzum: Es geht um Fachkräftesicherung durch die Erschließung bislang nicht oder nur unzureichend berücksichtigter Potenziale.

Höhere Frauenbeschäftigungsquote

Aus dem Ziel erschließt sich auch, warum der Arbeitskreis „Gender & Diversity“ und nicht einfach „Diversity“ heißt, denn eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen ist nach Überzeugung von Gregor Berghausen, „der wirkungsvollste Hebel zur Fachkräftesicherung“. Nach bundesweiten Berechnungen „brächte eine bundesweite Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen um ein Prozent 100.000 zusätzliche Fachkräfte auf den Arbeitsmarkt“, so Berghausen.

Welches enorme Potenzial unter dieser Voraussetzung allein die Kölner Region birgt, illustriert er mit einem Vergleich: Während im Großraum München die Frauenbeschäftigungsquote 54 Prozent beträgt, liegt sie im Großraum Köln bei 46 Prozent. Kaum verwunderlich also, dass der Arbeitskreis den Gender-Aspekt in den Vordergrund stellt und die Rahmenbedingungen für berufstätige Frauen optimieren will. Dazu zählen beispielsweise die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer sowie die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen.

Dazu will sich die IHK Köln, so Gregor Berghausen, „das Thema Familienfreund-

Gregor Berghausen,
Industrie- und Handelskammer zu Köln,
Geschäftsbereich Aus- und Weiterbildung

lichkeit in Unternehmen als Maßnahme der Personalbeschaffung und -entwicklung etablieren und zugleich die Förderung von Frauenkarrieren als regionales Markenzeichen entwickeln.“ Konkret heißt das etwa, mehr Mädchen für technische Berufe zu gewinnen, und Müttern sowie Vätern in den Unternehmen zu ermöglichen, ihre Arbeitszeiten flexibler zu gestalten oder bestimmte Aufgaben von Zuhause, im „Home-Office“, zu erledigen. Darüber hinaus appelliert der Arbeitskreis an die Unternehmen, Betreuungsangebote für Kinder von Beschäftigten speziell für Ferienzeiten oder in Form eines Betriebskindergartens zu schaffen.

Für eine Quotenregelung beim Thema „Frauen in Führungspositionen“ hat sich die IHK Köln jedoch nicht ausgesprochen. Gregor Berghausen begründet die Entscheidung so: „Wir brauchen eher eine qualitative Diskussion als eine Fixierung auf Quantität. Eine wirkliche Verankerung einer genderorientierten Führungspolitik ist dann erst erreicht, wenn gleichermaßen Frauen und Männer in den entscheidenden Funktionen der Unternehmensführung – etwa dem Finanzbereich – angekommen sind.“

Der IHK-Arbeitskreis präferiert zur besseren Integration von Frauen in Führungspositionen vielmehr den „qualifikatorischen Ansatz“, unterstützt neben dem Grundsatz von „equal pay“ eine stärkere Beteiligung von Frauen an Weiterbildungsmaßnahmen und spricht sich dafür aus, Frauen nach der Familienphase nicht „irgendwo“ im Betrieb einzusetzen, sondern an einem Arbeitsplatz „mit möglichst nahtlosem Anschluss an ihre Basisqualifikationen.“

Ungehobenes Potenzial: Migrantinnen und Migranten

Neben dem Gender-Aspekt ist die bessere Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt ein weiterer Handlungsschwerpunkt des Arbeitskreises, denn ohne sie, ist Berghausen überzeugt, lässt sich der Fachkräftebedarf der Betriebe nicht decken. Das gilt nach seiner Auffassung erst recht für die Stadt Köln und dort wiederum ganz besonders für bestimmte Stadtteile. So liegt der Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund etwa in manchen Schulen in Köln-Mülheim bei 85 Prozent und bei den heute 18-Jährigen liegt die Migrationsquote in ganz Köln bei 54 Prozent. „Die Wahrscheinlichkeit“, folgert Gregor Berghausen, „dass Betriebe, wenn sie nicht in die demografische Falle laufen wollen, bei der Rekrutierung von Auszubildenden Jugendliche mit Migrationshintergrund stärker berücksichtigen müssen, steigt rapide.“ Deshalb schlägt der Arbeitskreis eine „kultursensible Personalentwicklung“ vor, aber auch eine größere Offenheit für Jugendliche mit schlechteren Schulzeugnissen oder einer Behinderung.

Für das bislang ungenutzte Potenzial Jugendlicher mit Migrationshintergrund im Ausbildungssystem hat Gregor Berghausen aber auch noch eine andere Erklärung als eine mangende Sensibilität der Ausbildungsbetriebe: „Insbesondere bei Menschen mit türkischem Migrationshintergrund stellen wir eine zu geringe Kenntnis des deutschen Bildungssystems fest. So ist auch bei Menschen, die in der dritten Generation in Deutschland leben, insbesondere die berufliche Bildung als klassisches System des Aufstiegs durch Bildung häufig wenig bekannt. Das Alleinstellungsmerkmal des dualen Systems in Europa überzeugt deshalb manche Menschen nicht, die in einem anderen Bildungssystem sozialisiert worden sind.“ Aufklärende, von der IHK publizierte Flyer in türkischer Sprache konnten an dieser Einstellung bislang kaum etwas ändern. Deshalb bezieht die Industrie- und Handelskammer zu Köln jetzt verstärkt die Eltern der türkischen Jugendlichen mit ein sowie – da viele Migranten die IHK wie eine Behörde, also mit Distanz betrachten – einen Teil der über 300 Migrantenselbstorganisationen in der Region Köln. „Ziel dabei ist“, erläutert Berghausen die Strategie, „unsere Ausrichtung auf betriebliche Aus- und Weiterbildung in den bislang eher auf konkrete Hilfestellungen des täglichen Lebens orientierten Migrantenselbstorganisationen unmittelbar zu implementieren. Der größere Fachkräftebedarf der Unternehmen vergrößert die Rahmenbedingungen, damit eine schnelle Integration in Ausbildung und Arbeitsmarkt gelingen kann.“

Know-how auf Vorrat

Neben den Schwerpunkten „Gender“ und „Migranten“ zielen die Aktivitäten des Arbeitskreises auch auf eine höhere Weiterbildungsbeteiligung Älterer. Ein „Aktivierungsleitfaden zur Weiterbildung älterer Beschäftigter“ liegt bereits vor. Geplant sind zudem eine inklusionsorientierte Resolution sowie eine Sensibilisierung auch beim Thema „Sexuelle Orientierung“. – Erste Schritte sind getan. Eine enge Verbindung zu den Netzwerken schwuler und lesbischer Fach- und Führungskräften bestehen schon seit längerer Zeit und anlässlich des Christopher Street Days in Köln hat die IHK Köln erstmalig gemeinsam mit diesen Unternehmensverbänden die Regenbogenfahne gehisst.

Kai Teckentrup, Geschäftsführer Teckentrup GmbH & Co. KG

„Kleine und mittlere Betriebe für das Thema Vielfalt aufzuschließen, gelingt nicht mit dem „großen Umbauplan“ so Gregor Berghausen „Machen wir uns nichts vor: Wir können sie nur für das Thema sensibilisieren und einen Vorrat an Know-how aufbauen. Viele Unternehmen reagieren erst, wenn sie an eine Schmerzgrenze kommen und spüren, dass ihnen die Fachkräfte ausgehen oder wenn es bei der Rekrutierung zu ernsthaften Problemen kommt. Gerade bei der Berufsausbildung wird das konkret, wenn vollkommen heterogene Auszubildende mit unterschiedlichen Ethnien, Religionen oder sexuellen Orientierungen in der Auszubildendengruppe zusammenkommen. Dort sind wir dann als IHK auch konkret für die Unternehmen als Unterstützungspartner gefragt.“

Teckentrup GmbH & Co. KG: Diversity Management im Mittelstand

Dass auch mittelständische Unternehmen qualitätsorientiertes Diversity Management betreiben können, beweist die Teckentrup GmbH & Co. KG im westfälischen Verl, ein Produzent von Türen und Toren mit zwei Produktionsstandorten in Deutschland und Vertriebsniederlassungen im Ausland, in dem 850 Beschäftigte einen Umsatz von über 140 Millionen Euro erwirtschaften.

Hier war die Einführung eines Diversity Managements „Resultat eines Misserfolgs“, gibt Geschäftsführer Kai Teckentrup in einem von ihm erstellten Bericht für „Charta der Vielfalt“, einer Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen, offen zu: Der Versuch, vor zehn Jahren ein Exportgeschäft aufzubauen, heißt es dort, brachte anfangs nicht den gewünschten Erfolg. In einem erneuten Versuch führte Teckentrup zunächst multinationale Teams in der Exportabteilung ein, „um die Mentalität des Absatzmarktes zu spiegeln“.

„Der Erfolg dieser einfachen Maßnahme“, so der Geschäftsführer, „hat das Unternehmen für die Erkenntnis sensibilisiert, dass auch die Kultur eines Unternehmens Einfluss auf seinen wirtschaftlichen Erfolg hat.“ Um der Internationalität der Kundinnen und Kunden Rechnung zu tragen, werden heute Beschäftigte mit Migrationshintergrund gezielt für Märkte eingesetzt, die ihrer Herkunft entsprechen. Kai Teckentrup: „So erschließen wir uns neue Potenziale im In- und Ausland. Immerhin verfügt die türkische Community in unserem Land über ein Kaufkraftpotenzial von 16 Milliarden Euro. Wenn wir diese Marktgruppe erschließen, kann davon auch der Mittelstand profitieren.“

Innerhalb eines zukünftig umfassenderen Diversity Managements hat sich Teckentrup zunächst für Menschen mit Migrationshintergrund als Zielgruppe entschieden. Nicht ohne Grund, denn sie machen ein Viertel der Belegschaft aus. Eine Befragung hatte gezeigt, dass sie sich mitunter diskriminiert fühlten, Nicht-Migrantinnen und -Migranten hingegen sahen das anders. Teckentrup: „Das ist ein typisches Bild in vielen Unternehmen: Nicht-Migranten ist nicht bewusst, dass sie diskriminieren.“

Als Nächstes analysierte das Unternehmen im Rahmen seiner Diversity-Strategie die konkreten Arbeitsplätze von Migrantinnen und Migranten. Das Ergebnis: Bei Teckentrup arbeiten sie hauptsächlich

an Arbeitsplätzen mit geringen Qualifikationsanforderungen. In einem weiteren Analyseschritt erwiesen sich mangelhafte Deutschkenntnisse als Aufstiegsbarriere. Als Konsequenz aus dieser Erkenntnis bietet Teckentrup, gefördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds, Kurse in „Deutsch als Fremdsprache“ an, inhaltlich orientiert auf die am Arbeitsplatz verwendete Sprache. Zugleich wurden Tätigkeitsbeschreibungen und Betriebsanweisungen – „sie sind oft so formuliert, dass sie auch von einheimischen Deutschen mitunter kaum zu verstehen sind“ – in ein einfacheres Deutsch übersetzt. „So konnten wir zugleich kommunizieren, dass ein beruflicher Aufstieg nur beim Vorliegen entsprechender Sprachkompetenz möglich ist.

Um die Wertschätzung des Unternehmens für Migrantinnen und Migranten zum Ausdruck zu bringen, wurden ein E-Mail-Kalender mit internationalen Feiertagen erstellt, die traditionellen „Weihnachtsbriefe“ durch „Ramadanbriefe“ ergänzt, internationale Sportgemeinschaften wie die „Teckentrup Soccers“ unterstützt und Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte durchgeführt, denn, so der Geschäftsführer, „je kleiner ein Unternehmen ist, desto mehr orientieren sich die Beschäftigten an der Kultur, die von den Führungskräften ausgeht. Ihnen kommt dabei die Aufgabe zu, Offenheit gezielt zu fördern und als Verbündeter zu agieren, wenn es darum geht, Offenheit zu fördern und Diskriminierungen zu sanktionieren.“

Direkt messbar sind die Resultate der Diversity-Maßnahmen aufgrund der Vielzahl an Variablen für unternehmerischen Erfolg kaum, räumt Teckentrup ein, Erfolge im Exportgeschäft jedoch sind nachweisbar und die Fehlzeiten aufgrund von Krankheiten sind gesunken.

Nächstes Diversity-Thema ist die Erschließung des Erwerbspotenzials von Frauen. „Die Metallindustrie ist für sie meist wenig interessant“, gibt Teckentrup zu, „deswegen müssen wir zum Beispiel an Kooperationen mit Kindergärten und Schulen denken oder in Zusammenarbeit mit anderen örtlichen Unternehmen eine Kindertagesstätte einrichten, um unsere Branche auch für Frauen attraktiv zu machen.“

Bereits jetzt nimmt Teckentrup an Mentoringprogrammen für Frauen in Führungspositionen teil. Deren Anteil liegt in dem westfälischen Unternehmen bei rund 20 Prozent. „Noch“, betont Teckentrup, denn die Maßnahmen des Diversity Managements sind auch bei uns noch längst nicht ausgeschöpft. Wir wissen, dass Diversity Management keine reine Weltverbesserungsstrategie ist, sondern ein Ansatz, um die Effektivität des Unternehmens zu steigern, denn so viel ist klar: Es kostet mehr, sich mit Diversity nicht auseinanderzusetzen, als das zu tun!“

ABSTRACT

Ein professionelles Diversity Management hilft Unternehmen bei der Personalrekrutierung, bei der Erschließung neuer sowie zur Mitarbeitermotivation und zur Entwicklung innovativer, zukunftsweisender Ideen. Das gilt für Großunternehmen und Konzerne wie die Ford Motor Company genauso wie für mittelständische Unternehmen wie die Teckentrup GmbH & Co. KG. Die IHK Köln hat eigens einen Arbeitskreis „Gender & Diversity“ eingerichtet.

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Claudia Thierfelder, Tel.: 02041 767-169
E-Mail: c.thierfelder@gib.nrw.de

AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
E-Mail: paul.pantel@arcor.de

KONTAKTE

Brigitte Kasztan
Ford-Werke GmbH, Diversity Manager,
Ford of Europe/Ford of Germany D-NH/4N
Henry-Ford-Straße 1, 50735 Köln
Tel.: 0221 9019008, E-Mail: BKasztan@ford.com

Gregor Berghausen
Industrie- und Handelskammer zu Köln
Geschäftsbereich Aus- und Weiterbildung
Unter Sachsenhausen 10 – 26, 50667 Köln
Tel.: 0221 1640-600, Internet: www.ihk-koeln.de

Kai Teckentrup
Geschäftsführer Teckentrup GmbH & Co. KG
Hochstraße 113, 33415 Verl
Tel.: 05246 5040

Finden statt suchen – „Travato“

Grenzüberschreitende Rekrutierung qualifizierter Ingenieure

„Travato“ ist eine vom „Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.“ (NIRO), einem Zusammenschluss von 65 Unternehmen aus der Maschinenbau-, Metall- und Elektronikindustrie, entwickelte Internet-Plattform, die der grenzüberschreitenden Rekrutierung qualifizierter Ingenieure dient. Der in der deutschen Industrie herrschende Mangel an Fachkräften, vor allem an Ingenieuren – 70.000 Stellen sind in diesem Bereich unbesetzt – war für NIRO Anlass, im Rahmen einer vereinsinternen Betriebs-Umfrage den für die nächsten Jahre prognostizierten Bedarf an Ingenieuren, Fachkräften und Auszubildenden zu erforschen. Das Resultat war „überwältigend“, so NIRO-Geschäftsführer Pascal Lampe: „In 17 Unternehmen fehlen schon bald allein 100 Ingenieure!“

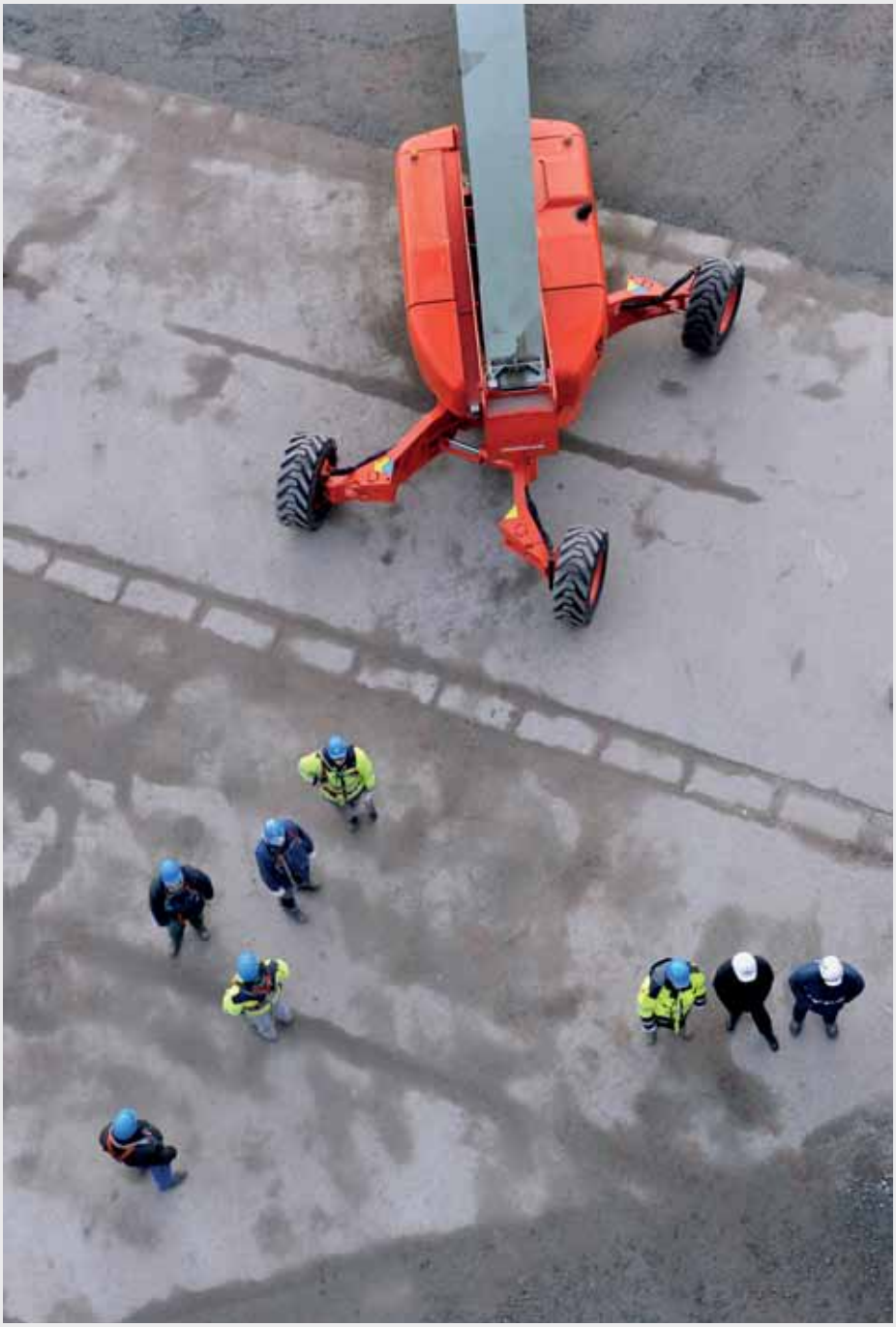


Foto: picture-alliance/Christian Hager

Bei der Befragung wollte es der Netzwerkmanager deshalb nicht belassen. Er zog praktische Konsequenzen und entwickelte in enger Kooperation mit den Personalleitern der Betriebe sowie mit der Dortmunder Kommunikationsagentur team:penta das Internet-Portal „Travato“, ein Kunstwort mit klanglicher Nähe zum spanischen Wort „trabajo“ für „Arbeit“. Ziel ist, grenzüberschreitend qualifizierte Ingenieurinnen und Ingenieure für den deutschen Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Der sprachklangliche Bezug zu Spanien hat einen Grund, erläutert Pascal Lampe: „Spanien bietet sich als Rekrutierungsland an, weil dort viele gut qualifizierte Ingenieurinnen und Ingenieure bei einer Arbeitslosigkeit von mehr als fünf Millionen Menschen kaum mehr eine berufliche Zukunft für sich sehen. Außerdem ist Spanien ein Hotspot, weil es eine der wichtigen euro-

ABSTRACT

Das „Netzwerk Industrie RuhrOst e. V." (NIRO), ein Zusammenschluss von 65 Unternehmen aus der Maschinenbau-, Metall- und Elektronikindustrie, hat in enger Kooperation mit den Personalleitern der Betriebe sowie mit der Dortmunder Kommunikationsagentur team:penta das Internet-Portal „Travato" geschaffen. Ziel ist, grenzüberschreitend qualifizierte Ingenieurinnen und Ingenieure für den deutschen Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767-206

E-Mail: a.bendig@gib.nrw.de

AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Pascal Lampe, Geschäftsführer

NIRO - Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.

Friedrich-Ebert-Str. 19, 59425 Unna

Tel.: 02303 273190, E-Mail: pl@ni-ro.de

Internet: www.travato.eu; www.ni-ro.de

päischen Maschinenbauregionen ist. Aber natürlich sind wir offen für alle Länder."

„Travato" soll also gleich zwei Probleme lösen: in beiden Ländern und auf beiden Seiten: Fachkräfte suchende deutsche Unternehmen finden gut qualifizierte und hoch motivierte Fachkräfte und sichern so ihre Wettbewerbsfähigkeit, gleichzeitig eröffnet sich spanischen Ingenieuren ein Weg aus der Arbeitslosigkeit und die Möglichkeit zur beruflichen Weiterqualifikation.

Vorteile für alle

Und so einfach funktioniert „Travato": Nach dem Registrieren erstellen interessierte Bewerberinnen und Bewerber auf vorgefertigten Unterlagen ihr persönliches Profil und speichern es in einer Datenbank, die einer Vielzahl Fachkräfte suchender Unternehmen offensteht. Dabei gilt: Je umfassender und differenzierter das Profil, umso größer die Chance, ein passendes Unternehmen zu finden."

Um sich von Qualität und Korrektheit der Bewerberangaben zu überzeugen, führen die Betreiber der Internet-Plattform mit jeder Bewerberin und jedem Bewerber ein persönliches Telefoninterview. Überprüft werden dabei zugleich die deutschen und englischen Sprachkenntnisse. Pascal Lampe: „So können sich Unternehmen sicher sein, dass die Bewerber tatsächlich ihren Angaben entsprechend qualifiziert sind."

„Wir sehen uns aber nicht nur als Vermittler", betont Pascal Lampe, „sondern als Partner und Nutzenstifter für beide Seiten – Bewerber wie Unternehmen." Damit sich die Bewerber schnell in ihrem neuen Umfeld zurechtfinden und ganz auf ihre neue Arbeit konzentrieren können, stellt ihnen „Travato" vorab alle relevanten Informationen zu den Themen Aus- bzw. Einwanderung sowie Leben und Arbeiten in Deutschland speziell in der Region ihres zukünftigen Arbeitsplatzes zur Verfügung und begleitet sie in den ersten Wochen in Deutschland: „Das reicht von Unterstützungen bei der Kontoeröffnung bis hin zur Wohnungssuche." Zum Leistungsspektrum der Portal-Betreiber gehören bei Bedarf auch Intensivkurse Deutsch mit technischem Vokabular auf höchstem Niveau, durchgeführt in Kooperation mit Lehrern von Fachhochschulen, sowie ein Begrüßungsgeld von 500 Euro bei erfolgreicher Vermittlung.

Exzellente Ergänzung

Vor wenigen Monaten erst ist das Online-Portal gestartet, das Interesse am Angebot bereits „riesengroß". Auf einer Fachtagung für Arbeitsmigration, erzählt Pascal Lampe, „haben mir Verantwortliche größerer Unternehmen und von Wirtschaftsförderungen, die Visitenkarten förmlich aus der Hand gerissen." Ein bisschen zurückhaltend reagieren – noch – manche kleine und mittlere Unternehmen. Das aber, hat der NIRO-Geschäftsführer erfahren, gilt nicht für die Personalchefs der Betriebe, sondern vielmehr für die Fachabteilungen: „Sie fürchten aufgrund von Vorurteilen – trotz gegenteiliger Nachweisbarkeit – mangelnde Sprachkenntnisse oder die theoretische Gefahr, dass die Bewerber bald wieder an ihren Herkunftsort zurückkehren könnten, aber das gilt für einen Bewerber aus Berlin oder München genauso."

Für Pascal Lampe ist klar: „Der Druck in den Betrieben ist noch nicht groß genug. Viele geben sich immer noch der trügerischen Hoffnung hin, vielleicht doch noch einen deutschen Ingenieur zu finden. Viel weiter ist da schon die KHS GmbH in Dortmund, ein international tätiger Hersteller von Abfüll- und Verpackungsanlagen für die Getränke-, Food- und Non-Food-Industrie und einer der Branchenführer. Sabine Kiunke, Leiterin Wissensmanagement des Unternehmens: „Als weltweit agierendes Unternehmen stehen wir nicht nur vor der Herausforderung, ausreichend technische Ingenieure zu finden, sondern auch Sprachbarrieren zu überwinden. So können wir etwa den südamerikanischen Kundenmarkt besser erschließen." Zurzeit prüft das Unternehmen elf Profile in der Datenbank von Travato, um zu sehen, ob sie mit den Qualifikationsanforderungen der offenen Stellen in Einklang stehen. Das Online-Portal „Travato" sieht die Wissensmanagerin dabei als „exzellente Ergänzung" zu den herkömmlichen Personalrekrutierungsstrategien ihres Betriebs.

„Die australischen Zuwanderungs- und Integrationsprogramme basieren auf Anreizen und positiver Motivation“

Aufgrund des demografischen Wandels wird in den nächsten Jahren ein erheblicher Fachkräftemangel in unterschiedlichen Berufsfeldern in Deutschland prognostiziert. Derzeit kündigen sich bereits Engpässe in medizinischen und Pflegeberufen an, die deutsche Krankenhäuser und Pflegeinstitutionen dazu bewegen, sich um Arbeitskräfte in diesem beruflichen Sektor aus dem Ausland zu bemühen. Die G.I.B wandte sich an Professor Dr. Lesleyanne Hawthorne, eine international anerkannte Expertin auf dem Gebiet der Fachkräftesicherung in Australien und anderen OECD-Ländern, um zu erörtern, wie Australien die Herausforderung mangelnder Fachkräfte im Gesundheitsweisen meistert.

G.I.B.: Welches sind die zentralen Eigenschaften des australischen Einwanderungssystems?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Das australische Einwanderungsprogramm für Fachkräfte wurde eingerichtet, um zwei Zielsetzungen zu erfüllen: Einerseits ist es ein Instrument zur Stabilisierung der Bevölkerungszahlen, andererseits soll es sicherstellen, dass Australien Einwanderer auswählen kann, die einen positiven Beitrag zur australischen Wirtschaft leisten. Wir haben derzeit eine konservative Regierung, die die Einwanderungspolitik sehr pragmatisch strukturiert.

Die Idee hinter diesem Modell ist ganz pragmatisch: Die Arbeitnehmer können erst ausprobieren, ob sie in Australien zurechtkommen, und Australien kann sich die für ihre Wirtschaft passenden Menschen aussuchen.

In den letzten zehn Jahren hat sich die australische Einwanderungspolitik für Fachkräfte erheblich verändert. Ich war an verschiedenen Studien beteiligt und kann bestätigen, dass die Regierung die Frage, welche Einwanderer für Australien am besten geeignet sind, auf der Grundlage forschungsbasierter Ergebnisse beantworten wollte. Die Diskussionen verliefen vor dem Hintergrund einer hohen Nachfrage nach Einwanderung und einer merklichen Deregulierung des Einwanderungsprogramms.

In der australischen Einwanderungspolitik wurden die folgenden wichtigen Änderungen vollzogen: Bis vor rund zehn Jahren erhielten die meisten Fachkräfte bei der Einwanderung nach Australien eine unbefristete Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis. Das hat sich grundlegend verändert. In allen Berufssparten ist heute das Verhältnis zwischen den von Arbeitgebern ausgewählten und geförderten Einwanderern mit befristeter Arbeitserlaubnis und den vom Staat ausgewählten Fachkräften mit unbefristeter Arbeitserlaubnis 50:50.

Historisch gesehen war die Zahl der Einwanderer stets hoch. Pro Jahr werden rund 210.000 Einwanderer mit unbefristeter Arbeitserlaubnis aufgenommen, zwei Drittel davon sind Fachkräfte. Darüber hinaus akzeptieren wir eine ähnliche Zahl von Arbeitnehmern, die vom Arbeitgeber gefördert werden und eine Arbeitserlaubnis von vier Jahren haben. Die meisten dieser Menschen sind Experten und Führungskräfte, die direkt über den Arbeitgeber in ein festes, aber befristetes Beschäftigungsverhältnis eintreten. Wir ermutigen sie, wenn alles gut verläuft, eine unbefristete Arbeitserlaubnis zu beantragen. Die Idee hinter diesem Modell ist ganz pragmatisch: Die Arbeitnehmer können erst ausprobieren, ob sie in Australien zurechtkommen, und Australien kann sich die für ihre Wirtschaft passenden Menschen aussuchen.

Die unterschiedlichen Einwanderungsprogramme für Fachkräfte auf befristeter und unbefristeter Basis sind inzwischen zusammengeführt worden. Bis vor zwei Jahren wurden noch für die Gruppe der Einwande-

Dr. Lesleyanne Hawthorne, Professor,
International Workforce
(Migration Studies), Universität Melbourne

rer mit unbefristeter Arbeitserlaubnis Jahresquoten aufgestellt. Für die befristete Einwanderung waren keine Quoten festgelegt, da diese Art der Einwanderung nachfragebasiert erfolgte. Seit dem vergangenen Jahr gibt es ein einheitliches Antragsverfahren für die befristete und unbefristete Einwanderung.

Dies möchte ich anhand von zwei Beispielen verdeutlichen: Nehmen wir an, sie sind ein ausländischer Student und haben nun ihr Medizinstudium in Australien abgeschlossen. Sie können dann zum Studienende hin eine unbefristete Arbeitserlaubnis beantragen und erhalten als Fachkraft sofort eine unbefristete Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis, da im Land eine hohe Nachfrage nach Ärzten besteht. Sie könnten aber auch jemand sein, der über eine Qualifikation in einem übersättigten Bereich des Arbeitsmarkts verfügt, z. B. als Wirtschafts- oder Rechnungsprüfer. Ihr Englisch ist vielleicht nicht besonders gut. Sie bewerben sich für eine Einwanderung nach Australien, werden aber nicht sofort ausgewählt. In diesem Fall reichen Sie eine „Interessenbekundung" für die Einwanderung ein und werden zwei Jahre lang in einem Bewerberpool geführt.

Hierbei handelt es sich um das sogenannte Skill-Select-System. Es kann passieren, dass Sie sofort an die oberste Position der Warteliste rücken und für eine unbefristete Einwanderung ausgewählt werden oder aber sie verbleiben zwei Jahre lang in diesem Pool. Arbeitgeber können diesen Fachkräftepool konsultieren. Bewertet ein Arbeitgeber oder eine Provinz- oder Bundesstaatsregierung sie als geeigneten Bewerber, kann Ihnen eine befristete oder unbefristete Einwanderung als vom Arbeitgeber geförderte Fachkraft angeboten werden. Ihr Antrag wird dann vorrangig bearbeitet. Der gesamte Prozess wird inzwischen online abgewickelt und stellt einen echten und bedeutenden Paradigmenwechsel dar, da nun ein einheitliches Verfahren für die befristete und unbefristete Einwanderung zur Anwendung kommt.

Australien ist vor allem an der Auswahl von Einwanderern interessiert, die über eine hohe berufliche Qualifikation verfügen. Die meisten Einwanderer verfügen über einen Hochschulabschluss und viele sind in einem der als gesucht gelisteten Berufsfelder tätig. Von 2006 – 2011 nahm Australien beispielsweise 10.755 Einwanderer mit Doktortitel, 94.523 Personen mit Master-Abschluss oder einem anderen Postgraduierten-Diplom sowie 245.896 Einwanderer mit Bachelor-Abschluss auf. Fachkräfte, die in Australien einwandern möchten, müssen in ihrem Online-Antrag Nachweise über die geforderten Englischkenntnisse und die Anerkennung ihrer Qualifikationen durch die zuständigen Anerkennungsbehörden erbringen.

Es ist wichtig, über eine Qualifikation in einem der derzeit in Australien gesuchten Berufe zu verfügen. Einen Sponsor oder Förderer zu haben, ist inzwischen also wichtiger als das Punktesystem.

Als erforderliches Kompetenzniveau sind Kenntnisse der englischen Sprache des International English Language Testing System – Stufe 6 vorgegeben. Wenn Sie jedoch über einen Abschluss in einem sprachintensiven Berufsfeld wie Wirtschafts- oder Rechnungsprüfung, Medizin oder Recht verfügen und die Anerkennungsbehörde ein höheres sprachliches Kompetenzniveau als Stufe 6 fordert, müssen Sie diese höhere sprachliche Kompetenz nachweisen, um als Fachkraft nach Australien einwandern zu können. Ich möchte aber ausdrücklich darauf hinweisen, dass es sich hierbei um Einwanderer mit unbefristeter Arbeitserlaubnis der Kategorie Fachkräfte handelt. Bewerber, die aus familiären oder humanitären Gründen einreisen wollen, müssen keine dieser

Anforderungen erfüllen. Die Lebenspartner einwandernder Fachkräfte müssen die Einwanderungskriterien für die Personalauswahl in Bezug auf Englischkenntnisse, Anerkennung von Qualifikationen usw. auch nicht erfüllen.

Zusammenfassend gibt es also drei große Wege für die Einwanderung von Fachkräften: erstens die auf vier Jahre befristete Arbeitserlaubnis, basierend auf der Nachfrage der Wirtschaft ohne zahlenmäßige Beschränkung, zweitens die zeitlich unbefristete Einwanderung als Fachkraft, gefördert von einem Arbeitgeber, einer bundesstaatlichen oder regionalen Regierung. Erst danach kommt die „unabhängige" punktebasierte Auswahl zum Tragen. Zudem ist es wichtig, über eine Qualifikation in einem der derzeit in Australien gesuchten Berufe zu verfügen. Einen Sponsor oder Förderer zu haben, ist inzwischen also wichtiger als das Punktesystem.

Nach 30 Jahren sind wir nun in der Lage, empirische Daten zur Entwicklung einer Vielzahl von Wegen der Anerkennung von Qualifikationen zu nutzen.

Der dritte Weg der Einwanderung ist die Kategorie der ausländischen Studierenden. In Australien sind derzeit etwa 550.000 ausländische Studierende eingeschrieben. Rund 35 % der Fachkräfteeinwanderung setzt sich aus ehemaligen ausländischen Studierenden zusammen, von denen viele für australische Arbeitgeber sehr gut geeignet sind. Hierzu bleibt jedoch anzumerken, dass Bewerber mit einem Abschluss in einem Berufsfeld mit hoher Nachfrage wie Medizin oder Pflege hervorragende Chancen haben, als Fachkraft ausgewählt zu werden. Verfügen sie hingegen über eine Qualifikation in einem übersättigten Tätigkeitsfeld wie Betriebswirtschaft, Rechnungs- oder Wirtschaftsprüfung, können die Arbeitgeber wirklich nach eigenem Gutdünken auswählen. Hier liegen Bewerbungen von Tausenden ehemaliger ausländischer Studierender vor, was die Chancen naturgemäß sinken lässt.

G.I.B.: Welche positiven Effekte der Reform der australischen Einwanderungspolitik sind spürbar?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Es gibt nur wenige Länder weltweit, die wie Australien eine große Zahl jährlicher Plätze für Fachkräfte-Einwanderer anbieten und den Interessenten ein transparentes Programm für die befristete und unbefristete Einwanderung bieten. Es ist zudem relativ leicht, die australische Staatsbürgerschaft zu erhalten, ähnlich wie in Kanada. Im Gegensatz zur gängigen Einbürgerungspraxis in Europa, und insbesondere in der Schweiz, verfügen Einwanderer im Hinblick auf den Zugang zu Rechten und Leistungen in Australien somit über ein hohes Maß an Sicherheit.

Wir haben die Forschungsergebnisse der letzten zehn Jahre genutzt, um den Auswahlprozess zu verbessern. So hat sich der Beschäftigungserfolg der nach Australien eingewanderten Fachkräfte merklich gesteigert. Betrachtet man den Beschäftigungserfolg in den ersten sechs Monaten, so waren im letzten Jahrzehnt 83 % der von Australien ausgewählten Fachkräfte nach sechs Monaten noch in Arbeit. In Kanada liegt dieser Wert bei rund 60 %. Hier wird die Einwanderungspolitik derzeit überarbeitet mit dem Ziel, die Integration in den Arbeitsmarkt auf Programmebene zu stärken. Bei der Gruppe der von den Arbeitgebern ausgewählten und geförderten Fachkräfte ist der Beschäftigungserfolg nach sechs Monaten mit 99 % sehr hoch.

Die Fachkräfte aus dem Ausland erhalten wesentlich höhere Gehälter als noch vor zehn Jahren, bevor wir das Auswahlsystem verändert haben. Darüber hinaus ist es heute sehr viel wahrscheinlicher, dass die

Fachkräfte an der richtigen Stelle beschäftigt werden und ihre Qualifikationen optimal einsetzen können. Bereits seit den 1980er Jahren investiert Australien in die Reform der Systeme zur Anerkennung von Qualifikationen. Dieser Prozess wurde in Australien 20 Jahre früher eingeleitet als in vielen anderen Ländern.

Wir verfügen über umfassende Datenbanken zur Überwachung der Qualifikation der Einwanderer, in der Medizin beispielsweise seit über 30 Jahren. Wir wissen genau, welche Qualifikationen direkt vergleichbar sind und welche Qualifikationen sehr unterschiedlich oder niedriger als die australischen Qualifikationen sind. Australien hat sehr viel Geld in die Erarbeitung länderspezifischer Ausbildungsprofile investiert, die auch das Niveau der von spezifischen Institutionen angebotenen Ausbildung umfassen.

Nach 30 Jahren sind wir nun in der Lage, empirische Daten zur Entwicklung einer Vielzahl von Wegen der Anerkennung von Qualifikationen zu nutzen, sodass nicht jeder Einwanderer sich auf eine Prüfung vorbereiten oder an einem Brückenprogramm teilnehmen muss. Wir wissen, welche Personengruppen schnell in den Arbeitsmarkt integriert werden können.

G.I.B.: Welche Auswirkungen hat die australische Einwanderungspolitik auf den Bildungssektor im Land? Besteht die Gefahr, dass der Bildungssektor seine Angebote speziell auf die Nachfrage zuschneidet und die Qualität darunter leidet?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Dies ist eine große Gefahr. Von 2005 bis 2006 beauftragte die australische Regierung drei Experten mit einer sehr detaillierten Studie zum australischen Fachkräfte-Einwanderungsprogramm der vergangenen 20 Jahre. Ich zählte zu diesem Expertenkreis. Im Rahmen eines Beratungsauftrags aus dem Jahr 1999 war ich an der Ausarbeitung von Empfehlungen an die Bundesregierung beteiligt, die lauteten, dass ausländische Studierende sofort ein Arbeitsvisum für Australien erhalten sollten. Unsere Studien hatten ergeben, dass die größte Herausforderung für die australischen Arbeitgeber nicht in der ethnischen Herkunft oder im Geburtsland des Einwanderers lag, sondern in der kulturellen Integration, guten englischen Sprachkenntnissen und anerkannten Qualifikationen. Ausländische Studierende, die ihren Abschluss in Australien erworben hatten, waren daher als Einwanderer sehr attraktiv. Allerdings hatten wir nicht bedacht, dass der private Bildungssektor in Australien, der zum Zeitpunkt des Politikwechsels sehr klein und vollständig gewinnorientiert war, die Chance sehr schnell ergreifen und ausländische Studierende in Berufsfeldern ausbilden würde, mit denen sie Zugang zur Fachkräfte-Einwanderung erhalten würden. Darüber hinaus hatten wir zu dieser Zeit eine konservative Regierung, die das Bildungssystem deregulieren wollte.

Für Australien stellt die Zuwanderung von Fachkräften im Gesundheitswesen heute die zentrale Strategie zur Lösung des Problems des Fachkräftemangels im Gesundheitssektor in entlegenen Gebieten dar.

Die Universitäten und technischen Hochschulen in Australien verfügen über ein sehr solides Qualitätssicherungssystem. Solche Systeme waren im kleinen privaten Bildungssektor nicht vorhanden. Dieser Sektor machte sich nun also daran, die Chancen für die Fachkräfte-Einwanderung auszuloten und die Angebote für ausländische Studierende, insbesondere aus Indien und China, attraktiv zu machen. Oft wurde den Teilnehmern unrechtmäßig sogar eine Einwanderung als Fachkraft „garantiert“. Der Erfolg des privaten Bildungssektors war teilweise darauf zurückzuführen, dass Studierende aus Indien in ihrer

Auswahl unglaublich pragmatisch vorgingen und sich für die preiswertesten und einfachsten Studienangebote einschrieben, um einwandern zu können.

Gleichzeitig verzeichnete der australische Bergbausektor ein massives Wachstum. Bis 2006 erlebte Australien ähnlich wie Kanada einen wahren Bergbauboom und es gab immensen Druck vonseiten der Arbeitgeber, qualifizierte Handwerker wie Pflasterer, Maurer und Bauarbeiter für den Bergwerksbau nach Australien zu holen. Plötzlich erhöhte sich die Zahl der gesuchten Berufe von drei bis vier Handwerksberufen im Fachkräfte-Einwanderungsprogramm auf 47.

Bis 2006 erlebte Australien einen wahren Bergbauboom und es gab immensen Druck vonseiten der Arbeitgeber, qualifizierte Handwerker wie Pflasterer, Maurer und Bauarbeiter nach Australien zu holen.

Ein Maurer, der nach Australien einwandern wollte, konnte im Programm genauso viele Punkte erzielen wie ein Arzt mit Doktortitel. Zum Zeitpunkt der Studie zur Fachkräfte-Einwanderung im Jahr 2006 existierten Hunderte privater Bildungsorganisationen, die rein gewinnorientiert arbeiteten und schlecht ausgebildete ausländische Absolventen in die Fachkräfte-Einwanderung schleusten. Im Gegenzug gab es im Bundesstaat Victoria beispielsweise zu dieser Zeit nur fünf Inspektoren für Qualitätssicherung.

Australien musste sich also dem Problem eines extrem opportunistisch agierenden privaten Bildungssektors stellen. So gab es beispielsweise ein privates College in Melbourne mit einer großen Zahl indischer Studierender, die zu Stromleitungswärtern ausgebildet wurden, weil es für dieses Berufsbild Bonuspunkte im Einwanderungssystem gab. Über Nacht wurde dieses Berufsbild jedoch von der Liste der gesuchten Berufe gestrichen, und das Berufsbild des Kochs aufgenommen. Das College stieg über Nacht auf die Ausbildung von Köchen um, mit identischen Studierenden und identischem Lehrpersonal. Die Regierung hat zwei Jahre gebraucht, um die Ursache dieses Problems zu finden, nachdem bereits viele schlecht ausgebildete „Köche“ eingewandert waren. Ab 2007 wurden entscheidende Schritte eingeleitet und das Auswahlsystem umfassend modifiziert.

G.I.B.: Welches sind die Stärken und Schwächen der australischen Verfahren zur Anwerbung und Integration von Fachkräften im Gesundheitswesen?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: In der Medizin gibt es aktuell vier Wege der Anerkennung von Qualifikationen: Zunächst besteht ein Schnellverfahren und zwar ohne Prüfungen, wonach der einwandernde Arzt sofort unter leichter Aufsicht arbeitet und nach einem Jahr erfolgreicher Arbeit die volle Anerkennung erhält. Dann gibt es ein mittelschnelles Verfahren mit engerer klinischer Aufsicht. Hier muss vor Arbeitsaufnahme eine medizinische Kenntnisprüfung absolviert werden, danach ist bei erfolgreicher Arbeit die volle Anerkennung innerhalb eines Jahres möglich.

Als dritter Weg ist ein langsames Verfahren verfügbar, bei dem die Bewerber sowohl die medizinische Kenntnisprüfung als auch klinische Prüfungen bestehen und ein Jahr klinische Praxis unter Aufsicht absolvieren müssen. Zuletzt besteht noch ein spezieller Weg für Fachärzte. In den ersten drei Jahren wurden beispielsweise 3.000 ausländische Ärzte zum Schnellverfahren zugelassen. Sie hatten ihre medizinische Ausbildung in 55 verschiedenen Ländern abgeschlossen, waren jedoch alle im Gesundheitssystem in Großbritannien, Irland, den USA, Kanada oder Neuseeland zugelassen, wo es nachweislich direkt vergleichbare medizinische Standards gibt.

In Australien gibt es sehr viele ausländische Fachkräfte im Gesundheitssektor. In der OECD zählt Australien zu den Ländern mit dem höchsten Anteil medizinischer Fachkräfte aus dem Ausland. Alle 3 Jahre wandern rund 33.000 medizinische Fachkräfte nach Australien ein, insbesondere in den Bereichen Medizin und Pflege. Doch auch die Zahlen in den Bereichen Zahnmedizin, Pharmazie und Physiotherapie steigen rasant an und haben sich in jüngster Zeit verdoppelt bis verdreifacht.

In den vergangenen Jahren haben wir den Auswahlprozess verändert. Heute werden vier Fünftel der medizinischen Fachkräfte aus dem Ausland von den Arbeitgebern ausgewählt, von diesen gefördert und bedarfsgerecht eingesetzt. Für Australien stellt die Zuwanderung von Fachkräften im Gesundheitswesen heute die zentrale Strategie zur Lösung des Problems des Fachkräftemangels im Gesundheitssektor in entlegenen Gebieten dar. Natürlich ist das Problem einer unzureichenden flächendeckenden Versorgung in Australien extrem, doch auch in Deutschland mit seinem Mangel an Ärzten und Pflegekräften in ländlichen Gebieten ist dieses Problem nicht unbekannt. Medizinische Fachkräfte arbeiten bevorzugt in Städten mit einer Vielzahl an Einrichtungen und Freizeitangeboten. Aus Sicht der australischen Regierung liegt die große Stärke der Zuwanderung von Fachkräften in der Förderung durch den Arbeitgeber, da bei diesem Weg der Einsatz der betreffenden Fachkraft in einer unterversorgten Region als Voraussetzung für die Einwanderung obligatorisch ist.

Doch nicht nur das: Wenn ausländische Ärzte Patienten behandeln möchten, die in der staatlichen Krankenversicherung (Medicare) versichert sind, müssen sie 10 Jahre in einer unterversorgten Region arbeiten, bevor sie die Zulassung zur Abrechnung mit der staatlichen Krankenversicherung erhalten. Tatsächlich haben viele Ärzte genau daran Interesse. Die Sicherheit und Aussicht auf eine unbefristete Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis, Arbeitsgenehmigungen und eine gute Ausbildung für Angehörige zählen zu den zentralen Beweggründen.

Zudem legen wir großen Wert auf die Ausbildung ausländischer Medizinstudenten. Derzeit sind rund 3.500 Studierende in Australien im Studiengang Medizin eingeschrieben, von denen 78 % im Land bleiben möchten. Studierende, die im Rahmen eines im Heimatland oder in Australien gewährten staatlichen Stipendiums studieren, haben kein Bleiberecht, weil es sich um ein gefördertes Studium handelt. Wird das Studium jedoch privat finanziert, erhalten die Studierenden, die meist aus Kanada, Malaysia und Singapur kommen, ein Bleiberecht, von dem die große Mehrheit Gebrauch macht. Für diese Gruppe gibt es keine Zugangsbeschränkungen zum Arbeitsmarkt. Bis 2011 fanden 99 % innerhalb von 4 Monaten nach ihrem Abschluss einen Vollzeitarbeitsplatz im Gesundheitswesen. Auch bei Studierenden anderer medizinischer Fachgebiete (wie Pflege, Pharmazie und Zahnmedizin) sowie allgemein anderer Fachbereiche (z. B. Ingenieurwissenschaften) besteht eine hohe Nachfrage nach einem Verbleib in Australien.

Seit den 1980er Jahren investiert Australien in die Reform der Systeme zur Anerkennung von Qualifikationen, 20 Jahre früher als in vielen anderen Ländern.

G.I.B.: Heißt das, dass Fachkräfte aus dem Ausland keine Gefahr laufen, arbeitslos zu werden oder in Jobs arbeiten zu müssen, für die sie überqualifiziert sind?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Ich fürchte, diese Gefahr besteht doch, aber weniger bei den Fachkräften. Menschen, die als Angehörige oder Flüchtlinge

nach Australien kommen, werden keiner Prüfung vor der Einwanderung unterzogen werden. Viele verfügen nur über geringe Englischkenntnisse und sehr unterschiedliche Qualifikationen und haben daher Schwierigkeiten, in ihrem Sektor eine Zulassung zu erhalten und Arbeit zu finden. Oft nimmt dieser Prozess sehr viel Zeit in Anspruch. So sind nur 5 % der in China und den Philippinen ausgebildeten Ärzte, von denen viele nicht als Fachkräfte, sondern über andere Wege ins Land gekommen sind, fünf Jahre nach der Zuwanderung im medizinischen Bereich tätig. Diese Zahlen sind vergleichbar mit Kanada, wo diese Personengruppe ebenfalls sehr viel Zeit braucht, um den englischen Sprachtest und die Prüfungen zur ärztlichen Zulassung zu bestehen. Ausländische Fachkräfte aus Südafrika, Großbritannien und westeuropäischen Ländern hingegen integrieren sich meist problemlos in den Arbeitsmarkt. Sie melden sich schnell zu den geforderten Prüfungen an oder müssen sich diesen gar nicht erst unterziehen. Eine vergleichbare Tendenz ist in vielen anderen Bereichen zu beobachten, hierin eingeschlossen Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Buchprüfung, Betriebswirtschaft und Bildungswesen.

Ich habe von Ärzten aus einigen Ländern folgende Frage gehört: Ich hatte gestern eine alleinerziehende Mutter bei mir. Muss ich sie respektvoll behandeln?

Australien arbeitet bereits seit 1986 mit Brückenprogrammen. Bis zu deren Einführung mussten sich ausländische Pflegekräfte einer Fachprüfung unterziehen. Die Durchfallquote war mit rund 90 % katastrophal. Pflegekräfte brauchten oft Jahre bis zur vollständigen Zulassung. Bis dahin arbeiteten sie beispielsweise als Pflegehelfer in Altenheimen, waren mit dieser niedrig qualifizierten Beschäftigung unzufrieden und liefen Gefahr, dauerhaft in solch angelernten Beschäftigungsverhältnissen zu verbleiben. Deshalb wurden Brückenprogramme entwickelt, dreimonatige Kurse, in denen Pflegekräfte die geforderten englischen Sprachkenntnisse und Qualifikationen für Orientierungsprogramme im Pflegebereich erwarben, die von den Regulierungsbehörden vollständig anerkannt wurden. Diese Kurse waren kompetenzbasiert und umfassten in der Regel einen Monat theoretischer Ausbildung und zwei Monate klinischer Praxis in einem Krankenhaus. Sie orientierten sich an den nationalen Kompetenzanforderungen für Pflegekräfte. Bei erfolgreichem Kursabschluss erhielten die Pflegekräfte eine volle Registrierung und Zulassung und konnten die Arbeit in ihrem Berufsfeld aufnehmen. Bei Nichtbestehen wurde ihnen mehr Zeit, z. B. sechs Wochen, eingeräumt, und sehr oft wurde die Prüfung danach bestanden. Dieses Programm war eine bedeutende Innovation, da nun nicht mehr 90 % der Bewerber durchfielen, sondern in einigen Bundesstaaten 90 % die Prüfung bestanden. Insgesamt ergab sich eine Win-win-Situation, da einerseits die Regierung die Nachfrage nach Arbeitskräften befriedigen konnte und die Anerkennungsbehörden das Verfahren kontrollierten sowie andererseits den Pflegekräften die volle Zulassung wesentlich erleichtert wurde.

Wir haben inzwischen eine große Bandbreite an Brückenprogrammen entwickelt, insbesondere in den Bereichen IT, Ingenieurwissenschaften und Gesundheitswesen, die regelmäßig in den Hauptstädten durchgeführt werden.

Bei der Einführung waren die Brückenkurse zunächst kostenlos. Die teilnehmenden Fachkräfte erhielten während der Teilnahme eine Vergütung und Sozialleistungen. Nachdem die Konservativen 1996 die Regierung übernommen hatten, wurden diese Kurse kostenpflichtig. Dies stellte allerdings kein Problem

dar, weil Fachkräfte mit unbefristeter Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis Bildungskredite in Anspruch nehmen konnten, die sie später nach Eintritt in ein Beschäftigungsverhältnis und Erreichen einer bestimmten Einkommensschwelle zurückzahlen konnten. Fachkräfte aus dem Ausland, die arbeitslos sind und Probleme mit der Anerkennung ihrer Qualifikation haben, können sich um eine kostenlose Teilnahme an einem Brückenkurs oder einem anderen Kurs bewerben, sofern dieser ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz erhöht. Nachdem sie eine Vollzeitbeschäftigung gefunden und eine Einkommensschwelle von rund 40.000 australischen Dollar pro Jahr erreicht haben, zahlen sie die Kursgebühren über das Steuersystem zurück. Wird kein Arbeitsplatz gefunden, ist eine Rückzahlung nicht erforderlich.

Die Zufriedenheit mit dem System ist hoch, es wird als fair empfunden. Bedingung für die Teilnahme ist jedoch der Nachweis entsprechender Englischkenntnisse, eine Voraussetzung, die jedoch von niemandem kritisiert wird, da sie für eine sichere Berufsausübung unabdingbar ist.

G.I.B.: Welche Rolle spielen interkulturelle Schulungsprogramme insbesondere im Gesundheitssektor?
Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Ich halte solche Programme für unerlässlich. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen schlechter Erfahrungen in der klinischen Praxis, die auf unzureichende Englischkenntnisse oder kulturelle Missverständnisse zurückzuführen sind. Ich bin seit vielen Jahren mit der Beurteilung medizinischer Fachkräfte aus dem Ausland befasst. Im vergangenen Jahr habe ich für die australische Bundesregierung die englischen Sprachkompetenzen von Fachkräften geprüft. Ein Fall aus dieser Zeit, der mir in diesem Kontext erwähnenswert scheint, war ein Rollenspiel Arzt – Patient, das ich durchgeführt habe. Ich übernahm die Rolle des Patienten, in diesem Fall einer überängstlichen Mutter mit einem 18-jährigen Sohn. Der Arzt war laut Rollenspiel angewiesen, eine Anamnese zu erstellen, die Mutter zu beruhigen, ihr zu sagen, dass sie sich keine Sorgen machen müsse, und das Verhalten des Sohns insgesamt zu besprechen. Der Arzt war sehr religiös und stammte aus den Philippinen. Nach einer Minute sagte der philippinische Arzt: „Mein Gott, es kann sein, dass Sie Ihren Sohn verlieren! Sperren Sie ihn zu Hause ein und rufen Sie den Pfarrer!“ Die Aussage war in einwandfreiem Englisch formuliert, aus kultureller Sicht jedoch auf schockierende Weise unangemessen.

Australien investiert in großem Umfang in englische Sprachtrainings und Kurse zur Vorbereitung auf die Berufstätigkeit. Pflegekräfte und Ärzte haben die Möglichkeit, einen sechs- oder zwölfmonatigen Kurs zum Ausbau der Kommunikationsfähigkeit im medizinischen Bereich zu besuchen. Dieser Kurs umfasst Beobachtungseinheiten in der klinischen Praxis sowie Training zu geeignetem Sprachgebrauch, Kultur und verschiedenen Konzepten.

Lassen Sie mich ein weiteres Beispiel nennen. Viele ausländische Ärzte arbeiten im psychiatrischen Umfeld. Sie behandeln oft Patienten mit Alkohol- oder Drogenabhängigkeit. Viele unserer Ärzte stammen aus dem Nahen Osten, wo der Genuss von Alkohol je nach Land ein Kapitalverbrechen darstellen kann. In derartigen Fällen ist es für einige Ärzte mit einem nicht australischen kulturellen Hintergrund extrem schwierig, eine objektive Anamnese zu erstellen. Ich habe von Ärzten aus einigen Ländern folgende Frage gehört: Ich hatte gestern eine alleinerziehende

Nach einer Minute sagte der philippinische Arzt: „Mein Gott, es kann sein, dass Sie Ihren Sohn verlieren! Sperren Sie ihn zu Hause ein und rufen Sie den Pfarrer!“

Mutter bei mir. Muss ich sie respektvoll behandeln? Meine Antwort lautete: Ja, natürlich. Sie müssen sie mit großem Respekt behandeln, vor allem als Arzt.

G.I.B.: Wie bereiten Sie auch die Patienten „interkulturell“ vor?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Wir befragen Patienten seit vielen Jahren zur Interaktion mit medizinischen Fachkräften aus dem Ausland. Die Patienten wünschen sich eine gute Pflege und Betreuung. Vielen ist egal, woher die Ärzte stammen, und sie sind sehr dankbar für eine gute Behandlung. Unser Personal ist von hoher Diversität geprägt.

Es kann vorkommen, dass ungeeignete Personen eingestellt werden oder Missverständnisse in der Kommunikation auftreten, was zu Schwierigkeiten und Vorurteilen führen kann. Ich erinnere mich an einen Vorfall, der sich vor rund 10 Jahren im Zentralkrankenhaus für Kriegsveteranen in Melbourne ereignet hat. Hier wurden Soldaten behandelt, die in verschiedenen Kriegen gegen Japaner, Vietnamesen und Malaysier gekämpft hatten. Diese Veteranen fanden sich plötzlich von jungen asiatischen Ärzten umgeben. Manchmal kam es zu Zwischenfällen, so zum Beispiel in einem Fall, als ein älterer Veteran einen jungen chinesischen Arzt als „black monkey“ bezeichnete. Glücklicherweise erkannte der junge Arzt das Problem, sah den Patienten als ehemaligen Soldaten und verstand, dass dieser Veteran sich nicht ändern würde.

Die libanesischen Jugendlichen störten sich insbesondere an der freizügigen Strandkultur, wohingegen die australischstämmigen Jugendlichen diese als australischen Wert verteidigten.

G.I.B.: Lassen Sie uns nun über die allgemeinen Rahmenbedingungen in Australien und die australische Politik des Multikulturalismus sprechen. Erzählen Sie uns etwas über das gesellschaftliche Gefüge in Ihrem Land. Wie geht Australien mit auftretenden Spannungen um?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: In Australien gibt es ebenso wie in Kanada eine hohe Zahl an Zuwanderern. Menschen mit Vorurteilen finden sich überall. Die junge Generation, die mit kultureller Vielfalt aufgewachsen ist, findet es normal, in einer multikulturellen Gesellschaft zu leben. 27 % der australischen Bevölkerung sind Einwanderer der ersten Generation, verglichen mit 19 % in Kanada und 11 % in den USA. Unsere Gesellschaft ist also von großer Vielfalt geprägt. Im Gegensatz zur Schweiz, wo es sich meist um befristete Zuwanderung handelt, verfügen die meisten Einwanderer in Australien – wie auch in Kanada – über eine unbefristete Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung.

Die Menschen sind an eine große Vielfalt in kultureller, ethnischer und sprachlicher Hinsicht gewöhnt. Auch wenn es an gewissen Punkten Spannungen gibt, konzentrieren sich diese doch eher auf ältere Menschen, Einwohner ländlicher Regionen, in denen die kulturelle Vielfalt weniger ausgeprägt ist, und Menschen mit niedrigem Bildungsniveau. Diese Bevölkerungsgruppen stehen Einwanderern mitunter negativ gegenüber, weil sie sich ausgegrenzt oder in Konkurrenz zu diesen fühlen.

Es gibt auch reinen Rassismus. Kanada führte die Politik des Multikulturalismus erstmals in den frühen 1970er Jahren ein, Australien übernahm dieses Konzept wenig später. Unsere beiden Länder haben stets verschiedenste Strategien und Leitlinien voneinander übernommen. Wie Kanada investieren auch wir hohe Summen in die soziale Harmonisierung. Wir versuchen, nicht erst abzuwarten, bis sich Probleme auftun. Daher wird sehr viel Geld in die Integration

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Dr. Hildegard Logan
Tel.: 02041 767-149
E-Mail: h.logan@gib.nrw.de
Manfred Keuler
Tel.: 02041 767-152
E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT
Lesleyanne Hawthorne PhD
Professor – International Health Workforce
Centre for Health Policy
Melbourne School of Population and Global Health
University of Melbourne, Victoria, Australia 3010
Room 425, Level 4, 207 Bouverie Street
Tel.: +61 3 8344 9132
E-Mail: lhawt@unimelb.edu.au

von Einwanderern und die englische Sprachausbildung investiert, und dies nicht als Strafmaßnahme, wie es in Europa manchmal der Fall zu sein scheint, sondern als positiver Anreiz. Darüber hinaus haben wir in den letzten 30 Jahren intensiv in Brückenprogramme für den Arbeitsmarkt investiert, um die Arbeitslosigkeit zu senken.

Zuweilen gibt es negative Ereignisse, wie die Krawalle am Australia Day vor fünf Jahren in Sydney, wo sich Libanesen der zweiten Generation Kämpfe mit anderen Jugendlichen in einem Strandvorort von Sydney lieferten. In diesem Konflikt zwischen jungen Männern ging es um kulturelle Unterschiede. Die libanesischen Jugendlichen störten sich insbesondere an der freizügigen Strandkultur, wohingegen die australischstämmigen Jugendlichen diese als australischen Wert verteidigten und den Standpunkt vertraten, dass jeder, der im Land bleiben wolle, sich an die vorherrschende Kultur anzupassen habe. In der Folge dieses Vorfalls wurden rund 35 Initiativen aufgelegt, um die Situation zu entschärfen. So wurden beispielsweise Programme eingeführt, um junge Männer aus dem Nahen Osten zu Rettungsschwimmern am Strand auszubilden, getreu dem Motto: Der Strand ist für alle da, komm hin und mach mit. Wie sich die „soziale Harmonie“ entwickelt, wird bei uns kontinuierlich beobachtet, um derartigen Vorfällen vorzubeugen.

G.I.B.: Sie haben guten Kontakt zu europäischen und deutschen Projekten im Gesundheitsbereich. Was fällt Ihnen besonders auf? Wo sind die auffälligen Unterschiede?

Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne: Ich arbeite seit rund zehn Jahren mit deutschen Politikern und Akademikern im Rahmen verschiedener Projekte zusammen. Als Erstes fiel mir im Zusammenhang mit dem deutschen Einwanderungsprogramm für Fachkräfte aus dem Ausland auf, dass es immens schwer war, in die engere Auswahl zu kommen, sodass im Jahr 2008 nur wenige ausländische Fachkräfte nach Deutschland kamen. Es erschien mir sinnlos, eine Zuwanderungspolitik aufzulegen, mit der derart wenige Menschen ins Land geholt werden konnten.

Zweitens ist es so, dass von Ländern wie Kanada und Australien initiierte Zuwanderungs- und Integrationsprogramme auf Anreizen und positiver Motivation basieren. Wenn ich jedoch verschiedene europäische Länder betrachte, hierin eingeschlossen Deutschland, wirken die vorgesehenen Maßnahmen zuweilen eher bestrafend.

Drittens gab es zum Thema ausländischer Ärzte in Deutschland eine hervorragende Studie von Bettina Engelmann und Kollegen. Als ein zentrales Ergebnis wurde die Schwierigkeit hervorgehoben, Daten zur beruflichen Anerkennung der Qualifikation von Fachkräften aus dem Ausland zu erhalten. Ohne derartige empirische Daten ist es sehr schwer, die Einwanderungs- und Integrationsprozesse zu planen und abzustimmen.

Viertens ist klar, dass Deutschland mit seinem hervorragenden Bildungssystem sehr gute Chancen hat, ausländische Studierende ins Land zu holen. In den vergangenen Jahren haben wir verschiedene Delegationen deutscher Universitäten begrüßen können, die die Struktur des australischen Systems für ausländische Studierende näher untersucht haben. Wird ein derartiges System wirksam aufgebaut und Deutschland zählt seit vielen Jahren zu einem wichtigen Zielland internationaler Studierender, wird Deutschland in der Lage sein, das herausragende Potenzial internationaler Studenten und Fachkräfte zu nutzen. Hierzu muss Deutschland in Sachen Studiengebühren jedoch eine klare Linie verfolgen. Es gibt eindeutiges Potenzial, zukünftige Mitarbeiter aus dem Pool internationaler Studierender zu rekrutieren, die ihr Studium selbst finanziert haben, um die Anforderungen deutscher Arbeitgeber zu erfüllen.

Mehrsprachige Dienste – für eine zugängliche Stadtverwaltung

Eine Einwanderung in ein neues Land mit anderen Werten, einer anderen Sprache und Kultur und einem fremden sozialen Umfeld ist für viele Menschen eine große Herausforderung. Eine erfolgreiche Integration von Immigranten in die Gesellschaft und in den Arbeitsmarkt hängt in einem hohen Maße von der Offenheit der Aufnahmegesellschaft sowie ihrer Akzeptanz und Wertschätzung gegenüber Neuankömmlingen ab. Der gezielte Einsatz von Hilfestellungen, wie die Möglichkeit in der eigenen Sprache im neuen Land zu kommunizieren, bevor man die offizielle Landessprache meistert, ist in traditionellen Zuwanderungsländern ein wichtiges Element, das zum Gelingen eines Neustarts beiträgt. Die G.I.B. sprach mit Maryse Boucher vom Multilingual Services der Stadt Toronto, Kanada, über die Übersetzer- und Dolmetscherdienstleistungen, die den Neuanfang von Immigranten in Toronto erleichtern sollen.

G.I.B.: Wie lange leben Sie schon in Toronto? Sind Sie eine echte Toronterin?

Maryse Boucher: Ich lebe seit über 25 Jahren in Mississauga, einem Vorort von Toronto. Ursprünglich stamme ich aus Quebec City. Bevor ich nach Toronto gezogen bin, habe ich auch einige Jahre in Vancouver in British Columbia gelebt.

Die Stadt Toronto erkennt an, dass die ethnische Vielfalt seiner Einwohner eine Quelle sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Stärke ist.

G.I.B.: Würden Sie sagen, dass sich die Kultur der Stadt im Laufe der Jahre verändert hat? – Anfang der 1960er Jahre stammten nur ca. 3 % der Einwohner Torontos aus dem Ausland, während der Anteil der Immigranten heute bei rund 50 % liegt.

Maryse Boucher: Als ich 1984 nach Toronto zog, stammten die Immigranten mehrheitlich aus europäischen Ländern – Frankreich, England, Italien, Deutschland und Spanien. Auch aus Asien kamen Einwanderer nach Toronto, vorwiegend aus China.

Heutzutage leben hier Menschen aus allen Teilen der Welt, von den Philippinen, aus Indien, China, Russland oder auch aus Ländern in Südamerika. Toronto hat 2,7 Millionen Einwohner und ist damit nach Mexiko, New York und Los Angeles der viertgrößte Ballungsraum in Nordamerika. 46 % der Bevölkerung in der Metropolregion Toronto (Greater Toronto Area) sind nicht in Kanada geboren. Davon stammen 10,6 % aus Indien, 8,9 % aus China und 6,8 % von den Philippinen. Die drei größten sogenannten „sichtbaren Minderheiten“ in Toronto sind Menschen südasiatischer, chinesischer und afrikanischer Abstammung, gefolgt von Filipinos, Lateinamerikanern, Arabern, Südostasiaten, Westasiaten, Koreanern und Japanern. 45 % der Einwohner in der Greater Toronto Area haben eine andere Muttersprache als die beiden Amtssprachen Englisch und Französisch. Dabei sind Kantonesisch, Punjabi und Mandarin die am häufigsten verwendeten Sprachen im privaten Bereich.

Der Zufluss neuer Migranten hat das Stadtbild in hohem Maße verändert: So gibt es nun in Toronto verschiedene ethnisch-kulturelle Viertel wie Chinatown, Little Italy, Greek Town, Portuguese Town und Little India. Die Greater Toronto Area besteht aus stark urbanisierten Stadtteilen und kleineren, ländlicher gelegenen Städten. Außerdem gibt es Bezirke, in denen viele Menschen aus Indien, Pakistan und von den Philippinen leben. Das kulturelle Leben der Stadt wurde durch die Einwanderer stark geprägt und auch bereichert. So existieren eine Vielzahl von Festivals, die von verschiedenen ethnischen Gruppen organisiert werden, beispielsweise das Sikh International Film Festival, das jährlich stattfindende Festival of India oder auch Caribana, ein Karneval, der seinen Ursprung auf den karibischen Inseln hat.

Im Laufe der Jahre hat die Stadt auch ihre Dienste erweitert und an die Anforderungen der in Toronto lebenden ethnisch-kulturellen Gemeinschaften angepasst.

Maryse Boucher, Manager Protocol Services (Multilingual and Documents) City Clerk's Office, City Hall, City of Toronto

G.I.B.: Wie kam es dazu, dass in Toronto mehrsprachige Bürgerdienste eingerichtet wurden? – Welche Philosophie liegt dem zugrunde und wie erfolgte die Umsetzung?

Maryse Boucher: Die Stadt Toronto erkennt an, dass die ethnische Vielfalt seiner Einwohner eine Quelle sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Stärke ist. Die mehrsprachigen Bürgerdienste wurden eingerichtet, um einzelne Personen, Gruppen und Organisationen verschiedener ethnisch-kultureller Gemeinschaften gezielt anzusprechen. Die Dienste sollen es den Bürgern erleichtern, die Leistungen und Programme der Stadt in Anspruch zu nehmen. Im Jahr 2002 verabschiedete der Stadtrat von Toronto die Multilingual Services Policy zur Einführung der mehrsprachigen Bürgerdienste, um sicherzustellen, dass im Rahmen der Bekanntmachung städtischer Programme und Leistungen die sprachlichen Anforderungen der Einwohner Torontos berücksichtigt werden.

Bei der Abfassung des Papiers konnte die Stadt aus den Erfahrungen der sechs ehemaligen Kommunen der Region und der regionalen kommunalen Regierung Metro Toronto schöpfen. Diese sieben Kommunen waren im Jahr 1998 zur neuen Stadt Toronto zusammengelegt worden. Sowohl Metro Toronto, die regionale kommunale Regierung, als auch die alte Stadt Toronto verfügten über entsprechende verbindliche Vorgaben zur Mehrsprachigkeit und boten mehrsprachige Bürgerdienste an. In den anderen fünf Gemeinden existierten lediglich unverbindliche oder gar keine Vorgaben.

Im Jahr 2004 ereignete sich ein tragischer Zwischenfall, der die Notwendigkeit und Wichtigkeit der Dolmetscherdienste am Telefon – ein Element der mehrsprachigen Dienste – besonders deutlich machte: Eine chinesische Großmutter beaufsichtigte ihren Enkel im Haus ihres Sohnes. Das Kind lief aus dem Haus, stürzte in den Pool und ertrank. Die Großmutter wusste nicht, dass unter der Notrufnummer 911 auch Dolmetscherdienste zur Verfügung standen. Hätte sie den Notruf gewählt, wäre sie von einem Dolmetscher unterstützt worden und hätte den Rettungsdienst verständigen können. Stattdessen wandte sie sich hilfesuchend an die Nachbarn, und das Kind starb, weil die Hilfe zu spät vor Ort eintraf.

Infolge dieses Zwischenfalls führte die Stadt Toronto im Jahr 2004 eine umfassende Medienkampagne durch, um darüber aufzuklären, dass unter der Notrufnummer 911 auch mehrsprachige Dienste verfügbar sind. Plakate in verschiedenen Sprachen vermittelten die Botschaft: „911 = im Notfall sprechen wir Ihre Sprache“. Diese wurden an Bushaltestellen und an Recycling-Behältern aufgehängt, und Informationszettel wurden in Wohngegenden von Toronto, in denen viele Neuankömmlinge leben, verteilt.

G.I.B.: Gibt es Verfahren, über die sich die Bürger an der Entwicklung der Multilingual Services Policy beteiligen können?

Maryse Boucher: Die Stadt Toronto zeichnet sich durch eine sehr offene Verwaltung aus und pflegt einen intensiven Kontakt zu den Gemeindemitgliedern. So wurde auch die Multilingual Services Policy mit der Beteiligung der Einwohner Torontos erstellt. Hierzu wurden mit zahlreichen Akteuren Gespräche über den Entwurf geführt, unter anderem mit Mitgliedern des Stadtrats und Mitarbeitern der Stadt sowie mit städtischen Verwaltungsstellen, Gremien und Ausschüssen. Auch das Toronto French Committee (Ausschuss der französischsprachigen Gemeinschaft von Toronto) und die Access, Equity and Human Rights Unit (Abteilung für Barrierefreiheit, Gleichberechtigung und Menschenrechte) im Büro des Stadtdirektors haben einen Beitrag geleistet. Letztere Abteilung spielt eine wichtige Rolle in der Stadt. Sie sorgt dafür, dass die Bürgerdienste allen Einwohnern Torontos zur Verfügung stehen und auch Neuankömmlingen mit geringen Sprachkenntnissen, Seh- oder Hörgeschädigten und Menschen mit begrenzter Mobilität zugänglich sind.

Die Stadt bietet Möglichkeiten zur Übersetzung und Verdolmetschung in bis zu 180 verschiedene Sprachen.

G.I.B.: Welche Art von Unterstützung wird im Rahmen der mehrsprachigen Bürgerdienste eigentlich geleistet?
Maryse Boucher: Die Stadt bietet Möglichkeiten zur Übersetzung und Verdolmetschung in bis zu 180 verschiedene Sprachen. Mithilfe externer Dienstleister unterstützt die Stadt ihre Bewohner und Mitarbeiter bei der fremdsprachlichen Kommunikation am Telefon. Hierzu wurden Dienstverträge mit hoch qualifizierten Übersetzern abgeschlossen, die für die Übersetzung der schriftlichen Unterlagen zuständig sind. Wichtige Informationen für die Mitglieder verschiedener ethnisch-kultureller Gemeinschaften werden über entsprechende Medien in Umlauf gebracht. Hierfür nutzen wir mehr als 50 verschiedene Medien, darunter: Korea Times, Philippine Reporter, Russian Canadian Info, Thoi Bao (Vietnamesisch), Arab News, Evdomada (Griechisch), Ming Pao Daily News, Sing Tao Daily und Today's Daily News (Chinesisch), Shahrvand (Persisch – Farsi), South Asian Daily usw.

Meiner Ansicht nach sind diese mehrsprachigen Dienste für eine zugängliche, den Bürgern offen stehende Verwaltung absolut notwendig.

Anhand der Zensusdaten des kanadischen Statistikamts (Statistics Canada) aus dem Jahr 2011 erstellt die Stadt Profile der Verwaltungsbezirke. Dabei handelt es sich um eine Beschreibung der demografischen Merkmale von Einwohnern und Haushalten jedes Verwaltungsbezirks. Die Profile enthalten Angaben zur Bevölkerung nach Alter, Haushalten und Wohnungstyp, Familien und Sprachengruppen. Anhand dieser Angaben kann die Stadt Informationen gezielt an die sprachlichen Anforderungen der Bewohner eines bestimmten Verwaltungsbezirks anpassen. Um Ihnen eine Vorstellung vom Umfang der Leistungen zu vermitteln: Im Jahr 2012 bearbeitete die Abteilung für mehrsprachige Bürgerdienste nahezu 2.000 Übersetzungs- und Lektoratsaufträge mit einem Volumen von rund 700.000 Wörtern in 47 Sprachen.

Viele städtische Stellen, auch die Verwaltungsstellen, Gremien und Ausschüsse der Stadt Toronto, bieten mehrsprachige Dienste an. Die Dolmetscher- und Übersetzungsleistungen erweisen sich insbesondere als nützlich für die Ämter der Stadt, die in direktem Kontakt zu den Bürgern stehen, z. B. die zuständigen Stellen für Einkommensbeihilfen, Altenheime, Kinderbetreuung, Wohnbeihilfe, Parks und Freizeiteinrichtungen, Verkehr, Strategische Kommunikation usw.

Stark genutzt werden unsere mehrsprachigen Dienste auch von der Gesundheitsbehörde (Public Health). Zum Beispiel traten im Jahr 2003 in Toronto Fälle von schwerem akuten respiratorischem Syndrom (SARS) auf, eine große Herausforderung für die Stadt. Mithilfe von Pressemitteilungen, Handzetteln und Zeitungsartikeln haben wir die Bürger über die entsprechenden Präventionsmaßnahmen informiert. Sämtliche Materialien zum Thema wurden in verschiedene Sprachen übersetzt, um die Mitglieder der verschiedenen Gemeinschaften umfassend zu informieren und ihnen den richtigen Umgang mit der Situation zu vermitteln. Die gleiche Strategie kam auch im Jahr 2009 zum Einsatz, als in Toronto die Vogelgrippe H1N1 ausbrach. In derartigen Situationen ist eine gute Informationspolitik extrem wichtig und kann dazu beitragen, Menschenleben zu retten.

Auch die städtischen Verkehrsbetriebe (Toronto Transit Commission – TTC) nutzen die Sprachleistungen in erheblichem Umfang: Wir aktualisieren bei Änderungen die entsprechenden Informationen zu den Tarifen, Fahrplänen und Routen in allen angebotenen Sprachen. Einmal im Jahr werden zudem die allgemeinen Informationen zu den Leistungen der TTC in über 30 Sprachen übersetzt. Darüber hinaus lässt die TTC die Informationen online übersetzen und aufzeichnen, sodass Anrufer über die Informationshotline der TTC aktuelle Informationen zu Tarifen, Fahrplänen und Routen in rund 30 verschiedenen Sprachen erhalten können.

G.I.B.: Wie entscheiden Sie, in welche Sprachen übersetzt wird?

Maryse Boucher: Wir betrachten eine Reihe von Faktoren, um zu entscheiden, ob ein Dokument in eine oder mehrere Sprachen übersetzt wird bzw. ob Dolmetscherleistungen verfügbar gemacht werden.

Zunächst verlässt sich die Stadt Toronto sehr stark auf die Ergebnisse der Zensusbefragungen von Statistics Canada. Die aktuellsten Ergebnisse stammen hier aus der Volkszählung 2011. Das Statistikamt führt alle fünf Jahre eine Volkszählung durch, die nächste findet also im Jahr 2016 statt. Im Rahmen der Volkszählung werden Faktoren wie demografische Bevölkerungsdaten untersucht, unter anderem Alter, Familienstand, Wohnort nach Viertel/Bezirk, Beschäftigungsstatus und gesprochene Sprachen. Die Stadt ermittelt die 10 bis 30 am häufigsten im privaten Bereich gesprochenen Sprachen und bietet anhand dessen Übersetzungs- und Dolmetscherdienste an. Jedes Mal, wenn Informationen im ganzen Stadtgebiet verteilt werden müssen, übersetzen wir Unterlagen in die 10, 20 oder 30 am häufigsten verwendeten Sprachen, je nachdem, welche Bevölkerungsgruppen wir erreichen möchten. Neben den Zensusdaten berücksichtigen wir auch die demografische Zusammensetzung bestimmter Stadtviertel, um zu entscheiden, in welche Sprachen die Unterlagen übersetzt werden.

Ein gutes Beispiel sind die Informationen zu den Kommunalwahlen, die im Oktober 2014 anstehen. Im Jahr 2010 entschieden die Ratsmitglieder, dass die Informationen zur Wahl in die 22 wichtigsten Sprachen übersetzt werden sollten. Auch für die Wahlen im Herbst werden sie eine solche Entscheidung fällen. Wir organisieren Informationsveranstaltungen zum Wahlverfahren in verschiedenen Stadtteilen. Darüber hinaus bieten wir auch gesonderte Informationsveranstaltungen für neue Einwohner mit geringen Englischkenntnissen an. Auf der Internetseite der Stadt, in lokalen Zeitungen und in den Medien der verschiedenen ethnischen Gemeinschaften werden Informationen zu den Wahlen auf Englisch und in zahlreichen anderen Sprachen veröffentlicht. Aktuell bereitet die Wahlabteilung die Informationskampagne vor. In einigen Monaten werden sie damit beginnen, die Informationen zu verteilen, um die Wahlbeteiligung aller Bürger zu fördern.

Als drittes Entscheidungskriterium dienen die genutzten Dolmetscherdienste am Telefon bzw. die Sprachen, die seitens unserer Bürger am häufigsten angefragt werden. Unsere städtische Gesundheitsbehörde verfügt zum Beispiel in den Bereichen, in denen direkt mit den Bürgern interagiert wird, über mehrsprachige Mitarbeiter. Die Krankenpflegekräfte und Sozialarbeiter der Behörde nutzen aber dennoch unsere Dolmetscherdienste bei der direkten Kommunikation mit den Bürgern. Im Rahmen des Programms „Healthy Family, Healthy Babies“ besuchen beispielsweise Pflegekräfte die Müttern zu Hause und erkundigen sich nach dem Befinden des Neugeborenen, danach, ob es Probleme beim Stillen gibt, wie das Kind schläft usw. Dabei kommt es häufig vor, dass die Mütter nur über geringe Englischkenntnisse verfügen. In diesen Fällen wird ein Dolmetscher mitgenommen, der die Kommunikation in der Landessprache der Mutter ermöglicht. Alternativ können die Pflegekräfte auch einen telefonischen Dolmetscherdienst nutzen. In einem solchen Fall erfolgt das Gespräch über ein Telefon mit zwei Hörern, einem für die sprechende und einem für die zuhörende Person. Die Pflegekraft wählt den Telefondolmetscherdienst an und kann nun mit dessen Hilfe mit der Kindsmutter kommunizieren. Der Telefondolmetscherdienst wählt anhand einiger von der Mutter gesprochenen Worte den richtigen Dolmetscher aus. Die Gesundheitsbehörde ist einer der häufigsten Nutzer der mehrsprachigen Dienste, da die Mitarbeiter hier häufig in direktem Kontakt mit den Bürgern ste-

In öffentlichen Sitzungen wird das gesprochene Wort für Hörgeschädigte transkribiert und auf einem Computerbildschirm in vergrößerter Form angezeigt.

hen, sei es im Rahmen der Impfprogramme, des Nahrungsmittelüberwachungsprogramms oder des Informationsprogramms zu übertragbaren Krankheiten.

G.I.B.: Ist das nicht sehr kostenintensiv? Viele deutsche Kommunen würden argumentieren, dass sie für so etwas nicht genügend Haushaltsmittel zur Verfügung haben.

Maryse Boucher: Meiner Ansicht nach sind diese mehrsprachigen Dienste für eine zugängliche, den Bürgern offen stehende Verwaltung absolut notwendig. Uns ist wichtig, dass wir eine inklusive Stadt sind, dass wir unseren Bürgern in bestmöglicher Weise dienen und einen pragmatischen Ansatz verfolgen, um wichtige Informationen in Umlauf zu bringen. Die Kosten für mehrsprachige Dienste werden wie alle sonstigen Kosten und Ausgaben behandelt. Die städtischen Stellen berücksichtigen die voraussichtlichen Übersetzungs- und Verdolmetschungskosten vorab bei ihrer jährlichen Budgetplanung.

G.I.B.: Wie nutzen Sie das Sprachpotenzial der Arbeitskräfte in Toronto?

Maryse Boucher: Die Stadtratsmitglieder vertreten verschiedene Verwaltungsbezirke mit ihren spezifischen ethnisch-kulturellen Gemeinschaften. So verfügen die Ratsmitglieder häufig über Mitarbeiter, die die Sprache einer bestimmten ethnisch-kulturellen Gruppe in ihrem Verwaltungsbezirk beherrschen, zum Beispiel Italienisch, Griechisch oder Portugiesisch. Auf diese Weise kann die Kommunikation zwischen Wähler und Stadtratsvertreter ohne Sprachbarrieren erfolgen.

Die Stadt Toronto verfügt über eine große Vielfalt an Arbeitskräften, und spiegelt so die Vielfalt von Einwohnern in der Stadt, die aus allen Teilen der Welt nach Toronto kommen. Wo Übersetzungsbedarf besteht, helfen die Mitarbeiter der Stadt natürlich ganz unbürokratisch weiter. Im Allgemeinen ist bekannt, welche Mitarbeiter welche Fremdsprachen beherrschen. Entsprechend werden diese zurate gezogen, wenn es zum Beispiel darum geht, einen groben Überblick über den Inhalt eines fremdsprachigen Briefs zu erhalten.

Zwar führen wir keine vollständige Liste der Sprachkenntnisse unserer Mitarbeiter, aber zu bestimmten Anlässen informieren wir uns über deren Sprachkenntnisse. In Zusammenhang mit der Tsunami-Katastrophe in Indonesien stellten wir zum Beispiel eine Liste verschiedener Kompetenzen – unter anderem auch Sprachkompetenzen – der städtischen Mitarbeiter zusammen. Anhand dieser Liste entsandten wir Mitarbeiter der Stadt nach Banda Aceh (Indonesien) und Sri Lanka, um dort beim langfristigen Wiederaufbau der Gemeinden zu helfen.

G.I.B.: Gibt es Mechanismen zur Beurteilung der Effizienz der Dienste?

Maryse Boucher: Die einzelnen städtischen Ämter bewerten Effektivität und Effizienz der in ihrem Bereich angebotenen mehrsprachigen Dienste selbstständig. Eine Qualitätskontrolle erfolgt durch die Mitarbeiter, die die Leistungen im direkten Kontakt mit den Bürgern erbringen. So werten beispielsweise die Pflegekräfte der Gesundheitsbehörde ein bestimmtes Dokument in ihrer Muttersprache aus und überprüfen das übersetzte Dokument. Sie prüfen, ob der Übersetzer die korrekte Terminologie zur Beschreibung einer bestimmten Erkrankung verwendet hat, und fordern diesen nötigenfalls zu Nachbesserungen auf.

Zudem wird die Qualität der mehrsprachigen Dienste auch in der Öffentlichkeit bewertet. Die Stadt bietet den Bürgern im Rahmen von Ausschuss- und Ratssitzungen Gelegenheit, ihr Anliegen vorzutragen. Möchte ein Einwohner sein Anliegen vor dem Ausschuss bzw. Rat in seiner Muttersprache vortragen, wird ihm ein Dolmetscher zur Seite gestellt.

Auch Gebärdensprachendolmetscher können in diesem Zusammenhang zum Einsatz kommen. Über unsere mehrsprachigen Dienste unterstützen wir also den demokratischen Prozess.

G.I.B.: Sind die übersetzten Dokumente den englischsprachigen Dokumenten rechtlich gleichgestellt? In Deutschland müssen, soweit uns bekannt ist, sämtliche

rechts- und förderverbindlichen Informationen den Bürgern in deutscher Sprache vorgelegt werden.

Maryse Boucher: Diese Dokumente haben in der Tat den gleichen rechtlichen Status. Nehmen Sie zum Beispiel die Informationen zu den Kommunalwahlen. Wir übersetzen die Informationen zu den Wahlverfahren und die Richtlinien für die Wähler in die am meisten verwendeten Fremdsprachen (wie oben beschrieben) und sorgen so dafür, dass die verschiedenen ethnisch-kulturellen Gemeinschaften Zugang zu diesen Informationen erhalten. Die rechtlichen Anforderungen bleiben dabei dieselben, unabhängig davon, in welcher Sprache sie kommuniziert werden.

G.I.B.: Wie ist sichergestellt, dass Seh- oder Hörgeschädigte die Dienste der Stadt in Anspruch nehmen können?

Maryse Boucher: Die Stadt Toronto ist verpflichtet, die Beschäftigungsstandards gemäß Accessibility for Ontarians with Disabilities Act (AODA) (Gesetz zur Barrierefreiheit für Einwohner Ontarios mit Behinderungen) und des Ontario Human Rights Code (Menschenrechtskodex von Ontario) einzuhalten. Dies bedeutet, dass die Stadt Toronto Pläne für die individuelle Arbeitsstättengestaltung für Mitarbeiter mit Behinderungen dokumentieren muss, die spezielle Arbeitsplätze benötigen und beantragen.

Der städtische Ausschuss für Behindertenangelegenheiten berät den Stadtrat hinsichtlich des Abbaus von Barrieren für Menschen mit Behinderungen. Er dient zudem als Bindeglied zu externen Stellen, die sich dem Abbau von Barrieren für die Teilhabe behinderter Menschen am öffentlichen Leben verschrieben haben.

In öffentlichen Sitzungen wird das gesprochene Wort für Hörgeschädigte transkribiert und auf einem Computerbildschirm in vergrößerter Form angezeigt. Auch ein Gebärdensprachendolmetscher steht hörgeschädigten Menschen zur Verfügung. Für Sehbehinderte wird der geschriebene Text in einen speziellen Apparat gesprochen.

Die Mehrheit unserer Gebäude ist barrierefrei. Unsere Wahllokale verfügen über einen Zugang für Rollstuhlfahrer sowie über einen Türöffner. Sollte ein Wahllokal nicht barrierefrei sein, ist jemand vor Ort, der der behinderten Person behilflich ist.

G.I.B.: Bremsen die mehrsprachigen Dienste die Neuankömmlinge nicht beim Erlernen von Kanadas Amtssprachen, die sie brauchen, um einer Arbeit nachgehen zu können?

Maryse Boucher: Mehrsprachige Dienste sind nützlich für Neuankömmlinge in der ersten Zeit nach der Einwanderung sowie für solche Familienmitglieder, die in Kanada nicht – oder nicht sofort – eine Erwerbstätigkeit anstreben, wie beispielsweise Großeltern oder Kinder. Mehrsprachige Dienste sollen Neuankömmlingen und ihren Familien einen erfolgreichen Start in der kanadischen Gesellschaft ermöglichen und ihnen helfen, sich leichter einzuleben. Am Arbeitsplatz sind selbstverständlich, je nachdem, in welcher Provinz man sich niederlässt, fundierte Französisch- oder Englischkenntnisse notwendig, wenn man im Beruf erfolgreich sein will. So werden beispielsweise Vorstellungsgespräche ausschließlich in den beiden Amtssprachen des Landes geführt. Da Kanada jedes Jahr eine große Anzahl an Einwanderern aufnimmt, wird es immer einen Bedarf an mehrsprachigen Diensten geben. Diese Dienste sind ein hilfreiches Instrument, um Neuankömmlinge bei ihrer Integration in die kanadische Gesellschaft zu unterstützen.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Dr. Hildegard Logan, Tel.: 02041 767-149
E-Mail: h.logan@gib.nrw.de
Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT

Maryse Boucher, Manager Protocol Services
– Multilingual and Documents – City Clerk´s Office, City Hall
City of Toronto, 100 Queen Street West, 2nd Floor
Toronto M5H 2N2, Canada
Tel.: +1-416-397-5003, E-Mail: mbouche@toronto.ca

Wie tolerant sind die europäischen Gesellschaften?

Die Accept Pluralism Studie nimmt den Puls der EU-Länder im Hinblick auf ihren Toleranz- oder Intoleranz-Level gegenüber einheimischen ethnischen, kulturellen und religiösen Minderheiten und neuen Migrantengruppen. Die Studie ist ein geeignetes Werkzeug zur Selbstanalyse einer Gesellschaft, die basierend auf Indikatoren im Bereich von Politik und Schule, Aussagen über die Offenheit für und Toleranz von Vielfalt der Gesellschaft machen. Die Studie diskutiert den hohen Stellenwert von Toleranz als ein wesentlicher Baustein im sozialen Gefüge und Zusammenhalt einer heterogenen Gesellschaft. Die G.I.B. sprach mit Prof. Dr. Anna Triandafyllidou über das Programm ACCEPT PLURALISM.

G.I.B.: Welche Ziele verfolgte die Studie Accept Pluralism?
Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Das Programm ACCEPT PLURALISM oder, um den längeren, offiziellen Titel der Studie zu nennen, „Toleranz, Pluralismus und sozialer Zusammenhalt: Antworten auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts in Europa“, wurde von 2010 bis 2013 im Rahmen des 7. EU-Rahmenprogramms von der Europäischen Kommission finanziert. Mithilfe des Projekts sollte ermittelt werden, ob die europäischen Gesellschaften in den vergangenen 20 Jahren toleranter oder intoleranter geworden sind. Zunächst untersuchte die Studie die Bedeutung von Toleranz in verschiedenen europäischen Ländern im Schulbereich und in der Politik. Außerdem untersuchte die Studie, welche konkreten Maßnahmen in Europa eingeführt werden müssten, um den sozialen Zusammenhalt zu fördern, unter Berücksichtigung der ethnischen, religiösen und kulturellen Vielfalt.

Viele Europäer beschäftigen sich mit der Frage, wie viel Vielfalt ihre liberalen, säkularen Demokratien wirklich tragen können. Das Projekt macht Vorschläge zur Integration ethnischer und religiöser Minderheiten in Europa.

Neu an unserer Studie ist, dass wir uns ebenso mit den Migranten- und Postmigrationsminderheiten wie auch mit den einheimischen Minderheiten befasst haben. Die Studie gehört zu den wenigen europäischen Projekten, die sich gleichzeitig mit historischen einheimischen Minderheiten sowie mit eingebürgerten und staatenlosen Migranten beschäftigt. So gehörten zu unserem Projekt beispielsweise Fallstudien zum Grad der Toleranz und Integration der Samen in Lappland, Schweden, der Aleviten in der Türkei sowie der Roma in Rumänien, Polen, Ungarn, Griechenland und Bulgarien. Im Gegensatz zu traditionellen soziologischen Studien und Forschungsarbeiten zu Migration und Integration werden die Roma beispielsweise sonst immer gesondert analysiert.

An dem Projekt war eine große Bandbreite von Akteuren beteiligt, darunter Politiker, Vertreter der Zivilgesellschaft, Medienvertreter und Experten aus der Praxis. Das Projekt umfasste 15 Länder, die die verschiedenen Makroregionen Europas miteinbeziehen. Im Projektkonsortium war die Region Südeuropa durch Griechenland, Italien und Spanien vertreten. Dänemark und Schweden waren unsere Teilnehmer für Skandinavien, Irland und Großbritannien vertraten die westeuropäische Region. Zur kontinentalen Region gehörten Frankreich, die Niederlande und Deutschland. Mittel- und insbesondere Südosteuropa wurden vertreten von Bulgarien, Ungarn, Polen, Rumänien und der Türkei. Darüber hinaus haben wir einige Erhebungen auf Zypern durchgeführt, allerdings nicht im Rahmen einer vollwertigen Partnerschaft. Wir hatten also einen breiten Querschnitt von Ländern mit 14 EU-Mitgliedstaaten und der Türkei als EU-Anwärter.

ACCEPT PLURALISM versuchte, den Begriff der Toleranz zu definieren und ein theoretisches Rahmenwerk zu schaffen, das die unterschiedlichen Typen von (In-)Toleranz gegenüber Vielfalt dokumentiert. Es versuchte adäquate politische Lösungen zu identifizieren, die den Weg für mehr Toleranz bei der Integration von Minderheiten ebnen könnten.

G.I.B.: Wie definieren Sie Toleranz in diesem Projekt? Bedeutet Toleranz nicht einfach nur eine minimalistische Reaktion auf Minderheiten und ihren Anspruch, als Teil der Mehrheitsgesellschaft anerkannt zu werden?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou,
Global Governance Programme
European University Institute
Director of the Cultural Pluralism
Research Area

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Schauen wir uns die Bedeutung des Wortes Toleranz an. Man toleriert nur etwas, das einem nicht gefällt, etwas, das man nicht mag. Das kleinste Zugeständnis in Sachen Toleranz spiegelt sich in folgender Aussage wider: Ich mag dich nicht, ich schätze dich nicht, ich heiße nicht gut, was du tust, und ich habe die Macht, dich zu unterdrücken, aber ich tue es nicht. Toleranz setzt eine Machtstellung voraus. Es ist immer die Mehrheit, die eine Minderheit toleriert. Ich toleriere dich, ich lasse dich in Ruhe, obwohl ich dich ablehne.

Allerdings haben wir im Rahmen der Studie festgestellt, dass wir Toleranz, Gewährenlassen und Respekt nicht als hierarchisch unterschiedliche Konzepte betrachten können. Mit anderen Worten, Toleranz ist eine Reaktion, die nicht auf einer niedrigeren Stufe anzuordnen ist als Respekt. Auch wenn Toleranz wie eine ethisch und politisch minimalistische Position erscheinen mag, können wir einander in vielerlei Hinsicht tolerieren. Wir brauchen in diversen Dingen nicht grundsätzlich einer Meinung zu sein. Beispielsweise können wir zusammen in einer Gesellschaft leben, obwohl wir unterschiedliche Vorstellungen haben in Bezug auf Kindererziehung, Ausbildungsstandards oder politische Überzeugungen.

In manchen Punkten müssen wir uns allerdings einig sein. Es gibt Dinge, die wir nicht tolerieren, geschweige denn akzeptieren oder respektieren können. Hierzu gehören ethische und moralische Dilemmas. Beispielsweise müssen wir uns darin einig sein, dass wir Praktiken wie die Beschneidung von Frauen oder Zwangsehen von Minderjährigen nicht tolerieren. Allerdings ist es richtig, dass der Alltag in Schule, Politik und Gesellschaft in der Regel nichts mit diesen außergewöhnlichen ethischen Dilemmas zu tun hat. Im Alltag geht es in der Regel nur darum, andere Standpunkte oder Verhaltensweisen hinzunehmen.

G.I.B.: In traditionellen Einwanderungsländern werden Begriffe wie Toleranz, Respekt und Wertschätzung sehr wohl hierarchisch verwendet. Toleranz rangiert auf dem untersten Niveau. Über den Dialog und die Interaktion mit Minderheiten gelangt man dann zu Respekt und Wertschätzung. In diesem Projekt ist Toleranz ein Kontinuum, das von mehr oder weniger ausgeprägter Toleranz über Akzeptanz bis hin zu Wertschätzung reicht. Ihrer Argumentation nach wäre Toleranz also in manchen Lebensbereichen ausreichend. Ist das richtig?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Da wir in Gesellschaften mit mehr oder weniger ausgeprägten kulturellen und religiösen Unterschieden leben, müssen wir nicht in allem einer Meinung sein. In demokratischen Gesellschaften mit sozialem Zusammenhalt, aber kultureller und religiöser Vielfalt ist Toleranz etwas sehr Positives für die Gemeinschaft. In einer vielschichtigen Gesellschaft kann vieles akzeptiert und respektiert werden. Oft neigen wir dazu, Unterschiede überzubewerten, in denen sich die Mehrheitsgesellschaft von Minderheiten unterscheidet. Wir müssen uns vor Augen halten, dass auch bei den Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft keine Einigkeit herrscht in Bezug auf Kindererziehung, den Besuch von kirchlichen oder nicht kirchlichen Schulen oder die Freiheiten von Kindern im Alltag. Es gibt also auch innerhalb der Mehrheitsgesellschaft durchaus Unterschiede, und es gelingt uns ja auch, andere Menschen innerhalb dieser Mehrheitsgesellschaft mitsamt ihren individuellen Ansichten zu tolerieren. Wir können also lernen, die Eigenheiten unserer Minderheiten zu tolerieren.

In der Studie empfehlen wir Toleranz als Konzept des goldenen Mittelwegs zwischen Intoleranz – also der Ablehnung von Personen, Gruppen oder Praktiken – und Akzeptanz, Respekt und öffentlicher Anerkennung von Personen, Gruppen oder Praktiken einer Minderheit.

Es ist aber wichtig festzuhalten, dass in der Studie das Verhältnis zwischen Toleranz, Respekt für Unterschiede, und der Anerkennung von Unterschieden nicht notwendigerweise hierarchischer Natur sein muss. Respekt ist nicht in jedem Fall eine bessere institutionelle oder praktische Lösung im Umgang mit Andersartigkeit. Während Toleranz das probate Mittel sein mag für gewisse Unterschiede und auch die betreffenden Gruppen oder Einzelpersonen einer Minderheit zufriedenstellen mag, sind Respekt und öffentliche Anerkennung in anderen Fällen sicher angebrachter.

G.I.B.: Sie haben ein Messinstrument in Form eines „Toleranzindikators“ entwickelt. Das Instrument dient dazu, den Puls einer gegebenen Gesellschaft zu messen in Bezug auf ihre Offenheit und Akzeptanz gegenüber Minderheiten. Was sagt der Indikator tatsächlich über eine Gesellschaft aus?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Im Rahmen des Projekts haben wir ein Instrument entwickelt, um den Grad an Intoleranz bzw. Toleranz und Akzeptanz gegenüber kultureller, ethnischer und religiöser Vielfalt in den untersuchten Ländern zu messen. Wir haben bei der Entwicklung des Toleranzindikators nationale Fallstudien zugrunde gelegt. Wir haben beispielsweise eine Fallstudie aus Deutschland analysiert, die sich mit dem Umgang Berliner Schulen mit der Forderung muslimischer Familien beschäftigt, adäquaten Religionsunterricht für ihre Kinder in den Lehrplan aufzunehmen. Im Hinblick auf das politische Leben untersuchten wir die Reaktionen der deutschen Öffentlichkeit und Medien auf Thilo Sarrazins Buch „Deutschland schafft sich ab“.

In der öffentlichen Diskussion konnten wir beobachten, dass das Buch von der breiten Öffentlichkeit nicht als rassistische Publikation kategorisch abgelehnt wurde, sondern vielmehr in breiten Schichten der Bevölkerung durchaus Anklang fand. Die Debatte konzentrierte sich nicht auf die rassistischen Elemente der Publikation, sondern wandelte sich vielmehr in eine Diskussion über die Schwierigkeiten von Muslimen bei der Integration in die deutsche Gesellschaft. Wir haben die nationalen Fallstudien aus den Bereichen Schule und Politik miteinander verglichen und anschließend eine Reihe von qualitativen Toleranzindikatoren aufgestellt, verbunden mit einer Bewertungsskala von niedrig, mittel und hoch. Die Indikatoren messen den Toleranz-, Intoleranz- und Akzeptanzgrad gegenüber Minderheiten und Migrantenpopulationen, und zwar nicht nur in Bezug auf die Landespolitik, sondern auch im Hinblick auf zwischenmenschliches Verhalten und öffentliche Debatten. Wir können europäische Länder vergleichen, ihre Politiken und ihr Sozialverhalten, und an den Ergebnissen den Toleranzgrad gegenüber Einwanderern und Minderheiten ablesen. Die Indikatoren können eine Momentaufnahme davon liefern, wo die einzelnen Gesellschaften auf der Intoleranz-/Toleranz-/Akzeptanz-Skala stehen. Außerdem können sie genutzt werden, um festzustellen, wie es in der Vergangenheit um die Toleranz in einem bestimmten Land bestellt war und ob sich diese positiv oder negativ entwickelt hat. Das Tolerance Indicator Toolkit ist auf unserer Webseite abrufbar unter www.accept-pluralism.eu.

G.I.B.: Können Sie uns ein paar Beispiele dieser Indikatoren nennen?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Natürlich. In Bezug auf Schulen haben wir einen Indikator benutzt, den wir „Selbstdarstellung und Interaktion in der Schule“ genannt haben. Dieser Indikator bezieht sich auf den Schulalltag und die Interaktion zwischen Lehrern, Eltern und Schülern. Unter diesen Indikator fallen beispielsweise Themen wie eine Kleiderordnung für Lehrer oder Schüler, die Organisation von Schulaktivitäten an bedeutenden religiösen Feiertagen und die Organisation von Gesprächen zwischen Eltern und Lehrern.

Beispielsweise haben wir untersucht, ob die Schule Schülern und Lehrern gestattet, in der Schule religiöse Symbole zu tragen. Wir haben auch geschaut, ob die Schule verschiedene religiöse Feiertage respektiert und zum Beispiel an für bestimmte ethnische Gruppen bedeutenden Tagen darauf verzichtet, Prüfungen abzuhalten. Oder ob vielleicht sogar die Feiertage der verschiedenen Religionen in der Schule eingehalten und gefeiert werden. Wie steht es um Gesprächsmöglichkeiten zwischen Eltern und Lehrern? Gibt es beispielsweise die Möglichkeit, reine „Müttertreffen“ mit den Lehrern abzuhalten, wenn einige Frauen einer ethnischen Minderheit sich in Anwesenheit von Männern bei Elternabenden o. Ä. unwohl fühlen?

Anhand einer Reihe weiterer Indikatoren gingen wir der Frage nach, inwieweit der Lehrplan und die Lehrphilosophie Toleranz und Akzeptanz der ethnischen, religiösen und kulturellen Vielfalt fördern. Werden historische, politische und soziale Themen im Lehrplan auf für Minderheiten sensible Art und Weise behandelt? Werden die verschiedenen Sichtweisen in Bezug auf zurückliegende oder aktuelle Themen und Ereignisse berücksichtigt?

Ein Beispiel aus dem politischen Leben: Als einen Indikator haben wir den aktuellen Grad der Toleranz bzw. Intoleranz einer Gesellschaft in Bezug auf Hassreden untersucht. Hier gibt es verschiedene Toleranzstufen. Wir haben untersucht, ob es Mechanismen zur Überwachung und Sanktionierung von Hassreden gibt und welche Freiheiten die Medien haben, wenn es darum geht, Hassreden im öffentlichen Diskurs zu verbreiten.

Ein weiterer Indikator war die Frage, ob ein Land über offizielle Institutionen zur Vertretung einheimischer, religiöser und ethnischer Minderheiten verfügt. So verfügen beispielsweise die Samen, eine kleine einheimische ethnische Minderheit in Schweden, über ein eigenes Parlament zur Verwaltung ihrer Angelegenheiten. Sie leben in einem großflächigen Gebiet im Norden Schwedens, waren früher ein Nomadenvolk und sind in der Regel sehr arm. In diesem Zusammenhang haben wir auch untersucht, inwieweit ein Land Gruppen wie den Schlesiern in Polen oder den Aleviten in der Türkei die Möglichkeit zu einem besonderen Vertretungsstatus gibt. In der Türkei ist beispielsweise eine offizielle Vertretung der alevitischen Gemeinschaft nicht erlaubt. Die Aleviten können sich somit nur auf kultureller, nicht aber auf politischer Ebene äußern.

G.I.B.: Haben Sie ein Ranking (niedrig, mittel, hoch) der EU-Staaten im Hinblick auf den Grad an Toleranz gegenüber Minderheiten erstellt? Welches Land ist am tolerantesten?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Zu Beginn des Projekts war tatsächlich ein solches Ranking geplant. Wir dachten, dass die Indikatoren sich als nützlich erweisen würden, um beispielsweise intolerante Länder an den Pranger zu stellen. So, dachten wir, ließe sich eine Veränderung hin zu mehr Offenheit und Toleranz gegenüber Minderheiten in einem bestimmten Land bewirken. Wir wollten den Toleranz- bzw. Intoleranzgrad eines Landes quantifizieren und dann anhand des Gesamtwerts das Ranking erstellen.

Nachdem wir jedoch mit der Studie begonnen hatten, stellten wir fest, dass dies methodisch nicht möglich sein würde. Wenn man einen quantitativen Wert für jeden der Toleranzindikatoren entwickelt und einen Gesamtwert errechnet, besteht das Risiko, dass sich die einzelnen Werte gegenseitig aufheben. So ist ein Land vielleicht Muslimen gegenüber sehr tolerant, jedoch sehr intolerant gegenüber einer anderen ethnischen Minderheit. Fasst man diese Einzelwerte zu einem Gesamtwert zusammen, erhält man kein realitätsgetreues Bild des tatsächlichen Intoleranz- bzw. Toleranzlevels in einem Land. Die hohen und die niedrigen Einzelwerte würden sich gegenseitig aufheben, sodass das Land letzten Endes als durchschnittlich tolerant bewertet würde.

Die von uns verwendeten Indikatoren mit den qualitativen Messgrößen niedrig, mittel und hoch sind nützlich, wenn man die EU-Staaten in einem bestimmten Bereich des politischen und schulischen Lebens vergleichen möchte. Auch die Bewertungen einzelner Länder zu einem bestimmten Indikator in Gegenwart und Vergangenheit lassen sich vergleichen. Mit den Indikatoren, die wir entwickelt haben, kann sich ein Land selbst analysieren und bewerten. Politiker, lokale und nationale Behörden, aber auch NGO und andere Akteure der Gesellschaft können sie nutzen, um Toleranz und Akzeptanz in bestimmten Politikfeldern zu messen.

G.I.B.: Welche Tendenzen zeigen sich in der deutschen Gesellschaft? In welchen Bereichen haben wir gut abgeschnitten, in welchen schlecht?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Die Fallstudien in Deutschland wurden von Nina Mühe und Professor Dr. Werner Schiffauer von der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) geleitet.

Wir haben uns hier insbesondere auf Fallstudien in Berlin konzentriert, wobei Berlin natürlich eine sehr progressive Stadt ist. Die kulturelle Vielfalt und der kosmopolitische Charakter Berlins führen wahrscheinlich zu einem anderen Grad an Offenheit als in ländlicheren Gegenden und kleineren Städten. In Berlin haben wir die Möglichkeit der Berücksichtigung religiöser Unterschiede in einer Schule untersucht, als ein Schüler einen Raum für Besinnung und Gebet im Schulgebäude verlangte. Wir haben herausgefunden, dass es eine Kooperation zwischen der Schule und verschiedenen

Religionsverbänden im Hinblick auf den Religionsunterricht gibt. Hier konnten wir sehen, dass sich der Religionsunterricht diversifiziert und die Bereitschaft besteht, die religiöse Vielfalt im Schulleben zu berücksichtigen. Der Akzeptanzwert für ein inklusives Schulleben war also hoch.

Beim Blick auf das politische Leben in Deutschland zeigt sich sehr viel weniger Toleranz bis hin zu einer leicht neoliberalen Intoleranz. Angehörigen von Minderheiten wird hier die Botschaft vermittelt, dass sie sich entweder an eine bestimmte Lebensart (die sich am besten als liberal-säkular beschreiben lässt) anpassen müssen oder nicht toleriert werden können. Von Minderheiten wird also erwartet, dass sie sich in das etablierte Gesellschaftsmodell einfügen. Von der Mehrheitsgesellschaft wird hingegen nicht verlangt, sich zu wandeln und offener zu werden. Das deutsche Integrationsmodell ist somit sehr assimilationsgeprägt und seit der Debatte um Thilo Sarrazin politisch noch weiter nach rechts gerückt. Interessant zu beobachten ist bei diesem Beispiel die Art und Weise, in der die Medien den öffentlichen Diskurs beeinflusst haben: Anstatt die Debatte über Sarrazins Buch als fremdenfeindlich und rassistisch zu kennzeichnen, wurde sie als Tabubruch bezeichnet, die zutage befördert haben soll, was die Menschen wirklich denken. Deutschland hat ein starkes Selbstverständnis als Nation. Als Deutscher muss man geboren werden.

In meiner Heimat Griechenland ist das auch so. Allerdings zeigt die demografische Zusammensetzung beider Länder, dass wir die Veränderungen anerkennen und unsere Vorstellung davon, was einen Menschen zu einem Deutschen oder einem Griechen macht, an die veränderten Gegebenheiten anpassen müssen. Positiv ist an Deutschland in dieser Debatte, dass die Deutschen aufgrund ihrer Geschichte sehr genau über Vielfalt und Integration von Minderheiten in die deutsche Gesellschaft nachdenken. Die Deutschen sind sich dessen sehr bewusst, und sie sind auch sehr selbstkritisch. Ein derart hohes Maß an Reflexion zu Themen wie Integration von Minderheiten ist in anderen europäischen Gesellschaften nicht unbedingt verbreitet.

G.I.B.: Zu welchem Ergebnis kam die Studie ACCEPT PLURALISM?

Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: ACCEPT PLURALISM hat zur Formulierung konkreter politischer Empfehlungen für die EU und ihre Mitgliedstaaten geführt. Anhand dieser Empfehlungen sollen Toleranz und Akzeptanz gegenüber bestimmten Minderheiten und Migranten in der Europäischen Union gesteigert und ihre Integration in die europäischen Gesellschaften gefördert werden. So haben wir politische Empfehlungen insbesondere zu Muslimen und anderen religiösen Minderheiten, für die Roma, für einheimische Minderheiten wie die Samen oder Schlesier und für Immigranten im Allgemeinen formuliert.

Unserer Ansicht nach gibt es drei Minderheiten in Europa, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, da sie in vielen europäischen Ländern Opfer von Diskriminierung sind. Da sind zum einen die Muslime, deren ethnische, linguistische und religiöse Rechte in vielen Staaten nicht anerkannt oder gewürdigt werden. Außerdem gibt es offene Diskriminierung von Roma und schwarzen Menschen, insbesondere von Menschen aus Subsahara-Afrika. Als besonders verstörend empfinde ich dabei die Diskriminierung schwarzer Menschen, vor allem, da ich noch im Ohr habe, wie Menschen dieser Gruppe im Rahmen der Fallstudie angaben: Ich habe mich nicht als Afrikaner wahrgenommen, nicht als eine Person, die anders ist als die Europäer, – bis ich nach Europa kam.

Wir haben auch ein Handbuch zu Diversität und Toleranz in Europa (A Handbook on Ideas on Diversity and Tolerance in Europe) erstellt, das speziell für Lehrer, Dozenten, Schüler im letzten Jahr der weiterführenden Schule und Studenten der ersten Jahre an der Universität entwickelt wurde. Dieses Handbuch zeigt in klarer und verständlicher Sprache die wichtigsten Konzepte im Dialog zu Toleranz und kultureller Vielfalt auf, zum Beispiel Nationalität, nationale Identität oder Staatsbürgerschaft, aber auch Integration, Multikulturalität und interkultureller Dialog. Auch nationale Fallstudien sind darin enthalten. Mit dem Handbuch möchten wir junge Menschen aufklären und ihnen dabei helfen, ein Verständnis für kulturelle Vielfalt zu

entwickeln. Zugleich möchten wir sie befähigen, ethische und moralische Dilemmas in Zusammenhang mit Diversitäts- und Integrationsthemen zu lösen, mit denen sie im Alltag konfrontiert sind.

Die Fallstudien haben wir nicht unbedingt als Positivbeispiele aufgenommen, sondern vielmehr, um zu illustrieren, wie lokale und nationale Akteure versucht haben, ein bestimmtes ethisches Dilemma bei der Integration von Minderheiten zu lösen. Eine Fallstudie befasste sich zum Beispiel mit der Protestbewegung gegen den Bau der Moschee in Köln. Hier zeigt sich, wie letzten Endes ein pragmatischer, positiver Ansatz gefunden werden konnte, um den Konflikt zu lösen und den Muslimen in Köln einen eigenen Ort zur Ausübung ihres Glaubens zu geben. Ein weiteres Fallbeispiel war die Debatte über das Tragen von Kopftüchern muslimischer Mädchen in Bulgarien. Damit ließ sich veranschaulichen, wie wichtig es ist, zuzuhören und die Meinungen der verschiedenen Akteure in eine Debatte zu integrieren.

Die von uns erstellten Länderprofile zeigen, wie tolerant bzw. intolerant eine Gesellschaft im Hinblick auf eine Reihe von Indikatoren ist. Sie sind ein hilfreiches Orientierungstool für Politiker und Akteure aus der Praxis, um in ihrem jeweiligen Land einen positiven Wandel herbeizuführen.

Zudem denke ich, dass der Verdienst des Projekts auch darin besteht, die Länder Europas zusammenzubringen, die sich bezüglich der Thematik auf verschiedenen Entwicklungsstufen befinden. Alle europäischen Studien sind komparativ konzipiert, und es besteht immer die Gefahr, dass die Länder mit einem größeren Erfahrungsschatz und einer gut entwickelten politischen Linie zu einem bestimmten Thema kritisieren, dass ihnen die Studie nichts bringt. Die in dem Thema weniger erfahrenen Länder wiederum kritisieren, dass die Studie zu hoch ansetzt und der Realität ihres Alltags nicht gerecht wird. ACCEPT PLURALISM war anders. Die Studie hat die verschiedenen Gruppen – einheimische Minderheiten und Immigranten, fortgeschrittene und weniger fortgeschrittene Länder – im Thema kulturelle Vielfalt und Integration erfolgreich zusammengeführt.

DAS INTERVIEW FÜHRTE
Dr. Hildegard Logan, Tel.: 02041 767-149
E-Mail: h.logan@gib.nrw.de

KONTAKT
Prof. Dr. Anna Triandafyllidou
European University Institute
Villa La Fonte, via delle Fontanelle 10,
50014, San Domenico di Fiesole (Fi), Italy
Tel.: +39 055 4685 715
E-Mail: anna.triandafyllidou@eui.eu
Internet: www.annatriandafyllidou.com

Es hat sich gezeigt, dass die fortgeschrittenen Länder nichtsdestotrotz von den weniger fortgeschrittenen lernen können. So lebt in Südbulgarien zum Beispiel eine große türkisch-muslimische Minderheit. Diese hatte in der Vergangenheit stark unter Diskriminierung und Unterdrückung zu leiden. Doch seit dem Wechsel zur Demokratie Anfang der 1990er Jahre haben ihre Vertreter sich politisch sehr engagiert und die kulturellen Belange der Gemeinschaft in erheblichem Umfang durchgesetzt.

Die Studie ACCEPT PLURALISM bietet eine Reihe nützlicher Informationen für eine große Bandbreite von Akteuren in Europa, für Politiker auf europäischer und nationaler Ebene, für lokale und regionale Behörden, Nichtregierungsorganisationen, Journalisten, Lehrer an weiterführenden Schulen, Studenten usw.

G.I.B.: Wie geht es nun mit dem Projekt weiter?
Prof. Dr. Anna Triandafyllidou: Das Projekt lief von 2011 bis Mai 2013. Wir halten natürlich die Website auf aktuellem Stand, und außerdem setzen wir die Arbeit zu ausgewählten Aspekten fort. Beispielsweise haben wir das Handbuch ins Griechische übersetzen lassen, sodass es nun in der Lehrerausbildung und bei interkulturellen Schulungen verwendet werden kann.

Weiterhin veröffentlichen wir auch wissenschaftliche Arbeiten. Unsere länderspezifischen Profile und die vergleichenden Arbeiten zur themenbezogenen Politik geben einen schnellen Überblick über ein bestimmtes Land und sein Level an Toleranz und Intoleranz. Zudem erstellen wir regelmäßig aktualisierte Informationen zum Toleranz-Level jedes EU-Landes gegenüber seinen jeweiligen Minderheiten.

„Verängstigte Menschen diskriminieren mehr als solche, denen es gut geht“

Prof. Dr. Jens Förster, einer der international einflussreichsten Sozialpsychologen, ist Professor der Psychologie an der Universität Amsterdam und wurde 2013 für eine Alexander von Humboldt-Professur, dem höchstdotierten internationalen Forschungspreis Deutschlands, an der Ruhr-Universität Bochum ausgewählt. In seinem Buch „Eine kleine Einführung in das Schubladendenken“ untersucht er die Entwicklung von Vorurteilen, die Gewinnung von Selbsterkenntnis und den Weg zu einer offenen vorurteilsfreien Haltung gegenüber den Mitmenschen. Professor Dr. Jens Förster hat außerdem darstellende Kunst und Operngesang studiert und ist praktizierender Künstler.

G.I.B.: Herr Professor Förster, direkt gefragt: Inwieweit ist die aktuelle Debatte zum Thema Freizügigkeit innerhalb der EU bei Formulierungen wie „Armutszuwanderung“ oder „Wer betrügt, der fliegt“ mit Vorurteilen und Stereotypen belastet?

Prof. Dr. Jens Förster: Vorab: Stereotype sind nicht prinzipiell schlecht, da sie auch Wahrheiten beinhalten können! Über Bulgaren und Rumänen aber wissen die meisten von uns recht wenig, außer vielleicht, dass es sich dabei um osteuropäische Völker handelt, die in den Köpfen einiger Menschen mit Armut, Korruption und Diebstahl in Verbindung gebracht werden. Diese Assoziation aber ist ein klassisches Beispiel für geringes, mit negativer Information angefülltes Wissen, also ein Stereotyp, das mit dem Gefühl der Angst kombiniert ist, einer Angst, die durch Aussagen wie „Die wollen betrügen“ oder „Die wollen uns etwas wegnehmen“ geschürt wird.

Vorurteile und Stereotype haben die Funktion, uns vor Schlimmerem zu bewahren, denn sie beinhalten immer auch ein Wissen, das unser Verhalten mitbestimmt, nur dieses Wissen kann falsch oder aber richtig sein.

Übersehen wird dabei, und auch das ist typisch für Stereotype, dass es sich bei den Zuwandernden nicht nur um Menschen aus sozial schwachen Schichten handelt, die irgendetwas von uns wollen, sondern auch um eine große Gruppe hoch Qualifizierter, die in Deutschland arbeiten wollen und die für die deutsche Wirtschaft unverzichtbar sind.

G.I.B.: Welche Funktionen haben Stereotype und Vorurteile für das gesellschaftliche Zusammenleben?

Prof. Dr. Jens Förster: Stereotype und Vorurteile erfüllen im Wesentlichen eine Schutzfunktion. Im besagten Fall der Zuwanderung von Menschen aus sozial schwachen Schichten und verarmten Lebensbedingungen steckt hinter der vorurteilsbehafteten Haltung das nicht unberechtigte Verhalten, sein Kapital zu schützen. Wenn Einheimische sagen, „Wir haben uns unseren Wohlstand nach dem Krieg hart erarbeitet und jetzt kommt eine Gruppe von Menschen, die wir nicht besonders gut kennen und die uns etwas wegnehmen wollen“, dann hat das die Funktion unseren Lebensstandard zu sichern. Das ist zunächst mal ein vernünftiges Verhalten. Insofern haben Vorurteile und Stereotype die Funktion, uns vor Schlimmerem zu bewahren, denn sie beinhalten ja immer auch ein Wissen, das unser Verhalten mitbestimmt und dieses Wissen – und das ist das Problem – kann falsch, kann aber auch richtig sein.

Wenn ich aufgrund meines stereotypen Wissens sage, dass Gewaltverbrecher, die schon mehrere Menschen umgebracht haben, in Zukunft weitere Verbrechen begehen könnten und ich mich – ohne die Einzelpersonen zu kennen – vor diesen Menschen schützen will, könnte das ein falsches Wissen sein, aber aufgrund solcher Wissensstrukturen verhalten sich Menschen und versuchen so, sich und ihre Familie zu beschützen.

Prof. Dr. Jens Förster, Professor für Psychologie an der Universität von Amsterdam

G.I.B.: Im Alltagsleben müssen wir oftmals schnelle Entscheidungen treffen, die häufig und teils unbewusst auf Vorurteilen basieren. Wie können wir im Alltag Vorurteile vermeiden? Und wann wird ein Vorurteil zu einem Urteil?

Prof. Dr. Jens Förster: Der Übergang vom Vorurteil zum Urteil ist fließend. Wenn ich einen Menschen beurteilen will, müsste ich ihn schon kennen und mich über äußere Merkmale hinaus mit ihm auseinandergesetzt haben, weil globale Informationen unzureichend sind. Die Frage ist also: Wie intensiv muss ich mich mit einem Menschen auseinandersetzen, damit ich ihn wirklich kenne und Vorurteile keine Rolle spielen? Oft aber ist es so, dass man aus einer Gruppe, über die man urteilt, noch nie auch nur ein Individuum der Gruppe kennen gelernt hat. Je mehr Detailwissen ich aber über eine Person habe, umso weniger stereotyp und fairer ist das Urteil.

G.I.B.: Sie sagen, das Problem sei, dass das „Teil-Wissen" von Stereotypen und Vorurteilen wahr oder auch falsch sein kann. Was kann das praktisch bedeuten? Welche Auswirkungen haben Stereotype auf unser Verhalten?

Prof. Dr. Jens Förster: Ein Experiment, das 1995 an der Universität New York durchgeführt wurde, zeigt, welche vermutlich auf den ersten Blick kaum für möglich gehalten Konsequenzen Stereotype und deren Aktivierung auf das Verhalten von Menschen haben können. Eine Gruppe von Psychologiestudenten mussten Worträtsel lösen, die Worte beinhalteten, die in den USA zum Stereotyp von älteren Menschen zählen, wie beispielsweise „einsam", „grau", „weise", „hilflos" oder „Florida", dem Altersruhesitz vieler Amerikaner.

Eine andere Version beinhaltete ähnliche Worträtsel, jedoch ohne Begriffe aus dem Umfeld des Stereotyps für ältere Menschen. Nach dem Experiment wurde – für die Teilnehmenden unkenntlich – die Zeit gemessen, die die Teilnehmenden für ihren Weg vom Ort des Experiments bis zum Fahrstuhl brauchten. Dabei zeigte sich, dass die Personen für die knapp zehn Meter lange Strecke 7,3 Sekunden brauchten – jedoch nur diejenigen, die zuvor neutrale Wörter bearbeitet hatten. Hatten sie Wörter bearbeitet, die mit dem Stereotyp für ältere Menschen verbunden werden, brauchten sie fast eine Sekunde länger. Obwohl das Wort „langsam" im Experiment nicht aufgetaucht war, hatte offensichtlich allein das Netzwerk von Assoziationen, die mit dem Stereotyp für ältere Menschen verbunden und im Kopf abgespeichert sind, die Versuchspersonen zum langsameren Gehen veranlasst. Natürlich ist „langsam gehen" keine Diskriminierung. Interessant daran aber ist, dass eine einfache Stereotypen-Aktivierung – unbewusst – zu einer Verhaltensänderung führt.

Je mehr Detailwissen ich aber über eine Person habe, umso weniger stereotyp und fairer ist das Urteil.

G.I.B.: Ein Einflussfaktor für die Entstehung und Fortführung von Vorurteilen ist das Unbewusste. Wenn wir uns mit dem Thema des demografischen Wandels oder dem altersgerechten Arbeiten befassen, wecken wir, ob wir wollen oder nicht, mit dem Alter verbundene negative Assoziationen wie „Im Alter funktioniert das Gedächtnis nicht mehr so gut". Befördern wir so unbeabsichtigt Vorurteile und Stereotype über ältere Menschen und schmälern genau dadurch die beruflichen Chancen Älterer?

Prof. Dr. Jens Förster: Das ist die typisch soziologische Kritik, denn tatsächlich werden allein durch Diskurse, so wie auch jetzt durch dieses Gespräch, im Unterbewusstsein festgesetzte Assoziationen aktiviert, was dazu führen kann, dass eine ältere Person von einem potenziellen Arbeitgeber nicht eingestellt wird. Dennoch ist der Diskurs zu begrüßen, wenn, wie in Deutschland oft der Fall, gleichzeitig nach positiven Aspekten dieser Gruppe der älteren Menschen

gesucht wird, und man überlegt, an welchem Arbeitsplatz man das Potenzial des älteren Menschen gezielt einsetzen kann. Anders als noch vor zehn, fünfzehn Jahren hat sich die Einstellung im Management gegenüber älteren Menschen verändert und man richtet den Blick auf das Potenzial der älteren Menschen und deren Erfahrungswissen.

Im Diskurs darf aber nicht versucht werden, negative Aspekte zu verschweigen. Vielmehr kommt es darauf an, sich ein realistisches Gesamtbild zu verschaffen, das sowohl die positiven wie auch die negativen Aspekte mit einbezieht. Tatsächlich lassen sich so, wie Experimente nachgewiesen haben, negative Vorurteile und Stereotype verändern. Ein Beispiel dafür ist die Bewegung der Schwarzen in den USA, die zwar an den Colleges unterproportional vertreten sind, sich aber irgendwann darauf fokussiert haben, dass sie dafür aber die besseren Sänger und Tänzer und zudem sozialer sind.

Bewertungen von Gruppen können sich ändern. Positive Bewertungen erhalten Gruppen auch dann, wenn ihre Symbole zunehmend mit positiven Ereignissen einhergehen, Beispiel: die deutsche Fahne.

Das zeigt: Bewertungen von Gruppen können sich ändern. Positive Bewertungen erhalten Gruppen auch dann, wenn ihre Symbole zunehmend mit positiven Ereignissen einhergehen, Beispiel: die deutsche Fahne. Lange Zeit negativ konnotiert, weil mit Nationalismus assoziiert, haben sich die mit ihr verbundenen Werte mit der Fußball-WM 2006 schlagartig geändert. Die Sonne schien, die deutsche Fahne wehte allerorten, die Leute tranken und waren fröhlich. Die Bilder gingen um die Welt. Sie zeigten, wenn man stolz auf die Demokratisierung des Landes nach dem „Dritten Reich“ ist oder auf den sozialen und ökologischen Fortschritt, der seither erreicht wurde, und deshalb die Fahne schwenkt, dann bekommt das Symbol auch diese Bedeutung. Dann wird auch „deutsch“ wieder mit positiven Assoziationen verbunden. Obwohl die Reaktion von Angela Merkel nach der Bundestagswahl im September 2013, als sie CDU-Generalsekretär Hermann Gröhe die Deutschlandfahne aus der Hand nimmt, die er jubelnd schwenken wollte, auf eine eher temporäre oder punktuelle Umwertung schließen lässt.

G.I.B.: Wie lassen sich Vorurteile und Stereotype abbauen – außer durch „Aufklärung“?

Prof. Dr. Jens Förster: Durch Strukturen, die man schafft! Wenn etwa nur 20 Prozent der in Deutschland aufgewachsenen Menschen mit Migrationshintergrund studieren, liegt allein aufgrund dieser Tatsache in den Köpfen einiger Leute der Schluss nahe, dass Menschen mit Migrationshintergrund vielleicht nicht so intelligent sind.

Diese falsche Schlussfolgerung wurde auch bei Afro-Amerikanern in Amerika gemacht. Man hat zunächst versucht, sie zum Studium zu motivieren, aber die Zahl der Studienabbrecher unter ihnen war sehr hoch. Also hat man nach langer kontroverser Diskussion über die Frage, ob man Minderheiten bevorzugen soll, in den USA mit teils gutem Erfolg eine Quotierung geschaffen.

Zusätzlich hat man speziell auf die begabten Minderheiten zugeschnittene Selbstwerttrainings ins Leben gerufen, um deren Studienerfolg zu unterstützen. Das führte dazu, dass immer mehr Schwarze einen erfolgreichen Studienabschluss erzielten, sowie zu der Erkenntnis, dass die geringe Studienquote nicht auf angeborene mangelnde Intelligenz zurückzuführen ist, sondern auf fehlende Fördermöglichkeiten. Das heißt: Eine veränderte, gerechte Struktur baut auch Vorurteile ab, aber das ist ein langwieriger gesellschaftlicher Prozess.

G.I.B.: Welche Rolle spielen Konservativismus oder Religionen bei der Entstehung und Verstärkung von Vorurteilen? Neigen konservative Menschen eher zu Vorurteilen als Menschen mit linksliberalen Werten, weil Linksliberale eine größere Veränderungsbereitschaft im Vergleich zu Konservativen haben – oder ist das nur eine stereotype Einschätzung?

Prof. Dr. Jens Förster: Nein, in der Vorurteilsforschung spielt das keine große Rolle, weil man davon ausgeht, dass „die Linken" ähnliche Vorurteile gegenüber „den Rechten" haben wie „die Rechten" gegenüber „den Linken". In beiden Gruppen finden sich im Prinzip dieselben Mechanismen. Sowohl hier als auch da setzt man sich mit der Außengruppe weniger auseinander und arbeitet bewusst oder unbewusst mit Unterstellungen, die nicht stimmen. Aber das ist auch ganz natürlich. Beim konservativen Denken mag das etwas stärker ausgeprägt sein. Hier sind die Bewertungen häufig strenger und weniger veränderbar. Beispiel „Kirche" oder Religion allgemein: Sie schreibt mir genau vor, mit wem ich Kontakt habe und die Bibel sagt klar, wer in die Hölle und wer in den Himmel kommt. So werden ganz rigide Strukturen geschaffen.

Wenn – wie beim ökumenischen Gedanken der Fall – das Ganze flexibler ist oder wenn ich eigene Werte hinterfrage, weil ich mir nicht sicher bin, ob meine Weltanschauung die richtige ist, dann bietet mir das auch eher die Möglichkeit, mich mit einer anderen Gruppe zu beschäftigen. Aber gerade Kirchen oder Religionen allgemein mit ihren sehr festen, rigiden Strukturen sagen ganz genau, was richtig oder falsch ist. In solchen Fällen gibt es auch nichts mehr zu argumentieren, und das ist das Gefährliche daran. Wenn ich meine, dass mein Glaube der allein richtige ist – warum soll ich dann nicht versuchen, andersgläubige Menschen in der Nachbarschaft zu missionieren?

Mit dieser Erkenntnis hat auch die Vorurteilsforschung begonnen: Gordon Allport hat Religionen schon vor 100 Jahren als eine der größten Einflüsse für das Entstehen von Vorurteilen sowie von Innen- und Außengruppen beschrieben und dargelegt, dass Menschen, sobald sie sich zu einer Innengruppe hingezogen fühlen, versuchen, ihre Werte gegenüber der Außengruppe zu verteidigen.

G.I.B.: Lassen sich – Stichwort „Ökumene" – Vorurteile abbauen, indem man beispielsweise verschiedene Glaubensgruppen oder Menschen aus verschiedenen Ländern zusammenbringt, um ihnen die Möglichkeit zu geben, sich kennenzulernen?

Prof. Dr. Jens Förster: Ja, Kontakte zu schaffen ist eine Möglichkeit – doch dabei muss es sich um geregelte Kontakte handeln, die auch Spaß machen, und nicht um das bloße Zusammenführen zweier verfeindeter Gruppen. Vielmehr müssen Strukturen geschaffen werden, die gemeinsame Ziele vorgeben. Als in den USA Schwarze und Weiße zum ersten Mal zusammen dieselbe Schule besuchen konnten, hat das überhaupt nicht funktioniert. Diese Inklusion hat die Vorurteile nur noch verstärkt. Geändert hat sich das erst, als schwarze und weiße Kinder in gemischten Klassen gemeinsam an Problemen arbeiten mussten, die sie auch nur gemeinsam bearbeiten konnten. Um ein Miteinander zu fördern und gegenseitige Vorurteile abzubauen, hieße das, übertragen auf Stadtquartiere mit einer heterogenen Bevölkerung, dass man beispielsweise Feste plant und arrangiert, an denen die unterschiedlichen Gruppen beteiligt sind und zusammenarbeiten. So können Freundschaften entstehen und Vorurteile abgebaut werden. Bei der Ökumene ist es genauso, jedoch muss eine zusätzliche Bereitschaft vorhanden sein, die eigenen Werte auch als flexibel anzusehen.

Wenn ich meine, dass mein Glaube der allein richtige ist – warum soll ich dann nicht versuchen, andersgläubige Menschen in der Nachbarschaft zu missionieren?

G.I.B.: In seinem Buch „The British Dream“ argumentiert der Journalist Goodhart, dass eine „religiöse und ethnische Zersplitterung“ der Gesellschaft dem Aufbau eines Wir-Gefühls oder einer gemeinsamen Bürgeridentität im Wege steht. Er stellt die multikulturelle Gesellschaft in Frage. Ist seine Argumentation für Sie nachvollziehbar?

Prof. Dr. Jens Förster: In seiner Beschreibung liegt eine gewisse Wahrheit, insofern sich Menschen in Gruppen wohlfühlen und darüber auch eine Identität beziehen. Zudem vereinfachen feste Strukturen das Leben. Gäbe es zum Beispiel nur den katholischen Glauben, der mit nichts anderem kollidiert, dann entsteht ein gutes Gefühl von Sicherheit, dass das, was ich tue, richtig ist und ich nicht immer neu überlegen muss, welchen Standpunkt ich zu einer Frage habe – denn das kann ungeheuer anstrengend sein. Ich werde nicht bedroht und auch nicht in Frage gestellt.

Die „Eine-Welt-Idee“, der Gedanke also, dass wir multiple Identitäten zur gleichen Zeit haben können, funktioniert auf der psychologischen Ebene nicht.

Unterteilungen in Eigen- und Außengruppe haben darüber hinaus den Vorteil, dass ich mich um meine Eigengruppe besonders kümmere. Ich möchte, dass sich ein gutes soziales Miteinander entwickelt mit gemeinsamen Werten, die ich nicht dauernd verhandeln muss. Ich weiß, dass die Menschen aus meiner Gruppe dieselben Filme sehen und ich mich mit ihnen über dieselben Dinge amüsieren kann. Das ist wichtig für menschliches Wohlbefinden. Einem isolierten oder dauernd verunsicherten Menschen, der sich immer fragt, was er tun soll, dem geht es nicht gut. Wir sind evolutionär in kleinen Gruppen zu Menschen geworden und die haben wir auch heute noch ganz gerne.

Die „Eine-Welt-Idee“, der Gedanke also, dass wir multiple Identitäten zur gleichen Zeit haben können, funktioniert auf der psychologischen Ebene nicht. Goodhart beschreibt also ganz genau, was in dem Moment der „Zerfaserung“ passiert, aber ich denke, dass Menschen, um sich nicht zu zerfasern, ihre eigenen Ideologien und Einstellungen entwickeln und sich so auch wieder eine neue Gruppe findet, in die sie hineinpassen. Es gibt ja bereits „Multikultigruppen“, wo sich Menschen dauernd in denselben Kulturzentren, im selben Yoga- oder Türkischkurs wiederfinden. Auch hier bildet sich also wieder eine Untergruppe mit eigener Identität.

G.I.B.: Gibt es Beispiele aus der Arbeitswelt, wo Vorurteile im Sinne einer Selffulfilling Prophecy genau dazu führen, dass Vorurteile wahr werden?

Prof. Dr. Jens Förster: Das klassische, experimentell untersuchte Beispiel betrifft Frauen in Führungspositionen. Hier besteht das Vorurteil, dass Frauen im Management sich nicht durchsetzen können. Das führt dazu, dass Frauen in Führungspositionen, besonders wenn sie in ihrem Unternehmen unterrepräsentiert sind, ständig versuchen, vermeintliche Mängel zu kompensieren. Dieses Verhalten führt zu erhöhtem Stress, Überlastung und Überreaktionen und all das bestätigt wieder das aktivierte Vorurteil, dass Frauen das reguläre Arbeitspensum nicht schaffen können, oder dass ihre Nervendecke zu dünn ist. Außerdem mindert die ständige Angst, etwas falsch machen zu können, die Risikobereitschaft und gerade die ist in Führungspositionen gefragt.

Frauen interpretieren ihre eigenen Fehler genau im Sinne des Stereotyps, womit es sich wieder bewahrheitet, sodass sie letztlich sagen: Vielleicht ist es ja tatsächlich so, dass ich als Frau zu ängstlich und schwach bin, und dass ich das als Frau tatsächlich nicht so besonders gut kann. Vielleicht habe ich ja auch noch andere Ziele als Frau, die ich verwirklichen möchte und die stehen mir im Wege. Das kann letztlich dazu führen, dass diese Frau ihren Job an den Nagel hängt.

G.I.B.: In Ihrem Buch schreiben Sie, dass die wettbewerbsorientierte Arbeitswelt Innen- und Außengruppen schafft und somit zur Ausgrenzung und Diskriminierung von Menschen beiträgt. Bietet eine kooperative Arbeitskultur bessere Chancen, das Einzigartige und das Potenzial in jedem Menschen zu sehen und ein gutes Miteinander statt eines Gegeneinanders zu schaffen?

Prof. Dr. Jens Förster: Eine schwierige Frage, denn das kapitalistische Modell einer Ellenbogengesellschaft, wonach der eine den anderen aussticht und die eine Firma die andere schluckt, funktioniert ja faktisch sehr gut und hat uns den gegenwärtigen Wohlstand gebracht, wobei wir jetzt merken, dass es teils auch Blasen sind, die platzen können. Insgesamt aber hat sich das Wettbewerbsprinzip in Deutschland auch im Vergleich mit anderen Nationen relativ gut bewährt, sodass es – außer beim Vorliegen eines sehr starken sozialen Interesses, was aber in der Wirtschaft wirklich selten ist, – nur die wenigsten aufweichen möchten.

Verbessern lassen sich Strukturen aber dann, wenn es gelingt nachzuweisen, dass sich wirtschaftliche Vorteile ergeben können, wenn man Vorurteile über Bord wirft und etwa mehr Diversität zulässt. So merken mittlerweile auch kleinere Firmen, dass eine Mischung von Menschen mit unterschiedlichen – auch kulturellen – Hintergründen innerhalb der Firma oder Organisation vorteilhaft ist.

Große Firmen haben das mit ihren Diversity-Programmen vorgemacht und auch Universitäten. In Deutschland weniger als in den Niederlanden, werben Universitäten internationale Professoren an. In den Betrieben hat man erkannt, dass man mit einer multikulturellen Belegschaft andere Kundenstämme ansprechen und gewinnen kann. Wenn in einer deutschen Autofirma einige Chinesen arbeiten, wird klar, dass das Unternehmen auch um chinesische Kunden wirbt. Diese Vorteile sind in den Firmen inzwischen bekannt und werden umgesetzt.

Doch auch wenn man die Gruppe der Beschäftigten auf diese Weise erweitert, bleibt der Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen oder Organisationen bestehen, denn auf der globalen Ebene will jede Firma das Maximum an Ertrag erwirtschaften. Wenn man sich die wechselseitige Aggressivität der Unternehmen der Autoindustrie ansieht, wird schnell deutlich, dass eine Verbesserung der sozialen Struktur innerhalb der Firma zweitrangig ist. Gerade in Zeiten der Not – und in denen befand sich die Automobilindustrie vor Kurzem – ist es den Arbeitgebern und Arbeitnehmern eines Unternehmens egal, wie es denen der anderen Firma geht.

Statt die mit der Schaffung von Innen- und Außengruppe einhergehende Ausgrenzung zu reduzieren, ist es im Gegenteil so, dass Firmen versuchen, bei ihren Mitarbeitern eine eigene Firmenidentität aufzubauen, indem sich etwa wie bei Walmart in den USA Beschäftigte der Firma morgens vor Arbeitsbeginn an die Hand nehmen und gemeinsame Lieder wie – „Ich bin ein Wallmarter“ – singen. In diesen Fällen wird das Wir-Gefühl eher dazu genutzt, um Profite für die eigene Firma zu erwirtschaften.

Verbessern lassen sich Strukturen aber dann, wenn es gelingt nachzuweisen, dass sich wirtschaftliche Vorteile ergeben können, wenn man Vorurteile über Bord wirft und etwa mehr Diversität zulässt.

G.I.B.: Welche konkreten Strategien, von Antidiskriminierungsgesetzen über interkulturelle Trainings bis hin zu Verboten, haben sich beim Abbau von Vorurteilen als wirkungsvoll erwiesen?

Prof. Dr. Jens Förster: Interkulturelle Trainings bieten sich an, wenn es um ausländische Mitarbeiter geht.

Ich merke in Amsterdam oft, was passiert, wenn Ausländer sich in der anderen Kultur nicht auskennen und nicht integriert werden: Manche von ihnen fahren nach zwei Jahren wieder zurück in ihre Heimatländer, weil sie sich völlig isoliert und ausgebrannt fühlen oder ihre Arbeitgeber mit ihrer Leistung nicht mehr zufrieden sind. Insofern ist es wichtig, kulturelle Differenzen zu erlernen. Also: Was erwartet ein Mitarbeiter aus einem asiatischen Kontext? Was erwartet er an Feedback, an Kontakt oder Kommunikation? Das ist in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich, aber das Wissen darüber ist Voraussetzung, um Interaktion und Kommunikation überhaupt erst zu ermöglichen.

Dass verängstigte Menschen mehr diskriminieren als solche, denen es im Prinzip gut geht, ist ein Befund, der immer wieder bestätigt wird.

Verbote hingegen sind die Holzhammermethode. Sie wirken meistens nicht gut, weil sich die Menschen bevormundet fühlen. Ein Arbeitgeber, der in der Kantine seines Unternehmens Blondinenwitze verbietet, kommt vielleicht bei manchen seiner Beschäftigten nicht gut an, weil sie die Vorschrift als Einschränkung ihres Rechts auf freie Meinungsäußerung interpretieren. Verbote sind wichtig bei starken Grenzüberschreitungen wie etwa bei eskalierenden Krawallen zwischen den Fans unterschiedlicher Vereine in Fußballstadien. Hier sind Verbote und harte Strafen angemessen.

Auch bei Quotierungen fühlen sich Menschen und Firmen sehr stark bevormundet. Das wollen sie nicht und sie sind in einer Gesellschaft wie der unseren, die im Prinzip zu Veränderungen bereit ist, auch nicht angesagt. In manchen osteuropäischen Ländern zum Beispiel mögen sie sinnvoll sein, um zum Beispiel Frauen überhaupt mal die Möglichkeit zu geben, in eine bestimmte Position zu kommen, und damit sich Menschen an weibliche Führungskräfte gewöhnen und sehen, dass es funktioniert. Bei uns sollte man eher argumentativ vorgehen und nur, wenn sich gar nichts ändert, eine Quote festlegen.

G.I.B.: Wie schätzen Sie die Kapazität der deutschen Gesellschaft wie auch der Unternehmen ein, „das Andersartige“ aufzunehmen, sei es den Zustrom an Arbeit suchenden Menschen aus Südeuropa, seien es homosexuelle oder lesbische Menschen?

Prof. Dr. Jens Förster: Ich sehe, dass Deutschland veränderungsbereit ist und dass sich für einzelne Gruppen wie Feministinnen, Schwule und Lesben einiges zum Positiven gewandelt hat, auch wenn es diesen Gruppen selbst immer noch zu langsam geht. Der schwule Fußballnationalspieler Hitzelsperger hat zwar offene Türen eingerannt und sowohl Politik und Presse haben gesagt „Das ist gut“, aber es kommt auf den Einzelfall an, denn die positive Resonanz hilft einem 20-jährigen Spieler auf dem Platz, der sich einem pöbelnden Publikum ausgesetzt fühlt, wenig. Von einer flächendeckenden Toleranz sind wir noch ein bisschen weit weg.

Zur Resonanz auf den Zustrom von Menschen aus anderen Ländern: Das Führungspersonal in Deutschland ist sehr gebildet, beschäftigt sich häufig mit genau den Fragen, mit denen wir uns jetzt hier beschäftigen, und zeigt sich meist als sehr offen. Mängel hingegen offenbaren sich oft auf der Ebene der alltäglichen Kultur: Wenn zum Beispiel ein hoch qualifizierter Bulgare bei Siemens seine Arbeit aufnimmt, hat er dort auch einen gewissen Anschluss, doch damit ist noch nicht gewährleistet, dass er in der Gesellschaft ankommt und nicht abends allein auf seinem Zimmer sitzt.

Ich bin aber nicht pessimistisch, weil wir den Vorteil haben, dass es uns wirtschaftlich ganz gut geht. In solchen satten Zeiten sind Menschen eher bereit,

Menschen von außen hereinzulassen. Dass verängstigte Menschen mehr diskriminieren als solche, denen es im Prinzip gut geht, ist ein Befund, der immer wieder bestätigt wird. Die Medien arbeiten in die richtige Richtung. Sie haben erkannt, dass man gerade in satten Zeiten Veränderungen in der Gesellschaft herbeiführen und auch die Assoziationen in unseren Köpfen ändern kann.

Auch in den Schulen hat sich bereits erfreulich viel getan. Es gibt Schulpsychologen und multikulturelle Trainings, wenn auch noch nicht genug. Der Erfolg der Schulen hat stark damit zu tun, dass das Thema „Andersartigkeit“ in der Jugend- und Musikkultur sowie in den täglichen Soaps angekommen ist. Das beschleunigt die Veränderung, denn die unbewussten Abläufe in unseren Köpfen sind ja in einem langwierigen gesellschaftlichen Prozess entstanden. Wenn wir also in unserer Kultur ältere Menschen für vergesslich halten, dann deshalb, weil wir das fünfzig Jahre lang gehört haben. Wären wir in China groß geworden, würden wir ältere Menschen wertschätzen und mit etwas ganz anderem verbinden, nämlich mit Weisheit.

G.I.B.: In welche Richtung werden sich die Vorurteilsforschung sowie die konkreten Interventionen zum Abbau von Vorurteilen in den Ländern und Unternehmen entwickeln?

Prof. Dr. Jens Förster: Psychologische Forschungen zu dem Thema wird es in immer mehr Ländern geben und dann werden wir sehen, ob meine Behauptungen auch für andere Länder Gültigkeit haben. Wir wissen bereits heute, dass viele Phänomene oder Assoziationen in asiatischen Ländern ganz anders funktionieren als bei uns. Wir haben lange gedacht, dass unsere Psychologie für alle Menschen auf dem Globus gilt. Aber das muss nicht so sein. So ist das Wir-Gefühl in asiatischen Kulturen mit allen gewünschten und ungewünschten Effekten, vom Familienzusammenhalt bis hin zur Diskriminierung von Außengruppen, weit stärker ausgeprägt als bei uns. Erst wenn in mehr Ländern als bisher die Forschung dazu beginnt und zur Blüte kommt, werden sich die Unterschiede zeigen.

In Deutschland sehe ich ein Wachsen von Studiengängen im Themenfeld multikulturelle Kommunikation sowie der Kunst, solche Aspekte erfolgreich zu trainieren. Empathie und das Sich-Hineinversetzen in eine Person der Außengruppe spielen dabei eine große Rolle. Zudem wird die Forschung soziologischer werden und sich nicht mehr so sehr auf Experimente fokussieren, denn wir wissen bereits sehr viel über die Funktionsweise unbewusster Prozesse.

Zudem wird die Forschung verstärkt in die Firmen gehen, um die Frage zu beantworten, die ich jetzt gar nicht beantworten kann, nämlich: Wie kann ich in einer Firma das Klima so verändern, dass es sich vielleicht sogar auf die gesamte Gesellschaft auswirkt? Denn häufig beginnen solche Veränderungen im Kleinen. So hat die Firma Ford in Deutschland innerhalb ihrer Organisation die erste Schwulengruppe aufgemacht, ihren schwulen und lesbischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Räumlichkeiten und ein bisschen Geld zur Verfügung gestellt. Die sind dann beim Christopher Street Day aufgetreten und haben einen neuen Kundenstamm angezogen. So etwas funktioniert, aber warum und wie es funktioniert, das ist noch weitgehend unbekannt.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de
Dr. Hildegard Logan, Tel.: 02041 767-149
E-Mail: h.logan@gib.nrw.de
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
E-Mail: paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Prof. Dr. Jens Förster, Universiteit van Amsterdam
Programmagroep: Social Psychology
Tel.: 0205256869, E-Mail: J.A.Forster@uva.nl

„Die Zusammenarbeit läuft runder“

Aktiv für Arbeit im Stadtteil: Arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching bringt unterschiedliche Akteure an einen Tisch

Foto: © Lichtographie

Armut, Arbeitslosigkeit, ein niedriges Bildungsniveau – in einigen Stadtteilen treten die Merkmale sozialer Benachteiligung besonders geballt auf. Seit 1994 fördert das Städtebauprogramm „Soziale Stadt NRW“ die Entwicklung solcher Problemviertel. Die Wohn- und Lebensqualität soll verbessert und das soziale Umfeld gestärkt werden. Daran knüpft das ESF-kofinanzierte Modellprojekt „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ an, der Fokus liegt dabei auf dem Thema Arbeit. Ziel ist es, vorhandene arbeitsmarktpolitische Angebote besser zu verbinden, um die Beschäftigungssituation in Problemvierteln nach vorne zu bringen. Zehn Regionen in NRW erproben dieses arbeitsmarktpolitische Netzwerkcoaching.

Das erste Beispiel führt nach Aachen. Der Stadtteil Aachen-Ost liegt am Rand der Innenstadt und umfasst traditionelle Arbeiterviertel sowie altindustriell geprägte Wohn- und Gewerbegebiete. In der Nachkriegszeit zogen viele Gastarbeiter in diese Gegend und fanden Arbeit, zum Beispiel in der Stahlindustrie. Das prägt den Stadtteil mit seinen gut 10.000 Einwohnern noch heute. Über die Hälfte der Bewohnerinnen und Bewohner hat ausländische Wurzeln, türkische Geschäfte und Teestuben verbreiten multikulturelles Flair – aber auch die Probleme sind an vielen Stellen sichtbar. Mit dem Strukturwandel

Myriam Rawak, Netzwerkcoach
Stadtverwaltung Aachen

sind viele Unternehmen abgewandert und Arbeitsplätze weggefallen. Etliche Altbauwohnungen sind in einem schlechten Zustand, der Investitionsstau ist groß, die Fluktuation unter den Mietern hoch.

Ein Blick auf die Statistik bestätigt, dass Aachen-Ost ein sozial schwacher Stadtteil ist, in dem die Menschen überdurchschnittlich stark von Erwerbslosigkeit, Bildungs- und Einkommensarmut betroffen sind. Die Arbeitslosenquote ist mit rund 11 Prozent höher als der städtische Durchschnitt (9 %). Zwar hat das Förderprogramm „Soziale Stadt NRW“ bereits einige negative Entwicklungen abgefedert. Wohnquartiere, Grünflächen, Spielplätze und Straßen sind von 1999 bis 2010 städtebaulich aufgewertet worden, hinzu kamen sozialflankierende Projekte, zum Beispiel die Unterstützung Jugendlicher beim Übergang von der Schule in den Beruf.

„Aber das Thema Arbeitslosigkeit bleibt eine Daueraufgabe“, sagt Myriam Rawak, die in der Stadtverwaltung für die Wirtschaftsförderung zuständig ist und sich seit 2013 als Netzwerkcoach um eine besser verzahnte Beschäftigungsförderung in Aachen-Ost kümmert. Das heißt, nicht bei null anzufangen, sondern existierende Einrichtungen im Stadtteil, die Zugang zu arbeitsmarktfernen Gruppen haben, optimaler über das bestehende Angebot zur Arbeitsmarktintegration zu informieren und unterschiedliche Akteure an einen Tisch zu bringen. Im Fokus stehen dabei vier Zielgruppen, die im Quartier besonders stark von Arbeitslosigkeit betroffen sind: Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergund, Frauen und Alleinerziehende sowie ältere Menschen.

„Runder Tisch Arbeit“ in Aachen

Erster Schritt in der Netzwerkarbeit war eine Bestandsaufnahme: Wer kümmert sich in der gesamten Stadt Aachen um das Thema Beschäftigung? Denn viele Unterstützungsangebote befinden sich außerhalb des Stadtteils. Mehr als 100 arbeitsmarktrelevante Akteure hat Myriam Rawak in ihrem Verteiler erfasst, von Jobcenter und Agentur für Arbeit über verschiedene Projektträger und soziale Einrichtungen bis hin zu ehrenamtlichen Organisationen. Diese Ansprechpartner werden nun regelmäßig über Veranstaltungen und wichtige Ergebnisse des Netzwerkcoachings informiert und zu den Treffen eingeladen.

Rund 25 bis 30 interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen so etwa alle drei Monate beim „Runden Tisch Arbeit“ zusammen – eine Plattform, die in erster Linie dem Austausch und Kontakte-Knüpfen dient. Hier lernen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinn aus unterschiedlichen Organisationen in und außerhalb des Stadtteils persönlich kennen und bekommen einen detaillierten Einblick in die Arbeit der anderen. Denn: Ein breites Wissen über die Unterstützungsmöglichkeiten sei letztendlich entscheidend, damit Beratungseinrichtungen im Stadtteil den Bewohnerinnen und Bewohnern zielgerichteter helfen können, so Myriam Rawak.

Dabei gibt es positive Wechselwirkungen. „Häufig haben Einrichtungen vor Ort, zum Beispiel Jugendzentren oder Nachbarschaftstreffs, über einen längeren Zeitraum eine vertrauensvolle Beziehung zu den arbeitsuchenden Menschen im Stadtteil aufgebaut und kennen die Bedarfe. Davon können wiederum andere arbeitsmarktrelevante Akteure profitieren, die diese Personen bisher nicht oder nur schwer mit ihren Angeboten erreichen konnten.“ Im besten Fall werden durch „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ arbeitsuchende Personen schneller und bedarfsgerechter unterstützt und Umwege zu geeigneten Angeboten vermieden, weil die Ansprechpartner und -partnerinnen besser vernetzt sind.

In den thematischen Workshops, die ebenfalls einmal im Quartal stattfinden und von externen Fachleuten moderiert werden, wird derzeit an besseren Kooperationsmöglichkeiten gearbeitet. Pro Workshop steht jeweils eine der vier Zielgruppen im Fokus, die übergeordnete Leitfrage ist bei allen Arbeitstreffen gleich: Wie kann das bestehende Angebot zur Arbeitsmarktintegration strukturell verzahnt werden, um die Eingliederung der Zielgruppe zu erreichen? „Wir wollen herausfinden, wo es Lücken auf dem Weg in die Beschäftigung gibt, an welchen Stellen eine Person aus dem System herausfällt und wie die Ansprache der Zielgruppen besser gelingen kann, um sie mit den bestehenden Angeboten erfolgreich unterstützen zu können“, erläutert Rawak, die sich dabei am Konzept der Produktionsnetzwerke orientiert. Das heißt, die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen nach der Analyse verbindliche Lösungswege erarbeiten, sogenannte Dienstleistungsketten, um Erwerbslose in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

So weit die Theorie. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese verbindliche Zusammenarbeit schwer herzustellen ist. „Das Netzwerk ist ein freiwilliger Verbund. Die Leute kommen nach Bedarf und Kapazität“, be-

Jürgen Fehren, Netzwerkcoach
Regionale Personalentwicklungs-
gesellschaft mbH

tont Rawak. Fast jeder Partner habe andere Erwartungen an das Projekt, und auch sonst sei die Gruppe sehr heterogen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben unterschiedliche Arbeitsaufträge, Motivationen und Erfahrungen. Einige Partner sind im Stadtteil präsent, andere haben diesen sozialräumlichen Fokus nicht und richten ihr Interesse eher auf die ganze Stadt. Auch finanzielle und personelle Ressourcen spielen eine Rolle, besonders bei der Entwicklung konkreter Lösungsansätze, gibt die Projektbeauftragte zu bedenken. Hinzu komme, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nur etwa alle drei Monate sehen und nicht immer alle Akteure an den Treffen teilnehmen können. All das führe zu Reibungsverlusten im Netzwerk.

Ein Ergebnis aus der Workshoparbeit ist zudem, dass eine verbesserte Kenntnis und Vermittlung von Unterstützungsleistungen alleine noch keine Garanten sind, dass diese auch von den arbeitsuchenden Menschen angenommen werden. Häufig sind die Probleme sehr komplex, besonders schwierig wird es, wenn zum Beispiel die deutsche Sprache nach einem Sprachkurs nicht weiter praktiziert, sondern vermieden wird, jugendliche Migranten häufig eine Ausbildung abbrechen oder aber kulturelle Hintergründe einen Zugang zu bestimmten Personen erschweren. „Hier müssten ausreichende Personalressourcen vorhanden sein, sodass die Menschen intensiv und individuell betreut und begleitet werden können. Das können die meisten Einrichtungen höchstens in Einzelfällen leisten“, berichtet Netzwerkcoach Myriam Rawak.

Parallel versucht sie, flexibel auf Bedürfnisse der Netzwerk-Partner zu reagieren. Ein Ansatz ist, neben den Workshops bei Bedarf einzelne Organisationen bilateral zusammenzuführen. Eine Jugendeinrichtung möchte sich zum Beispiel zukünftig verstärkt um das Thema Berufsorientierung kümmern, Myriam Rawak bemüht sich, hierzu die passenden Gesprächspartner zu finden. „Es sind oft nur kleine Stellschrauben, an denen wir drehen können, aber dadurch bewegt sich auch etwas“, so ihre realistische Einschätzung, die sie bislang im Projekt gewonnen hat.

„Netzwerk.Arbeit.Sieker“ in Bielefeld

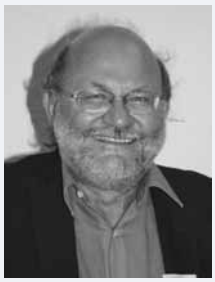
Beispiel Nr. 2 führt nach Bielefeld in den Stadtteil Sieker. Die Netzwerkarbeit hier könnte mit dem Motto „Mehr Nähe schaffen“ überschrieben werden. „Wir reduzieren die Stadtgesellschaft auf die Stadtteilgesellschaft, schauen mit der Lupe drauf und fragen: Können wir in dem Viertel nicht noch mehr verbinden und mehr möglich machen?“, so formuliert es Ingo Doerk, Bereichsleiter für kommunale Arbeitsförderung bei der REGE mbH, die das Projekt im Auftrag der Stadt umsetzt. Die städtische Tochter für Personalentwicklung ist dabei noch einen Schritt weiter gegangen als andere Modellregionen und hat im wahrsten Sinne des Wortes „mehr Nähe“ hergestellt – nämlich gleich zu Beginn des Projekts eine Anlaufstelle für Menschen in Sieker eingerichtet.

Das Büro der beiden Netzwerkcoachs liegt mitten im Quartier, in einem der vielen grauen Wohnblöcke, die dem Viertel sein gleichförmig-tristes Gesicht geben. Die Großwohnsiedlung wurde in den 1970er Jahren gebaut, um Zuwanderer und Spätaussiedler aufzunehmen. Heute leben hier ca. 3.000 Menschen unterschiedlichster Herkunft bunt gemischt. Zwei Drittel der Bewohnerinnen und Bewohner haben einen Migrationshintergrund. Auch die Transferleistungsquote (SGB III + SGB II) liegt mit 33,3 Prozent deutlich über dem städtischen Durchschnitt (13,5 %). „In keinem anderen statistischen Bezirk der Stadt leben so viele Menschen mit Zuwanderungsgeschichte wie in Bielefeld-Sieker. Die „Mehrheitsgesellschaft“ ist hier in der Minderheit“, sagt Doerk.

Was das im Alltag bedeutet, erfahren die Netzwerkcoachs in der Anlaufstelle. „Wir haben so einen direkten Zugang zu den Menschen im Quartier, bekommen ganz viel mit von den Sorgen und erfahren, wo die Bedarfe liegen“, sagt Netzwerkcoach Jürgen Fehren, der sich mit seiner Kollegin Stefanie Schulz dafür an den „Treffpunkt Soziale Stadt“ angedockt hat. Viele Bewohnerinnen und Bewohner kommen zu diesem Treffpunkt, zum Beispiel um die muttersprachliche Sozialberatung der Gesellschaft für Sozialarbeit zu nutzen. Wenn ihr Problem im Bereich Arbeit liegt, leitet der Sozialarbeiter/die Sozialarbeiterin die Besucher/-in jetzt einfach eine Tür weiter ins REGE-Büro, niedrigschwellig und unkompliziert. Rund 200 Gespräche haben die Netzwerkcoachs so allein im Jahr 2013 mit Menschen aus dem Stadtteil geführt. Sie haben Profile erstellt, Bedarfslagen ermittelt und die Betroffenen weiter in professionelle Hilfesysteme gelotst. Die Coachs arbeiten dabei eng mit dem Jobcenter zusammen.

Vor allem aber haben sie durch die Kontakte in der Anlaufstelle ihren Blick für den Stadtteil Sieker geschärft und die soziale Situation genauer analysieren können. „Ich habe schnell gemerkt, dass ich ein ganz falsches Bild und viele Vorurteile hatte“, gibt Jürgen Fehren offen zu. Dabei seien die meisten Menschen im Stadtteil

VIELE PARTNER, EIN ZIEL – PRODUKTIONSNETZWERKE FÜR ARBEITSMARKTINTEGRATION NUTZEN



Mehr fächerübergreifende Zusammenarbeit – für Prof. Dr. Claus Reis ist das ein Schlüssel, um Langzeitarbeitslose besser bei der Rückkehr in den Beruf zu unterstützen. Viele Betroffene haben sehr komplexe Probleme, die eine Arbeitsaufnahme verhindern. „Herkömmliche Ansätze reichen da oft nicht aus. Wir müssen den arbeitsmarktpolitisch verengten, eindimensionalen Blickwinkel erweitern und das Handlungsspektrum vergrößern", fordert der Soziologe. Gute Erfahrungen hat Reis dabei mit sogenannten „Produktionsnetzwerken" gemacht. Das Konzept kommt aus der Wirtschaft und bedeutet, dass mehrere eigenständige Firmen verbindlich an einem Ziel arbeiten, zum Beispiel ein gemeinsames Produkt herstellen. Übertragen auf den Sozialbereich heißt das: Unterschiedliche Organisationen und Akteure schließen sich zusammen, verknüpfen ihre Angebote und bieten eine gemeinsame Dienstleistung an, zum Beispiel eine professionelle Unterstützung für arbeitsuchende Menschen, die die gesamte Lebenssituation berücksichtigt.

„Im Unterschied zu vielen anderen Netzwerken geht es beim Produktionsnetzwerk nicht darum zu reden und sich auszutauschen, sondern ganz konkret darum zu handeln", betont Reis. Das erfordere ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Kompromissbereitschaft, schließlich hat jede Organisation eigene Interessen, Strukturen und Sichtweisen. „Die Beteiligten müssen sich zum Teil von lieb gewonnenen Routinen verabschieden und bereit sein, neue Wege zu gehen." Eine gute Basis für eine Zusammenarbeit sei, zunächst anzuerkennen, dass jeder Partner auf seinem Fachgebiet Experte ist und engagiert arbeitet. „Im nächsten Schritt geht es dann darum, die eigene Sichtweise zu weiten, ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und sich auf ein gemeinsames Ziel zu verständigen." So könnte ein Jobcenter zum Beispiel darauf verzichten, Sanktionen auszusprechen, wenn diese Entscheidung eine Familie in einer prekären Situation nur weiter schwächen würde. Stattdessen kommen in dem Netzwerk andere Hilfsorganisationen zum Zuge, weil ihre Angebote – zum Beispiel Schuldnerberatung, Kinderbetreuung oder Sprachkurse – zielführender sind.

„Gut funktionierende Produktionsnetzwerke zu schaffen, ist nicht einfach und erfordert viel Arbeit", gibt Claus Reis offen zu. Wichtig sei, dass alle Beteiligten auch für sich einen Nutzen aus der Kooperation ziehen. Außerdem empfiehlt Reis, die Partner beim Aufbau des Netzwerkes sorgfältig auszuwählen – schon allein, um das System am Ende nicht zu groß und schwerfällig zu machen. Ein ganz praktisches Problem ist der Datenschutz. Informationen über Betroffene können nicht ohne deren Zustimmung ausgetauscht werden. Weniger kritisch sieht der Professor dagegen das Argument, dass auch soziale Organisationen in Konkurrenz zueinander stehen. „In der Wirtschaft ist die Konkurrenz noch viel größer, und da funktioniert es auch", entgegnet Claus Reis, der überzeugt ist, das Produktionsnetzwerke die Arbeit im Sozialbereich effektiver machen.

Prof. Dr. Claus Reis, geschäftsführender Direktor des Instituts für Stadt und Regionalentwicklung (ISR) an der Fachhochschule Frankfurt/Main.

hoch motiviert, für ihren eigenen Lebensunterhalt und den ihrer Familie zu sorgen. Doch die Hürden, um in Arbeit zu kommen, sind groß. Sprachdefizite, fehlende Schulabschlüsse, mangelnde Kenntnis über Abläufe in Ämtern und Behörden sowie Unsicherheiten bei Bewerbungsverfahren zählen zu den häufigsten Problemen.

Diese Erkenntnisse speisen die Coachs nun in das Netzwerk ein und überlegen mit den Partnern, wie diese multiplen Vermittlungshemmnisse besser aufgefangen werden können. In sogenannten Dienstleistungsketten wird dabei genau festgelegt, welche professionellen Hilfen in welcher sinnvollen Reihenfolge erbracht werden sollen, um anschließend eine Arbeitsaufnahme möglich zu machen. Drei von fünf geplanten Dienstleistungsketten sind bereits für spezielle Problemlagen entwickelt und werden derzeit erprobt. „Schon jetzt zeigt sich, dass so Wartezeiten verkürzt, doppelte Wege vermieden und damit auch Frustrationen bei den Arbeitsuchenden verringert werden", bilanziert Ingo Doerk.

Zudem haben sich die Stadt Bielefeld, die Bundesagentur für Arbeit und das Jobcenter in Zielvereinbarungen verpflichtet, den Leistungsbeziehenden im Stadtteil Sieker konkrete Förderangebote zu machen, zum Beispiel 30 Arbeitsgelegenheiten (AGH) zur Verfügung zu stellen.

Derzeit verhandeln die Träger der sozialen Arbeit im Stadtteil mit dem Jobcenter darüber, zusätzliche AGH-Plätze in Stadtteilkitas, Grün-, Park- und Freizeitanlagen einzurichten, und stellen entsprechende

Anträge. Die Netzwerkcoachs organisieren und begleiten diese Verhandlungen.

Bei der Netzwerkarbeit, dem Kernstück des Projektes, greifen die Bielefelder Coachs ähnlich wie in Aachen auf vorhandene Strukturen und Organisationen im Stadtteil zurück und professionalisieren die Zusammenarbeit in Sachen Arbeit. „Wir spinnen sozusagen einen roten Faden zwischen all denjenigen, die in diesem Bereich schon Strippen ziehen“, verdeutlicht Jürgen Fehren. Rund 20 Partner sind so mittlerweile im „Netzwerk.Arbeit.Sieker“. enger miteinander verwoben, von Kitas und Jugendeinrichtungen bis hin zur Wohnungsbaugesellschaft GAGFAH, dem Hauptvermieter im Quartier.

Die Resonanz sei dabei von Anfang an positiv gewesen. „Wir haben uns schon lange ein Angebot zum Thema Arbeit im Stadtteil gewünscht“, bestätigt Willy Koch. Als Sozialarbeiter in einem Kinder- und Stadtteiltreff in Sieker wird er oft mit dem Thema Arbeitslosigkeit konfrontiert. „Die Leute dann zum Jobcenter in die Innenstadt wegzuschicken, das war immer schwierig. Jetzt haben wir einen Ansprechpartner im Stadtteil und können mit den Menschen dort zusammen hingehen. Viele trauen sich alleine nämlich nicht“, ergänzt seine Kollegin Doris Marxcord.

Auch der Austausch mit den anderen Partnern und der Informationsgewinn werden als hilfreich bewertet. Zu den regelmäßigen Netzwerktreffen – acht haben bereits stattgefunden – laden die Coachs immer wieder auch Experten ein. Die Bundesagentur für Arbeit und das Jobcenter stellten zum Beispiel Integrationsinstrumente und Leistungen vor oder das Bielefelder Übergangssystem Schule – Beruf wurde erläutert. „Das hört sich vielleicht erst einmal banal an und jeder denkt, über diese Dinge weiß ich doch Bescheid. Aber in der Tiefe ist das eben doch nicht der Fall“, sagt Ingo Doerk. Noch wichtiger sei es, den Mitarbeitern von Angesicht zu Angesicht zu begegnen. So lernen zum Beispiel die Stadtteilmütter, die sich in Sieker für andere Familien einsetzen, ganz konkrete Ansprechpartner und -partnerinnen kennen, die sie anschließend auf dem kurzen Dienstweg kontaktieren können. Alle Beteiligten können sich zudem mithilfe einer Lotsenbox, einer einfachen Zettelbox, über alle arbeitsmarktrelevanten Angebote im Stadtteil informieren. „Wir verbinden einzelne Satelliten, die sonst losgelöst voneinander existieren. Das verbessert die Zusammenarbeit, es läuft runder“, ist Ingo Doerk überzeugt.

Dass alle Partner auch für sich einen Nutzen in dem Netzwerk erkennen, ist der REGE mbH dabei ganz wichtig. „Nur wenn jeder auch einen Profit für sich herauszieht, macht er weiter mit. Die Netzwerk-Balance muss stimmen“, ergänzt Jürgen Fehren. Die Partner investieren Zeit, bringen ihr Wissen und ihre Erfahrung ein, können anschließend aber auch eigene Kunden kompetenter beraten oder haben Vorteile, zum Beispiel als Wohnungsbaugesellschaft und Vermieter, weil sich die Situation im Stadtteil insgesamt verbessert.

Arbeitskräfte aus der Nachbarschaft

Nicht zuletzt können auch Firmen profitieren, diese Botschaft wollen die Netzwerkcoachs Arbeitgebern ebenfalls vermitteln. In Aachen organisiert Myriam Rawak zum Beispiel Jobbörsen und weitere aktivierende Veranstaltungen, um Unternehmen auf die Personalressourcen im Viertel aufmerksam zu machen. In Bielefeld besuchen die Netzwerkcoachs Firmen im Quartier, fragen nach dem Personalbedarf und informieren die Netzwerkpartner in einem regelmäßigen Newsletter über Stellenangebote und Ausbildungsbetriebe im Stadtteil.

Ingo Doerk, Bereichsleiter für Kommunale Arbeitsförderung bei der REGE mbH

Anfang Februar hat Jürgen Fehren zudem eine erste Arbeitsmesse in Bielefeld-Sieker organisiert. Zwölf Firmen aus dem Stadtteil waren vertreten, vom Bestattungsunternehmer bis zum Baumarkt. Am Ende war es aus Sicht der Organisatoren eine „Win-win-Veranstaltung“ für alle: Die Netzwerkpartner konnten ihre Angebote präsentieren, Schüler und Schülerinnen, Jugendliche und Bewohner und Bewohnerinnen haben sich auf unkomplizierte Weise über Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten in der Nachbarschaft informiert, und auch die beteiligten Firmen zeigten sich aufgeschlossen und sahen Vorteile, wenn sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der näheren Umgebung gewinnen können.

Unternehmen weiter einzubinden, das ist für die Netzwerkcoachs eine wichtige Aufgabe in der zweiten Projekthälfte, in Aachen wie in Bielefeld. Eine weitere Herausforderung sei, das Netzwerk über das Projektende hinaus lebendig zu halten und die Nachhaltigkeit zu sichern. Eine Befragung der G.I.B. ergab, dass wichtige Netzwerkpartner der Coachs hierzu eine positive Einschätzung haben. Im Januar 2014 führte die G.I.B. in den zehn Stadtteilen im Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ eine Befragung unter den Einrichtungen durch, die zu Beginn der Umsetzung ihre aktive Unterstützung zugesichert hatten. Demnach rechnen die Befragten größtenteils damit, dass nach Ablauf der Projektförderung zum Jahresende 2014 Aktivitäten des Netzwerkcoachings im Stadtteil fortgeführt werden.

Die Befragung ergab zugleich, dass unterschiedliche Einschätzungen zur Angemessenheit der zweijährigen Laufzeit des Programms bestehen. Über alle zehn Stadtteile schätzen die Vertreterinnen und Vertreter der Kommunen und Jobcenter die Laufzeit insgesamt als angemessen ein. Befragte aus dem Stadtteilmanagement halten die Laufzeit hingegen nicht für angemessen.

„Ich versuche das Netzwerk schon jetzt auf breite Füße zu stellen, also nicht nur die Leiter der Einrichtungen einzubinden, sondern auch möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der operativen Ebene, um die Nachhaltigkeit zu sichern“, sagt Jürgen Fehren. Darüber hinaus hat sich die REGE mbH in Bielefeld ein ganz konkretes Ziel gesetzt: Bis Ende 2014 sollen im Stadtteil Sieker 50 Langzeitarbeitslose eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung haben – durch die bessere Zusammenarbeit im „Netzwerk. Arbeit.Sieker“. Bis Ende Januar 2014 haben die Netzwerkpartner bereits annähernd 20 Übergänge von arbeitsuchenden Menschen aus dem Stadtteil in den ersten Arbeitsmarkt erfolgreich begleitet.

ABSTRACT

Das Modellprojekt „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ fördert den Aufbau strategischer Netzwerke in städtischen Problemgebieten. Netzwerkcoachs sollen vorhandene Arbeitsmarktstrukturen professionell verbinden und die strategische Zusammenarbeit von Institutionen und Hilfsangeboten im Stadtteil verbessern. Stadtteilbezogene Synergien sollen so genutzt und Angebote besser auf die Bedarfe der arbeitsuchenden Menschen und ansässigen Betriebe im Quartier ausgerichtet werden. Das arbeitsmarktpolitische Netzwerkcoaching wird im Rahmend der ESF-kofinanzierten Landesarbeitspolitik zwei Jahre lang bis Ende 2014 gefördert. Folgende zehn Modellregionen in acht Städten sind dabei: Aachen-Ost, Bielefeld-Sieker, Dortmund Clarenberg und Dortmund-Scharnhorst, Duisburg Marxloh und Duisburg Hochfeld, Gelsenkirchen-Schalke, Köln Chorweiler, Münster Kinderhaus/Brüningheide, Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Roland Golding, Tel.: 02041 767243
E-Mail: r.golding@gib.nrw.de

AUTORIN

Silke Tornede
E-Mail: silketornede@aol.com

KONTAKTE

Myriam Rawak, Netzwerkcoach
Stadtverwaltung Aachen
Johannes-Paul-II. Str. 1, 52062 Aachen
Tel.: 0241 432-7656
E-Mail: myriam.rawak@mail.aachen.de

Jürgen Fehren, Netzwerkcoach
Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH
Niederwall 26 – 28, 33602 Bielefeld
Tel.: 0176 56736413
E-Mail: j.fehren@rege-mbh.de

„Der Missbrauch von Werkverträgen frisst sich wie ein Krebsgeschwür quer durch unsere Volkswirtschaft“

„Ausbeutung“ und „moderne Sklaverei“ – klare Worte zum Kampf gegen Dumping-Löhne und menschenunwürdige Lebensbedingungen von Arbeitsmigranten kommen aus dem Oldenburger Land, einer Hochburg der Fleischindustrie. Monsignore Peter Kossen, der nach dem Weihbischof zweithöchste Vertreter des „Bischöflichen Offizialats“ in Vechta, bezieht eindeutig Stellung, wenn es um die Lage der oft aus Osteuropa stammenden Arbeiter in der Branche geht. Die G.I.B. sprach mit Monsignore Kossen in Vechta. „Monsignore“ ist im deutschen Sprachraum die Anrede für die Träger des kirchlichen Ehrentitels „Kaplan seiner Heiligkeit“, mit dem verdiente Geistliche vom Papst ausgezeichnet werden. Das Offizialat ist eine kirchliche Behörde. „Offizial“ in Vechta, also Leiter der Behörde, ist Weihbischof Heinrich Timmerevers. Monsignore Peter Kossen ist sein ständiger Vertreter. Zum Offizialatsbezirk Oldenburg gehören 40 Gemeinden im Oldenburger Land.

G.I.B.: Das Thema Arbeitswelt gehört eigentlich nicht direkt zu Ihrer Stellenbeschreibung, oder?

Monsignore Peter Kossen: Nicht direkt. Aber aus Bereichen wie KAB (Katholische Arbeitnehmerbewegung), Kolping und dem Kontakt zu Beraterinnen bei der Caritas haben sich die Informationen zum Thema Missbrauch von Werkverträgen und zur Situation der Leiharbeiter so gehäuft, dass ich dachte, du musst da, wo du predigst oder auf andere Weise in den Gemeinden hilfst, Öffentlichkeit in dieser Sache herstellen. Ein Gottesdienst ist keine politische Demonstration, aber ich halte es für legitim und auch für erforderlich, dass Kirche mit ihren sozialpolitischen Positionen erkennbar ist – und dann eben manchmal auch aneckt.

Vor 25 Jahren haben Mitarbeiter auf dem örtlichen Schlachthof im Akkord mehr Geld verdient als der Gemeindedirektor von Bakum.

G.I.B.: Welche konkreten Schritte und Kontakte haben zu Ihrem Engagement geführt?

Monsignore Peter Kossen: Wir hatten im Februar 2012 sonntagabends eine Demo vor den Werkstoren einer Großschlachterei von Danish Crown[1] in Essen, Kreis Cloppenburg gegen Sonntagsarbeit. Einer der Demonstranten, ein Fleischbeschauer, der beim Landkreis Cloppenburg beschäftigt ist, sagte mir damals: Wissen Sie, die Sonntagsarbeit ist hier das kleinere Problem. Sie müssten mal sehen, wie die Leute in diesem Betrieb arbeiten, wie sie untergebracht sind, wie sie hier schikaniert werden. Das habe ich erst mal so zur Kenntnis genommen.

Ein paar Wochen später erzählten mir Schwangerschaftskonfliktberaterinnen vom Sozialdienst katholischer Frauen, dass rumänische und bulgarische Arbeitsmigrantinnen in ihre Beratungen kommen, weil sie bei einer ungewollten Schwangerschaft mit einem Mal feststellen, dass sie aus allen sozialen Netzen herausfallen, nicht krankenversichert sind und ihnen oft sogar das Geld fehlt, um in ihre Heimat zu fahren und zu entbinden. Die Beraterinnen berichteten mir auch von Fällen, wo drei Arbeiterinnen sich ein Bett teilen, Zustände also wie zur Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert. Dazu kamen dann Veröffentlichungen in der Presse, zum Beispiel in der Oldenburgischen Volkszeitung, wo über das Werksvertragsunwesen berichtet wurde.

Das habe ich dann in meinen Predigten thematisiert und damit wohl einige Gemeindemitglieder wachgerüttelt. Wenn man als Person erst einmal für ein Thema steht, ist das beinahe ein Selbstläufer: Es ergeben sich zahlreiche Kontakte, Gespräche, auch Widerspruch, und es entsteht ein Bild wie ein Mosaik. Menschen, die mir mit großer Vorsicht Insider-Informationen zukommen ließen, hatten Sorge um ihre Sicherheit. Spätestens ab da war ich dann im Thema und auch die Medien wurden aufmerksam.

[1] Die Danish Crown Gruppe mit Sitz in Dänemark ist nach eigenen Angaben der größte Schweineschlachter und Fleischverarbeiter Europas, zudem einer der drei größten Fleischexporteure der Welt. Der Jahresumsatz der Gruppe liegt bei rund 7,6 Milliarden Euro, sie beschäftigt rund 23.500 Mitarbeiter.

Monsignore Peter Kossen, Ständiger Vertreter des Bischöflichen Offizials, Vechta

G.I.B.: Wie würden Sie die aktuelle Situation in der Fleischindustrie in der Region beschreiben? Was hat sich geändert?

Monsignore Peter Kossen: Markant war die Einigung auf 7,75 Euro Mindestlohn ab dem 1. Juli 2014[2] und die stufenweise Erhöhung auf 8,75 Euro bis 2016 laut dem Tarifvertrag zwischen der NGG und den Arbeitgebern der Fleischindustrie, darunter die fünf „Großen" Tönnies, Danish Crown, Wiesenhof, Vion und Westfleisch. Das reicht zwar nicht aus, um prekäre Arbeitsverhältnisse zu verhindern, ist aber ein Anfang.

Die Konzerne haben damit auf den Druck der Öffentlichkeit, der Politik und vielleicht auch der Konsumenten reagiert. Es wäre aber blauäugig zu denken, die hätten sich jetzt alle eines Besseren besonnen und ab 1. Juli sei die Welt wieder in Ordnung. Der Zoll und die Gewerbeaufsicht müssen nun in die Lage versetzt werden, die Umsetzung des Mindestlohns effektiv zu kontrollieren.

Geändert hat sich in der Region die Aufmerksamkeit für das Thema. Viele Menschen sagen, das wollen wir hier so nicht. Daraus resultierte ein höherer politischer Druck, besonders in einem Wahljahr wie 2013.

Darüber hinaus gibt es einzelne Initiativen, zum Beispiel eine Selbstverpflichtung des Konzerns Wiesenhof und der Steinemann-Gruppe mit einigen Kommunen. In diesem Zusammenhang habe ich vor Kurzem vom Betriebsratsvorsitzenden von Wiesenhof gehört, dass sie sich auf einen Mindestlohn von 8,50 Euro verpflichtet und einen größeren Teil der Werkvertragsarbeitnehmer in die Stammbelegschaft übernommen haben. Einer der Geschäftsführer der Firma Steinemann, die unter anderem für McDonalds und Edeka produziert, hat mir neulich gesagt, dass von diesen Unternehmen mittlerweile auch nachgefragt wird, ob das Negativimage der Branche auf Steinemann zutrifft oder nicht. Das ist natürlich gut, weil Änderungen ganz stark über den Konsum und die Nachfrage laufen. Wenn das in das Bewusstsein dringt und ein Einkaufskriterium wird, sowohl bei den Großen als auch bei den Kleinen, ist das eine gute Chance. Es beginnt sich also auch substanziell etwas zu verändern.

G.I.B.: Die Fleischindustrie hat wegen ihres schlechten Images das Problem, dass niemand mehr dort arbeiten will. Facharbeiter, aber auch das mittlere Management, Meister, Vorarbeiter, brechen weg.

Monsignore Peter Kossen: Der Bürgermeister von Bakum hat mir, als er in den Ruhestand ging, erzählt, dass die Mitarbeiter auf dem örtlichen Schlachthof, als er vor 25 Jahren als Gemeindedirektor nach Bakum kam, im Akkord mehr Geld verdient hätten als er als Verwaltungsleiter. Das kenne ich auch aus meiner Kinderzeit noch. Ich komme von hier und in der Verwandtschaft wurde damals gesagt: Wer auf dem Schlachthof arbeitet, muss hart arbeiten, aber der verdient auch gutes Geld. Dann hat man sukzessive die Stammbelegschaften verdrängt und durch Arbeitsmigranten ersetzt, die nach der Wende ja in großer Zahl kommen konnten. Das hat zur Folge gehabt, dass es keine einheimischen Kräfte mehr gibt, weil es völlig unattraktiv ist, zu solchen Bedingungen zu arbeiten und die Leute auch mittlerweile nicht mehr da sind. Mittlerweile muss man feststellen: Die Firmen kommen aus der Nummer gar nicht mehr raus. Selbst wenn sie das verändern wollten, müssten sie erst wieder eine Stammbelegschaft heranziehen oder die Rumänen und Bulgaren fest anstellen und ordentlich bezahlen.

Selbst wenn die Unternehmen das verändern wollten, müssten sie erst wieder eine Stammbelegschaft heranziehen oder die Rumänen und Bulgaren fest anstellen und ordentlich bezahlen.

[2] Am 15.01.2014 einigten sich NGG und die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e. V. (ANG) auf den Abschluss eines Mindestlohntarifvertrages für die deutsche Fleischwirtschaft. Er sieht eine Stufenlösung vor: 1. Stufe 01.07.2014 – 7,75 Euro/Stunde, 2. Stufe 01.12.2014 – 8,00 Euro/Stunde, 3. Stufe 01.10.2015 – 8,60 Euro/Stunde, 4. Stufe 01.12.2016 – 8,75 Euro/Stunde

G.I.B.: Ein gerechter Lohn ist das eine, aber wie sieht es mit den Lebens- und den Arbeitsbedingungen aus?
Monsignore Peter Kossen: Ich kann das nicht nachweisen, aber ich höre über die Beratungsdienste, zum Beispiel die Migrationsberatung der Caritas, dass die Arbeitsbedingungen sich bisher noch nicht grundlegend geändert haben. Und in den letzten Monaten hat sich gezeigt, dass das längst nicht nur ein Problem in der Fleischbranche ist. Den Migrationsberatern ist das Phänomen bekannt, dass man bis zu Kleinstbetrieben hin für bestimmte Arbeiten „seinen Rumänen" hat, um es mal böse auszudrücken. Auch hier auf dem Land gibt es den Arbeiterstrich, wo Leute ohne jede Absicherung morgens mit dem Transporter zu irgendeiner Arbeit mitgenommen und abends wieder abgesetzt werden. Da werden Ställe desinfiziert, es wird auf Baustellen gearbeitet. Und es gibt die Rückmeldung, dass die Prostituierten auch in unserer Region häufig aus Rumänien und Bulgarien stammen – mit allen Formen von Zwangsprostitution und Menschenhandel. Das ist meines Erachtens wie ein Geschwür, das sich in die Gesellschaft gefressen hat. Das wird man nicht so schnell heilen können.

Vor anderthalb Jahren hat jemand morgens ein abgezogenes Kaninchen vor meine Tür gelegt. Das war schon recht deutlich.

G.I.B.: Hat sich der Migrantenanteil in den letzten Jahren in der Region stark verändert? Kommen vor allem Arbeitnehmer ohne Familie, die nach einer gewissen Zeit wieder zurück in ihre Heimat gehen?
Monsignore Peter Kossen: Die meisten haben tatsächlich die Absicht, erstmal hierher zu kommen, in drei bis fünf Monaten möglichst viel Geld zu verdienen und dann wieder nach Hause zu gehen. Ich habe viele kennengelernt, die das völlig frustriert, gedemütigt und verbittert getan haben. Die sagen: „Dass ich in Deutschland viel arbeiten muss, habe ich vorher gewusst. Aber dass ich hier so gedemütigt werden würde, habe ich nicht gedacht!"
Es gibt eine hohe Fluktuation und die Leute haben nicht den Urlaub und verdienen nicht das Geld, dass sie mal eben alle drei Monate nach Hause fliegen oder fahren können. Da, wo ein gewisser Standard erreicht ist – Beispiel Wiesenhof in Lohne –, nehmen sich die Arbeiter jetzt verstärkt selbst Wohnungen. Dann gibt es auch die Möglichkeit, die Familie nachzuholen und den Willen hierzubleiben.

Wenn man mal genau hinguckt: Wir brauchen diese Leute ja. Das ist ja kein Übergangsphänomen, bei dem man sagt, im Sommer machen wir es wieder mit eigenen Leuten. Das funktioniert überhaupt nicht mehr.

G.I.B.: Wie kommen die großen Unternehmen der Fleischbranche an ihre Werkvertragsnehmer? Akquirieren sie selbst in den entsprechenden Ländern?
Monsignore Peter Kossen: Das machen sie nicht selbst, sie arbeiten mit Entsendefirmen. Es ist nach EU-Recht Bedingung, dass diese Firmen einen Firmensitz in Rumänien, Bulgarien, Ungarn usw. haben müssen. Dort werben sie Leute an und schicken sie dann nach Deutschland. Meistens ist aber noch eine Firma, oft eine deutsche, als Subunternehmer zwischengeschaltet. Manche großen Unternehmen haben eine ganze Reihe von Subunternehmen oder auch Ketten von Subunternehmen. Da wird versucht, Verantwortung bis zur Unkenntlichkeit zu delegieren, sodass die Großunternehmen sagen können: Ich kann nichts dafür. Es geschieht aber auf deren Betriebsgelände. Es ist seit Jahren schon nachweisbar, dass formal 12, 13 Euro ausbezahlt werden, aber es kommen nur 3,50 Euro bei den Beschäftigten an. Der Rest wird von Subunternehmern für Arbeitsvermittlung, Unterkünfte, Arbeitskleidung und Transport abgegriffen.

G.I.B.: Wie sind denn die Beschäftigten dieser Unternehmen auf dem Land untergebracht? Menschenunwürdige Massenunterkünfte von Arbeitsmigranten vermutet man eher in Großstädten.
Monsignore Peter Kossen: Sehr unterschiedlich. Das war mit einer der Skandale, der die Bevölkerung hier am meisten erregt hat. Es war lange so, dass auch in den Dörfern alte Gaststätten, Läden, Molkereien, Fa-

briken oft sehr notdürftig zu Unterkünften verwandelt wurden. Das Extremste, was der Landkreis Vechta festgestellt hat, waren 70 Namen an einem Haus, 15 Personen in einem Raum, der Schlafraum nicht mal so hoch, dass man aufrecht drin stehen konnte. Also Massenunterkünfte, hygienisch katastrophale Verhältnisse. Teilweise mussten 15, 20 Leute die gleiche Toilette nutzen. Und oft sind die Unterkünfte auch nach außen echte Bruchbuden, mit Schimmelbefall und so weiter. Die Kreise haben jetzt Vorschriften erlassen, was geht und was nicht, die zum Teil strenger sind als die Vorgaben des Landes Niedersachsen.

Mietwucher ist lange toleriert worden. Die Kirche hat beispielsweise bei einer Kontrolle festgestellt, dass ein leer stehendes altes Pfarrhaus für 300 Euro an eine Firma vermietet worden war, die dort bis zu 29 Frauen untergebracht hat. Hier haben auch „ehrenwerte Leute“ eine Menge Kohle gemacht.

G.I.B.: Machen Sie sich mit solchen Feststellungen nicht auch Feinde über die großen Fleischkonzerne hinaus?
Monsignore Peter Kossen: Ja, das ist so. Und wenn ich höre, um welche irren Summen es da geht, dann kann ich mir auch vorstellen, warum. Dass sich bestimmte Leute da angesprochen fühlen, ist klar. Bis in den Mittelstand hinein wird versucht, Druck zu machen. Diese Leute sagen: Was bildet der sich ein? Warum mischt sich die Kirche überhaupt da ein? Bleiben Sie bei Ihrer Kernkompetenz.

Wenn Sie überlegen, dass von zwölf Euro nur 3,50 Euro bei den Beschäftigten ankommen, und dazu noch berücksichtigen, dass die Leute in der Regel mehr als acht Stunden am Tag arbeiten, ohne Urlaub, und das mal für 1.000 Leiharbeiter hochrechnen, dann kommen schon Millionenbeträge zusammen. Es sind aber nicht nur große Konzerne aus Dänemark und Holland, die sich hier finanziell engagieren und das dann auch zu verantworten haben. Hier vor Ort gibt es Verflechtungen von Zulieferern und Abnehmern, die sich in Mithaftung genommen sehen und Imageschäden befürchten.

G.I.B.: Gibt es in der regionalen Landwirtschaft Betriebe, die das Thema nicht an die große Glocke hängen möchten?
Monsignore Peter Kossen: Große Teile der Landwirtschaft sind die Vorletzten in der Hackordnung, weil ihnen die Bedingungen diktiert werden, zum Beispiel die des Mästens. Es gibt eine Kette: über den Bezug der Küken, des Futters, bis zur Stelle, wo die Hühner oder Puten abgeliefert werden können. Die hängen auf Gedeih und Verderb mit drin, können aber nicht viel daran ändern.

Gesellschaftsrechtliche Verbindungen, also wer wo seine Finger mit im Spiel hat, sind ja auch häufig nicht bekannt. Aber das Bild, wie es sich mir darstellt, ist schon ein Netz. An der einen Stelle nimmt man es hoch und an einer anderen Stelle schreit jemand „Aua“.

Aber wir sind auch kein Selbstzweck als Kirche. Wir müssen hingucken, in welcher Welt wir leben und wie wir diese Gesellschaft mitgestalten müssen.

G.I.B.: Sind Sie persönlich schon mal bedroht worden?
Monsignore Peter Kossen: Vor anderthalb Jahren hat jemand morgens ein abgezogenes Kaninchen vor meine Tür gelegt. Das war schon recht deutlich, sagten mir die Polizei und andere, die sich damit auskennen, ein Drohszenario nach Mafia-Methode.

G.I.B.: Es gibt relativ wenige kirchliche Würdenträger, die sich in dieser Frage und auch generell in der Arbeitswelt engagieren. Sehen Sie sich in diesem Punkt als Einzelkämpfer oder fühlen Sie das Bistum, den Bischof oder ihre Organisation da hinter sich?
Monsignore Peter Kossen: Es gibt beides. Es wird durchaus von Christinnen und Christen oder auch von Leuten, die mit Kirchen gar nichts zu tun haben, gesagt: Das erwarte ich von der Kirche, dass sie die Lobby bildet, für die, die keine Lobby haben. Da spielt es auch keine Rolle, dass die Rumänen und Bulga-

ren in der Regel nicht katholisch sind. Das kann kein Kriterium sein. Es sind Menschen, die unter uns leben und arbeiten.

Der Bischof von Osnabrück hat mich zum Neujahrsempfang eingeladen, und ich hatte dort Gelegenheit vor Repräsentanten aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Kirche über das Thema zu sprechen. Da war eine große Betroffenheit festzustellen. Es ist schon so, dass gesagt wird: Gut, dass das einer tut. Gut, dass das in der Kirche gesagt wird.

Auf der anderen Seite sehe ich auch viel Angst, sich so konkret in ein gesellschaftspolitisches Thema einzumischen. Zum Beispiel sagen einige: Da ist aber auch der ein oder andere darunter, der eine Menge Kirchensteuer zahlt oder andere Dinge sponsert.

G.I.B.: Sie waren zu dem Thema auch Gast in der ARD-Talkshow von Günther Jauch. Welche Reaktionen hat das ergeben?

Monsignore Peter Kossen: Zunächst ist es natürlich sehr spannend, eine solche Live-Sendung einmal hautnah mitzuerleben. Aus meinem Offizialat kam anfangs die Meinung, ich solle dort um Gottes Willen nicht hingehen. Kirche ist ja auch oft genug peinlich in diesen Talkshows, weil wir da einfach nicht gut sind. Man muss anders auftreten, wenn man dieses Format bedienen will. Es gab die Sorge, ich würde in der Sendung mit Glanz und Gloria untergehen, aber so schlimm war es dann nicht. Es skandalisiert natürlich und bringt die Leute schon auf. Auf der anderen Seite sagen die Menschen aber auch, gut, dass Kirche da zur Stelle ist und sich halbwegs passabel verkauft. Auf der Rückfahrt am nächsten Tag hat unser Pressesprecher sofort recherchiert und festgestellt, dass das Problem der Arbeitsbedingungen in der Fleischindustrie direkt Thema in der Bundespolitik war. Eine Zeitlang steht sowas dann tatsächlich auf der Agenda in Berlin. Das ist eine große Chance.

G.I.B.: Wie reagiert die regionale Politik auf Ihr Engagement?

Monsignore Peter Kossen: „Der Kossen hat eine zu große Nähe zu den Roten!“ (lacht). Katholisch heißt ja hier für viele noch CDU. Das politische Milieu ist hier traditionell so geprägt, dementsprechend reagieren einige sauer und irritiert.

Aber es gibt auch durchaus Politiker, die sagen, wir haben das als unsere Aufgabe identifiziert. Tobias Gerdesmeyer, der Bürgermeister von Lohne, ein junger Mann, war gerade im Amt, als er sich für eine Resolution einsetzte, mit der Firmen aufgefordert wurden, sich selbst zu bestimmten Standards zu verpflichten. Da hat er in seiner eigenen CDU-Fraktion im Stadtrat und auch von der Öffentlichkeit und von Unternehmern – wenn auch nicht von allen – Prügel bekommen. Solche Menschen gibt es auch. Das ist mutig. Er riskiert da im Zweifel mehr als ich: er muss wiedergewählt werden – mich müssen sie so oder so nehmen.

Zudem bemüht sich die Region sehr von diesem Gülle-Image wegzukommen, das in den 1970er, 1980er Jahren sehr bestimmend war, und versucht andere Labels für das „Oldenburger Münsterland“ aufzubauen. Da geht es um Familienfreundlichkeit, um geringe Lebenshaltungskosten, aber auch um die Natur, das Ländliche. Es geht um den sozialen Zusammenhalt, der zweifelsohne da ist, die gute Schul- und Einkaufssituation, die Freizeitangebote. Man sieht aber die Gefahr, dass das Bild eingetrübt wird. Vor ein paar Monaten wurde sogar eine Image-Kampagne erst einmal wieder gestoppt, weil man sah, dass es bei den negativen Schlagzeilen im Moment überhaupt keinen Sinn hat.

G.I.B.: Welche weiteren regionalen Unterstützungsstrukturen wären sinnvoll?

Monsignore Peter Kossen: Man muss da differenzieren: Bei akuter Not hilft die Tafel. Dahin kommen die Leute, die einfach Hunger haben und dann das Allernötigste von der Tafel und der Kleiderkammer bekommen. Diese Einrichtungen arbeiten an den Symptomen. Das finde ich gut und wichtig, aber die verändern nichts.

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

KONTAKT
Monsignore Peter Kossen
Bischöflich Münstersches Offizialat
Bahnhofstraße 6, 49377 Vechta
Tel.: 04441 872-0, E-Mail: Peter.Kossen@bmo-vechta.de

Dann gibt es verschiedene Beratungsstellen. Die Caritas-Beratung setzt sehr weit an, was ich auch richtig finde. Denn Geld und Recht bekommen ist das eine, aber mit den Problemen verbunden sind ja auch andere Phänomene wie z. B. Suchttendenzen. Es geht auch um Trennungsprobleme, bis hin zu psychischen Erkrankungen. Da kommen wir als Caritas an die Grenzen dessen, was wir leisten können. Dann kommen noch die Asylbewerber dazu, also eine ganz andere Art von Migration, sodass das Limit schon lange erreicht ist.

Wir brauchen, und das kommt erst langsam in Fahrt, eine Rechtsberatung. Das Land Niedersachsen hat jetzt zwei mobile Teams gebildet, die muttersprachliche Beratung leisten sollen.

Es gibt hier in Vechta ein Netzwerk für Menschenwürde in der Arbeitswelt. Ein Anwalt bietet jeden Samstag in den Räumen der Kirchengemeinde in Cloppenburg ehrenamtlich Beratung an. Das wird auch in Anspruch genommen. Ich finde, es ist ein wichtiger Ansatz, dass die Leute über ihre Rechte informiert werden und jemanden im Rücken haben, der auch etwas durchsetzen kann.

Arbeitsmigranten und -migrantinnen haben letztlich immer zur Prosperität der Volkswirtschaft beigetragen, weil das Menschen sind, die arbeiten wollen und hochmotiviert sind. Diese Integration ist bisher dann gelungen, wenn auch Kirchen im Konzert der verschiedenen Kräfte ihren Part übernommen haben. Dass diese Menschen keine Subkulturen bilden und kein Ghettos, dass sie über Schulen, Kindergärten, Sportvereine Zugang finden – darin stecken, Ansätze für die Entwicklung einer Willkommenskultur.

G.I.B.: Was könnte Ihre Idee eines „Gütesiegel faire Arbeit“ ändern?

Monsignore Peter Kossen: Die Idee ist nicht von mir. Ich habe sie vom Unternehmer Stefan Wernsing aufgegriffen, der eine große Feinkost-Firma mit knapp 3.000 Leuten im Kreis Cloppenburg betreibt. Herr Wernsing hat mal auf einer gemeinsamen Podiumsdiskussion davon gesprochen, dass sein Unternehmen überhaupt keine Werksvertragsarbeiter beschäftigt und dass auch kein Arbeiter für unter 8,50 Euro dort arbeitet. Er regte ein Label „Faire Arbeit“ an, das zeigt, dass alle an einem bestimmten Produktionsprozess Beteiligten mindestens 8,50 Euro verdienen. Die Gewerkschaft NGG hat einmal berechnet, dass das Kilo Fleisch, wenn das der Fall wäre, beim Discounter 5,7 Cent teurer wäre – Gerechtigkeit, die man sich leisten kann.

G.I.B.: Mit Papst Franziskus sind die Themen Gerechtigkeit und Armut stärker in die Diskussion gekommen. Merken Sie das auch auf Ihrer Arbeitsebene?

Monsignore Peter Kossen: Dafür ist er noch nicht lang genug im Amt. Er hat schon viele Zeichen gesetzt und sich sehr deutlich in diese Richtung positioniert, aber bis das eine so große Institution wie die katholische Kirche vor Ort prägt, bis zur Überzeugung „Das ist doch unsere christliche Pflicht“, das braucht, glaube ich, eine gewisse Zeit.

Wir haben in der Kirche in unserem Land oft das Problem, dass wir um uns selbst kreisen. Dann reicht oft nicht die Kraft. Aber wir sind auch kein Selbstzweck als Kirche. Wir müssen hingucken, in welcher Welt wir leben und wie wir diese Gesellschaft mitgestalten müssen.

Da sehe ich unsere Verantwortung als Kirche: Wir können schon – nicht moralisierend – einen Beitrag zur Gerechtigkeitsdebatte leisten und Bewusstsein prägen. Wir können auch dagegenhalten, wenn wieder mal der Neoliberalismus hochgehalten wird und auf den Standortvorteil von sozialen Standards in der Marktwirtschaft verweisen. Hier sehe ich tatsächlich schon eine Bewusstseinsveränderung. Aber was wäre das für ein Aufschlag, wenn die katholischen und evangelischen Bischöfe gemeinsam sagen würden, wir sehen die skandalösen Arbeitsverhältnisse in der Fleischindustrie und wir klagen das an.

„Die Qualität wird von den Beschäftigten erbracht, die jeden Tag acht Stunden bei dem Kunden arbeiten“

Norbert Fuhrmann, Geschäftsführer der Initiative Qualitätssiegel Zeitarbeit, kurz I.Q.Z., kann auf eine 30-jährige Branchenerfahrung in der Personaldienstleistung zurückblicken. Er hat bisher acht verschiedene Tarifverträge in der Zeitarbeit sowie diverse Branchenzuschlagstarifverträge gestaltet und verhandelt und gehört zu den erfahrensten Tarifpolitikern der Branche. Die von Norbert Fuhrmann initiierte I.Q.Z. versteht sich als Plattform für seriöse Zeitarbeit und hat das „Qualitätssiegel faire Zeitarbeit“ entwickelt, mit dem sich Unternehmen der Zeitarbeitsbranche auszeichnen lassen können. Finanziert wird die I.Q.Z. über Einnahmen für die Audit-Verfahren zu dem Qualitätssiegel und für Seminare zu relevanten Themen im Zusammenhang mit Zeitarbeit. Die G.I.B. sprach mit Norbert Fuhrmann über die Zielsetzung des I.Q.Z. und des Qualitätssiegels, die Kriterien, die für die Auszeichnung zu erfüllen sind, und über Entwicklungstendenzen in der Zeitarbeit.

G.I.B.: Wie ist die I.Q.Z. entstanden?

Norbert Fuhrmann: Da muss man einen Vorläufer erwähnen: 2001 ist in Siegen von der IG Metall das „Gütesiegel Zeitarbeit IG Metall“ aus der Taufe gehoben worden. Ich habe dieses Gütesiegel damals im Rahmen des Haustarifvertrags mit der IG Metall gemeinsam mit Detlef Wetzel, dem heutigen ersten Vorsitzenden der IG Metall, entwickelt. Das Gütesiegel ist danach erweitert worden zum „DGB-Gütesiegel NRW“. Mit Abschluss der Tarifverträge im Jahr 2004 hat man diese Idee dann nicht weiter verfolgt.

Wir merken bei den Wiederholungsaudits, dass sich beim Thema Weiterbildung nach und nach Verbesserungen zeigen.

Warum haben wir diese Idee wieder aufleben lassen? – Ich war tarifpolitisch in der Zeitarbeitsbranche tätig, habe 1999 unter anderem den ersten Haustarifvertrag mit der IG Metall unterzeichnet und 2003 als Verhandlungsführer für den Verband iGZ der Branche die Tarifverträge abgeschlossen. Ich habe gedacht, dass es mit der Gesetzesänderung von 2004, bei der der Gesetzgeber entweder Equal Pay oder alternativ eine tarifvertragliche Regelung vorsah, zu einer gewissen Aufwertung der Branche kommt. Leider habe ich die Rechnung dabei ohne die christlichen Gewerkschaften gemacht. Als 2007 die Haustarifverträge der christlichen Gewerkschaften mehr und mehr aufkamen und der Öffentlichkeit bekannt wurden, wurde mir klar, dass die Tarifverträge nicht ausreichen. Daher haben wir Anfang 2008 gemeinsam mit Leuten aus der IG Metall die Idee für ein Qualitätssiegel entwickelt und dafür einen Kriterienkatalog aufgestellt. Im August 2008 ist dieses Qualitätssiegel auf einer DGB-Veranstaltung unter Beisein von DGB-Chef Michael Sommer der Öffentlichkeit vorgestellt worden.

Die Plattform und das Qualitätssiegel mit seinem Kriterienkatalog wenden sich gegen die schwarzen Schafe und Fehlentwicklungen in der Branche.

G.I.B.: Wie viele Unternehmen tragen zurzeit das Siegel und wie kann man diese charakterisieren?

Norbert Fuhrmann: In NRW sind es 17 Betriebe und in ganz Deutschland 118. Das größte Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft von Manpower, die knapp 3.000 Beschäftigte hat. Interessiert haben sich auch die Großen der Branche, aber es sind in der Regel mittelständische Betriebe mit 50 bis 800 Beschäftigten. Ein Punkt, der dabei auffällt: Es sind fast immer inhabergeführte Unternehmen.

G.I.B.: Angenommen, ein mittelständischen Unternehmen interessiert sich für das Gütesiegel. Wie läuft die Vergabe ab?

Norbert Fuhrmann: Wir sind als Unternehmen der freien Wirtschaft organisiert und müssen auf unsere Kosten achten. Deshalb haben wir folgendes Verfahren entwickelt: Bei Interesse schicken wir zunächst die

Norbert Fuhrmann, Geschäftsführer der Initiative Qualitätssiegel Zeitarbeit (I.Q.Z.)

Beschreibung des Ablaufs einer Prüfung sowie den gesamten Prüfkatalog. Wir sagen: Macht auf dieser Basis eine Eigenprüfung und wenn ihr meint, dass die Kriterien des Katalogs eingehalten werden, gebt uns eine Rückmeldung. Dann können wir über ein Audit reden. Der Hintergrund ist der, dass wir nicht bis Flensburg fahren wollen und nach einer halben Stunde das Buch zumachen müssen, nach dem Motto „außer Spesen nichts gewesen".

Wir haben mal gezählt: Von etwa 400 Anfragen haben wir nie wieder etwas gehört. Die Interpretation überlasse ich Ihnen.

G.I.B.: Welches sind die wichtigsten Kriterien Ihres Prüfungskatalogs?
Norbert Fuhrmann: Wir beginnen mit den grundlegenden Dingen, die eigentlich selbstverständlich sein sollten. Für das Gütesiegel ist es Basis und Grundvoraussetzung, dass das geltende Recht und Tarife eingehalten werden. Beim Thema Tarifvertrag aber sehen wir in der Zeitarbeitsbranche häufig Tricksereien.

Wir betrachten weiter auch das, was über das Gesetz und den Tarifvertrag hinaus für die Beschäftigten getan wird. Das geht von der Bezahlung über die Art und Weise, wie die Mitarbeiter geführt und behandelt werden, über die Einsatzbegleitung und Leistungsbesprechung bis hin zu den Weiterbildungsmöglichkeiten der Beschäftigten, einem Bereich mit einem großen Nachholbedarf in unserer Branche.

Es handelt sich nicht um eine einmalige Zertifizierung. Die Nachhaltigkeit muss jedes Jahr dokumentiert werden. Wir merken bei den Wiederholungsaudits, dass sich beispielsweise beim Thema Weiterbildung nach und nach Verbesserungen zeigen. Das halte ich für eine gute Entwicklung und das zeigt, dass wir letztendlich auch etwas anstoßen und nicht nur feststellen.

G.I.B.: Haben Sie Unternehmen bei den Folge-Audits das Qualitätssiegel schon mal verweigert?
Norbert Fuhrmann: Ja, schon vier Mal.

G.I.B.: Was sind da die Stolpersteine?
Norbert Fuhrmann: Manche Unternehmen denken, dass ein Qualitätssiegel ein Freibrief sein kann, den man sich erkauft – auch vor dem Hintergrund, dass wir ja nur einmal im Jahr kontrollieren. Zuletzt haben wir einem Zeitarbeitsunternehmen das Siegel entzogen, das ganz eindeutig Lohnprellerei betrieben hat. Ich muss natürlich eine Handhabe für den Entzug des Siegels haben. Deshalb ist das Siegel als Marke geschützt und darf nur mit unserer Erlaubnis genutzt werden.

G.I.B.: Wirkt das Siegel auch in die Unternehmen hinein? Können Sie konkrete Veränderungen feststellen?
Norbert Fuhrmann: Wir können das häufig beobachten und unterstützen solche Entwicklungen durch Workshops und Seminare, die wir anbieten.

Die I.Q.Z. will erreichen, dass Zeitarbeitsfirmen ihr Geschäftsmodell nicht rein auf den günstigsten Preis ausrichten, sondern sich als glaubwürdiger und attraktiver Personaldienstleister verstehen. Das bekommen wir mit einem Audit allein allerdings nicht hin. Deshalb bieten wir Seminare und Workshops zu zwei Themenbereichen an: Tarif/Tarifanwendung und Marketing/Vertrieb. Denn wenn sich die Darstellung eines Unternehmens verändert, kann es bessere Preise erzielen und dann auch besser bezahlen.

Die I.Q.Z. will erreichen, dass Zeitarbeitsfirmen ihr Geschäftsmodell nicht rein auf den günstigsten Preis ausrichten, sondern sich als glaubwürdiger und attraktiver Personaldienstleister verstehen.

Im Idealfall ändern sich Unternehmen also mit unserem Audit in Richtung bessere Bezahlung, mehr Weiterbildung und gute Betreuung der Mitarbeiter.

Auch da geben wir Hilfestellungen. Wir empfehlen zum Beispiel ein Schema, nach dem das Unternehmen die Mitarbeiter mehr oder weniger einheitlich beurteilen, aber trotzdem individuelle Fähigkeiten festhalten kann. Damit erreicht man zwei Dinge: Zum einen lerne ich die Mitarbeiter noch besser kennen als beim Einstellungs- oder Bewerbungsgespräch, auf der anderen Seite kann ich durch die festgestellten Stärken eventuell auch eine Prämie oder eine Höherstufung realisieren. Das sind ein paar Beispiele für Veränderungen, die durch Audits angestoßen werden können.

G.I.B.: Wo sitzen die Kritiker des Auditverfahrens?
Norbert Fuhrmann: Bei den großen Verbänden BAP und iGZ. Ich denke, man ist ärgerlich, dass man nicht selber auf diese Idee gekommen ist.

Im Helferbereich gibt es nicht nur keinen Klebeeffekt, ich habe ein Abo auf Arbeitslosigkeit und wegen der Unterbrechung der Arbeitszeiten sogar auf Hartz IV.

Deshalb wurde dort jetzt ein sogenannter „Ethik-Kodex“ entwickelt. Das ist meiner Meinung nach keine echte Alternative, denn hier geht es hauptsächlich darum, Probleme über Mediation zu lösen. Aber wenn sich ein Unternehmen querstellt, ist man natürlich mit seiner Mediation am Ende.

Wenn die Mediation nicht funktioniert, geht der Vorgang bei der iGZ zur Einigungsstelle. Aber selbst wenn dort vom Unternehmen zugegeben wird, dass es sich um klare Verstöße handelt, wird es nicht in jedem Fall aus dem Verband ausgeschlossen.

Es gibt einen anderen Versuch über das RAL-Gütezeichen (RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e. V., ehemals „Reichsausschuss für Lieferbedingungen“). Wenn ich mir deren Kriterienkatalog ansehe, handelt es sich dabei aber eigentlich um ein etwas intensiveres ISO-Verfahren. Es werden also im Wesentlichen Prozesse geprüft und nicht, ob es „hire and fire“ gibt. Zum Beispiel steht dort, dass ein Angestellter nur dreimal pro Jahr angestellt und wieder entlassen werden darf. Das ist keine Alternative.

G.I.B.: Wie unterscheidet sich der Tarifvertrag, „tarif+“, den Sie im Auftrag einiger Unternehmen mit dem DGB abgeschlossen haben, von denen, die der DGB mit den großen Verbänden abgeschlossen hat?
Norbert Fuhrmann: Der unterscheidet sich zunächst mal beim Ecklohn. 10,61 Euro für Facharbeiter ab 2014 stehen augenblicklich 11,60 Euro bei uns gegenüber. Wir haben also höhere Grundlöhne. Zweitens habe ich mir mit Blick auf die Zahl der kurzfristig Beschäftigten gerade im Helferbereich die Frage gestellt, ob wirklich viele Menschen etwas von den vereinbarten Branchenzuschlägen – der erste tritt nach sechs Wochen in Kraft – mitbekommen. Unsere grundsätzliche Konzeption ist daher: Ab dem ersten Einsatztag gibt es einen Branchenzuschlag. In Zahlen ausgedrückt: In der untersten Gruppe als einfachster Helfer verdiene ich 9,90 Euro vom ersten Tag an, als Facharbeiter 13,10 Euro. Das ist dann schon ein Unterschied.

In meinen Augen steckt darin ein Stück weit mehr Gerechtigkeit. Man spricht in Tarifverträgen immer von einer Equal-Pay-Angleichung – wir lassen diese Angleichung auch wirklich allen zukommen.

Wir sehen, dass man bei Verhandlungen von Gewerkschaftsseite unseren „tarif+“ auf dem Tisch liegen hatte und auch einiges übernommen hat, beispielsweise was die Eingruppierung angeht. Im Entgeltrahmentarifvertrag stand zum Beispiel: nach einer kurzen Einarbeitung Eingruppierung in EG 1, nach einer längeren Einarbeitung EG 2. – Was ist kurz? Was ist lang? Wir haben klar definiert: Wo lediglich eine Einweisung erfolgt, greift EG 1. Alles, was mit Anlernen zu tun hat, fällt in die EG 2.

G.I.B.: Die Pflicht ist die Einhaltung der tariflichen und arbeitsrechtlichen Standards. Was ist die Kür? Oder an welchen Themen kann man eine Entwicklung in Richtung mehr Qualität erkennen?

Norbert Fuhrmann: Die Kür ist, dass man immer näher an eine gleiche Bezahlung herankommt. Nicht durch die Zeitarbeitsfirmen allein – sicher gehört am Ende auch der Entleihbetrieb dazu. Wir sehen an unseren Prüfungen, dass das auch schon vermehrt funktioniert. Da in Schritten hinzukommen, ist als Weg vorgegeben.

Die Kür ist auch, dass man gemeinsam das Problem Fachkräftemangel über Bildungskonzepte angeht – das kann meines Erachtens die Zeitarbeit allein nicht leisten. Da etwas mitzugestalten, ist eine Zielsetzung, die auch im Rahmen der Initiative I.Q.Z. zukünftig ansteht.

G.I.B.: Gibt es im Rahmen der Zeitarbeit bestimmte Trends? Geht es zum Beispiel in Richtung längere Verleihzeiten oder arbeitet man an einer qualitativen Weiterentwicklung?

Norbert Fuhrmann: Wir haben in unterschiedlichen Regionen zu tun, von Flensburg bis zum Bodensee, und sehen in den letzten zwölf Monaten, dass der Trend eher zu kurzfristiger Beschäftigung geht, vor allem im Segment der Helfer-Berufe. Wir haben aber definitiv einen zweigeteilten Markt. Bei den Facharbeitern sehen wir eher längerfristige Beschäftigung, es sei denn, sie werden nach kurzer Zeit übernommen. Auch das ist ein Trend.

Im kaufmännischen Bereich geht die Entwicklung zu langfristigen Einsätzen. Ebenso in der Elektro- und Metallindustrie, wo man Einsätze von zwei, drei, vier und mehr Jahren hat. Da versucht man, nicht zu übernehmen, weil die offizielle Stellenzahl auf einem bestimmten Level bleiben soll – und Zeitarbeit wird da nicht mitgezählt. Das ist ja das Verrückte: In der Bilanz zählt Leiharbeit zu den Fremdkosten, nicht zu den Personalkosten. Deshalb ist ja auch in Tarifverträgen die Übernahmepflicht bzw. das Übernahmeangebot nach 18 bzw. 24 Monaten mit aufgenommen worden, damit da etwas Druck reinkommt. Wobei es vor allem in der Werftindustrie Tendenzen gibt, auf Werkverträge umzusteigen.

G.I.B.: Es gibt aber auch große Unternehmen, die zwar Equal Pay praktizieren, aber bewusst einen hohen Anteil an Zeitarbeit halten, um diese Stellen dann in Krisenzeiten schnell abbauen zu können, ohne die Stammbelegschaft zu reduzieren. Das ist eine Strategie, in der die Zeitarbeit nicht unbedingt Arbeit dritter Klasse ist, aber doch Arbeit zweiter Klasse, weil die Sicherheit fehlt. Im Helferbereich geht der Trend aber nach wie vor zur Kurzfristigkeit. Das bedeutet: Kein Klebeeffekt.

Und zwar wird bzw. wurde meiner Meinung nach die EU-Richtlinie zur Zeitarbeit in Deutschland nicht richtig umgesetzt.

Norbert Fuhrmann: Ich habe dort nicht nur keinen Klebeeffekt, ich habe ein Abo auf Arbeitslosigkeit und wegen der Unterbrechung der Arbeitszeiten sogar auf Hartz IV. Bei zwei oder drei Einsätzen innerhalb eines Jahres kommt man auf eine Gesamtbeschäftigungszeit von vielleicht nur sieben Monaten. Zum Klebeeffekt gibt es ja keine validen Angaben, da kursieren Zahlen von sieben bis 30 Prozent. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass im Facharbeitersegment im letzten Jahr 30 Prozent vorgekommen sind, vielleicht sogar mehr bei manchen Fachkräften. Bei den Prüfungen haben uns Zeitarbeitsfirmen gesagt, dass sie im letzten Jahr zum Teil die Hälfte ihrer Fachkräfte verloren haben. Das spiegelt aber die Probleme und die Realität nicht wieder. Die Probleme liegen nach wie vor im Helferbereich.

G.I.B.: Minister Guntram Schneider setzt sich für eine Wiedereinführung des Synchronisationsverbots und des Wiedereinstellungsverbots ein, also für eine stärkere Regulierung. Was halten Sie davon?

Norbert Fuhrmann: Das ist ein möglicher Weg. Ich habe aber auch noch eine andere Idee. Und zwar wird bzw. wurde meiner Meinung nach die EU-Richtlinie zur Zeitarbeit in Deutschland nicht richtig umgesetzt. Das heißt, wir haben das Unternehmerprinzip – mehrere Einsätze, die Zeit dazwischen wird bezahlt usw. – und das Agenturprinzip. Wenn ich Synchronisation zulasse, also die Koppelung der Zeitarbeitsverträge an die Einsatzzeit, dann „verstoße" ich gegen das Unternehmerprinzip. Wenn ich aber quasi ein Agenturprinzip betreibe, dann muss ich nach der EU-Richtlinie, Equal Pay von Anfang an leisten. Das fände ich dann auch korrekt umgesetzt. Dann besteht der Zwang, länger zu beschäftigen, denn ansonsten muss ich in diesem Fall sehr viel mehr bezahlen.

G.I.B.: Wird das Unternehmer- oder Agenturprinzip überhaupt in der reinen Form angewendet oder geht das ineinander über?

Norbert Fuhrmann: Es gibt das gelebte Agenturprinzip in der reinen Form eigentlich nur, wenn jemand ausschließlich mit Helfern arbeitet. Wenn ich ein sogenanntes Mischqualifikations-Portfolio habe, dann wird das im Facharbeiter- oder im kaufmännischen Sektor nicht gemacht. Und in der Regel haben wir eine Mischsituation, was das Portfolio angeht. Deswegen findet man nur sehr selten Firmen, die ausschließlich nach dem Agenturprinzip arbeiten.

Ich kann das auch nicht nachvollziehen. Früher, als es die Dreimonatsfrist gab, hat man die Leute in einen Auftrag reingebracht und sofort schon den Anschlussauftrag akquiriert. Ich habe heute, nachdem 2002 in der Gesetzgebung alles geöffnet worden ist, manchmal den Eindruck, es geht nach dem Prinzip: Ich habe hier einen Auftrag, dafür hole ich mir Leute, danach schmeiß ich sie alle wieder raus. Es steht also gar nicht mehr die Überlegung dahinter, wo ich diese Kräfte noch einsetzen kann. Vor allem dort, wo Kunden 200 Leute brauchen, wo es um ein Massengeschäft geht. Vielleicht hängt das aber auch mit dem Thema „Marktanteile" zusammen.

G.I.B.: Wie kommt es, dass in dieser Branche immer wieder versucht wird, über Kostensenkungen Marktanteile zu übernehmen?

Norbert Fuhrmann: Ich will jetzt nicht in die Diskussion um Henne und Ei einsteigen, also: Liegt es am Verleiher oder liegt es am Entleiher? Das ist sehr schwierig nachzuvollziehen.

G.I.B.: Liegt es am Geschäftsmodell oder am Druck, den die Unternehmer ausüben?

Norbert Fuhrmann: Wenn ich Marktanteile haben will, muss ich mich betriebswirtschaftlich fragen, wie ich die bekomme. Auch die Großen haben es nicht geschafft, einen vernünftigen Markennamen in Deutschland aufzubauen. Dann machen sich auch noch viele eine falsche Definition von Service und Qualität zu eigen: Die Zeitarbeitsunternehmen und die Disponenten bieten eine Serviceleistung an. Was vergessen wird, ist, dass die Qualität letztendlich von den Beschäftigten erbracht wird, die jeden Tag acht Stunden bei dem Kunden arbeiten.

Was bleibt dann übrig, um Marktanteile zu bekommen? Nur der Preis. Nach Einführung der Tarifverträge sind die Preise in den Keller gegangen – auch durch den „christlichen" Tarifvertrag. Teilweise wurden Leute für elf Euro angeboten. Nicht nur von den Großen, sondern auch von anderen, die früher zwei, drei Niederlassungen hatten und dann durch zum Teil zweifelhafte Investoren größer geworden sind. Das ist dem Entleiher zupassgekommen, weil er es bei bestimmten Anbietern einen Euro billiger bekam.

Das ist dann nach meiner Beobachtung ein Stück weit umgeschwenkt. In den letzten Jahren kommt der Druck mehr von der Entleiherseite, die die Preise vorgibt. Weil ich vom Kunden keine besseren Preise bekomme, komm ich aus betriebswirtschaftlicher Sicht dann dahin, dass ich etwas anderes machen muss. Beispiel: Ich richte einen Fahrdienst ein. Hört sich zunächst gut an. Aber wenn der Mitarbeiter am Tag zwischen drei und zehn Euro dafür bezahlen muss, kassiere ich von dem Lohn bei zehn Euro jeden Monat gut 200 Euro wieder ein.

Das sind reale Fälle, von denen wir zum Teil über unsere Hotline erfahren.

G.I.B.: Wenn gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen umgangen werden, braucht man gleichzeitig schärfere Kontrollen und schärfere Sanktionen …

Norbert Fuhrmann: … und wenn ich höre, dass bei mehr als 18.000 Erlaubnisinhabern in Deutschland weniger als 20 Leute von der Bundesagentur für Arbeit Überprüfungen machen, dann kann ich mir als Unternehmen ausrechnen, dass ich irgendwann in ferner Zukunft mal überprüft werde. Auch wenn in Unternehmen mit 100 Mitarbeitern genauso wie mit 1.000 Mitarbeitern nur zehn Akten geprüft werden, dann sage ich: wir prüfen als Auditoren mehr. In einem Bericht des Magazins Monitor war neulich zu sehen, dass ein Unternehmen die unbefristete Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung bekommen hat, obwohl bei einer Überprüfung von zehn Akten 45 Verstöße festgestellt wurden.

Zurzeit kontrollieren die Bundesagentur und der Zoll. Man sollte überlegen, ob man diese Überprüfungen nicht insgesamt dem Zoll überlassen kann. Warum? – Der Zoll zäumt das Pferd von hinten auf. Das heißt, er geht nicht nur zu dem Zeitarbeitsunternehmen, sondern auch zu den Entleihbetrieben. Bei einer Aktion des Zolls wurden 1.700 Zeitarbeitsunternehmen besucht. Um die Lohnuntergrenzen zu kontrollieren, aber im Wesentlichen, um an die Hauptkunden heranzukommen. Der Zoll hat schlicht und ergreifend ein ganz anderes Auftreten, ein anderes Druckmittel. Und der Entleiher bekommt mit, wo die schwarzen Schafe sind. Wenn nur das Zeitarbeitsunternehmen kontrolliert wird, erfährt der Entleiher davon überhaupt nichts. Man hat allerdings im Juli letzten Jahres umgestellt und das Personal reduziert. Die Bundesregierung muss also strukturell etwas ändern und/oder sie muss mehr investieren.

G.I.B.: Was wäre Ihrer Meinung nach ein wirksames Mittel gegen Scheinwerkverträge?

Norbert Fuhrmann: Ich nehme mal den Fall Daimler, über den auch in den Medien berichtet wurde. Dort haben sich die Firma Preymesser als Werkvertragsnehmer und die Firma DIWA als Verleiher zusammengetan und die für 8,19 Euro bezahlten Mitarbeiter dann neben den Daimler-Stammkräften eingesetzt. Man hat gezeigt, dass es sich ganz eindeutig um einen Scheinwerkvertrag handelte.

Die Firma Preymesser hat zahlreiche Niederlassungen. Die in Stuttgart hat, nur um sich abzusichern, eine Zeitarbeitslizenz beantragt. Das ist für sie der Rettungsschirm, weil es nach unserer augenblicklichen Gesetzeslage bei Vorliegen einer Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung nur eine Ordnungswidrigkeit ist, wenn ein Werkvertrag als Scheinwerkvertrag enttarnt wird. Es wird also nur ein Bußgeld verhängt.

Wenn ich diesen Rettungsschirm abschaffe, bin ich nicht mehr im Bereich der Ordnungswidrigkeit, sondern im Bereich des Strafrechts. Um es nicht zu einem Prozess kommen zu lassen, hat Kaufland zum Beispiel nach einer Razzia vor einiger Zeit sechs Millionen an die Staatskasse gezahlt und drei Millionen Nachzahlungen an die Sozialversicherungskassen. Denn bei diesen Summen geht man sonst ohne Bewährung ins Gefängnis.

Für mich ist also erstens ganz wichtig, dass dieser Rettungsschirm nicht mehr benutzt werden darf. Das Zweite ist – da werden sich viele gegen wehren –, dass man den Betriebsräten mindestens eine bessere Einsicht gewährt.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de
Arnold Kratz, Tel.: 02041 767-209
E-Mail: a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKT

Norbert Fuhrmann
I.Q.Z. Initiative Qualitätssiegel Zeitarbeit GmbH
Martinsallee 4
53359 Rheinbach
Tel.: 02226 8370046
E-Mail: info@iq-z.de

Die inneren Werte zählen

Potentialberatung bei Objekteinrichtungen Bröker in Winterberg

Ein mittelständischer Objekteinrichter im Hochsauerland ist bekannt für seine qualitativ hochwertig durchgeführten Arbeiten, nur: das Betriebsklima stimmt nicht: neue Mitarbeiter können kaum rekrutiert werden, erfahrene Kräfte kündigten scheinbar aus heiterem Himmel. Die Geschäftsführer entscheiden sich für externe Hilfe in Form einer vom Land Nordrhein Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanzierten Potentialberatung. Heute kann sich das Unternehmen seine Fachkräfte aussuchen.

Geschäftsführer Jürgen Bröker (li.), Berater Martin Köhler und Geschäftsführer Timo Bröker (re.) der Bröker Objekteinrichtungen GmbH & Co. KG

„Das ist schon eine persönliche Enttäuschung, wenn ein Mitarbeiter, der zwölf Jahre bei Ihnen gearbeitet hat, aus dem Nichts seine Kündigung auf den Tisch legt.“ – Man spürt heute noch, dass Geschäftsführer Jürgen Bröker, 41, dieses Erlebnis vor zwei Jahren mitgenommen hat. Zumal es nicht bei diesem einen Mitarbeiter blieb. In einem kurzen Zeitraum verließen das Objekteinrichtungsunternehmen in Winterberg zwei weitere Leute – und das bei einer angespannten Fachkräftelage im Tischlerhandwerk und vielen Mitbewerbern in der Region. „Da muss man sich eingestehen, dass man Fehler gemacht hat“, sagt Jürgen Bröker. Es musste etwas passieren, das war ihm und seinem Bruder Timo, 39, mit dem er sich die Geschäftsführung teilt, schnell klar.

Die Brüder, beide Tischler- bzw. Schreiner-Meister, Jürgen zusätzlich Betriebswirt, Timo Form- und Raumgestalter, haben das Unternehmen 2007 von ihrem Vater übernommen. Da konnte man schon auf eine lange Unternehmensgeschichte zurückblicken. 1929 hatte Franz Bröker die Tischlerei gegründet. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm Sohn Walter, führte das Unternehmen bis 1976 und suchte dann einen Nachfolger. Den fand er im zufällig namensgleichen Karl Bröker, dem Vater der heutigen Geschäftsführer. Der zog vom alten Sitz des Unternehmens 1980 an den heutigen Standort in einem Gewerbegebiet vor den Toren von Winterberg. Und das Unternehmen entwickelte sich gut.

Dem steigenden Auftragsvolumen trug man mit Anbauten an den ursprünglichen Gebäudekomplex Rechnung. Zuletzt kamen 2009 ein Lackier- und Trockenbetrieb sowie neue Lagerflächen dazu. Aktuell werden die rund 2.700 Quadratmeter Betriebsfläche durch eine neue Halle um weitere 830 erweitert.

Hohe Planungskompetenz

Von einer „ganz normalen“ Schreinerei hat sich das Unternehmen zu einem Objekteinrichtungsunternehmen entwickelt. Ob Privat- oder Büroräume, Arztpraxen oder Bankfilialen – die Firma übernimmt die Inneneinrichtung bis ins Detail. Dabei geht es schon lange nicht mehr nur um den angestammten Werkstoff Holz. Bröker sorgt für die komplette Objektausstattung mit Glas, Stahl, Stoff, Stein, akustischer Technik und Licht. Auf Wunsch fungiert das Unternehmen auch als Ansprechpartner und Koordinator von großen Innenausbaumaßnahmen.

Bei der Planung werden dann alle anderen Gewerke mit einbezogen. „Wenn sich herumspricht: Die sagen dem Elektriker, wo er die Leitungen zu legen hat, zeigen dem Fliesenleger seine Kante an, und man hat nur einen Ansprechpartner, ist das sowohl für den gewerblichen als auch für den Privatkunden interessant“, macht Timo Bröker deutlich – und ein deutlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber den zahlreichen konkurrierenden Unternehmen in der Region.

„Viele Mitbewerber in der Größe trauen sich an eine solch komplexe Aufgabe nicht heran – aber wir machen das jetzt schon über zehn Jahre“, sagt Timo Bröker. In dieser Zeit ist der Kundenstamm über persönliche Kontakte und Empfehlungen von Kunden stetig gewachsen. „Ganz wichtig bei uns ist die Qualität. Das ist das, wofür wir uns begeistern können und wofür wir auch stehen.“

Als Standbein Nummer eins hat sich der Gastronomie-/Hotelbereich entwickelt. Diese Konzentration ist ursprünglich zwar aus dem Standort zu erklären – Winterberg lebt vom Tourismus – mittlerweile aber ist Bröker in ganz Deutschland als Objekteinrichter gefragt und sogar darüber hinaus. „Tschechien, Dublin, Moskau – das weiteste war mal ein Auftrag in Sibirien“, berichtet Jürgen Bröker. Zu den Kunden gehören auch besonders hochwertige Häuser, zum Beispiel das 5-Sterne-Hotel Deimann im benachbarten Schmallenberg.

Die Mitarbeiterzahl ist über die Jahre kontinuierlich angewachsen. Im Moment hat das Unternehmen 24 Beschäftigte, fünf davon Auszubildende zum Tischler. Und auch in der Ausbildung zeigt sich der Qualitätsanspruch bei Bröker: Ein ehemaliger Auszubildender schaffte im vergangenen Jahr bei seiner Gesellenprüfung den Innungssieg, den 1. Platz beim fachpraktischen Landeswettbewerb und den 2. Platz beim Bundeswettbewerb.

Schwieriger Fachkräftemarkt

Die relativ große Zahl an Auszubildenden stellt auch den Fachkräftenachwuchs sicher. „Die Branche ist in der Region stark vertreten und es gibt einen regelrechten Kampf um die Fachkräfte“, stellt Jürgen Bröker fest. „Die meisten Mitarbeiter unserer Stammmannschaft sind aus der eigenen Lehre. Fachleute auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen, ist hier oben ganz schwierig.“

Da schmerzte es sehr, als vor zwei Jahren binnen kurzer Zeit drei Facharbeiter das Unternehmen verließen. „Das Betriebsklima war sicher nicht der Hauptgrund

dafür“, sagt Jürgen Bröker, „aber es hat doch eine gewisse Rolle gespielt.“ Er besuchte daraufhin ein Seminar des Fachverbandes, in dem es um das Thema „attraktiv als Arbeitgeber“ ging. Dort lernte er den Unternehmensberater Martin Köhler kennen. Der Entschluss, ihn ins Boot zu holen, um das eigene Unternehmen für Fachkräfte attraktiver zu machen, war daraufhin schnell gefasst. Martin Köhler besuchte das Unternehmen und schlug eine Potentialberatung als Mittel der Wahl vor.

Die Vorteile überzeugten die beiden jungen Geschäftsführer schnell: Das Land NRW stellt – mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds – Unternehmen, die eine Potentialberatung in Anspruch nehmen, eine anteilige finanzielle Förderung in Höhe von 50 Prozent bereit. Dennoch haben die Unternehmen die Freiheit, den Berater selbst auswählen, und auch den Umfang selbst bestimmen zu können, wobei maximal 15 Tage gefördert werden. Außerdem kann ein Unternehmen auch eine Beratung in zwei Schritten in Anspruch nehmen. Genau das tat auch die Firma Bröker. Nach zehn Tagen Potentialberatung ergab sich noch weiterer Bedarf, sodass am Ende die 15 Tage voll ausgeschöpft wurden.

Betriebsklima im Fokus der Beratung

Bei dem Beratungsprozess sollte es darum gehen, wie man als Arbeitgeber eine attraktive „Marke“ bilden kann. Schnell tauchte im Laufe der Beratung aber das Problem „Betriebsklima“ auf. „Das sprach nicht gerade dafür, zu sagen: wir haben hier eine super Marke“, erinnert sich Martin Köhler. Da nütze es auch nichts, sich nach außen super zu verkaufen, wenn jeder Bewerber spätestens in der Probezeit im Unternehmen merke, dass etwas nicht stimmt. Sehr schnell wurde also der Fokus der Beratung darauf gelegt, neben arbeitsorganisatorischen Dingen das Betriebsklima zu verbessern.

Dabei wurden die Mitarbeiter intensiv beteiligt. Zunächst fand eine Befragung statt. Dabei ging es um Themen wie persönliche Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Teamarbeit, Zukunft des Unternehmens, Beteiligungsgrad der Mitarbeiter, Optimierungen im Betrieb, Arbeitgeberattraktivität und Führungsfeedback. „Die Einschätzung, dass im Bereich Betriebsklima etwas im Argen lag, kam aus dieser Befragung noch deutlicher hervor“, erzählt Martin Köhler.

Der Berater gibt ein konkretes Beispiel: Es sei vorgekommen, dass ein Geselle, der neben einem Kollegen arbeitete, einen Fehler des Kollegen bemerkte, ihn aber nicht darauf hinwies, nach dem Motto: Das ist nicht meine Baustelle. „Man musste ein ganz anderes Denken in den Köpfen erwirken“, so Martin Köhler. Er initiierte gemeinsam mit den beiden Geschäftsführern einen Teamentwicklungsprozess. Dabei sollte es um Kommunikation, den betrieblichen Informationsfluss, aber auch um gegenseitiges Vertrauen gehen.

Erlebnispädagogischer Ansatz

Wie bekommt man aber Handwerker dazu sich mit psychologisch-persönlichkeitsbezogenen Phänomen auseinanderzusetzen? Martin Köhler, gelernter Diplom-Pädagoge, verfolgte ein klares Konzept: „Wir haben nicht theoretisch angesetzt, sondern erlebnispädagogisch. Anders funktioniert es nach meiner Erfahrung nicht, weil sonst eine Art Schlüsselerlebnis fehlt. Wenn man sehr viel praktisch arbeitet, ist es schwierig acht Stunden in einem Seminarraum zu sitzen und sich theoretische Ausführungen über Teamentwicklung anzuhören.“

Deshalb ging man quasi raus auf die grüne Wiese. Die Mitarbeiter und die Geschäftsführung verbrachten einen Tag in einem Hotel am Möhnesee. Draußen wurden erlebnispädagogische Übungen gemacht. Eine Aufgabe für das Team bestand zum Beispiel darin, von einer Stelle zu einem weiter entfernten Zielpunkt über einen Pfad aus Brettern zu gelangen, die so zu verlegen waren, dass niemand den Boden berührte. „Das ist bei einem Team von 20 Leuten eine komplexe Aufgabe“, sagt Martin Köhler. Zumal neben der praktischen Aufgabe auch die Fehlererkennung und -dokumentation durch das Team erfolgen sollte. Der Berater fungierte zunächst nur als Beobachter.

Bei der Fehlerbilanz im Anschluss kamen er und die Beschäftigten zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen. Während das Team nur einen Fehler beobachtet haben wollte, hatte Martin Köhler neun gezählt. Ein wichtiges Thema, das mit diesem Ansatz verdeutlicht wurde: Kommunikation untereinander ist wichtig, gerade auch dann, wenn jemand etwas nicht richtig verstanden hat.

Bei der anschließenden Auswertung wurde das Ergebnis auf den betrieblichen Alltag transferiert. „Dann kommt ganz schnell vieles, was im Arbeitsalltag an Problemen vorhanden ist, zur Sprache und kann aufgearbeitet werden“, so der Berater. Am Ende wurden daraus Regeln abgeleitet,

die festgehalten wurden und heute eingerahmt in der Werkstatt hängen. „Die Essenz des Prozesses war es also, Verhaltensmuster zu verändern nach dem Motto: Das machen wir jetzt anders“, sagt Martin Köhler. Jürgen Bröker erinnert sich gern an diese ungewohnte Aktion: „Es war ein tolles Erlebnis, dass sich wirklich niemand abgesondert hat. Wir waren ein Team, dass alles mitgemacht hat.“

Ungewöhnlich auch, dass man für die Maßnahme kein Wochenende nutzte, sondern einen Dienstag. Die Mitarbeiter wurden gebeten, ihre Arbeitskluft mitzubringen und nach dem Teambuilding-Tag und der Übernachtung im Hotel saß so die ganze Bröker-Belegschaft arbeitsbereit am Frühstückstisch. Mittags war man dann wieder im Betrieb. „So konnte der Prozess sofort an den folgenden zweieinhalb Arbeitstagen in den Arbeitsalltag übertragen werden“, erklärt Jürgen Bröker. „Das macht Sinn, denn wenn Sie Erfahrungen aus Erlebnissen nicht innerhalb von 48 Stunden umsetzen, sind sie vergessen“, so Martin Köhler.

Teambeirat gegründet

Begleitet wurde der Prozess durch Befragungen vor und nach den teambildenden Maßnahmen. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop mit den Mitarbeitern besprochen und eine Weiterarbeit an dem Prozess vereinbart. Wert legte der Berater dabei darauf, dass der Teamprozess nicht dauerhaft von außen begleitet und unterstützt werden muss. „Wenn das dauerhaft durch die Geschäftsleitung oder von außen erfolgt, ist der Prozess zum Scheitern verurteilt“, so die Erfahrung von Martin Köhler. Es dürfe keinen „Aufpasser“ von außerhalb geben, der darauf achtet, dass das, was vereinbart worden ist, auch eingehalten wird. Damit das bei Bröker gelingt, ist ein Teambeirat aus aktuell sechs Mitarbeitern gegründet worden, der die Ergebnisse aus dem Teamentwicklungsprozess weiterverfolgt. Dieser Beirat trifft sich einmal im Monat; der Teambeiratssprecher sorgt für den Austausch mit der Geschäftsleitung.

„Wir treffen uns mit dem Teambeiratssprecher einmal in der Woche zum Gespräch“, erklärt Jürgen Bröker. „Das kann in drei Minuten erledigt sein, manchmal dauert es auch 30 Minuten.“ Wenn dem Team etwas auffällt, und sei es nur, wenn der Geschäftsführer mal schlechte Laune hat, ohne dass es einen ersichtlichen Grund dafür gibt, wird das in diesen Gesprächen thematisiert und geklärt. Nicht selten haben solche Dinge mit dem Betrieb gar nichts zu tun. „Aber solche Missverständnisse oder Kommunikationsprobleme werden auf diese Weise sehr zeitnah ausgeräumt“, so Jürgen Bröker.

Er gesteht ein, dass die Gefahr bestehe, dass im normalen Geschäftsführerstress bestimmte Informationen nicht im Team ankommen. Da sei der Teambeiratssprecher ein sehr gutes Instrument und eine Art Selbstkontrollmechanismus für die Geschäftsführer.

Durch den festen Terminrhythmus habe man auch einen gewissen „Druck“, Dinge zu erledigen. Er spricht von einem „Informationsvakuum“, das im Unternehmen vor der Potentialberatungen geherrscht habe. „Die Mitarbeiter haben sich einfach nicht getraut, mal zu fragen: Ist der Auftrag aus Sicht der Geschäftsführung jetzt gut oder schlecht gelaufen?“ Die Scheu, aufeinander zuzugehen, sei nun weg. Wenn ein Mitarbeiter drei Wochen auf Montage war, fordere er über den Teambeirat ein Feedback ein und eine Auskunft, ob seine Arbeit auch mit der Kalkulation übereinstimmt. Früher habe man als Geschäftsführer oft nur im negativen Fall etwas zu dem Thema gesagt, nämlich dann, wenn die tatsächliche Arbeitszeit und die Kalkulation aus dem Ruder gelaufen seien. Jetzt gebe man auch positives Feedback. „Die Beratung hat einen Lernprozess auf beiden Seiten bewirkt“, sagt Jürgen Bröker.

Regelmäßige Jahresgespräche

Es hat also eine neue Feedback-Kultur Einzug gehalten. „In den Jahreszielvereinbarungen mit den Mitarbeitern steht jetzt, dass die Geschäftsführer ein offenes Feedback fordern“, erklärt Timo Bröker. „Dazu gehört auch Kritik, die ja nicht dauerhaft negativ ist.“ Diese regelmäßigen Jahresgespräche mit den Mitarbeitern, verbunden mit konkreten Zielvereinbarungen sind im Rahmen der Potentialberatung ebenfalls neu eingeführt worden. Die Mitarbeitergespräche werden auch genutzt, um den individuellen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf bei den Mitarbeitern festzustellen. Einzelne Mitarbeiter werden zielgerichtet gefördert – ein weiterer Baustein zu einer besseren Mitarbeiterbindung.

Selbst auf Personalentscheidungen hat die neue Unternehmenskultur Einfluss. „Wenn ein Mitarbeiter nicht so mitzieht, wie die anderen und auch keine Entwicklung abzusehen ist, werden wir jetzt von den anderen Mitarbeitern schon aufgefordert zu handeln“, sagt Jürgen Bröker. Für Martin Köhler ist das ein Zeichen, dass das Übertragen von Verantwortung von der

Geschäftsführung auf die Mitarbeiter im Unternehmen funktioniert. „Das ist etwas anderes, als nur gewisse Aufgaben zu delegieren. Natürlich muss man dafür Zeit und Geduld mitbringen – etwas was die Geschäftsführung aus ihrem Alltagsgeschäft oft nicht gewohnt ist. Und das muss ich im Beratungsprozess der Geschäftsführung auch immer wieder deutlich machen“, erklärt Martin Köhler.

KONTAKTE

Jürgen Bröker und Timo Bröker, Geschäftsführer
Bröker Objetkeinrichtungen GmbH & Co. KG
Remmeswiese 26, 59955 Winterberg
Tel.: 02981 92965-0, E-Mail: info@broeker-winterberg.de
Internet: www.bröker-objekteinrichtungen.de

Martin Köhler
pe werk – Personalentwicklung und Personal Coaching
Karl-Liebknecht-Str. 25, 44141 Dortmund
Tel.: 0231 4882499, E-Mail: info@pe-werk.de
Internet: www.pe-werk.de

Regionalagentur Hellweg-Hochsauerland e. V.
Hoher Weg 1 – 3, 59494 Soest, Tel.: 02921 303499
E-Mail: info@regionalagentur-hellweg-hochsauerland.de
Internet: www.regionalagentur-hellweg-hochsauerland.de

AUTOR

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

Fehler ausradiert

Durch den mit der Potentialberatung eingeleiteten Prozess seien heute viele Fehler aufgearbeitet und ausradiert. „Man ist viel sensibilisierter für die Mitarbeiter“, sagt Jürgen Bröker. Fachlich hätten er und sein Bruder eine grundsolide Ausbildung, aber das sei im Tagesgeschäft eines Geschäftsführers nur noch zu einem geringen Prozentsatz gefragt. Themen wie Unternehmens- und Personalführung hätten aber in der Ausbildung zum Meister nur einen sehr geringen Stellenwert. Der Hauptanteil der Arbeit bestehe in Managementaufgaben.

Durch die Potentialberatung haben sich nicht nur mehr Sicherheit in der Führungsarbeit der Geschäftsführer und eine besseres Arbeitsklima eingestellt. Es gibt nun eine klare Unternehmensstruktur und ein Organigramm mit den dazu passenden Stellen- und Anforderungsprofilen. Der Blick auf die Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter hat sich geschärft. Teilweise hat das sogar zu Positionswechsel im Unternehmen geführt, entsprechend eben jenen Stärken und Kompetenzen. Für neu zu besetzende Stellen wurden Anforderungsprofile erstellt und Bewerberinterviews anhand eines vorgefertigten Fragenkatalogs entwickelt.

Innen- und Außenwirkung

Die Wirkung der Potentialberatung nach innen übertrug sich direkt auch auf die Außenwirkung des Unternehmens. Das ungewöhnliche Seminar am Möhnesee fand sowohl in Veröffentlichungen des Fachverbandes und der Regionalagentur Hellweg-Hochsauerland als auch in der örtlichen Presse positive Erwähnung. Für die neu zu besetzende Werkstattleiter-Position bewarben sich daraufhin 15 entsprechend qualifizierte Fachkräfte in ungekündigter Stellung, auch aus anderen Regionen. „Das war eine tolle Erfahrung“, sagt Jürgen Bröker. „Dieser Bekanntheitsgrad wäre ohne die Potentialberatung nicht zu erzielen gewesen.“

Das ist auch für Berater Martin Köhler ein entscheidender Faktor, wenn es um die Suche nach Fachkräften geht. „Viele zäumen das Pferd von der falschen Seite auf. Sie schalten als Erstes eine Stellenanzeige – dann bewerben sich vielleicht zwei, drei Leute. Wenn man sich erst um die Innenwirkung eines Unternehmens kümmert und das parallel nach außen transportiert, ist das die beste Antwort auf den Fachkräftemangel. Sie brauchen ein sehr gutes Klima nach innen und nach außen und das spricht sich auch herum.“

Willkommener Nebeneffekt der guten Außenwirkung ist außerdem ein verstärktes Kundeninteresse. Positive Berichterstattung, auch wenn sie mit der eigentlichen Dienstleistung bzw. dem Produkt zunächst nichts zu tun hat, bringt ein Unternehmen bei Kunden ins Gespräch und wirkt sich letztendlich auch in den Auftragsbüchern aus – so zumindest die Erfahrung bei Bröker.

Die Sorge um den Fachkräftenachschub ist bei dem Winterberger Objekteinrichter heute gering. „Wir haben im letzten Jahr zwölf Initiativbewerbungen von Facharbeitern bekommen. Das war jahrelang nicht da“, erzählt Jürgen Bröker. Dass man bei Bröker einen guten Arbeitsplatz finden kann, hat sich offenbar herumgesprochen.

„Qualität spürbar machen“, lautet die Leitidee, die die Brüder Bröker für ihr Unternehmen ausgesucht haben. Diese knappe Charakterisierung der Unternehmensphilosophie findet sich als Claim auf den Firmenprospekten und den Werbeschildern am Sitz des Unternehmens in Winterberg. „Qualität spürbar machen“ – das gilt in erster Linie für die handwerkliche Qualität der abgelieferten Arbeit bei den Kunden – nach der Potentialberatung aber wohl ebenso für die Qualität des Arbeitsklimas im Unternehmen selbst.

Sehen und gesehen werden

XING und andere soziale Netzwerke für die Beschäftigtenförderung

Heuerte noch vor 50 Jahren der Geselle an, indem er direkt auf der Baustelle den Polier fragte, wurden Jobsuche und Personalgewinnung in den vergangenen Jahrzehnten immer stärker professionalisiert und formalisiert. Das Anbahnen von neuen Beschäftigungsverhältnissen hat sich in den letzten Dekaden rasant verändert.

Der maschinengeschriebene Lebenslauf löste Handschrift ab, die professionelle Bewerbungsmappe wurde durch Selbstvermarktungsansätze ergänzt. Assessmentcenter, Recruiting-Events, Personalberatungen – der gesamte Bereich von Beschäftigung und Arbeitsmarkt ist mittlerweile durchorganisiert.

Jobsuchende greifen heute reflexartig zur Bewerbungsmappe – natürlich digital. Unternehmen schalten automatisch Stellenanzeigen – wenn auch im Internet. Und doch: So richtig funktioniert das bisweilen nicht. Die eine Seite beklagt vehement einen Fachkräftemangel, die andere – nach wie vor, die Schwierigkeit einen (adäquaten) Job zu finden.

Zwischendrin die Berater, Personalvermittler, Bildungsträger, Jobcoachs, Integrationsberater, Arbeitsvermittler, die je nach Windrichtung mal den Fachkräftemangel, mal den schwierigen Arbeitsmarkt beklagen.

Tatsache ist: Die klassischen Wege von Personalsuche und Jobsuche stoßen immer stärker an ihre Grenzen. Abhilfe schaffen kann die systematische Betrachtung des verdeckten Arbeitsmarktes und die Nutzung von zeitgemäßen Internetwerkzeugen, diesen zu erschließen.

Verdeckter Arbeitsmarkt und Internet

Für den klassischen Weg der Personalsuche über Stellenausschreibungen ist das Internet hilfreich. Gleiches gilt natürlich für herkömmliche Bewerbungen. Stellenbörsen im Internet ersetzen die Zeitungsannonce und die Online-Bewerbungen sind aus diesem Prozedere heute kaum wegzudenken. Der offene Stellenmarkt – alle Stellen, die öffentlich ausgeschrieben sind – hat sich mit einem rasanten Tempo fast vollständig ins Internet verlagert. Selbst Vorstellungsgespräche werden heute bereits über Skype oder Google Hangouts realisiert. Die Zahl der offen zu besetzenden Stellen bildet allerdings nur einen Ausschnitt des Stellenmarktes ab. Stark im Kommen sind hingegen Mitarbeiterempfehlungen, aktive Suche nach geeigneten Kandidaten im Internet und die Suche über die eigene Webseite.

Besonders der verdeckte Arbeitsmarkt – alle Stellen die nicht öffentlich ausgeschrieben werden – funktioniert über Empfehlungen, Kontakte und Netzwerke. So stellte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in einer Untersuchung von 2011 fest, dass gerade bei kleinen und mittleren Betrieben die häufigste

[1] vgl. Personalsuche in Deutschland: Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. IAB 2013. http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1013.pdf

Lars Hahn, Geschäftsführer
der LVQ Weiterbildung gGmbH

Suchstrategie und der erfolgreichste Weg der Stellenbesetzung „über eigene Mitarbeiter/persönliche Kontakte“ sind.[1]

Das gilt für alle Akteure in diesem Geflecht: Für Personalverantwortliche genauso wie für Jobsuchende – für Bildungs- und Integrationsträger genau wie für Arbeitsvermittler und Case-Manager. Hier im verdeckten Arbeitsmarkt greifen die sozialen Netzwerke im Internet besonders.[2]

Soziale Netzwerke existieren offline wie online

Soziale Netzwerke existieren offline wie online. Das Internet macht soziale Netzwerke nur viel deutlicher und schneller sichtbar. Über Internet-Netzwerke können soziale Netzwerke auch effizienter erweitert werden, weil das Phänomen des „Kontakts 2. Grades“ („Kennst Du einen, der einen kennt“) dort viel stärker sichtbar ist als in der Offline-Welt.

Soziale Netzwerke bieten allen Akteuren im Verfahren von Stellenbesetzungen die Chance, jenseits aller Diskussionen von Fachkräftemangel und Bewerberfrust persönlich zusammenzukommen. Im Internet genauso wie offline. Soziale Netzwerke funktionieren stets über Menschen, nie über Organisationen. Was zählt, sind die Gespräche der Menschen untereinander. Das gilt im Berufsverband wie in der Arbeitsloseninitiative. Es gilt bei XING genauso wie bei Facebook. Immer sind es die Gesichter von Menschen, in die man schaut, nicht in unpersönliche Unternehmensprofile. Und erst Menschen empfehlen auch Menschen für eine Arbeitsstelle.

Und das Beste: Manchmal werden Menschen für einen Job empfohlen, obwohl noch gar keine Stelle existiert.

In den vergangenen zwei bis drei Jahren hat die Nutzung professioneller sozialer Internet-Netzwerke aufseiten der Personalverantwortlichen deutlich zugenommen. Aber auch vonseiten der Bewerber werden XING und Co. zunehmend zur Jobsuche genutzt. Wer da nicht dabei ist, wird in manchen Berufen zukünftig schnell abgehängt.

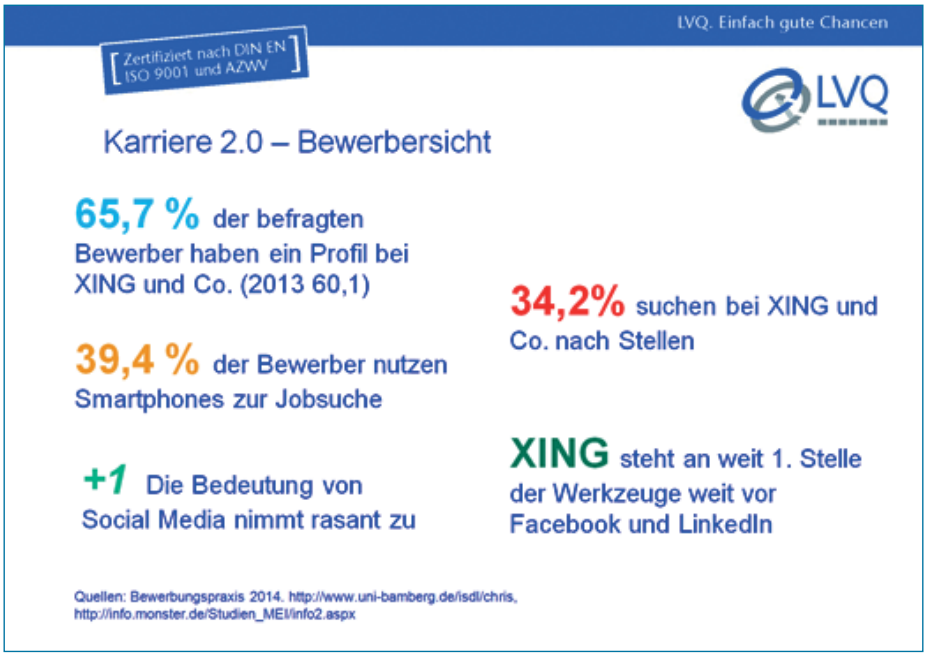
Personalverantwortliche

Personaler nutzen die sozialen Netzwerke bereits seit Längerem. Studien bestätigen in Zahlen, wie intensiv die Personalsuche aktuell betrieben wird. So sagt die aktuelle Social Media Recruiting-Studie, dass 49 Prozent der befragten Arbeitgeber proaktiv nach Kandidaten im Internet sucht, das heißt, sie suchen gezielt nach einzelnen Kandidaten in den professionellen Netzwerken wie XING und LinkedIn. Dabei steht XING mit großem Abstand an erster Stelle der Netzwerke.[3]

„Active Sourcing“ ist dabei der Trend in der Personalgewinnung – nicht mehr zu warten auf Bewerber, sondern geeignete Personen in den Netzwerken gezielt per Direktansprache zu suchen. Dabei wird das Karrierenetzwerk XING von den Arbeitgebern als besonders wichtig erachtet, wie auch die Studie Recruiting Trends 2014 feststellt.[4]

[2] vgl. Recruiting Trends 2014. Bamberg 2014. http://media.newjobs.com/dege/Studien/2014/RecruitingTrends2014_Vollversion.pdf

[3] vgl. ICR Social Media Recruiting Report 2013. Heidelberg 2013. http://www.competitiverecruiting.de/ICR-Social-Media-Recruiting-Report-2013.html



7 TIPPS UND FRAGEN ZUR NUTZUNG VON XING UND CO. FÜR AKTEURE IN DER BESCHÄFTIGTENFÖRDERUNG

- Was dürfen Sie im Rahmen Ihrer Organisation mit XING und Co. tun? Gibt es Richtlinien, sogenannte Guidelines?
- Welche Teilnehmer und Bewerber benötigen ein XING-Profil und wie können wir sie bei der Anlage und Pflege unterstützen?
- Prüfen Sie frühzeitig: Möchten wir selbst aktiv sein oder holen wir uns Hilfe in Form von freiberuflichen Trainern, Beratern, Coachs ins Haus?
- Richten Sie sofern möglich für sich selbst oder disponierte Akteure ein professionelles XING-Profil ein und erproben Sie die Nutzung.
- Falls das nicht möglich oder gewünscht ist: Richten Sie „zu Forschungszwecken" ein eigenes Nutzer-Profil ein oder lassen Sie jemanden aus Ihrer Organisation forschen: Wie funktioniert XING? Wie funktioniert LinkedIn? Welche Chancen bieten die sozialen Netzwerke für unsere Organisation?
- Erarbeiten Sie für Ihr Team – sofern möglich – eine Strategie für die Nutzung von Businessnetzwerken: Was möchten wir erreichen? Wie können wir das umsetzen? Bei Nichtnutzung von XING durch die Organisation kann ein formuliertes Ziel die Information der Bewerber und Klienten über die Chancen und Grenzen der Jobsuche 2.0 sein.
- Beachten Sie den Sozialdatenschutz: Welche Kontakte mit Bewerbern sind möglich und erlaubt?

Facebook wird von Unternehmen eher zur Bildung eines Images als Arbeitgeber genutzt („Karriereseite"). Und das geschieht auch vorwiegend nur bei größeren Betrieben. Die Möglichkeit der Suche oder gar Kontaktaufnahme zu Bewerbern über Facebook wird von den meisten Arbeitgebern verneint.

Beschäftigte und Arbeitsuchende

Stellensuchende nutzen soziale Netzwerke für die Jobsuche immer aktiver. So sind gemäß der aktuellen Studie „Bewerbungspraxis 2014" bereits 65,7 Prozent der Befragten in einem Karrierenetzwerk (z. B. XING) vertreten, 34,2 Prozent der Befragten nutzen ein solches Netzwerk, um sich gezielt über Mitarbeiter und Ansprechpartner in Unternehmen zu informieren.[5]

Arbeitsuchende profitieren von dieser Entwicklung. Dementsprechend nutzen besonders Führungskräfte, qualifiziertere Jobsuchende, Hochschulabsolventen und Akademiker die professionellen Businessnetzwerke XING und LinkedIn, um Kontakte zu aktuellen oder zukünftigen Arbeitgebern zu knüpfen. Dabei ist es auffällig, dass manche eher den Kontakt zu bereits bekannten Personen oder zu potenziellen Kolleginnen und Kollegen herstellen, weil sie sich darüber auch die Empfehlung zum möglichen Arbeitgeber erhoffen.

[4] vgl. Recruiting Trends 2014. Bamberg 2014. http://info.monster.de/Recruiting-Trends-2014/article.aspx

[5] Bewerbungspraxis 2014. Bamberg 2014. http://media.newjobs.com/dege/Studien/2014/Bewerbungspraxis2014_Vollversion.pdf

SOZIALE NETZWERKE FÜR DIE JOBSUCHE, ARBEITGEBERANSPRACHE UND PERSONALGEWINNUNG

XING

XING – gegründet 2003 als OpenBC ist XING älter als Facebook, Youtube und Twitter. XING ist ein Business-Netzwerk, das sich unter anderem an Beschäftigte und Jobsuchende richtet, die ihre Karriere voranbringen möchten. Personalverantwortliche wissen dies und nutzen XING verstärkt zum Recruiting von neuen Beschäftigten. 49 Prozent der Personalsuchenden tun dies gelegentlich oder häufig. Ein XING-Profil ist einfach zu pflegen und bereits in der kostenlosen Basisversion für Jobsuchende nutzbar. Für Führungskräfte, Akademiker und qualifiziertere Jobsuchende ist XING heute während der Stellensuche ein „Muss".

LINKEDIN

Während XING seinen Schwerpunkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz hat, ist LinkedIn bei ähnlichem Konzept auf die internationale Geschäftswelt ausgerichtet. Deutsche Jobsuchende benötigen daher nur ein LinkedIn-Konto, wenn sie internationale Zielsetzungen haben oder bei Konzernen in Deutschland Jobs suchen, die international agieren.

KUNUNU

Bewertungsportale nehmen – bei aller Kritik – einen wichtigen Raum ein in der modernen Webkommunikation. Fast jeder hat bereits bei Reisebuchung Hotelbewertungen gelesen, die meisten schauen bei Amazon in die Buchbewertungen, um sich einen Eindruck vom Buch zu machen. Studien belegen, dass mehr Menschen auf Empfehlungen, sogar von Fremden vertrauen, als auf das Marketingversprechen von Unternehmen. Das Portal Kununu.de ist ein Arbeitgeberbewertungsportal. Jobsuchende können sich dort über potenzielle Arbeitgeber informieren. Man sollte das zumindest kennen, weil es stetig an Bedeutung zunimmt.

FACEBOOK

Facebook ist das bekannteste und weltweit größte soziale Netzwerk im Internet. Für die Zwecke der Jobsuche ist bei Facebook Vorsicht geboten. Die meisten Nutzer möchten weniger geschäftliche Dinge über Facebook regeln. Außer das Angebot von Karriereseiten pflegen klassische Unternehmen eher keinen Kontakt über Facebook. Allerdings kann Facebook genutzt werden, um alte Kontakte aus Schule, Studium oder Ausbildung wiederzufinden.

YOUTUBE

Youtube ist das größte Videoportal der Welt. Mittlerweile haben einige Kreative Youtube als Kanal für die Selbstvermarktung bei der Jobsuche genutzt. Gleiches gilt für manche Unternehmen auf Personalsuche.

BLOGS

Ein Blog oder WebLog ist eine Internetseite mit sich ständig aktualisierenden Inhalten. Personen, die ein eigenes „Experten"-Thema haben, können ein eigenes Blog auch zum Reputationsaufbau im Rahmen der Jobsuche nutzen. Blogs eignen sich eher für qualifizierte Fachkräfte und textlich versierte Personen, zum Beispiel aus Medien- und Kommunikationsberufen. Auch für Integrationsunternehmen, Bildungsträger und Akteure in der Beschäftigtenförderung kann sich ein Expertenblog lohnen, um damit potenzielle Unternehmen oder Teilnehmer anzusprechen.

MOBILE

Ein wichtiger Trend ist die stetige Verlagerung der Internetkommunikation auf mobile Endgeräte, meistens Smartphones oder Tablets. Arbeitgeber haben den Trend erkannt und beziehen das in die Strategien der Personalgewinnung mit ein. Auch in der Beschäftigtenförderung sollte dieser Trend mit einbezogen werden, denn die Jobsuchenden bewegen sich zum großen Teil bereits mit diesen Geräten.

DIE KÜR

Google Plus, Flickr, Instagram und weitere Internet-Plattformen sind (noch) eher Nischen für das Thema der Personalgewinnung und Jobsuche, die höchstens für einzelne Zielgruppen interessant sind.

XING ist neben der Pflege des vorhandenen Netzwerkes auch besonders geeignet für den Aufbau eines neuen beruflichen Netzwerkes aus Kontakten 2. Grades. Facebook hingegen – eher privat genutzt – eignet sich eher, um vergangene Kontakte wiederzufinden oder private Kontakte zu pflegen.

Generell ist es heutzutage empfehlenswert, auch als Beschäftigter XING und Co. zu pflegen, damit im Falle eines Jobwechsels bereits ein aktives Netzwerk besteht.

Träger der Beschäftigtenförderung

Zwischen Bewerbern und Personalverantwortlichen stehen dann noch die Mittler. Das sind unter anderem die Arbeitsvermittler und Integrationsberater von Jobcentern, Arbeitsagenturen, Transfergesellschaften und vergleichbaren Einrichtungen. Es sind aber auch die Berater, Coachs und Betreuer bei Bildungseinrichtungen, – ganz gleich ob fest angestellt oder freiberuflich engagiert.

Gerade sie stecken oft im wahrsten Sinne mittendrin. Als Vermittler zwischen Personalverantwortlichen und Bewerbern können sie die Chancen und Möglichkeiten der sozialen Netzwerke im Internet nutzen und vermitteln. Neben dem Wissen darum, was Personalverantwortliche tun, gehört die Medienkompetenz für uns Akteure am Arbeitsmarkt zum Handwerk dazu. Das Wissen um die Bedeutung von XING und Co. bei der Beschäftigungsförderung dient der Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern über soziale Netzwerke wie auch der Schulung von Bewerbern und Jobsuchenden. XING eignet sich ideal zur Ansprache von und Kontaktpflege mit Mitarbeitern und Entscheidern personalsuchender Unternehmen.

Manche Akteure nutzen die sozialen Businessnetzwerke bereits intensiv in der Praxis. Andere scheuen davor zurück oder sind durch organisationsgegebene Rahmenbedingungen an der Nutzung von XING gehindert. Gerade für die zweite Gruppe gibt es deswegen auf Seite 103 eine kleine Checkliste mit Fragen und Tipps zur Selbstanalyse für die Verwendung von XING und Co. in der Praxis.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Heinz W. Warnemann. XING für Einsteiger, 2014
- Richard N. Bolles. Jobs finden in harten Zeiten. 2010
- LVQ. Karriere-Blog: XING nutzen für die Jobsuche. http://www.lvq.de/karriere-blog/tag/xing/
- Karrierebibel.de: Jobsuche mal anders. Tipps für das Offline-Netzwerken. http://karrierebibel.de/jobsuche-mal-anders-tipps-fuer-das-offline-netzwerken-teil-4/

AUTOR

Der Autor ist Geschäftsführer der „LVQ Weiterbildung gGmbH" (http://www.lvq.de). Der Diplom-Pädagoge beschäftigt sich mit Weiterbildung, Personalgewinnung, Arbeitsmarktthemen, Karrierethemen – besonders auch im Zusammenhang mit Social Media. Lars Hahn hält unter anderem Fachvorträge in Jobcentern und Arbeitsagenturen über die Bedeutung des verdeckten Arbeitsmarktes und von sozialen Netzwerken bei Jobsuche und Personalgewinnung.
Er ist zu finden bei XING, Google+, Twitter und schreibt regelmäßig Blogbeiträge, unter anderem unter http://www.lvq.de/karriere-blog/

Lars Hahn
Am Fichtenbusch 25
45149 Essen
Tel.: 0201 231390
E-Mail: info@systematischkaffeetrinken.de

Wege in die Berufsausbildung in Nordrhein-Westfalen 2012

Das neue Berichtsformat der G.I.B. widmet sich den Übergangsprozessen von der Schule in den Beruf. Betrachtet werden die Wege der Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach dem Verlassen der Sekundarstufe I sowie die Erfolge junger Menschen in den beruflichen Schulen. Die Analyse basiert dabei auf den Daten der integrierten Ausbildungsberichterstattung und des kommunalen Bildungsmonitorings und wird nach Kommunen differenziert präsentiert. Mit der integrierten Ausbildungsberichterstattung ist es seit einiger Zeit möglich, trennschärfer die Wege von der Schule in den Beruf nachzuzeichnen. Unterschieden werden die drei großen Zielbereiche: der Berufsabschluss außerhalb des tertiären Sektors, die Ausbildungs- und Berufsvorbereitung (Übergangsbereich) und der Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung.

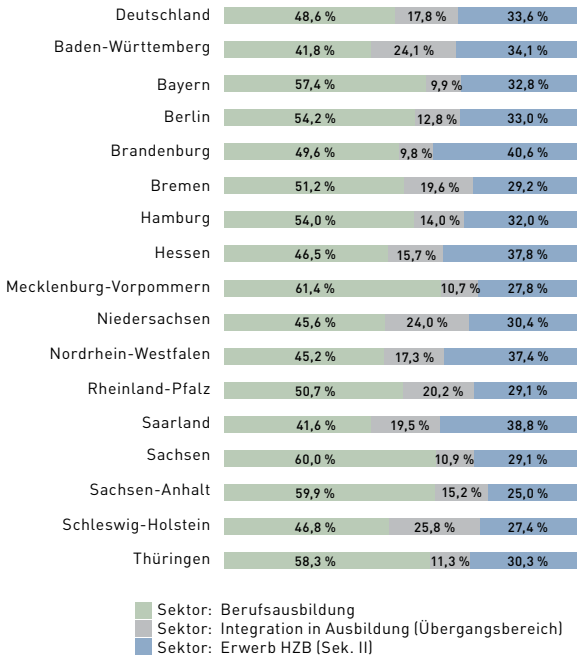
Nordrhein-Westfalen im Bundesvergleich

In Nordrhein-Westfalen sind 2012 mehr als 45 % aller Anfängerinnen und Anfänger im Ausbildungsgeschehen außerhalb des Hochschulstudiums in eine Berufsausbildung eingemündet. Mit rund 70 % stellt die duale Ausbildung hier den größten Teil. Im Vergleich zu den anderen Bundesländern liegt Nordrhein-Westfalen eher im unteren Bereich.

Rund 17 % der Anfängerinnen und Anfänger konnten nicht direkt in eine Ausbildung bzw. in die Vorbereitung auf die Hochschulreife einmünden, sie wechselten in den sogenannten Übergangsbereich mit den berufsvorbereitenden Ausbildungsangeboten. Dieser Anteil entspricht in etwa dem Bundesdurchschnitt.

Der Anteil derjenigen, die nach Verlassen der Sekundarstufe I eine Hochschulzugangsberechtigung anstreben, ist in Nordrhein-Westfalen mit 37,4 % im Vergleich zum Bundesdurchschnitt überdurchschnittlich hoch (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Anteil der Anfänger/-innen im Ausbildungsgeschehen 2012 nach Zielbereichen (Sektoren) und Bundesländern



Quelle: Statistisches Bundesamt, Schnellmeldung Integrierte Ausbildungsberichterstattung, Wiesbaden 2013

Der Vergleich zum Vorjahr zeigt, dass in Nordrhein-Westfalen mit - 8,4 % der Eintritt in den Übergangsbereich im Bundesvergleich leicht überdurchschnittlich gesunken ist. Allerdings gilt dies auch für die Eintritte in die Berufsausbildung. Auch hier ist in Nordrhein-Westfalen mit - 2,2 % ein leicht stärkerer Rückgang als bundesweit (- 1,4 %) zu verzeichnen.

Die Kommunen im Vergleich

Zwischen den Kommunen zeigen sich große Unterschiede. So liegt der Anteil derjenigen, die nach der Sekundarstufe I in eine Berufsausbildung münden zwischen 27 % und rund 65 %. Der Anteil der Eintritte

AUTORIN
Dr. Maria Icking
Tel.: 02041 767-273
E-Mail: m.icking@gib.nrw.de

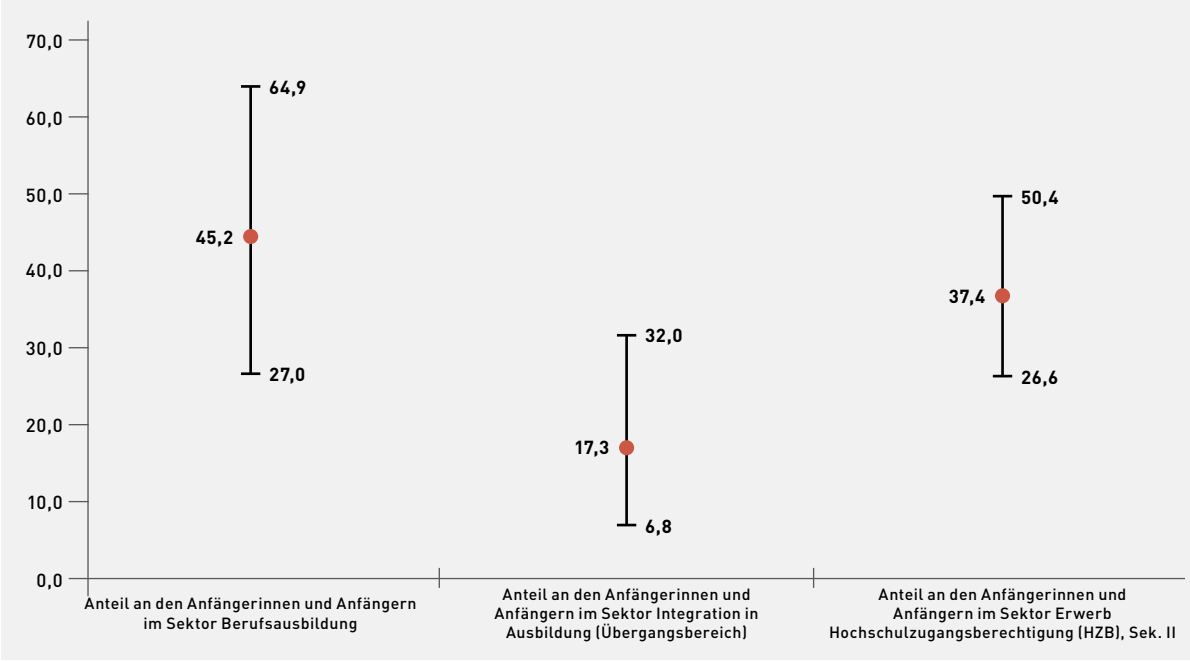
in den Übergangsbereich liegt landesweit bei rund 17 % und variiert je nach Kommune von rund 7 % bis 32 %. In der Tendenz etwas weniger stark streuen die Anteile der Anfängerinnen und Anfänger in dem Bildungsbereich, der zu einer Hochschulzugangsberechtigung führt. Landesweit beträgt der Anteil 37,4 %, es gibt allerdings auch Kommunen mit rund 50 %, d. h., hier wechselt die Hälfte der Absolventen und Absolventinnen der Sekundarstufe I in die Oberstufe der Gymnasien bzw. plant, am Berufskolleg eine Hochschulzugangsberechtigung zu erreichen (vgl. Abb. 2).

Die Daten des kommunalen Bildungsmonitorings zeigen, dass die Wege in die Ausbildung deutlich vom vorher erreichten Schulabschluss abhängen. Während Jugendliche ohne Hauptschulabschluss mit einem Anteil von fast 64 % 2012 in den Übergangsbereich wechselten, waren es bei den Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit mittlerem Bildungsabschluss nur rund 13 %

28 % der Abgängerinnen und Abgänger der Berufskollegs erreichten im Schuljahr 2011/2012 einen allgemeinbildenden Bildungsabschluss. Im Hinblick auf die Art des Abschlusses ist es vor allem die Fachhochschulreife, die die Hälfte aller erreichten allgemeinbildenden Abschlüsse ausmacht. Auch hier zeigen sich große regionale Unterschiede. Sie reichen von 16 % bis zu 56 %, d. h., im letzten Fall sind es mehr als die Hälfte aller Abgängerinnen und Abgänger, die mit einem Schulabschluss das Berufskolleg verlassen.

Der nächste Bericht zum Berichtsjahr 2013 wird im Sommer 2014 erscheinen.

Abb. 2: Verteilung der Anteile der Anfänger/-innen im Ausbildungsgeschehen 2012 in den Kommunen nach Zielbereichen (Sektoren) in Prozent



Quelle: IT NRW, Integrierte Ausbildungsberichterstattung

Modellprojekt „Öffentlich geförderte Beschäftigung“

Seit Januar 2013 fördert das Land NRW Modellprojekte im Rahmen der „Öffentlich geförderten Beschäftigung“ (ögB), seit Jahresbeginn 2014 werden weitere Projekte im Rahmen einer Richtlinie gefördert.

Ziel des Programms ögB ist die Verbesserung der sozialen und beruflichen Teilhabe und die mittelfristige Integration besonders benachteiligter Zielgruppen in den ersten Arbeitsmarkt. Zielgruppen sind „Arbeitslose, die aufgrund von persönlichen Vermittlungshemmnissen auch bei guter Wirtschaftslage und unter Einsatz bisheriger Förderleistungen nicht unmittelbar in ein reguläres sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis integriert werden können und bei denen dennoch mittelfristige Entwicklungspotentiale gesehen werden“ (Fördererlass für Modellprojekte vom 20.07.2012, siehe auch ESF-Förderrichtlinie vom 30.08.2013, zur Programmkonzeption siehe auch Beiträge im G.I.B.-Info 3/2013).

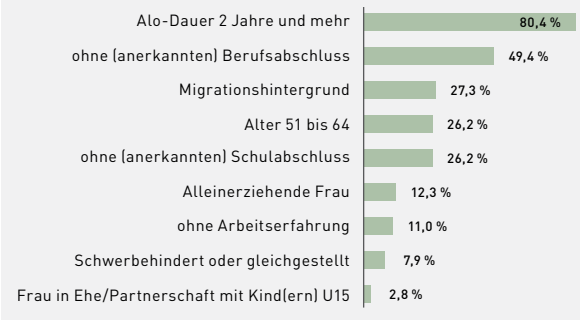
Die G.I.B. hat die fachliche Begleitung und das Monitoring der Projekte übernommen. Für die Erfassung der Monitoringdaten wurde eine Online-Datenbank entwickelt, die aktuelle Auswertungen zum Umsetzungsstand erlaubt. In den Modellprojekten sind derzeit 851 Teilnehmende erfasst (Stand 20.02.2014).[1]

Die nachfolgende Auswertung befasst sich mit der Frage, ob mit der Modellprojektförderung besonders arbeitsmarktferne Personen aus dem SGB II erreicht werden. In der Online-Datenbank der G.I.B. werden hierzu zahlreiche personenbezogene Merkmale erfasst, die zur Beantwortung herangezogen werden können. Ansatzpunkt für die Ermittlung der Arbeitsmarktnähe sind Vermittlungshemmnisse der Teilnehmenden. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass mit der zunehmenden Anzahl der Vermittlungshemmnisse die Arbeitsmarktnähe einer Person weiter sinkt. In Anlehnung an eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)[2] wurden folgende Merkmale aus der Online-Datenbank als Vermittlungshemmnisse definiert:

- Alter 51 bis 64
- Migrationshintergrund
- Ohne Schulabschluss und Sonstiger Schulabschluss
- Ohne Berufsabschluss und Sonstiger Berufsabschluss
- Ohne Arbeitserfahrung
- Anerkannt schwerbehindert oder gleichgestellt
- Arbeitslosigkeit 2 Jahre und mehr
- Frau, alleinerziehend
- Frau in Partnerschaft mit Kind

Die Monitoringdaten zeigen, dass die Vermittlungshemmnisse unterschiedlich stark auftreten (Abb. 1).

Abb. 1: Häufigkeit der Vermittlungshemmnisse unter den Teilnehmenden in ögB (Anteile in %)



Quelle: Online-Datenbank der G.I.B., 20.02.2014 (N = 851)

Das häufigste Vermittlungshemmnis unter den Teilnehmenden in ögB ist mit 80,4 % die Langzeitarbeitslosigkeit, die mit einer Dauer von mindestens 2 Jahren definiert wurde. Eine ergänzende Auswertung ergibt eine durchschnittliche Arbeitslosigkeitsdauer von mehr als sechs Jahren. 49,4 % der Teilnehmenden haben keinen oder keinen anerkannten Berufsabschluss. Erfordernisse der Kinderbetreuung treten vergleichsweise selten als Vermittlungshemmnis in Erscheinung: So sind

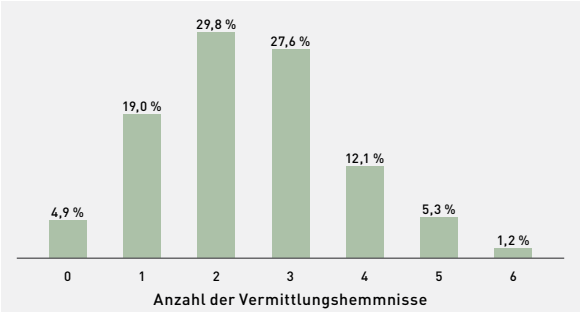
[1] Für das Programm „Öffentlich geförderte Beschäftigung“ im Rahmen der Richtlinienförderung liegen bisher nur wenige Daten vor, da einige Projektförderungen noch nicht begonnen haben.

[2] Achatz/Trappmann 2011, Arbeitsmarktvermittelte Abgänge aus der Grundsicherung. Der Einfluss von personen- und haushaltsgebundenen Arbeitsmarktbarrieren; IAB-Diskussion Paper 2, Nürnberg

alleinerziehende Frauen und Frauen in Paar-Bedarfsgemeinschaften mit Kindern mit 12,3 % bzw. 2,8 % unter den Teilnehmenden vertreten. Auch Schwerbehinderung ist mit 7,9 % ein relativ seltenes Vermittlungshemmnis bei den Teilnehmenden.

Für die Beantwortung der Ausgangsfrage ist – neben der Häufigkeit einzelner Merkmale – von Bedeutung, inwieweit bei Beschäftigten in ögB die zuvor genannten Vermittlungshemmnisse zusammen auftreten. Abbildung 2 zeigt die Prävalenz von multiplen Vermittlungshemmnissen unter den Teilnehmenden. Demnach weisen etwa drei Viertel der Teilnehmenden mindestens zwei Vermittlungshemmnisse auf. Etwa jede fünfte Person hat mindestens vier Vermittlungshemmnisse.

Abb. 2: Verteilung von multiplen Vermittlungshemmnissen (Anteil in %)



Quelle: Online-Datenbank der G.I.B., 20.02.2014 (N = 851)

Die Auswertungen geben Hinweise darauf, dass die Beschäftigten im Modellprojekt ögB schwerwiegende Vermittlungshemmnisse aufweisen und als „besonders arbeitsmarktfern“ gelten können. Dies ergibt sich insbesondere durch die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit von mehr als sechs Jahren. Zudem wird deutlich, dass die meisten Teilnehmenden mehrere Hemmnisse gleichzeitig aufweisen. Hinzu kommt, dass bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen ist, dass die Vermittlungshemmnisse tendenziell unterschätzt werden, weil einige Merkmale, die als Vermittlungshemmnisse betrachtet werden können (etwa Schuldenproblematik, Suchterfahrung, Vorstrafe, äußeres Erscheinungsbild etc.), in der Online-Datenbank nicht erfasst werden.

AUTOR
Dr. Georg Worthmann
Tel.: 02041 767-246
E-Mail: g.worthmann@gib.nrw.de

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, Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop
Verantwortlicher Redakteur: Manfred Keuler
Redaktionskonferenz: Andrea Bosch, Dr. Friedhelm Keuken, Manfred Keuler, Julia Mahler, Christiane Siegel, Benedikt Willautzkat

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Frank Banning (Sozialagentur Mülheim), Gregor Berghausen (IHK zu Köln), Maryse Boucher (City of Toronto), Jürgen und Timo Bröker (Bröker Objekteinrichtungen GmbH & Co. KG), Dr. Hermann Buschmeyer, Dagmar Dahmen (Stadt Köln), Ingo Doerk (REGE Bielefeld), Jürgen Fehren (REGE Bielefeld), Prof. Dr. Jens Förster (Universiteit van Amsterdam), Norbert Fuhrmann (I.Q.Z.), Heike Gnilka (Sozialagentur Mülheim), Lars Hahn (LVQ, Essen), Prof. Dr. Lesleyanne Hawthorne (University of Melbourne), Dr. Maria Icking, Brigitte Kasztan (Ford-Werke GmbH), Thorsten Klute (Staatssekretär Integration/MAIS NRW), Martin Köhler (pe werk, Dortmund), Monsignore Peter Kossen (Bischöflich Münstersches Offizialat), Arnold Kratz, Frank Stefan Krupop, Pascal Lampe (NIRO e. V.), Hans Jürgen Lemmer (Stadt Wuppertal), Dr. Hildegard Logan, Roland Matzdorf (MAIS NRW), Ralf Niebisch (Eduard-Spranger-Berufskolleg), Paul Pantel, Myriam Rawak (Stadt Aachen), Prof. Dr. Claus Reis (Fachhochschule Frankfurt/Main), Brita Russack (Stadt Mülheim a. d. R.), Kai Teckentrup (Teckentrup GmbH & Co. KG), Claudia Thierfelder, Silke Tornede, Prof. Dr. Anna Triandafyllidou (European University Institute, Fiesole), Dr. Georg Worthmann

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

Gestaltung: Andrea Bosch, G.I.B.

Fotos: Arnd Drifte; Joe Kramer; Michel Koczy; Social Media Explained by Coffee – www.MarketplaceMaven.com; Lichtographie; www.photo-case.com; picture alliance/dpa: AP Photo/Rainer Unkel/picturedesk.com/ Christian Hager
Titelfoto: picture alliance/Foodcollection

Druck: Druckerei Schmidt, Lünen | **ZKZ:** K31228 | ISSN 1860 – 9384
Bezugspreis: 7,00 EUR, zzgl. 3 EUR für Porto und Verpackung
Erscheint vierteljährlich | März 2014

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 MAIS.

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