Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen *November 2015*

G.I.B.INFO 4_15

Arbeiten in der Industrie 4.0

Hotspot Chorweiler • Öffentlich geförderte Beschäftigung • Arbeits- und Gesundheitsförderung • Neue Wege NRW • Sprach- und Integrationsmittler • Kommunales Einwanderungsmanagement • Wiedereingliederung junger Strafgefangener • Landesschlichterin Anja Weber • Einfacharbeitsplätze • DEMOGRAFIE A K T I V

G.I.B.INFO 4_15

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

So viel vorab

Wussten Sie, wie ein RFID-Chip in Zukunft Ihren Arbeitsplatz verändern wird? Nein? Ich bisher auch nicht! Trotzdem: „Industrie 4.0“ ist längst kein Spezialthema mehr für Technikfreaks. „Wirtschaft und Arbeit 4.0“ ist ein neuer Fokus auf eine bekannte Diskussion: Wie wollen und werden wir in Zukunft arbeiten? Wie kann Technik im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden?

In dieser Ausgabe des G.I.B.-Infos haben wir nach Antworten gesucht. Wir haben dazu mit einer Reihe ausgewiesener Expertinnen und Experten gesprochen: Mit Wissenschaftsphilosophen, Innovationsforschern, mit Didaktik-Spezialisten und Wirtschaftswissenschaftlern, mit Arbeitnehmern und Arbeitgebern, schließlich mit der Informatikerin Dr. Constanze Kurz, Sprecherin des Chaos Computer Clubs e. V. und zugleich Mitglied der Redaktion von Netzpolitik.org.

Wir haben sie alle gefragt: Wie funktioniert Industrie 4.0? Nehmen uns Roboter und Computer die Arbeit weg? Wie können Mensch und Maschine kooperieren? Braucht Arbeit 4.0 neue Qualifikationen? Kommt es zu einer Spaltung des Arbeitsmarkts? Wie kann eine Technikgestaltung gelingen, die den Menschen zugutekommt? Wie bewerten die Gewerkschaften Arbeit 4.0? Was können und müssen KMU tun?

Wir haben uns auch ganz konkret in einem Unternehmen angeschaut, welche Auswirkungen Industrie 4.0 auf die Produktions- und Arbeitsbedingungen haben kann, und zwar in der Limtronik GmbH, einem Hersteller elektronischer Baugruppen im hessischen Limburg.

Aus der Fülle an Informationen, Gedanken und Anregungen hier vorab eine Aussage von Professor Dr. Klaus Mainzer, weil sie zuversichtlich stimmt: „Industrie 4.0, richtig gestaltet“, ist der Wissenschaftler überzeugt, „eröffnet neue Freiheitsgrade für die Menschen.“

Alles zusammen: eine spannende Reise, eine Erkundungsfahrt in die neue, digitalisierte Arbeitswelt.

Ansonsten wieder ein Strauß an Themen in diesem Heft mit Beispielen von integrierten sozialraumbezogenen Projekten sowie Vorhaben zur nachhaltigen Integration Benachteiligter in den Arbeitsmarkt, gerade auch in Kommunen, die von Zuwanderung besonders betroffen sind.

Zu guter Letzt: Ein Gespräch mit Anja Weber: Mit ihr hat in der langen Geschichte der Landesschlichtung in NRW erstmals eine Frau dieses bereits 1946 eingerichtete Amt angetreten.

Viel Spaß beim Lesen wünscht wieder

02 So viel vorab

SGB II

04 „Geht raus! Zeigt euch!“ Das Jobcenter Köln agiert mit dem „Hotspot Chorweiler“ als Teil des Sozialraums
10 Öffentlich geförderte Beschäftigung und integrierte Handlungskonzepte in kreativen Kommunen
22 Schnittstellenmanagement von Arbeits- und Gesundheitsförderung im SGB II

Zielgruppenintegration

28 Neue Wege der Kooperation – neue Chancen für den Wiedereinstieg. Das Innovationsprojekt „Neue Wege NRW“
32 Mehr als nur Dolmetschen. SprInt – Zugewanderte werden zu professionellen Sprach- und Integrationsmittlern
36 Zuwanderung aus Südosteuropa. Land NRW unterstützt kommunales Einwanderungsmanagement
42 Berufliche Wiedereingliederung junger Strafgefangener. Das Modellprojekt „MACS“ und die Gemeinschaftsinitiative „B5“

Industrie 4.0 – Wie arbeiten wir in der Zukunft?

48 Technikgestaltung bietet Chancen für eine lernförderliche und flexible Arbeitsorganisation
54 Prof. Dr. Klaus Mainzer: „Industrie 4.0, richtig gestaltet, eröffnet neue Freiheitsgrade für die Menschen“
64 Nehmen uns Computer und Roboter die Arbeit weg?
66 Dr. Ernst Andreas Hartmann: „Für die neue Mensch-Maschine-Kooperation haben wir noch keinen passenden Begriff“
74 Holger Regber: „Lernfabriken – didaktisch reduzierte Situationen aus der Praxis“
78 Alles basiert auf Daten. Die Limtronik GmbH, ein Hersteller elektronischer Baugruppen, setzt auf Industrie 4.0
84 Christiane Flüter-Hoffmann: „Viele KMU sind schon komplett durchdigitalisiert“
90 Dr. Hartmut Seifert: „Crowdworking gefährdet die Innovationsfähigkeit der Betriebe“
96 Dr. Constanze Kurz: „Ich sehe Risiken, freue mich aber auf die Zusammenarbeit mit den Dingern“

Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

102 Anja Weber: „NRW ist das Land der Tarifverträge!“
108 Beschäftigungsperspektiven für Geringqualifizierte. Unterschätzte Einfacharbeit
114 „DEMOGRAFIE A K T I V“ beim Automobilindustrie-Zulieferer BLEISTAHL aus Wetter

„Geht raus! Zeigt euch!“

Das Jobcenter Köln agiert mit dem „Hotspot Chorweiler“ als Teil des Sozialraums

Vor gut zwei Jahren startete in Köln ein Experiment. Mit dem Projekt „Hotspot Chorweiler“ versuchte das Jobcenter erstmals, die Zielgruppe der arbeitsuchenden Jugendlichen zwischen 15 und 25 Jahren (U25) mithilfe einer Außenstelle direkt an deren Wohnort zu erreichen. Anfang Juni feierte man das zweijährige Bestehen im Rahmen eines Festes und zog eine erste Bilanz.

Plakat zum zweijährigen Jubiläum des U25 Hotspots Chorweiler

Der Stadtteil Köln-Chorweiler hat nicht den besten Ruf: triste Hochhaussiedlungen, hohe Arbeitslosigkeit, Kriminalität. Genau dort eröffnete das Jobcenter im Juli 2013 am Athener Ring ein Außenbüro für die Zielgruppe U25. Und der Ruf Chorweilers schien sich gleich zu bestätigen: „Wir waren noch keine Stunde in den Räumen, als ein Mitarbeiter die Nummernschilder seines Auto vermisste. Wenig später fuhr ein Wagen mit den geklauten Kennzeichen an einer Tankstelle vor, der Fahrer tankte voll und verschwand, ohne zu bezahlen“, erzählt Olaf Wagner, Geschäftsführer des Jobcenters Köln. Seitdem sei aber nie wieder irgendetwas dergleichen passiert und man erreiche im Hotspot genau die Zielgruppe, die man auch erreichen wolle: Jugendliche aus SGB II-Familien, oft ohne Schulabschluss und scheinbar perspektivlos.

Diese Jugendlichen müssen nun nicht mehr 45 Minuten zum Standort Luxemburger Straße in der Innenstadt von Köln fahren, wenn sie die Hilfe des Jobcenters in Anspruch nehmen wollen – was viele vorher nicht taten. Aber das ist nicht die einzige Neuerung. Die Jobcenter-Anlaufstelle in Chorweiler hat sich ein ganzheitliches Angebot zum Ziel gesetzt. Man berät nicht nur in Arbeitsmarktfragen, sondern ermöglicht den Jugendlichen im Verbund mit vielen Partnern, die eigenen Fähigkeiten kennenzulernen, Selbstvertrauen zu tanken und neue Chancen zu nutzen.

Das Spektrum des Hilfebedarfs ist breit: Es gibt Jugendliche, die nur etwas Unterstützung, Zuspruch und Motivation brauchen, und die, bei denen „alles zusammenkommt“: Obdachlosigkeit, Sucht, Schulden, familiäre und gesundheitliche – oft psychische – Probleme. „Bevor wir in diesen Fällen an berufliche Integrationsmaßnahmen denken können, müssen die Betroffenen erst einmal körperlich und psychisch aufgebaut werden“, erklärt Projektleiterin Elke Rätzke.

Der Unterstützungsaufwand ist dementsprechend unterschiedlich. „Er richtet sich nach dem individuellen Bedarf. Eine Beratung kann fünf Minuten dauern, aber auch drei Stunden. Es gibt Jugendliche, die sich sehr gut selbst organisieren können. Für sie reicht es, ihnen die Förderkette zu erklären, die für sie sinnvoll ist, also eine Struktur vorzugeben“, sagt Hotspot-Mitarbeiterin Thaiana Pötschke. Genauso gebe es aber auch Jugendliche, die damit vollkommen überfordert seien, keine Anträge stellen könnten, erst mal eine Einführung zur Arbeit mit dem Computer bräuchten und bei Behördengängen begleitet werden müssten.

Angepasster Betreuungsschlüssel

Vor allem die Hilfe bei Jugendlichen mit multiplen Problemlagen erfordert viel Zeit. Und die wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hotspot auch eingeräumt. Drei Integrationsfachkräfte kümmern sich um rund je 40 Jugendliche. Das ist ein vergleichsweise sehr niedriger Betreuungsschlüssel. Aber anders könne man die Probleme nicht identifizieren und auch nicht lösen, sagt Elke Rätzke. Nur wenn genügend Zeit zur Verfügung stehe, sei es möglich, Vertrauen aufzubauen und herauszufinden, wie der einzelne Jugendliche „tickt“, auf Problemlagen direkt zu reagieren und eventuell kurzfristig eine Fallkonferenz zu organisieren, zum Beispiel mit dem Ü25-Bereich des Jobcenters oder der Bewährungshilfe. „Die Jugendlichen müssen dabei offenbaren, welche Ansprechpartner sie außer dem Jobcenter haben. Und das ist für sie oft nicht so einfach, weil sie damit preisgeben, wo es in ihrem Leben nicht gut läuft. Damit der Jugendliche einem solchen Vorgehen zustimmt, ist ganz wichtig, dass man zuvor Vertrauen aufgebaut hat“, sagt Thaiana Pötschke. Das sei im normalen, relativ starren Jobcenter-Ablauf schon aufgrund der hohen Fallzahlen kaum möglich. Oft wird auch die Familie des Jugendlichen in die Beratung einbezogen. Nicht selten kennen die Mitarbeiter/-innen mittlerweile ganze Familien und die Vita ihrer einzelnen Mitglieder.

Natürlich kann der Hotspot nicht alle Hilfen selbst leisten, schließlich handelt es sich nach wie vor um das Jobcenter und dessen Expertise liegt in der Vermittlung in Arbeit und Ausbildung, in der Akquise von Arbeitgebern, im Bereich Bewerbungstraining. Deshalb arbeitet der Hotspot mit zahlreichen sozialen Trägern und Behörden zusammen. Rund 100 sind es insgesamt. „Wir sehen uns als Netzwerker, die die verschiedenen Angebote für junge Menschen sinnvoll verbinden“, sagt Elke Rätzke.

Der Aufbau von Kontakten zu den verschiedenen sozial engagierten Akteuren im Sozialraum Chorweiler stand denn auch zunächst im Fokus der Arbeit, als der Hotspot vor zwei Jahren seine Arbeit aufnahm. „Wir haben über den Sozial-

raum-Koordinator der Stadt Kontakte zu den verschiedenen Trägern und bereits existierenden Arbeitskreisen im Stadtteil aufgebaut“, sagt Thaiana Pötschke. Wichtige Partner sind zum Beispiel die Träger von sozialen Einrichtungen, Vereine, Schulen, Jugendzentren, die Bewährungshilfe. Wichtig war dabei, dass auf der Ebene der Praktiker miteinander geredet wurde. In Einzelgesprächen stellte sich der Hotspot bei den Akteuren vor und erklärte seine Zielsetzung. Gleichzeitig fragten die Hotspot-Mitarbeiter/-innen nach dem Bedarf und den Wünschen der in dem Sozialraum bereits erfahrenen Akteure. Das Ganze wurde mithilfe eines für diesen Zweck entwickelten Fragebogens erfasst und festgehalten. Die Botschaft des Hotspots Chorweiler dabei war klar: „Wir sind hier, um für die Jugendlichen etwas zu verändern, aber wir brauchen eure Hilfe.“

So gelang es sehr schnell in die eigentliche Beratungsarbeit einzusteigen, zum Beispiel, indem die Mitarbeiter/-innen ihre Beratung in bereits bestehenden Gruppen von Jugendlichen in Einrichtungen von Trägern anboten. „Wir haben also nicht in den Hotspot eingeladen und Werbung gemacht. Das Motto hieß: Geht raus! Zeigt euch!“, sagt Olaf Wagner.

Die erste Phase der Arbeit dauerte rund drei Monate. Erst dann rückten die Jugendlichen in den Fokus der Arbeit. Damit man diese konkrete Arbeit evaluieren konnte, verschickte das Hotspot-Feedback-Bögen an die Träger. „Es ging darum zu ermitteln, ob wir auf der richtigen Wellenlänge arbeiten, und auch festzustellen, in welche Richtung man weiterarbeiten und was man eventuell auch besser sein lassen sollte“, erläutert Elke Rätzke. Dadurch habe man auch mögliche Konkurrenz-Situationen bei den Angeboten vermeiden können.

Der Hotspot sieht sich heute als Verbindungsglied zwischen den Funktionen des Leistungsträgers und den zahlreichen Hilfen, die die Jugendlichen im Sozialraum nutzen können. Dabei übernimmt der Hotspot die Funktion des Koordinators, der den Jugendlichen als erste Anlaufstelle dient und sie zu den verschiedenen weiteren Angeboten in einer sinnvollen Reihenfolge weiterleitet.

Die Mitarbeiter/-innen des Hotspots besuchen auch Schulen, um dort zu beraten. Im Gegenzug besuchen Schulklassen die Beratungsstelle am Athener Ring. Mittlerweile müssen Schulen und andere Interessenten sich etwas gedulden, wenn sie einen Termin mit dem Hotspot machen wollen. Man ist „komplett ausgebucht“, sagt Olaf Wagner. „Das ist das Größte, was passieren konnte.“

Natürlich gibt es im Hotspot auch eigene Angebote für Jugendliche. So wird etwa der TalentKompass NRW angewandt, ein Instrument für einen persönlichen und beruflichen Klärungs- und Entwicklungsprozess, – ein anspruchsvolles Verfahren, das man in der üblichen Beratungssituation im Jobcenter und bei der hohen Kundenzahl im Fallmanagement bisher nicht anwenden konnte.

Gut angenommen werden im Hotspot Chorweiler auch Gruppenveranstaltungen, zum Beispiel solche, bei denen Vorstellungsgespräche simuliert werden. Der Hotspot-Mitarbeiter nimmt dabei die Rolle des Coachs ein. Außerdem werden die Angebote von Trägern in das Hotspot-Portfolio eingebaut. Zum Beispiel arbeitet man mit der Schuldnerberatung zusammen, die auch präventiv tätig ist, den Jugendlichen also beibringt, wie man es gar nicht erst zu Schulden kommen lässt.

Auch Kontakte zu örtlichen Arbeitgebern haben die Hotspot-Mitarbeiter/-innen mittlerweile aufgebaut. So ist der Hotspot im Arbeitskreis „Wege in die Arbeitswelt“ vertreten, wo sich lokale Arbeitgeber finden, die bevorzugt Jugendlichen aus der Nähe ihres Betriebes eine Chance geben möchten. Man ist dabei, ein eigenes Portal aufzubauen, durch das der Hotspot mit diesen Arbeitgebern direkt Kontakt aufnehmen kann. „Unsere Erfahrung ist, dass engagierte Arbeitgeber oft auch überstrapaziert werden, weil viele Stellen den Kontakt mit ihnen suchen“, sagt Thaiana Pötschke. Das soll mithilfe des Portals besser koordiniert werden. Werksführungen könnten dann zum Beispiel so organisiert werden, dass der Hotspot oder ein Träger im Chorweiler Netzwerk diese plant, Plätze aber auch für andere Netzwerk-Partner offenstehen.

Weitere Besonderheit des Hotspot: Nicht nur Jugendliche, die SGB II-Leistungen beziehen, können sich beraten lassen. Einmal in der Woche gibt es eine offene Sprechstunde, in der auch Familienangehörige oder Freunde die Beratung in Anspruch nehmen können. „Es kommen zum Beispiel Jugendliche im Tandem. Einer lebt in einer SGB II-Familie, der andere nicht. Es haben aber beide

Rockband-Workshop zum zweijährigen Jubiläum

die gleiche Problemlage. Da ist die Beratung dann wirkliche Prävention“, verdeutlicht Olaf Wagner. „Sie erreichen jemanden, der wahrscheinlich in ein, zwei Jahren auf unsere Leistungen angewiesen wäre.“ Mit dem freien Zugang werde die psychologische Hürde verringert, sich an das Jobcenter zu wenden. Der Hotspot werde, auch durch seine äußerliche Aufmachung, nicht als Jobcenter, sondern in erster Linie als Beratungsstelle wahrgenommen.

Jobcenter der Zukunft?

Sieht so das Jobcenter der Zukunft aus? „Der Hotspot Chorweiler weist drei Elemente auf, die für mich ein Stück Zukunft darstellen“, sagt Olaf Wagner. „Das Erste ist die sehr enge und kreative Vernetzung der handelnden Personen, inklusive der Partner, Initiativen usw. vor Ort.“ Das Jobcenter sei also nicht als Navigator in den Stadtteil gekommen und gebe vor, wo der Weg hinzuführen habe. Es gehe darum, Teil des Sozialraums zu sein und sich gegenseitig zu helfen, pragmatisch und lebensnah. Olaf Wagner nennt als Beispiel die Zusammenarbeit mit den Zentren, in die öfter Jugendliche als Helfer bei Veranstaltungen vermittelt werden. Oder auch die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, mit dem man unter Berücksichtigung des Datenschutzes gemeinsam über bestimmte Fälle berät, wenn der Jugendliche das zulässt. Sozialraumorientierung heißt für Olaf Wag-

(v. li.) Projektleiterin Elke Rätzke, Hotspot-Team: Mona Wendel, Fabian Martin und Thaiana Pötschke

ner auch, dass die Mitarbeiter/-innen zwar nicht Sozialarbeit machen sollen, wie etwa die Familienhilfe, die in Chorweiler auch aktiv ist, aber sie sollen etwas von der Haltung eines Sozialarbeiters mitbringen und sich nicht nur als Vertreter einer ordnungspolitischen Institution verstehen.

„Zukunft bedeutet für mich aber auch, Demut vor der Problemlage und Akzeptanz der eigenen Grenzen. Man muss akzeptieren, dass es Jugendliche gibt, die nicht zu uns in die Zentrale in der Luxemburger Straße kommen. Ich kann dann mit erhobenem Zeigefinger sanktionieren, ich kann aber auch die Position einnehmen: Es ist mein Job, diese Jugendlichen trotzdem zu erreichen, also muss ich dahin, wo die Jugendlichen sind, sonst finanzieren wir die Problemlagen bis an das Lebensende der Betroffenen weiter."

Der Erfolg gibt Olaf Wagner recht. Es scheint, als habe man mit der Anlaufstelle in Chorweiler tatsächlich eine große Hürde für viele Jugendliche abgebaut. Von 121 jungen Menschen, die nicht zur Beratung in die Kölner Jobcenter-Zentrale kamen, haben mittlerweile (Stand Juni 2015) 37 mit der Unterstützung durch das neue Jobcenter-Konzept eine Anstellung gefunden oder holen einen Schulabschluss nach, 35 konnten sozial stabilisiert werden und haben jetzt eine Basis, von der aus man an berufliche Integration denken kann. Das bedeutet, dass man mit dem neuen Konzept insgesamt 60 Prozent der ehemaligen „Verweigerer" erreicht hat.

Als drittes Element der Jobcenter-Arbeit der Zukunft nennt Olaf Wagner kreative Beratungsansätze. „Raus aus diesem Eins-zu-eins, dem Jobcenter-Büro als Trutzburg, von der aus die Kunden mit dem Wissen des Arbeitsmarktexperten gesegnet werden." Als Beispiel für einen Ansatz, in dem Jugendliche ihre Berufsziele selbst erarbeiten und sich mit hohem Engagement um Ausbildung oder Arbeit kümmern, nennt er den gruppendynamischen Work-First-Ansatz, der seit einigen Jahren in Köln unter dem Titel „befit4job" erfolgreich angewendet wird.

Zahlen sind nie kreativ

Fruchtbaren Boden konnten diese Ideen im Kölner Jobcenter vor allem deshalb finden, weil man sehr projektorientiert denke und, so Olaf Wagner, nicht so sehr an die alles entscheidende Kraft von zahlenmäßigen Vorgaben glaube. „Ich steuere das Haus erfolgreich über Benchmarks, Ziele und mit der Unterstützung eines breiten Controllings, aber ich glaube nicht daran, dass im sozialen Bereich, anders als vielleicht in der Produktion, Zahlen die Arbeit des Hauses viel besser machen. Sie sind der Handlauf an der Treppe, nicht die Treppe selber. Die Köpfe der Menschen machen die Arbeit besser. Zahlen können helfen, sind aber nie kreativ." Deshalb habe es von Anfang an für den Hotspot keine engen Vorgaben gegeben. Dabei lägen die Beratungszahlen mittlerweile weit über dem, was man normalerweise vorgebe. „Es hat sich eine unglaubliche Dynamik und Kraft entwickelt", stellt Olaf Wagner fest, „weil die Mitarbeiter mit ihren Köpfen und auch mit dem Herzen dabei sind und es selber wollen."

Die Hotspot-Mitarbeiter/-innen rekrutieren sich aus dem U25-Bereich des Jobcenters. Größtenteils sind das jüngere Menschen. Die Auswahl fand über ein internes Interessenbekundungsverfahren statt. Voraussetzung war das Einverständnis zur Verlagerung des Arbeits-

platzes nach Chorweiler und der Wille, das Projekt mitzuentwickeln. Das Interesse war groß. Mithilfe eines Auswahlverfahrens wurde das endgültige Team zusammengestellt. Das Dreier-Team arbeitet eng zusammen, tauscht sich permanent aus und vertritt sich auch, wenn aufgrund von dringenden Hilfen Termine nicht wahrgenommen werden können.

Und man trifft den Ton der Jugendlichen. Vieles wird mit ihnen zum Beispiel unkompliziert telefonisch geregelt. So verschickt Thaiana Pötschke oft keine Einladung mehr, wenn ein Jugendlicher kurzfristig in eine Maßnahme vermittelt werden kann. Sie ruft ihn an, er kommt vorbei, bringt die notwendigen Unterlagen mit usw. und kann unter Umständen schon am nächsten Tag mit der Maßnahme beginnen. Erscheint ein Jugendlicher nicht wie abgesprochen bei einem Bewerbertag in einem Unternehmen, hakt der Hotspot-Mitarbeiter sofort nach und setzt alle Hebel in Bewegung, damit er die Chance doch noch wahrnimmt.

Das neue Konzept zahlt sich auch zahlenmäßig aus. „Seit Projektstart konnten wir von 454 Kundinnen und Kunden bereits 46 Prozent erfolgreich beruflich oder schulisch integrieren“, bilanzierte Projektleiterin Elke Rätzke im Rahmen der Feier im Juni. Neben den sogenannten schwer erreichbaren Jugendlichen zählen dazu auch Alleinerziehende und Jugendliche ohne Schulabschluss.

Da verwunderte es nicht, dass der Jobcenter-Chef den Hotspot-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frohe Kunde überbringen konnte: „Ich freue mich, dass der Hotspot den Projekt-Status verlassen hat und eine Dauereinrichtung sein wird“, sagte Olaf Wagner im Rahmen der Jubiläumsfeier.

Und der Hotspot-Ansatz wird demnächst auch in anderen Brennpunkten in Köln für eine verbesserte Integration von Jugendlichen in Arbeit sorgen. Sieben Standorte hat das Jobcenter im Kölner Stadtgebiet. Der Auftrag für diese Standorte lautet, eine Form von Bewerber-Center zu entwickeln, ähnlich dem Hotspot Chorweiler, entweder im Standort selbst oder – wenn es gute Angebote gibt – auch außerhalb. Ziel ist, einen Work-First-Ansatz auch für Erwachsene in allen Kölner Regionen vorzuhalten. „Meine Vorstellung ist, dass das Jobcenter Köln ein wirklich offenes Haus wird, eine Anlaufstelle, zu der die Menschen nicht nur eingeladen werden, sondern in die sie auch freiwillig gehen, um ihre Bewerbungen checken zu lassen, mit dem Berater auch ohne Termin zu reden oder sich einfach nur auszutauschen“, sagt Olaf Wagner. „Das Jobcenter soll den Namen auch wirklich verdienen.“ Damit rennt der Jobcenter-Geschäftsführer offene Türen ein. „Die Träger in unserem Netzwerk haben uns schon oft gefragt, wann es auch Hotspots in Mechernich und Porz geben wird“, berichtet Thaiana Pötschke.

Das besondere Highlight auf der Jubiläumsfeier des Hotspots im Juni war ein „Rockband-Workshop“. Professionelle Musiker übten mit Jugendlichen, aber auch mit Jobcenter-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern der Einrichtungen, mit denen der Hotspot kooperiert, eine Rocknummer ein: „I gotta Feeling“ von den Black Eyes Peas. Die vielköpfige Band schaffte es nach kurzer Probezeit, das Stück vor den Gästen der Veranstaltung aufzuführen. Das klang gar nicht schlecht und hatte für Projektleiterin Elke Rätzke Symbol-Charakter. Es zeige, dass sich, wenn alle gemeinsam an einem Strang ziehen und miteinander arbeiten, etwas richtig Gutes daraus ergeben könne. – In diesem Sinne will der U25 Hotspot Chorweiler weiterarbeiten.

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

KONTAKT
U25 Hotspot Chorweiler
Athener Ring 3 c
50765 Köln
Tel.: 0221 126145-13/-06/-05
Jobcenter-Koeln.U25-HotspotChorweiler@jobcenter-ge.de

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

Gegen Langzeitarbeitslosigkeit, Armut und Ausgrenzung

Öffentlich geförderte Beschäftigung und integrierte Handlungskonzepte in kreativen Kommunen

Trotz insgesamt guter Arbeitsmarktlage haben sich die Beschäftigungschancen Langzeitarbeitsloser im SGB II-Bezug nicht verbessert. Das hat die Diskussion um die Ausgestaltung öffentlich geförderter Beschäftigung sowie grundsätzlich um die Schaffung eines sozialen Arbeitsmarkts belebt. Das MAIS NRW reagierte bereits 2012 mit den „Modellprojekten öffentlich geförderter Beschäftigung" auf diese Situation. Parallel dazu gewinnen sozialräumliche Handlungsansätze als Strategie zur Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung an Gewicht, darunter aktuell der fondsübergreifende Aufruf „Starke Quartiere – starke Menschen" der Landesregierung NRW. Viele Kommunen arbeiten intensiv und kreativ daran, Armut und Ausgrenzung vor allem in besonders gefährdeten Stadtteilen zu verhindern und Langzeitarbeitslosigkeit zu bekämpfen. Das zeigen die Beispiele aus Dortmund und Moers. Welche positiven Folgen bei der Integration von Langzeitarbeitslosen und bei der Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung integriertes, sozialraumorientiertes Denken und Handeln auch innerhalb einer kommunalen Institution haben kann, zeigt die „Sozialagentur", das Jobcenter von Mülheim an der Ruhr.

Die Lage auf dem Arbeitsmarkt könnte besser kaum sein, die Zahl der Erwerbstätigen liegt auf Rekordniveau. Doch eine Personengruppe profitiert kaum vom insgesamt positiven Trend: die Langzeitarbeitslosen. Laut einer vom Deutschen Gewerkschaftsbund vorgelegten Studie haben sich die Beschäftigungschancen für Langzeitarbeitslose im SGB II-Bezug in den vergangenen Jahren sogar verschlechtert. Nicht einmal jeder fünfte von ihnen hat in diesem Zeitraum eine neue Stelle gefunden. „Wer hierzulande arbeitslos ist", lautet das resignativ klingende Fazit der Studie, „bleibt es oft für lange Zeit."

Das treibt erneut die Diskussion um die Ausgestaltung öffentlich geförderter Beschäftigung und die Schaffung eines sozialen Arbeitsmarkts an. Parallel dazu rücken sozialräumliche Handlungsansätze als Strategie zur Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung in den Fokus.

Öffentlich geförderte Beschäftigung: Bundes- und Landesprogramme

Relevant im Förderkanon öffentlich geförderter Beschäftigung ist – neben der Förderung von Arbeitsverhältnissen (FAV) nach § 16 e, den Arbeitsgelegenheiten nach § 16 d sowie den kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16 a des SGB II – zunächst das im vergangenen Jahr vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) verabschiedete „ESF-Bundesprogramm zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt". Hier sollen spezielle Betriebsakquisiteure in den Jobcentern Arbeitgeber für die und bei der Einstellung von Per-

Im Rahmen des ÖgB-Vorhabens „Aktiv statt passiv!" hat die gemeinnützige GrünBau gGmbH in der Dortmunder Nordstadt aus einer Problemimmobilie wieder ein solides Wohnhaus gemacht. Die Instandsetzung organisierte der Träger gemeinsam mit Fachfirmen aus dem Stadtteil und zwölf Beschäftigten, die zuvor langjährig arbeitslos waren.

sonen der Zielgruppe gewinnen und beraten. Während die Unternehmen für die individuelle Minderleistung der von ihnen eingestellten Personen einen finanziellen Ausgleich erhalten, profitieren die neuen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach der Beschäftigungsaufnahme von einem eigens auf sie abgestimmten intensiven Coaching.

Ergänzend dazu hat das BMAS das Programm „Chancen eröffnen – soziale Teilhabe sichern" aufgelegt. Die Offerte konzentriert sich auf die Förderung Arbeitslosengeld-II-Beziehender, die aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen besonderer Förderung bedürfen, sowie auf Bedarfsgemeinschaften mit Kindern.

So erfreulich beide Programme sind, – in den Augen von Stefan Kulozik, Gruppenleiter in der Abteilung „Arbeit und Qualifizierung" des MAIS NRW, sind sie „eher ein Tropfen auf den heißen Stein." Zwar werden sie nach seiner Ansicht „eine gewisse Wirkung" erzielen, aber für „langfristige, nachhaltige Erfolge" seien Finanzausstattung und Zeitdauer der Programme viel zu gering. Speziell Nordrhein-Westfalen fordert deshalb nach Angaben des Arbeitsmarktexperten „die Umsetzung eines Passiv-Aktiv-Transfers zur Finanzierung von Projekten, in denen die Beschäftigung im Vordergrund steht."

Schon seit 2013 fördert die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen zusammen mit den Jobcentern Projekte im Bereich „Öffentlich geförderte Beschäftigung". Mit der Schaffung sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze, verbunden mit Coaching und arbeitsmarktnaher Qualifizierung inklusive weiterer Unterstützungs-/Eigenleistungen von Trägern und Kommunen, soll die berufliche Integration von Menschen mit mehreren Vermittlungshemmnissen gelingen. Tatsächlich wurden bislang in über 80 bewilligten Projekten fast 1.800 Arbeitsplätze in gemeinnützigen und öffentlichen Betrieben für Menschen geschaffen, von denen viele zuvor länger als fünf Jahre arbeitslos waren.

Mehr als zwei Drittel der befragten Teilnehmenden berichten von einem gesteigerten Selbstwertgefühl nach Abschluss der Maßnahme. „Das sagt noch nichts über ihre konkreten Arbeitsmarktchancen aus", weiß Stefan Kulozik, „aber viel über ihre persönliche Situation und ihr verbessertes Allgemeinbefinden, und das ist eine wichtige Voraussetzung, um sich weiteren Projekten wie Qualifizierung, Bildung oder einem echten Bewerbungsverfahren zu stellen." Dazu kommt: „Auch die echten Integrationserfolge können sich nach ersten Zwischenauswertungen sehen lassen!"

Bei öffentlich geförderter Beschäftigung unterscheidet der MAIS-Gruppenleiter zwischen Konzepten, die direkt auf den ersten Arbeitsmarkt zielen, und Projekten, bei denen die Beschäftigung an sich im Vordergrund steht. Stefan Kulozik: „Wir wissen, dass viele Langzeitarbeitslose auf absehbare Zeit nicht integriert werden können, aber wir wollen ihnen trotzdem ermöglichen zu arbeiten, damit sie die damit verbundene Wertschätzung bekommen und zugleich ihr Selbstwertgefühl steigern."

An einen abgeschotteten Arbeitsmarkt denkt er dabei aber keineswegs: „Das wäre ein exklusiver, schlimmstenfalls sogar stigmatisierender Arbeitsmarkt. Nein, auch soziale öffentlich geförderte Beschäftigung muss offen sein für die Weiterentwicklung der Menschen hin zum ersten Arbeitsmarkt. Die Durchlässigkeit muss immer gewährleistet sein."

Organisieren lässt sich ein solcher Arbeitsmarkt, „indem man auf die individuellen Bedarfe der Menschen und ihre Stärken schaut, um anschließend mit Coaching, sozialpädagogischer Begleitung, gesundheitsfördernden Maßnahmen oder Qualifizierungsangeboten die Stärken der Menschen weiterzuentwickeln und langfristige, nachhaltige Erfolge zu erzielen. In diese Richtung muss die Entwicklung öffentlich geförderter Beschäftigung gehen."

Integrierte, sozialraumorientierte Handlungsansätze

Ergänzend zur öffentlich geförderten Beschäftigung spielen bei der Bekämpfung von Armut, Ausgrenzung und Langzeitarbeitslosigkeit integrierte, sozialraumorientierte Handlungsansätze eine wichtige Rolle. Dazu zählt neben den Bundesprogrammen wie „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier" (BIWAQ) und „Jugend stärken im Quartier" (JUSTiQ) vor allem das Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt". Das Programm zielt auf die Stabilisierung und Aufwertung städtebaulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligter und strukturschwacher Stadt- und Ortsteile sowie auf verbesserte Chancen der dort Lebenden auf Teilhabe und Integration.

Inhaltlich ähnlich ausgerichtet ist der sozialraumorientierte Projektaufruf „Starke Quartiere – starke Menschen" der Landesregierung NRW, eins der operativen Resultate der Landesstrategie gegen Armut und Ausgrenzung.

Bereits 2013 hatten die Regierungsparteien des Landes NRW in ihrer Koalitionsvereinbarung ihr Bestreben zum Ausdruck gebracht, „Stadtteile und Ortsteile aufzuwerten, in denen sich ökonomische, soziale, demografische, städtebauliche und ökologische Probleme konzentrieren“, und in der neuen Förderperiode der Interventions- und Strukturfonds einen „deutlichen Schwerpunkt“ auf das Thema „Prävention“ zu setzen. Gefördert werden soll, ist in der Vereinbarung zu lesen, „die Aufwertung der Quartiere und Ortsteile durch arbeits-, sozial-, kinder- und familienpolitische sowie integrationspolitische, wirtschaftliche, infrastrukturelle und städtebauliche Maßnahmen.“ Neben der „Verbesserung der Teilhabe am Bildungs-, Gesundheits- und Beschäftigungssystem“ und der „ökologischen Revitalisierung und Klimaanpassung“ sollen Kommunen gefördert werden, die „kommunale Präventionsketten“ aufbauen und diese in „integrierten Handlungskonzepten der Stadtentwicklung und ländlicher Entwicklungskonzepte“ verankern.

Genau das geschieht jetzt mit dem Aufruf „Starke Quartiere – starke Menschen“ und seiner Bündelung von Förderzugängen wie EFRE, ELER und ESF. Der Aufruf zielt auf „strukturell benachteiligte“ Ortsteile. „Strukturell benachteiligt“ können Straßen, Siedlungen oder ganze Stadtviertel sein, nicht nur in Großstädten, wo sich die Probleme aufgrund ihrer Dimension und Konzentration oft überdeutlich manifestieren, sondern, so Stefan Kulozik, „auch in versteckten Sozialräumen von Kleinstädten und ländlichen Regionen, wo beim ersten Hinsehen alles in Ordnung zu sein scheint.“

Mit dem Aufruf sowie mit dem Kabinettsbeschluss von 2013 zum integrierten Rahmenkonzept „Präventive Quartiersentwicklung in der Sozialen Stadt“ zeichnet sich eine Renaissance integrierter Handlungskonzepte, also der Verzahnung von Beschäftigungsförderung mit sozialraumorientierten Maßnahmen ab, die sich in der Vergangenheit etwa bei dem vom Land NRW geförderten Handlungskonzept „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ als sehr erfolgreich erwiesen haben. Das Projekt in Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke Nord ist hier nur eins von vielen herausragenden Positiv-Beispielen.

Den großen Vorteil quartiersbezogener Ansätze wie mit dem jetzigen Aufruf sieht Stefan Kulozik darin, „dass sie erlauben, Fördermittel der EU und des Landes NRW mit Fördermitteln des Bundes wie BiWAQ und JuStiQ sowie Regelprogrammen der Arbeitsverwaltung zu bündeln und so im Rahmen einer integrierten Sozialplanung Synergien zu erzeugen. Gerade bei knapper werdenden öffentlichen Mitteln ist es unverzichtbar, Synergien zu erarbeiten und die Gelder auf strukturell benachteiligte Ortsteile zu fokussieren, sie also dorthin zu bringen, wo sie dringend erforderlich sind.“

Wie engagiert und kreativ manche Kommunen und Jobcenter in Nordrhein-Westfalen bereits heute bestehende Förderangebote des Bundes und des Landes bündeln, mit eigenen Mitteln und Möglichkeiten ergänzen und so Synergien erzeugen und welche Chancen die neuen Fördermöglichkeiten zur Weiterentwicklung bestehender Ansätze bieten, das zeigen die sozialraumorientierten Ansätze der Beschäftigungsförderung in Dortmund, Moers und Mülheim an der Ruhr.

Dortmund: „Passiv-Aktiv-Transfer statt Investitionen in destruktive Arbeitslosigkeit“

Kaum eine andere Stadt hat den Strukturwandel so gut gemeistert wie Dortmund. Doch mit einer Arbeitslosenquote von 12,1 Prozent (Oktober 2015) steht die Stadt in Deutschland zurzeit auf Platz 8, nur Herne, Duisburg und Gelsenkirchen im Ruhrgebiet und einige andere Regionen in Deutschland wie die Uckermark liegen noch darüber.

Hinzu kommt: Die Zahl der Bedarfsgemeinschaften steigt rapide, innerhalb eines Jahres um ungefähr 1.000. Die damit steigenden Kosten für Unterkunft belasten den kommunalen Haushalt enorm. Im Mai 2015, heißt es im „Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm 2016“ des Jobcenters Dortmund, bezogen 44.904 Bedarfsgemeinschaften Leistungen nach dem SGB II, „ein Rückgang ist auch 2016 nicht zu erwarten, da mit der Erhöhung der Regelleistung zum 01.01.2016 weitere Menschen einen Anspruch nach Leistungen des SGB II haben werden.“

Auf die Herausforderungen hat die Kommune früh reagiert. Schon 2005 erstellte die Stadt Dortmund einen „Sozialstrukturatlas“, in dem sie auf Basis statistischer Kennzahlen wie etwa der Arbeitslosenquote, der Zahl von SGB II-Empfangenen, aber auch der Übergangsquote zum Gymnasium, der Leerstandsquote von Wohnungen und diverser Armutsfaktoren Sozialräume benannte, „denen es schlechter geht als anderen.“ Exakt 13 strukturell benachteiligte Sozialräume ließen sich so identifizieren.

Zugleich formulierten die Verantwortlichen eine Idealvorstellung von Gleich-

heit im Stadtgebiet, quasi ein sozialplanerisches Grundgesetz: „Alle im Sozialraum lebenden Menschen“, heißt es da, „haben die Möglichkeit zur gleichberechtigten und selbstverständlichen Teilhabe in allen gesellschaftlichen Bereichen. Dazu gehören: Arbeit, Beschäftigung und Bildung, Prävention, Rehabilitation, Gesundheit und Pflege, Familie und Partnerschaft, Bauen, Wohnen und Mobilität, Kultur und Freizeit, gesellschaftliche und politische Teilhabe sowie Persönlichkeitsrechte.“

Eine so ausgestaltete, viele Facetten individuellen und sozialen Lebens umfassende Sozialpolitik, waren sich die kommunalen Akteure einig, kann nur gelingen mit einem soliden Berichtswesen, breiter Partizipation, klarer Positionierung und Zielformulierung, mit Innovationen und gut abgestimmten Konzepten, mit der Benennung von Verantwortungen und – vor allem – einem „kleinräumigen Hinsehen.“

Meilensteine für die geplante Entwicklung setzt die „Allianz für Dortmund“, bestehend aus dem Oberbürgermeister der Stadt sowie den Geschäftsführern von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden. Eine der von ihnen festgelegten Maßgaben ist die „Senkung der Arbeitslosenquote auf unter 10 Prozent.“

Nicht minder wichtig im Akteursgefüge ist der „Dortmunder Konsens“. Gemeint ist damit die Zusammenarbeit aller Akteure am Dortmunder Arbeitsmarkt. Praxisrelevant aber ist vor allem ein ständiger Arbeitskreis, alternierend geleitet von Sozialamt und Wirtschaftsförderung der Stadt. Hier wird die „Kommunale Arbeitsmarktstrategie“ bestimmt. Vertreten sind in dem Kreis neben den moderierenden Institutionen die Geschäftsführung von Arbeitsagentur und Jobcenter, Schul- und Jugendamt, die Volkshochschule sowie die im Sozialamt angesiedelte Fachstelle für Beschäftigungsförderung. Zukünftig eingebunden werden soll das Wohnungsamt mit seiner Abteilung „Stadterneuerung“, weil sich hier immer wieder Schnittstellen zum Thema Arbeitsmarkt ergeben.

Das präventiv ausgerichtete Themenspektrum schließt die Früh- und Grundbildung ebenso ein wie den Übergang von der Schule in den Beruf, die Qualifizierung von Beschäftigten ebenso wie die von Arbeitslosen oder die Förderung eines erweiterten sozialen Arbeitsmarkts.

Neue städtebauliche, sozialintegrative und arbeitsmarktpolitische Horizonte eröffnet jetzt „nordwärts“, ein rein kommunales Projekt. Angesiedelt ist dessen Koordinierungsstelle direkt beim Amt des Oberbürgermeisters – Hinweis auf den Stellenwert, den die Stadtspitze dem Projekt im Rahmen einer integrierten Stadtentwicklung beimisst. Das Projekt soll „die Stärken der nördlichen Stadtteile in den Fokus der Öffentlichkeit bringen und neue Entwicklungspotenziale heben. Die zentralen Handlungsfelder sind Flächenentwicklung, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Steigerung der Umwelt- und Lebensqualität sowie Qualifizierung und Bildung.

Gebietskulisse von „nordwärts“ sind sieben Stadtbezirke, darunter die bereits im Sozialstrukturatlas genannten Quartiere – immerhin fast die Hälfte des gesamten Dortmunder Stadtgebiets. Sie alle haben mit verfestigter Langzeitarbeitslosigkeit, aktuell aber auch mit einem starken Zustrom an Flüchtlingen zu tun. Eigens benannte „Aktionsraumbeauftragte“ organisieren Bürgerversammlungen, sammeln und koordinieren hier vorgebrachte Anregungen und Ideen und entwickeln gemeinsam mit den Akteuren vor Ort Projekte.

Von Bedeutung ist auch das Konzept „Neue Arbeit – Ökonomie vor Ort“ der städtischen Wirtschaftsförderung. Das Projekt baut auf mehreren Säulen auf und wird mithilfe von Bundes- und Landesbehörden umgesetzt: Für an- und ungelernte Kräfte sollen neue Arbeitsplätze entstehen, gleichzeitig Minijobs langfristig in sozialversicherungspflichtige Stellen umgewandelt werden. Zugleich setzt die Wirtschaftsförderung auf Prävention: Dem Abbau der Jugendarbeitslosigkeit dienen der Ausbau der allgemeinen und beruflichen Bildung, die Einrichtung eines Jugendberufshauses sowie das Konzept für eine technische Haupt- und Gesamtschule.

Das strategische Gesamtkonzept korrespondiert mit den langjährigen Bemühungen der Kommune, die Lage am Arbeitsmarkt zu entspannen. Allein die Liste der im Rahmen der kommunalen Beschäftigungsförderung, auf den Weg gebrachten Projekte ist lang. Oliver Wozny, Leiter der Dortmunder Fachstelle für Beschäftigungsförderung hat sie auf einer SGB II-Fachveranstaltung aufgelistet: 30 Stadtteilmütter und -väter wurden in den Stadtbezirken zur Betreuung von Migrantinnen und Migranten qualifiziert, 400 Arbeitsverhältnisse über FAV gefördert, bis zu 159 weitere von der Stadt durch Investitionen aus eingesparten Kosten der Unterkunft geschaffen. Hinzu kommen der Einsatz von 43 über FAV und ÖgB geförderte „Quartierskümmerer“, das Modellprojekt „Qualifizierung von Quereinsteiger/-innen zu Erzieher/-innen“ („QuErz“) sowie das Gründerinnenzentrum zur Beratung von Frauen, die sich selbstständig machen wollen, inklusive Hilfe bei der Suche nach geeigneten Gewerbeflächen in der Dortmunder Nordstadt.

Die von der Stadt aus Eigen- und Fremdquellen forcierte Beschäftigungsförderung zeigt gewichtige Resultate: Inklusive der aus kommunalen Eigenmitteln finanzierten Stadtteilmütter und -väter sowie der über Einsparungen bei den Kosten für Unterkunft zusätzlich geschaffenen FAV-Stellen gibt die Stadt über öffentlich geförderte Beschäftigung rund 2.900 Menschen eine Arbeit. Da eine Bedarfsgemeinschaft im Schnitt aus 1,9 Personen besteht, bietet sie mit ihren Maßnahmen mehr als 5.000 Menschen in Dortmund eine Perspektive.

Und dennoch: „Wir benötigen in Dortmund dringend weitere geförderte Einfacharbeitsplätze, um eine soziale Teilhabe der betroffenen Menschen und ihrer Familien durch sinnvolle Arbeit zu gewährleisten und Armut und Ausgrenzung zu verhindern“, schlussfolgert Andreas Koch vom Vorstand der Interessengemeinschaft Sozialgewerblicher Beschäftigungsinitiativen e. V. in Dortmund: „Diese Aufgabe erfordert einen Schulterschluss aller Dortmunder Wirtschaftsakteure. Die Sozialwirtschaft ist ebenso gefragt wie die Kommune, der Handel, das Handwerk und die Industrie. Es kommt darauf an, einfache Arbeit zu identifizieren und zu generieren, um sinnvolle Helferstellen einzurichten.“

„Dabei bringt die Kommune Dortmund selbst viel mehr als andere vergleichbare Städte in die Finanzierung des Integrationsarbeitsmarktes ein“, hebt der Arbeitsmarkt- und Sozialexperte hervor und verweist auf den Ratsbeschluss aus dem Jahr 2012, ein eigenes Arbeitsmarktprogramm aufzulegen, das durch die Umwandlung von passiven Leistungen (Kosten der Unterkunft) und der begrenzten moderaten Erhöhung der Gewerbesteuer finanziert wird und die Handlungsmöglichkeiten gegen die Langzeitarbeitslosigkeit erweitert.“ Im Mai 2014 folgte ein weiterer Ratsbeschluss: Bis zu 10.000 zusätzliche Helferarbeitsplätze für Geringqualifizierte sollen geschaffen werden, um die strukturellen Defizite auf dem Dortmunder Arbeitsmarkt auszugleichen und die sozialen Teilhabechancen Langzeitarbeitsloser zu erweitern.

Nach Ansicht von Andreas Koch und Oliver Wozny könnte eine dauerhaft öffentlich geförderte Beschäftigung eine Lösung sein für Menschen, die seit BSHG-Zeiten arbeitslos sind und keinen Job mehr bekommen: „Der sogenannte Passiv-Aktiv-Transfer kann die finanziellen Spielräume erheblich erweitern, wenn die Politik endlich dafür den Weg frei machen würde. Dann ständen die finanziellen Mittel für die Zahlung von Arbeitslosengeld und Kosten der Unterkunft für die Förderung eines Integrationsarbeitsmarktes zur Verfügung. Es würde im Interesse der Stadt und ihrer Bürger in sinnvolle zusätzliche Projekte und soziale Teilhabe und nicht in destruktive Arbeitslosigkeit investiert.“

Moers: „Wir müssen Wirkungszusammenhänge bedenken!“

Sozialraumorientierung und integrierte Handlungskonzepte im Kontext von Stadterneuerung und Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit sind auch in Moers, der mit 106.000 Einwohnern eine der kleineren Großstädte Deutschlands, schon seit Jahren „Standard“, sagt Hans-Gerhard Rötters, erster Beigeordneter und damit stellvertretender Verwaltungsleiter der Stadt: „Wir haben bereits vor fünfzehn Jahren einen intensiven, wissenschaftlich begleiteten Organisationsentwicklungsprozess im Sozial- und Jugendamt in die

Wege geleitet und in den einzelnen Sozialräumen der Stadt dezentralisierte Außenstellen etwa des kommunalen sozialen Dienstes geschaffen."

Erst jüngst wurde zudem ein Stadterneuerungsprojekt für die Stadtteile Mattheck und Josefsviertel im Rahmen des Programms „Soziale Stadt" erfolgreich abgeschlossen – und schon steht ein neues integriertes Projekt auf der Agenda, das städtebauliche, sozialintegrative und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen verknüpft.

Diesmal gilt das Engagement dem Stadtteil Meerbeck. Aus gutem Grund: 14.500 Menschen leben heute in der einst wirtschaftlich vom Bergbau dominierten Siedlung. Mit Schließung der Schachtanlage vor 20 Jahren aber sind zugleich die Einfach-Arbeitsplätze verschwunden. Trotz insgesamt gelungenem Strukturwandel der Gesamtkommune hat sich speziell in diesem Ortsteil Langzeitarbeitslosigkeit verfestigt.

Hier liegt die Arbeitslosenquote deutlich über dem Durchschnitt der Stadt, vor allem der Anteil der Menschen, die auf Transferleistungen nach dem SGB II angewiesen sind, beläuft sich auf 22 Prozent und damit auf das Doppelte des städtischen Durchschnitts. Auch die Jugendarbeitslosigkeit ist hier eine der höchsten in der Kommune. Weitere Charakteristika des Ortsteils: Der Anteil der Migrantinnen und Migranten liegt bei 40, jener der Ausländer bei 22 Prozent.

Auf die Probleme verfestigter Armutserscheinungen, des Rückgangs an Kaufkraft, der Leerstände in ehemaligen Einzelhandelsgeschäften und der hohen Zahl an Hartz IV-Beziehenden sowie der damit verbundenen Folgewirkungen hatten in gemeinsamer Aktion schon früh die Wohnungsbau Stadt Moers GmbH sowie die SCI:Moers gGmbH, eine gemeinnützige Gesellschaft für Einrichtungen und Betriebe sozialer Arbeit, aufmerksam gemacht. SCI-Geschäftsführer Karl-Heinz Theußen: „Wir sind seit fast 40 Jahren in dem Stadtteil aktiv, sind nah an den Menschen und konnten die immer sichtbarer werdende Entwicklung hin zu Armut und Ausgrenzung täglich beobachten und erfahren. Uns war klar: Wenn hier nicht arbeitsmarkt- und sozialpolitisch gegengesteuert wird, bekommen wir das, was wir in Großstädten als gefallene Stadtteile bezeichnen."

Aus Eigenmitteln finanzierten SCI:Moers, VIVAWEST Wohnen GmbH und Wohnungsbau Stadt Moers GmbH eine „Vorstudie", die herausfinden sollte, ob und welche „Positivpotenziale und Ansatzpunkte" im Stadtteil vorhanden sind, um „durch Selbstorganisation und Stadtteilentwicklung von unten, also mit breiter Bürgerbeteiligung und nah am Leben der Menschen, eine Umkehr der Entwicklung zu bewirken."

Nicht zur „Skandalisierung bestehender Missstände" war das Vorgehen gedacht, betont Karl-Heinz Theußen, der das SCI als „Promoter sozialer Entwicklung" begreift, „vielmehr kam es uns immer auf eine enge und gute Zusammenarbeit mit den städtischen Akteuren an – und auf eine intensive Bürgerbeteiligung, wie nicht zuletzt an dem von uns gemeinsam ins Leben gerufenen Forum Neu-Meerbeck zu sehen ist, in dem unter anderem die Kirchen und Sportvereine sowie die im Stadtteil agierende Werbegemeinschaft vertreten sind."

Zu den in der Vorstudie benannten Stärken des Stadtteils zählen etwa der Charakter der Bergarbeitersiedlung als der einer Gartenstadt mit hohem Identifikationsfaktor und einer gewissen Wohnumfeld-Qualität, des Weiteren die junge Bevölkerung, die lokale Migrantenökonomie, aber auch die bereits existierende Werbe-

gemeinschaft. Als Chance interpretiert wurde zudem der Leerstand ehemaliger Einzelhandelsgeschäfte: Sie bieten Potenzial für neue Nutzungen wirtschaftlicher, sozialer oder kultureller Art.

Angeregt vom positiven Votum des Stadtrats zu den Ergebnissen der Vorstudie haben SCI und Wohnungsbau Stadt Moers GmbH in einem nächsten Schritt und wiederum in Eigenfinanzierung ein integriertes Handlungskonzept zur Stadterneuerung zur Aufnahme in das Programm „Soziale Stadt“ entwickelt, das fünf Handlungsfelder mit sowohl städtebaulichen wie arbeitsmarktpolitischen und sozialintegrativen Strategien umfasst.

Erstellt wurde das Konzept, so Karl-Heinz Theußen, „mit umfangreicher Bürgerbeteiligung und in intensiven Dialogen mit Fachverwaltung und Politik, ergänzt um Fachgespräche mit dem Jobcenter zur sozialraumorientierten Beschäftigungsförderung.“

Vier Handlungsfelder umfasst das jetzt dem Rat der Stadt vorzulegende integrierte Handlungskonzept: Im Handlungsfeld „Bildung, Soziales und Demografie“ zum Beispiel geht es darum, die Bildungs- und Integrationschancen der Kinder und Jugendlichen in den vielen kinderreichen Familien zu verbessern. Speziell für Alleinerziehende, von denen ein hoher Anteil arbeitslos ist, steht die Verbesserung der Kinderbetreuung und die Integration in Arbeit auf dem Programm. Anvisiert sind dazu etwa Qualifizierungsangebote während der Elternzeit sowie Treffpunkte für junge Eltern und Beratungsangebote zum beruflichen Neu- und Wiedereinstieg. Im Handlungsfeld „Ökonomie, Arbeit und Handel“ soll ein Stadtteilmanagement für die Aufwertung des Nahversorgungsbereichs sorgen, verbunden mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten, die im Rahmen der öffentlich geförderten Beschäftigung an Bau- und Freiraumprojekten im Stadtteil mitwirken. An die Ansiedlung von „showrooms“ für das Handwerk, an eine Kreativwerkstatt sowie an die Entwicklung von Konzepten zur Vermeidung von Leerstand haben die Akteure gedacht, aber auch an Beratungs- und Unterstützungsangebote für ansiedlungsbereite KMU, die Einrichtung eines Service-Ladens oder eines multikulturellen Gewerbevereins. Eine weitere geplante Maßnahme ist die Schaffung einer Clearingstelle zur Weiterbildungs- und Integrationsberatung für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte und Flüchtlingen.

Langzeitarbeitslose Frauen, die nur in Teilzeit arbeiten können, sowie humanitäre Flüchtlinge sollen auf den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet werden. In drei Projektbereichen – Stadtteilservice (Pflege von Grünanlagen und öffentlichem Raum, Sicherheit und Sauberkeit, Hausmeisterservice, Kontakte zu Bewohnerinnen und Bewohnern), Sozialservice (Betreuung, Pflegehilfe, hauswirtschaftliche Dienstleistungen) und Bauservice (Renovierung, Hausmeisterservice) – werden stadtteilorientierte Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote für Langzeitarbeitslose geschaffen.

Die Umsetzung aller Maßnahmen erfolgt unter Beteiligung diverser Akteure, darunter – je nach Handlungsfeld – mehrere Ämter der Stadt, das SCI, die Schulen im Stadtteil, aber auch die Beratungseinrichtung zur beruflichen Entwicklung sowie weitere private Träger. Koordiniert wird das Ganze über ein im Stadtteil eingerichtetes Stadtteilbüro.

Votiert der Rat für das integrierte Handlungskonzept, warten neue Aufgaben auf die Initiatoren: die weitere Präzisierung des Maßnahmenkatalogs zum Beispiel und vor allem deren Finanzierung, wobei auch städtische Eigenmittel einzubringen

Klaus Konietzka, Stadt Mülheim an der Ruhr, Sozialamt

sind. Erster Beigeordneter Hans Gerhard Rötters: „Wir sind Haushaltssanierungsplan-Gemeinde, Stärkungspakt II-Kommune, da sind die Mittel beschränkt. Außerdem sind wir an die Vorgaben des Haushaltsplans und des Stärkungspakts gebunden, haben aber Möglichkeiten, dass aus dem Projekt Matthek-Josefsviertel noch städische HH-Mittel fortschreibbar sind, die an das Programm ‚Soziale Stadt' gebunden sind und die wir, – wenn der Rat einen entsprechen Beschluss fasst –, für das Projekt Meerbeck fortschreiben können."

Die Finanzierungspalette wird vielschichtig sein, ihre Zusammenstellung eine Herausforderung. Karl-Heinz Theußen: „Die Vielfalt der Fördermöglichkeiten zwingt zum integrierten Denken, aber das passt ja zum inhaltlichen Konzept. Jetzt kommt es auf die kluge Kombination der Fördermöglichkeiten an. Da kommt der Aufruf ‚Starke Quartiere – starke Menschen' des Landes NRW sehr zeitgünstig. Im Grunde bestätigt er unseren Ansatz einer strategischen, integrierten Sozialplanung." Darin stimmt der Sozialmanager mit dem Verwaltungsfachmann Hans-Gerhard Rötters überein: „Es ist grundsätzlich gut, wenn solche komplexen Vorhaben wie unser integriertes Handlungskonzept mit – und das ist alles andere als despektierlich gemeint – Satellitenprojekten kombiniert werden. Da scheint mir der Aufruf vernünftig und eine gute Ergänzung zu sein."

Der Passiv-Aktiv-Transfer spielt im Moment noch keine Rolle, wird aber, nach Einschätzung von Karl-Heinz Theußen, „an Fahrt aufnehmen, wenn das Projekt vom Rat angenommen wird. Dann werden wir als Träger immer darauf achten, wo und wie wir öffentlich geförderte Beschäftigung und Qualifizierung für Langzeitarbeitslose sowie Integrationsförderung für Flüchtlinge in die Finanzierung einbinden und – wie aktuell mit dem Handwerk in unserer Stadt – Bündnisse für Beschäftigung und gegen Langzeitarbeitslosigkeit schaffen können. Eins ist dabei sicher: Der Passiv-Aktiv-Transfer muss an Bedeutung gewinnen." „Da können wir an die überaus positiven Erfahrungen und Ergebnisse des Mettheck-Josefsviertel-Projektes anknüpfen", so Hans-Gerhard Rötters.

Mülheim an der Ruhr: „Sozialraumorientierung ist Arbeiten außerhalb des Büros"

Integriertes kommunales Handeln, das war für Mülheim an der Ruhr schon früh Realität. Von 2002 bis 2004 war die Ruhrgebietsstadt neben zehn weiteren Städten und Kreisen ein Standort des Modellprojekts „Sozialagenturen – Hilfe aus einer Hand" des Landes NRW. Für viele Angelegenheiten, für die bis dahin das Sozialamt, der kommunale soziale Dienst oder auch das Gesundheitsamt aufzusuchen waren, ist für die Bürgerinnen und Bürger seitdem die Sozialagentur zuständig. Hier werden fast alle sozialen Leistungen und Dienste der Stadt unter einem Dach angeboten, hier ist die Sozialraumorientierung gleichermaßen Handlungs- und Organisationsprinzip. „Sozialraumorientierung ist für uns mehr als nur eine Dezentralisierung von Maßnahmen", sagt Klaus Konietzka, Leiter der Sozialagentur, „wir haben das Handeln des Fallmanagements und das der gesamten Organisation darauf ausgerichtet."

Ein Anlass dafür ist die Langzeitarbeitslosigkeit in der Stadt. Sie abzubauen hat in der Sozialagentur, die zugleich als Jobcenter fungiert, hohe Priorität. Klaus Konietzka: „50 Prozent der 13.000 Langzeitarbeitslosen in der Stadt sind seit mehr als vier Jahren arbeitslos. Für sie ist Leistungsbezug alles andere als eine vorübergehende Erscheinung, sondern Dauerzustand. Langzeitarbeitslosigkeit hat also eine sozialpolitische Dimension und die ist nicht beschränkt auf die Grundsicherung für Arbeitsuchende, sondern umfasst auch die kommunalen Leistungen nach § 16 a SGB II. Folglich sind die Schnittstellen gefordert."

Mülheim hat deshalb ein System entwickelt, in dem nicht nur der Leistungsbereich des SGB II nach dem Sozialraumprinzip arbeitet, sondern auch der Leistungsbereich des SGB XII, die Grundsicherung für Nicht-Erwerbsfähige, sowie der Leistungsbereich des SGB VIII, also die Kinder- und Jugendhilfe mit ihren erzieherischen Hilfen. Alle drei Leistungsbereiche – zumindest SGB II und SGB VIII – haben deckungsgleiche Sozialräume und ein weitgehend deckungsgleiches Klientel. Wie groß die Schnittmenge ist, beweist die Gruppe der Alleinerziehenden: 60 bis 70 Prozent von ihnen sowie derjenigen, die Hilfen zur Erziehung in Anspruch nehmen, sind gleichzeitig Leistungsempfänger/-innen im SGB II-Bereich.

Der Leiter der Sozialagentur illustriert die Zusammenhänge an einem praktischen Beispiel: „Wenn eine von Arbeitslosigkeit betroffene Familie wegen des verminderten Einkommens ihre Wohnung und ihren Lebensstandard nicht mehr halten kann, können daraus weitere soziale Probleme, ggf. psychosomatische Erkrankungen oder auch Suchtgefahren entstehen. Arbeitslosigkeit kann aber auch zu erzieherischen

Problemen in der Familie führen, weil das Geld nicht mehr ausreicht, um den alterstypischen Ansprüchen jugendlicher Familienmitglieder gerecht zu werden. Wenn wir das alles wissen, können wir bestehende kommunale und andere Leistungsangebote miteinander vernetzen."

Um „das alles" zu wissen, müssen die Fallmanager die Lebenswelt ihrer Kundinnen und Kunden kennen, ist Sozialraumorientierung unverzichtbar. Für Mülheimer Fallmanager ist deshalb aufsuchende Arbeit in den Stadtbezirken, für die sie zuständig sind, obligatorisch. Das gilt auch für Fachkräfte der Leistungsgewährung. Fachkräfte aus den Bereichen SGB II und SGB VIII berichten vom praktischen Nutzen ihrer Sozialraumerkundung: „Früher habe ich Sanktionen verhängt, weil ein Kunde einer schriftlichen Einladung nicht folgte. Heute weiß ich, dass er überhaupt keinen Briefkasten hat, die schriftliche Einladung ihn also gar nicht erreichen kann. Also muss ich mir etwas anderes einfallen lassen, um an ihn heranzukommen."

Nach ihrer Sozialraumbegehung erstellen die Fallmanager/-innen für jeden Kunden, jede Bedarfsgemeinschaft eine Ressourcenkarte des Sozialraums, dokumentieren hier die sozialen, materiellen und infrastrukturellen Ressourcen und beantworten damit die Frage, wie Klaus Konietzka formuliert, „wo welche Stakeholder sind. Die in der Ressourcenkarte registrierten Informationen bleiben kein Exklusivwissen der Fallmanager/-innen, sondern werden mit den Klienten intensiv besprochen, die ihrerseits nach helfenden, unterstützenden Ressourcen in ihrem Bekanntenkreis, im direkten Wohnumfeld oder im Stadtteil gefragt werden: „Mit dem gemeinsamen Erschließen von Ressourcen entsteht ein Arbeitsbündnis zwischen Fallmanagement und Klienten, das die Beratungs- und Betreuungsarbeit optimiert."

Auch dafür findet Klaus Konietzka ein konkretes Beispiel: „Wenn einer unserer Kunden von seiner guten Anbindung an einen Sportverein berichtet, können wir überlegen, wie wir diese infrastrukturelle Ressource in die Verbesserung seiner persönlichen Situation einbinden können. Wir könnten also zum Beispiel für den Kunden eine SGB-II-Maßnahme, eine Arbeitsgelegenheit gestalten, die beiden, dem Verein und ihm selbst zugutekommt."

Sozialraumbegehung ist zeitaufwändig, bindet Ressourcen, erschließt aber auch gleichzeitig neue Möglichkeiten und forciert die Aktivierung der Kunden: „Sie sind dann auch eher bereit, den ihnen vorgeschlagenen Weg mitzugehen. Das hat auch eine soziale Dimension, weil wir so verhindern, dass unsere Kunden vereinsamen, monatlich ihre Stütze abholen und sagen: Das war`s dann, mit meinem Leben passiert nichts mehr. Diese fatalistische Haltung wollen wir durchbrechen, damit sie nicht länger mit hängenden Schultern, sondern aufrecht durchs Leben gehen."

Zur Vorbereitung auf ihr neues Aufgabenspektrum haben die Fachkräfte aller Fachbereiche – SGB II, VIII und XII – die Fortbildung „Ressourcen- und Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit" absolviert. Gegenstand der Qualifizierung war die „Vermittlung praxiserprobter Arbeitsweisen und Methoden für das Fallmanagement, die durch ein ressourcenorientiertes Vorgehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sowohl die individuelle Ausgangslage als auch die Umfeldbedingungen systematisch zu berücksichtigen."

Auch untereinander stehen die Fachkräfte der verschiedenen Sektoren in engem Kontakt, treffen sich regelmäßig in Sozialraumteams. Hier besprechen sie nicht nur Einzelfälle, sondern auch die Entwicklung des gesamten Stadtteils. Klaus Konietzka: „Die enge Kooperation ist unverzichtbar, weil beide Leistungsbereiche Hilfepläne erstellen. Im SGB II ist es die Eingliederungs-

vereinbarung und im SGB VIII der Hilfeplan. Da muss man sich abstimmen, damit beide Seiten die gleichen Ziele anvisieren.

Mit ihrer institutionalisierten Form der Zusammenarbeit kompensiert die Sozialagentur Mülheim zumindest partiell das Fehlen einer integrierten Sozialgesetzgebung – „ein Manko“, wie Klaus Konietzka betont: „Unsere Sozialgesetze grenzen sich teilweise voneinander ab, haben Ausschlusskriterien, Vorrang- und Nachrangleistung.“ Auch hier nennt er ein Beispiel: „Wenn ein Jugendlicher im SGB II-Bezug in unser U25 Haus kommt und sagt, dass er aufgrund häuslicher Probleme eine eigene Wohnung braucht, könnten ihn SGB II-Fallmanager/-innen auffordern, mit seinem Problem beim kommunalen Sozialen Dienst Hilfe zur Erziehung zu beantragen. Der wiederum könnte ihn zurückverweisen mit dem Hinweis, dass er im SGB II-Bezug ist. Dieses organisationale Pingpongspiel ist in der Gesetzgebung angelegt. Dem haben wir vorgebeugt, indem wir die Leistungen bereits 2005 in unserem U25-Haus zusammengeführt haben.“

Besonderes Augenmerk widmet die Sozialagentur auch den Alleinerziehenden. Der Grund: In Mülheim sind das 20 Prozent aller erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und 58 Prozent aller Bedarfsgemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren. Alleinerziehende sind zu 93 Prozent Frauen, von denen 40 Prozent keinen Hauptschulabschluss und 84 Prozent keinen Berufsabschluss haben. Rund drei Viertel erhalten neben den SGB II-Leistungen eine Hilfe zur Erziehung nach SGB VIII. Klaus Konietzka: „Alleinerziehende stellen also eine zentrale Risikogruppe für Langzeitbezug dar, doch vor einem Berufseinstieg stehen sie vor der Herausforderung, überhaupt erst mal ihren Alltag zu organisieren.“

Als hilfreich hat sich hier das vom MAIS NRW geförderte Projekt „Produktionsnetzwerke“ erwiesen. Zentrale These des Projekts ist, dass erst das verbindliche, koordinierte Zusammenwirken unterschiedlicher arbeitsmarkt-, sozial- und bildungspolitischer Akteure Unterstützungsleistungen sicherstellen kann, die den Alleinerziehenden gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen, wozu auch die potenzielle Teilnahme am Erwerbsleben zählt. Die Aktivitäten der Jobcenter zur Aktivierung und zur sozialen Stabilisierung von Langzeitbeziehenden, heißt es in den Statuten, müssen deren komplexe Lebenssituation berücksichtigen, um Teilhabe im Sinne des § 1 SGB II zu realisieren. Von einem Träger allein ist diese Aufgabe nicht zu bewältigen. Insofern gilt es, den Auftrag des § 16 a SGB II umzusetzen und verbindliche Kooperationsstrukturen im lokalen Raum zu schaffen.

Konkretes Resultat des Projekts ist zum Beispiel ein „Stadtteilatlas“, der alle unterstützenden Netzwerke inklusive Kontaktdaten benennt und allen Alleinerziehenden zur Verfügung steht. Als besonders erfolgreich hat sich im Projekt die Zusammenarbeit mit einem Theaterpädagogen erwiesen. Mit ihm haben Alleinerziehende spielerisch ihre Lebenssituation aufgearbeitet und anschließend auf der Bühne aufgeführt. Klaus Konietzka: „Für die Alleinerziehenden war das ein absolutes Highlight, weil sie sich nicht wie sonst immer nur Gedanken gemacht haben, sondern auch eine Form gefunden haben, solidarisch darzustellen, wie es ihnen geht und was ihre Ziele und Vorstellungen sind. Als weitere positive Konsequenz aus dem Projekt haben sich die Kontakte der Alleinerziehenden untereinander verstetigt, hat sich eine Gemeinschaft gebildet, und genau das wollen wir fördern. Wir wollen sie dazu aktivieren, ihre Situation selbst in die Hand zu nehmen.“

Für die Umsetzung ihrer Ideen und Maßnahmen greift die Sozialagentur auf die unterschiedlichsten Finanzierungsquellen zurück. Neben besagtem MAIS-Projekt gehört das „ESF-Bundesprogramm zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt“ dazu sowie das BMAS-Programm „Chancen eröffnen – soziale Teilhabe sichern“. Bei Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen greift die Sozialagentur in ihrer Funktion als Jobcenter vermehrt auf Beschäftigungszuschüsse sowie den Einsatz von Bildungsgutscheinen zurück.

Mitwirken wird Mülheim auch beim Aufruf „Starke Quartiere – starke Menschen. Antragsteller hier ist allerdings das Referat des Sozialdezernenten, während das Jobcenter Kooperationspartner ist. Klaus Konietzka: „Der Aufruf könnte unsere Stadtteilarbeit ergänzen. Als Kooperationspartner bringen wir unsere Kompetenz zum Thema Alleinerziehende ein.“

Mit dem umfassenden Engagement der Sozialagentur und mit Unterstützung diverser bundes- und landesgeförderter Programme und Projekte ist viel gewonnen, aber das genügt nach Auffassung des Mülheimer Arbeits- und Sozialexperten nicht: „Die Zahl der Langzeitarbeitslosen steigt oder stagniert bestenfalls, aber uns stehen die gleichen Mittel zur Verfü-

Dr. Frank Bauer,
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

gung wie vor fünf Jahren. Tatsache aber ist, rund die Hälfte der Langzeitarbeitslosen hat keine Berufsausbildung, verfügt nur über ein sehr geringes Qualifikationsniveau und Geringqualifizierte sind nun mal acht mal so häufig arbeitslos wie Hochschulabsolventen. Zwar kümmern wir uns um Nachqualifizierungen, aber die spielen nicht mehr die Rolle, die sie spielen sollten, weil die Eingliederungstitel seit 2010 um mehr als die Hälfte gesenkt worden sind. Aber man kann auch nicht alle Langzeitarbeitslosen einfach nachqualifizieren. Viele von ihnen sind schon älter oder haben gesundheitliche Beeinträchtigungen. Wir müssen die Wahrheit benennen, müssen sozialpolitisch realistisch sein. Deshalb sage ich: Öffentlich geförderte Beschäftigung und ein sozialer Arbeitsmarkt sind ein Muss. Daran kommt keine Kommune vorbei."

Zielgruppengerechte Realisierung öffentlich geförderter Beschäftigung

Die Kommunen Dortmund, Moers und Mülheim an der Ruhr zeigen, wie wirkungsvoll eine sozialraumorientierte Beschäftigungsförderung bzw. eine sozialraumorientierte Politik, die beschäftigungsfördernde Maßnahmen einbindet, sein kann. Sind also, ließe sich fragen, Beschäftigungsperspektiven für Langzeitarbeitslose durch öffentlich geförderte Beschäftigung in Kombination mit quartiersbezogenen Handlungsansätzen ein „Königsweg" zur Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung?"

Ein „Königsweg" sind sie nicht, lautet die entschiedene Antwort von Dr. Frank Bauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Experte für öffentlich geförderte Beschäftigung. Mit der Kombination öffentlich geförderter Beschäftigung und quartiersbezogenen Handlungsansätzen beschäftigungs- und sozialraumpolitische, also zwei Probleme gleichzeitig zu lösen, kann ein Zielkonflikt zwischen Sozialraumorientierung und Arbeitsmarktintegration entstehen.

Dr. Frank Bauer: „Wer öffentlich geförderte Arbeitsverhältnisse einrichtet, um in den Sozialräumen bestehende Probleme zu beheben, entwickelt immer einen Doppelfokus, der auf die Bewältigung sozialräumlicher Probleme und auf die Realisierung von sozialer Teilhabe der Beschäftigten und ihren eventuellen Übergang in den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet ist. Das Interesse, sozialraumbezogene Probleme zu lösen, kann dabei so stark sein, dass das Ziel einer Integration in den ersten Arbeitsmarkt ganz aus dem Blickfeld gerät.

Zur Begründung seiner These führt der Arbeitsmarktforscher die Ergebnisse seiner Evaluation zum Projekt „Stadtteilmütter und -väter" an: „Dort lehnten zuvor für ihren Job qualifizierte Frauen anschließend andere Arbeitsangebote ab, weil sie unbedingt weiterhin als Stadtteilmütter tätig sein wollten, doch das ist eine Beschäftigung, die es in der Regel nur im Rahmen von geförderter Beschäftigung gibt. Das heißt: Diese Frauen haben gar keine Orientierung am ersten Arbeitsmarkt entwickelt. Ihre Einstellung ist nachvollziehbar, denn sie haben in der Tat sinnvolle Arbeit geleistet, haben den Leuten im Stadtteil geholfen und selbst die Polizei hatte Interesse an ihren Übersetzungsdiensten. In diesem Fall wurden öffentlich geförderte Beschäftigte für die Lösung von Sozialraum-Problemen instrumentalisiert: Bei der Auswahl der Zielpersonen wurde in der Folge nicht mehr auf ihre Arbeitsmarktferne geachtet, sondern auf ihre Eignung für quasi sozialpädagogische Dienste."

Problematischer noch: Bei der Personalselektion wurden nicht mehr nur, wie im Projektplan vorgesehen, Frauen mit türkischem Migrationshintergrund und deutschem Hauptschulabschluss ausgewählt, sondern z. B. Frauen mit einem Flüchtlingsschicksal aus dem Iran mit akademischem Abschluss als Lehrer/-in oder Sozialarbeiter/-in, weil sie am besten geeignet waren, die sozialräumliche Arbeit zu erledigen – nur: Mit der ursprünglich anvisierten Zielgruppe stimmte dies kaum noch überein.

Die Schlussfolgerung des Arbeitsmarktforschers: „Ich befürchte, dass die Orientierung an sozialräumlichen Bedarfen zu einem verstärkten Creaming führt: Ausgewählt werden Personen, die am ehesten in der Lage sind, die sozialräumlichen Probleme zu bewältigen, und ein Mittel zur Lösung des Problems ist die öffentlich geförderte Beschäftigung, doch die ist selbst ein Mittel zur Lösung eines Problems, aber eines anderen, nämlich der Tatsache, dass Menschen keine Arbeit finden. Ich sage nicht, dass man Beschäftigungsförderung und Sozialraumorientierung grundsätzlich nicht miteinander kombinieren sollte, aber man muss darauf achten, keine zusätzlichen Anreize für Fehlselektionen zu schaffen, und das auch kontrollieren. Daher ist die Kombination beider Orientierungen eben nicht per se der beste aller Wege, ein Königsweg."

Stefan Kulozik hält dagegen schon die Frage nach dem „Königsweg" für verfehlt: „Wir wissen doch schon seit Langen, dass es den ‚einen' Weg, den ‚Königsweg' zur Bekämpfung von Armut und Ausgren-

zung nicht geben kann. Denn so einfach ist das Bündel von Rahmenbedingungen, Ursachen und Hilfsmöglichkeiten leider nicht.“ Das Risiko eines „Creaming-Effekt“ sei kein typisches Risiko verzahnter Handlungsansätze, sondern verberge sich in fast jedem arbeitsmarktpolitischen Ansatz, meint Kulozik. Es lasse sich vielleicht sogar besser beherrschen, wenn unterschiedliche Aktuere vor Ort in die Umsetzung eingebunden werden und um die besten Lösungen für den Sozialraum und die Menschen dort ringen.

Ebenso vielfältig wie die Finanzierungsquellen sind in den Kommunen die eingebundenen Akteure. Das erfordert einen ebenfalls ausgeklügelten Moderationsprozess, bei dem „unterschiedliche Politikfelder zusammenzuführen, Wirkungszusammenhänge zu bedenken und unterschiedliche Interessen auszugleichen“ sind. Eine wichtige Rolle im Akteursgefüge nehmen die Jobcenter ein, weil ihnen die Betreuung der Menschen obliegt, die von Armut und Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind. „Jobcenter sind sehr aktiv bei der Entwicklung von Projekten zur Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit“, sagt Stefan Kulozik, „sie übernehmen eine wichtige Funktion bei der Umsetzung integrierter Handlungsansätze.“

Dass auch die arbeitgebernahe Wirtschaftsförderung einer Stadt eine gewichtige Rolle übernehmen kann, zeigt das Beispiel Dortmund, wo die entsprechende Einrichtung versucht, mit einer wirtschaftsnah gestalteten öffentlich geförderten Beschäftigung gegen Langzeitarbeitslosigkeit vorzugehen und Angebote zu schaffen, die – vorbildlich für einen ganzheitlichen Ansatz – zur Attraktivitätssteigerung der Stadt einen Beitrag leisten.

Die in den Kommunen geäußerte Kritik an den oft zeitlich begrenzten Programmen und Projekten steht in Einklang mit Aussagen von MAIS-Mitarbeiter Stefan Kulozik zur Notwendigkeit „langfristiger und nachhaltiger“ Lösungen, wozu sicher auch ein verstärkter Passiv-Aktiv-Transfer zählt.

Doch selbst Stärkungspakt II-Kommunen, deren Mittel beschränkt sind und die an die Vorgaben des Haushaltsplans und des Stärkungspakts gebunden sind, haben Möglichkeiten, sich im Kampf gegen Langzeitarbeitslosigkeit mit integrierten, sozialraumorientierten Konzepten zu engagieren. Das beweist das Beispiel Moers. „Gerade auch in quartiersbezogenen Ansätzen“, hatte MAIS-Gruppenleiter Stefan Kulozik eingangs gesagt, „liegen Möglichkeiten, Gelder zu bündeln, Synergien zu erzeugen, und bei knapper werdenden öffentlichen Mitteln ist es wichtig, Synergien zu haben und die Gelder dorthin zu bringen, wo es dringend erforderlich ist.“

ABSTRACT

Trotz insgesamt guter Arbeitsmarktlage haben sich die Beschäftigungschancen Langzeitarbeitsloser im SGB II-Bezug nicht verbessert. Das hat die Diskussion um die Ausgestaltung öffentlich geförderter Beschäftigung sowie grundsätzlich um die Schaffung eines sozialen Arbeitsmarkts belebt. Parallel dazu gewinnen sozialräumliche Handlungsansätze als Strategie zur Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung an Gewicht, darunter aktuell der fondsübergreifende Aufruf „Starke Quartiere – starke Menschen“ der Landesregierung NRW. Viele Kommunen arbeiten intensiv und kreativ daran, Armut und Ausgrenzung vor allem in besonders gefährdeten Stadtteilen zu verhindern und Langzeitarbeitslosigkeit zu bekämpfen. Das zeigen die Beispiele aus Dortmund, Moers und Mülheim an der Ruhr.

ANSPRECHPARTNER/-IN IN DER G.I.B.

Roland Golding, Tel.: 02041 767-243
r.golding@gib.nrw.de
Inge Lütkehaus, Tel.: 02041 767-258
i.luetkehaus@gib.nrw.de

AUTOR

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

KONTAKTE

Interessengemeinschaft Sozialgewerblicher Beschäftigungsinitiativen e. V., Dortmund
Andreas Koch, Tel.: 0231 8409642, info@isb-dortmund.de

Sozialamt der Stadt Dortmund
Oliver Wozny, Bereichsleiter Fachstelle für Beschäftigungsförderung
Tel.: 0231 50-22507, oliver.wozny@stadtdo.de

sci:moers gGmbH, Gesellschaft für Einrichtungen und Betriebe
sozialer Arbeit mbH (gemeinnützig) Moers
Karl-Heinz Theußen, Geschäftsführer, Tel.: 02841 95780, www.sci-moers.de

Stadt Mülheim an der Ruhr, Sozialamt
Klaus Konietzka, Tel.: 0208 455-5001, klaus.konietzka@muelheim-ruhr.de

Schnittstellenmanagement von Arbeits- und Gesundheitsförderung im SGB II

Arbeitslosigkeit und Gesundheit

Am wechselseitigen Zusammenhang von Arbeitslosigkeit und Gesundheit zweifelt kaum jemand mehr: Krankheit kann zu Arbeitslosigkeit führen und ist ein Hindernis bei der (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt. Umgekehrt kann Arbeitslosigkeit Erkrankungen nach sich ziehen. Allzu eindeutig sind die Statistiken der Krankenkassen. Nur zwei, wenn auch extreme Beispiele: Erwerbslose Männer sind in Deutschland achtmal häufiger von psychiatrischen Erkrankungen betroffen als Beschäftigte. Und: Arbeitslose Personen haben ein höheres Mortalitätsrisiko als Beschäftigte. Zu den objektiven Gesundheitsfolgen von Arbeitslosigkeit kommen subjektive – wie zum Beispiel ein erhöhter Alkohol- und Nikotinkonsum, der Verlust sozialer Bindungen oder die Verschlechterung familiärer Beziehungen.

Foto: Ulrich Perrey/picture alliance dpa

Zur Illustration der Problemdimension hier einige absolute Zahlen aus dem Jahr 2010: Von damals bundesweit vier Millionen Leistungsberechtigten im SGB II hatten 600.000 Depressionen, 400.000 Suchterkrankungen und 800.000 Angst- und Zwangsstörungen bzw. somatische Erkrankungen. „Obwohl epidemiologische Untersuchungen das Ausmaß der Problematik hinreichend verdeutlichen“, ist in einer Publikation des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen zu lesen, „fehlt es weitgehend an praktikablen und zudem evaluierten Interventionsansätzen zur Gesundheitsförderung und Prävention von Krankheiten für die Zielgruppe der Arbeitslosen.“

Auch in der Arbeitsverwaltung setzt sich nach den Erfahrungen von Manfred Dickersbach, Leiter der Fachgruppe Prävention und Gesundheitsförderung im Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen, immer mehr die Erkenntnis durch, dass Gesundheit einen Beitrag zur Beschäfti-

gungsfähigkeit leisten kann: „Die Arbeitsverwaltung sieht Gesundheit zunehmend als Potenzial für ihren ureigenen Auftrag, Menschen in Arbeit zu bringen. Das ist das beste Motiv, um das Thema voranzutreiben, vielversprechender als rein idealistische Beweggründe.“ Symptomatisch dafür sind die im Rahmen der Empfehlungen der Rahmenvereinbarungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) und des GKV Spitzenverbands auf den Weg gebrachten Modellprojekte. Ein konzeptionelles Kernelement ist, die bislang kaum vorhandene Kommunikation zwischen Gesundheitssystem und Arbeitsförderung, insbesondere dem SGB II, zu forcieren.

Noch vor nicht allzu langer Zeit vertrat die BA den Standpunkt, Gesundheitsförderung sei nicht ihr genuines Thema, sei nicht im SGB II und III, sondern im SGB V verankert. Deswegen vermeidet sie trotz intensivierter Aktivitäten zur Verbesserung der gesundheitlichen Lage ihrer Klientel den Begriff Gesundheitsförderung und spricht von „Gesundheitsorientierung.“ Von den Krankenkassen erwartet die BA entsprechend, dass sie die Summen, die sie im Schnitt pro gesetzlich Krankenversichertem für gesundheitsbezogene Prävention ausgeben, auch für versicherte Arbeitslose zur Verfügung stellen und ihre entsprechenden Angebote auch für Arbeitslose öffnen.

Häufig allerdings, so Manfred Dickersbach, sind die Präventions- und Gesundheitsförderungs-Maßnahmen der Krankenkassen de facto mittelschichtsorientiert gestaltet – und damit letztlich auf Menschen zugeschnitten, die oft von sich aus schon etwas für ihre Gesundheit tun. An Angeboten für Arbeitslose hingegen herrsche Mangel. Zwar bestehe die Möglichkeit, in bestimmten Angeboten oder Aktivierungsmaßnahmen für Arbeitslose im SGB II bis zu 20 Prozent Gesundheitsberatung einzubinden und zu fördern, doch stehen diese Angebote noch am Anfang und werden den Bedarf an Prävention und Gesundheitsförderung in dieser Zielgruppe absehbar nicht vollständig abdecken.

„JobFit“ – ein erster Schritt

Mit zu den ersten, vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen sowie dem BKK Landesverband NRW angestoßenen und gemeinsam mit dem Land NRW durchgeführten Projekten in diesem Kontext gehörten „JobFit Regional“ und „JobFit NRW“. Ihr Ziel war es, verantwortliche Akteure der Arbeitsmarkt- und Gesundheitsförderung zusammenzuführen, um mit gemeinsamer Finanzierung durch SGB II-Träger und Gesetzlicher Krankenversicherung (GKV) gesundheitsfördernde Maßnahmen flächendeckend in die Regelförderung der Arbeitsmarktpolitik zu implementieren. Dies war ein erster Schritt auf dem Weg zur Einrichtung eines Schnittstellenmanagements zwischen Arbeits- und Gesundheitsförderung. Tatsächlich zeigten die Projektmaßnahmen Erfolge, sowohl hinsichtlich gesundheitsbezogener Variablen, wie Bewegung, Ernährung, Suchtprävention, Stressbewältigung und Entspannung, wie auch im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit Arbeitsloser und von Arbeitslosigkeit bedrohter Personen.

Pragmatische Lösungen entwickelte auch das Pilotprojekt „Motivierende Gesundheitsgespräche mit Arbeitslosen – Konzeption, Implementation und Evaluation der FIT-Beratung“ des BKK Bundesverbands. Entstanden ist hier ein Leitfaden, der Beratende dabei unterstützt, „mit erwerbslosen Menschen über ihr gesundheitsbezogenes Verhalten zu sprechen.“

Die FIT-Beratung basiert auf der international weit verbreiteten Methode der motivierenden Gesundheitsgespräche. Bei diesem „Motivational Interviewing“ handle es sich, so die Erfinder, nicht nur um eine Gesprächstechnik, sondern um einen Kommunikationsstil, der auf die „Förderung der Veränderungsbereitschaft ‚unentschlossener Personen‘ zielt. Zugrunde liegt die Annahme, „dass Menschen in der Regel nicht unmotiviert, sondern ambivalent sind hinsichtlich einer möglichen Veränderung.“ Motivierende Gesundheitsgespräche versuchen deshalb zuerst Änderungsbereitschaft, beispielsweise bezogen auf den Alkoholkonsum herzustellen, um dann persönlich verbindliche Ziele und Wege festzulegen und zu vereinbaren. Wichtig dabei: „Die Entscheidung zur Änderung des Verhaltens und damit die Verantwortung liegen grundsätzlich beim Klienten selbst.“

Optimierung des Schnittstellenmanagements

Trotz vielversprechender Ansätze wie Job Fit oder das Projekt „Arbeitsförderung mit gesundheitsbezogener Ausrichtung“ („AmigA“) in Brandenburg, das unter Einbeziehung des ärztlichen und berufspsychologischen Dienstes der Arbeitsförderung umgesetzt wurde, ist das Zusammenwirken von Arbeits- und Gesundheitsförderung noch rudimentär und keineswegs so systematisch und flächendeckend implementiert, wie man sich das wünschen würde, meint Manfred Dickersbach vom Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen (LZG), das als fachliche Leitstelle die Landesregierung und die Kommunen in gesundheitlichen Fragen

unterstützt. Die Gründe dafür liegen nach seiner Auffassung häufig in den grundsätzlichen Schwierigkeiten bereichsübergreifender Zusammenarbeit : „Oft geht es hier um getrennte Zuständigkeiten, um die Zuweisung von Ressourcen, um gesetzliche Vorgaben, die einzuhalten sind. Die Grundfrage lautet oft: Wer zahlt was und unter welchem Sozialgesetzbuch läuft das?“ Arbeits- und Gesundheitsförderung erweisen sich häufig immer noch als „closed jobs“.

DISABILITY MANAGEMENT SCHON BEIM ERSTKONTAKT IM JOBCENTER

Wie können Arbeitsagenturen und Jobcenter medizinisch-psychologische Kompetenzen aufbauen und gesundheitliche Problemlagen von Arbeitslosen feststellen, um sie dann in Kurse der Krankenkassen oder andere Versorgungsformen zu vermitteln? Das Kölner Jobcenter hat ein Fallmanagement für Menschen mit erheblichen gesundheitlichen Einschränkungen entwickelt: das Disability Management (DiMa). Mit ihm bietet das Jobcenter besonders benachteiligten Menschen eine passgenau auf ihr Handicap bezogene Unterstützung an – egal, ob es sich dabei um körperliche Einschränkungen wie zum Beispiel orthopädische, internistische, rheumatische oder neurologische Erkrankungen oder um seelische Erkrankungen handelt, wie etwa psychische Störungen, traumatische Erfahrungen und Erschöpfungszustände, um Suchterkrankungen, Seh- und Hörbehinderungen oder um geistige und Lernbehinderungen. DiMa-Beraterinnen und -Berater sind heute in allen Jobcenter-Standorten der Stadt zu finden. Mit ihnen bietet das Jobcenter seinen Kundinnen und Kunden nicht mehr nur Leistungen zum Lebensunterhalt, sondern zugleich ein breites Spektrum an gesundheitsbezogenen Dienstleistungen: DiMa erschließt ihnen medizinische und berufliche Reha-Leistungen in enger Kooperation mit der Agentur für Arbeit und anderen Reha-Trägern, prüft die Erwerbsfähigkeit und berät gegebenenfalls bei der Überleitung in Grundsicherungsleistungen nach dem SGB XII. Darüber hinaus leistet DiMa Hilfestellung bei der Anbahnung einer Erwerbsminderungsrente oder einer Suchtberatung, erschließt geeignete Integrationsjobs, nutzt das Leistungsspektrum des SGB wie zum Beispiel Integrationsfirmen oder setzt Job-Lotsen zur Vermittlung ein.

Die grundsätzliche Bedeutung des Themas Gesundheitsförderung bei Arbeitslosen hat die Landesgesundheitskonferenz NRW unter dem Vorsitz des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter mit ihrer Entschließung „Für ein solidarisches Gesundheitswesen in NRW – Gesundheitliche Versorgung von Menschen in prekären Lebenslagen verbessern“ unterstrichen.

Auf kommunaler Ebene findet die Landesgesundheitskonferenz ihr Äquivalent in den Kommunalen Gesundheitskonferenzen (KGK) – „ein korrespondierendes System“, sagt Manfred Dickersbach, wobei für die KGK die kommunale Selbstverwaltung gilt, sprich: „Die LGK schreibt ihnen nichts vor, sie sind autonom in ihren Entscheidungen, legen eigenständig Prioritäten fest.“

Vertreten sind in der KGK – wie auf Landesebene in der LGK – zunächst die wesentlich Verantwortung tragenden Einrichtungen des Gesundheitswesens, z. B. Ärzte, Krankenkassen, Selbsthilfe oder freie Wohlfahrtspflege. Beim Thema Schnittstellenmanagement „Arbeits- und Gesundheitsförderung“ können KGK nach Ansicht des LZG-Fachgruppenleiters dennoch eine wichtige Funktion übernehmen, können weitere Organisationen, aber auch Bürgerinnen und Bürger beteiligen, und sie können andere Politikfelder wie etwa Jugend, Soziales oder eben Arbeit einbinden und kommunale Bedarfe hinsichtlich der Gesundheitsversorgung und -förderung auch in gemeinsamer Perspektive mit diesen Politikfeldern thematisieren. Insofern gehören KGK in NRW zu den Erfolgsfaktoren bei der Optimierung des Schnittstellenmanagements. „Allerdings“, schränkt Manfred Dickersbach ein, „setzen die einzelnen KGK als kommunale Institutionen hier natürlich ihre jeweils eigenen inhaltlichen Schwerpunkte.“ Zunehmend aber, wie zum Beispiel in Essen, öffnen sich KGK für das Thema Arbeitslosigkeit und schaffen mit Arbeitsgruppen aus Akteuren der Arbeits- und Gesundheitsförderung bereichsübergreifende Arbeitsstrukturen.

Eine besondere Rolle für das Ziel „Optimierung des Schnittstellenmanagements Arbeits- und Gesundheitsförderung“ kommt vor Ort dem ÖGD zu, auch weil die Geschäftsstellenleitung der KGK bei den Gesundheitsämtern liegt. Damit hat der ÖGD hier eine besondere koordinierende Funktion inne, gibt Impulse in die KGK, so wie beispielsweise Lisa Schwermer vom Gesundheitsamt in Essen, die das Thema „Arbeits- und Gesundheitsförderung“ als Schwerpunktthema einer KGK angeregt hat.

In ähnlicher Weise könnten auch Kooperationsvereinbarungen zwischen Gesundheitsämtern und Jobcentern angeregt werden. Doch wer ergreift die Initiative? Manfred Dickersbach: „Das könnte durchaus der öffentliche Gesundheitsdienst sein, nicht zuletzt wegen seines besonderen sozialkompensatorischen Auftrags, der gerade solche Zielgruppen ins Auge fasst,

Richard Matzke, Stadt Hagen, Fachbereich Gesundheit und Verbraucherschutz

„die oft durch das klassische Raster der Gesundheitsversorgung fallen“, darunter eben häufig auch arbeitslose Menschen.“

Die Initiative ergreifen könnte aber auch die Arbeitsverwaltung, denn die dortige Integrationsfachkraft hat den ersten Kontakt zu den Arbeitslosen – sie kann mögliche gesundheitliche Probleme als Erste erkennen und den Hinweis auf eine mögliche Erkrankung geben. „Dazu muss sie keine Gesundheitsexpertin sein, aber sie sollte über gewisse Basisqualifikationen verfügen: Woran erkenne ich mögliche gesundheitliche Defizite? Welche Ausprägungen könnten die haben? – Fragen als obligatorischer Bestandteil im regulären Integrationsprozess, um dann an den medizinischen und berufspsychologischen Dienst oder andere geeignete Ansprechpartner zu verweisen.“

Im Sinne eines optimierten Schnittstellenmanagements zwischen Gesundheitssystem und Arbeitsförderung hat das Landeszentrum für Gesundheit, das unter anderem übrigens mit der Entwicklung neuer Versorgungsstrukturen sowie der Förderung der nordrhein-westfälischen Gesundheitswirtschaft beauftragt ist, zwei Projekte in Hagen und Duisburg gefördert, die unabhängig von spezifischen gesundheitlichen Problemlagen versucht haben, eine solche Schnittstelle vor Ort als feste Struktur zu etablieren.

Gesundheitsorientierung als Instrument der Arbeitsförderung in Hagen

Zu den Projektmaßnahmen in Hagen zählen unter anderem die Ausgabe von Beratungsgutscheinen für Arbeitslose, die „Forcierung der Gesundheitsorientierung als Instrument der Arbeitsförderung“ mittels Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheinen, der Aufbau einer Selbsthilfeinitiative, der Austausch mit dem medizinischen Dienst der Agentur für Arbeit, die Einrichtung einer Arbeitsgruppe im Rahmen der Kommunalen Gesundheitskonferenz und die Finanzakquise für weitere Angebote im Bereich des organisierten Sports.

Das Projekt sieht Richard Matzke, Geschäftsstellenleiter der KGK in Hagen, als gute Grundlage für ein optimiertes Schnittstellenmanagement zwischen Arbeits- und Gesundheitsförderung, denn: „Alle relevanten Akteurinnen und Akteure sitzen an einem Tisch: die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, die Krankenkassen, der Stadtsportbund, die Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger, der Integrationsrat, das kommunale Integrationszentrum sowie die Volkshochschule. Das ermöglicht ein besseres Verstehen von Problemlagen, eine Bündelung vorhandener Ressourcen wie auch Lösungen, die von den Zielgruppen akzeptiert werden.“

Tragfähige und nachhaltige Strukturen, räumt er ein, sind im Projektverlauf jedoch noch nicht entstanden: „Die beteiligten Akteurinnen und Akteure sind noch zu sehr in die eigenen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten eingebunden, um sich in puncto Gesundheit für ‚das große Ganze‘ einzusetzen. Allerdings ist es gelungen, das Thema Gesundheit und Arbeitslosigkeit als wichtig für die eigene Institution anzuerkennen und in dieser zu platzieren.“

Für das Schnittstellenmanagement im sektorenübergreifenden Handlungsfeld einer Arbeits- und Gesundheitsförderung bedarf es nach seiner Auffassung einer Leitung. Die könnten, so Matzke, die Geschäftsstellenleiterinnen und -leiter der Kommunalen Gesundheitskonferenzen übernehmen, denen Koordinationsaufgaben nach dem Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst obliegen.

Abgestimmte Produkte: LGZ-Modell in Duisburg

In Duisburg lag die Projektleitung beim Gesundheitsamt der Stadt. In der Ruhrgebietsstadt steht der Ausbau nachhaltiger Austauschstrukturen zur Entwicklung „abgestimmter Produkte zur Gesundheitsförderung von Menschen in Arbeitslosigkeit“ schon seit Jahren als Schwerpunktthema der Kommunalen Gesundheitskonferenz im Fokus.

Alle relevanten Akteurinnen und Akteure der Arbeits- und Gesundheitsförderung haben sich zu einem Aktionsbündnis, dem „Bündnisstammtisch“, vernetzt und sich mit dem Abbau von Barrieren bei Präventionskursen nach § 20 SGB V befasst. „Resultat war“, so der kommunale Gesundheitsberichterstatter Ralf Menrad, „ein sogenannter Werkstattversuch, in dem die Präventionskurse mit ihren Inhalten Rauchverhalten, ‚Bewegung tut gut‘, ‚Stress lass nach‘ und Muskelentspannung nicht über die Krankenkasse, sondern direkt über die Maßnahmenträger angeboten wurden.“

Zentrale Maßnahme des Projekts war die Vereinbarung des Aktionsbündnisses mit den Krankenkassen über eine verpflichtende Zusammenarbeit. Um das Thema Gesundheit beziehungsweise Gesundheitsförderung verstärkt in die tägliche Arbeit der Fallmanagerinnen und -manager des

Bettina Schumacher, Stadt Duisburg, Geschäftsstelle der Kommunalen Gesundheitskonferenz (KGK)

Jobcenters und der Agentur für Arbeit zu integrieren, werden vom Aktionsbündnis zweimal jährlich Fachvorträge bei Teamveranstaltungen der jeweiligen Institution durchgeführt.

Unverzichtbar ist nach Meinung von Ralf Menrad, dass die beteiligten Institutionen „auf oberster Ebene" für das Thema stehen, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter als Gesundheitsbeauftragte oder Gesundheitsbeauftragten für die Arbeit im Aktionsbündnis freistellen und so das Thema in der Institution auch inhaltlich besetzen. Unterstützt werden die institutionelle Vernetzung und der sektorenübergreifende Dialog durch den Arbeitsmarktmonitor, einer von der BA auf Bundesebene eingerichteten Austauschplattform.

„Gesundheitsförderung bei Arbeitslosen", zieht der Gesundheitsexperte Bilanz, „kann nur im Zusammenspiel von Gesundheitsförderung und Arbeitsförderung gelingen. Eine Institution allein kann den Themenkomplex nicht bearbeiten, zumal die Zielgruppe der Arbeitslosen sehr heterogen ist und dementsprechend unterschiedliche Bedürfnisse vorliegen." Als positiv anzusehen ist deshalb die gelungene Etablierung eines „nachhaltigen und sich selbst tragenden Netzes. Das Aktionsbündnis trifft sich viermal im Jahr. Zudem hat sich eine Arbeitsgruppe zum Thema ‚Krankenkassen-Vereinbarung' gebildet."

Integrierte Gesundheits- und Arbeitsförderung in der Stadt Essen

In Nordrhein-Westfalen gibt es mittlerweile einige beispielhafte Vorhaben zur besseren Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung, zum Beispiel das Projekt „Arbeitslosigkeit und Gesundheit" der Stadt Essen. Seit Essen Optionskommune ist, liegt die Verantwortung für Langzeitarbeitslose nicht mehr bei der Arbeitsagentur, sondern bei der Kommune. Für die Fachbereiche Gesundheit und Arbeit besteht seitdem eine integrierte kommunale Steuerung. Erkennbar auch daran, dass Thomas Mikoteit, Abteilungsleiter im JobCenter Essen, und Lisa Schwermer vom Gesundheitsamt Essen das Projekt „Arbeitslosigkeit und Gesundheit" gemeinsam leiten und „Arbeitslosigkeit und Gesundheit" in der Kommunalen Gesundheitskonferenz zum Schwerpunktthema machten.

Zugrunde liegt dem Essener Projekt die Frage, ob die JobCenter-Fachkräfte bei ihrer Aufgabe, SGB II-Bezieherinnen und -Bezieher bei der Rückkehr ins Berufsleben zu unterstützen, überhaupt für den Umgang mit psychisch und/oder somatisch erkrankten Kundinnen und Kunden gerüstet sind. Die Antwort von Thomas Mikoteit: „Unsere Fachkräfte verfügen zwar über sozialrechtliche und beraterische Kenntnisse, aber sie sind keine Mediziner oder Psychologen. Sie wissen nicht, welchen Einschränkungen ein Kunde bei der Vermittlung unterworfen ist, wenn er etwa an Diabetes leidet. Daher ist externe Expertise von unseren Partnern aus dem Gesundheitswesen erforderlich." Dort wiederum, konzediert Lisa Schwermer, wird noch zu wenig darauf geachtet, welche gesundheitlichen Risiken Arbeitslosigkeit für Patienten hat: „Das gilt selbst für die hoch qualifizierte Arbeit der sozialen Dienste in Krankenhäusern."

Deshalb setzt das komplexe Essener Projekt auf die Verzahnung von Gesundheits- und Beschäftigungsförderung, und zwar „mit gezielter Organisation und Steuerung der Prozesse in gemeinsamer Verantwortung im Sinne eines Schnittstellenmanagements", wobei das Schnittstellenmanagement Aufgabe einer alle drei Monate tagenden Arbeitsgruppe der Gesundheitskonferenz ist. Vertreten sind in der Arbeitsgruppe Jobcenter und Gesundheitsamt, drei Krankenkassen, der Paritätische Wohlfahrtsverband mit seinen diversen Beratungsstellen und Beschäftigungsträgern sowie die AG Sozialdienste im Krankenhaus und die Gleichstellungsstelle der Stadt.

Um gesundheitsbedingte Vermittlungshemmnisse von Arbeitslosen zu beseitigen, wurden zunächst in jedem der zwölf lokalen Standorte des JobCenters zwei Fachkräfte als Spezialisten für gesundheitliche Fragestellungen qualifiziert. Sie sollen in motivierenden Gesundheitsgesprächen entsprechende Arbeitslose identifizieren und Vorbehalte gegen die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen abbauen.

Arbeitslose mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Gefährdungen werden an ein Fachteam mit jeweils einem Vertreter oder einer Vertreterin aus der Sozialmedizin, dem Fallmanagement und einem Psychologen bzw. einer Psychologin verwiesen. Lisa Schwermer: „Das ist die Schlüsselstelle. Sie beurteilt den einzelnen Menschen mit vorliegenden vermittlungshemmenden gesundheitlichen Einschränkungen aus drei Perspektiven und erstellt einen Integrationsplan, in dem auch die Reihenfolge der Maßnahmen festgelegt und damit – anders als zuvor – zugleich geklärt ist, was Vorrang hat: eine gesundheitliche oder eine arbeitsfördernde Maß-

nahme." Am Ende einer intensiven Diskussion in der Arbeitsgruppe steht eine Verabredung mit der Krankenkasse: keine Vorfinanzierung der Kurse durch Arbeitslose und Verzicht auf den sonst obligatorischen Eigenanteil.

Andere aktuelle Aktivitäten in NRW

Auf Initiative einzelner Führungskräfte aus Jobcentern und eines Gesprächsangebots der G.I.B. hat sich vor einem Jahr der Arbeitskreis Gesundheit SGB II (Langform: Arbeitskreis für Jobcenter zum Thema Gesundheit und Rehabilitation im Kontext des SGB II) entwickelt. Aufgabe des Arbeitskreises ist der Informationsaustausch zu innovativen Ansätzen im Bereich Prävention, Gesundheitsförderung und Kooperationen in der (rechtskreisübergreifenden) Zusammenarbeit mit Trägern. Mittelfristig sollen die Ergebnisse weiteren interessierten Jobcentern vorgestellt werden. Die Treffen finden regelmäßig dreimonatlich statt und werden von den über zwanzig beteiligten Jobcentern abwechselnd organisiert.

Die Unterstützung von Arbeitsuchenden in gesundheitlichen Problemlagen ist auch Thema im Arbeitsministerium NRW. Gemeinsam mit der G.I.B. und vier Jobcentern hat das MAIS eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich mit der Verbesserung von Beratungsprozessen für Arbeitsuchende mit psychischen und psychosomatischen Erkrankungen beschäftigt. Ziel ist, die Mitarbeiter/-innen der Jobcenter in ihrer Beratungsarbeit zu unterstützen.

Dazu arbeiten die Beteiligten an drei Themen. Erstens: Strategien zur Qualifizierung von Mitarbeitenden, die eine Aufgabenbeschreibung und eine Definition der Grundqualifikationen voraussetzen und die Vor- und Nachteile einer Spezialisierung analysieren. Zweitens: Analyse und Beschreibung von Kooperationen und Netzwerken zur besseren Unterstützung der Arbeitsuchenden mit Fragestellungen zur Einbindung von Partnern und den Grenzen und Chancen eines Jobcenters im Kontext der rechtskreisübergreifenden Sozialfürsorge. Drittens: Definition von Erfolgskriterien in Förderangeboten und Beratungsprozessen und Benennung der Rahmenbedingungen hinsichtlich Personal und Organisation für eine erfolgreiche Betreuung der jeweiligen Zielgruppe.

Im Rahmen des vom MAIS geförderten Projekts „Dienstleistungsketten" arbeitet darüber hinaus das Jobcenter der Städteregion Aachen an Kooperationsnetzwerken mit Gesundheitsakteuren der Region. Ziel ist, verbindliche Kooperationsstrukturen zwischen verschiedenen Akteuren auf lokaler Ebene zu schaffen, um so eine optimale Dienstleistungskette aller Beteiligten für psychisch kranke Menschen im Rechtskreis SGB II bereitzustellen.

Als psychisch krank werden in diesem Zusammenhang Personen betrachtet, bei denen ein Arzt im Laufe eines Kalenderjahrs mindestens einmal eine psychiatrische Diagnose gestellt hat. Wichtigste Projektziele für 2015 sind unter anderem die Identifizierung der Netzwerkpartner, die Reduzierung der vorhandenen Arbeitskreise mittels Schaffung eines tragfähigen und verbindlichen Netzwerkes sowie die Entwicklung gemeinsamer Handlungsstrategien.

Ebenfalls aufgegriffen wird das Thema Inklusion und Unterstützung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen im Projekt MIAR (Miteinander arbeiten). Hintergrund ist die Aufgabe der Jobcenter, die Integrationschancen von SGB II-Leistungsbeziehenden mit Behinderungen zu erhöhen. Im Rahmen eines fachlichen Austauschs unter Einbezug des MAIS begleitete die G.I.B. 2014 drei Jobcenter in Aachen, Wuppertal und Unna bei der Umsetzung des Modellprojekts MIAR zur Entwicklung von modellhaften Ansätzen. Im Mittelpunkt stand unter anderem die Entwicklung eines inklusiven regionalen Arbeitsmarkts etwa durch rechtskreisübergreifende Netzwerkarbeit, arbeitgeberbezogene Ansprachekonzepte, regionale Fördersysteme sowie Konzepte zur Verbesserung der Beratungskompetenz und Beratungsprozesse.

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

KONTAKT
Manfred Dickersbach, Tel.: 0521 8007-3233, manfred.dickersbach@lzg.nrw.de
Landeszentrum Gesundheit NRW, Bielefeld

Lisa Schwermer, Tel.: 0201 8853118, lisa.schwermer@gesundheitsamt.essen.de
Geschäftsstelle der Gesundheitskonferenz, Gesundheitsamt der Stadt Essen

Richard Matzke, Tel.: 02331 207-3689, richard.matzke@stadt-hagen.de
Stadt Hagen, Fachbereich Gesundheit und Verbraucherschutz

Bettina Schumacher, Tel.: 0203 2833938, gesundheitskonferenz@stadt-duisburg.de
Stadt Duisburg, Geschäftsstelle der Kommunalen Gesundheitskonferenz (KGK)

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

Neue Wege der Kooperation – neue Chancen für den Wiedereinstieg

Das Innovationsprojekt „Neue Wege NRW“

Der Sprung in den Arbeitsmarkt ist besonders für Frauen, die wegen der Familienphase eine Zeit lang nicht berufstätig waren oder vielleicht vor der Geburt des Kindes noch nie gearbeitet haben, oft nicht einfach. Persönliche Hemmschwellen müssen überwunden, Kinderbetreuungen geregelt und Beratungsangebote zur Entwicklung einer Berufsperspektive wahrgenommen werden. Da ist es hilfreich, wenn Institutionen wie Arbeitsagenturen, Jobcenter und Jugendämter dies durch Kooperationen vereinfachen. Hier setzte das aus Mitteln des Landes und des ESF geförderte Projekt „Neue Wege NRW“ an.

„Unsere Überlegung war, die Angebote der Arbeitsmarkt- und Berufsorientierung dahin zu bringen, wo die Mütter (in selteneren Fällen auch die Väter) tatsächlich sind – in die Kindertageseinrichtung, ins Familienzentrum“, sagt Dr. Sybille Stöbe-Blossey vom Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen, IAQ, die gemeinsam mit Hilde Mußinghoff vom Institut für Innovation & Bildung GbR, innovaBest, Frechen, das Projekt leitete.

Familienzentren gibt es in NRW seit 2006, als das Land ein Förderprogramm auflegte. Sie sollen nicht nur die frühkindliche Bildung und Förderung auf einem hohen Niveau sicherstellen, sie sollen auch Eltern bei der Wahrnehmung ihrer Bildungs- und Erziehungsaufgabe stärken sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sichern. Besonders die bestehenden Hilfs- und Beratungsangebote sollen Eltern leichter zugänglich gemacht werden. Dazu kooperieren die Familienzentren mit Institutionen wie Familienberatungsstellen und -bildungsstätten, Familienverbänden, Selbsthilfeorganisationen oder wie in dem Fall von „Neue Wege NRW“ mit Jobcentern und Arbeitsagenturen. Die Familienzentren schaffen so eine Vernetzung der vorhandenen Angebote vor Ort und entwickeln sich damit von Kindertageseinrichtungen zu Netzwerken für die Familie als Ganzes. Mittlerweile arbeiten rund 3.200 Kindertageseinrichtungen in NRW als Familienzentren.

„Alle Projektbeteiligten waren der Meinung, um die Zielgruppe zu erreichen, brauchen wir erstens Zeit und zweitens Vertrauen“, sagt Hilde Mußinghoff. „Und da bietet sich das Familienzentrum an, weil das der Ort ist, wo die Eltern ihre Kinder hingeben und in der Regel auch Vertrauen zu den Personen haben, die dort tätig sind. Angebote werden hier gerne wahrgenommen.“

Die Angebote bestehen in diesem Fall aus neu entwickelten Veranstaltungsformaten, mit denen man die berufliche Orientierung und den beruflichen Einstieg junger Mütter oder auch den Wiedereinstieg von Eltern nach der Vollzeit-Familienphase unterstützen kann. Zielgruppe sind dabei insbesondere Eltern im SGB II-Bezug und in der „stillen Reserve“. Darunter verstehen Arbeitsmarktfachleute Personen, die aktiv nach Arbeit suchen, aber nicht kurzfristig verfügbar sind, und Personen, die nicht aktiv suchen, aber kurzfristig in den Arbeitsmarkt einsteigen könnten. Rund ein Viertel der Frauen hat, so Projektleiterin Dr. Sybille Stöbe-Blossey, vor der Familienphase noch gar nicht gearbeitet.

Dr. Sybille Stöbe-Blossey, Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen, IAQ

Hilde Mußinghoff, Institut für Innovation & Bildung GbR, innovaBest, Frechen

Systematische Kooperationen

Übergeordnetes Ziel des Projekts war es, systematische Kooperationen zwischen Fallmanagement, Arbeitsvermittlung und Vermittlung von Kindertagesbetreuung sowie Familienzentren und anderen Arbeitsmarktakteuren aufzubauen, also zwischen durch unterschiedliche gesetzliche Ziele (SGB II, III und SGB VIII) gebundenen Institutionen.

Für die Arbeitsagenturen und Jobcenter ging es dabei zum einen darum, sich durch die systematische Verknüpfung von arbeitsmarkt- und jugendhilfebezogenen Dienstleistungen auf lokaler Ebene neue Wege der zielgruppengerechten Ansprache zu eröffnen. Zum anderen ist eine rechtskreisübergreifende Kooperation (SGB II, III und VIII) auch deshalb notwendig, weil Arbeitsuchende mit Familienverantwortung bei der Integration in Arbeit Unterstützung bei der Kinderbetreuung brauchen. Besonders die Arbeitsmarktintegration in Branchen mit ausgedehnten Arbeitszeiten (Einzelhandel, Gastronomie, Pflege) verlangt nach einer dazu passenden flexiblen Kinderbetreuung (z. B. ergänzend durch eine Tagesmutter). Kinderbetreuung kann auch dann problematisch sein, wenn Arbeitsuchende ein Kinderbetreuungskontingent von 45 Stunden benötigen, die Vermittlung aber außerhalb des Beginns des Kindergartenjahres liegt (1.8.) oder Lösungen für Ferienzeiten gefunden werden müssen.

Damit solche Kooperationen funktionieren, mussten sich die beteiligten Dienstleister zunächst einmal kennenlernen. Denn: „Wer nicht voneinander weiß, kann auch nicht miteinander arbeiten“, stellt Hilde Mußinghoff fest. In den sechs Modellregionen führte das Projekt in der ersten Projektphase insgesamt 49 Institutionen aus den Bereichen Arbeitsmarkt, Jugendhilfe und Gleichstellung zusammen. Über 100 Personen aus diesen Institutionen waren direkt involviert. Es gab 30 regionale Veranstaltungen in den Familienzentren, fast genauso viele regionale Projektsteuerungstreffen, außerdem zwölf kooperative Fortbildungen für die Fachkräfte. Mittlerweile ist die Zahl der beteiligten Personen durch die nachfolgenden Transferprojekte auf mehr als 1.000 Personen angestiegen.

Neue Veranstaltungsformate

Zur direkten Ansprache der Zielgruppe entwickelten die Projektteilnehmer drei Typen von Veranstaltungsformaten zum Einsatz in den Familienzentren: Die bereits vertraute Veranstaltungsform der Elterncafés wird nun auch für Informationen zur Aufnahme einer Beschäftigung genutzt. Spezielle Themenveranstaltungen zu Arbeitsmarktfragen ergänzen das Informationsangebot. Der Vertiefung der Informationen dienen modulartig aufgebaute Elternkurse. Dazu wurden fünf anderthalb- bis zweistündige Module jeweils unter einem zugkräftigen Motto entwickelt. Dabei geht es um die eigene Standortbestimmung, eine Kompetenzbilanz und die Erarbeitung beruflicher Perspektiven. Die Teilnehmenden erhalten einen Überblick über den regionalen Arbeitsmarkt sowie Förder- und Fortbildungsmöglichkeiten. Am Ende stehen eine individuell erstellte Zielformulierung und konkrete Handlungsschritte zu deren Umsetzung.

Die Kinderbetreuung während der Veranstaltungen wird durch das jeweilige Familienzentrum sichergestellt. Die Informationsarbeit übernehmen in der Praxis überwiegend die Beauftragten für Chancengleichheit der Jobcenter und Arbeitsagenturen und speziell geschulte Integrationsfachkräfte.

So auch im Rhein-Erft-Kreis. In den insgesamt zehn Kommunen des Kreises nehmen 25 Familienzentren an dem Projekt teil. Aus allen 10 Geschäftsstellen des Jobcenters wurden Integrationsfachkräfte geschult, die die verschiedenen Veranstaltungen für die Mütter und manchmal auch Väter in den Familienzentren durchführen. Birgit Müller, die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt des Jobcenters Rhein-Erft, übernimmt alleine oder gemeinsam mit der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt der Agentur für Arbeit Brühl die Information im Rahmen der Elterncafés und die interne Koordination im Rhein-Erft-Kreis, extern unterstützt durch innovaBest.

„Die Klientel in den Familienzentren ist je nach ihrer räumlichen Lage sehr unterschiedlich“, stellt sie fest. „Dabei ist das Teilnehmerfeld bunt gemischt. Es gibt sowohl Berufswiedereinsteiger/-innen als auch Neueinsteiger/-innen und Umsteiger/-innen. Hauptprobleme sind durch längeren Ausstieg bedingte fehlende Qualifikation und die Kinderbetreuung.“ Deshalb ist die Informationspalette, die das Jobcenter und die Arbeitsagentur in den Familienzentren anbietet, auch breit angelegt. Es geht zum Beispiel um Qualifizierungsmöglichkeiten, die Anerkennung von Abschlüssen und um die verschiedenen Möglichkeiten der Kinderbetreuung. Gerade beim letzten Punkt gebe es von Kommune zu Kommune sehr unterschiedliche Lösungen, sagt Birgit Müller. „Allerdings lässt sich allgemein feststellen, dass die Betreuung von Kindergarten-

Birgit Müller, Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt des Jobcenters Rhein-Erft

kindern meist noch gut gelingt, bei Schulkindern wird es dann schon schwieriger. Es gibt zum Beispiel nicht viele Tagesmütter, die Kinder in diesem Alter privat betreuen – und schon gar nicht außerhalb der gängigen Öffnungszeiten von Kitas und Offenen Ganztagsschulen."

Insgesamt war das Projekt im Rhein-Erft-Kreis jedoch so erfolgreich, dass die Elternkurse nach Ende der ersten Projektphase 2013 als Regelinstrument installiert wurden. Jeweils sechs bis zehn Teilnehmende verzeichnen die Elternkurse in den Familienzentren im Rhein-Erft-Kreis. Mindestens einer Mutter pro Kurs gelingt im Schnitt kurzfristig die Integration in Arbeit, viele andere nehmen erste Schritte auf diesem Weg in Angriff. Und auch die Kooperation der verschiedenen Beteiligten hat sich mittlerweile gut eingespielt. „Die Zusammenarbeit funktioniert gut", sagt Birgit Müller. „Sehr positiv ist, dass wir überall ins Gespräch gekommen sind, somit näher zusammenrücken und unsere verschiedenen Angebote besser verzahnen konnten."

Vorbehalte gegenüber Jobcentern abgebaut

Projektleiterin Dr. Sybille Stöbe-Blossey nennt einen weiteren positiven Effekt des Projekts: Durch das niedrigschwellige Angebot und die Tatsache, dass Jobcenter und Arbeitsagentur in diesem Fall zum Kunden kommen und nicht wie üblich umgekehrt, habe man Vorbehalte gegenüber den Jobcentern abbauen können. Das sei auch dem Ziel förderlich gewesen, der Zielgruppe Schwellenängste zu nehmen, Ressourcen zu stärken und aufzuzeigen, dass ein Wiedereinstieg in den Beruf möglich ist und beruflich auch neue Wege eingeschlagen werden können.

Teilnehmerinnen bestätigen das. Sie berichten von einer offenen, fast familiären Atmosphäre bei den Veranstaltungen. Man habe das Gefühl, seine Schwächen zeigen zu können und trotzdem ernst genommen zu werden. Und man erfahre, dass man, auch wenn man lange nicht beruflich tätig war, durchaus Chancen zum Wiedereinstieg habe, weil das auch viel mit der eigenen Motivation zu tun habe. Die Situation im Familienzentrum ist für die Teilnehmerinnen offensichtlich wesentlich angenehmer, als wenn sie einen Vermittler oder Fallmanager in seinem Büro im Jobcenter besuchen müssen.

Und auch die Familienzentren berichten Positives. Hannelore Wowra-Kaun, Leiterin des katholischen Familienzentrums St. Petrus in Baesweiler, stellt fest: „Für mich ist die Arbeit der Jobcenter und Arbeitsagenturen viel transparenter geworden. Ich weiß jetzt, wohin und zu wem ich die Leute schicken kann. Junge Mütter kennen mich als Ansprechpartnerin bei ganz vielen Fragen. Sie freuen sich, wenn ich direkt einen Kontakt herstellen kann. Dadurch fällt es vielen leichter zu einer Beratung zu gehen."

Vereinbarungen auf zwei Ebenen

Man hat sich aber nicht nur besser kennengelernt, man hat auch schriftliche Vereinbarungen getroffen. Denn ein weiteres Ziel des Projekts „Neue Wege NRW" war es, die Arbeit von Netzwerken durch verbindliche Vereinbarungen zu ergänzen, die bis auf die Arbeitsebene wirken, um auf diese Weise ein koordiniertes System vernetzter Dienstleistungen zu schaffen.

So sind zum Beispiel, wenn ein Job atypische Arbeitszeiten verlangt, oft Einzelfalllösungen in engem Kontakt mit dem Jugendamt gefragt, das Informationen über qualifizierte Tagesmütter bereithält. Arbeitsmarktintegrationen von Erziehenden und Alleinerziehenden gelingt in Branchen mit ausgedehnten Arbeitszeiten nur mit einer dazu passenden flexiblen Kinderbetreuung (z. B. durch eine Tagesmutter, die bei frühem Dienstbeginn Kinder in die Kita/Grundschule bringt). Lösungen für solche Probleme können durch strukturierte Kooperationsformen (Klarheit über Ansprechpartner und vorhandene regionale Angebote) wesentlich erleichtert werden. Zwingend notwendig ist rechtskreisübergreifende Kooperation dann, wenn es darum geht, Arbeitsuchende mit Familienverantwortung bei der Integration in Arbeit durch kommunale Eingliederungsleistungen (§ 16 a Nr. 1 SGB II) zur Kinderbetreuung zu unterstützen.

Im Rahmen des Projekts entwickelten die Beteiligten ein Muster für eine Rahmenvereinbarung zur Kooperation zwischen den jeweiligen Jugendämtern und den Jobcentern sowie den Arbeitsagenturen. Sie enthält Regelungen für einen regelmäßigen Austausch zwischen den Fachkräften, über die Benennung von Ansprechpartnern, über Kommunikationsstrukturen auf dem Gebiet der Kinderbetreuung sowie über die Planung von Veranstaltungen in Familienzentren. Die Rahmenvereinbarung wird durch ein Muster für Vereinbarungen zwischen den einzelnen Familienzentren und den Arbeitsmarktinstitutionen über die konkrete Durchführung dieser Veranstaltungen ergänzt, sodass ein schlüssiges Kooperations-Gesamtkonzept entsteht. Die Kooperationen finden also sowohl auf Geschäftsführungs-/Leitungsebene der Institutionen statt als auch auf operativer Ebene. Die Muster der Kooperationsvereinbarungen, Muster für

Hannelore Wowra-Kaun, Leiterin des katholischen Familienzentrums St. Petrus in Baesweiler

Veranstaltungsformate und Fortbildungsmodule sowie Projektergebnisse und -erfahrungen stehen in einem interaktiven Transferhandbuch bereit.

Als guter Startpunkt für eine Vernetzungsstrategie hat sich das im Rahmen von „Neue Wege NRW“ entwickelte Konzept der „Kooperativen Fortbildungen“ bewährt. Die Fachkräfte der verschiedenen beteiligten Institutionen lernen dabei die Systeme auf der jeweils „anderen Seite“ kennen – und damit die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten, aber auch die Schwierigkeiten und Grenzen. Diese Sensibilisierung und der Vertrauensaufbau verbessern die Kommunikations- und Kooperationsbasis bei allen Beteiligten.

Großer Bedarf an Austausch

Das Projekt hat nicht nur bewiesen, dass systematische Kooperation von Institutionen wie Jobcentern und Arbeitsagenturen auf der einen und Jugendämtern und Familienzentren auf der anderen Seite trotz der durch unterschiedliche gesetzliche Ziele (SGB II, SGB III und SGB VIII) geprägten Rahmenbedingungen möglich ist, und zwar sowohl auf Leitungsebene wie auch auf operativer Ebene, es machte auch deutlich, wie wichtig es ist, dass sich die Institutionen gegenseitig besser kennenlernen.

„Für mich ist es eine wesentliche Erkenntnis, dass der Bedarf an Kooperation und Austausch viel größer war als erwartet – nicht nur untereinander in den Institutionen, sondern auch überregional, über die vorhandenen Netzwerke hinaus“, sagt Projektleiterin Hilde Mußinghoff. „Erstaunlich war für mich, welche enorme Dynamik sich im Verlauf des Projekts entwickelt hat. Es sind neue Wege entstanden, nicht nur zum Wiedereinstieg, sondern auch zwischen den beteiligten Akteuren. Diese neue Zusammenarbeit hat ein hohes Entwicklungspotenzial – auch im Hinblick auf andere aktuelle oder zukünftige Themen, wie z. B. die Integration von Flüchtlingen.“

Das Projekt hat das Interesse zahlreicher Regionen in NRW geweckt. Nachdem sich die Kooperationsstrukturen im Rahmen des Modellprojekts von 2011 bis 2013 in sechs Städten und Kreisen über zwei Jahre bewährt hatten, wurden die Ergebnisse und Erfahrungen im Rahmen von zwei Transferprojekten in den Jahren 2013/14 und 2014/15 in die Breite getragen. Im August 2015 begann ein weiteres Transferprojekt in etwas abgewandelter Form, an dem Akteure aus rund 18 Regionen in NRW teilnehmen. Das freut Projektleiterin Dr. Sybille Stöbe-Blossey: „Dass mittlerweile das dritte Transferprojekt startet, mit dem das entwickelte Instrumentarium auch anderen Regionen zugänglich gemacht wird, zeigt, dass das Interesse groß ist und die Regionen etwas verändern wollen.“

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Karin Linde, Tel.: 02041 767-257, k.linde@gib.nrw.de

KONTAKTE

Dr. Sybille Stöbe-Blossey, sybille.stoebe-blossey@uni-due.de
Dr. Karola Köhling, karola.koehling@uni-due.de
Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen
Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel (BEST)
47048 Duisburg

Hilde Mußinghoff, hilde.mussinghoff@innovabest.de
Andrea Schlotjunker, andrea.schlotjunker@innovabest.de
innovaBest, Institut für Innovation & Bildung GbR
Entwicklung, Steuerung, Transfer
Europaallee 33, 50226 Frechen

LINK

www.neue-wege-nrw.de

AUTOR

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

Mehr als nur Dolmetschen

SprInt – Zugewanderte werden zu professionellen Sprach- und Integrationsmittlern

Schon vor der aktuellen Flüchtlingssituation war klar: Menschen mit Migrationshintergrund brauchen, besonders wenn es um den Umgang mit Behörden geht, häufig die Dienste von Dolmetschern. Auch bei der Integration in Arbeit läuft ohne eine gute Kommunikation mit dem Jobcenter oder der Arbeitsagentur nichts. Hilfreich kann hier der Einsatz von Migranten sein, die sich zu Sprach- und Integrationsmittlern (SprInt) qualifiziert haben – unter anderem im Rahmen des vom MAIS geförderten Modellprojekts „SprInt NRW".

Der SprInt-Ansatz, so Achim Pohlmann Koordinator von SprInt NRW und Leiter der Migrationsdienste der Diakonie Wuppertal, ist nicht neu. Er wurde bereits 2002 von der Diakonie Wuppertal entwickelt, seitdem kontinuierlich weiterentwickelt und durch mehrere bundesweit agierende Netzwerke transferiert. Aus den Diakonie-Aktivitäten in Wuppertal hat sich das sogenannte „Wuppertaler Modell" für eine bundesweit einheitliche SprInt-Qualifizierung entwickelt. Bund, Land NRW und verschiedene Jobcenter, insbesondere die Jobcenter in Wuppertal und Aachen, haben den Ansatz mit verschiedenen Förderungen unterstützt. So zum Beispiel das Land NRW im Rahmen des vom MAIS mit Landes-ESF-Mitteln geförderten Modellprojekts „SprInt NRW", das von November 2013 bis Ende Juni 2015 lief.

Achim Pohlmann bezeichnet die Sprach- und Integrationsmittler als „Brückenbauer" zwischen Migrantinnen und Migranten und Fachpersonal im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen. Der Begriff ist nicht zufällig gewählt, denn es geht um mehr als reine Dolmetscherdienste. Durch ihre Kenntnis zweier Kulturen dolmetschen SprInt-Fachkräfte kultursensibel. So werden kulturelle Missverständnisse und Konflikte vermieden und Verständigungsbarrieren abgebaut. Sie vermitteln soziokulturelles und strukturelles Hintergrundwissen an Migrantinnen und Migranten und Fachkräfte, wodurch eine effektive Zusammenarbeit entsteht. Dazu kommt, dass sie nicht nur für einen Dolmetschereinsatz hinzugezogen werden, sondern den Fachkräften der Sozialen Arbeit bei Bedarf auch bei längerfristigen Begleitaufgaben assistieren können.

Einsatz im Integration Point

„Der Großteil der Absolventen von ‚SprInt NRW' hat eine Festanstellung gefunden", berichtet der Projektverantwortliche am Standort Dortmund, Ewedo-Geschäftsführer Detlev Becker. Drei von ihnen – akademisch ausgebildete Personen, die Arabisch beherrschen – arbeiten mittlerweile zum Beispiel im bei der Agentur für Arbeit in Dortmund neu eingerichteten Integration Point. Andere, russisch-sprachige Teilnehmer/-innen, sind bei Pflegediensten eingestellt worden.

Einige arbeiten aber auch freiberuflich und wurden in den „SprInt-Vermittlungsservice" bei der Diakonie Wuppertal aufgenommen, über den die Diakonie den Einsatz der SprInt-Fachkräfte koordiniert. Die dortige Projektleiterin Heike Timmen sieht für die SprInt-Kräfte ein weites Tätigkeitsfeld. Zu den Kunden des SprInt-Vermittlungsservice gehören unter anderem Amtsgerichte, Ausländerbehörden, Beratungsstellen (z. B. Pro Familia), Kitas, Jugendämter, Jobcenter und Schulen. Auch Kliniken oder psychiatrische Einrichtungen nutzen das Angebot. Gerade in Behandlungssituationen sei das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen wichtig. Dieses Gefühl könnten

die SprInt-Fachkräfte mit ihrer Tätigkeit schaffen. Wenn es um rechtsverbindliche Übersetzungen vor Gericht gehe, seien zwar vereidigte Dolmetscher/-innen und Übersetzer/-innen unverzichtbar, Sprach- und Integrationsmittler/-innen würden aber heute z. B. schon bei der Polizei in Wuppertal eingesetzt, in Justizvollzugsanstalten oder in der Jugendgerichtshilfe.

Seit 2009 wurden in Deutschland über 200 SprInt-Fachkräfte zertifiziert. In NRW sind es allein rund 100. Mittlerweile stehen in NRW SprInt-Fachkräfte mit Kenntnissen in rund 70 Sprachen zur Verfügung, darunter weit verbreitete wie Arabisch oder Russisch, aber auch selten nachgefragte wie zum Beispiel Bambara, eine Sprache, die im westafrikanischen Mali gesprochen wird, oder Malayalam, eine Sprache des südwestlichen Indiens.

Die Vermittlungsservice-Stellen machen auch kurzfristige Einsätze innerhalb weniger Stunden möglich (bei dann erhöhten Honorarsätzen). 60 Prozent der Termine finden aber erst nach zwei Wochen statt. „Der Kunde bekommt innerhalb eines Tages eine Rückmeldung zum angefragten Einsatz“, erläutert Heike Timmen. Terminverschiebungen kämen sehr selten vor – zurzeit gebe es aber schon mal Engpässe, wenn Arabisch verlangt sei.

Umfangreiche Ausbildung

Die SprInt-Fachkräfte erwerben ihre umfangreichen Kompetenzen in einer 18-monatigen Qualifizierung, die nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards durchgeführt wird. Dabei wechseln sich drei theoretische Lern- und Praxisphasen von je ca. sechs Monaten ab. Die Praktika nehmen dabei rund 15 Wochen ein. Die Qualifizierung deckt in rund 2.000 Unterrichtsstunden neun Lernfelder ab. Unter anderem erwerben die Teilnehmenden Kenntnisse über Grundlagen und Strukturen im deutschen Erziehungs-, Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen, schulen ihre soziale, Kommunikations- und Reflexionskompetenz und lernen natürlich auch professionell zu dolmetschen.

Das Berufsbild ist anspruchsvoll. Die praktische Tätigkeit der Sprach- und Integrationsmittler geht über das reine Dolmetschen weit hinaus. Sie analysieren die Gesprächssituationen und intervenieren angemessen bei Kommunikationsstörungen, wenden Mediations- und Konfliktlösungstechniken an und übernehmen auch Informationsfunktion. Vor allem hier kommt ihre interkulturelle Kompetenz ins Spiel. So vermitteln sie soziokulturelles und strukturelles Hintergrundwissen zwischen Menschen mit Migrationshintergrund und dem Fachpersonal oder erläutern länderspezifische Unterschiede der medizinischen, sozialen und pädagogischen Versorgung. SprInt-Fachkräfte unterliegen der Schweigepflicht und verpflichten sich in ihrer Arbeit Neutralität, Unparteilichkeit und Transparenz zu wahren.

Wer SprInt werden möchte, muss daher gewisse Voraussetzungen erfüllen. Eigener Migrationshintergrund oder interkulturelle Erfahrungen sind ebenso Voraussetzung, wie fundierte Kenntnisse in Deutsch und einer weiteren Sprache. Außerdem wird ein Realschulabschluss oder Äquivalent erwartet.

Die Qualifizierung endet mit einer Abschlussprüfung in den vier Hauptfächern Bildung, Gesundheit, Soziales und Dolmetschen. Nach bestandener Prüfung erhalten die Absolventen das bundesweit gültige SprInt-Zertifikat, in Deutschland die derzeit höchste erreichbare Qualifikation in der beruflichen Fort- und Weiterbildung im Bereich kultursensibles Dolmetschen und Integrationsassistenz. Die Abschlussprüfung wird von den drei kooperierenden Hochschulen, Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf, Alice Salomon Hochschule Berlin und Johannes Gutenberg Universität Mainz, durchgeführt.

Finanziert wird die Qualifizierung über Bildungsgutscheine der jeweiligen kommunalen Agenturen für Arbeit oder Jobcenter oder, wie im Fall des Projekts „SprInt NRW“, über Projektmittel des Landes bzw. der EU. Eine neue Qualifizierung startet bei der renatec GmbH, dem Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen der Diakonie in Düsseldorf, im Dezember. Auch in Essen und Dortmund (Ewedo) beginnen im nächsten Jahr weitere SprInt-Qualifizierungen.

„In Dortmund handelt es sich jetzt nicht mehr um ein Projekt, sondern um ein Regelangebot, also eine über die Arbeitsagentur und das Jobcenter finanzierte Maßnahme“, berichtet Detlev Becker, der einen steigenden Bedarf für SprInt-Fachkräfte sieht. Während normale Regel-Qualifizierungen nur 12 Monate dauern, bleibt es im Fall von SprInt bei der 18-monatigen Ausbildung. „Wir finden, dass es ein großer Fortschritt ist, dass wir diese 18 Monate für die Qualifizierung bekommen“, sagt Detlev Becker. „Das ist eine Frage der Qualität. Die Kompetenzqualität der SprInt ist sehr hoch, auch die Prüfungen haben ein hohes Niveau. Das entspricht schon einem richtigen Berufsbild und setzt die SprInt deutlich von anderen Qualifizierungen ab.“

SprInt-Vermittlungsservicestellen in NRW:
www.sprint-wuppertal.de, www.sprintaachen.de, www.sprint-essen.de
Zur Verfügung stehende Sprachen
siehe: www.sprint-wuppertal.de/index.php/informationen-tarife oder
http://www.sprint-essen.de/index.php/sprachangebot-sprachmittler-dolmetscher-uebersetzer
Stundensatz für freiberuflich tätige SprInts:
zwischen 25,00 € und 50,00 € für persönliches Dolmetschen

PRÜFUNGSSTELLEN

I. **Für den Fachbereich Gesundheit:** Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Zentrum für Psychosoziale Medizin, Institut für Medizinische Soziologie
II. **Für das Fach Dolmetschen:** Johannes Gutenberg Universität Mainz, Fachbereich 06 (Translations-, Sprach- und Kulturwissenschaft), Arbeitsbereich für interkulturelle Germanistik
III. **Für den Fachbereich Sozial- und Bildungswesen:** Alice Salomon Hochschule (ASH), Berlin

Das Modellprojekt wandte sich gezielt an Langzeitarbeitsuchende Migrantinnen und Migranten aus dem SGB II. Besonders an die, die sich in der Doppelkultur (deutsch – eigene Ethnie) bewegen, bisher aber noch keine Möglichkeit hatten, diese interkulturellen kommunikativen Fähigkeiten für eine nachhaltige eigene berufliche Perspektive zu nutzen. 19 Personen legten am Standort Dortmund erfolgreich die Prüfung zum Sprach- und Integrationsmittler ab, am Standort Hagen waren es 18. Außerdem wurden im Rahmen des Projekts Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter für den Einsatz des neuen Instrumentes SprInt sensibilisiert und geschult.

Die Jobcenter Hagen und Ennepe-Ruhr haben das Angebot, SprInt zur Unterstützung in der konkreten Arbeit mit Kunden zu nutzen, mittlerweile fest etabliert und durch Richtlinien, die im Rahmen des Modellprojekts entwickelt wurden, geregelt.

Gute Erfahrungen in Wuppertal

In Wuppertal hat man mit den Sprach- und Integrationsmittlern schon seit 2011 Erfahrungen gesammelt – und die sind nach Einschätzung der Diakonie durchweg gut. Sei es früher zum Beispiel aus Unkenntnis öfter dazu gekommen, dass Migrantinnen und Migranten vorschnell Mietverträge für teure Wohnungen unterschrieben, ohne auf die Erlaubnis ihres Jobcenters zu warten, so komme es bei Einsatz der SprInt-Fachkräfte heute gar nicht erst so weit, weil sie die rechtlichen Vorgaben und Regeln der Behörden genau kennen. Hohe Schulden für die Migrantinnen und Migranten und Ärger für die Fachkräfte der Sozialen Arbeit würden so vermieden.

Auch die Gefahr von bewussten oder unwissentlichen Fehlübersetzungen durch Laienübersetzer/-innen aus der Familie der Migrant/-innen und die große Unsicherheit für die Behörden-Fachkräfte, ob die Klienten das Gesagte auch verstehen, sei durch den SprInt-Einsatz gebannt. Die Mittler und Mittlerinnen seien geschult im Umgang mit Krisensituationen und könnten auch in heiklen Lagen neutral und kompetent vermitteln. Ineffiziente Mehrfachberatungen und Missverständnisse auch in den Jobcentern würden so vermieden.

Allerdings ist eine Festanstellung, wie sie viele Teilnehmenden des Projekts SprInt NRW erreicht haben, bisher eher die Ausnahme. Der Großteil der qualifizierten Sprach- und Integrationsmittler kann seinen kompletten Lebensunterhalt durch diese Tätigkeit noch nicht bestreiten. Auch die 16 SprInt-Kräfte, die bis Januar 2015 bei der Diakonie Wuppertal im Rahmen einer Förderung durch die EU fest angestellt waren, arbeiten nach Auslaufen dieser Förderung jetzt freiberuflich. Feste Tarife, wie sie die Diakonie für ihre festangestellten SprInt vorgeben konnte, existieren somit nicht mehr. Der Stundensatz für einen freiberuflich tätigen SprInt beträgt nach Auskunft der Diakonie Wuppertal zwischen 25,00 € und 50,00 € für persönliches Dolmetschen. Bestimmte Auftraggeber geben auch einen finanziellen Rahmen vor und der SprInt muss dann entscheiden, ob er dafür seine Dienstleistung zur Verfügung stellt oder nicht.

„Im Zuge der steigenden Flüchtlingszahlen besteht für bestimmte Sprachen, zum Beispiel Arabisch, im Moment eine erhöhte Nachfrage, sodass SprInt-Kräfte, die diese Sprachen beherrschen, zurzeit viele Einsätze haben und auch davon leben können. Für den überwiegenden Teil ist das aber nicht der Fall“, sagt Heike Timmen. Das bedeutet, dass die meisten SprInt-Kräfte weiterhin Arbeitslosengeld oder ALG II beziehen. Allgemein geht man aber davon aus, dass alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im sozialen Bereich, zum Beispiel in der Altenpflege oder eben in der Flüchtlingshilfe, in Zukunft zunehmen dürften. Auch die derzeit im ganzen Land NRW im Aufbau befindlichen Integration Points, in denen sich Arbeitsagenturen, Jobcenter und Kommunen gemeinsam um die Integration von Flüchtlingen in Arbeit kümmern, bieten Sprach- und Integrationsmittlern gute Arbeitsmöglichkeiten.

Aktuell, so Achim Pohlmann, ist die Ausgründung der Dienstleistung und des Vermittlungspools in Form einer gemeinnützigen Genossenschaft, SprInt NRW, in der Umsetzungsplanung. Bereits zum Jahreswechsel 2015/2016 soll sie das Vermittlungsangebot der Dienstleistung

auch wieder mit festangestellten Sprach- und Integrationsmittlerinnen und -mittlern für NRW bereitstellen.

Den langfristigen Bedarf nach Sprach- und Integrationsmittlerinnen und -mittler hat die Diakonie für unterschiedliche Einsatzbereiche dokumentiert. Ihr aktuelles Ziel ist die Anerkennung des Sprach- und Integrationsmittlers als Fortbildungsberuf bzw. als Berufsbild. Dazu hat man eine bundesweite Arbeitsgruppe zur Berufsbildentwicklung etabliert und sich auf einen einheitlichen Lehrplan verständigt. Angestrebt ist eine staatliche Anerkennung des Berufes des Sprach- und Integrationsmittlers in Form einer Fortbildungsverordnung nach § 53 Berufsbildungsgesetz (BBiG). Nach Auskunft der Diakonie Wuppertal will man die Anerkennung des Berufsbildes zusätzlich nun auch auf Länderebene vorantreiben.

Unterschiedliche Modelle zur Kostenübernahme

Die Overhead-Kosten für die Bereitstellung der Dienstleistung, also die Verwaltung des Pools und die zentrale Einsatzplanung, können über die Honorare für die SprInts nicht vollständig abgedeckt werden. Diese Kosten übernimmt bei der Vermittlungsservice-Stelle in Essen anteilig die Stadt. In Wuppertal ist das nicht der Fall. „Das ist ein Problem, zumal aufgrund der steigenden Nachfrage der Personalaufwand zur Abwicklung der Aufträge innerhalb einer einzelnen Vermittlungszentrale sehr hoch ist“, macht Heike Timmen deutlich. Zukünftig soll der Vermittlungsservice SprInt NRW von Wuppertal und Dortmund aus durch die gemeinsam betriebene gemeinnützige Genossenschaft angeboten werden. Vermittlungskosten, die sonst in den jeweiligen Städten separat anfallen würden, sollen dadurch deutlich verringert werden.

Das MAIS sieht im Einsatz der SprInt-Fachkräfte eine sinnvolle Ergänzung zu vorhandenen Angeboten. Die Förderung des MAIS war dabei von Beginn an auf die Marktgängigkeit angelegt, sodass der Projektträger die Modellförderung zur qualitativen Entwicklung genutzt hat. Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Angeboten der Sprachvermittlung in Zeiten zunehmender Zuwanderung schätzt das MAIS die wirtschaftliche Prognose von SprInt als günstig ein.

„In Thüringen und Sachsen gibt es dagegen Signale, dass diese Bundesländer die Finanzierung des Vermittlungsservice mit Landesmitteln sicherstellen bzw. SprInt als Modell für das Land insgesamt forcieren wollen“, sagt Heike Timmen. „Ich habe den Eindruck, dass man in NRW bei derartigen Hilfen zurzeit – noch – zu sehr auf Ehrenamtlichkeit setzt.“

Neben den vielen praktischen Vorteilen eines Einsatzes von SprInt-Kräften, stellt Achim Pohlmann von der Diakonie Wuppertal vor allem die positiven gesellschaftlichen Effekte heraus: Die Migrantinnen und Migranten fühlten sich aufgrund der sprachlich und kulturell sensiblen Betreuung durch SprInt-Kräfte mit ihren Anliegen ernst genommen und verstanden. Sie entwickelten früh Verständnis für die deutsche Gesellschaft, deren Institutionen und das dortige Personal, auch verstünden sie den Sinn hinter Gesetzen und Regeln. All das schaffe für sie Anreize, sich schnell zu integrieren. „Sprach- und Integrationsmittler sind somit ein wichtiges Element einer Willkommenskultur in Deutschland.“

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Benedikt Willautzkat
Tel.: 02041 767-204
b.willautzkat@gib.nrw.de

KONTAKTE
Diakonie Wuppertal
Ludwigstraße 22
42105 Wuppertal
Tel.: 0202 97444726
Achim Pohlmann
Leitung Migrationsdienste
apohlmann@diakonie-wuppertal.de
Heike Timmen
Projektleiterin
htimmen@diakonie-wuppertal.de
www.sprint-wuppertal.de
www.sprachundintegrationsmittler.org

EWEDO GmbH Dortmund
Huckarder Str. 12
44147 Dortmund
Detlev Becker
Geschäftsführer
Tel.: 0231 914435-11
dbecker@ewedo.de
www.ewedo.de

Diakonie Mark-Ruhr gemeinnützige GmbH
Zuwanderungsberatung –
Integrationsagentur
Bergstr. 121
58095 Hagen
Heike Spielmann
Einrichtungsleitung
Tel.: 02331 306462035
heike.spielmann@diakonie-mark-ruhr.de

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

Zuwanderung aus Südosteuropa

Land NRW unterstützt kommunales Einwanderungsmanagement

Die Zuwanderung von EU-Bürgerinnen und -Bürgern, insbesondere aus Südosteuropa, konzentriert sich auf einzelne strukturschwache Stadtteile größerer Städte. Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen unterstützt deshalb im Rahmen von Pilotprojekten Kommunen, die besonders von Armutszuwanderung betroffen sind. Dazu zählen Köln, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Wuppertal und Hamm. Fachliche Begleitung, Monitoring und Sicherstellung des interkommunalen Erfahrungsaustauschs hat die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) übernommen.

Aus Sorge, dass viele Migrantinnen und Migranten aus Rumänien und Bulgarien die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit ab 2014 nutzen würden, um nach Deutschland zu kommen, und dass sich die Zuwanderung auf bestimmte Stadtteile konzentrieren wird, hat das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS NRW) schon frühzeitig im Rahmen seiner ESF-Landespolitik eine ganze Reihe von Projekten gefördert, die helfen sollen, die mit der Zuwanderung verbundenen Herausforderungen zu bewältigen und die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Damit hat Nordrhein-Westfalen nach Auskunft von Anton Rütten, Abteilungsleiter „Integration“ im MAIS NRW, als einziges Flächenland ein Programm entwickelt, das sich so umfassend und intensiv mit der Zuwanderung aus Südosteuropa befasst.

Längst hat sich herausgestellt, dass die Arbeitnehmerfreizügigkeit keineswegs zu den befürchteten „explosiven“ Zuwanderungen geführt hat. Arbeitsmarktanalysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung haben zudem ergeben, dass im Dezember 2014 – entgegen einem verbreiteten Vorurteil – zwei Drittel aller Zugewanderten aus Bulgarien und Rumänien erwerbstätig waren, 85 Prozent davon in einem sozialversicherungspflichtigen Job. Allerdings ist mit der Arbeitnehmerfreizügigkeit die Zahl der SGB II-Leistungsbeziehenden gestiegen, „Hinweise auf Leistungsmissbrauch“, so IAB-Mitarbeiter Ehsan Vallizadeh, „gibt es aber nicht.“

Er konstatiert für Deutschland ein starkes Nord-Süd-Gefälle hinsichtlich der Qualifikationsstruktur und der Beschäftigtenquoten, zugleich empfiehlt er eindringlich, bei der Entwicklung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zwischen den beiden Zuwanderungsgruppen aus Bulgarien und Rumänien zu unterscheiden.

Wie nötig eine regionale Differenzierung bundesweit erhobener Daten ist, zeigen die „ungünstigen Entwicklungen“ bei den Indikatoren SGB II-Bezug, Arbeitslosenquote und Zahl der Aufstocker vor allem in den Städten Dortmund, Duisburg und Köln. Sie, aber auch einige andere Städte und hier wiederum bestimmte Stadtteile und Quartiere melden vermehrten Unterstützungsbedarf an, weil sich dort die Zuwanderung aus Bulgarien und Rumänien besonders stark konzentriert.

Genau diese regionale Differenzierung hatte das MAIS NRW veranlasst, Kommunen zu unterstützen, die bei der Integration von Zuwandernden aus Südosteuropa vor besonders großen Herausforderungen stehen. Dazu zählen Köln, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Wuppertal und Hamm.

Hier haben kommunale Akteure im Rahmen des vom MAIS NRW geförderten Projekts Handlungsansätze mit dem Ziel entwickelt, von Armut und Diskriminierung betroffene Zuwanderer an den Arbeitsmarkt heranzuführen und zu integrieren. Bemerkenswert daran sind nicht nur die hier entwickelten „effektiven Instrumente“, sondern auch die hier praktizierte ämterübergreifende Zusammenarbeit sowie die Kooperation öffentlicher und privater Akteure.

Erste Kontaktaufnahme

„In 15 Monaten erfolgten in den sieben am Projekt beteiligten Kommunen rund 33.700 individuelle Ansprachen und Kontaktaufnahmen, um Personen aus der Zielgruppe für eine individuelle Beratung zu gewinnen oder um sie auf weitergehende Angebote hinzuweisen“, stellt Dr. Georg Worthmann von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) – dort zuständig für das Monitoring – ein Zwischenergebnis vor. Im selben Zeitraum wurden zusätzlich 243 Informationsveranstaltungen in den Projekten durchgeführt, „etwa 4.000 Personen aus der Zielgruppe wurden so erreicht, von denen 1.230 für weitere individuelle Ansprachen, Beratungen oder Aktivierungen gewonnen werden konnten“, so der G.I.B.-Vertreter.

In Hamm zum Beispiel erfolgte die Ansprache der Zugewanderten vornehmlich in einer Begegnungsstätte der 2014 eröffneten Beratungsstelle „ABRA“ mit Standort im Westen der Stadt, einem Sozialraum mit dem höchsten Zuwandererranteil. „In dieser Beratungsstelle gibt es offene Sprechzeiten“, weist Inka Schroer, Sachgebietsleiterin Fallmanagement/Arbeitsvermittlung beim Kommunalen Jobcenter Hamm, auf eine Besonderheit der Einrichtung hin.“ Das heißt: Menschen können jederzeit ohne vorherige Terminvergabe mit ihren Anliegen zu uns kommen.“

Vier Integrationscoachs bieten hier „niedrigschwellige Unterstützungsleistungen“. Dabei geht es zunächst um die Stabilisierung der Alltagssituation, um Probleme mit Behörden, Vermietern oder Nachbarn „und erst dann“, stellt Inka Schroer die Reihenfolge klar, „geht es um berufliche Integration.“

Parallel dazu fanden im Stadtteilbüro in Hamm Informationsveranstaltungen un-

ter Einbeziehung externer Fachreferenten statt, wobei die Themen von der Gesundheitsvorsorge über rechtliche Fragestellungen bis hin zum Bewerbungstraining reichten. Beim Bewerbungstraining steht inhaltlich jeweils eine Branche im Fokus. Vermittelt werden dabei „wesentliche Begrifflichkeiten“ aus dem jeweiligen Berufsfeld, in der Baubranche etwa Fachausdrücke für Werkzeuge und Maschinen.

„Projekte, die in einer reinen ‚Komm-Struktur‘ arbeiten“, weiß Inka Schroer, „werden aufgrund oft negativer Erfahrungen, die Zuwanderer mit staatlichen Institutionen in ihren Heimatländern machten, nur selten angenommen. Deshalb gehen die Integrationscoachs nach klassischem Streetwork-Vorgehen auch direkt auf die Menschen zu, kontaktieren sie an bekannten Treffpunkten des Quartiers, in Teestuben zum Beispiel, in Parks oder auf öffentlichen Plätzen – oder suchen sie zu Hause auf und begleiten sie zu Behörden, Schulen oder Ärzten. Die Resonanz ist enorm, so Inka Schroer: „Der Ansatz einer festen Anlaufstelle im Stadtteil in Kombination mit aufsuchender Arbeit ist ein Erfolgsrezept.“

Auch in Dortmund erfolgt die Kontaktaufnahme durch eine Kombination aus „Geh- und Komm-Strukturen“. Hier, in der Ruhrgebiets-Metropole, „leben viele der EU-Zuwandernden in extremer Armut“, sagt Christiane Certa, Sozialplanerin im Dezernat für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Sport und Freizeit der Stadt Dortmund: „Lange Zeit konnten wir den Menschen keine Angebote machen. In der Folge haben sich Parallelstrukturen entwickelt, die Hilfe und schnelles Einkommen versprechen, doch dahinter verbergen sich oft nur Ausbeutungsstrukturen.“

Um die Menschen mit professionellen Angeboten zu erreichen, hat ein Trägerverbund aus Caritasverband Dortmund e. V., Diakonischem Werk Dortmund, Lünen gGmbH und GrünBau gGmbH die ökumenische Anlaufstelle für EU-Zuwanderer „Willkommen Europa“ eingerichtet. Eine weitere, im selben Handlungsfeld tätige Einrichtung ist die Begegnungsstätte im interkulturellen Zentrum der AWO (IKUZ). Christiane Certa: „Beide Einrichtungen liegen gut erreichbar in den Hotspots der Zuwanderung und sind auf ihr Quartier ausgerichtet. In beiden Angeboten arbeitet der ESF-Trägerverbund eng zusammen und bietet gemeinsam Hilfen an.“

Eine Dortmunder Besonderheit ist die „institutionelle aufsuchende Arbeit“. Konkret heißt das: Dreimal pro Woche werden im Wartebereich der Bürgerdienste die Menschen gezielt angesprochen. Immer mit dabei ist eine Infotafel mit muttersprachlichen Angaben zu kostenlosen Hilfen. „Die Wirkung ist spürbar“, meint Christiane Certa, „die Menschen erkennen darin die bessere Alternative zu den vermeintlichen Helfern und kommen lieber zu uns. Einige dieser angeblichen Helfer, die uns teils sogar bedroht haben, weil sie ihre Felle davonschwimmen sahen, konnten wir mit unserer Arbeit mittlerweile aus dem Bereich der Anmeldung verdrängen.“

Beratung und Kompetenzfeststellung

Die direkte Kontaktaufnahme und die Einrichtung von Begegnungsstätten haben sich als ein Angebot erwiesen, dass zahlreich genutzt wird. So wurden innerhalb von 15 Monaten in den sieben Pilotkommunen bereits mehr als 56.200 Beratungen durchgeführt, davon knapp die Hälfte als sogenannte „umfassende Beratung“ mit einer Dauer von mehr als zwanzig Minuten.

Wie unverzichtbar Beratung ist, zeigt ein Blick auf die Qualifikationsstruktur der Beratenen: Ein Drittel der Beratungen

wurde mit Personen durchgeführt, so ein weiteres Ergebnis des Monitorings, die zuvor keine Schule besucht hatten und weitere 37 Prozent hatten ihre Schulausbildung nicht abgeschlossen. Lediglich fünf Prozent der Beratungen fanden mit Personen statt, die einen in Deutschland anerkannten Schulabschluss vorweisen konnten. „Unser Monitoring“, gibt Dr. Georg Worthmann indes zu bedenken, „liefert nur Hinweise auf die formale Qualifikation. Nicht berücksichtigt sind dabei die Arbeitserfahrungen und Kompetenzen, die Menschen aus Bulgarien und Rumänien mit nach Deutschland bringen.“

Das kann Inka Schroer vom Jobcenter Hamm bestätigen: „Zuwanderer kommen oft mit langjährigen Berufserfahrungen, doch das Fehlen formaler Nachweise wie etwa Zeugnisse erschwert die Ermittlung des Qualifikationsniveaus. Ob jemand aus dem Baubereich als Maurer oder als Helfer tätig war, ist nicht so einfach festzustellen.“ Dennoch ist die Ermittlung des Qualifikationsniveaus in ihren Augen unverzichtbar, doch gängige Kompetenzfeststellungsverfahren funktionieren aufgrund fehlender Sprachkenntnisse nur bedingt.

In Kooperation mit dem Berufsförderungswerk Hamm hat ABRA deshalb ein spezielles Verfahren entwickelt, das sich allein auf praxisbezogene Aufgaben stützt. Ausgehend von ihren bisherigen Berufserfahrungen und Interessenlagen erproben sich die Teilnehmenden über einen Zeitraum von fünf Tagen in den unterschiedlichsten Berufsfeldern: vom Lager bis zur Hauswirtschaft. An allen Tagen erhalten sie Fahrtkosten und Verpflegung. Am Ende der Woche steht die Erstellung eines Kompetenzprofils an, das detaillierte Auskünfte über berufliche Qualifikationen, aber auch über das Arbeits- und Sozialverhalten gibt. Anschließend erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat: „Für viele ist es das erste offizielle Dokument, das Auskunft über ihre beruflichen Fähigkeiten gibt. Weiterer Vorteil: Kompetenzprofil und Zertifikat unterstützen die weiteren Vermittlungsschritte in Arbeit.“

Sprachkompetenz und Aktivierung

Erfasst wurde in den Beratungen auch, in welchen Lebensbereichen die größten Probleme der Ratsuchenden liegen. Im zweiten Quartal 2015 wurde in jeder vierten Beratung „Sprache“ als Lebensbereich mit dem größten Problem angegeben – mit weit reichenden Folgen, denn: Auch wenn die Ansprache der Zielgruppe im Projekt gelungen ist, Beratungsangebote und Begegnungsstätten von den Zugewanderten offensichtlich angenommen werden: Die Zahl der Aktivierungen – im Monitoringverständnis sind das Maßnahmen wie Kompetenzfeststellung, Sprachvermittlung, Qualifizierung, aber auch die Erwerbsintegration – ist mit 3.600 vergleichsweise gering.

„Warum?“, fragt Dr. Georg Worthmann und beantwortet die Frage gleich selbst: „Die komplexen Problemlagen der Zugewanderten führen dazu, dass vor der Aktivierung zunächst grundlegendere Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden müssen“, und er ergänzt: „Wenn es um Aktivierung geht, wird Sprache zum größten Problem.“

Auch in Dortmund führen die Verantwortlichen die geringe Zahl an Aktivierungen auf „individuelle und strukturelle Barrieren“ zurück. Christiane Certa: „Viele der Zugewanderten sind gering qualifiziert, doch an Arbeitsplätzen in diesem Qualifikationssegment herrscht Mangel. Zudem haben viele Zugewanderte kein regelmäßiges Einkommen, sodass sie an Qualifizierungen nur unregel-

Christiane Certa, Stadt Dortmund, Dezernat für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Sport und Freizeit

mäßig teilnehmen können, weil sie sich zuallererst um ihren Broterwerb kümmern müssen."

Im Projektverbund wollte die Stadt deshalb „neue Wege ausprobieren, um die Menschen in Arbeit zu bringen." Zentral ist dabei ein „aktiver Erwerbsweltbezug" in Projekten wie dem „Präsenzdienst für mehr Sauberkeit in der Nordstadt", einem Stadtquartier, das besonders von Zuwanderung geprägt ist. Durchgeführt wird das Projekt gemeinsam von der Entsorgung Dortmund GmbH, der Arbeitsverwaltung und der VHS.

Das EDG-Projekt umfasst die Entwicklung von Sprach- und Handlungskompetenzen im Rahmen konkreter Entsorgungsmaßnahmen sowie berufsbezogener Förderung (Deutsch als Zweitsprache) für Zugewanderte aus Bulgarien und Rumänien mit dem Ziel, die Zuwanderer für eine Tätigkeit als muttersprachliche Berater/-in für Fragen der Entsorgung zu qualifizieren. Inhalte der Schulungen waren neben Deutschunterricht (Deutsch als Fremdsprache) auch die Erweiterung des fachspezifischen Sprachwortschatzes, Betriebsbesichtigungen und Praktika.

Im ersten „Probe-Projektdurchlauf" haben fünf Teilnehmer aus Bulgarien und Rumänien teilgenommen, von denen zwei direkt übernommen wurden. Die übrigen Teilnehmer werden nun weiter qualifiziert oder mit dem Ziel einer anderen Tätigkeit begleitet. Doch die Erfolge sind nicht auf den Aspekt „Integration in den Arbeitsmarkt" beschränkt, so Christiane Certa. „Das Projekt sorgt auch für mehr Selbstvertrauen und für mehr Sauberkeit in den Quartieren, nicht zuletzt aufgrund der Ansprache der Menschen durch Lotsen aus ihrer Community." Schon heute steht fest: Der Pilot war so erfolgreich, dass eine Wiederholung fällig ist.

Komplexe Problemlagen und Projektkoordination

Eins zeigte sich nach den Erfahrungen von Dr. Georg Worthmann bei den Erfahrungsaustauschen und bei den Trägerbesuchen der G.I.B. im Rahmen ihrer fachlichen Begleitung deutlich: „Die komplexen Problemlagen der Zugewanderten führen dazu, dass vor der Aktivierung zunächst grundlegendere Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden müssen, und diese komplexen und heterogenen Problemlagen wiederum sind eine Herausforderung für die Projektkoordination im Rahmen der Pilotprojekte." Ziel der Projektkoordination ist deshalb „die Koordination und Leitung eines kommunalen Gesamtansatzes, in den neben Behörden und Beratungseinrichtungen, Qualifizierungsträger oder Betriebe eingebunden sind."

Bei der Arbeitssuche sind u. a. die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, Qualifizierungsträger, Unternehmen oder Beratungsangebote für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wichtige Akteure. Gleiches gilt für Wohnen, Familie, Gesundheit, Sprache und viele andere Lebensbereiche. Eine Vielzahl von Akteuren also, deren Zuständigkeiten, Leistungen und Unterstützungsangebote zu identifizieren, weiterzuentwickeln und zu verknüpfen sind. Genau das war eine der ersten Aufgaben der Projektkoordination in den Pilotkommunen.

Wie komplex die „Koordination und Leitung eines kommunalen Gesamtansatzes" ist, illustriert Inka Schroer am Beispiel eines Ehepaars aus Rumänien mit zwei Kindern. Deren Wohn- und Lebensverhältnisse waren desolat. Sie lebten in einer von Schimmel und Ungeziefer befallenen Wohnung, waren bei diversen Gläubigern überschuldet, waren nicht krankenversichert und lebten aufgrund ausbleibender Lohnzahlungen in einer ungesicherten Einkommenssituation.

Ihnen half ABRA mit einer Kombination mehrerer Handlungsschritte: Am Beginn stand die Suche nach einer neuen Wohnung und die Organisation des Umzugs. Vereinbarungen von Ratenzahlungen dienten der Schuldenregulierung. Der Teilnahme an einem berufsbezogenen Deutschkurs sowie am Kompetenzfeststellungsverfahren folgten die Unterstützung bei Bewerbungen und die Kontaktaufnahme zu Unternehmen. Mittlerweile hat der Mann eine sozialversicherungspflichtige Arbeit und damit ein existenzsicherndes Einkommen. Inka Schroer: „Der Kontakt zu uns besteht aber weiterhin, denn in Alltagsfragen, zum Beispiel bei der Regelung der Finanzen, gibt es nach wie vor Unterstützungsbedarf."

Nicht minder komplex ist der gesamtstrategisch ausgerichtete Ansatz in Dortmund. Hier, erläutert Christiane Certa das Konzept, sei zunächst das „Netzwerk EU-Armutswanderung" von zentraler Bedeutung, bestehend aus freien Trägern, Stadt, Kammern, Krankenversicherungen, Polizei, Schulen, DGB, BAMF und anderen, das sich in sieben Fachgruppen zu den Kernthemen gliedert.

Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen die von Verwaltung und freien Trägern gemeinsam aus Landes- und Bundesmit-

teln umgesetzten Förderprojekte sowie die mit dem Handlungsfeld befassten Verwaltungsbereiche, unter anderem die Sozial-, Gesundheits-, Ordnungs- und Jugendverwaltung, das Jobcenter, die Bürgerdienste und andere Akteure.

Jede Fachgruppe im Netzwerk wird gemeinsam koordiniert durch mindestens einen Vertreter der Verbände und mindestens einen Vertreter der Verwaltung. „Das Ergebnis sind gemeinsame Entscheidungen auf Augenhöhe. Und: In jedem Verwaltungsbereich und jedem Projekt ist ebenfalls eine Person für die Koordinierung freigestellt. Das heißt: Für jeden einzelnen Baustein ist ein Mensch persönlich verantwortlich."

Alle Koordinatoren arbeiten vernetzt in der Koordinierungsrunde EU-Zuwanderung zusammen, tauschen sich alle zwei Monate aus, informieren sich gegenseitig über neue Entwicklungen, erarbeiten gemeinsam weitere Schritte und formulieren bei Bedarf Umsteuerungsbedarf. „Vorschläge für notwendige Änderungen, zentrale Ergebnisse oder Knackpunkte", so die Sozialplanerin, „werden zwei Mal im Jahr in einer Steuerungsgruppe auf Leitungsebene aller Beteiligten, darunter Verwaltung, Verbände und Fachhochschule, behandelt." Die Leitung dieser Steuerungsgruppe liegt bei der Sozialdezernentin in Kooperation mit der Jugenddezernentin. Die Lenkung im Rahmen der gesamtstädtischen Entwicklungen erfolgt auf Ebene des Verwaltungsvorstands.

Das Resultat der Struktur bringt Christiane Certa auf den Punkt: „Hohe Transparenz, gemeinsame Positionen, vernetztes Handeln und sehr kurze Wege."

Einwanderungsmanagement und präventive Armutsbekämpfung

Auf einer Fachtagung im FORUM Volkshochschule im Kulturquartier Köln im September 2015, in deren Mittelpunkt die Monitoringergebnisse standen, identifizierten Sachverständige aus den Kommunen noch offene Fragen und diskutierten ganz konkret Strategien und Maßnahmen für das weitere Vorgehen in allen Handlungsfeldern des Projekts.

Die Komplexität der Herausforderung – sie reicht von der Integration in den Alltag über das Wohnen und die Gesundheit bis hin zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt – erfordert nach einhelliger Meinung ein schlüssiges Gesamtkonzept für alle Bereiche, ein ressortübergreifendes Agieren, die Betonung des Regelsystems, eine effektive Wirkungskontrolle von Strategien und Maßnahmen sowie einen stadtpolitischen Konsens, in den freie Träger und die Zivilgesellschaft einzubeziehen sind.

Trotz aller Erfolge, so MAIS-Abteilungsleiter Anton Rütten in einer Zwischenbilanz, „ist die Aufgabe noch nicht erledigt. Aber wir müssen das Thema nicht zuletzt wegen des hohen Flüchtlingsaufkommens diskursiv in das übergeordnete Thema ‚Einwanderungsmanagement' sowie in den Kontext präventiver Armutsbekämpfung und damit auch in das Landesvorhaben ‚Starke Quartiere – starke Menschen' einbinden, das sich um strukturschwache, sozial benachteiligte und imagebelastete Stadtquartiere und Ortsteile kümmert sowie um die dort lebenden Menschen – sowohl um die einheimischen wie auch um die zugewanderten, egal ob aus Südosteuropa oder aus anderen Teilen der Welt."

ABSTRACT

Die Zuwanderung von EU-Bürgerinnen und -Bürgern, insbesondere aus Südosteuropa, konzentriert sich auf einzelne strukturschwache Stadtteile größerer Städte. Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen unterstützt deshalb im Rahmen von Pilotprojekten Kommunen, die besonders von Armutszuwanderung betroffen sind. Dazu zählen Köln, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Wuppertal und Hamm. Ziel ist die Schaffung eines kommunalen Einwanderungsmanagements.

ANSPRECHPARTNER/-INNEN IN DER G.I.B.

Ulla Böcker, Tel.: 02041 767-203
u.boecker@gib.nrw.de
Helmut Kleinen, Tel.: 02041 767-208
h.kleinen@gib.nrw.de
Dr. Georg Worthmann, Tel.: 02041 767-246
g.worthmann@gib.nrw.de

KONTAKTE

Kommunales Jobcenter Hamm AöR
Sachgebietsleitung Fallmanagement
Leitung Zuwanderungsprojekt ABRA
Inka Schroer
Tel.: 02381 17-6517
schroer@stadt.hamm.de

Stadt Dortmund
Dezernat für Arbeit, Gesundheit,
Soziales, Sport und Freizeit
Christiane Certa
Tel.: 0231 50-27474
ccerta@stadtdo.de

AUTOR

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

Berufliche Wiedereingliederung junger Strafgefangener

Das Modellprojekt „MACS“ und die Gemeinschaftsinitiative „B5“

Junge Strafgefangene zur (Wieder)-Aufnahme einer Qualifizierung in der Haft oder zur Teilnahme am Übergangsmanagement für eine bessere Arbeitsmarktintegration nach der Entlassung zu motivieren, war eins der Hauptziele des XENOS-Modellprojekts „MACS – Motivierung und Aktivierung im Case Management zur beruflichen Wiedereingliederung von jungen Strafgefangenen“, durchgeführt vom Kriminologischen Dienst des Landes NRW. Eng verknüpft ist das Projekt mit dem Aufbau eines landesweiten Übergangsmanagements in Nordrhein-Westfalen zur beruflichen Wiedereingliederung von Strafgefangenen und Haftentlassenen, die im Rahmen einer verbindlich geregelten Kooperation zwischen dem Justizministerium NRW und der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit unter dem Namen „Gemeinschaftsinitiative B5“ erfolgt.

Foto: Norbert Försterling/picture alliance/dpa

Mit knapp 40 Prozent weisen Jugendliche unter ehemaligen Strafgefangenen die höchste „Rückfallquote“ im Sinne einer erneuten Inhaftierung binnen drei Jahren nach der Entlassung auf. Als besonders kritische Phase erweist sich die Zeit unmittelbar nach der Entlassung. Dass es für Inhaftierte sehr schwer ist, einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden, der die Rückfallrisiken reduzieren kann, liegt nicht nur an der Skepsis potenzieller Arbeitgeber, sondern vor allem an mangelnden Qualifikationen: Mehr als die Hälfte der jugendlichen Strafgefangenen verfügt bei Haftantritt über keinen Schulabschluss und 90 Prozent haben keine Berufsausbildung abgeschlossen. Hinzu kommen psychische oder Suchtprobleme, Schulden, Wohnungslosigkeit und Gewalterfahrungen – ein Konglomerat sozioökonomischer Benachteiligungen, das zeigt, wie groß der Bedarf an einem professionellen Übergangsmanagement für junge Strafgefangene ist.

Darauf hat die Politik des Landes Nordrhein-Westfalen reagiert: „Insbesondere im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Gefangenen“, heißt es in den Leitlinien für den Strafvollzug des Landes Nordrhein-Westfalen, „soll die vollzugsübergreifende Zusammenarbeit als modernes Case Management unter Einbeziehung relevanter Arbeitsmarktakteure wie zum Beispiel Arbeitsagenturen und Jobcenter künftig Standard werden.“ Und weiter: „Ziel ist es, die Ergebnisse der vielfältigen Bildungs- und Behandlungsmaßnahmen des Strafvollzugs zu sichern, die Mitwirkungsbereitschaft der (ehemaligen) Gefangenen durch Schaffung konkreter Beschäftigungsperspektiven zu steigern und bestehende Beschäftigungsverhältnisse durch flankierende Nachsorgemaßnahmen zu stabilisieren.“

Diesem Ziel diente auch „MACS – Motivierung und Aktivierung im Case Management zur beruflichen Wiedereingliederung von jungen Strafgefangenen“, ein Modellprojekt im Rahmen des BMAS-Programms „XENOS“ mit seinen arbeitsmarktbezogenen Maßnahmen an der Schnittstelle zwischen (Berufs-)Schule, Ausbildung und Arbeitswelt. Dass die Re-Integration ehemaliger Strafgefangener nicht nur eine kriminalpolitische, sondern auch eine gesellschaftspolitische Aufgabe ist, darauf weist NRW-Justizminister Thomas Kutschaty hin. Er verortet das MACS-Projekt im Kontext der nordrhein-westfälischen Präventionspolitik, wie sie in den Landesinitiativen „Kein Kind zurücklassen“ und „Kein Abschluss ohne Anschluss“ zum Ausdruck kommt. Und Wolfgang Wirth, der Leiter des Kriminologischen Dienstes des Landes NRW, in dessen „Projektschmiede“ das Modellprojekt MACS entstanden ist, bekräftigt: „Wir wissen, dass eine berufliche Förderung der Gefangenen im Strafvollzug rückfallmindernd wirken kann. Wir wissen aber auch, dass diese Effekte verpuffen, wenn die Gefangenen nach der Haft keine Beschäftigungsperspektive finden.“

MACS-Projekt: Drei Handlungsfelder

Drei Handlungsfelder standen im Fokus des MACS-Projekts: Erstens die fallbezogene Motivierungs- und Wiedereingliederungsarbeit am Beispiel der besonders schwierigen Zielgruppe (potenzieller) Abbrecher/-innen beruflicher Fördermaßnahmen, zweitens die fall- und einrichtungsübergreifende Schulung und Qualifizierung von Fachdiensten sowie die Stärkung ehrenamtlicher Hilfen im Wiedereingliederungsprozess und drittens die systembezogene Vernetzung von Regeldiensten innerhalb und außerhalb des Strafvollzugs – darunter Justizvollzugsanstalten, Arbeitsagenturen, Jobcenter und Jugendberufshilfen – zur weiteren Verstetigung des beschäftigungsorientierten Übergangsmanagements.

Eine konzeptionelle Verbindung zwischen den drei Handlungsfeldern bot das Handlungskonzept Case Management, definiert von Prof. Dr. Rainer Wendt von der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management als „die fallweise Wegleitung bei der Bewältigung komplexer Problemlagen“. Möglich ist die „Wegleitung“ indes nur, wenn es gelingt, die Maßnahmen inner- und außerhalb des Strafvollzugs besser miteinander zu verknüpfen. Im „Neben- und Nacheinander der Problembearbeitung“, so der Wissenschaftler, sorgt Case Management für ein „continuum of care“, wobei das „life management“ eines jugendlichen Strafgefangenen auf das System, gleichzeitig aber auch das System des Strafvollzugs auf die Lebensbewältigung ausgerichtet sein muss.

Insgesamt 172 junge Gefangene mit einem Altersdurchschnitt von circa 20 Jahren, darunter 14 Frauen, konnten zur Teilnahme am MACS-Projekt gewonnen werden. Ihr Förderbedarf war offensichtlich: Zwei Drittel von ihnen konnten keinen Schulabschluss vorweisen und lediglich zwei Teilnehmer hatten vor ihrer Inhaftierung eine berufliche Qualifikation erworben. 41 Prozent der Teilnehmenden hatten zudem vor Aufnahme in das Projekt mindestens eine vollzugliche Qualifizierungsmaßnahme abgebrochen, bei weiteren 48 Prozent drohte ein Abbruch und rund 11 Prozent hatten sich in der Haft bis dahin allen Förder- und Qualifizierungsangeboten verweigert. Über einen Zeitraum von maximal sechs Monaten sollten die Teilnehmenden nun zur (Wieder-)Aufnahme bzw. zur Fortsetzung schulischer oder beruflicher Fördermaßnahmen und/oder zur Teilnahme an beschäftigungsorientierten Eingliederungshilfen motiviert werden.

Motivierende Gesprächsführung

Am Beginn ihrer persönlichen Beratung standen systematische Abbruch- und Motivationsanalysen mithilfe vorgegebener Leitfäden in semistrukturierten Interviews. Die Gründe für die Abbrüche, so das Ergebnis der Befragungen, waren vielfältig, reichten von Überforderungsgefühlen über Unzufriedenheit mit Ausbildungsinhalten und Konflikten mit anderen Maßnahmeteilnehmern oder dem Ausbildungspersonal bis hin zu induzierten Anlässen zum Beispiel als Folge von Disziplinarvergehen oder aufgrund der Befürchtung, dass eine Weiterführung der Maßnahme eine vorzeitige Entlassung gefährden könnte. Lediglich gut ein Viertel der Befragten hatte eine Qualifizierungsmaßnahme aus Gründen mangelnder Eigenmotivation verweigert oder abgebrochen, begründet mit „allgemeiner Perspektivlosigkeit“ oder dem Wunsch, im Vollzug lieber arbeiten als lernen zu wollen.

Um zu erkennen, in welchem Motivationsstadium sich die jungen Gefangenen gegenwärtig befinden, wurden die Abbruchanalysen um Motivationsanalysen ergänzt. „Sie ermöglichen eine stufenförmige Unterscheidung von Motivationsphasen“, so Stella Malou Blesken vom Kriminologischen Dienst. „Das Wissen darüber zeigt die individuellen Bedarfe an und entscheidet über das weitere, abgestufte Vorgehen zur Motivationsförderung.“

So ist die „Phase der Absichtslosigkeit“ weniger davon geprägt, „dass keine Lösung ge-

sehen wird, erläutert die wissenschaftliche Mitarbeiterin das Modell, „sondern dass das Problem nicht wahrgenommen wird." In der „Phase der Absichtsbildung" hingegen sind den Jugendlichen die Vorteile einer Verhaltensänderung und die Nachteile ihres bisherigen Verhaltens inzwischen deutlich bewusster geworden. Doch ihre Einstellung bleibt weiter ambivalent: „Sie schwanken zwischen den Vorteilen einer Änderung und den Vorteilen ihres bisherigen Verhaltens."

Anders in der „Phase der Vorbereitung". Hier informieren sie sich und treffen erste Vorbereitungen in Richtung einer vereinbarten Veränderung. Besonders anfällig für Rückschritte ist die nächste, die „Phase der Handlung", denn: „Zum ersten Mal treffen hier die sichtbaren Verhaltensänderungen auch auf Reaktionen der Umwelt, mit denen die Jugendlichen umgehen müssen." Geschafft haben sie es, wenn das veränderte Verhalten etwa ein halbes Jahr beibehalten, die Rückkehr zu alten Verhaltensmustern vermieden und so die „Phase der Aufrechterhaltung" gemeistert worden ist.

„Klienten sind nicht unmotiviert, sondern ambivalent", räumt Birgit Grosch, ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Kriminologischen Dienst, mit einem Vorurteil auf und ergänzt: „Ambivalenz ist normal, wenn es um Veränderung geht." Nicht nur jugendliche Strafgefangene wägen Vor- und Nachteile des jetzigen mit jenen eines veränderten Verhaltens ab. In der motivierenden Gesprächsführung wird Ambivalenz folglich nicht als Problem, sondern als integraler Bestandteil des (Veränderungs-) Prozesses gewertet.

Ziel einer „motivierenden Gesprächsführung" ist nicht, Klienten zu „überzeugen": „Das Vortragen von Gründen, die für eine Veränderung sprechen, verstärkt den Widerstand und reduziert so die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung." Vielmehr gilt es, Klienten zu unterstützen, ihre Gründe für eine Veränderung selbst zu formulieren.

Die Motivation muss vom Klienten selbst ausgehen, betont sie: „Deshalb hilft ihm die beratende Person beim Erkennen der Widersprüchlichkeit, die zwischen dem besteht, was er will und den tatsächlichen Auswirkungen seines momentanen Verhaltens. Zugleich wirkt sie darauf hin, dass der Klient selbst über seine Ziele, Überzeugungen und Bestrebungen spricht, damit er sich vor Augen führen kann, dass eine Veränderung sinnvoll ist."

Empathie und Akzeptanz sind weitere Prinzipien einer motivierenden Gesprächsführung, was jedoch nicht heißt, sich mit der Sichtweise des Klienten einverstanden zu erklären. Ziel ist vielmehr „die „Befähigung des Klienten", sich selbst aktiv zu beteiligen. Damit das gelingt, stärkt die beratende Person ihn in seiner „Selbstwirksamkeit", also der Wahrnehmung seiner eigenen Fähigkeiten, angestrebte Resultate tatsächlich zu erreichen, wobei Veränderungen keineswegs immer linear verlaufen.

Die Bilanz des MACS-Projekts zeigt, dass ein so ausgerichtetes Vorgehen zu verbesserten Motivationslagen und zu einer Stärkung der Veränderungsbereitschaft führt. Lediglich neun Prozent der Teilnehmenden ließen sich nicht zur Aufnahme einer (neuen) Maßnahme motivieren. 10 Prozent wurden in eine schulische Maßnahme und 48 Prozent in eine (neue) berufliche Orientierungs-, Qualifizierungs- oder Ausbildungsmaßnahme des Vollzugs vermittelt, weitere 14 Prozent in eine entsprechende Maßnahme nach der Entlassung. Die übrigen Gefangenen – 19 Prozent – konnten zwar noch nicht für weitere Qualifizierungsmaßnahmen, wohl aber für eine Teilhabe an der arbeitsmarktorientierten Entlassungsvorbereitung und/oder Nachsorge im Rahmen des nordrhein-westfälischen Übergangsmanagements mit Aussicht auf entsprechende Beschäftigungsperspektiven nach der Entlassung gewonnen werden.

Qualifizierung und Vernetzung

Auf seine Arbeit mit den Gefangenen war das MACS-Personal der beteiligten Jugendvollzugsanstalten und Bildungsträger gründlich vorbereitet. Zudem nahmen im Projektverlauf 100 Fachkräfte sowie ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Beratung, Qualifizierung, Entlassungsvorbereitung und Wiedereingliederung der jungen Gefangenen engagiert sind, an ein- bis dreitägigen Schulungen zur motivierenden Beratung und zur aktivierenden Begleitung von jungen Gefangenen im Übergangsmanagement teil – auf der Grundlage eines Konzepts, das auch mit Blick auf einen möglichen Einsatz in anderen Vollzugsbereichen erprobt wurde.

Ergänzt wurde die Qualifizierung des Personals – zweites Handlungsfeld im MACS-Projekt – durch drei Schulungsreihen für das Personal des vollzuglichen Sozialdienstes und kooperierender Bildungsträger zu zertifizierten Case Managern bzw. Managerinnen. Die inzwischen in das Fortbildungsangebot der Justizakademie des Landes NRW integrierten Schulungsreihen umfassen sechs Module zu den Themen „Einführungen und Grundlagen in das Handlungskonzept Case Management", „Fallsteuerung" mit den Schwerpunkten motivierende Beratung, Bedarfsfest-

stellung und Interventionsplanung, „Systemsteuerung“ mit dem Schwerpunkt der fallübergreifenden Netzwerkarbeit, „Qualitätsmanagement“ mit dem Schwerpunkt Monitoring und Evaluation sowie zielgruppenspezifische Handlungsstrategien und institutionelle Rahmenbedingungen mit Fokus auf Strafvollzug und Beschäftigungsförderung.

Von den insgesamt 53 Schulungsteilnehmenden haben 50 das Zertifizierungsziel erreicht. Damit steht heute in nahezu jeder Justizvollzugsanstalt des Landes mindestens eine Fachkraft zur Verfügung, die als „Schnittstellenpersonal“ das Übergangsmanagement zur Arbeitsmarktintegration der Inhaftierten strukturieren und die dazu erforderliche Kooperation der Fachdienste im Strafvollzug mit vollzugsexternen Trägern koordinieren soll.

Angesprochen ist damit zugleich das dritte Ziel des MACS-Projekts: die Vernetzung mit kompetenten Dritten. Gemeint sind damit die Fachkräfte in Arbeitsagenturen und Jobcenter, aber auch ehrenamtliche Helferinnen und Helfer. Sie als Kooperationspartner und Multiplikatoren für die vollzugsübergreifende Zusammenarbeit zu gewinnen, war Ziel einer ganzen Reihe von Veranstaltungen, teils in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit, verschiedenen Justizvollzugseinrichtungen sowie Vereinen der Straffälligenhilfe.

Thematisch standen dabei die Förderung der beruflichen Orientierung und die modulare Qualifizierung von jungen Inhaftierten auf dem Programm, die Nutzung von Bedarfsfeststellungs- und Planungsinstrumenten der Arbeitsverwaltung, die Auswertung von Arbeitsmarktsurveys zur Einschätzung der Eingliederungschancen von Inhaftierten oder auch die regionale Vernetzung von Justiz- und Arbeitsmarktakteuren im Übergangsmanagement.

Lernort Jugendstrafvollzug – Zielort Arbeitsmarkt

Auf der Abschlusstagung des Projekts „Lernort: Jugendstrafvollzug – Zielort: Arbeitsmarkt“ hatten Expertinnen und Experten aus dem Übergangsbereich im November 2014 in Düsseldorf über die zukünftigen Herausforderungen im Kontext des Lernorts Jugendstrafvollzug und des Zielorts Arbeitsmarkt diskutiert sowie darüber, was vorrangig zu tun ist, um die Herausforderungen zu bewältigen.

Dass sich das MACS-Projekt mit seinen Zielen und Themenstellungen auf einem wichtigen, gleichwohl unzureichend erforschten Terrain bewegte, attestierte ihm auf dieser Veranstaltung der international renommierte Tübinger Kriminologe Professor Hans-Jürgen Kerner: „Es gibt kaum wissenschaftliche Studien zu arbeitsmarktpolitisch ausgerichteten Maßnahmen im Strafvollzug, die der Komplexität des Themas gerecht werden.“

Wie vielschichtig das Thema ist, illustrierte er mit seinen Befunden aus der Legalbewährungsforschung und hier etwa zur „Dynamik von Desistance-Prozessen“, sprich: beim Ausstieg aus der kriminellen Karriere. Mit einer Kombination von Maßnahmen, die den Lebenskontext der Jugendlichen berücksichtigen, kann die Reintegration in Arbeit und Gesellschaft gelingen. Er plädierte für einen „Wechsel der grundlegenden Betrachtungsperspektiven: weg vom Rückfall und hin zur Legalbewährung“, also einfach mal zu fragen: „Wieso klappt`s?“. Ohne schulische und berufliche Qualifizierung der Gefangenen, so der Wissenschaftler, fehle der Resozialisierung ein zentrales „Basis-Element“ – und zwar „mit gesamtgesellschaftlich-wirtschaftlich progredienter Tendenz.“

In thematischen „Zukunftsforen“ diskutierten zahlreiche weitere Wissenschaftler und Praktiker darüber, wie dieses ambitionierte Ziel erreicht werden kann. Angeregt wurden zum Beispiel Forschungsprojekte zur „Motivierungsproblematik“ im Strafvollzug sowie Länderabfragen zu bereits existierenden „Motivierungsprogrammen“ für Gefangene, zu Schulungsangeboten für Bedienstete und zur Weiterentwicklung bestehender Curricula, des Weiteren ein Austausch bestehender Programme und ihre Erprobung in mehreren Ländern im Strafvollzug und gegebenenfalls auch in der Strafrechtspflege.

Interessiert waren die Diskutanten zudem an Informationen über Art, Anzahl, Anschlussfähigkeit und Finanzierbarkeit vorberuflicher Orientierungs- und Qualifizierungsmodule in den Strafvollzügen der Länder, an der Weiterentwicklung von Konzepten zur Integration von Lebensorientierung in Curricula der beruflichen Orientierung und Qualifizierung sowie an der Ausweitung von Modulen im Rahmen von Berufsorientierung und Berufsvorbereitung auf alle angebotenen Ausbildungsberufe und Bildungsgänge. Darüber hinaus plädierten sie für die Übernahme – und gegebenenfalls Anpassung – anschlussfähiger Standards und Testverfahren von Arbeitsagenturen und Jobcentern in das Übergangsmanagement des Strafvollzugs.

Nicht minder wichtig war in ihren Augen eine Erhebung zum Bedarf bei der Einbindung ehrenamtlicher Helferinnen und Hel-

fer. Auch in diesem Handlungsfeld wünschten sie sich eine Bestandsanalyse zu den bestehenden Konzepten in den Ländern (Art, Umfang, Finanzierung, fachliche Begleitung usw.) sowie die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zur Gewinnung und Förderung der Akzeptanz von Ehrenamtlichen und die Entwicklung von Trainingskonzepten, inklusive Standardisierung und Qualitätssicherung. Dabei sei die Notwendigkeit einer Zertifizierung von Trainingsmaßnahmen ebenso zu prüfen wie die Sicherung der Finanzierung zum Beispiel über Aufwandsentschädigungen oder Fallpauschalen.

Zur Professionalisierung des Personals im Case Management, so die Ergebnisse der Fachtagung weiter, steht zur gemeinsamen (Weiter-)Entwicklung von Curricula und Instrumenten die Gründung einer Fachgruppe „Case Management im Strafvollzug“ an sowie deren Etablierung innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC), einschließlich einer Prüfung der Einbindung von ambulanten sozialen Diensten der Justiz (Strafrechtspflege).

Schwerpunkte für die Zukunft liegen eindeutig beim Thema „Vernetzung“ im Rahmen eines strukturierten Übergangsmanagements zur Arbeitsmarktintegration von Strafgefangenen und Haftentlassenen. Das gilt sowohl für die fallbezogene Kooperation vor Ort wie auch für die fallübergreifende Zusammenarbeit auf überörtlicher Ebene. Angeregt wurden hier die Einführung verbindlicher Fallkonferenzen im Rahmen der Entlassungsvorbereitung bzw. in der letzten Vollzugplankonferenz vor der Entlassung (Eingliederungsplanung), die Festlegung einer Federführung in jedem einzelnem Fall für die Zeit nach der Entlassung sowie der Abschluss verbindlicher Kooperationsvereinbarungen der beteiligten Justiz- und Arbeitsmarktakteure.

Die Anregungen und Forderungen der Diskutanten korrespondieren mit der Auffassung von Prof. Dr. Rainer Wendt von der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management. Er ist überzeugt, dass es nicht genügt, das Case Management an eine Person zu delegieren, denn „es ist ein systematisches Verfahren der Kooperation“ – ein „Verfahren der Kooperation“, das in Nordrhein-Westfalen „systematisch“ auch Arbeitsagenturen und Jobcenter einbezieht.

Für Dirk Strangfeld von der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit eine Selbstverständlichkeit. Er hatte schon auf der Abschlussveranstaltung des MACS-Projekts die „Implementation einer Nachsorgestruktur“ sowie „Ergänzungs- und Stabilisierungsmaßnahmen“ im Kontext der Gemeinschaftsinitiative „B5“ als Ergebnis der langjährigen Zusammenarbeit in Projekten des Kriminologischen Dienstes NRW ankündigt: „Mit einem ersten Beratungsgespräch ist es nicht getan“, räumte er ein, erforderlich ist „eine umfassendere Integrationsplanung“ – ein Vorhaben der Regionaldirektion NRW, zu dem auch, in Kooperation mit der Justiz, die Schulung von Übergangsmanagerinnen und -managern, die stärkere Nutzung des Arbeitsmarktmonitors der BA sowie die Einbeziehung von Schul- und Arbeitsministerium auf Landesebene gehören.

Gemeinschaftsinitiative B5

Mit der Gemeinschaftsinitiative „B5“ war das MACS-Projekt von Beginn an eng verknüpft. Gemeint ist damit der Aufbau eines landesweiten Übergangsmanagements zur beruflichen Wiedereingliederung von Strafgefangenen und Haftentlassenen, der seit 2012 in bundesweit beispielhafter Manier durch eine verbindlich geregelte Kooperation zwischen dem Justizministerium NRW und der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit erfolgt.

Abgeleitet ist die Bezeichnung „B5“ von fünf Basismodulen, die künftig in einer je nach Standort und Zielgruppe variablen Zusammensetzung im Justizvollzug des Landes angeboten werden. Dazu zählen berufliche Orientierung, Berufsqualifizierung, Beschäftigungsvermittlung, Beschäftigungsstabilisierung und Beschäftigungsanalyse. Die Verknüpfung der Module erfolgt ebenfalls auf der Grundlage des Handlungskonzepts Case Management. Mit seinen Schulungen des dafür erforderlichen Personals hat das Modellprojekt MACS zentrale Voraussetzungen geschaffen.

Die B5-Fallarbeit wird nach den fachlichen Standards des Handlungskonzepts Case Management durchgeführt, das sich bereits im Übergang aus stationären in ambulante Behandlung im Gesundheitswesen, im Übergangssystem Schule – Beruf sowie im beschäftigungsorientierten Fallmanagement bewährt hat.

Mit dem Modul „B1“ soll vor allem die berufliche Orientierung von Gefangenen unter 25 Jahren gefördert werden. Die Teilnehmenden sollen einen vertieften Einblick in die Berufs- und Arbeitswelt erhalten und eine realistische Berufswahl treffen können. Beispielhafte Angebote sind etwa umfassende Informationen zu Berufsfeldern, Interessenerkundung, Eignungsfeststellung, Beratung zur Berufswahl und Ent-

KONTAKT
Wolfgang Wirth, Leiter Kriminologischer Dienst des Landes Nordrhein-Westfalen
Fritz-Roeber-Straße 2, 40213 Düsseldorf
www.krimd.nrw.de

AUTOREN
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de
Wolfgang Wirth, Tel.: 0211 6025-1119
wolfgang.wirth@krimd.nrw.de

scheidungsfindung oder die Verknüpfung zu sozialen Trainingskursen mit Arbeitsweltbezug in den Vollzugsanstalten.

Mit dem Modul „B2“ soll die Beschäftigungsfähigkeit der Gefangenen gefördert und das Qualifizierungsangebot des Strafvollzugs noch arbeitsmarktnäher gestaltet werden. Eine niedrigschwellige Förderung der Ausbildungsfähigkeit, berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen, eine Lernbörse sowie modulare Einstiegs-, Teil-, Nach- und Zusatzqualifizierungen, aber auch Vollausbildungen sollen die Vermittelbarkeit der Teilnehmenden steigern.

Modul „B3“ wiederum soll helfen, die Vermittlung der (ehemaligen) Gefangenen in Arbeit oder (Folge-)Ausbildung zu intensivieren. Teilnehmenden Gefangenen wird eine beschäftigungsorientierte Entlassungsvorbereitung angeboten, die bei Bedarf durch nachsorgende Leistungen im Übergang aus der Haft in Beschäftigung ergänzt wird. Beispielhafte Angebote hier sind Bewerbungstraining, Profiling nach dem 4-Phasen-Modell der Bundesagentur für Arbeit, gezielte Arbeits- und Ausbildungsplatzvermittlung, auch mit Stellensuchläufen in der Jobbörse, Kooperation mit dem Arbeitgeberservice sowie zielgruppenorientierte Akquise von Stellen.

Beschäftigungsabbrüche durch stabilisierende Hilfen für Haftentlasse zu vermeiden – dazu dient Modul „B4“. Teilnehmende Haftentlassene erhalten in den ersten sechs Monaten nach der Haft zusätzliche spezifische Unterstützungsleistungen. Dazu zählen etwa die Abstimmung von Wiedereingliederungsplänen der Vollzugsanstalten und Eingliederungsvereinbarungen mit Arbeitsmarktakteuren, die Erbringung oder Vermittlung von (beratenden) Hilfen mit einem Fokus auf den Problemlagen Sucht, materielle Sicherung, Schulden und Wohnen.

Eine übergeordnete Funktion hat Modul „B5“. Mit ihm sollen empirische Bedarfsanalysen und Erfolgskontrollen für die Steuerung der Gemeinschaftsinitiative genutzt werden. Das ermöglicht eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Verfahrensstandards, die nachhaltige Sicherung der Angebotsqualität und – falls erforderlich – eine evidenzbasierte Steigerung der Leistungseffektivität. Zu den beispielhaften Angeboten gehören hier ein fallbezogenes Vermittlungsmonitoring und eine fallübergreifende Wirkungsanalyse zur formativen Programmevaluation sowie regionale Arbeitsmarktsurveys.

Ausgebaute Kooperationsstrukturen

Angeboten wird „B5“ mit einer jeweils bedarfsorientierten Zusammensetzung der einzelnen Module in allen nordrhein-westfälischen Justizvollzugsanstalten. Fünf „B5“-Regionen wurden gebildet, in denen je sechs bis neun Anstalten mit den zuständigen Arbeitsagenturen und Jobcentern zusammenarbeiten. Außerdem gibt es in jeder Region zwei „B5“-Nachsorgebüros, die den Wiedereingliederungsprozess in enger Zusammenarbeit mit der beschäftigungsorientierten Entlassungsvorbereitung der Vollzugsanstalten unterstützen.

Strategisch gesteuert wird „B5“ justizseitig vom Kriminologischen Dienst des Landes NRW. Auf Landesebene koordinieren ein Beirat und eine Arbeitsgruppe der Justiz- und Arbeitsverwaltung die Zusammenarbeit der Justizvollzugsanstalten, Arbeitsagenturen und Jobcenter. Auf dieser Basis strukturieren die in dem Modellprojekt MACS ausgebildeten Fachkräfte des vollzuglichen Sozialdienstes die Arbeit der beteiligten Dienste innerhalb der Justizvollzugsanstalten. In den Agenturen für Arbeit und Jobcentern geschieht dies durch speziell benannte Ansprechpartner. Und in den „B5“-Regionen organisieren speziell geschulte Fachkräfte – sogenannte B5-Vernetzer – regelmäßig tagende Vernetzungsarbeitskreise.

Doch „B5“ ist auch auf Zuwachs ausgelegt. Die vielfältigen Eingliederungshemmnisse der Zielgruppe erfordern neben einer strukturierten Zusammenarbeit der beteiligten Justiz- und Arbeitsmarktakteure auch die Kooperation von „kompetenten Dritten“. Dazu zählen zum Beispiel die ambulanten sozialen Dienste in (über-)örtlichen Hilfesystemen, Arbeitgeber und Bildungsträger sowie ehrenamtliche Helferinnen und Helfer.

Mit dem Modellprojekt MACS und der Gemeinschaftsinitiative B5 ist die Verstetigung einer langjährigen Projektstrategie gelungen, die der Kriminologische Dienst NRW im Auftrag des Justizministeriums und mit Förderungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie des Landesarbeitsministeriums aus Fördermitteln der Europäischen Union entwickelt und koordiniert hat. Die Wiedereingliederungs- und Vernetzungsarbeit zur Arbeitsmarktintegration von (ehemaligen) Gefangenen soll künftig kontinuierlich auf regionaler und überregionaler Ebene ausgebaut werden. Interessierte Kooperationspartner können weiterführende Informationen über entsprechende Zukunftsplanungen, aber auch zur Konzeption und zur praktischen Arbeit der Gemeinschaftsinitiative B5 beim Kriminologischen Dienst des Landes Nordrhein-Westfalen anfordern.

Industrie 4.0 – Wie arbeiten wir in der Zukunft?

Technikgestaltung bietet Chancen für eine lernförderliche und flexible Arbeitsorganisation

Foto: Daniel Maurer/picture alliance/dpa

Die Industrie 1.0, die Welt der Dampfmaschinen und automatisierten Webstühle des beginnenden 19. Jahrhunderts, wurde Anfang des 20. Jahrhunderts abgelöst durch getaktete Fließbänder, die erstmals Massenproduktion ermöglichten. Mitte der Siebzigerjahre kam es zu einem erneuten Wandel, geprägt durch programmierbare Steuerungen und stationäre Roboter. Jetzt, Anfang des 21. Jahrhundert, erleben wir Industrie 4.0.: Cyber-physische Systeme und das „Internet der Dinge".

In den folgenden Interviews und Artikeln beschäftigten wir uns mit den absehbaren und möglichen Wirkungen der Industrie 4.0 auf die Arbeitsbedingungen und deren Gestaltung. Ein Ergebnis gleich vorab: Bei allen Interviews, die wir in den letzten Monaten geführt haben, gab es einen bemerkenswerten Konsens. Die Digitalisierung der Arbeitswelt bietet die Chance zu gesünderen, lernförderlichen, flexibleren Arbeitsbedingungen, – wenn sie beteiligungsorientiert gestaltet wird.

Wie funktioniert Industrie 4.0?

RFID-Chips ermöglichen das kontaktlose Speichern und Auslesen von Daten. Gegenstände aber auch lebende Objekte werden so automatisch identifiziert und lokalisiert. In der Produktion können per RFID-Daten über den Hersteller und die Materialzusammensetzung generiert, ständig aktualisiert, Roboter mit Lesegeräten versehen werden und so kann mit den Gegenständen kommuniziert werden. Im Bereich der Logistik helfen RFID-Chips bei der Bestandskontrolle, Arbeitszeiten werden mit ihnen erfasst, der Zutritt zu Sicherheitssystemen geregelt, Tiere in der

Landwirtschaft identifiziert. Die Gegenstände geben nicht nur Auskunft über sich und ihren Status, sondern kommunizieren miteinander und ihre Sensoren messen zum Beispiel Temperatur, Feuchtigkeit, Vibrationen und Helligkeit.

Mit Sensoren ausgestattete Roboter, die nicht nur Wärme, sondern auch Druck registrieren und verarbeiten können, verlassen ihre Käfige und werden, im besten Fall, zum Kooperationspartner der Beschäftigten. Kameras und Sensoren dominieren die neue Arbeitswelt und liefern eine ungeheure Menge an strukturierten, aber auch völlig unstrukturierten Daten, „Big Data“ genannt. Algorithmen erstellen aus ihnen Korrelationen und analysieren beispielsweise die Art und Weise, wie Kunden einen Kreditantrag ausfüllen und schließen auf deren Solvenz oder stellen Beziehungen zwischen dem aktiven Wortschatz und dem Grad der Neugier eines Bewerbers her und „helfen“ so bei Personalentscheidungen. „Korrelationen sind die neue Währung im digitalen Geschäft, eine globale Bonanza ist im Gange“, so der SPIEGEL (47/2015).

Mit 3-D-Druckverfahren lassen sich Bauteile Schicht für Schicht aus Materialien wie Metallen, Kunststoffen und Verbundwerkstoffen individuell und variabel herstellen. Die additive Fertigung erlaubt somit die vollständige Individualisierung von Produkten unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-) Produktion. Der Kunde mit seinen individuellen Wünschen rückt in den Mittelpunkt, Produkte werden für seine Bedürfnisse maßgeschneidert. Der Maßanzug wird zum Standard, nicht mehr die Massenware, so bringt es Professor Dr. Klaus Mainzer, Wissenschaftsphilosoph an der Technischen Universität München in seinem Beitrag auf den Punkt (s. S. 54 ff.).

Die Industrie 4.0 bzw. die Digitalisierung betrifft aber nicht nur die Produktion, sondern auch den Vertrieb, den Service und die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche, den Dienstleistungssektor genauso wie die Gesundheitswirtschaft und auch den vermeintlichen Kreativbereich: Programme schreiben jetzt schon Sport- und Wirtschaftsnachrichten. Roboterjournalismus demnächst auch im G.I.B.-Info?

Nehmen uns Roboter und Computer die Arbeit weg?

Seit Beginn der Industrialisierung wirft jeder Technologieschub die Frage auf, ob und inwieweit der Einsatz der jeweiligen neuen Technologie Arbeitsplätze gefährdet. Durch die Digitalisierung sind, laut einer Studie von Frey/Osborne (2013) bis zu 47 Prozent der Arbeitsplätze in den USA gefährdet. Andere Wissenschaftler hellen diese düstere Zukunftsbild auf und schauen genauer hin. Nicht jede technische Umsetzung rechnet sich auch betriebswirtschaftlich. Mit jedem industriellen Entwicklungsschub sind neue Beschäftigungsfelder und Berufe entstanden. Aktuelle Untersuchungen zu positiven oder negativen Arbeitsplatzeffekten haben wir auf Seite 64 f. zusammengefasst. Fazit: Gesamtwirtschaftlich ist wohl kaum mit einem dramatischen Beschäftigungsrückgang zu rechnen.

Das Schreckgespenst der menschenlosen, völlig autark arbeitenden 4.0-Produktionshalle hat sich auch nicht bei unserem Besuch beim Limburger Unternehmen Limtronik gezeigt, einem KMU-Vorzeigebetrieb zum Thema Industrie 4.0. (s. S. 78 ff.) Die Mitarbeiterzahlen haben sich in den letzten Jahren nahezu verdoppelt, statt auf „Hire and Fire“ setzt der Platinenhersteller auf Ausbildung und Mitarbeiterbindung.

Auch Constanze Kurz (s. S. 96 ff.) und Frank Rieger vom Chaos Computer Club, die eine mehrjährige Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen, so der Untertitel ihre Buches „Arbeitsfrei“, unternommen haben, fanden kaum vollautomatische betriebliche Konzepte vor, in denen Menschen nur noch stören. Sie sind vielmehr fasziniert von der Kombination aus maschineller und menschlicher Arbeit, wo, wie beispielsweise in der Mähdrescherfabrik Claas im ostwestfälischen Harsewinkel, Menschen an einem sehr langsam laufenden Band verschiedene Tätigkeiten bis hin zur Qualitätsprüfung ausführen, ihnen die schwere Arbeit abgenommen wird, sich ihre Entscheidungsspielräume vergrößern.

Wie können Mensch und Maschine kooperieren?

Eine anspruchsvolle und gesunde Arbeit 4.0 – eine neue Mensch-Maschine-Kooperation – hält Dr. Hartmann (s. S. 66 ff.) für möglich. Hier bahnt sich seiner Meinung nach möglicherweise eine neue Qualität an: „Für alle bisherigen Arbeitssystemgestaltungen war Technik immer ein wenn auch mitunter superkomplexes Werkzeug. Mittlerweile haben wir zwischen Mensch und Maschine eine flexible Arbeitsteilung (…) Der Roboter erkennt Emotionen, merkt, dass ich müde bin, und bietet mir seine Hilfe an. Irgendwann kann man vielleicht keinen Unterschied mehr erkennen zwischen einer Mensch-Maschine- und einer Mensch-Mensch-Kooperation.“

Die Realisierung von Industrie 4.0-Gesamtlösungen, also ganzheitlichen Produktionssystemen, die von der Produktionsplanung bis zum Versand der Produkte aufeinander abgestimmt sind, lässt erst einmal keine Rückschlüsse auf die Effekte auf Arbeitsorganisation und Beschäftigte zu. Sie werden unternehmensspezifisch gestaltet und eingesetzt und unterscheiden sich in ihrer Art, Häufigkeit und Ausgestaltung. Tayloristische Arbeitsformen sowie kooperative und lernförderliche Verfahren wie Gruppenarbeit können dabei zur gleichen Zeit zum Einsatz kommen. Erkenntnisse über die aktuelle unternehmensspezifische Ausgestaltung von Industrie 4.0 liegen zurzeit nicht vor (s. S. 66 ff.).

Constanze Kurz, Redakteurin von Netzpolitik.org, einem Blog über Politik rund ums Netz, Urheberrechtsfragen und Überwachung, weist in diesem Zusammenhang auf das Kiva-Robotersystem des Amazon-Konzerns hin. Roboter in der Größe von Rasenmähern bewegen sich autonom und sind über ein Steuerungssystem gegenseitig sensorisch vernetzt. Sie sortieren nach festgelegten Parametern das komplette Lager um, sodass zum Beispiel im November automatisch die Lebkuchen nach vorn verlagert werden. Die Beschäftigten sind reduziert auf eine sehr effiziente Arbeitsweise und einem enormen Druck ausgesetzt.

Möglich sind aber auch lernförderliche Arbeitsbedingungen, in denen die Beschäftigten präzise und kontinuierlich Lernchancen und -notwendigkeiten geboten bekommen und Assistenzsysteme zum Fähigkeitsverstärker werden, nicht zum Bevormunder, der mithilfe von Algorithmen selbst nach Optimierungsstrategien sucht.

Braucht Arbeit 4.0 neue Qualifikationen?

Holger Regber, Projektleiter, Trainer und Berater bei Festo Didactic SE, einem weltweit agierenden Dienstleister im Bereich der technischen Bildung und Industrie 4.0. widmet sich ausführlich dieser Frage (s. S. 74 ff.). Er unterscheidet zwischen Unternehmen, die selber Industrie 4.0-Produkte entwickeln und herstellen – ihre Qualifizierungsanforderungen orientieren sich intensiv an den einzelnen Technologien, z. B. der Roboterentwicklung – und den Unternehmen, die diese Anlagen, Maschinen oder Logistiksysteme anwenden. Sie müssen bei ihren Beschäftigten, wie bei jeder Einführung neuer Technologien, die Kompetenzen entwickeln, mit diesen Lösungen umzugehen, sie planen, bedienen, umstellen, Instand halten und auch optimieren zu können. Bei Limtronik ist deshalb nicht mehr der Arbeiter mit dem Lötkolben an Einzelarbeitsplätzen gefragt, sondern Mitarbeiter/-innen, die entscheiden, ob Abweichungen oder Fehler der Maschinen tolerierbar sind oder nachgebessert werden müssen. So entsteht ein Kompetenzzuwachs, den die Mitarbeiter/-innen im Vergleich zur kleinteiligen Handarbeit durchaus positiv bewerten.

Insgesamt wird das Thema Kompetenzentwicklung im Zusammenhang mit Arbeit 4.0. häufig von den Interviewpartnern genannt. Einige berufen sich dabei ausdrücklich auf Prof. Dr. John Erpenbeck, (s. G.I.B.-Info 3/2015, S. 82 ff.) und seine Definition von Kompetenz. Für ihn steht das Lernen im Prozess der Arbeit im Vordergrund. Denn nur hier ist reflexives, kreatives Problemlösungshandeln möglich. Die Aufgabe lautet: Ein seminarähnliches Qualifizierungsformat entwickeln und mit anderen Methoden verbinden, sodass dann letztendlich ein Kompetenzentwicklungsprozess erreicht wird? Die Lernfabrik von Festo ist so ein Format. Hier wird der reale Produktionsprozess didaktisch nachgebildet. Die Qualifizierungsteilnehmer/-innen können sich ansehen, wie die Daten aus dem SAP-System in die Anlage übernommen werden, welche Daten protokolliert, erfasst und welche Kennzahlen daraus gebildet werden. Wie erfolgt die Signalübergabe für bestimmte Produkttypen? Wer schreibt den RFID, wer liest und löscht ihn?

Unterhalb der Ebene der Kompetenzentwicklung bleibt berufliches und betriebliches Erfahrungswissen weiterhin wichtig, so Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (s. S. 84 ff.). Sobald Probleme in Industrie 4.0-Prozessen auftauchen, ist der Meister des alten Schlags gefragt, weil er die im Hintergrund laufenden Prozesse kennt und bewerten kann. Bei Limtronik ist das so. Geschäftsführer Gerd Ohl: „Bei der Fehleranalyse brauche ich nach wie vor Spezialisten, die entsprechend unseren Normen Bewertungen vornehmen.“ Aber auch bei dem Limburger High-Tech-Unternehmen lernen die Maschinen bereits selbstständig aus Fehlern. Bahnt sich hier das an, was Lisanne Bainbridge mit „Ironies of Automation“ beschreibt? Der Mensch ist – wegen der Automatisierung – dann gefordert, wenn es schwierig wird, zugleich aber – aktuell wie auch grundsätzlich und zunehmend – ist er dazu gar nicht in der Lage, ebenfalls wegen der Automatisierung.

Als weitere wichtige Qualifizierungsthemen nannten unsere Interviewpartner/-innen: Planungs- und Organisationsfähigkeit, Online-Kompetenzen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, interkulturelle Kompetenzen.

Harte Zeiten auch für Personalentwickler und -entwicklerinnen. Die zentrale Herausforderung für sie besteht darin, mitten im Umstellungsprozess zu qualifizieren, ohne genau zu wissen, wohin die Reise geht. Das wird den klassischen PE-Prozess erheblich verändern und zur Modifizierung von PE-Instrumente wie Personalentwicklungsbedarfe identifizieren, Qualifikationsanalyse durchführen, Instrumente entwickeln, führen. Kurzzyklische Instrument müssen gestaltet, die Reaktionszeit verringert werden.

Professor Dr. Klaus Mainzer von der TU München beschreibt die Herausforderungen, vor denen unser Bildungs- und Ausbildungssystem steht: Die meisten der heute bekannten Berufe werden sich zwar verändern und ihr IT-Anteil sich sicherlich weiter erhöhen, sie werden aber nicht wegfallen. In Zukunft wird es zur Normalität gehören, dass ein Teil der Belegschaft an Lehrgängen und Fortbildungen teilnimmt, um sich auf neue Abläufe vorzubereiten. Hauptaufgabe sei es, die weltweite Wertschätzung der deutschen Industriekultur in die Industrie 4.0 zu transformieren. Voraussetzung dafür: unsere Ausbildungskultur und eine Infrastruktur guter Mitarbeiter/-innen.

Kommt es zu einer Spaltung des Arbeitsmarktes?

Eine Arbeitswelt, die dominiert wird von hoch ausgebildeten Informatikern und Diplom-Ingenieuren, die von der Kanzel in die Werkshalle schauen, wo sich die smarte Fabrik selbst organisiert – das bleibt wohl eher Science-Fiction. Dass vor allem der mittlere Qualifikationsbereich der Facharbeiter, so ein Szenario des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, unter Druck gerät, wenn neue Formen der Arbeitsorganisation eingeführt werden, hält Dr. Hartmut Seifert, der frühere Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, für Spekulation.

Neben vielen Arbeitsplätzen, die eine höhere Qualifikation verlangen, vor allem im Bereich der Techniker und weniger bei hoch qualifizierten Ingenieuren, gibt es auch einfache Arbeitsplätze bei Limtronik. Meistens sind das Anlernkräfte, die aus anderen Berufsbildern kommen, eine Affinität zu Maschinen haben und als Maschinenbediener eingesetzt werden. Ihr Anteil hat sich in den letzten Jahren zwar verringert, beträgt aber immer noch 20 bis 30 Prozent. Auch in Zukunft können komplexe Arbeitsvorgänge so zerlegt werden, dass Beschäftigte mit bloßen Anlern-Qualifikationen an ihrem Arbeitsplatz zurechtkommen. Auch hier wieder: alles eine Frage des Gestaltungsprozesses.

Wie kann eine Technikgestaltung gelingen, die den Menschen zugute kommt?

Einen Technikdeterminismus gibt es nicht, das ist die einhellige Meinung unserer Interviewpartner. Genauso wie man in der Vergangenheit nummerisch gesteuerte Werkzeugmaschinen zentral oder auch dezentral verwalten konnte, so lässt auch in der Wirtschaft 4.0 die Technik Spielräume. Grundsätzlich kann Wirtschaft 4.0 bei der Arbeitsgestaltung und Zeitsouveränität mehr Flexibilität für die Beschäftigten bieten.

Schon jetzt stellen einige Unternehmen von der Präsenz- zur Leistungsorientierung um und lassen ihre Beschäftigten die Taktierung von Arbeit und Leben selbst bestimmen. Beide Seiten können davon profitieren (Flüter-Hoffmann, s. S. 84) und zwar über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg und in den unterschiedlichsten Situationen, egal ob es sich um die Betreuung von Kindern oder um die Pflege von Angehörigen handelt oder ob Beschäftigte eine „Bogenkarriere“ planen mit systematischem Ab- und Rückbau von Verantwortung und Aufgaben im höheren Erwerbsalter. Gleichzeitig werden die Hierarchien flacher, weil Maschinen die Kontrollfunktionen etwa von Vorarbeitern übernehmen. Die Kehrseite der Medaille: Permanente Verfügbarkeit und mehr Arbeit in gleicher Zeit führen zu einer Entgrenzung der Arbeit zulasten der Beschäftigten.

Gefahren bei der Technikgestaltung von Industrie 4.0 in Richtung von Diskriminierungen von Menschen in ihrer Eigenschaft als Kunden, Beschäftigte oder Bürger sieht Constanze Kurz (s. S. 96 ff.) u. a. im Bereich der Mess- und Auswertungsverfahren zur Identifizierung menschlicher Körpermerkmale, der Biometrie. In den USA konzentriert sich die Erforschung effizienter und finanziell tragbarer Medikamente auf die zahlungskräftige weiße Bevölkerung. Amazon schließt zur Diebstahlsprävention bestimmte Personengruppen von der Arbeit mit teuren Produkten aus. Andere Unternehmen offerieren Kunden mit einer deutschen IP-Adresse einen anderen Preis oder andere Produktvorschläge als Kunden aus Rumänien.

Zum Glück gibt es in Deutschland, anders als etwa in den USA, die betriebliche Mitbestimmung, die korrigierend einwirken kann. Einige große Firmen haben

Ethikbeiräte gegründet und es gibt auch einen nationalen Ethik-Rat, der sich mit Daten und Automatisierung beschäftigt. Doch in vielen Unternehmen ist das noch kein Thema.

Wie bewerten die Gewerkschaften Arbeit 4.0?

Dr. Hartmut Seifert vom WSI in Düsseldorf ist optimistisch. Anders als bei manchen anderen Entwicklungen am Arbeitsmarkt wie etwa bei der Ausweitung von Leiharbeit und Minijobs – haben die Gewerkschaften sehr früh erkannt, dass hier bemerkenswerte Umbrüche stattfinden. Sie ziehen Wissenschaftler aus unterschiedlichen Disziplinen hinzu, kooperieren mit Expertinnen und Experten aus der Arbeitswissenschaft, der Technik, des Arbeits- und Tarifrechts, der Medizin, der Betriebswirtschaft (s. S. 90 ff.).

Die Unternehmen müssen zwar zunächst einmal in neue, vernetzungsfähige Anlagen investieren, andererseits ergeben sich im Zeitverlauf Kostenvorteile in den Bereichen Lagerhaltung, Materialeinsatz, Energieeffizienz, die den Verteilungsspielraum vergrößern. Doch sind die Gewerkschaften stark genug, den Verteilungsspielraum auszuschöpfen? Gelingt es ihnen, in den boomenden Wirtschaftsbereichen auch die dort steigende Zahl der Beschäftigten gewerkschaftlich zu organisieren?

Denkbar ist ein Szenario, in dem immer mehr Personen nicht mehr Teil der Stammbelegschaft sind. Crowdworker erhalten ihre Arbeiten über Internet-Plattformen, Auftraggeber und Auftragnehmer bleiben meist anonym. Clickworker führen gegen meist geringe Bezahlung Aufgaben und Projekte für Firmen durch, ohne bei ihnen fest angestellt zu sein. Das macht eine Interessenvertretung schwierig, obwohl Betriebsräte beim Einsatz von Crowdworkern oder generell bei Auslagerungen nicht nur Informations-, sondern auch Mitbestimmungsmöglichkeiten haben. Dr. Hartmut Seifert hat aber Zweifel, ob solche Extremmodelle in weiten Teilen der Wirtschaft überhaupt funktionieren, weil sie auf Kosten der Innovationsfähigkeit der Betriebe gehen.

Constanze Kurz kritisiert, dass derzeit in erster Linie die menschliche Arbeit besteuert wird. Wenn aber ein signifikanter Anteil des Bruttoinlandsprodukts zukünftig von Maschinen erzeugt wird, muss die Umverteilungsfrage gestellt. Sie plädiert für eine gesellschaftliche Diskussion einer „Automatisierungsdividende“, die allen zugute kommt (s. S. 96 ff.). Mit dem Thema Industrie 4.0 werden auch wieder altbekannte Themen wie das Grundeinkommen und Mitarbeiterbeteiligungsmodelle diskutiert. Abwegig? Nicht unbedingt! Der Haustarifvertrag bei Limtronik ist angelehnt an den IG Metall-Tarifvertrag, sieht aber statt einer 35- eine 37,5-Stunden-Woche ohne entsprechenden Lohnausgleich vor. Als Ausgleich sind die Mitarbeiter/-innen am Betriebsergebnis beteiligt. 10 Prozent des monatlichen Gewinns vor Steuern werden zu gleichen Teilen an die Mitarbeiter/-innen ausgeschüttet. Dazu kommen noch einmal 10 Prozent des Jahresgewinns.

Was können und müssen KMU tun?

Kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor der Frage, welche Elemente der schönen neuen Industrie-4.0-Welt sie für sich sinnvoll nutzen können. Diese Frage ist alles andere als trivial. Industrie-4.0-Experten können die Fabrik der Zukunft mit all ihren cyber-physikalischen sensorgespickten und vernetzten Systemen wunderbar erklären. Aber auch sie stoßen oft an ihre Grenzen, wenn ein kleines oder mittelständisches Unternehmen, das nicht dem produzierenden Gewerbe angehört, sie fragt, wie es die neuen Techniken bei sich einsetzen könnte. Doch es gibt schon heute vielfältige Einsatzmöglichkeiten.

Beispiel Vertriebsunterstützung: Ein Fahrradeinzelhändler bietet seinen Kunden die Möglichkeit an, ihr Wunschfahrrad im Internet selbst zusammenzustellen und es dann beim Fahrradhändler abzuholen. Natürlich können die Kunden auch in den Laden gehen und mit den Verkäufern zusammen das Rad am Computer zusammenstellen.

In einem Bekleidungsgeschäft können sich Kunden im Spiegel betrachten. Per Datenbrille werden die Kleidungsstücke auf den Körper projiziert, sodass die Kunden sehen können, wie sie an ihnen aussehen, ohne es anziehen zu müssen. Dies ist insbesondere dann interessant, wenn das Geschäft das gewünschte Kleidungsstück oder die gewünschte Größe oder Farbe nicht auf Lager hat.

Unterstützung der betriebsinternen Verwaltung: Eine Bäckerei hat verschiedene Verkaufsstellen. Diese müssen Bestellungen bei der Zentrale aufgeben, Öffnungszeiten und Personaleinsatzpläne abstimmen, Verkaufsdaten übermitteln u. a. Für die Kommunikation zwischen Zentrale und Verkaufsstellen wird eine bäckereieigene Cloud eingerichtet, die die erforderlichen Daten allen Standorten zur Verfügung stellt bzw. den Transfer sicherstellt.

AUTOREN
Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de
Dr. Friedhelm Keuken, Tel.: 02041 767-272
f.keuken@gib.nrw.de

Ein Unternehmen hat drei über die Jahre gewachsene EDV-Inseln, die nicht miteinander verbunden sind. Es ist daher notwendig, dasselbe Dokument mehrfach in die EDV einzugeben. Mithilfe speziell programmierter Schnittstellen werden die Inseln so miteinander verbunden, dass jedes Dokument nur einmal erfasst werden muss und anschließend von allen Systemen des Unternehmens weiterverarbeitet werden kann. Die Beschäftigten der Buchhaltung haben nun wieder Zeit für qualitativ hochwertigere Aufgaben, wie z. B. betriebswirtschaftliche Auswertungen, Vorbereitungen für den Steuerberater u. a.

Unterstützung im Außendienst: Ein ambulanter Pflegedienst setzt zur Unterstützung seiner Pflegekräfte eine App ein, die die Patientenakten mobil zur Verfügung stellen. Sie enthält auch eine Checkliste, die auflistet, welche Pflegetätigkeiten bei dem jeweiligen Patienten zu verrichten sind. Erst wenn alle notwendigen Arbeitsschritte abgearbeitet und abgehakt sind, bekommt die Pflegeperson grünes Licht, zum nächsten Patienten gehen zu können. Die App ist Teil des QM. Sie unterstützt die Pflegeperson dabei, nichts zu vergessen. Bei Änderungen der Pflegeerfordernisse können diese Angaben sofort erfasst werden und stehen anderen Pflegepersonen, die diesen Patienten betreuen, sofort zur Verfügung.

Ein Handwerksbetrieb, der u. a. Heizungsanlagen montiert und wartet, nutzt eine App, die die Servicemitarbeiter u. a. bei Wartungsarbeiten unterstützt. Sie enthält für jedes Heizungssystem entsprechende Checklisten. Falls Daten fehlen, werden die Monteure aufgefordert, alle noch benötigten Daten zu erfassen. Bei Ersatzteilbedarf ist sichergestellt, dass die richtigen Ersatzteile bestellt werden.

Weiterbildung: Zur Verbesserung arbeitsplatznaher Weiterbildung werden Online-Tutorials eingesetzt, die als kleine Weiterbildungspakete in Arbeitspausen am Rechner aufgerufen werden können. Natürlich muss dieses Weiterbildungselement in einen sozialen Lernprozess eingebunden werden.

Diese kleine Beispielsammlung zeigt, dass mithilfe angepasster Techniken vielfältige Lösungen möglich sind, die die Arbeit erleichtern, die Qualität verbessern und die Produktivität von KMU und Beschäftigten erhöhen können. Die Herausforderung besteht in der Auswahl dieser Techniken. Die Technik muss auch an die jeweilige Unternehmenskultur angepasst werden. Beispielsweise kann die oben dargestellte technische Unterstützung für den Pflegedienst und für das Handwerksunternehmen zur Unterstützung der jeweiligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genutzt werden, sie kann aber auch zu einer erhöhten Kontrolle und zur Verdichtung der Arbeit eingesetzt werden. Von daher handelt es sich nicht nur um eine technische Fragestellung.

Es stellt sich insbesondere die Frage, wie Arbeit im Kontext der Digitalisierung gestaltet wird. Um sicherzustellen, dass Auswahl, Anpassung und Implementierung digitaler Techniken dazu beiträgt, die oben genannten Ziele Arbeitserleichterung, Qualitätsverbesserung und Produktivitätserhöhung zu erreichen, ist es erforderlich, diese Prozesse beteiligungsorientiert zu gestalten. Geschäftsführung und Belegschaft müssen gemeinsam überlegen, welche technischen Lösungsmöglichkeiten infrage kommen, wie sie auf das jeweilige Unternehmen anzupassen sind und wie sie angewendet werden sollen.

Für Unterstützungsstrukturen von KMU ergeben sich somit neue Aufgabenstellungen und Anforderungen. Viele Unternehmen nutzen beispielsweise das Förderinstrument Potentialberatung, um sich für die Zukunft neu aufzustellen. Kernthemen der Potentialberatung sind Fragen der Organisations- und Personalentwicklung, der Gestaltung des demografischen Wandels und der Verbesserung der Gesundheit bei der Arbeit. Neu hinzu kommen nun die Nutzung digitaler Techniken und die Gestaltung der Arbeit im Kontext dieser Technik.

Viele Unternehmensberater sind aber keine Technikexperten. Bei der Vielfalt technischer Möglichkeiten können sie das Spektrum möglicher Lösungen nicht überblicken. Somit stellt sich die Frage, wer diese technische Kompetenz für den Beratungsprozess bereitstellen kann. Dazu müssen die Beratungsunternehmen auf ihre eigenen Netzwerke zurückgreifen und um Kontakte mit Technikkompetenz erweitern. Dabei kann es sich um Berater/-innen von Techniktransferstellen handeln, um Experten aus Fachhochschulen und Universitäten oder auch um Beratungsstellen bei Kammern und Verbänden.

Die G.I.B. wird in Zukunft mithelfen, die technische Kompetenz in der Beratung zu erhöhen. Dazu wird sie sowohl für Beratungsunternehmen als auch für die Beratungsstellen Potentialberatung Workshops und Seminare zu diesem Thema anbieten und die Netzwerkbildung auf lokaler und regionaler Ebene unterstützen.

„Industrie 4.0, richtig gestaltet, eröffnet neue Freiheitsgrade für die Menschen“

Professor Dr. Klaus Mainzer arbeitet an der Technischen Universität München als Wissenschaftsphilosoph über Grundlagen und Zukunftsperspektiven von Wissenschaft und Technik. Im Zentrum stehen dabei die Mathematisierung und Computermodellierung von Wissenschaft und Technik. Bekannt wurde der Gründungsdirektor des Munich Center for Technology in Society (MCTS) als Komplexitätsforscher, der schwerpunktmäßig komplexe Systeme in Natur, Technik, Wirtschaft und Gesellschaft untersucht, das Paradigma der Selbstorganisation, der Chaostheorie, der künstlichen Intelligenz und des künstlichen Lebens. Im G.I.B.-Gespräch erläutert der Forscher seine These, dass die Digitalisierung von Arbeits- und Lebenswelt nicht zwangsläufig nach einem vorgegebenen Muster abläuft, sondern Gestaltungsspielräume bietet.

G.I.B.: Herr Professor Mainzer, Roboter und Algorithmen, sagen Experten, bestimmen zukünftig das Geschehen in der Arbeitswelt, verändern Produktionsabläufe und Beschäftigungsfelder. Was genau spielt sich da gerade ab in den Betrieben unter dem Label „Industrie 4.0“?

Jetzt kommunizieren die Objekte, die Geräte in der Industrie miteinander, das Werkstück kommuniziert über einen RFID-Chip mit der Werkbank und gibt ihr Auskunft über seinen Bearbeitungszustand.

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Der Mega-Trend ist die Digitalisierung, wobei zwei Stufen zu unterscheiden sind. Die erste Stufe ist das klassische Internet, das in Deutschland Ende der 1980er Jahre aufkam und sich in den 1990er Jahren rasch verbreitete. Das war ein Internet der Personen, ein weltweites Computernetz, eine virtuelle Welt, in der Menschen miteinander kommunizieren.

Zurzeit erleben wir die zweite Digitalisierungsstufe: Jetzt kommt eine neue Technologie hinzu, die Sensor-Technologie, und mit ihr entsteht das Internet nicht mehr der Personen, sondern der Dinge. Nicht mehr nur Computer, sondern beispielsweise auch die sogenannten „Wearables“, von den Smartphones und Fitnessbändern bis hin zur Elektronik in unseren Autos, die mit ihren GPS-Daten die Umwelt erfasst, können mit Sensoren wie etwa den RFID-Chips versehen und miteinander vernetzt werden und miteinander kommunizieren. Mittlerweile gibt es 14 Milliarden vernetzte Geräte, ein Drittel davon allein in den USA. Schon 2020 wird sich die Zahl verdoppelt haben – ein gigantischer Markt. Dieses „Internet der Dinge“ ist der Schirm, unter dem es viele verschiedene Entwicklungen gibt. Eine davon ist Industrie 4.0 – das ist die Anwendung des Internets der Dinge auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt.

G.I.B.: Warum überhaupt „Industrie 4.0“? Woher kommt der Begriff?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Der Begriff Industrie 4.0 wird nur in Deutschland verwandt – die Amerikaner sagen übrigens Industrial Internet – und wird mittlerweile auch als eine Art deutscher Kampfbegriff gewertet. Kreiert wurde er von der deutschen Akademie für Technikwissenschaften in einem engeren Kreis aus einer Laune heraus und hat sich dann eingebürgert. Ich halte den Begriff für gar nicht unpassend, weil er auf die historischen Entwicklungsstufen der Industrialisierung anspielt.

Demnach bezeichnet Industrie 1.0 die Welt der Dampfmaschinen und automatisierten Webstühle zu Anfang des 19. Jahrhunderts. Anfang des 20. Jahrhunderts folgte Industrie 2.0, die Taylorismus-Welt von Henry Ford mit ihrer getakteten Fließbandarbeit und Massenproduktion nicht nur in der Industrie, sondern in der gesamten Arbeitswelt bis hin zu den Schlachthöfen. Ende des 20. Jahrhunderts entstand die Industrie 3.0, das ist die von stationären Robotern unterstützte Fließbandarbeit. Jetzt, Anfang des 21. Jahrhundert, erleben wir Industrie 4.0, also – wie gesagt – die Anwendung des Internets der Dinge auf die Industriewelt.

Prof. Dr. Klaus Mainzer,
Technische Universität München

Jetzt kommunizieren die Objekte, die Geräte in der Industrie miteinander, das Werkstück kommuniziert über einen RFID-Chip mit der Werkbank und gibt ihr Auskunft über seinen Bearbeitungszustand, sodass gegebenenfalls automatisch ein Roboterfahrzeug angefordert werden kann, der das Werkstück zur Weiterverarbeitung weitertransportiert, also eine vollautomatische Logistik, die heute schon etwa im Containerhafen in Hamburg zu beobachten ist.

Anders als in der Industrie 3.0 befinden sich die heutigen Roboter aber nicht mehr abgeschottet in Käfigen, sondern sind auf die Interaktion mit Menschen ausgelegt und gehen buchstäblich auf sie zu. Der mit Sensoren ausgestattete Roboter wird so zum Partner der Beschäftigten, wobei die Sensoren mit einer Art Haut ausgestattet sind, sodass sie nicht nur Wärme, sondern auch Druck registrieren und verarbeiten können. Dabei muss es sich nicht unbedingt um humanoide Roboter mit menschlicher Gestalt handeln, wie wir sie aus Japan kennen, sondern es können durchaus klassisch aussehende Industrieroboter sein, ausgestattet etwa mit einem Arm und einer Kamera, mit der sie ihre Umwelt wahrnehmen. In manchen Produktionshallen hat man diese Roboterarme bereits vermenschlicht und ihnen Namen gegeben.

Diese Industrie 4.0 betrifft indes nicht nur die Produktion, sondern auch den Vertrieb. Schon lange können etwa in der Automobilindustrie Kunden online ihre Wünsche eingeben. Die wiederum lösen im Betrieb Entwicklungsprozesse zur Realisierung der Kundenwünsche aus. Das nennt man On-demand-Produktion oder – wie die Amerikaner sagen – Tailored-Production, also die maßgeschneiderte Produktion. Das ist eine sehr geeignete Metapher, weil sie zum Ausdruck bringt: Der Maßanzug wird zum Standard, nicht mehr die Massenware.

G.I.B.: Alles selbstgesteuert und ohne dazwischen geschaltete Betriebsangehörige, die Kundenwünsche bewerten und Anweisungen an die Produktion erteilen?
Prof. Dr. Klaus Mainzer: Ja, weitestgehend selbstgesteuert. Damit das funktioniert, produziert die neue Industriewelt mit ihren Kameras und Sensorenbildern in den Betrieben eine ungeheure Menge an Daten, „Big Data“ genannt, und zwar nicht nur strukturierte Daten digitalisierter Dokumente, sondern zunächst völlig unstrukturierte Daten aus der gesamten Signalwelt.

Tailored-Production, also die maßgeschneiderte Produktion, ist eine geeignete Metapher, weil sie zum Ausdruck bringt: Der Maßanzug wird zum Standard, nicht mehr die Massenware.

Das ist eine gewaltige technische Herausforderung, für die wir neuartige Algorithmen und völlig veränderte Datenbanken brauchen, weil die alten das Datenvolumen nicht bewältigen können. Hier ist Deutschland vorne mit dabei, und zwar mit der einzigen großen Softwarefirma SAP, die sich auf Big-Data-Datenbanken spezialisiert hat, auf die e-memory-technology. Das ist eine Datenbank mit gewaltigen Dimensionen, die den Vorteil des Kurzzeitgedächtnisses eines Menschen, das sehr schnell auf eine allerdings eng begrenzte Zahl von Daten zugreifen kann, mit den gewaltigen Speicherkapazitäten des Langzeitgedächtnisses kombiniert.

Dahinter steht, technisch betrachtet, ein Prototyp von Algorithmus – einen Algorithmus kennen wir alle: das ist der Such-Algorithmus von Google, der längst weiß, wo unsere Interessen liegen und von sich aus darauf ausgerichtete Vorschläge unterbreitet – namens map reduce, wobei die Funktion „map“ die gewaltige amorphe Datenmasse in viele Einzelpakete zerlegt und parallel nach Datenkorrelationen, nach Zusammenhängen und Mustern sucht, um die so gewonnenen Teilergebnisse über die Funktion „reduce“ zum Endergebnis zusammenzuführen, etwa um einen Trend zu berechnen oder die Profile von Personen, von Kunden und zukünftigen Produkten zu erstellen, sodass Amazon schon heute weiß, was wir morgen kaufen wollen.

G.I.B.: Gibt es schon Branchen, in denen nach Industrie 4.0-Prinzipien mit allen Konsequenzen gearbeitet wird?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Die großen Konzerne der Automobilbranche haben die Bedeutung von Industrie 4.0 wohl am ehesten verstanden, aber auch die Motorenindustrie und der Anlagenbau wissen, was die Stunde geschlagen hat. Bei Limburg – übrigens ein neues Industriegebiet zwischen Frankfurt und Köln, das, wie manche Experten prognostizieren, zum Silicon Valley zumindest in Westdeutschland werden kann – gibt es zum Beispiel einen Hersteller von Halbleitern, der seine Produktion bereits weitestgehend automatisiert hat. Hier kommunizieren fast nur noch Maschinen miteinander. Natürlich laufen da auch noch einige Menschen herum, wenn auch nicht mehr mit Helm und Blaumann. Aber das alles ist fast schon Industrie 4.0 in Reinkultur. Doch die lässt sich so in absehbarer Zeit nur in bestimmten Branchen umsetzen wie etwa in der High-Tech-Industrie, im Chip-Bau oder eben in der Halbleiterindustrie.

Keiner verfügt über einen Masterplan, der standardisiert den Firmen übergestülpt werden kann. Die Kunst wird darin bestehen, für eine individuelle Firma die passende Lösung sowie den Zeit- und Geschäftsplan zur schrittweisen Einführung zu finden.

Bei den anderen Industriebranchen wie Motoren- und Anlagenbau oder auch in der Holzverarbeitung muss man skalieren. Dort wird man nicht Industrie 4.0 realisieren, sondern Industrie 3.1 oder 3.4, also nur Teile übernehmen. Mittelständler überlegen sich sehr genau, wie sie das ganze Programm Industrie 4.0 realisieren sollen, denn die Umsetzung ist mit gewaltigen Investitionen verbunden. Sie sagen sich zunächst mal zurecht: Ich verdiene mit meiner High-Tech-Produktion schon jetzt sehr viel Geld und bin international gut aufgestellt, und jetzt kommen mein Verband, die Bundesregierung und die Universitäten und sagen, da ist Gefahr im Anzug, wir müssen umstrukturieren. Doch Mittelständler, häufig Familienbetriebe, denken in Generationen und das Ganze muss sich für sie auch rentieren.

Was aber genau für den Betrieb angemessen ist, müssen Mittelständler erst mal herausfinden. Unterstützung finden sie dabei bei kleinen Softwarefirmen, mit denen sie die mögliche Entwicklung diskutieren. Bei diesem „buy and build“ kauft der Mittelständler eine Consulting Firma ein und entwickelt gemeinsam mit ihr das Geschäftsmodell. Klar ist: Keiner verfügt von Beginn an über einen Masterplan, der standardisiert den Firmen übergestülpt werden kann. Die Kunst wird darin bestehen, für eine individuelle Firma die passende Lösung sowie den Zeit- und Geschäftsplan zur schrittweisen Einführung zu finden. Dazu gehören auch Versicherungsfragen, die mit der Einführung von Automatisierung und der Delegierung von Arbeit an Maschinen verbunden sind. Das deutsche Recht muss umdenken: Bisher ist Verantwortung im deutschen Recht immer nur an einzelne Menschen gebunden, wie zum Beispiel das Verkehrsrecht beim Führen von Fahrzeugen. Zukünftig werden Firmen, Unternehmen und Organisationen Verantwortung übernehmen und sich durch Versicherungen absichern müssen. Das amerikanische Recht ist dafür bereits offen.

Aber ein mittelständischer Unternehmer wird sich – unter dem Eindruck der Snowden-Affäre und von Industriespionage – auch hüten, sein erfolgreiches Geschäftskonzept in die Cloud zu setzen. Hier liegt die Achillesferse des digitalisierten Unternehmens, wobei es um die schlichte Frage geht: Welche Daten sollen überhaupt in die Cloud? Patente und Firmengeheimnisse, also zentrale Kernanliegen der Firma, gehören natürlich nicht hinein, Informationen, die für die tägliche Kommunikation der Mitarbeitenden vonnöten sind, hingegen schon. Wenn sich Industriespione hier einhacken, kann das durchaus ärgerlich sein, ist

aber verkraftbar und bedroht nicht gleich die Existenz der Firma. Die Sicherheitstechnologie wird entscheidend sein, wenn sich Industrie 4.0 auf breiter Front durchsetzen soll.

G.I.B.: Die Digitalisierung beschränkt sich nicht auf den Bereich der Industrie. Wie sieht es zum Beispiel im Gesundheitssektor aus?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Denselben Trend wie in der industriellen Welt mit seiner Kundenorientierung und seiner personalisierten, individualisierten On-demand-Produktion erleben wir in der Medizin. Auch hier finden wir eine auf den Kunden, den einzelnen Patienten zugeschnittene Personalisierung und Individualisierung, auch hier spielt die zweite Digitalisierungsrevolution mithilfe der Sensortechnologie eine entscheidende Rolle. In ganz normalen Praxen sehen wir heute schon hoch auflösende Ultraschall-Geräte, die nicht nur in Windeseile Organe in einer Hochauflösung visualisieren, sondern zugleich mathematische Funktionen grafisch darstellen, die zeigen, ob und wie die individuellen Werte von den Normwerten abweichen.

Auch im Gesundheitssektor entsteht ein gewaltiges Datenaufkommen über den einzelnen Kunden, den Patienten, ein Datenprofil mit einer unglaublichen Datenmasse, aber das ist auch gut so, denn angesichts der Komplexität des menschlichen Organismus und weil jede Krankheit bis hin zum simplen Schnupfen in einem Organismus sehr unterschiedlich ablaufen kann, gab es bislang viel zu wenige Daten. Bisher war die Medizin eine Henry-Ford-Welt mit Standardverfahren, sodass Ärzte gelegentlich einen Patienten als austherapiert bezeichneten, weil sie mit ihren Verfahren am Ende waren.

Aber nehmen wir das Beispiel Krebs. Krebstumore mutieren individuell unterschiedlich. Bei einer Krebstherapie müsste man eigentlich dauernd Daten erheben, um die Therapie kontinuierlich anzupassen. Steve Jobs hat das gewusst und nach seiner Krebsdiagnose sein ganzes Geld eingesetzt, um auf diesem Wege ein Heilmittel für seine Krankheit zu finden.

Der große Megatrend in der Medizin ist die Produktion einer durch die neuen Technologien ermöglichten personalisierten Medizin. Beispielhaft dafür steht der Supercomputer „Watson“ von IBM, der in einem auf die Behandlung von Krebs spezialisierten Krankenhaus in New York anhand der Symptome von Patienten, ihrer Krankheitsverläufe, der familiären Vorbelastung und anderer Faktoren einen Diagnoseplan erstellt, der alle denkbaren Irrtümer von Fachärzten vermeidet und bessere Antworten gibt als der Mensch.

G.I.B.: Kommen wir zu den Konsequenzen für die Beschäftigten. Ist Industrie 4.0 eher ein Arbeitsplatzkiller oder Beschäftigungsmotor?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Automatisierung führt nicht zwangsläufig zu Arbeitslosigkeit. Die hohen Arbeitslosigkeitszahlen zum Beispiel in Frankreich und Spanien haben vor allem mit dort fehlenden Reformen des Arbeitsmarkts und des Finanz- und Wirtschaftssystems zu tun, während Deutschland mit einem bereits heute hohen Stand der Automatisierung vergleichsweise niedrige Arbeitslosigkeit aufweist. Aber diese Diskussion gibt es seit Beginn der Industrialisierung, seit Industrie 1.0, und hat die Weberaufstände in Schlesien und die Maschinenstürmer in England hervorgebracht, aber am Ende waren die Menschen froh über die mit der Industrialisierung einhergehende Entlastung. In der Volkswirtschaft haben darüber bereits die großen Theoretiker diskutiert. Ricardo und Marx haben von Arbeitslosigkeit durch Mechanisierung gesprochen und Keynes von der technologischen Arbeitslosigkeit. Dahinter

Die Algorithmen an den Börsen in Frankfurt, Zürich oder an der Wall Street arbeiten auch gegeneinander, sodass Finanzkrisen unterhalb der menschlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten ausgelöst werden können.

stand immer die These, dass sich der Kapitalismus durch immer größeres Effizienzstreben entwickelt, mechanisiert, Arbeitskräfte freisetzt und Massenarbeitslosigkeit produziert.

Leibniz, der mit seiner Rechenmaschine und seiner Erfindung der Bits im Grunde die Lawine der Digitalisierung in Gang gesetzt hat, hat prognostiziert, dass die Sklavenarbeit von den Maschinen übernommen wird und die Menschen nur noch die kreative Arbeit leisten. Das war ein bisschen idealistisch gedacht. Richtig ist: Die routinierten Arbeiten wurden schrittweise aussortiert. Das betrifft nicht nur körperliche, sondern auch geistige Arbeiten wie die buchhalterische Tätigkeit, die heute meist schon von einer Software übernommen wird.

Gleichzeitig aber sind pausenlos neue Berufe entstanden und einige uralte Berufe haben sich, auch schon in vorindustrieller Zeit, sehr geschickt der neuen Entwicklung angepasst. Beispiel einer Metall verarbeitenden Berufsgruppe, die sich immer weiter in Richtung high-tech entwickelt hat, ist der Dreher, ursprünglich der Drechsler. Mit der Automatisierung der Werkbank kamen die computergesteuerten CNC-Drehmaschinen. Auch da konnte man schon Bearbeitungspläne eingeben, die von der Maschine verstanden wurden, und jetzt wird der Metall verarbeitende Beruf der Dreher auf die Arbeit mit dem 3-D-Drucker vorbereitet.

Die beschleunigten Innovationszyklen der Automatisierung erfordern eine Umstrukturierung des Arbeitsmarkts. Sie sind schon jetzt in vielen Bereichen schneller als unsere Ausbildungszyklen.

Neue Berufe entstehen oft in einem Bereich, wo man es nicht vermutet, der gar nichts mit Technik zu tun hat, und zwar im Service-Bereich, beim Kundenservice. Betriebswirtschaftler, Manager, Sozial- und Geisteswissenschaftler werden auch zukünftig gebraucht, weil deren Kompetenzen am wenigsten auf Maschinen übertragbar sind. Ingenieure und Informatiker können sich noch so viel ausdenken, aber wenn ein Produkt nicht verkauft wird, war alles für die Katz.

Neue Berufe entstehen auch im Kernbereich der Industrie, der Technik selbst, vor allem im Bereich der Robotik. Große Chancen haben auch Berufsgruppen, die sich ähnlich wie der Dreher immer angepasst haben, wie etwa der Automechaniker, ein technisch wirklich sehr anspruchsvoller Beruf, oder der Mechatroniker mit seiner Kombination aus Elektronik und Mechanik.

Auf absehbare Zeit werden weiterhin Menschen die großen Entscheidungen treffen und Abläufe insgesamt überwachen müssen. Das Beispiel Hochfrequenzhandel, das Flash Trading der Börsen hat ja gezeigt, was passieren kann, wenn Systeme allein Entscheidungen treffen. Natürlich erkennen Algorithmen schneller Preisveränderungen der Börse und können auch schneller mit Ein- und Verkaufsentscheidungen reagieren. Doch die Algorithmen in Frankfurt, Zürich oder an der Wall Street arbeiten auch gegeneinander, sodass Finanzkrisen unterhalb der menschlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten ausgelöst werden können. Wir brauchen also auch weiterhin Menschen mit ihrer Urteilskraft.

G.I.B.: Führen zunehmende Qualität und Komplexität in der Arbeitswelt zu einer Spaltung der Gesellschaft, weil ein Teil der Menschen, der Beschäftigten mit dem Komplexitätszuwachs nicht Schritt halten kann?
Prof. Dr. Klaus Mainzer: Dem widerspricht die historische Erfahrung. Es mag solche hochspezialisierten technischen Bereiche geben, die weitgehend automatisiert sind, also Industrie 4.0 in Reinkultur. Aber es wäre eine völlige Fehleinschätzung, dass wir nachher nur noch hochausgebildete Informatiker und Diplom-Ingenieure brauchen, die von einer Kanzel herabschauen in eine Halle, in der sich die Fabrik selbst organisiert. Das ist Science-Fiction.

Der große Teil der Wirtschaft, der Industrie wird, wie dargelegt, auf absehbare Zeit fast alle heute bekannten Berufe mehr oder weniger mutiert verändert brauchen. Entscheidend wird sein, die Menschen auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten, sie dafür zu qualifizieren. Das ist eine Aufgabe des Bildungs- und Ausbildungssystems, der Schulen, Hochschulen und Technikerschulen und damit auch der Lehrer und Meister, aber auch der Gewerkschaften.

Die beschleunigten Innovationszyklen der Automatisierung erfordern eine Umstrukturierung des Arbeitsmarkts. Sie sind schon jetzt in vielen Bereichen schneller als unsere Ausbildungszyklen. Wir müssen uns also künftig überlegen, wozu wir die Menschen eigentlich ausbilden. Wenn wir jemandem heute in der Lehre ein bestimmtes Computerprogramm beibringen, ist das schon überholt, wenn er in den Betrieb kommt. Deswegen müssen wir die Fähigkeit des Menschen ausbilden, sich in neue Arbeitsprozesse einzuarbeiten und sich auf neue Situationen einzustellen. Ich denke, es wird in Zukunft absolut zur Normalität gehören, dass ein Teil der Mitarbeiter immer an Lehrgängen und Fortbildungen teilnimmt, um sich auf neue Abläufe vorzubereiten. Man könnte nach amerikanischer Art sagen: Wir setzen sie frei und wenn wir sie brauchen, stellen wir sie wieder ein. Doch angesichts des zukünftigen Fachkräftemangels wird das nicht gelingen. Eine neu gestaltete Unternehmensbindung gewinnt also an Bedeutung.

Als Beschäftigter einer Technischen Universität darf ich es ja eigentlich nicht so laut sagen, aber wir sind nicht Weltmeister mit unseren Universitäten, da sind wir lediglich im oberen Drittel, aber mit unserer Meister- und Lehrlingsausbildung im dualen System sind wir an der Spitze! Das gibt es in keinem anderen Land und deshalb sehe ich auch mit Argusaugen – da bin ich ganz bei der IHK und HWK, dass Leistungsstandards gesenkt werden und jeder einen Betrieb eröffnen kann.

Unsere Leistungsstandards haben für eine weltweite Wertschätzung der deutschen Industriekultur gesorgt und das darf nicht verloren gehen, sondern muss in die Industrie 4.0 transformiert werden. Es ist wie beim Sport: Leistungssport ist gut, aber wir brauchen auch den Breitensport. Das „Made in Germany“ beruht auf der Erkenntnis, dass der deutsche Ingenieur eine Infrastruktur guter Mitarbeiter braucht. Das ist ein ganz hohes Gut. So wie wir die Industriekultur retten müssen, müssen wir auch unsere Ausbildungskultur retten. Mit gemischten Gefühlen nehme ich deshalb auch den Akademisierungstrend zur Kenntnis, der Deutschland seit den siebziger Jahren erfasst hat, sowie den Bedeutungsverlust der Berufsschulen und der einst durchaus anerkannten Hauptschulen.

Ein wachsender Anteil der Beschäftigten wird selbst seine Taktierung bestimmen, aber es wird auch Arbeitnehmer geben, die ohne Vorgaben von außen völlig überfordert wären.

Unternehmen müssen also nicht nur in neue Geräte, sondern auch in Personal investieren und ihm Chancen geben, sich zu entwickeln und zu bewähren, vergleichbar dem Modell der „tenure-track“-Professuren an den amerikanischen Universitäten. Lebenslanges Lernen wird zum integralen Bestandteil der Arbeitswelt und kann dazu beitragen, verloren gegangene Arbeitsplätze nach Deutschland zurückzuholen, weil Betriebe die für Industrie 4.0 benötigten hoch qualifizierten Leute, also zum Beispiel diese kombinierten CNC-Dreher mit 3-D-Drucker-Erfahrung, nur in Deutschland finden.

G.I.B.: Die von Ihnen beschriebene Entwicklung trifft auf aktuelle arbeitspolitische Entwicklungen und Herausforderungen wie die individuelle und flexible Gestaltung von Arbeit und Leben. Ist Industrie 4.0 hier eher fördernd oder hinderlich?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Individualisierung und Flexibilisierung sind zentrale Voraussetzungen für das Gelingen von Industrie 4.0. Man spricht ja in der Soziologie von fluiden Gesellschaftsstrukturen, wie sie zum Beispiel in den sozialen Medien zum Ausdruck kommen. Ähnliches werden wir in der Berufswelt erleben. Für viele Beschäftigte in der Industrie gilt heute noch die Präsenzorientierung mit Stechuhren aus der überkommenen Henry-Ford-Welt. Doch der klassische Taylorismus, der nichts anderes ist als die Algorithmisierung der menschlichen Arbeit, der die industrielle Arbeitswelt ein ganzes Jahrhundert geprägt hat, wird verschwinden.

Wenn es uns nicht gelingt, diese klassische Industriekultur in Deutschland mit der IT-Welt zu verbinden, dann sind wir am Ende nur noch Zulieferer für ausländische IT-Firmen, mit allen Konsequenzen für den Arbeitsmarkt.

Wir werden von der Präsenzorientierung zur Leistungsorientierung kommen. Die alte Humboldt-Regel aus dem 19. Jahrhundert mit den Prinzipien Einsamkeit und Freiheit, um „die objective Wissenschaft mit der subjectiven Bildung unter eigener Leitung zu verknüpfen, oder vielmehr den Übergang von dem einen zum anderen zu bewirken“, was früher ausschließlich Professoren, Akademikern oder Rechtsanwälten vorbehalten war, wird zum Standard, weil es zukünftig nur noch auf Effizienz und Leistung ankommt. Wann und wo jemand seine Aufgaben erledigt, ist egal, Hauptsache, das Produkt ist zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig, aber wie jemand das macht, unterliegt ausschließlich seiner Entscheidung.

Das ist die Welt, wie wir sie von Silicon Valley, von Google und Apple kennen. Ein wachsender Anteil der Beschäftigten wird zukünftig also selbst seine Taktierung bestimmen, aber es wird auch, in Abhängigkeit vom konkreten Arbeitsbereich, Arbeitnehmer geben, die ohne Vorgaben von außen völlig überfordert wären. Gleichzeitig werden die Hierarchien flacher, weil Maschinen die Kontrollfunktionen etwa von Vorarbeitern übernehmen. Auch die kreativen Bereiche werden zunehmen, sowohl in der Mensch-zu-Mensch- wie auch in der Mensch-Maschine-Kommunikation. Insofern fördert die Digitalisierung die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Arbeitsstrukturen.

Gleichzeitig müssen wir darauf achten, den hohen Standard unserer Arbeitskultur, unserer Wertvorstellungen und unseres Arbeitsschutzes zu erhalten, auch wenn viele Amerikaner uns weismachen wollen, dass uns das unter den Bedingungen von Industrie 4.0 nicht gelingen kann. Das Gegenteil ist richtig: Wenn wir in Deutschland Industrie 4.0 realisieren in Kombination mit unseren hohen Lebensstandards, dann wird unser Land ein hochattraktiver Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Fachkräfte, die, – egal ob sie aus China oder Indien kommen –, lieber nach Europa gehen als unter amerikanischen Verhältnissen zu agieren. Insofern sollten wir unbedingt an einer humanzentrierten Digitalisierung der Arbeitswelt festhalten.

G.I.B.: Wenn zukünftig Algorithmen die Entscheidungen treffen, droht damit nicht der Autonomieverlust des Einzelnen, also eine stärkere Entfremdung in der Arbeitswelt?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Algorithmen zu interpretieren, zu werten und Zielvorgaben für sie festzulegen, lässt sich nicht seinerseits über Algorithmen erledigen, sondern braucht eine so genuin humane Fähigkeit wie die Urteilskraft. Die Entwicklung der Technik hängt also von unserem Entscheidungswillen ab, daran wird sich auch in Zeiten einer vernetzten Dingwelt nichts ändern. Es kommt darauf an, wie wir diese Welt gestalten. Wir dürfen Effizienz nicht nur nach dem klassischen Bruttosozialprodukt berechnen, sondern brauchen eine ganzheitliche Sicht, ein „garnet management“, und das ist die Aufgabe des Menschen. Dabei geht es nicht nur um Technik, um Effizienz oder

nur um die Firma, sondern auch um die ökologische und soziale Umwelt, um die Familien und die Gesellschaft und um Lebensqualität insgesamt.

Während all das in der klassischen Industriewelt kaum eine Rolle spielte, weil der Hochofen und die Drehbank den Takt vorgaben, eröffnet die Sensor-Technologie, richtig gestaltet, auch neue Freiheitsgrade für die Menschen. Die ersten Computerprogramme liefen noch über abstrakte Codes, die nur von Informatikern bedient wurden. Dann kamen Bill Gates und andere und haben Icons, also einfache Symbole entwickelt, über die wir mit dem Finger wischen, die also geradezu sinnlich wahrnehmbar sind. Diese Technologie ist es, die zum Erfolg bei den Massen wurde, weil es eine Technik ist, die ganz nah an uns Menschen herankommt und unser visuelles und haptisches Bedürfnis bedient. Bei den Smartphones kommt unser Bedürfnis nach Kommunikation hinzu. Die Technik bedient also nur etwas, was in uns steckt, und deswegen ist sie heute ein so großer Erfolg. Sollte sich die Technik tatsächlich vom Menschen entfremden, würde sie sich nicht durchsetzen, denn das wird ja über den Markt entschieden. Telefax ist ein Beispiel für Technologien, die sich nicht durchgesetzt haben.

G.I.B.: Wo ist die Politik gefordert?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Mittlerweile veranstaltet die Bundesregierung immerhin „digitale Gipfeltreffen“ und auch die Länder entwickeln eine „digitale Agenda“. Auch das BMAS beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung mit dem „Grünbuch Arbeiten 4.0 – Arbeit weiter denken“. Seit Kurzem gibt es zudem die Plattform „Industrie 4.0“, getragen von einer Allianz aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Forschung. Offensichtlich haben die beteiligten Akteure erkannt, wie wichtig es ist, die Digitalisierung aktiv zu gestalten.

Zum Glück, denn Deutschland ist ein klassisches Industrieland, das noch immer zu 22 Prozent von der klassischen, meist mittelständischen Industrie abhängt. Doch es ist absehbar und in einigen Branchen bereits Realität, dass die materiellen Bestandteile etwa eines Automobils durch 3-D-Drucker billig hergestellt werden können. Letztlich kommt es also nur noch auf die Daten an, die in diesen 3-D-Drucker eingegeben werden. Diejenigen werden zukünftig das Sagen haben, die über diese Patente und Datenmassen verfügen. Das heißt: Wenn es uns nicht gelingt, diese klassische Industriekultur in Deutschland mit der IT-Welt zu verbinden, Stichwort Industrie 4.0, dann sind wir am Ende nur noch Zulieferer für ausländische IT-Firmen wie Microsoft, Apple in den USA oder Samsung in Südkorea – mit allen Konsequenzen für den Arbeitsmarkt. Deshalb ist es eine strategische Schlüsselaufgabe, diese Industrie 4.0 zu realisieren und zu gestalten.

Politik darf sich dabei nicht auf die Rolle als Nachwächterstaat reduzieren, sondern muss auch die Arbeitswelt gesetzlich regeln. Doch Aufgabe des Staates ist nicht nur die Regulierung – wir haben in Deutschland leider eine Tendenz zum Over-Engineering, sondern er muss auch Anreize setzen für Innovationen, Wachstum und Entwicklung. Ich bin keineswegs ein Keynesianer, der dafür plädiert, dass der Staat ständig Geld reinbuttert, um bestimmte Entwicklungen voranzutreiben, aber er kann gestalterisch tätig werden, indem er das Ausbildungssystem so ausstattet, dass es Innovationskräfte freisetzen kann.

Big data ist das Rohöl der Zukunft, aber viel besser, denn Rohöl wird verbraucht und ist irgendwann aufgebraucht, aber Daten leben ewig.

Warum ist die Innovationskultur in den USA so hoch? Das hängt mit dem venture capital zusammen, Wenn wir Start-ups und ein Unternehmen wie SAP auch in einem Bereich wie Industrie 4.0 haben wollen, müssen wir Neugründungen auch durch eine entsprechende Finanzierungskultur unterstützen und durch eine modernisierte Steuergesetzgebung Anreize schaffen für eine Innovationskultur.

Wir müssen uns darüber im Klaren sein: Big data ist das Rohöl der Zukunft, aber viel besser, denn Rohöl wird verbraucht und ist irgendwann aufgebraucht,

Wir haben die Chance, uns schon heute in Medizin und Arbeitswelt darin zu üben, mithilfe der Technik als intelligenter Dienstleistungsinfrastruktur unsere Arbeits- und Lebenswelt so zu gestalten, wie sie uns am besten gefällt.

aber Daten leben ewig. Daten können in immer neue Zusammenhänge gesetzt werden und man kann mit ihnen neue Geschäftsmodelle entwickeln und damit jede Menge Geld verdienen. Das ist der Grund dafür, dass seit Jahren Datensätze im Medizinbereich gestohlen oder schwarz verhökert werden. Jeder kann etwas aus Daten machen, und dieser Markt muss natürlich geregelt sein.

Dabei geht es indes nicht nur um Datensicherheit, sondern auch, wie von EU-Kommissar Günther Oettinger ins Gespräch gebracht, um eine Gewinnbeteiligung der Personen, mit deren Daten Google oder Amazon Gewinne generieren. Hier besteht gewaltiger rechtlicher Handlungsbedarf.

G.I.B.: In einem Ihrer Bücher schreiben Sie, die Digitalisierung mache nur vor der Quantenphysik Halt, ansonsten sei alles möglich. Wenn Sie heute einen Science-Fiction-Film drehen würden – wie sähe der aus?

Prof. Dr. Klaus Mainzer: Dazu würde ich mir zunächst bewusst machen, worüber bereits heute diskutiert wird. An der Singularity University im Silicon Valley sitzen die Chefdenker, die Chefideologen der Neuen Welt, keine Science-Fiction-Autoren, sondern hochdekorierte Technologen wie etwa der Informatiker, Erfinder und Futurist Ray Kurzweil, Leiter der technischen Entwicklung bei Google.

In dessen Denken spielt der Begriff „Singularität“ eine zentrale Rolle. Erstmals wurde der Begriff im Zusammenhang mit technischer Intelligenz vom Mathematiker John von Neumann Mitte der fünfziger Jahre gebraucht, bevor in den achtziger Jahren der Science-Fiction-Autor und Mathematiker Vernor Vinge unter Bezugnahme auf den Begriff die These aufstellte, dass eine „Superintelligenz“ in der Lage sei, sich in ihren Fähigkeiten immer noch schneller zu steigern. Ray Kurzweil nun definiert die Singularität als „technischen Wandel, der so schnell und allumfassend ist, dass er einen Bruch in der Struktur der Geschichte der Menschheit darstellt.“

Ein kurzer Blick zurück: Früher wurden Wissen und Erfahrungen, also die kollektive Intelligenz der Menschheit, eine Art Schwarmintelligenz, durch Erzählungen oder Bücher an nachfolgende Generationen weitergegeben, vom Lehrer auf den Schüler, vom Meister auf den Lehrling. Diese Schwarmintelligenz ist der des Einzelnen weit überlegen.

Heute steckt diese Intelligenz in Datenbanken. Aber das ist nur der Anfang einer neuen Entwicklung: Schon heute haben wir „human brain“-Projekte in Europa und den USA, die das menschliche Gehirn vollständig kartieren und irgendwann werden wir alle menschlichen Gehirne durch einen neuromorphen Computer ersetzen, eine kollektive künstliche Intelligenz, wobei ein Netzwerk aus integrierten Mininetzen Mensch und Ding zu einem Superorganismus, einer Superintelligenz verschmelzen könnte, die der menschlichen und künstlichen kollektiven Intelligenz weit überlegen ist.

Schon heute hat der intelligente Roboterarm bei „audi“ einen individuellen Spielraum und kann selbstständig Entscheidungen treffen. Zukünftig aber, sagen Ray Kurzweil und andere, wird die vom Menschen geschaffene Superintelligenz ihre eigenen Ziele und Zwecke setzen und es kommt zum take off, wie die Amerikaner sagen. Dann werden die Systeme in der Lage sein, sich selbst zu reproduzieren und zu verbessern, eine exponentielle Entwicklung, die Singu-

laristen mit der Energievermehrung bei der Kernexplosion vergleichen: die unkontrollierte Energie-, die unkontrollierte Intelligenzvermehrung.

Aber bei dieser Theorie würde ich gegenhalten und meinen alteuropäischen Hut aufsetzen. Die Singularisten unterstellen mit ihrer Theorie eine Zwangsläufigkeit in der Technologieentwicklung, die ich mit Blick auf die Technikgeschichte bezweifele, denn die Entwicklungsgeschichte war immer auch von Zufällen bestimmt.

Das gilt auch für die aktuelle Entwicklung: Weil die Amerikaner im Kalten Krieg befürchteten, dass die Russen mit einem Atomschlag ihre zentralen Computer und damit, wie bei einer Guillotine, den Kopf des Ganzen zerstören könnten, wollten sie das dort gespeicherte Wissen verteilen und haben das Internet geschaffen. Was aber hat sich entwickelt? Ein in keiner Hinsicht geplantes Netz, über das wir uns weltweit in sozialen Medien über das dümmste Zeug unterhalten, und auch das Smartphone hat niemand vorausgesehen, hat sich keine kluge Forschergruppe einfallen lassen.

Also: die Entwicklung ist keineswegs vorgegeben, vielmehr gibt es völlig unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten. Technikgestaltung ist ein schönes deutsches Wort – die Amerikaner sagen shaping –, weil Gestaltung auch etwas mit Kunst und Design zu tun hat und uns wegführt vom Maschinentakt. Technikgestaltung heißt auch Lebens- und Arbeitsgestaltung und die unterscheidet sich von der blinden Evolution, die sich übrigens keineswegs zwangsläufig in einem Designerprozess entwickelt hat. Es gibt kein Argument, dass die im Silicon Valley produzierten Szenarien ausschließt, aber wir haben die Chance, uns schon heute in Medizin und Arbeitswelt darin zu üben, mithilfe der Technik als intelligenter Dienstleistungsinfrastruktur unsere Arbeits- und Lebenswelt so zu gestalten, wie sie uns am besten gefällt.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler
Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de

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

KONTAKT

Lehrstuhl für Philosophie und Wissenschaftstheorie
Technische Universität München
Arcisstraße 21
80333 München

Prof. Dr. Klaus Mainzer
Tel.: 089 289-25360
mainzer@tum.de
www.philwiss.edu.tum.de

Nehmen uns Computer und Roboter die Arbeit weg?

Beispiele wissenschaftlicher Annäherungsversuche an eine komplexe Thematik

Durch die Digitalisierung sind in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren bis zu 47 Prozent der Arbeitsplätze in den USA gefährdet. Dies ist das Ergebnis einer Studie von Frey/Osborne, die bereits 2013 in Oxford veröffentlicht wurde. Die Autoren haben auf der Basis von Experteneinschätzungen und Arbeitsplatzbeschreibungen des US-Arbeitsministeriums 903 Berufe analysiert und sie auf ihre Substituierbarkeit durch Technikeinsatz hin untersucht.

Diese Studie alarmierte nach ihrem Erscheinen die Fachwelt und beflügelte die Diskussion über die möglichen Folgen der Digitalisierung für den Arbeitsmarkt. Allerdings hatten die Autoren ohnehin nicht behauptet, dass jeder zweite Arbeitsplatz demnächst durch Maschinen ersetzt würde, sondern nur, dass es technisch möglich wäre. Da sich aber längst nicht jede technische Umsetzung auch betriebswirtschaftlich rechnet, kommen die Autoren zu unrealistischen Ergebnissen.

Nicht Berufe werden ersetzt, sondern Tätigkeiten

Die Studie rief vielfachen Widerspruch hervor. So bemängeln Bonin/Gregory/Zierahn in einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, dass nicht Berufe, sondern Tätigkeiten substituiert werden. Beschäftigte einer Berufsgruppe üben nicht notwendigerweise die gleichen Tätigkeiten aus. Außerdem üben die laut Frey/Osborne als gefährdet eingestuften Berufsgruppen auch nicht substituierbare Tätigkeiten aus.

Vor allem kritisieren die Autoren der ZEW-Studie, dass Frey/Osborne einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem technischen Automatisierungspotenzial und möglichen Beschäftigungseffekten unterstellen. Auch wenn Maschinen Arbeitsplätze verändern, kann daraus nicht geschlossen werden, dass sie wegfallen. Selbst da wo Automatisierung unmittelbar Arbeitsplätze ersetzt, können durch den Wandel zugleich neue Arbeitsplätze entstehen, beispielsweise bei der Herstellung der neuen Technologie oder aber durch höhere Produktivität und höhere Gewinne der Unternehmen. Die Gesamtbeschäftigung sei dadurch nicht zwangsläufig gefährdet.

Insgesamt sehen die Autoren aber durchaus ein Beschäftigungsrisiko durch Technikeinsatz für Geringqualifizierte und fordern, Beschäftigte durch mehr und bessere Qualifizierung in die Lage zu versetzen, den Wandel am Arbeitsmarkt zu bewältigen. Gleichwohl stellen sie fest, dass die Zusammenhänge zwischen Automatisierung, Veränderung von Berufsbildern, Arbeitsplatzverlust und Arbeitsplatzentstehung bislang nur unvollständig verstanden werden.

Abschätzung zukünftiger Entwicklungen

Einen anderen Ansatz, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung auszuloten, unternahmen die Autoren Wolter/Mönnig/Hummel/Schneemann/Weber/Zika/Helmrich/Maier/Neuber-Pohl. Mithilfe von Szenarien versuchten sie, die Folgen von Industrie 4.0 für Arbeitsmarkt und Wirtschaft zu errechnen.

Den Modellrechnungen zufolge würden bis 2025 durch Produktivitätssteigerungen 490.000 Arbeitsplätze mit Routine-Tätigkeiten im Verarbeitenden Gewerbe verloren gehen. Gleichzeitig wird mit einer Zunahme von 430.000 Arbeitsplätzen mit Nicht-Routine-Tätigkeiten gerechnet. Der Technikeinsatz wird das Wachstum des Dienstleistungssektors weiter beschleunigen. Aber auch bestehende Arbeitsplätze werden sich wandeln, indem neue Arbeitsabläufe und Tätigkeiten hinzukommen, während andere verschwinden werden. Beschäftigungsrisiken sehen die Forscher insbesondere für Personen ohne berufliche Ausbildung. Insgesamt werden umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich sein.

Die Autoren empfehlen dem Land, die Entwicklung zu Industrie 4.0 aktiv zu unterstützen, diesen Prozess aber auch aktiv zu gestalten. Dadurch würden ein höheres ökonomisches Wachstum, Verringerung der Importe und höhere Durchschnittslöhne ermöglicht. Bei Nichtumsetzung der Industrie-4.0-Politik würden sich die genannten Vorteile in ihr Gegenteil verkehren. Die Studie kommt allerdings zu dem Ergebnis, dass die gesamte Volkswirtschaft bislang hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt. Eine Intensivierung der Digitalisierung auch im Dienstleistungssektor würde die positiven Effekte weiter erhöhen und die errechneten Arbeitsplatzverluste ausgleichen.

Abschließend betonen auch die Autoren dieser Studie, dass die getroffenen Modellannahmen mit Unsicherheiten behaftet seien und insofern nur einen ersten Schritt darstellten, um die Folgen von Industrie 4.0 auf den Arbeitsmarkt und die Wirtschaft aufzuzeigen.

Einschätzungen der Unternehmen

Die Autoren Hammermann/Stettes befragten im Herbst 2014 im Auftrag des

QUELLEN

- Bonin, Holger et al. (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Kurzexpertise des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael (2013): The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford Martin School/University of Oxford, Oxford
- Graetz, Georg/Michaels, Guy (2015): CEP Discussion Paper No 1335, Center for Economic Performance, London
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2015): Beschäftigungseffekte der Digitalisierung, Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel. In: Institut der deutschen Wirtschaft (2015): IW-Trends 3.2015, S. 75 – 94, Köln
- Wolter, Marc Ingo et al. (2015): Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft – Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. In: IAB Forschungsbericht 8/2015, Nürnberg

Instituts der deutschen Wirtschaft knapp 1.400 Unternehmen zum Zusammenhang von Digitalisierung und Beschäftigungsentwicklung. Die Unternehmen wurden dazu nach ihrem Digitalisierungsgrad in drei Gruppen aufgeteilt. Beim Vergleich der jüngsten Personalströme konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen Belegschaftswachstum und Digitalisierungsgrad festgestellt werden. Auch die Hypothese, dass Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad eher von Fachkräfteengpässen bedroht sind, konnte nicht bestätigt werden. Insgesamt konnten die Autoren für die jüngste Vergangenheit keine erhöhte Beschäftigungsinstabilität aufgrund zunehmender Digitalisierung feststellen.

Befragt nach ihren Zukunftserwartungen gehen mehr Unternehmen von einem Beschäftigungszuwachs als von einem Beschäftigungsabbau aus. Allerding war der Anteil der Unternehmen, die Beschäftigungszuwachs erwarten, bei den Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad signifikant größer als bei den Unternehmen mit mittlerem oder geringem Digitalisierungsgrad. Ebenso erwarten Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad signifikant höhere Ertragssteigerungen und Auftragseingänge. Die Autoren widersprechen der Hypothese, dass die Digitalisierung zu einem gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplatzabbau führen wird; vielmehr rechne sie mit einem erhöhten Bedarf an mittel- und hochqualifizierten Beschäftigten. Allerding sieht auch die IW-Studie Risiken für die Gruppe der an- und ungelernten Beschäftigten.

Die Autoren gingen auch der Frage nach, inwieweit Crowdworking bestehende Arbeitsplätze bedrohen könnte. Es besteht die Befürchtung, dass Unternehmen in Zukunft über das Internet temporär und fallweise externes Know-how einkaufen und damit Stammpersonal ersetzen. Im Untersuchungszeitraum kam Crowdworking aber nur in einigen wenigen Unternehmen zum Einsatz. Selbst in der Informationswirtschaft dachten nur 4,2 Prozent der befragten Unternehmen daran, diese Arbeitsform zu nutzen. Risiken werden auch hier für An- und Ungelernte sowie für junge Akademiker/-innen ohne Berufserfahrung gesehen.

Insgesamt ging in allen Unternehmensgruppen, unabhängig vom jeweiligen Grad der Digitalisierung, jeweils die Mehrheit der befragten Unternehmen von einem wachsenden Personalbedarf, auch von An- und Ungelernten aus. Mit einem massiven Personalabbau rechnen die Autoren nicht. Auch sie sind der Meinung, dass der Personalentwicklung sowie der Aus- und Weiterbildung eine entscheidende Bedeutung zukommen.

Auswirkungen des Robotereinsatzes in jüngster Vergangenheit

Der Blick in die Zukunft ist naturgemäß mit Unsicherheiten behaftet. Von daher kann es sinnvoll sein, die Auswirkungen verstärkten Technikeinsatzes auf die Arbeitsplatzentwicklung in der jüngsten Vergangenheit zu analysieren. Diesen Ansatz wählten die Autoren Graetz/Michaels vom Center for Economic Performance, London. Die Autoren haben untersucht, wie sich der Einsatz von Robotern in 17 OECD-Ländern in der Zeit von 1993 bis 2007 verändert hat und welche Auswirkungen dies auf die Entwicklung der Produktivität und auf die Arbeitsplätze hatte. Bereits 2007 war die Roboterdichte, definiert als die Anzahl von Industrierobotern pro eine Million Arbeitsstunden, in Deutschland im Vergleich zu den in die Untersuchung einbezogenen Ländern am höchsten. Im betrachteten Zeitraum wurde dieser Vorsprung weiter ausgebaut. Treiber war insbesondere die Automobilindustrie, die Roboter intensiv in der Fertigung einsetzt. Die Folge waren deutliche Produktivitätszuwächse und Lohnerhöhungen. Eine Substitution von Arbeitsplätzen durch Robotereinsatz konnten die Autoren gesamtwirtschaftlich nicht beobachten. Sie sahen aber Anzeichen dafür, dass Beschäftigung für gering qualifizierte Arbeitnehmer durch den Robotereinsatz beeinträchtigt wurde. Dieser Verlust wurde durch neue Arbeitsplätze für höher qualifizierte Beschäftigte kompensiert. Auch für die Autoren dieser Studie ist Bildung und Spezialisierung von größter Bedeutung, wenn es um die Bekämpfung der negativen Seiten des technologischen Fortschritts geht.

Resümee

Seit der Erfindung der Dampfmaschine wirft jeder Technologieschub die Frage auf, ob und inwieweit der Einsatz der jeweiligen neuen Technologie Arbeitsplätze gefährden könnte. Auch im Kontext von Industrie 4.0 sowie der Digitalisierung der Arbeitswelt wird diese Frage diskutiert. Der Artikel skizziert verschiedene Ansätze, die Auswirkungen dieses erneuten Technologieschubs auf die Arbeit abzuschätzen. Fazit: Gesamtwirtschaftlich ist mit keinem Beschäftigungsrückgang zu rechnen. Allerding werden die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen steigen. Die Bedeutung von Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung wird daher weiter wachsen.

AUTOR

Dr. Friedhelm Keuken, Tel.: 02041 767-272
f.keuken@gib.nrw.de

„Für die neue Mensch-Maschine-Kooperation haben wir noch keinen passenden Begriff“

Dr. Ernst Andreas Hartmann ist Direktor des Instituts für Innovation und Technik (iit) und Leiter des Bereichs Gesellschaft und Wirtschaft bei der VDI/VDE-IT. Im Interview mit der G.I.B. erläutert er, wie eine lernförderlich Arbeitsorganisation und eine gelungene Mensch-Technik-Kooperation unter den Bedingungen von Industrie 4.0 aussehen könnte.

G.I.B.: Herr Hartmann, ihr Credo als Arbeitspsychologe zur Industrie 4.0 lautet: Organisation und Technik muss den Menschen und seine Bedürfnisse berücksichtigen. Das ist ja nicht eigentlich neu. Auch Konzepte wie die Humanisierung der Arbeitswelt (HdA) verfolgten ähnliche Ziele?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Ähnliche ja, aber nicht die gleichen. Nach meiner Auffassung lassen sich drei Forschungsphasen unterscheiden. Die erste betrifft das von Ihnen genannte große Projekt zur „Humanisierung der Arbeitswelt“, eine sehr nachhaltig wirkende Phase, in der Themen wie die Arbeitspsychologie und progressive Arbeitssysteme zum ersten Mal auftauchten mit erfolgreichen Umsetzungen wie zum Beispiel der Gruppenarbeit und ganz neuen Automatisierungsprozessen. Doch HdA war sehr stark gesellschaftspolitisch motiviert und oft ohne Bezug zu Unternehmensstrategien, was einer Dissemination in der Wirtschaft im Wege stand.

Je stärker die lernförderliche Arbeitsorganisation in einem Land verbreitet ist, desto höher ist der Anteil der Top-Innovatoren.

Doch in einigen Fällen hat sich HdA als durchaus erfolgreich erwiesen. Ein herausragendes Beispiel dafür sind die John Deere Werke Mannheim, eine Niederlassung des größten Landmaschinenherstellers der Welt, ein Unternehmen, in dem das – nach Opel – zweite Fließband in Deutschland implementiert war. Der extrem tayloristisch organisierte Betrieb konnte kaum mehr am Weltmarkt konkurrieren und erkannte, dass es nur über Qualität seine Zukunft sichern kann, und die setzte eine andere Gestaltung der Arbeit voraus, bei der die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der gesamten Breite genutzt werden müssen. So wurde das dann auch mit anhaltend hohem Erfolg umgesetzt.

Zur zweiten Phase gehört das Projekt „Lernen im Prozess der Arbeit“ (LiPA) – Teil des BMBF-Programms ‚Lernkultur Kompetenzentwicklung‘ – mit guten wissenschaftlichen Ergebnissen, die zeigen, wie und unter welchen Bedingungen Lernen in der Arbeitswelt funktioniert. Aufgrund seiner bildungspolitischen Ausrichtung mangelte es dem Projekt aber am Kontakt zum Engineering.

Dass in vielen Unternehmen Personalentwicklung und Weiterbildung von Technik- und Organisationsentwicklung abgekoppelt sind, ist auch heute noch zu beobachten. Ein Grund dafür ist, dass in den einzelnen Unternehmensbereichen Menschen mit sehr unterschiedlichem Qualifikationshintergrund arbeiten. Hinzu kommen Gräben zwischen den klar voneinander abgegrenzten Zuständigkeiten in den Unternehmen. Lösen kann man das Problem nur durch ein Mainstreaming von Arbeitsgestaltungseinsätzen, indem Engineering, Personal- und Organisationsentwicklung enger zusammenarbeiten.

Nach der ersten, der gesellschaftspolitischen, und der zweiten, der bildungspolitischen Phase befinden wir uns jetzt in der dritten Phase mit einer eher innovationspolitischen Ausrichtung. Als Erster analysiert hat das Ed Lorenz von der Universität Nizza nach der Jahrtausendwende. Er kann ökonometrisch zeigen, dass lernförderliche Arbeitsorganisationen ein Innovationstreiber sind.

Seine Unterscheidung von Innovationstypen basiert auf dem „Oslo Manual“. Dabei misst er lernförder-

Dr. Ernst Andreas Hartmann,
Direktor des Instituts für Innovation
und Technik (iit)

liche Arbeitsorganisation über Daten des European Work Condition Survey und schaut dabei vor allem auf die Top-Innovatoren, das sind Unternehmen mit starker Inhouse-Forschung und hohem Anteil an Weltmarktneuheiten, und kommt zu dem Ergebnis: Je stärker die lernförderliche Arbeitsorganisation in einem Land verbreitet ist, desto höher ist der Anteil der Top-Innovatoren.

G.I.B.: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Elemente einer lernförderlichen Arbeitsorganisation unter den Bedingungen von Industrie 4.0?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Es gibt unterschiedliche Messverfahren und Fragebögen, wie sie beispielsweise von der Gruppe um Bärbel Bergmann in Dresden entwickelt worden sind. Dazu gehören die Dimensionen Transparenz, also das Wissen über die Arbeit der Kollegen in den anderen Abteilungen, Anforderungsgehalt, Aufgabenkomplexität sowie Autonomie und Handlungsspielraum. Ein weiteres Merkmal ist Feedback: Ich muss präzise und kontinuierlich wissen, was aus meiner Arbeit geworden ist, was gut oder falsch daran war, damit ich die Möglichkeit habe, mich weiterzuentwickeln. Lernchancen und -notwendigkeiten sind also ein weiteres Merkmal. All diese Merkmale sind in der Arbeitsorganisation begründet und werden durch technische Systeme mehr oder weniger unterstützt oder verhindert.

G.I.B.: Welche ungelösten Aufgaben oder offenen Probleme der Vorläufer-Projekte sind im Kontext von Arbeit 4.0 der Industrie 4.0 heute lösbar?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Neu ist, dass wir heute sehr viele Daten und die Möglichkeit haben, diese Echtzeitinformationen höchst intelligent aufzubereiten, zusammenzufassen, zu analysieren, zu visualisieren oder sie in Echtzeit für Simulationen zur Verfügung zu stellen.

Daraus entwickeln sich interessante Anwendungsfelder. Bernd Kärcher von Festo hat ein Beispiel beschrieben, das paradigmatisch ist. Dabei geht es um das energieeffiziente Fahren von Maschinen und Anlagen. Bei komplexen Anlagen ist nicht sofort ersichtlich, unter welchen Bedingungen, wie und mit welchen Parametern ich sie bedienen muss, um möglichst energieeffizient zu sein, ohne jedoch alle anderen Parameter wie Wirtschaftlichkeit oder Termineinhaltung außer Acht zu lassen. In den Maschinen befinden sich Sensoren, die Daten zur Aufbereitung zur Verfügung stellen. Die Kollegen, die die Maschinen betreuen, können heute mit ihren Tablets unmittelbar Analysen erstellen und so ein datengestütztes Modell zur Optimierung der Anlage zum Beispiel hinsichtlich der Energieeffizienz entwickeln.

Wenn die Entscheidung über das weitere Vorgehen aber bei den Mitarbeitern verbleibt, wenn sie unterschiedliche Handlungen durchspielen und bewerten können, wirkt die neue Technik, die ja ein Assistenzsystem ist, als Fähigkeitsverstärker. Assistenzsysteme können aber auch einen Algorithmus enthalten, der selbst nach Optimierungsstrategien sucht. In dem Fall wirken Assistenzsysteme dann wie Bevormunder.

Ich muss präzise und kontinuierlich wissen, was aus meiner Arbeit geworden ist, was gut oder falsch daran war, damit ich die Möglichkeit habe, mich weiterzuentwickeln.

Bei der Arbeitsorganisation geht es um die konkreten Arbeitsaufgaben, um deren Komplexität und um Entscheidungsspielräume. Das gilt für jede Arbeit und hat mit Technik erst mal nichts zu tun. Ganz losgelöst sind Technik und Arbeit aber nicht, wie das Beispiel zeigt. Vielmehr wird durch ein spezifisches technisches System eine bestimmte Organisationsform nahegelegt. Oder anders herum: In einer anderen Organisationsform macht dieses technische System überhaupt keinen Sinn. So ist zum Beispiel bei

einer reinen Automatisierung einer Anlage deren Visualisierung für die Beschäftigten, z. B. auf Displays, überflüssig, da sie ja nicht auf den Prozess Einfluss nehmen können.

Theoretisch wissen wir zwar viel über die Zusammenhänge von Organisation und Lernen, aber wie sich die Organisationsstrukturen in der Wirtschaft tatsächlich darstellen, darüber wissen wir ziemlich wenig. Da besteht eine echte Erkenntnislücke. Es gibt aber Möglichkeiten, Organisationsstrukturen aus Arbeitsbedingungsdaten indirekt zu erheben, wie das Ed Lorenz gezeigt hat.

Theoretisch wissen wir zwar viel über die Zusammenhänge von Organisation und Lernen, aber wie sich die Organisationsstrukturen in der Wirtschaft tatsächlich darstellen, darüber wissen wir ziemlich wenig.

Ganzheitliche Produktionssysteme sind genau genommen eine Wundertüte, eine Kiste mit bunten Legosteinen, woraus sich jeder etwas anderes bauen kann. Wenn jemand sagt, wir haben MTM oder REFA, dann weiß ich, was die machen, aber wenn er sagt, er hat ein ganzheitliches Produktionssystem, dann sagt mir das erst mal gar nichts. Das Problem: Wir wissen zwar, welche Organisationsform wie wirkt, wir wissen aber nichts über deren konkrete Ausgestaltung in Industrie-4.0-Unternehmen und deren Branchen.

G.I.B.: Wie lässt sich diese Erkenntnislücke überwinden?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Um diese Lücke zu überwinden, müssten wir die bereits vorhandenen Daten auswerten und dazu bräuchten wir als einen ersten Schritt eine qualitative Querschnittsanalyse aller vom BMBF und BMWi geförderten Forschungsprojekte. Damit hätten wir zwar immer noch kein repräsentatives Bild, aber wir wüssten, welche Paradigmen sich gerade herausbilden, und könnten auf dieser Basis qualitative Prognosen für die Zukunft entwickeln.

Zunächst müssen wir etwas über technologische Entwicklungen wissen, das ist recht einfach, weil es Roadmaps gibt. Die europäischen Technologieplattformen erstellen solche Research Agendas. Wenn man das alles zusammenträgt und Dokumentenanalyse betreibt und zusätzlich einige Experten befragt, kann man eine rein technologische Roadmap erstellen.

Schwieriger ist es, in einem zweiten Schritt etwas über die damit verbundenen Organisationsmodelle zu erfahren. Hier ist Forschungsarbeit notwendig. Einige paradigmatische Beispiele kennen wir bereits, sodass wir die Frage beantworten können, wie sich bestimmte technologische Möglichkeiten vor dem Hintergrund verschiedener organisationaler Szenarien darstellen würden.

Verbundene Analysen vorhandener Daten ermöglichen es, Cluster herauszudestillieren, und sie zeigen auch, welche Organisationsszenarien die technologisch fortgeschrittenen Unternehmen aufweisen, wer sich in FuE-Programmen engagiert und wer welche Vision hat. So lassen sich Technologieeinsatzszenarien für ganz bestimmte Typen entwickeln.

Anschließend kann man sich ansehen, was diese unterschiedlichen Szenarien für die verschiedenen Beschäftigtengruppen bedeuten. Natürlich bedeutet der Einsatz von Robotern für einen Hersteller etwas anderes als für den Anwender mit seinen ganz anderen Beschäftigtengruppen. Aber man hätte eine Prognosemöglichkeit, die auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene für Prognosen zur Entwicklung mancher Berufe genutzt werden könnte. Ein Ergebnis könnte zum Beispiel lauten: Weil die Profile immer komplexer werden, ist der Mechatroniker nicht mehr aus-

reichend, denn er muss auch Kommunikations- und Informationstechniken beherrschen, und deshalb brauchen wir ein neues Berufsbild wie zum Beispiel den Industrieinformatiker.

Die Analyse der Daten könnte man zugleich im hochschulischen Bereich nutzen für die wissenschaftliche Weiterbildung vom Bachelor zum Master oder für den berufsbegleitenden Bachelor, also allgemein für die wissenschaftliche Weiterbildung, die drastisch an Bedeutung gewinnt. Wer Weiterbildung betreibt, die sich zum überwiegenden Teil am Markt finanzieren muss, braucht aber Prognosen darüber, welche Qualifikationen am Markt gebraucht werden.

Die vorgeschlagene Methode kann man auch in jedem Unternehmen anwenden, denn hier weiß die Geschäftsführung, welche Technik sie einsetzen will, und idealerweise kennt sie auch deren Implikationen für die einzelnen Arbeitsbereiche sowie die daraus resultierenden Qualifikationsanforderungen an ihre Beschäftigten.

G.I.B.: Welche Akteure spielen dabei auf Unternehmensebene eine Rolle?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Das ist bei KMU, aber auch in Großunternehmen immer Chefsache, um die Gräben zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen zu überwinden. Hier sind die technischen Planer gefragt, die Industrial Engineers, die – anders als der Chef oder der Weiterbildungsleiter – für das Unternehmen plausibilisieren können, welches kombinierte Mensch-Roboter-System beispielsweise zum Unternehmen passt und wie es eingesetzt werden kann. Mit am Tisch sitzen müssen auch die Linienführer, um zu sagen, wie sie sich den Personaleinsatz und das Aufgabenprofil vorstellen, und es müssen Leute aus dem betrieblichen Bildungswesen dabei sein, die Auskunft darüber geben können, ob das Unternehmen selbst die Beschäftigten qualifizieren kann oder ob es beispielsweise eine lokale Regelung der Kammer für Zusatzqualifikationen geben muss. Hilfreich ist es, wenn parallel dazu ein ähnlicher Prozess auf der Ebene der Sozialpartner abläuft, denn ein neues Berufsbild kann das Unternehmen nicht selbst entwickeln.

G.I.B.: Welche Auswirkungen hat Industrie 4.0 auf die Kompetenzanforderungen und -entwicklung und die betriebliche Aus- und Weiterbildung?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Wir können nur verschiedene Szenarien entwickeln. Mechatroniker mit auf Industrie 4.0 abzielenden standardisierten Zusatzqualifikationen könnten sich zu Industrieinformatikern weiterbilden. Ob aber dieser Allround-Industrieinformatroniker wirklich gebraucht wird und irgendwann zu einem eigenständigen Berufsbild wird, hängt sehr stark vom Organisationsmodell ab, denn das lässt sich auch wesentlich tayloristischer gestalten.

Wenn jemand sagt, wir haben MTM oder REFA, dann weiß ich, was die machen, aber wenn er sagt, er hat ein ganzheitliches Produktionssystem, dann sagt mir das erst mal gar nichts.

Ähnliches gilt für die Bionik. Hier stellt sich die Frage: Wie können kooperierende Agenten – egal ob physische Roboter oder Softwareagenten – oder auch Maschine und Maschine intelligent kooperieren, etwa auf der Basis von Theorien der Schwarmintelligenz. Das wäre etwas für den akademischen Bildungsbereich. Man könnte ohne Weiteres einen weiterbildenden Master „Automationsbionik“ einrichten.

Das Gleiche gilt für den Bereich der „IT-Security“. Da gibt es einen riesigen Bedarf an Regelung und Qualifizierung. Mittlerweile bieten einige Hochschulen schon einen Master „Internet-Security“ an.

G.I.B.: Gewerkschaften befürchten, dass bestimmte Beschäftigtengruppen in der Industrie 4.0 wegfallen könnten. Passen Geringqualifizierte oder Arbeitslose überhaupt noch in dieses System?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Unter der Prämisse, dass alles gestaltbar ist: Ja! Mit den neuen technologischen Möglichkeiten gelingt das vielleicht sogar besser. Es gibt ja zum Beispiel Assistenzsysteme, die eine Inklusion von Älteren oder Behinderten befördern können. Doch Assistenzsysteme können in Abhängigkeit von Personaleinsatzstrategien ganz unterschiedlich wirken. Es gibt virtual reality-Assistenzsysteme, die mir zeigen, was ich tun soll. Das kann ein fürchterliches Dequalifizierungsinstrument sein, wie die Picker bei Amazon als Negativbeispiel zeigen.

Man kann sich dasselbe System aber auch als Instrument vorstellen, das hilft, Leute dazu zu befähigen, etwas zu tun, was sie bisher nicht tun konnten.

Man kann sich dasselbe System aber auch als Instrument vorstellen, das hilft, Leute dazu zu befähigen, etwas zu tun, was sie bisher nicht tun konnten. Heute lassen sich mit Technik Lernen und Arbeiten, begleitet von Coaching oder Qualitätszirkeln und durch die Zurverfügungstellung von Zeitbudgets auch viel besser kombinieren.

Und heute ist die Entwicklung von technisch integrierten tutoriellen Assistenzsystemen möglich, die auch Rückmeldungen geben, z. B. in dem Sinne: „Du hättest deine Arbeit besser erledigen können, wenn du Folgendes berücksichtigt hättest.“ Das kann für die Mitarbeiter viel angenehmer sein, als wenn das Feedback von Vorgesetzten kommt, weil es nicht als Kritik, sondern als verwertbare Information verstanden wird. Lernen im Unternehmen bekommt so einen neuen Stellenwert. Es wird nicht mehr als losgelöste organisatorische Einheit erfahren und erfasst und folglich auch nicht mehr in der Personalakte dokumentiert und als Grundlage für die Lohn- und Eingruppierung herangezogen. Hier stellt sich die Frage der Anerkennung, der Zertifizierung informeller Kompetenzen.

Wenn man mit der Maschine lernt, liegen technisch die Daten des Lernfortschritts vor. Den Zugriff darauf hat aber nur die lernende Person. Wer sich die Lernfortschritte in Form eines Zertifikats anrechnen lassen möchte, müsste sie einer betriebsinternen zertifizierenden Stelle, dem TÜV oder der Kammer vorlegen.

G.I.B.: Von der Mensch-Technik-Interaktion zum Mensch-Technik-Dialog – was ist das Neue am Mensch-Technik-Dialog?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Dialog haben wir ja schon lange, aber jetzt geht es um Kooperation. Hier bahnt sich vielleicht eine neue Qualität an. Für alle bisherigen Arbeitssystemgestaltungen ist die Werkzeugmetapher grundlegend, das heißt, Technik ist immer ein wenn auch mitunter superkomplexes Werkzeug. Jetzt aber wird diese Metapher brüchig, denn mittlerweile haben wir zwischen Mensch und Roboter eine flexible Arbeitsteilung, also ganz andere Kooperationsformen. Der Mensch schickt etwas an den Roboter und der weiß, was er damit zu tun hat. Oder der Roboter erkennt Emotionen, merkt, dass ich müde bin, und bietet mir seine Hilfe an. Irgendwann kann man vielleicht keinen Unterschied mehr erkennen zwischen einer Mensch-Maschine- und einer Mensch-Mensch-Kooperation. Für diese Neuerung, die oft auch mit Abwehr verbunden ist, haben wir eigentlich noch keinen passenden Begriff.

G.I.B.: Die entscheidende Frage ist doch: Wer hat die Entscheidungshoheit in diesem Prozess?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Das ist eine spannende Frage, aber man kann sich im Prinzip eine Form vor-

stellen, die vielleicht gar nicht mehr so unterschiedlich ist von einer echten, horizontal ausgeglichenen Mensch-Mensch-Kooperation, z. B. wenn gemeinsam entschieden werden muss. Das ist der Fall, wenn der Mensch Hilfe benötigt und die Arbeit an einen Roboter abgeben möchte. Dann müssen das beide wollen.

Ethisch problematisch ist zum Beispiel eine Software in einem Roboter oder einem Computersystem, die Entscheidungen trifft und an untergeordnete Menschen weiterleitet, die die Entscheidung umsetzen müssen. Die Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz solcher Modelle ist allerdings abhängig von der Kultur eines Landes.

Die Frage ist: Was ist eine Entscheidung? Ein Notbremsassistent im Auto trifft eine Entscheidung. Die Frage ist: Welche Reichweite dürfen Entscheidungen haben, inwieweit dürfen sie andere Menschen betreffen und besteht die Möglichkeit, sie zu verändern oder selbst Entscheidungen zu treffen, wenn beispielsweise das System ausfällt.

Hier kann das eintreten, was Lisanne Bainbridge mit „Ironies of Automation“ auf den Punkt bringt: Der Mensch ist – wegen der Automatisierung – dann gefordert, wenn es schwierig wird, zugleich aber – aktuell wie auch grundsätzlich und zunehmend – ist er dazu gar nicht in der Lage, ebenfalls wegen der Automatisierung.

Wenn ich einen Prozess automatisiere, nehme ich Menschen aus den Arbeitsprozessen heraus, die jetzt die Überwachung des Prozesses übernehmen. Bei Normalbetrieb wird der Automat handeln, aber bei Nichtnormalbetrieb entsteht eine außergewöhnliche Situation, denn dann zeigt der Automat die weiße Fahne und sagt: Mensch übernimm mal. Dann ist der Mensch aus zwei Gründen in einer verzwickten Situation.

Der erste Aspekt betrifft das Kurzzeitgedächtnis. Er muss eine Situation retten, die er selber nicht herbeigeführt hat. Das heißt, er ist im Wortsinn nicht im Bilde. Er fragt sich: Wie ist die Situation? Wie sind die Entscheidungen aus welchen Gründen getroffen worden? Da er es nicht selbst herbeigeführt hat, weiß er es nicht.

Das zweite Problem betrifft das Langzeitgedächtnis. Wenn Fähigkeiten über längere Zeiträume nicht zur Anwendung kommen, erodieren sie. In diesen Fällen hilft uns die neue Technik ein bisschen.

Die Kollegen vom Forschungsinstitut Offis in Oldenburg arbeiten auf dieses Ziel hin intensiv mit dem von Rasmussen in Dänemark entwickelten Ecological

Der Mensch ist – wegen der Automatisierung – dann gefordert, wenn es schwierig wird, zugleich aber – aktuell wie auch grundsätzlich und zunehmend – ist er dazu gar nicht in der Lage, ebenfalls wegen der Automatisierung.

Interface Design. Rasmussen unterscheidet verschiedene Handlungsebenen, zum Beispiel beim Autofahren. Auf der untersten Ebene geht es um Schalten, Lenken und Gas geben, auf der mittleren Ebene um die Fahrtrichtung, um das Abbiegen, und auf der obersten Ebene geht es um das Fahrtziel.

Rasmussen sagt: Ein gutes interface für ein automatisiertes System muss dem Operateur erlauben, auf allen Ebenen zuzugreifen. Übertragen auf eine Maschine oder eine Anlage heißt das für die oberste Ebene: „Am Ende des Tages muss der Auftrag erledigt sein“ oder „Heute geht es darum, möglichst schnell fertig zu sein, und dafür darf auch ein bisschen mehr Energie verbraucht werden.“ Die Ebenen dazwischen sind eher technologiespezifisch und das geht dann runter bis hin zum tiefen Eingriff in

das System, also zum Beispiel dem Verstellen einzelner Ventile oder der Einstellung der Drehzahl einer Werkzeugmaschine. Außerdem, so Rasmussen, muss dem Nutzer erleichtert werden, zwischen diesen Ebenen zu navigieren. Im Effekt bleibt der Nutzer sozusagen im Bilde.

Ein weiterer Aspekt betrifft das Thema Erläuterung. Wenn zum Beispiel ein automatisiertes System entscheidet, den Kurs eines Fahr- oder Flugzeugs zu ändern, dann kann und muss es das begründen mit dem Hinweis, nur so zum Beispiel einer Kollision entgehen zu können. Diese Erläuterung kann die heutige Technik viel besser liefern.

Es gibt Forschungs- und Entwicklungsbedarf zum Beispiel hinsichtlich der Organisationsmodelle. Dafür braucht man nicht unbedingt neue Forschungsprojekte, sondern Querschnittsauswertungen der vorhandenen.

Außerdem sollte es eine Overwrite-Möglichkeit geben. Bei einem Notbrems-Assistenten macht sie keinen Sinn, weil der Mensch so schnell gar nicht reagieren kann. Aber bei einer automatischen Änderung der Maschinenparameter eines Produktionsprozesses sollten die Maschinenführer schon die reale Möglichkeit haben, über Alternativen nachzudenken und diese gegebenenfalls auch umzusetzen.

G.I.B.: Welche neuen Chancen eröffnet Industrie 4.0 für neue Dienstleistungen oder Produkte und damit auch für neue Beschäftigungsmöglichkeiten?

Dr. Ernst Andreas Hartmann: Eine britische Studie hat sich mit den Auswirkungen von Technologie auf den Arbeitsmarkt beschäftigt und dabei lange Zeiträume untersucht bis hin zur Zeit vor der industriellen Revolution. Hier wurde festgestellt, dass es damals dramatische Beschäftigungsverluste in der Landwirtschaft gab, aber auch Beschäftigungsgewinne.

Die Studie hat vier Mechanismen identifiziert. Erstens: Unmittelbar da, wo Technologie Arbeit ersetzt, zum Beispiel in der Landwirtschaft, ist Arbeit auch wirklich weggefallen. Zweiter Mechanismus: Da, wo diese Technologie entwickelt und produziert wird, entsteht zusätzliche Beschäftigung. Das heißt: Während Arbeitskräfte aufgrund des Maschineneinsatzes in der Landwirtschaft wegfallen, entsteht Arbeitskräftebedarf im Landmaschinenbau. Der dritte Mechanismus: Durch die neue Technologie in Verbindung mit menschlicher Kompetenz entstehen neue Produkte und Dienstleistungen, sodass zusätzliche Beschäftigung entsteht, zum Beispiel im Bereich Medizin oder auch in der Unternehmensberatung, also eine Experten-Systemunterstützung mit einem Service, der besser als ein rein technischer ist. Und dann gibt es noch einen vierten Mechanismus, das ist der Wohlstandseffekt. Weil die Menschen mehr Geld verdienen, wächst die Nachfrage nach Dienstleistungen zum Beispiel in den Bereichen Freizeit, Unterhaltung, Kultur, Körperpflege oder Fitness und das hat positive Auswirkungen auf die Beschäftigung: die Zahl der Friseure oder auch der Barkeeper steigt.

Von den vier genannten Faktoren ist also einer beschäftigungsvernichtend und drei sind beschäftigungsaufbauend. Rückblickend betrachtet, ist ein Beschäftigungsabbau immer überkompensiert worden. Es ist gar nicht so lange her, dass 70 bis 80 Prozent der Menschen in der Landwirtschaft gearbeitet haben. Heute sind es unter 2 Prozent. Und in Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten die Frauenerwerbstätigkeit drastisch gestiegen und jetzt beginnt man, die Lebensarbeitszeit auszuweiten. Ob das in Zukunft auch so sein wird, weiß ich nicht, aber man sollte keine Panik erzeugen. Auf jeden Fall sind wir falsch beraten, wenn wir nur auf den direkten Substitutionseffekt schauen.

G.I.B.: Welche Erfahrungen (auch des Scheiterns) aus den Vorläuferkonzepten und -projekten sollten bei Industrie 4.0 unbedingt berücksichtigt werden?
Dr. Ernst Andreas Hartmann: Einen hohen Wert hat hier die Sozialpartnerschaft. Wenn amerikanische Berater erst mal verstanden haben, wie die deutsche Sozialpartnerschaft funktioniert, sind sie immer ganz begeistert, weil sie sehen, dass Verlässlichkeit in den Beziehungen zwischen den Sozialpartnern viele denkbaren Probleme gar nicht erst entstehen lassen und man mit ihr belastbare Geschäftsmodelle entwickeln kann. Sozialpartner verfügen jedoch nicht immer über das optimale Wissen und deshalb halte ich die Dissemination von Wissen für besonders wichtig und damit sind wir bei den Fördermöglichkeiten.

Es gibt schon noch Forschungs- und Entwicklungsbedarf zum Beispiel hinsichtlich der Organisationsmodelle. Dafür braucht man gar nicht unbedingt neue Forschungsprojekte, sondern Querschnittsauswertungen der vorhandenen. Einige neue Forschungsprojekte sind allerdings notwendig, beispielsweise im Bereich „integrative Organisations- und Technikgestaltung“, um ein systematisches Vorgehen zu gewährleisten, wenn es darum geht, eine bestimmte Vision von Organisation in ein technisches System zu implementieren.

Gleiches betrifft die Methode. Technikhersteller, aber auch die Anwender, müssen verinnerlichen, dass ihr Handeln auf einen bestimmten organisationalen Rahmen abzielt. Sie müssen sich über ihre Vorstellung von Organisation und Arbeit im Klaren sein und darüber intensiv mit ihren Technologielieferanten reden. Da könnten Anwender-Hersteller-Workshops stattfinden oder andere Methoden zum Einsatz kommen.

Das ist ein viel komplexerer und weitreichenderer Prozess als die heutige Praxis bei der Beschaffung und Einführung neuer Technologien. Beim Durchexerzieren einer gezielten Gestaltung von Organisation und Technik am konkreten Fall gibt es noch eine Lücke in Forschung und Entwicklung. Klar ist: Da ist viel Dialog gefragt. Es gibt dazu einige Projekte von verschiedenen Bundesministerien, aber auch das Land könnte sich hier betätigen und zum Beispiel Best-practice-Beispiele aufzeigen oder eine Methodik der betrieblichen Prognose unterstützen mit der Auflage, die Ergebnisse anschließend auch für andere Unternehmen offenzulegen.

Wir haben unseren methodischen Vorschlag zur Qualifikationsbedarfsanalyse vor zwei Jahren gemacht, allerdings auf einer volkswirtschaftlichen Ebene. Vielleicht müsste man mit einer Analyse auf Bundesebene beginnen und das den Sozialpartnern für ihre Ordnungsarbeit in der beruflichen Bildung zur Verfügung stellen, ebenso den Hochschulen, die in der wissenschaftlichen Weiterbildung tätig sind, und dasselbe gilt auch für die Unternehmensebene.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Dr. Friedhelm Keuken
Tel.: 02041 767-272
f.keuken@gib.nrw.de
Manfred Keuler
Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1
10623 Berlin
Dr. Ernst Andreas Hartmann
Tel.: 030 310078-231
ernst.hartmann@vdivde-it.de
www.vdivde-it.de

„Lernfabriken – didaktisch reduzierte Situationen aus der Praxis“

Holger Regber ist Projektleiter, Trainer und Berater bei Festo Didactic SE, einem weltweit agierenden Dienstleister im Bereich der technischen Bildung und Industrie 4.0. Die G.I.B. sprach mit ihm über die Qualifizierungs- und Personalentwicklungsstrategien von Industrie-4.0-Unternehmen und über das Konzept der Lernfabrik.

G.I.B.: Was bietet Festo den Unternehmen zur Kompetenzentwicklung für den Industrie-4.0-Prozess an?

Holger Regber: Festo AG & Co. KG ist eine Unternehmensgruppe der Steuerungs- und Automatisierungstechnik mit Stammsitz in Esslingen am Neckar. Festo gehört zu den führenden Automatisierungsunternehmen weltweit und ist mit seiner Tochter Festo Didactic SE in Denkendorf in Baden-Württemberg auch in der industriellen Weiterbildung weltweit führend. Festo Didactic bietet zum einen Lernumgebungen, wie Laboreinrichtungen, Lernfabriken und E-Learning-Produkte an, mit denen man Industrie-4.0-Technologien vermitteln kann. Im Bereich Training und Consulting, in dem ich arbeite, offerieren wir dazu die komplette Begleitung in diesem Prozess. Also: Arbeitsanforderungen definieren, entsprechende Bedarfe festlegen, Soll-Kompetenzprofile definieren, entsprechende Kompetenzanalysen durchführen, Gaps identifizieren, die Prozesse zum Schließen der Gaps beschreiben, begleiten und zum Teil auch durchführen.

Industrie-4.0-Anlagen sind dadurch gekennzeichnet, dass viele Betriebszustände rund um das Produkt, die Fertigungsprozesse und die Maschine erfasst werden.

G.I.B.: Welche neuen Qualifikationsanforderungen entstehen mit Industrie 4.0?

Holger Regber: Man muss zwei Gruppen von Unternehmen unterscheiden: zum einen die, die Industrie-4.0-Produkte herstellen und entwickeln und zum anderen die, die diese Produkte in Form von Anlagen, Maschinen oder Logistiksystemen anwenden. Die Unternehmen, die die Produkte entwickeln, sind stark technologie-orientiert. Sie interessieren sich für die Anforderungen, die tief in den einzelnen Technologien stecken. Da ist es erst einmal völlig egal, ob es um RFID oder Human Roboting Collaboration geht. Die andere Gruppe muss mit diesen Lösungen umgehen können. Das heißt, sie muss sie planen, bedienen, umstellen, instandhalten und auch optimieren können, wie bei einer klassischen Maschine auch. Hinzu kommen neue Anforderungen für die Anwenderunternehmen, die sich aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten und der Datenfülle ergeben. Industrie-4.0-Anlagen sind dadurch gekennzeichnet, dass viele Betriebszustände rund um das Produkt, die Fertigungsprozesse und die Maschine erfasst werden. Die relevanten Kennzahlen, die der Problemerkennung, der Ermittlung von betrieblichen Schwachstellen, zum Soll-Ist-Vergleich, zur Dokumentation und zur Koordination wichtiger Sachverhalte und Zusammenhänge im Unternehmen dienen, im Blick zu behalten, ohne die einzelnen Mitarbeiter zu überlasten, wird also immer schwieriger.

Diese Anforderungen an die Qualifizierung der Mitarbeiter sind jedoch nicht gänzlich neu und waren auch schon in konventionellen Produktionsprozessen gefordert. Wir wechseln also die Technologie, aber die Arbeitsanforderungen an sich bleiben erst einmal erhalten.

G.I.B.: Werden die Anwender in die Planung der Anlagen und Schnittstellen einbezogen? Können sie ihre Wünsche einfließen lassen?

Holger Regber: Natürlich werden Wünsche berücksichtigt. Es ist nur die Frage, wie gut der Anwender in der Lage ist, seine Wünsche zu formulieren, vielleicht auch, welche Marktmacht er gegenüber dem Zulieferer hat.

Bei Festo wurde die Beteiligung sehr intensiv umgesetzt und ein umfangreiches Pflichtenheft entwickelt. Dabei geht es um die Fragen: Wie möchten wir die Anlage konstruiert haben? Was soll sie können? Wie sollen die Anlagenteile miteinander und die Anlage mit übergeordneten Automatisierungsebenen kommunizieren? Wie erfolgt die Auftragsfreigabe, wie die Protokollierung

Holger Regber,
Festo Didactic SE

und wie die Rückverfolgung der Aufträge? Das sind typische Fragen, mit denen ein Anwender diesen Prozess beeinflussen kann.

Es kann auch sein, dass der Produzent von vorneherein eine bestimmte Lösung präferiert, der Kunde aber diese nicht passend findet und Alternativen vorschlägt. Die Art der Beteiligung hängt also stark vom Engagement des Kunden und seiner unternehmerischen Weitsicht ab.

G.I.B.: Neu bei Industrie 4.0 ist, dass mitten im Umstellungsprozess qualifiziert wird, ohne genau zu wissen, wo die Reise hingeht. Wie kann man das in den Griff bekommen?

Holger Regber: Zum einen verbergen sich hinter dem großen Begriff Industrie 4.0 viele Einzeltechnologien. Einige sind bekannt, andere noch nicht. In der Praxis kommt diese Fülle auf kein Unternehmen komplett zu, sondern es werden einige Technologien von Unternehmen überhaupt nicht genutzt, manche sporadisch und andere sehr intensiv. Insofern entschärft sich die Situation etwas, denn wir sind nicht ständig mit dem gesamten Füllhorn von Prozessinnovationen konfrontiert.

Wir haben zweitens eine Situation erreicht – das zeichnete sich schon vor Industrie 4.0 ab –, in der die Technikentwicklung wesentlich schneller voranschreitet, als die Genese der Berufsaus- und -weiterbildung. Es geht im Endeffekt darum, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie in der Lage sind, von einer konventionellen auf die neue Technologie zu wechseln, die wesentlichen Grundfragen zu stellen, ihre Bedarfe zu identifizieren, sich Kompetenzen bei Bedarf auch selbstständig zu erarbeiten und gezielt Formen der beruflichen Qualifizierung nachzufragen.

G.I.B.: Funktioniert angesichts dieser Situation noch der klassische Personalentwicklungsprozess?

Holger Regber: Ich will nicht sagen, dass es unmöglich wird – ich bin kein Freund von solchen pauschalen Urteilen –, aber es wird schwieriger. Ich habe nicht mehrere Jahre zur Verfügung, um meine Ziele analysieren, den Personalentwicklungsbedarf zu identifizieren, eine entsprechende Qualifikationsanalyse durchzuführen, um dann die passenden Instrumente zu entwickeln und aufzusetzen. Dieses klassische Vorgehen dauert sehr lange und setzt beständige betriebliche Bedingungen voraus. In dem Moment, wo sich alles sehr schnell wandelt, kann es sein, dass nach zwei, drei Monaten bereits eine andere Situation eingetreten ist und meine Analyse sich schon erledigt hat. Das heißt, die PE-Instrumente, sind zu hinterfragen. Wie kann ich sie kurz-zyklischer gestalten? Wie kann ich die Reaktionszeit verringern, um den Wandel innerhalb des Wandels zu vermeiden?

Die Rolle der Personalentwickler wird sich ein Stück wandeln. Sie müssen mehr als Lernprozessbegleiter und -gestalter agieren, indem sie an die Fachabteilung herantreten und fragen: Was willst du erreichen? Was sind deine Ziele? Was sollen die Leute können? Und dann entsprechende Vorschläge machen, wie der Prozess gestaltet werden könnte, beispielsweise durch ein Seminar, Projektarbeit oder einen Messebesuch. Das Ganze zieht sich dann vielleicht über drei Monate. Danach messen wir die Kompetenzentwicklung und schätzen die Wirkung für das Unternehmen ab.

Die Situation entschäft sich etwas, denn wir sind nicht ständig mit dem gesamten Füllhorn von Prozessinnovationen konfrontiert.

G.I.B.: Wie vermitteln Sie den Beschäftigten und Auszubildenden die erforderliche Handlungskompetenz?

Holger Regber: Handlungskompetenz besteht aus vier Kompetenzarten: Methodische, Sozial-, Fach- und Selbstkompetenz, die wiederum in Einzelkompetenzen zerfallen. Was sich anbietet, um insbesondere die Mitarbeiter, die mit den Arbeitsprozessen konfrontiert sind, einzubeziehen, ist, gemeinsam ein Kompetenzprofil zu erstellen. Welche Kompetenzen brauche ich, um die Anlage zu bedienen, um sie für die Produktion vorzubereiten, sie instandzuhalten, um sie zu planen und zu optimieren? Wenn das Profil gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt wird, ist schon ein zentrales Stück des Kompetenzentwicklungsprozesses vollzogen. Die Beschäftigten bewerten selber, wo ihre Kompetenzen liegen in Relation

zum Soll-Zustand, aber auch wo ihre Lücken sind und wie gut sie die gemeinsam erstellten Anforderungen erfüllen. Damit wird ein Prozess angestoßen, der sich in sehr kleinteiliger Qualifizierung äußern kann: Fachartikel lesen, ins Handbuch schauen, Kollegen fragen. Das sind Elemente, die eine Art informelle Qualifizierung darstellen, die aber kaum noch mit den klassischen Instrumenten steuerbar ist. Ich kann natürlich auch Lern-Angebote machen. Für bestimmte Technologien bieten wir zum Beispiel Seminare an. Aber für den Gesamtprozess der Kompetenzentwicklung sind die Betroffenen in erster Linie selbst verantwortlich.

G.I.B.: Sie berufen sich dabei auf den Kompetenzbegriff von John Erpenbeck. Es wird also ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, der sich bei der Arbeit vollzieht, nicht so sehr in Seminaren?
Holger Regber: Sie haben völlig recht. Bei Seminaren fehlt immer ein Stück. Vorrangig können Sie im Seminar Wissen vermitteln. Sie können dort aber nicht das Können entwickeln. Die Aufgabe lautet: Wie ein seminarähnliches Format entwickeln und mit anderen Methoden verbinden, sodass dann letztendlich dieser Kompetenzentwicklungsprozess erreicht wird?

Unsere Lernfabriken bieten diese Möglichkeit. Sie bestehen in unserem Verständnis aus einer didaktisch reduzierten Situation aus der Praxis, beispielsweise einer Anlage, bestimmten Technologien, die didaktisch vereinfacht sind, aber so, dass die realen Kernelemente erhalten bleiben. Diese Fabriken werden nicht nach Produktivität gemessen, sondern nach Lernfortschritt. Ein komplettes Konzept – und das ist ein wichtiger Unterschied –, das ein Probehandeln ermöglicht. Es gestattet mir bestimmte Situationen und Szenarien durchzuspielen und auch bewusst Fehler zu machen.

G.I.B.: Heißt das, es handelt sich um Situationen, wo man mit „bunten Bausteinen“ Betriebswirklichkeit simuliert?
Holger Regber: Ich hüte mich immer vor dem Begriff „Simulation“. Die Lernfabriken sind zwar nicht die realen Produktionsanlagen. Das wäre zu teuer, aber sie sind reale physische Anlagen mit Kernelementen der tatsächlichen Betriebsanlage. Wir haben eine solche Lernfabrik für das neue Werk der Festo AG in Scharnhausen entwickelt. Hier werden bestimmte Ventiltypen mittels 4.0-nahen Anlagen montiert. Das Grundprinzip dieser Produktion sowie das gesamte Steuerungskonzept haben wir in eine didaktische Anlage überführt und komplett upgedatet, von SAP bis hin zur Steuerung der Maschinen. So wird der reale Produktionsprozess didaktisch in der Lernfabrik nachgebildet, allerdings nicht in der Geschwindigkeit und Genauigkeit wie in der Produktionsanlage. Wir können uns so zum Beispiel ansehen, wie die Daten aus dem SAP in die Anlage übernommen werden, welche Daten protokolliert, erfasst und welche Kennzahlen daraus gebildet werden. Wie erfolgt die Signalübergabe für bestimmte Produkttypen? Wer schreibt den RFID, wer liest und löscht ihn? Das sind Fragen, die in einer Lernfabrik praxisnah behandelt werden können.

G.I.B.: Wer lernt in dieser Lernfabrik?
Holger Regber: Es handelt sich um fünf Gruppen. Das sind Anlagenführer/Einrichter, Mitarbeiter aus der Instandhaltung sowie aus der Betriebsmittelkonstruktion Elektro. Dazu kommen die Führungskräfte, die rund um die Anlage agieren, sowie die IT-Mitarbeiter.

G.I.B.: Wie ist das Konzept zu verstehen? Sind die Mitarbeiter immer nur zeitweise in der Lernfabrik, um sich eine bestimmte Kompetenz zu erarbeiten, und dann gehen sie wieder in das Unternehmen zurück?
Holger Regber: Das Konzept der Lernfabrik sieht grundsätzlich vor, dass die Mitarbeiter in Module von maximal zwei Stunden eintauchen und dann zurück an ihre Arbeitsplätze gehen. Die Lernfabrik befindet sich ca. 200 Meter von der Produktionsanlage entfernt.

G.I.B.: Wie häufig machen die Mitarbeiter das?
Holger Regber: Es gibt mehrere dieser zweistündigen Einheiten, aktuell acht. Es werden aber noch Module dazukommen – wir sind gerade im Entwicklungsprozess. Welche davon aufgerufen werden, hängt von der Führungskraft und den Mitarbeitern ab. Das Konzept ist so ausgelegt, dass viele Trainings durch die Führungskraft selbst übernommen werden. Wir möchten gar keinen professionellen Trainer einbinden, auch weil es ein logistisches Problem wäre, den Trainer nur für

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Andreas Bendig, Tel.: 02041 767-206, a.bendig@gib.nrw.de
Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152, m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT
Festo Didactic SE
Holger Regber, Training and Consulting
Rechbergstraße 3, 73770 Denkendorf
Tel.: 0173 3193865
rgb@de.festo.com, www.festo-tac.de

zwei Stunden zur Verfügung zu stellen. Wir haben aus der Not eine Tugend gemacht und lassen die Führungskräfte oder Fachexperten bestimmte Themen vermitteln. Diese zweistündigen Module funktionieren nicht nach dem Motto: Du hast es jetzt einmal gelernt, also musst du es auch wissen. Es geht vielmehr darum, den Inhalt letztendlich auch zu beherrschen. Deshalb kann es durchaus sein, dass das Modul ein zweites oder drittes Mal besucht wird. Die verschiedenen Module lassen sich auch zu einem kleinen Programm zusammenfügen.

G.I.B.: Welche Methoden wenden Sie in dieser Lernfabrik hauptsächlich an und wie hat sich die Rolle des Trainers durch dieses Konzept verändert?
Holger Regber: Die Trainings basieren auf einer Eins-zu-eins- bzw. auf eine Eins-zu-wenigen-Situation. Eine Konstellation Eins zu 20 oder zu 30 wird nicht funktionieren. Elemente des Frontalunterrichts sind dabei, aber auch viele Übungen. Wir greifen auch auf Elemente des Memory zurück: Ordne bestimmte Bauelemente der Automatisierung bzw. der technischen Struktur den Funktionen zu. Oder wir üben das konkrete Steuern, das Sich-Ankoppeln mit dem Rechner im wechselnden Diagnose-Modus. So gesehen haben wir Elemente des spielerischen Lernens dabei sowie Elemente des experimentellen Lernens.

G.I.B.: Wie sehen die experimentellen Elemente aus?
Holger Regber: Die Lernenden erhalten beispielsweise die Aufgabe, für bestimmte Anlagenfunktionen Programmsequenzen zu erstellen. Die Aufgaben sind individuell unterschiedlich, müssen aber das gleiche Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreichen. Ich teste das Ergebnis logisch und experimentell aus und muss anschließend zu einer Standardisierung kommen, damit sich die Kollegen auch zurechtfinden. Es geht hierbei um das Gefühl, selbst eine Lösung kreiert zu haben, das hat einen sehr großen Lerneffekt.

G.I.B.: Gibt es unterschiedliche didaktische Konzepte für Maschinenbediener und Instandhalter?
Holger Regber: Natürlich brauchen diese Gruppen unterschiedliche Kompetenzen. Dementsprechend sind auch die Module ab einem bestimmten Zeitpunkt unterschiedlich. Das heißt, wenn es um das grundlegende Verständnis der jeweiligen Anlage geht, werden wahrscheinlich die Anlagenführer und die Instandhalter gemeinsam teilnehmen. Wenn es aber darum geht, die Maschine umzubauen bzw. Anzeigen einzurichten, dann wird der Anlagenführer gefragt sein, wenn Fehlerzustände diagnostiziert und bestimmte Fehlerursachen abgeleitet werden sollen, eher der Instandhalter. Man muss sich das wie einen Modulbaukasten vorstellen, aus dem ich jeweils die Elemente verwende, die die jeweilige Zielgruppe benötigt.

G.I.B.: Ändert sich die Rolle von Zertifikaten und der formalen Erfolgskontrolle in Industrie-4.0-Unternehmen?
Holger Regber: Was sagen solche Zertifikate aus? Doch nur, dass der zu Prüfende mehr oder weniger gut über das notwendige Wissen verfügt. Was ich nicht bestätige, ist das Können. In der Praxis interessiert das Wissen jedoch nur bedingt. Es ist wichtig und notwendig, um ein Können zu entwickeln, aber Ziel ist immer das Können. Ich bin ein großer Freund des sogenannten „betrieblichen Auftrags“ in der Berufsausbildung, weil der mir zeigt: Der junge Mann, die junge Frau waren tatsächlich in der Lage, eine bestimmte Aufgabenstellung erfolgreich zu bewältigen. Auf diese Weise habe ich dann tatsächlich die Kompetenz und das Können abgefragt. So gesehen werden wir nicht über den formalen Akt von Zertifikaten hinwegkommen, er wird weiter notwendig sein, aber er ist in seiner Aussagekraft beschränkt.

G.I.B.: Halten Sie das Modell Festo auf KMU für übertragbar?
Holger Regber: Ich würde die Grenze nicht zwischen großen und kleinen oder mittelständischen Unternehmen ziehen, sondern eher zwischen Unternehmen, die den Herausforderungen mit einer offenen Unternehmenskultur begegnen, und Unternehmen, die sich eher starr verhalten. Das Thema Industrie 4.0 ist eines, das auf die KMU zukommt. Vielleicht nicht unbedingt mit einer Riesen-Anlagentechnik, bei der Investitionen im mehrstelligen Millionenbereich notwendig sind, sondern im Bereich der Vernetzung der Daten untereinander, der Arbeit mit durchgängigen Datenformaten, Elementen von Qualitätssicherung, auch Fernabfrage über Maschinenzustände über einen Tablet-PC. Das sind Elemente, die auch die KMU treffen werden.

Alles basiert auf Daten

Die Limtronik GmbH, ein Hersteller elektronischer Baugruppen, setzt auf Industrie 4.0

Nur etwas über einen Kilometer Luftlinie von seiner malerischen mittelalterlichen Altstadt und dem Dom entfernt ist die Stadt Limburg an der Lahn ganz modern. Mit Limtronik hat eines der Vorzeigeunternehmen der Industrie 4.0 ihren Sitz in der hessischen Kreisstadt. In der Elektronik-Firma ist man bei der Verschmelzung von neuen Formen der Informationstechnik mit traditionellen Produktionsabläufen bei der Herstellung von Platinen schon weit fortgeschritten. Das Unternehmen stattet u. a. das deutsche Maut-System mit Elektronik-Bauteilen aus. Wir stellen die Produktions- und Arbeitsbedingungen der Limburger Firma in diesem Beitrag vor.

Während laut einer repräsentativen Umfrage von 4.500 deutschen Unternehmen aller Größen durch das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) der Begriff Industrie 4.0 nur 18 Prozent aller Befragten geläufig ist und nur vier Prozent der Umfrageteilnehmer/-innen schon entsprechende Schritte zur Digitalisierung ihres Unternehmens eingeleitet haben, sagt Limtronik-Geschäftsführer Gerd Ohl: „An der Thematik Industrie 4.0 arbeiten wir im Grunde schon seit den 1990er Jahren."

Die Kernkompetenz von Limtronik liegt in der Fertigung elektronischer Baugruppen und individueller Systeme im Kundenauftrag, auf Business-Englisch: „Electronic Manufacturing Services (EMS)". Ursprünglich gehörte das 1970 gegründete Unternehmen zum Bosch Konzern. Gerd Ohl fand nach beruflichen Stationen bei der Bundesbahn, der Bundeswehr und einer Techniker-Ausbildung den Weg dorthin. 2000 vollzog das Unternehmen den Wandel zum EMS-Dienstleister – nicht ohne Schwierigkeiten. Nach der Umstellung musste Personal abgebaut werden. 2010 wollten die damaligen Eigentümer den Betrieb verkaufen und Gerd Ohl entschloss sich mit einem weiteren Gesellschafter, ihre Anteile zu übernehmen. Zu diesem Zeitpunkt war die Mitarbeiterzahl von ehemals 280 auf 90 gesunken. Unter Leitung der neuen Eigentümer ging es schnell bergauf. Mittlerweile arbeiten wieder 160 Mitarbeiter/-innen bei Limtronik. 2011 eröffnete das Unternehmen sogar einen zweiten Standort mit 25 Mitarbeitenden in den USA.

Begünstigt wurde die rasante Entwicklung in den ersten Jahren nach der Übernahme durch den Boom in der Solarindustrie. Dazu kamen weitere Kunden mit hohem Wachstumspotenzial, sodass Limtronik große Investitionen stemmen konnte, die vor allem in eine Richtung wiesen, in Richtung Industrie 4.0. Limtronik stattet heute das deutsche Maut-System mit Elektronik-Bauteilen aus. Überwachungskameras, Telekommunikationsanlagen, komplette Industrie-Montagen in der Solarindustrie gehören ebenfalls zum Portfolio der Limburger High-Tec-Schmiede.

Industrie 4.0-Initiative mitbegründet

Gerd Ohl ist mit seinem Unternehmen Mitbegründer der Initiative „Smart Electronic Factory", die seit 2014 durch mehrere Unternehmen der Region, vor allem Software-Unternehmen, gegründet wurde. „Der Gründer der Firma iTac, eines Unternehmens aus der Region, von dem Limtronik die Software bezieht, sprach mich an", erinnert sich Gerd Ohl. „Er sagte: ‚Ich war auf der Hannover Messe. Die ganzen prominenten Institute und Unternehmen schieben bunte Kisten von A nach B und sagen, das sei Industrie 4.0 – da machen wir in Limburg doch schon wesentlich mehr und das auch schon etwas länger!'" Mit der Smart Electronic Factory-Initiative wollen die beteiligten Unternehmen das nun stärker herausstellen und sich so besser vermarkten.

Viele Dinge seien für Limtronik seit Jahren selbstverständlich gewesen, sagt Gerd Ohl: Die Maschinen waren schon in den 1990er Jahren an ein am Standort Limburg entwickeltes Manufacturing Executive System angeschlossen, Qualitätsdaten wurden erfasst, daraus Maßnahmen abgeleitet. Der nächste Schritt bestand darin, das sogenannte Management Executive Systems (MES), das von iTac stammt, zu modernisieren. Das ist ein System, das die Daten, die die Maschinen in der Produktionshalle in unterschiedlichen „Sprachen" produzieren, standardisiert. „Das System bzw. die Software, erfasst dann zum Beispiel nicht nur Fehler, sondern analysiert sie auch, findet die Fehlerursache gibt Handlungsempfehlungen", erklärt Gerd Ohl. Am Ende sollen die Maschinen aus ihren Fehlern lernen und sich selbst optimieren – vor allem das steckt hinter dem Begriff „smart factory".

„Worin ich einen Riesen-Vorteil sehe, und warum ich auch so aktiv beim Thema Industrie 4.0 mitmache, ist, dass wir als Fabrik unsere Qualitätsdaten verbessern und unseren Kunden wesentlich früher und effizienter Daten zur Verfügung stellen können", sagt Gerd Ohl. „Wenn ein Kunde ein Problem hat, können wir ihm zielgerichtet Informationen übermitteln, welche Baugruppe betroffen sein könnte. So kann der Kunde zum Beispiel große Rückhol-Aktionen vermeiden und viel Geld einsparen."

Daten bestimmen alles

Am Standort von Limtronik prägt von außen betrachtet biedere Industriearchitektur das Bild: eine große helle Werkshalle, daneben ein Verwaltungsgebäude in der Waschbetonoptik der 1970er Jahre. Im Innern der Werkshalle sieht es schon wesentlich futuristischer aus. Lange Produktionsstraßen, Fertigungs-

linien genannt, reihen sich aneinander. Die aus Korea und Japan stammenden Geräte haben kryptische Namen wie Fuji NXT oder 3-D Inline Lotpasten-Inspektionssystem, Testsysteme 8030 usw. Fünf Millionen Euro wurden bei Limtronik in den letzten fünf Jahren in diese Maschinen der neuesten Generation investiert. Helle Gehäuse verbergen die verschiedenen Produktionseinheiten. Hier und dort Überwachungsmonitore, an denen auch der Großteil der Mitarbeitenden zu finden ist.

Doch wie arbeitet man nun in der Industrie 4.0? – Alles basiert auf Daten. Zunächst wird der Auftrag eines Kunden digitalisiert. Das Datenpaket, das der Auftraggeber übergibt, wird maschinenspezifisch verteilt. Schon das geschieht über eine Software. „Unser System macht das nahezu automatisch – aber natürlich schaut da immer noch eine Person drüber“, erklärt Gerd Ohl. Aufgrund der erfassten Daten, werden dann Bestellungen ausgelöst, Optimierungsprogramme an den Bestückungsmaschinen durchgeführt, Testprogramme erarbeitet. Hier greifen ebenfalls noch Mitarbeitende ein, die die Testprogramme erstellen und verifizieren.

Wenn das bestellte Material eintrifft, werden die Maschinen damit bestückt. Diese elektronischen Komponenten befinden sich auf Tonbändern ähnelnden Rollen, die von den Mitarbeitenden in die Maschinen eingelegt werden. Die Bauteile – das, was man als Laie oft als Platinen bezeichnet –, werden mit diesen Komponenten automatisiert bestückt, also verlötet, durch einen Ofen gefahren und getestet.

„Dann ist das Produkt eigentlich fertig. Man hat aber einen Zusatznutzen“, erläutert Gerd Ohl. „Die Leiterplatte bekommt eine Seriennummer, die ‚Geburtsurkunde‘ einer jeden Baugruppe. Die Komponenten, mit denen sie bestückt wurde, werden ihr zugeordnet, von der Lötpaste angefangen, über das Lötergebnis usw. Das ist dann alles in unserem MES-System abrufbar.“ Am Ende der Produktionskette steht der Einbau der Platinen in ein Gehäuse. Dabei wird die Platine durch den sogenannten „E-Test“ auf ihre Funktion getestet und erhält einen Aufkleber mit einer IP-Nummer, mit der sie eindeutig identifizierbar ist.

Außerdem ist auf Monitoren an der Fertigungslinie stets ablesbar, welche Produktionszeit die Maschine meldet, also das „Ist“, und welche Zeit im Arbeitsplan hinterlegt ist, also das „Soll“. Ebenso kann man am Ende der Produktionslinie nach dem Test der Platine Fehler sofort ablesen. Hier greift dann wieder ein Mitarbeitender ein und entscheidet, ob es sich tatsächlich um einen Fehler handelt, der nachgebessert werden muss, – was ebenfalls von Hand durch einen Mitarbeitenden erfolgt – oder ob der gemeldete Fehler tolerierbar ist. „An dem Platz brauche ich also nach wie vor Spezialisten, die entsprechend unseren Normen Bewertungen vornehmen“, sagt Gerd Ohl. Im Prinzip sei es aber so, dass die Maschinen in der Industrie 4.0 über Lernalgorithmen selbst Fehler korrigieren und auch selbst entscheiden sollen, wie das passiert. Trotzdem werden sie nie ganz fehlerfrei sein. Der Mensch behalte die Rolle des Bewertenden und Helfenden.

Das geschilderte automatisierte Verfahren gilt bei Limtronik für den Normalfall, also dann, wenn größere Stückzahlen der gleichen Bauteile für einen Kunden produziert werden. Für die Produktion von individuellen Produkten in kleineren Stückzahlen – eigentlich auch ein Anspruch, der durch Industrie 4.0 realisierbar sein soll – verwendet Limtronik bisher nicht die großen Fertigungslinien. Hierfür sind spezielle Geräteeinheiten vorhanden, an denen die Bestückung der Platinen noch halbautomatisch von einer Arbeitskraft durchgeführt wird. Das ist zurzeit – noch – effizienter und vor allen Dingen schneller. Also doch noch nicht ganz Industrie 4.0. „Im letzten Jahr waren wir bei Industrie 3.5, jetzt sind wir bei 3.75“, sagt Gerd Ohl.

Wo weitere Optimierungsmöglichkeiten bestehen, ist im Bereich der Standardisierung der Schnittstellen zu den Kunden. Limtronik hat ca. 50 bis 60 verschiedene Auftraggeber. „Mit den großen Kunden, mit denen sich über viele Jahre eine Partnerschaft etabliert hat, rückt man automatisch sehr eng zusammen und der Austausch der Daten wird immer besser“, sagt Gerd Ohl. Mit bestimmten Kunden funktioniert schon ein Datenverbund, sodass sie zum Beispiel automatisiert ihre Bestellungen in das Limtronik-System eingeben können. Zurzeit

wird daran gearbeitet, dass auch die Auftragsbestätigung durch Limtronik automatisiert erfolgt. Allerdings sei die Datenvielfalt bei der Vielzahl der Kunden noch groß, es gebe also noch nicht viele solche standardisierten Abläufe.

An solchen Standards wird, auch über die Industrieverbände, gearbeitet. „Standards sind auf der einen Seite gut“, sagt Gerd Ohl, „aber wenn wir auf Standards warten wollen, läuft uns auf der anderen Seite die Zeit davon.“ Deshalb sei man mit Unterstützung des Software-Partner-Unternehmens auch 2014 mit dem MES-System gestartet. Wenn später Standards entwickelt seien, sei es mögliche ein solches System jederzeit entsprechend anzupassen. „Das Schlimmste, was uns passieren kann, ist zu warten“, stellt Gerd Ohl fest.

Eines der Merkmale von Industrie 4.0 ist die ständige Veränderung und Weiterentwicklung. So auch bei dem Limburger Unternehmen. „Wir haben bei all unseren Aktivitäten gemerkt, dass das MES-System sehr gut ist, aber unser ERP-System, über das die Produktionsplanung läuft, an seine Grenzen stieß“, sagt Gerd Ohl. Dieses System, Stand 2003, musste deshalb kürzlich modernisiert werden. Es befindet sich aktuell in der Einführung.

Weil Daten das A und O sind, ist das Thema Datensicherheit im Bereich Industrie 4.0 folgerichtig von großer Bedeutung. Gleichzeitig sind die großen anfallenden Datenmengen nicht leicht zu verarbeiten. „Es gibt zum Beispiel Lösungen, wie man Systeme wie das MES-System cloud-basiert betreiben kann – wir machen es nicht“, sagt Gerd Ohl. Limtronik setzt hier auf ein eigenes Server-Center in doppelter Ausführung und gewährleistet so in eigener Verantwortung eine hohe Datensicherheit.

Mitarbeiterzahl gestiegen

Das Schreckgespenst der menschenlosen, völlig autark arbeitenden 4.0-Produktionshalle bestätigt sich bei Limtronik offensichtlich nicht. Die Mitarbeiterzahl hat sich, geht man vom Jahr der Übernahme des Unternehmens durch Gerd Ohl aus, nahezu verdoppelt. Und dabei setzt das Limburger Unternehmen nicht auf „Hire and Fire“. Auf die eigene Ausbildung wird großer Wert gelegt. Aktuell beschäftigt Limtronik 22 Auszubildende unter der Anleitung eines speziell dafür eingestellten Ausbilders. Darauf habe man schon von Gründung des Unternehmens vor über 40 Jahren an stets größten Wert gelegt, berichtet der Geschäftsführer. Nach seiner Schätzung haben in dieser Zeit 500 bis 600 Auszubildende – Elektroniker, Industriemechaniker, Logistiker, Industrie-Kaufleute, Datentechniker – den Betrieb durchlaufen, darunter in den letzten Jahren einige Bundessieger und Kammerbeste.

„Neu ist, dass wir im Rahmen von Industrie 4.0 erkannt haben, dass jetzt ganz neue Anforderungen an die Mitarbeitenden gestellt werden. Sie müssen eine höhere Informatik-Affinität an den Tag legen und aufgeschlossen sein für neue Technologien. Es ist also nicht mehr der Arbeiter gefragt, der wie früher an Einzelarbeitsplätzen mit dem Lötkolben hantiert.“ Die Mitarbeiter/-innen bewerten die veränderten Arbeitsplätze auch durchaus als angenehmer als die früheren, bei denen mehr Handarbeit anfiel. Sorgen über die Entwicklung in Richtung 4.0 hört man unter den Limtronik-Mitarbeitenden nicht.

Gerd Ohl ist der Meinung, dass sich die Berufsbilder generell in Richtung Industrie 4.0 ändern müssen. Zu „altbacken“ sei das, was oft noch in den Lehrplänen

stehe. In vielen sei noch nicht angekommen, dass die Digitalisierung mehr und mehr Einzug gehalten habe.

Bei Limtronik ist deshalb geplant, über das vorgeschriebene Lehrprogramm hinaus kleine Simulations-Projekte anzubieten, in denen die Auszubildenden dann verkettete Arbeitsprozesse initiieren und testen, damit sie in die Welt des Datensammelns, der Datenstrukturen eintauchen. Diese Projekte sollen zwar simuliert sein, aber in der realen Umgebung der Werkhalle stattfinden. Dort können die Auszubildenden dann direkt beobachten, wie das, was sie im Projekt gelernt haben, im realen Produktionsprozess umgesetzt wird.

Einen Fachkräftemangel spürt man bei Limtronik nicht. Gerd Ohl führt das auf die eigene hohe Ausbildungsquote zurück. Unternehmen, die sich über zu wenige Fachkräfte beklagten, seien oft die gleichen, die trotz Aufforderung durch die Industrie- und Handelskammern ihre Ausbildungsquoten nicht erfüllt hätten.

Ständige Veränderung im Produktionsprozess verlangt auch ständige Weiterbildung der Belegschaft. Bei Limtronik werden Weiterbildungen im eigenen Betrieb angeboten. Neue Mitarbeiter/-innen werden in der eigenen Ausbildungswerkstatt geschult. Mitarbeiter/-innen, die an speziellen Maschinen arbeiten, nehmen an entsprechenden externen Schulungen teil.

Vor allem Techniker gefragt

„Bei uns gibt es wenig Arbeitsplätze für hoch qualifizierte Ingenieure, der Schwerpunkt liegt eher im Bereich der Techniker – ich selbst bin auch Techniker“, sagt Gerd Ohl. „Das liegt daran, dass die Entwicklungsbüros, also das Umfeld, in dem die Ingenieure arbeiten, vorgelagert sind, nämlich bei unseren Kunden. Hier vor Ort brauchen wir Leute, die das, was die Ingenieure dort entwickeln, umsetzen.“ Ingenieure arbeiten bei Limtronik aber im Bereich der Prüftechnik, wo z. B. auch kleine Hardware-Entwicklungen notwendig sind. Die Elektronik der hochkomplexen Maschinen wird vermehrt von eigenen Facharbeitern betreut.

Früher sei es oft so gewesen, dass Elektroniker oder Techniker nach ihrer Ausbildung das Unternehmen in Richtung einer aufbauenden Qualifizierung oder eines Studium, verlassen hätten. „Dann habe ich nichts von unserer Ausbildung“, sagt Gerd Ohl. „Deshalb versuchen wir, die Leute jetzt hier zu halten. Zum Beispiel, indem wir sie während ihrer Weiterqualifizierung oder ihres Studiums auf 450-Euro-Basis oder in Ferienjobs weiterbeschäftigen. Und dann kommen sie auch wieder zu uns zurück.“

Neben vielen Arbeitsplätzen, die eine höhere Qualifikation verlangen, gibt es aber durchaus auch noch einfache Arbeitsplätze bei Limtronik, meistens Anlernkräfte, die aus anderen Berufsbildern kommen, eine Affinität zu Maschinen haben und dann als Maschinenbediener eingesetzt werden. Der Anteil dieser Stellen habe sich zwar in den letzten fünf Jahren verringert, Gerd Ohl schätzt ihn aber immer noch auf 20 bis 30 Prozent.

Gläserne Mitarbeiter/-innen?

Durch die ständigen Rückmeldungen der Maschinen ist es natürlich möglich, Fehler der Beschäftigten zu erkennen bzw.

Gerd Ohl, Geschäftsführer
Limtronik GmbH

Fehler der an den Maschinen arbeitenden Teams. Einer der Kritikpunkte an der Industrie 4.0 ist, dass Mitarbeiter/-innen durch den permanenten Datenfluss gläsern werden. „Stimmt in gewissem Maße“, sagt Gerd Ohl, „ist aber auch notwendig. Für uns als Hersteller sehr komplexer Baugruppen ist es existenziell wichtig, alle möglichen Fehler auszuschließen. Wir können uns nicht erlauben, Kunden fehlerhafte Ware zu liefern. Liegen die Fehler bei der Maschine, müssen wir nachregeln, liegen sie bei Mitarbeitenden müssen wir über gezielte Nachschulungen solche Schwachstellen beseitigen. Ich sehe es eher so, dass wir als Unternehmensverantwortliche ein Feedback geben müssen, ob die geleistete Arbeit gut oder schlecht war. Das muss im Sinne aller sein, im Sinne der Unternehmen, der Belegschaft und auch der Gewerkschaft.“

Die Überwachung der Arbeit mag mit Industrie 4.0 zunehmen, Gerd Ohl sieht sie aber auch als eine Entlastung für die Mitarbeiter/-innen: „Die Produkte, die wir herstellen, werden immer komplexer. Es wird für den einzelnen Mitarbeitenden deshalb schwieriger, diese Komplexität zu bewerkstelligen. Wie bei den Assistenzsystemen in Kfz, bis hin zum selbstfahrenden Auto, helfen dem Menschen die in der Industrie 4.0 eingesetzten Technologien, diese komplexe Arbeit zu erleichtern.“

Attraktiv macht das Unternehmen Limtronik für die Mitarbeiter/-innen darüber hinaus nach Meinung von Gerd Ohl vor allem das gute Arbeitsklima, kurze Entscheidungswege und der Maschinenpark, der mit der modernste in der Branche sei. Auch die persönliche Entwicklung – wenn auch eher auf horizontaler Ebene durch Erweiterung des individuellen Qualifizierungs-Spektrums – sieht der Geschäftsführer als einen möglichen Grund, sich für Limtronik zu entscheiden. Generell ist es so, dass die Facharbeiter im Unternehmen alle Stationen des Produktionsprozesses beherrschen sollen. In den Arbeitsverträgen ist entsprechend fixiert, dass man sie überall einsetzen darf. Allerdings ermittelt das Unternehmen seit zwei Jahren im letzten Jahr der Ausbildung auch die beruflichen Stärken und Wünsche der Jungfacharbeiter/-innen und lenkt ihre weitere Entwicklung dann in diese Richtung.

Solange es dem Unternehmen gut geht, könnte für die Mitarbeiter/-innen auch der Haustarifvertrag attraktiv sein, der bei Limtronik besteht. Er ist angelehnt an den IG Metall-Tarifvertrag, sieht aber statt einer 35- eine 37,5-Stunden-Woche ohne entsprechenden Lohnausgleich vor. Als Ausgleich sind die Mitarbeiter/-innen am Betriebsergebnis beteiligt. 10 Prozent des monatlichen Gewinns vor Steuern werden zu gleichen Teilen an die Mitarbeiter/-innen ausgeschüttet. Dazu kommen noch einmal 10 Prozent des Jahresgewinns.

Was die Arbeitszeiten angeht, hat sich bei Limtronik durch Industrie 4.0 nicht viel geändert. Es habe schon früher Zwei- und Dreischichtbetrieb gegeben und das sei auch heute so, sagt Gerd Ohl. Schwerpunkt sei heute wie früher, die teuersten Produktionsgüter möglichst gut auszulasten. Es sei zwar schwierig in einem Dreischichtbetrieb an einer Maschine mit flexiblen Arbeitszeiten zu arbeiten, trotzdem seien für jeden Mitarbeitenden flexible Arbeitszeiten möglich und jeder könne ein Gleitzeitkonto aufbauen.

In der Personalplanung und -entwicklung geht es bei Limtronik also trotz Industrie 4.0 recht klassisch zu. Gerd Ohl sieht da auch keinen großen Änderungsbedarf. „Industrie 4.0 ist richtig und wichtig, aber wer hat denn die irre Vorstellung, dass ich irgendwann nicht mehr mit meinen Mitarbeitenden reden muss? – So bitte nicht!“

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Dr. Friedhelm Keuken
Tel.: 02041 767-272
f.keuken@gib.nrw.de

KONTAKT
Limtronik GmbH
Industriestraße 11 – 13
65549 Limburg
Gerd Ohl
(Geschäftsführung/Technische Leitung)
Tel.: 06431 968-201
info@limtronik.de
www.limtronik.de

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

„Viele KMU sind schon komplett durchdigitalisiert“

Christiane Flüter-Hoffmann ist Senior Researcher im Kompetenzfeld „Arbeitsmarkt und Arbeitswelt“ sowie Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“ beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln). Im G.I.B.-Gespräch thematisiert sie zentrale Forschungsergebnisse zur Digitalisierung der Arbeitswelt und deren Konsequenzen für das Human-Resource-Management in den Unternehmen. Das IW Köln ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, getragen von Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden sowie Einzelunternehmen.

G.I.B.: Frau Flüter-Hoffmann, Digitalisierung ist der Megatrend der Zukunft. Ist das den deutschen Unternehmen bewusst? Wie viele von ihnen haben ihre Geschäftsprozesse bereits digitalisiert?

Christiane Flüter-Hoffmann: Wir haben uns in unserer Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, deren Ergebnisse übrigens repräsentativ sind für die deutsche Wirtschaft, zunächst den Grad der Digitalisierung in den Unternehmen angeschaut und dabei festgestellt, dass rund ein Drittel von ihnen sich bereits intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und einige Geschäftsbereiche digitalisiert haben: von der Personalabteilung über die Verwaltung und die Fertigung bis hin zum Vertrieb. Vier Prozent haben bereits sämtliche Geschäftsprozesse digitalisiert.

Nicht bestätigt hat sich unsere Hypothese, dass vor allem Großunternehmen im Digitalisierungsprozess viel weiter vorangeschritten sind.

Bei rund einem weiteren Drittel ließ sich ein mittlerer Digitalisierungsgrad nachweisen, und gut vier von zehn Unternehmen haben sich bisher allenfalls am Rande mit dem Thema befasst. Bei ihrer Geschäftstätigkeit spielt auch das Internet meist keine wichtige Rolle.

Nicht bestätigt hat sich unsere Hypothese, dass vor allem Großunternehmen im Digitalisierungsprozess viel weiter vorangeschritten sind. Tatsächlich aber gibt es viele kleine und mittlere Unternehmen, die komplett durchdigitalisiert sind. Dabei handelt es sich keineswegs nur um IT-Start-ups, sondern auch um kleine Zulieferbetriebe zum Beispiel, die natürlich sehr stark von den Anforderungen ihrer Großkunden angetrieben werden.

Unterschiede des Digitalisierungsgrads hinsichtlich der Unternehmensgröße gibt es also kaum, hinsichtlich der Branchen allerdings schon. Vor allem die unternehmensnahen Dienstleistungen, Banken und Versicherungen gehören zu den Vorreitern. Aber selbst bei Handwerksbetrieben sind schon 16 Prozent sehr weit vorangeschritten in puncto Digitalisierung.

Letztlich muss aber jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden und genau prüfen, welches Geschäftsmodell es hat und in welchem Bereich eine Digitalisierung sinnvoll ist. Einen Königsweg gibt es nicht.

G.I.B.: Vernichtet die Digitalisierung der Arbeit tatsächlich, wie von manchen befürchtet, Millionen Arbeitsplätze? Was sind die zentralen Ergebnisse Ihres IW-Personalpanels?

Christiane Flüter-Hoffmann: Der US-amerikanische Ökonom und Soziologe Jeremy Rifkin hatte 1995 mit Blick auf die rasante Ausbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechniken „das Ende der Arbeit“ prognostiziert, und auch eine Studie der University of Oxford vermutet, dass durch computergestützte Verfahren allein in den USA 47 Prozent, also fast die Hälfte aller Arbeitsplätze gefährdet seien. Davon kann nach den Ergebnissen unserer aktuellen Studien überhaupt keine Rede sein, und tatsächlich mangelt es diesen Bedrohungsszenarien meist an einer soliden empirischen Basis.

Erste Auswertungen unseres IW-Personalpanels zeigen vielmehr, dass nur jedes zehnte der digital bereits gut aufgestellten Unternehmen kurzfristig Jobs abbau-

Christiane Flüter-Hoffmann,
Institut der deutschen
Wirtschaft, Köln

en will. Gut ein Drittel der Unternehmen plant hingegen, innerhalb eines Jahres mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen. Auch über einen Zeitraum von fünf Jahren gesehen will ein Großteil der Firmen eher neue Arbeitsplätze schaffen als abbauen. Davon profitieren insbesondere Fachkräfte mit einer abgeschlossenen beruflichen Aus- oder Fortbildung sowie Akademiker.

Problematischer könnte die Entwicklung bei den un- und angelernten Personen verlaufen, sie stehen relativ häufig auf dem Prüfstand. Zwischen neun und zwölf Prozent der Unternehmen gaben an, dass die Nachfrage nach dieser Personengruppe sinken wird. Aber das lässt sich auch in Unternehmen beobachten, in denen die Digitalisierung noch gar nicht Thema ist, scheint also unabhängig von der Digitalisierung zu sein. Die Autoren unserer Studie kommen zu dem Schluss, dass die Digitalisierung Menschen mit ihren vielfältigen, flexiblen Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht ersetzen, den Trend zur Höherqualifizierung der Beschäftigten aber weiter vorantreiben wird.

Das alles entspricht den Erfahrungen mit technischen Fortschritten auch in früheren Zeiten: Zwar können Arbeitsplätze in einzelnen Unternehmen, Berufen und Branchen verloren gehen, weil sie sich als unwirtschaftlich erweisen, an anderer Stelle aber entstehen neue Beschäftigungsverhältnisse. Vielfach werden sich auch nur die Tätigkeitsstrukturen der Beschäftigten verändern: Wo bislang produzierende oder verarbeitende Tätigkeiten gefragt waren, werden es in Zukunft mehr die analytischen, steuernden oder kreativen Tätigkeiten sein.

G.I.B.: Kann oder wird das dazu führen, dass Unternehmen verstärkt Crowdworker einsetzen, die nicht mehr als Beschäftigte, sondern als Kleinunternehmer oder, wie manche sagen, als „digitale Tagelöhner" eingesetzt werden?

Christiane Flüter-Hoffmann: Dass Unternehmen planen, massenhaft Crowdworker einzusetzen, die in freier Zeiteinteilung und ortsungebunden kleinere Aufträge erledigen, können wir nicht bestätigen. Sicher werden Unternehmen Qualifikationen, die sie nicht im eigenen Unternehmen vorhalten, von außen zukaufen, um zeitnah und flexibel agieren zu können, ohne langfristig gebunden zu sein, aber das ist kein durchgängiger Trend und gilt eher für die geringe Zahl an Frontier-Unternehmen.

Außerdem sehen wir auch nicht, dass es schon so viele Selbstständige gäbe, die entsprechende Dienstleistungen anbieten würden. So hatte ja auch das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in einer Studie herausgefunden, dass fast die Hälfte selbst der IT-Unternehmen das Konzept des Crowdworkings gar nicht kennen, also Internet-Plattformen, über die Unternehmen temporär und fallweise externes Know-how einkaufen und damit eigenes Stammpersonal ersetzen. Und solche Unternehmen wären ja vermutlich die ersten, die darauf zugreifen würden. Also: Es kann sein, dass die Digitalisierung diesen Trend fördert und dass die Zahlen in zehn Jahren ganz anders aussehen, aber noch ist Crowdworking alles andere als gängige Praxis.

Gut ein Drittel der Unternehmen plant hingegen, innerhalb eines Jahres mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen.

G.I.B.: Sie sagten, analytische, steuernde oder kreative Tätigkeiten gewinnen an Gewicht. Welche Auswirkungen hat dieser Trend auf die Anforderungen an die Beschäftigten? Welche Kompetenzen sind zukünftig gefragt?

Christiane Flüter-Hoffmann: Anders als oft irrtümlich angenommen, sind in einer digitalisierten Arbeitswelt nicht nur IT-Fachkenntnisse und Kompetenzen im Umgang mit dem Internet als Basistechnologie von Bedeutung. Gefordert sind nach wie vor ein umfassendes berufliches und betriebliches Erfahrungswissen. Auch wir waren von der Hypothese ausgegangen, dass dieses Wissen tendenziell an Bedeutung verlieren könnte, weil sich alles permanent verändert und

alles, was ich gestern wusste, schon morgen vielleicht nichts mehr wert ist, aber die Unternehmen schätzen das völlig anders ein und sagen: Das stimmt nicht!

Digital ausgerichtete Unternehmen sind in der Personalentwicklung deutlich aktiver als Betriebe, für die das Thema Digitalisierung noch nicht so im Fokus steht.

Wenn alle Maschinen- und Arbeitsprozesse im Betrieb reibungslos laufen, spielt Erfahrungswissen tatsächlich eine geringere Rolle, aber sobald Probleme auftauchen, ist der Meister des alten Schlags gefragt, weil er die im Hintergrund laufenden Prozesse kennt und bewerten kann, was junge Beschäftigte, die nur am Notebook Knöpfe drücken, nicht können. So selten kommt es gar nicht vor, dass ehemalige Fachkräfte, die heute als Rentner in ihrem Kleingarten sitzen, von Betrieben angerufen werden, um Probleme im Produktionsprozess zu lösen, weil nur sie über das vom Betrieb nicht dokumentierte Wissen verfügen, das mit ihrer Verrentung für das Unternehmen verloren gegangen ist. Mit Industrie 4.0 und ihren immer komplexer werdenden Prozessen dürfte dieser Wissensverlust noch zunehmen, weil die Nachwuchskräfte dieses Erfahrungswissen gar nicht erst aufbauen können.

Planungs- und Organisationsfähigkeit sowie Online-Kompetenzen und handwerkliches Geschick sind zukünftig ebenfalls relevant, vor allem aber auch Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten – und das gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht nur für die Führungskräfte.

Zukünftig werden die Menschen zudem stärker im Team arbeiten, und zwar nicht nur im Team vor Ort, sondern auch mit Menschen in anderen Ländern und Kulturen, also in multinationalen Teams. Beschäftigte in der IT-Abteilung eines globalisierten Maschinenbauunternehmens, die eine Software zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen erstellen sollen, zählen schon heute Menschen aus den USA oder Indien zu ihrem Team. Die Beherrschung der englischen Sprache wird deshalb zur wichtigen Basiskompetenz. Manche glauben, dass Englisch irgendwann vom Chinesischen abgelöst wird, aber das dauert gewiss noch 20 Jahre und bis dahin wird Englisch die Weltsprache bleiben. Kurzum: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten gehören zu den wichtigsten Skills, die wir zukünftig brauchen.

G.I.B.: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf das Human-Resource-Management der Unternehmen? Was muss sich hier, in der Personalarbeit, ändern?

Christiane Flüter-Hoffmann: Digital ausgerichtete Unternehmen sind sich der daraus entstehenden Herausforderung für die Personalpolitik durchaus bewusst.

Ein Aspekt betrifft die Einführung von Telearbeit oder mobiler Arbeit. Auch ohne explizit einen Telearbeitsplatz, ein Homeoffice, zu haben, arbeiten nach Auskunft von BITKOM inzwischen schon 75 Prozent der Erwerbstätigen abseits des festen Arbeitsplatzes zumindest gelegentlich mit ihren mobilen Geräten. Der amerikanische Software-Konzern Microsoft etwa schloss bereits 1998 eine Betriebsvereinbarung zur „Vertrauensarbeitszeit“ ab, im vergangenen Jahr ergänzte er sie um eine weitere Betriebsvereinbarung zum „Vertrauensarbeitsort“.

Alle Studien und Befragungen haben einen gemeinsamen Tenor: Dass Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Telearbeit ermöglichen, ist für beide Seiten sinnvoll. Zwei Gründe sind aus Firmensicht besonders wichtig. Erstens: Der Kampf um die besten Köpfe ist weltweit in vollem Gange. Also müssen die Unternehmen optimale Arbeitsbedingungen bieten. Zweitens: Mit dem Angebot der Telearbeit wirtschaften Unternehmen nachhaltig, weil weniger Fahrten zwischen Arbeitsplatz und Zuhause nicht nur die Umwelt, sondern auch die Beschäftigten entlasten. Arbeit im Homeoffice aber setzt ein hohes Maß an Selbstmanagement bei den Beschäftigten voraus: sie müssen sich selbst Ziele setzen, sich selbst moti-

vieren können und über ein sehr gutes Zeitmanagement verfügen. Darüber hinaus ist für gut funktionierendes Homeoffice im Unternehmen eine Kultur des Vertrauens und der Ergebnisorientierung notwendig.

Dabei plädieren wir sehr stark dafür, Flexibilisierung grundsätzlich als Win-win für beide Seiten zu nutzen, sodass Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen davon profitieren, und zwar über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg und in den unterschiedlichsten Situationen, egal ob es sich um die Betreuung von Kindern oder später um die Pflege von Angehörigen handelt, ob Beschäftigte eine Bogenkarriere planen mit systematischem Ab- und Rückbau von Verantwortung und Aufgaben im höheren Erwerbsalter oder ob sie sich mit 40 Jahren noch mal komplett neu orientieren, einen neuen Studiengang absolvieren oder einen neuen Beruf erlernen.

Was wir brauchen ist also eine lebenszyklusorientierte Personalarbeit. Ihr Vorteil für die Unternehmen: Sie können ihre gut qualifizierten, loyalen Leute in ihrem Betrieb halten und sichern sich so eine hohe Produktivität und eine große Flexibilität – bei dem zunehmenden Fachkräftemangel ein wichtiger Aspekt.

G.I.B.: Vor allem die Gewerkschaften sehen in der Flexibilisierung Gefahren für die Beschäftigten: „always on“, „24/7“ – alles, sagen sie, gehe zu ihren Lasten.

Christiane Flüter-Hoffmann: Das können wir so nicht bestätigen. Es hängt ganz stark davon ab, wie die Beschäftigten damit umgehen. Allerdings müssen manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür neue Kompetenzen aufbauen. Und damit sind wir beim Thema Resilienz, also der Fähigkeit, sich trotz widriger Lebensumstände gesund zu entwickeln und grundsätzlich konstruktiv mit anhaltenden Belastungen umzugehen. Die Beschäftigten erkennen dann schnell, was ihnen Kraft gibt und was ihnen Kraft raubt – und das ist von Mensch zu Mensch sehr verschieden. Grundsätzlich können Beschäftigte die Fähigkeit erlernen, Notebook oder Blackberry auszuschalten, wenn ihnen die Trennung von Arbeit und Freizeit wichtig ist, und es dann auch aushalten, einfach nicht erreichbar zu sein.

Viele Betriebsräte fordern entsprechende Regelungen, wie beispielsweise die Server abzuschalten, um die Beschäftigten vor sich selbst zu schützen. Doch viele Beschäftigten lehnen solche Regelungen ab und sagen: „Wir wollen selbst entscheiden, ob wir am Sonntagabend noch mal in unsere E-Mails schauen und nicht bis zum Montagmorgen warten, weil wir dann ein gewaltiges Pensum unter Zeitdruck abarbeiten müssen.“ Aber das ist ein strittiges Thema, das ist uns vollkommen klar. Die Gewerkschaften wollen eine Regelung, wir wollen es lieber ungeregelt lassen, denn wir setzen auf die Vernunft der Beschäftigten, die ja auch in ihrem Privatleben solche Dinge selbst entscheiden.

An Bedeutung gewinnen auch „Massive Open Online Courses“, die traditionelle Formen der Wissensvermittlung mit Foren verknüpfen, in denen Lehrende und Lernende miteinander kommunizieren und Gemeinschaften bilden können.

Stattdessen setzen wir uns dafür ein, Kompetenzen bei den Beschäftigten zu schaffen, mit ihren Freiräumen selbstverantwortlich umzugehen. Verantwortung tragen hier aber nicht nur sie, sondern auch die Führungskräfte. Sie brauchen Empathie, um zu erkennen, wann ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter- oder überfordert sind, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen einleiten zu können.

Aber auch die Unternehmen müssen resilient werden. Sie produzieren vielfach unnötig Stress für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und zwar dann, wenn die Arbeitsprozesse, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse nicht klar geregelt sind. Hier wünschen wir uns stabile Strukturen und Prozesse mit der nötigen Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können. Stabilität gibt den Beschäftigten Sicherheit

und vermeidet Stress. Das ist der doppelte Ansatz unseres neuen Projekts: resiliente Beschäftigte und resiliente Unternehmen.

Die meisten KMU können es sich nicht leisten, die Digitalisierung und alle damit verbundenen Herausforderungen auch für die Personalentwicklung aus eigenen Bordmitteln zu stemmen.

G.I.B.: Handlungsbedarf besteht vor allem im Weiterbildungsbereich. Wie gut sind die Unternehmen in diesem Handlungsfeld aufgestellt?
Christiane Flüter-Hoffmann: Den meisten Firmen in Deutschland ist bewusst, dass sie ihre Ausbildungsinhalte und betrieblichen Qualifizierungsangebote den neuen Verhältnissen anpassen müssen. Digital ausgerichtete Unternehmen sind in der Personalentwicklung deutlich aktiver als Betriebe, für die das Thema Digitalisierung noch nicht im Fokus steht.

So beträgt etwa der Anteil digital ausgerichteter Unternehmen, die altersgemischte Teams bilden, 63 Prozent, digital weniger ambitionierte Firmen kommen nur auf 37 Prozent. Ähnlich sieht das Verhältnis aus, wenn es um ein lernförderlich gestaltetes Arbeitsumfeld oder um einen systematischen Wissenstransfer geht. Neben einem lernförderlichen Arbeitsumfeld, altersgemischten Teams und Wissenstransfersystemen spielen Coaching und Mentoring, systematische Potenzialanalysen und individuelle Karriereplanungen eine wichtige Rolle. Fast neun von zehn Unternehmen waren 2013 in der Weiterbildung aktiv. Damit hat das Engagement in der betrieblichen Weiterbildung einen neuen Höchstwert erreicht.

An Bedeutung gewinnen auch MOOCs, also „Massive Open Online Courses“, eine spezielle Form von Onlinekursen, die traditionelle Formen der Wissensvermittlung wie Videos und Lesematerial mit Foren verknüpfen, in denen Lehrende und Lernende miteinander kommunizieren und Gemeinschaften bilden können. Zu unterscheiden sind dabei xMOOCs von cMOOCs. Während mit Ersteren im Wesentlichen auf Video aufgezeichnete Vorlesungen mit einer Prüfung gemeint sind, haben cMOOCs eher die Form eines Workshops oder Seminars.

Mit MOOCs machen Universitäten die Bildung praktisch der gesamten Bevölkerung zugänglich. Unternehmen haben das Potenzial für sich erkannt, weil hier auch Bildungsangebote zu finden sind, die auch ihren Maschinenbau-Ingenieuren zugutekommen könnten. Immer mehr Unternehmen haben Expertinnen und Experten in ihrem Betrieb, die prüfen, welches Angebot für welche Beschäftigte nützlich sein könnten, und stellen mit ihren E-Learning-Centern den Beschäftigten Räumlichkeiten für die Weiterbildung zur Verfügung oder schalten bei Bedarf Tutoren hinzu. Heute ist das Angebot noch kostenlos, ob das auch in Zukunft so ist, bleibt abzuwarten.

Konsequenzen hat die Digitalisierung aber auch für die Ausbildung: Auszubildende brauchen schon heute zusätzlich zu den traditionellen Kulturtechniken wie Rechnen, Schreiben, Lesen auch digitale Kompetenzen, um das Internet mit seiner Informationsflut optimal zu nutzen, richtig recherchieren und Informationen bewerten zu können.

G.I.B.: Welche Gefahren oder auch Chancen bringt die Digitalisierung der Arbeitswelt den An- und Ungelernten? Was ist zu tun, um sie im Arbeitsmarkt zu halten oder die Arbeitslosen unter ihnen in Erwerbsarbeit zu integrieren?
Christiane Flüter-Hoffmann: Das, was wir seit 20 Jahren sagen: Bildung ist die beste Versicherung gegen Arbeitslosigkeit. Wir müssen dabei auch die „Dropouts“ im Auge behalten, die noch nicht mal einen Schulabschluss vorweisen können oder ihre Ausbildung abbrechen, darunter viele Jugendliche mit Migrationshintergrund. Ihnen müssen wir mehr Unterstützung bieten. Wir müssen möglichst alle jungen Menschen mitnehmen und sie qualifizieren, sodass sie zumindest einen Schulabschluss, besser noch ein Ausbildungsab-

schluss erzielen. Das ist in erster Linie die Aufgabe unseres Bildungssystems, das aus unserer Sicht an dieser Stelle momentan allzu häufig versagt.

Kümmern müssen wir uns auch um die wachsende Zahl an Flüchtlingen. Wir haben vorgeschlagen, die verrenteten Lehrer in den Arbeitsmarkt zurückzuholen, um zum Beispiel Deutschkurse anzubieten. Wenn die jungen Menschen nach dem Erlernen der deutschen Sprache Praktika und später eine Ausbildung absolvieren würden, könnte das den zu erwartenden Fachkräftemangel zumindest ein wenig abmildern.

Viele Unternehmen qualifizieren junge Leute, die noch keine Ausbildungsreife mitbringen, selbst, engagieren verrentete Berufsschullehrer, die den Jugendlichen Lesen, Schreiben und Rechnen beibringen, damit sie überhaupt eine Ausbildung beginnen können. Damit übernehmen sie Aufgaben des Bildungssystems, wozu sie gar nicht verpflichtet sind.

Wir haben jetzt auch selbst im Auftrag des BMBF und in Kooperation mit acht Bildungswerken ein neues Projekt zum Thema Alphabetisierung und Grundbildung gestartet. Da werden Konzepte für Geringqualifizierte, darunter Analphabeten, entwickelt, damit sie überhaupt eine Chance haben, in den Arbeitsmarkt einzutreten.

Bei unserem regelmäßigen Bildungsmonitor prüfen wir anhand von 120 Faktoren die Bildungssituation in den einzelnen Bundesländern, vom Kindergarten bis zum Hochschulsystem und entdecken dort mit gleicher Regelmäßigkeit erhebliche Schwächen und Versäumnisse des Bildungssystems. Hier wünschen wir uns mehr Engagement auf Bundes- und Länderebene, vor allem im Bereich der arbeitsorientierten Grundbildung, und fordern nach wie vor: qualifizieren, qualifizieren, qualifizieren!

G.I.B.: Welchen Beitrag kann die Politik bei der Digitalisierung der Arbeitswelt leisten?

Christiane Flüter-Hoffmann: Als Erstes muss die Bundesregierung ihr Versprechen einlösen, die Breitbandinfrastruktur weiter auszubauen. Wir haben immer noch ein sehr großes Stadt-Land-Gefälle, das Unternehmen in ländlichen Regionen erheblich benachteiligt. Das ist eine entscheidende Grundlage für die Digitalisierung der Unternehmen. Aber auch um die Themen „Datenschutz und Datensicherheit“ muss sich die Bundesregierung dringend kümmern.

Die meisten KMU können es sich nicht leisten, die Digitalisierung und alle damit verbundenen Herausforderungen auch für die Personalentwicklung aus eigenen Bordmitteln zu stemmen. Zu bedenken ist, dass es sich dabei oft um enorme Change-Prozesse handelt, die – wie viele Veränderungen – bei den Beschäftigten auch mit Ängsten verbunden sind.

Informationen allein genügen jedoch nicht. Genauso wichtig ist der Erwerb neuer Kompetenzen, damit Beschäftigte angstfrei die neue Situation meistern können. Damit KMU, Geschäfts- und Personalleitung unter Einbindung der Betriebsräte sowie der Beschäftigten gemeinsam mit Beratern Konzepte entwickeln können, wären entsprechende Förderprogramme von Bundes- und Landesregierung sinnvoll. Wichtig dabei zu berücksichtigen ist, welche Auswirkungen der Technikeinsatz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Natürlich spielt die Implementierung einer neuen Technik eine zentrale Rolle, aber wenn wir die Beschäftigten außer Acht lassen, ist ungewiss, ob der technische Wandel im Betrieb funktioniert. Richtig ist: Wir müssen Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung immer miteinander verzahnen.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Dr. Friedhelm Keuken
Tel.: 02041 767-272, f.keuken@gib.nrw.de
Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152, m.keuler@gib.nrw.de
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466, paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Christiane Flüter-Hoffmann, Tel.: 0221 4981-841
flueter@iwkoeln.de, www.iwkoeln.de

„Crowdworking gefährdet die Innovationsfähigkeit der Betriebe“

Dr. Hartmut Seifert war früher Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, und ist heute als WSI Senior Research Fellow tätig. Die G.I.B. sprach mit ihm über die gewerkschaftlichen Einschätzungen und Reaktionsmöglichkeiten auf die Arbeitsbedingungen in der Industrie 4.0.

G.I.B.: Herr Dr. Seifert, Sie haben sich intensiv wissenschaftlich mit dem Thema Arbeitszeiten beschäftigt. Welche Entwicklungen zeichnen sich in diesem Segment von Arbeitsbedingungen in der Wirtschaft 4.0 ab?

Dr. Hartmut Seifert: Die Arbeitgeberverbände haben ja schon früh den Wegfall, die Auflösung von Grenzwerten wie etwa den 8-Stunden-Tag gefordert. Doch die Beschäftigten, ihre Vertretungen und auch der Gesetzgeber wären schlecht beraten, wenn sie die Limits völlig abschaffen oder nach oben verschieben würden. Schon heute ist es möglich, bei entsprechenden Ausgleichzeiten 60 Stunden in der Woche zu arbeiten – und das ist bereits zu lang.

Grundsätzlich kann Wirtschaft 4.0 bei der Arbeitszeitgestaltung mehr Freiräume für die Beschäftigten eröffnen. Einen Technikdeterminismus gibt es hier jedenfalls nicht.

Grundsätzlich kann Wirtschaft 4.0 bei der Arbeitszeitgestaltung mehr Freiräume für die Beschäftigten eröffnen. Einen Technikdeterminismus gibt es hier jedenfalls nicht. Genauso wie man in der Vergangenheit nummerisch gesteuerte Werkzeugmaschinen zentral oder auch dezentral verwalten konnte, so lässt auch in der Wirtschaft 4.0 die Technik Spielräume offen. Sie zu nutzen und in die Entscheidungen auch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse einfließen zu lassen, ist Aufgabe der Gewerkschaften, aber das wissen sie auch.

G.I.B.: Kleine und mittlere Betriebe dürften seltener in der Lage sein, aus eigenem Know-how unter den Bedingungen von Wirtschaft 4.0 optimale Arbeitszeitsysteme zu schaffen, die den Betrieben wie auch den Beschäftigten gleichermaßen zugutekommen. Doch das Beratungs-Angebot dafür ist dünn. Unabhängige Technikberater, also keine Verkaufsingenieure, sind kaum zu finden.

Dr. Hartmut Seifert: Das ist eine sehr wichtige Beobachtung und es ist gut, dass Sie auf solche Lücken aufmerksam machen. Tatsächlich brauchen vor allem kleine und mittlere Betriebe Beratung, wie sie ja von den Kammern, aber auch von Gewerkschaften angeboten wird. Doch Gewerkschaften können selbstverständlich nicht alle Betriebe beraten, zumal es auch tariffreie Betriebe gibt und selbst größere mitunter keine oder zumindest keine starken Betriebsräte haben. Zudem sinkt der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit Betriebsrat und mit Tarifvertrag arbeiten.

Tatsächlich reicht eine Broschüre zur Arbeitszeitgestaltung nicht aus. Ohne persönlichen Anstoß läuft da kaum etwas. Deshalb engagieren selbst große Unternehmen mit eigenen Personalabteilungen externe Berater, wenn sie Arbeitszeitkonten einführen oder Schichtmodelle neu gestalten wollen, weil sie wissen: konfrontative Lösungen bei der Arbeitszeitgestaltung, mit der beide Seiten nicht leben können, schaffen nur Ärger im Betrieb und der wirkt sich auf Dauer produktivitätsmindernd aus. Externe Expertise und eine Beteiligung der Beschäftigten beugen dem vor.

G.I.B.: Neben der Arbeitszeitgestaltung ist Weiterbildung ein zentrales Thema von Wirtschaft 4.0. Welche Entwicklung prognostizieren Sie für diesen Bereich der Personalentwicklung?

Dr. Hartmut Seifert: Die meisten Szenarien gehen davon aus, dass der Bedarf an höheren und breiteren, nicht nur fachlichen, sondern auch kommunikativen Qualifikationen zunehmen wird. Da Wirtschaft 4.0

Dr. Hartmut Seifert,
WSI Senior Research Fellow

auf eine stärkere Vernetzung hinausläuft, ist es ja auch naheliegend, dass Beschäftigte etwa bei Störungen mit vor- und nachgelagerten Unternehmensbereichen gemeinsam sehr schnell Lösungen finden müssen, und das setzt Teamfähigkeit voraus sowie Wissen über Zusammenhänge und das wiederum verlangt Weiterbildung sowie eine Förderung der Lernfähigkeit.

Das kann auf unterschiedliche Weise geschehen. So haben wir in einem unserer Projekte den Einsatz von Lernpromotoren in kleinen und mittleren Betrieben ohne eigene Personalabteilung erprobt. Hierbei handelt es sich um Mitarbeiter, die aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung und ihres Überblickswissens Qualifizierungsdefizite von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifizieren und unter Hinzuziehen externer Berater – hier Bildungsträger – mit den Arbeitgebern Qualifizierungsmaßnahmen anstoßen und aushandeln.

Dass im hochqualifizierten, akademisch ausgebildeten Bereich zusätzlicher Weiterbildungsbedarf entsteht, ist weitgehend unstrittig. Das betrifft nicht nur technische, nicht nur IT Berufe. Vor allem der mittlere Qualifikationsbereich der Facharbeiter, sagen Befunde des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, könnte unter Druck geraten, nachdem neue Formen der Arbeitsorganisation eingeführt sind, aber das ist spekulativ. In der Einführungsphase werden Facharbeiter zusätzliche Qualifikationen brauchen, wofür die Unternehmen aufkommen müssen, weil ja sie die Arbeitsorganisation ändern.

Zwar sind die Unternehmen bereit, ihre Beschäftigten zu qualifizieren, aber sie verweigern sich standhaft verbindlichen Regelungen, die Beschäftigten einen generellen Anspruch auf betriebliche Weiterbildung bieten. Vielleicht wird es vor dem Hintergrund der von Wirtschaft 4.0 vorangetriebenen Umwälzungen in der Arbeitswelt zu einem Einlenken kommen. Die IG Metall hat ja bereits mehrere Tarifverträge zur Qualifizierung abgeschlossen, die ihren Mitgliedern Chancen, aber keine Ansprüche auf Weiterbildung sichern.

G.I.B.: Werden mit den Angeboten auch die Geringqualifizierten erreicht?

Dr. Hartmut Seifert: Wie selektiv Weiterbildung bislang funktioniert, ist bekannt. Tatsache ist: Vor allem die Qualifizierten bilden sich weiter. Nach diesem Entwicklungsmuster ist davon auszugehen, dass Geringqualifizierte auch zukünftig Schwierigkeiten haben, an Weiterbildung beteiligt zu werden. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass Unternehmen auch in Zukunft komplexe Arbeitsvorgänge so zerlegen können, dass Beschäftigte mit bloßen Anlern-Qualifikationen an ihrem Arbeitsplatz zurechtkommen. Eine entscheidende Frage im Weiterbildungskontext wird also sein, ob Unternehmen Arbeit in der Wirtschaft 4.0 eher ganzzeitlich oder zerstückelt organisieren, also so, dass – egal ob in der Industrie oder im Dienstleistungsbereich – eine zweitägige Anlernphase genügt, in der Beschäftigte erfahren, wo ihr Spind steht und in der sie ein paar Arbeitsschutzvorschriften kennenlernen. Allerdings wäre das auch eine Chance für sehr gering Qualifizierte, überhaupt einen Job zu bekommen.

In der Einführungsphase werden Facharbeiter zusätzliche Qualifikationen brauchen, wofür die Unternehmen aufkommen müssen, weil ja sie die Arbeitsorganisation ändern.

G.I.B.: Könnte sich neben Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht auch die Bundesagentur für Arbeit an der Finanzierung der Weiterbildung beteiligen oder könnten Fonds zum Einsatz kommen, wie sie in Frankreich üblich sind?

Dr. Hartmut Seifert: Die Bundesagentur für Arbeit hat ja schon das Wegebauprogramm für Geringqualifizierte im Angebot. Damit weicht die Arbeitsmarktpolitik von ihrem langjährigen Förderprinzip im AFG und später im SGB II ab, Weiterbildung auf Arbeits-

lose und von Arbeitslosigkeit Bedrohte zu beschränken. Ich bin allerdings skeptisch, ob man das so regeln sollte, denn nicht alle Erwerbstätigen zahlen in die Kasse der Bundesagentur für Arbeit ein, darunter die nicht Sozialversicherungspflichtigen, doch die will man sicherlich auch mit fördern.

Eine Fondslösung beinhaltet ja auch der bereits angesprochene Tarifvertrag in der Textilindustrie, und Fonds wie in Frankreich könnten eine Antwort sein, weil damit auch kleine und mittlere Betriebe abgedeckt wären. Die Frage ist nur: Was ist mit den vielen Betrieben, die nicht zum Tarifvertrag gehören? Andererseits könnten entsprechende Regelungen für Unternehmen ein Anreiz sein, wieder unter das Dach des Tarifvertrags zu schlüpfen, aber das ist vielleicht allzu optimistisch gedacht.

Vielleicht kann man aber auch Anreize setzen, indem sich die BA oder andere Akteure beteiligen, sodass die Weiterbildung nicht nur von den Tarifvertragsparteien getragen wird, denn die Erfahrungen zeigen ja: Wenn Tarifvertragsparteien einen Fonds bilden, wird das in aller Regel bei anstehenden Lohnrunden verrechnet, sodass Fonds letztlich doch allein von den Beschäftigten getragen werden.

Wir dürfen aber nicht vergessen, dass Unternehmen auch in Zukunft komplexe Arbeitsvorgänge so zerlegen können, dass Beschäftigte mit bloßen Anlern-Qualifikationen an ihrem Arbeitsplatz zurechtkommen.

G.I.B.: Das Thema Finanzierung von Weiterbildung berührt ein ganz großes Thema, nämlich die Umverteilungsfrage. Müsste der mit Wirtschaft 4.0 einhergehende Produktivitätszuwachs nicht eine neue Umverteilungsdiskussion entfachen?

Dr. Hartmut Seifert: Wenn tatsächlich über Jahre hinweg höhere Produktivitätsraten erzielt werden, sich also der Produktivitätstrend verstärkt, vergrößert sich der Spielraum für Tarifverhandlungen. Das kann sich für die Beschäftigten in Euro und Cent, aber auch in weniger Arbeitszeit oder mehr Weiterbildungszeit auszahlen. Aber man muss den Bären erst erlegt haben, bevor man ihn verteilen kann, und noch sind die Produktivitätszuwächse nicht zu sehen. Die Unternehmen müssen ja zunächst einmal in neue, vernetzungsfähige Anlagen investieren, und das kostet Geld.

Andererseits ergeben sich im Zeitverlauf natürlich Kostenvorteile in den Bereichen Lagerhaltung, Materialeinsatz, Energieeffizienz, die den Verteilungsspielraum vergrößern. Doch dann stellt sich die Frage, ob Gewerkschaften stark genug sind, den Verteilungsspielraum auszuschöpfen, und ob es gelingt, in den wachsenden Wirtschaftsbereichen auch die dort steigende Zahl der Beschäftigten gewerkschaftlich zu organisieren. Es ist ja auch das Szenario denkbar, dass immer mehr am Produktionsprozess beteiligte Personen nicht mehr unter einem Dach als abhängig Beschäftigte arbeiten, also nicht mehr Teil der Stammbelegschaft sind, sondern als individuelle Akteure, als Crowdworker, als Werkvertragsnehmer oder als Selbstständige tätig sind. Doch die Frage, wer von ihnen Crowdworker ist und wer nicht, ist im Rahmen repräsentativer Erhebungen noch gar nicht gestellt worden. Da gibt es nur Mutmaßungen, die lediglich auf hochgerechneten Einzelbeobachtungen beruhen.

G.I.B.: Wie sehen Ihre Beobachtungen in diesem Bereich aus? Als beispielhaft für die Gruppe der Crowdworker oder auch Clickworker stehen Menschen, die für Übersetzungsbüros arbeiten, die die Übersetzung eines 1.000-seitigen Textes auf 500 Übersetzer verteilen und deshalb nach wenigen Stunden den kompletten Text übersetzt vorlegen können.

Dr. Hartmut Seifert: Das mag bei einem Text von Hartmut Seifert funktionieren, aber beim „Zauberberg“ von Thomas Mann funktioniert eine zeitgleiche Übersetzung durch 500 Personen, die mit ihrem

eigenen Duktus an die Arbeit gehen, sicher nicht. So zerlegen lassen sich nur Standardaufgaben und das auch nur dort, wo es ohne Schaden für die Qualität der Arbeit gelingt.

Viele Unternehmen haben so ihre Kernkompetenzen zum Teil sehr eng definiert, aber ich habe Zweifel, ob es so gut für ihre Innovationsfähigkeit ist, viele Arbeiten aus der Hand zu geben, zumindest müssen sie den Prozess so organisieren, dass sie mit ihren Zulieferern in einem ganz engen Austausch stehen, sonst funktioniert das nicht.

Tatsache ist, dass manche Architektenbüros schon heute so arbeiten: Sie gewinnen eine Ausschreibung und ziehen erst dann externe Experten wie etwa ein Statik-Büro hinzu, mit dem sie über lange Jahre immer mal wieder zusammen arbeiten, denn es ist wichtig für sie zu wissen, wer was kann, wer wie zuverlässig ist und wer mit welcher Pünktlichkeit welche Qualität liefern kann, denn es selbst bleibt ja für den Gesamtprozess und das Gesamtergebnis verantwortlich.

Ich habe Zweifel, ob ein solches Extremmodell unter diesen Bedingungen in weiten Teilen der Wirtschaft funktioniert, weil ich vermute, dass die Innovationsfähigkeit darunter leidet, denn die basiert auch darauf, dass die Leute sich austauschen und über ihre Fachgrenzen hinweg kommunizieren. Ideen entstehen dabei auch im informellen Bereich. Wenn es einem Unternehmen gelingt, diesen Austausch zu organisieren, braucht es die Leute nicht unter einem Dach zu haben. Doch das wird man vermutlich nicht systematisch organisieren können, wenn alle vereinzelt agieren. Argumente für diese Einschätzung liefert die Theorie der Firma, denn sonst könnte man fragen: Warum gibt es überhaupt Firmen, warum arbeiten nicht alle selbstständig?

G.I.B.: Beanstandet wird von Gewerkschaften auch, dass eine wachsende Zahl von Crowdworkern oder auch Werkvertragsnehmern, wie in empirischen Untersuchungen des IAB zu lesen ist, unzureichend verdienen. Teilweise lägen die Stundenlöhne bei 1 Euro 50.

Dr. Hartmut Seifert: Es trifft zu, dass ein Teil der Werkvertragsnehmer nur sehr geringe Einkommen erzielt. Ich spreche hier nicht von den Scheinselbstständigen mit Werkvertrag, über die wir nicht viel wissen. Unter den Werkvertragsnehmern gibt es zwar überproportional viele Solo-Werkvertragsnehmer oder Solo-Selbstständige in prekären Verhältnissen, aber auch Personen, die gutes Geld verdienen. Das ist vor allem der Fall, wenn Werkvertragsnehmer, selbst abhängig Beschäftigte haben, über deren Einkommen jedoch nichts bekannt ist. Es könnte sein, dass die teilweise hohen Einkommen der Werkvertragsnehmer damit zu tun haben, dass deren Beschäftigte nur geringe Entgelte erhalten, doch das ist eine bloße Vermutung, die der Verband der Selbstständigen erstmal entrüstet zurückweisen würde. Hier stochern wir ebenso im Nebel, es besteht noch Forschungsbedarf und das gilt vor allem für den Bereich der Scheinselbstständigen mit Werkvertrag.

Wenn tatsächlich über Jahre hinweg höhere Produktivitätsraten erzielt werden, sich also der Produktivitätstrend verstärkt, vergrößert sich der Spielraum für Tarifverhandlungen.

Geringe Einkommen sind eigentlich ein Grund mehr für die Betroffenen, sich zu organisieren. Ver.di und neuerdings auch die IG Metall organisieren auch Selbstständige. Sie bieten Beratung, Information und Hilfestellung. Bis man so etwas wie Tarifverträge abschließen kann, ist es sicherlich ein weiter Weg, weil man ja auch ein Gegenüber, einen Partner braucht, mit dem man sie abschließen kann. Doch wer sollte das bei Selbstständigen sein? Könnten das die sogenannten Crowdplattformen sein?

G.I.B.: Zur besseren Absicherung fordern Crowdworker eine Bürgerversicherung. Wäre das sinnvoll?

Dr. Hartmut Seifert: Die Forderung nach einer Bürgerversicherung, die nicht nur einzelne Gruppen von Selbstständigen, wie gegenwärtig Juristen und Ärzte zwangsversichert, sondern alle Erwerbstätigen bei der Rentenversicherung pflichtversichert, damit sie im Alter nicht arm und auf Transferleistungen angewiesen sind, gibt es schon länger. Doch dann müssen sie auch Beiträge zahlen, wobei sich die Frage stellt, ob sie diese Beiträge auf ihre Honorare aufschlagen können. Wer eine starke Marktposition hat, wird das können, doch andere werden es nicht können, und wenn es nicht gelingt, dann sind die finanziellen Möglichkeiten für die Lebenshaltung gerade im Geringverdienerbereich noch schlechter, als sie es jetzt schon bei einigen sind.

In meiner Untersuchung über Werkvertragsnehmer habe ich gezeigt, dass gerade unter den Solo-Werkvertragsnehmern der Anteil derer, die – umgerechnet auf den Stundenverdienst – einen Niedriglohn beziehen, deutlich höher ist als bei den abhängig Beschäftigten. Dieser nicht kleine Anteil an Selbstständigen, darunter Crowdworker, wird sich so eine Versicherung also kaum leisten können und auch nicht die Macht haben, diese Beiträge auf die Rechnung aufzuschlagen, das ist das Problem. Ihnen kann man nur raten, sich im Eigeninteresse zu organisieren.

G.I.B.: Genügen die bestehenden Regelungen zur Mitbestimmung und das geltende Tarifrecht für die Herausforderungen von Wirtschaft 4.0?

Dr. Hartmut Seifert: Die Mitbestimmung ist auf den einzelnen Betrieb bezogen und nicht auf das, was außerhalb des Betriebs geschieht. Das ist ein Terrain für einen anderen Mitbestimmungsträger und da wird man

Foto: Catherina Hess/picture alliance/SZ Photo

stärker auf Kooperationen und betriebsübergreifende Kooperationen setzen müssen. Das Problem sind die Selbstständigen, die als Crowdworker oder Werkvertragsnehmer um die Betriebe herum gruppiert sind und deren Zusammensetzung – möglicherweise sogar über Ländergrenzen hinweg – immer wieder wechselt. Das macht eine Interessenvertretung schwierig, obwohl Betriebsräte beim Einsatz von Crowdworkern oder generell bei Auslagerungen ja nicht nur Informations-, sondern auch Mitbestimmungsmöglichkeiten haben.

Beim Tarifrecht beginnen die Schwierigkeiten schon bei der Zuständigkeit. Die Gewerkschaften Ver.di und Metall sind da hin und wieder in konkurrierenden Situationen gewesen, und zwar dann, wenn etwa Logistikbereiche Teile vorfertigen und damit auch produktionsnahe Arbeiten oder Produktionsarbeiten übernehmen, die keinem der beiden Bereiche ohne Weiteres zugeordnet werden können.

Der neue Vorsitzende der IG Metall hat in seinem Grundsatzreferat auf dem Gewerkschaftstag auf bestehende gute Verhandlungen hingewiesen, wie sie dieses Problem, das in Zukunft häufiger auftauchen dürfte, lösen wollen. Solche engen Absprachen sind sicherlich das Beste, um Tarifflucht und Dumping zu verhindern. Das Risiko dafür ist nichts Neues. In welchem Metallbetrieb gibt es heute noch eigene Kantinen oder eigene Reinigungskräfte? Dabei reden wir nicht über eine kleine Zahl von Beschäftigten, sondern es geht um große, wachsende Bereiche, die auch großbetrieblich organisiert werden, was wiederum den Abschluss von Tarifverträgen mit ihnen erleichtert.

G.I.B.: Eine allgemeine Frage zum Schluss: Sind Sie, aus gewerkschaftlicher Sicht, eher optimistisch oder eher pessimistisch hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsbedingungen in der Wirtschaft 4.0?

Dr. Hartmut Seifert: Ich bin Optimist, weil die Gewerkschaften – anders als bei manchen anderen Entwicklungen am Arbeitsmarkt wie etwa bei der Ausweitung von Leiharbeit und Minijobs – sehr früh erkannt haben, dass hier bemerkenswerte Umbrüche stattfinden. Das hat der letzte Gewerkschaftstag der IG Metall noch mal sehr deutlich gemacht. Die Gewerkschaften befassen sich intensiv mit der Thematik, ziehen Wissenschaftler aus unterschiedlichen Disziplinen hinzu, kooperieren mit Expertinnen und Experten aus der Arbeitswissenschaft, der Technik, des Arbeits- und Tarifrechts, der Medizin, der Betriebswirtschaft und beobachten genau, was in einzelnen Pilotbetrieben geschieht. Die Unternehmen selbst betreten ja auch Neuland. Sie haben keinen Masterplan, sondern agieren nach der Methode „trial an error“, wobei einzelne Entwicklungen in Sackgassen laufen können und nachkorrigiert werden müssen. Das zeigt: Die Zukunft ist offen. Einen Gesamtüberblick über die möglichen Entwicklungen hat vermutlich keiner. Aber die Gewerkschaften sind dran am Thema und das stimmt mich hoffnungsfroh.

Einen Gesamtüberblick über die möglichen Entwicklungen hat vermutlich keiner. Aber die Gewerkschaften sind dran am Thema und das stimmt mich hoffnungsfroh.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Dr. Friedhelm Keuken
Tel.: 02041 767-272
f.keuken@gib.nrw.de
Manfred Keuler
Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de
Paul Pantel
Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de

KONTAKT
Dr. Hartmut Seifert
Kaiserswerther Str. 156
40474 Düsseldorf
Tel.: 0211 433860
h.g.seifert@t-online.de

„Ich sehe Risiken, freue mich aber auf die Zusammenarbeit mit den Dingern“

Der Chaos Computer Club e. V. (CCC) ist die größte europäische Hackervereinigung und nach eigenem Bekunden „Vermittler im Spannungsfeld technischer und sozialer Entwicklungen“. Durch öffentlichkeitswirksame Aktionen wie Veröffentlichung von Wolfgang Schäubles Fingerabdruck, Manipulation niederländischer Wahlcomputer und Veröffentlichung des Staatstrojaners hat der CCC soziale Auswirkungen technischer Entwicklungen anschaulich kommentiert. Netzpolitik.org wiederum ist eine „Plattform für digitale Freiheitsrechte“ mit Sitz in Berlin. Sprecherin des CCC und zugleich Mitglied der Redaktion von Netzpolitik.org. ist die Informatikerin Dr. Constanze Kurz. Sie war Sachverständige für die Enquête-Kommission Internet und digitale Gesellschaft des Deutschen Bundestags und beriet als technische Sachverständige das Bundesverfassungsgericht anlässlich der Beschwerdeverfahren gegen Wahlcomputer, die Vorratsdatenspeicherung und zur Antiterrordatei.

G.I.B.: Der polnische Philosoph und Science-Fiction-Autor Stanislaw Lem meinte: „Alles was Maschinen ersetzen können, sollten sie auch ersetzen.“ Ist das auch Ihre Überzeugung?

Dr. Constanze Kurz: Ich denke, dass die Aussage von Stanislaw Lem bei vielen Menschen eine gewisse Angst erzeugt und das ist auch nicht falsch, aber prinzipiell stelle ich mich hinter dieses Zitat, weil Maschinen in der Lage sind, uns belastende und eintönige Arbeiten im positiven Sinne abzunehmen. Ein frühverrenteter Lackierer, der bei seiner Arbeit gesundheitsschädliche Stoffe einatmen musste, wird die positive Konnotation der Automatisierung sofort bestätigen, obwohl sein eigener Arbeitsplatz mit dem Einsatz von Robotern wegrationalisiert worden ist. Hinzu kommt: Wenn uns Maschinen Arbeit abnehmen, können wir in der so gewonnenen Zeit viel schönere Sachen machen und das ist auch erst mal positiv konnotiert.

Wer gibt die Ziele einer Software vor, und wissen die Betroffenen, aufgrund welcher Parameter ein Algorithmus eine Entscheidung fällt?

Doch ganz so einfach ist es natürlich nicht, denn die Automatisierung von Arbeit führt, obwohl theoretisch denkbar, nicht dazu, dass alle Menschen einen Tag in der Woche weniger arbeiten müssen, denn der durch den Einsatz von Maschinen oder Software verursachte Wegfall von Arbeit betrifft Menschen nicht in gleicher Weise. Zudem leben wir in einem monetär organisierten System, das durch profitorientierte Optimierungsziele charakterisiert ist und in dem Antriebe finanziell motiviert sind, statt dadurch, das Gemeinwohl zu fördern.

Weniger positiv konnotiert ist auch – ganz konkret – die Automatisierung im Personalbereich eines Unternehmens, wenn dort eingesetzte Software aufgrund von Datenanalysen entscheidet, ob ich mich zielgerichtet und ökonomisch bewege, oder durch Algorithmen Korrelationen erstellen lässt, die mein Persönlichkeitsprofil bestimmen und diese für Einstellungen oder Entlassungen nutzt. Dann wechselt die rosarote Bewertung der Automatisierung in Graubereiche, weil solche Entscheidungen ganz anders zu bewerten sind als Entscheidungen einer Maschine beim Bearbeiten eines Werkstücks. Also: Maschinen oder auch Software nehmen uns unangenehme Arbeit ab, steigern die Effizienz unserer Arbeit und unserer Gesellschaft, doch offen bleibt die Frage: In welche Bahnen wir die Entwicklung lenken wollen.

G.I.B.: Gibt es bei diesen Datenanalysen, auch Big-Data-Mining genannt, böse und gute Algorithmen?

Dr. Constanze Kurz: Die Frage sollte wohl eher lauten: Wer gibt die Ziele einer Software vor, und wissen die Betroffenen, aufgrund welcher Parameter ein Algorithmus eine Entscheidung fällt? Algorithmen können beispielsweise bestehende Diskriminierungen von Personen verstärken, insofern könnte man sie dann als „böse“ bezeichnen. In Wahrheit ist es aber so, dass der Programmierer die Verantwortung trägt.

Dr. Constanze Kurz, Sprecherin des Chaos Computer Clubs und Redakteurin von Netzpolitik.org

G.I.B.: Sie haben mit Ihrem Kollegen „Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen", so der Untertitel Ihres Buches „Arbeitsfrei", unternommen. Welche Arbeiten fallen weg? Nur oder vorrangig einfache Arbeiten?

Dr. Constanze Kurz: Ich glaube, dass der Preisverfall bei der Industrie 4.0 größer ist oder schneller geht als gedacht und die Investitionen kostengünstiger werden, wenn mehr Firmen diese Technik produzieren. Einige Unternehmen werden nur bestimmte Arbeitsbereiche durch Hardware ersetzen, andere in Richtung vollautomatische Konzepte gehen, auch deshalb, weil Unternehmen beim Ersatz von Menschen durch Maschinen bei Lärm-, Licht- oder Schmutzemissionen am Arbeitsplatz keine Rücksicht mehr nehmen müssen auf Menschen, die mitunter im Wege stehen, Unfälle verursachen oder die unpräziser, emotionaler und weniger effizient arbeiten als Maschinen.

Bei unserer Reise für das Buch haben wir kaum solche vollautomatischen betrieblichen Konzepte gesehen, wo Menschen nur noch stören. Viele sehr einfache Arbeiten werden ja bereits seit Jahren und Jahrzehnten ersetzt oder zumindest maschinell unterstützt. Der Wechsel vom Blau- zum Weißkittel ist in vielen Unternehmen sichtbar. Doch obwohl es schon seit Jahrzehnten Industrieroboter gibt, haben sie immer noch technologische Defizite, für deren Ausgleich der Einsatz von Menschen unverzichtbar ist. Zum Beispiel kann ein Roboter mit der Hand greifen und relativ viel Gewicht bewegen, aber es gibt immer noch komplizierte Handgriffe, die ein Roboter nicht kann.

Dass Automatisierungspotenziale aber auch am anderen Ende der Kompetenzskala vorhanden sind, zeigen spannende Leuchtturmprojekte wie das Google-Auto oder Lieferdrohnen von Amazon. Auch der Roboterjournalismus ist schon heute im Sport- und Wirtschaftsbereich praktikabel, und in absehbarer Zeit werden auch teure Dolmetscher-Leistungen automatisiert, werden Übersetzungen in Echt-Zeit und guter Qualität zur Verfügung stehen.

G.I.B.: Anders herum gefragt: Welche Arbeit kann Software noch nicht übernehmen?

Dr. Constanze Kurz: Das ist eine weitaus schwierigere, eine philosophische Frage, die schon in den 1950er Jahren gestellt worden ist, als es darum ging, ob Roboter im menschlichen Sinne denken können. Natürlich hat die sogenannte künstliche Intelligenz viele Sprünge gemacht, doch maschinelle Intelligenz ist nicht vergleichbar mit der Art, wie Menschen zu Entscheidungen kommen, aber sie ist fähig, viel mehr Daten zu verarbeiten oder zu aggregieren als ein Mensch. Doch ein Mensch hat Eigenschaften, über die eine Maschine zumindest derzeit noch nicht verfügen kann: Intuition zum Beispiel, Verantwortungsbewusstsein oder Empathie für andere Menschen. Das wird man nicht leicht simulieren können. Aber ich glaube, bei der Entwicklung künstlicher Intelligenz geht es auch gar nicht darum, einen Menschen, sein Gehirn oder seine Entscheidungen zu simulieren, also menschliche Intelligenzleistung zu ersetzen, sondern lediglich um pragmatische Entscheidungs- und Verarbeitungshilfen.

Wer keinen blassen Schimmer davon hat, wie Technik funktioniert, hat weniger Möglichkeiten, auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen.

G.I.B.: Führt die Digitalisierung zu weiterer Spezialisierung und Arbeitsteilung?

Dr. Constanze Kurz: Die Taylorismusfrage bewegt auch uns. Welche Konsequenzen in dieser Hinsicht der Einsatz von Robotern haben kann, zeigt anschaulich das Kiva-Robotersystem einer zum Amazon-Konzern gehörenden Firma. Die Roboter dort sind nur so groß wie ein Rasenmäher, können sich autonom bewegen und sind über ein Steuerungssystem zentral vernetzt. Sie können sich gegenseitig sensorisch erfassen und nach festgelegten Parametern das komplette Lager eines Unternehmens umsortieren, sodass zum Beispiel im November automatisch die Lebkuchen nach vorn verlagert werden.

Die hier noch arbeitenden Menschen sind jetzt reduziert auf eine sehr effiziente Arbeitsweise. Sie brauchen nicht mehr mitzudenken, sondern nur noch auf einen Bildschirm schauen und in die vor ihnen stehende Kiste greifen. Sie müssen nur noch einen Arm bewegen, also funktionieren – und das unter unglaublichem Druck, denn eine ganze Schlange nachfolgender Kisten wartet bereits.

Aber ich habe mir auch die große Mähdrescherfabrik Claas im ostwestfälischen Harsewinkel angesehen, hier geschieht die Verarbeitung der Bleche und Montage der Mähdrescher in einer interessanten Kombination aus maschineller und menschlicher Arbeit. Die Menschen sind an einem sehr langsam laufenden Band nicht auf immer gleiche Tätigkeiten reduziert, im Gegenteil. Hier wird ihnen die schwere Arbeit abgenommen und sie konzentrieren sich jetzt auf die Prüfung der Qualität und haben größere Entscheidungsspielräume.

Möglich wäre das, aber es ist eine ethische Frage, ob und unter welchen Umständen wir das wollen.

G.I.B.: Wenn uns Maschinen oder Software immer mehr Tätigkeiten abnehmen, für uns übersetzen, Karten lesen, also navigieren und für uns kommunizieren – verlieren wir damit nicht wichtige Alltagskompetenzen?
Dr. Constanze Kurz: Sicher, wir verlieren Fähigkeiten, aber sind das auch welche, die wir unbedingt brauchen? Wir verlieren gleichzeitig Faktenwissen. Ich muss mir nicht mehr merken, wie lang der Amazonas ist, sondern ein Klick genügt, um mir das Wissen anzueignen. Stattdessen entstehen andere Kompetenzen: Wie finde ich etwas? Wie suche ich etwas? Wie arbeite ich mit Maschinen? Wie beherrsche ich Maschinen?

In der Folge wird sich Schule, was bislang kaum geschehen ist, umstellen müssen. Das ist eine eminent politische Forderung. Schule wird viel stärker die Fähigkeit vermitteln müssen, mit und an Maschinen zu arbeiten und wie sie zu beherrschen sind. Außerdem wird sie Überblickswissen verschaffen müssen, das nicht mit einem Maus-Klick zur Verfügung steht. Die Kant`sche Ideengeschichte oder die Gedanken Goethes lassen sich nicht mit einem Klick aneignen. Insofern kommt es zu Kompetenzänderungen bei denjenigen, die heute aufwachsen, und wir, die wir in diese Entwicklung hineinwachsen, müssen das mitlernen.

G.I.B.: Brauchen wir eine digitale Grundbildung, eine digitale Kompetenz?
Dr. Constanze Kurz: So könnte man das nennen, aber Kompetenz ist ein sehr weiter Begriff. Digitale Kompetenz hat mehrere Komponenten, zu der Recherche- und Suchkompetenz, aber auch eine gewisse Technikkompetenz gehören, also ein Grundverständnis der Funktionen sowie die Fähigkeit, sie zu ändern. Damit meine ich nicht – auch wenn sie sehr sinnvoll ist – die Fähigkeit, programmieren zu können, denn die halte ich nicht für absolut vital und unabdingbar, da zukünftig Software für uns programmieren wird. Wichtiger ist der Überblick über Techniken, mit denen wir jeden Tag umgehen. Wir müssen mit ihnen nicht auf der Maschinencode-Ebene kommunizieren können, sondern wir müssen wissen, wie sie funktionieren, denn nur wer die Basisfunktionen versteht, kann im Arbeits- und Privatleben informierte Entscheidungen treffen.

Das gilt auch für politische Entscheidungen. Wer keinen blassen Schimmer davon hat, wie Technik funktioniert, hat weniger Möglichkeiten, auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Plastisches Beispiel dafür sind die Protokolle, auf denen der Mobilfunk beruht. Beim Streit um die Vorratsdatenspeicherung haben sehr viele Leute erst verstanden, wie Mobilfunk funktioniert. Genau das meine ich mit Technikkompetenz: Ein Verständnis dafür zu haben, wie etwas funktioniert, um entscheiden zu können, was wir haben und wie wir regulieren wollen.

G.I.B.: Für Sie sind also immer mit Automatisierung und Technikeinsatz ethische Fragestelllungen verbunden?
Dr. Constanze Kurz: Eindeutig ja. Nehmen Sie beispielsweise Teile des Bildungssektors sowie hochwertige juristische Tätigkeiten, auch die lassen sich automatisieren.

G.I.B.: Und dann kann ein Roboter Recht sprechen?
Dr. Constanze Kurz: Stellen Sie sich vor, ein Roboter-Richter kennt alle aktuellen Gesetze, Urteile und Kommentierungen und ist mit den Gutachten der Experten, den sozial-psychologischen Profilen zum Angeklagten gefüttert. Damit dürfte er über eine bessere Wissensbasis verfügen als jeder menschliche Richter. Möglich wäre das, aber es ist eine ethische Frage, ob und unter welchen Umständen wir das wollen.

Ethische Fragen werden häufig nur im Zusammenhang mit selbstfahrenden Autos diskutiert, aber auch bei den unzähligen Assistenzsystemen in unseren Fahrzeugen, die uns Entscheidungen abnehmen und aufgrund von erratischen Verhaltens zu Unfällen führen können. Grundsätzlich ist automatisiertes Fahren ein Vorteil, weil Maschinen durch ihr Rundum- und Nachtsehen mehr von ihrer Umgebung wahrnehmen und auch erheblich mehr Input verarbeiten können als Menschen. Hinzu kommt, dass Maschinen sich nicht betrinken, nicht aggressiv sind und auch nicht so schnell müde werden. In der Gesamtschau werden sie also die Anzahl der Unfälle reduzieren. Dennoch: Die Systeme sind nicht fehlerresistent und Softwareprobleme in Autos können Menschenleben kosten. Das ist keine rein statistische Frage, denn wenn automatisierte Fahrzeuge einen Menschen verletzen, ist das anders zu bewerten, als wenn ein Fahrer der Verursacher ist.

Weitere Beispiele für Regulierungsbedarf liefert die Medizin. Mittlerweile gibt es automatisierte Krankenhäuser und teilautomatisierte Diagnosen und Therapien. Hinzu kommen Pflege- oder Beatmungsroboter. Da stellen sich enorm viele ethische Fragen. So wie Menschen bei einer Anamnese aufgrund ihrer Ausbildung auch strukturelle Fehler machen können, so können sie diese Fehler beim Programmieren in die Roboter implementieren und dort sogar verstärken.

G.I.B.: Körperliche Gefährdung durch Automatisierung ist die offensichtlich spürbare Seite. Wie steht es mit den „weichen Faktoren"? Sind wir vor dem Automat alle gleich?
Dr. Constanze Kurz: Nehmen Sie die Mess- und Auswerteverfahren zur Identifizierung menschlicher Körpermerkmale, also die Biometrie. Hier werden allzu oft, bewusst oder unbewusst, Diskriminierungen eingebaut mit der Folge, dass bestimmte Gruppen wegen schlechterer Erkennbarkeit gruppenspezifischer Merkmale mit einer erhöhten sogenannten false rejection rate belastet sind, also einer häufigen fälschlichen Rückweisung.

Krasse Beispiele liefert das Gesundheitswesen auch dort, wo es um Entscheidungen über die Erforschung neuer, effizienter und finanziell tragbarer Medikamente geht. Hier spielt der Abnehmermarkt eine große Rolle, was dazu führen kann, dass Unternehmen oder Hochschulen sich auf die Erforschung von Medikamenten für Weiße konzentrieren, weil deren Bevölkerungs- und damit Marktanteil größer ist. In den USA hat das zu einem Streit darüber geführt, ob Medikamente überhaupt nach bestimmten Ethnien beforscht werden sollen.

Sollen die Unternehmen, die in Roboter und Software investieren, den dadurch erzeugten Mehrwert unversteuert für sich kassieren, statt ihn wenigstens zum Teil in den normalen Umverteilungszyklus einzuspeisen?

Andere Beispiele sind Amazon, das zur Diebstahlprävention bestimmte Personengruppen von der Arbeit mit teuren Produkten ausschließt, oder Unternehmen, die Kunden mit einer deutschen IP-Adresse einen anderen Preis oder andere Produktvorschläge offerieren als Kunden, die in Rumänien auf den Seiten des Verkäufers surfen.

Es gibt positive und negative Diskriminierung, doch beides verstößt prinzipiell gegen den Gleichheitsgrundsatz. Das betrifft Beschäftigte genauso wie Menschen in ihrer Eigenschaft als Konsumenten oder Bürger. Wenn diese Diskriminierung aber nicht mehr sichtbar ist, wenn ich nicht mehr weiß, aufgrund welcher

Kriterien hinter meinem Rücken Entscheidungen getroffen werden, ist es schwierig dagegen vorzugehen. Diese unbemerkte, teils illegale Diskriminierung gibt es auch im Arbeitsleben. Zum Glück haben wir in Deutschland, anders als etwa in den USA, eine Mitbestimmung, die uns hilft dagegen vorzugehen. Manche große Firmen haben zudem Ethikbeiräte, und es gibt auch einen nationalen Ethik-Rat, der sich auch mit Daten und Automatisierung beschäftigt, doch in vielen Unternehmen ist das alles noch kein Thema.

G.I.B.: Wenn Maschinen und Mensch an einem Ort zusammenarbeiten, kommt man kaum darum herum, die biometrischen Daten, das Arbeits- und Pausenverhalten der Beschäftigten zu messen, um die Maschine darauf einzustellen. Reicht der aktuelle Beschäftigtendatenschutz aus?

Dr. Constanze Kurz: Mich ärgert schon, dass die Politik sehr spät auf die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen im Arbeitsleben reagiert hat. Jahre sind vergangen, bis sie angefangen hat zu überlegen, wie sich der Beschäftigtendatenschutz im Bundesdatenschutzgesetz in die heutige Zeit holen lässt. Hier besteht Handlungsbedarf, denn in einer volldigitalisierten Umgebung zu arbeiten, führt nahezu zwangsläufig zu einer Erfassung menschlicher Tätigkeiten bis hin zu einzelnen Arbeitsschritten und Verhaltensweisen. Zudem hat die Zuarbeit für einen Roboter oder die Zusammenarbeit mit ihm auch einen psychologischen Aspekt: Sie führt die Schwächen eines Menschen vor, der gern mal eine Pause macht, einfach mal zwei Minuten aus dem Fenster schaut oder der sich ärgert, während das daneben stehende Gerät stoisch seine Arbeit macht. Das kann beim Menschen zu Stress führen, auch weil er weiß, dass viele Arbeitgeber ein Interesse an einer sehr detaillierten Datenauswertung haben, um zu entscheiden, ob nicht ein Mitarbeiter aufgrund mangelnder Rentabilität entlassen werden sollte.

IT-Sicherheit hat lange keine Rolle gespielt oder war beschränkt auf Arbeitsschutzaspekte zur Vermeidung von Betriebsunfällen. Erst die Enthüllungen des Whistleblowers Edward Snowden, der offengelegt hat, wie Geheimdienste IT-Sicherheit strukturell unterminieren, sowie Berichte über Sicherheitslücken im IT-Bereich haben ein Gefühl der Angreifbarkeit erzeugt und dazu beigetragen, sich der Frage zu stellen, was mit meinen teils auch freiwillig veröffentlichten persönlichen Daten geschieht. Insofern waren die Snowden-Veröffentlichungen für das Thema IT-Sicherheit ein Augenöffner.

G.I.B.: Wichtige Themen also für Gewerkschaften und Betriebsräte.

Dr. Constanze Kurz: Sicherheitslücken unterminieren die Mitbestimmung, weil viele Arbeitnehmervertreter in den Gremien nicht immer durchschauen können, welche Daten genau die digitalen Systeme eigentlich erheben, wer Zugriff auf die Daten hat und welche Entscheidungen auf dieser Datenbasis getroffen werden. Die dafür erforderliche technische Expertise findet man allenfalls bei Betriebsräten in IT-Unternehmen, in anderen Firmen aber nicht unbedingt. Hier könnte der Gesetzgeber steuernd tätig werden, indem er die Macht in Betrieben zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum Ausgleich bringt – was schon immer die Aufgabe von Beschäftigtenschutz war. Nebenbei: Natürlich haben auch Unternehmen, wenn auch aus anderen Gründen, Interesse an der IT-Sicherheit.

Industrie 4.0 berührt bei den Gewerkschaften auch eine klassische Fragestellung: die Umverteilung von Produktivitätsgewinnen. Wir sind eine Umverteilungsgesellschaft, doch derzeit wird die menschliche Arbeit besteuert. Wenn aber – die prognostizierten Zahlen schwanken – die Hälfte der menschlichen Arbeit automatisiert werden kann, dann heißt das, dass ein signifikanter Anteil des Bruttoinlandsprodukts von Maschinen erzeugt wird. Spätestens dann müssen wir die Umverteilungsfrage stellen. Oder sollen die Unternehmen, die in Roboter und Software investieren, den dadurch erzeugten Mehrwert unversteuert für sich kassieren, statt ihn wenigstens zum Teil in den normalen Umverteilungszyklus einzuspeisen? Darüber müssen wir nachdenken.

G.I.B.: „Wir brauchen keine neue Maschinensteuer!“ hat Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles auf Ihren

Vorschlag einer „Automatisierungsdividende“, die allen zugutekommen soll, geantwortet. Hätte so eine Steuer nicht einen innovationsfeindlichen Effekt?

Dr. Constanze Kurz: Ja, es gibt das Argument, dass ein Drehen an der Stellschraube „Steuern“ zum massenhaften Verlust von Arbeitsplätzen führt, doch das Totschlagargument „Innovationsfeindlichkeit“ taugt nichts, denn Steuern haben schon immer den Zweck gehabt, gesellschaftliche Entwicklungen zu beeinflussen, zu steuern. Ich bin der Meinung: Wenn man das ordentlich hinbekommt, wird es keine größeren wirtschaftlichen Verwerfungen geben. Auf jeden Fall aber müssen wir erst mal anfangen zu diskutieren, welche Lösungen es überhaupt gibt.

Außerdem ist der Begriff Maschinensteuer abwertend und beinhaltet ein veraltetes wissenschaftliches Konzept, das unterschiedlich interpretiert werden kann. Ich finde es schon bemerkenswert, wenn eine sozialdemokratische Arbeitsministerin, deren Partei sich seit ihrer Gründung intensiv mit Fragen der Umverteilung beschäftigt, Gegenargumente prinzipiell von der Hand weist und nicht sieht, dass es sich hier um ein klassisches Umverteilungsprojekt handelt. Alle Parteien müssen sich damit auseinandersetzen und Ideen in den politischen Prozess einbringen. Den Gedanken in unserem Vorschlag gar nicht aufzugreifen und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, zu ignorieren, ist außerordentlich bedauerlich.

Diskutieren ließe sich auch über ein Grundeinkommen oder über Beteiligungsmodelle, die man jedoch in die heutige Zeit übertragen müsste. Unzureichend diskutiert wurde darüber hinaus der Zusammenhang von Automatisierung und Mindestlohn. Zwar war die Einführung des Mindestlohns mit Blick auf soziale Gerechtigkeit aus meiner Sicht eine korrekte Entscheidung, aber da man genau berechnen kann, ab wann eine Automatisierungslösung rentabler ist als der Einsatz von Personal, hätte man den Mindestlohn, der prekäre Arbeit betrifft, die sich in aller Regel automatisieren lässt, immer im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Wirtschaft diskutieren müssen.

G.I.B.: Freuen Sie sich auf die Zusammenarbeit mit Robotern?

Dr. Constanze Kurz: Ich sollte das nicht an mir selbst festmachen, denn ich habe lange im wissenschaftlichen, also einem für die Bevölkerungsmehrheit untypischen Bereich gearbeitet und dort eine Tätigkeit ausgeführt, die weniger mit Robotern als vielmehr mit Software zu tun hat, die mir – wie manchem Beschäftigten in der Fabrik – Dinge abnimmt, die ich nicht gerne mache. Wenn mir Software zum Beispiel aus einer schier endlosen Zahlenkolonne eine schicke Abbildung formt, bin ich natürlich begeistert. Seit ich mehr journalistisch tätig bin, interessiert mich der Roboter-Journalismus oder die Transskribierungs-Software, die mich von zeitraubenden, nervtötenden Arbeiten erlöst, aber auch Dolmetscher-Software, die mir ermöglicht, in Echtzeit mit Wissenschaftlern aus China oder Japan zu sprechen. Die Vorteile schreien einen förmlich an.

Aber es gibt auch eine negative Seite: Ich möchte bei all dem nicht automatisiert überwacht werden und ich möchte nicht reduziert werden auf ein beschränktes Menschenprofil oder einen bloßen Score-Wert. Ich möchte auch keine automatisierten Flugroboter-Drohnen über meinem Kopf haben, niemals einem Killerroboter begegnen und ich möchte auch nicht aufgrund meiner Hautfarbe, meines Einkommens oder meiner sexuellen Präferenzen Softwareentscheidungen über mich ergehen lassen, von denen ich vielleicht nie etwas erfahre. Ich sehe schon eine Menge Risiken, aber insgesamt freu ich mich auf die Zusammenarbeit mit den Dingern.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767-206, a.bendig@gib.nrw.de
Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152, m.keuler@gib.nrw.de
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466, paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Dr. Constanze Kurz
netzpolitik.org e. V.
Schönhauser Allee 6/7, 10119 Berlin
constanze@netzpolitik.org

„NRW ist das Land der Tarifverträge!“

Mit Anja Weber tritt in der bald 70-jährigen Geschichte der Landesschlichtung erstmals eine Frau dieses Amt an, das bereits 1946 eingerichtet wurde. Nordrhein-Westfalen ist das einzige Bundesland mit einer Institution für eine aktive Landesschlichtung. Die 54-jährige Diplom-Politologin ist gebürtige Dortmunderin und hat in Marburg studiert. Anfang der 2000er Jahre wurde sie Geschäftsführerin im Sozialpartnerprojekt NEW.S, einem vom NRW-Wirtschaftsministerium geförderten Projekt für die Unternehmen und Beschäftigten der Ernährungsindustrie. Bevor sie im Oktober 2014 das Amt der Landesschlichterin antrat, war sie Gewerkschaftssekretärin im Landesbezirk NRW der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten.

G.I.B.: Frau Weber, es gab in diesem Jahr eine Reihe großer Tarifkonflikte: bei der Post, der Bahn, den Kitas. Spüren Sie in Ihrer Arbeit als Landesschlichterin in NRW, dass die Tarifkonflikte zunehmen?

Anja Weber: So pauschal kann ich das nicht bestätigen. In einem 10-Jahres-Rhythmus gibt es nach den Erfahrungen der Vergangenheit in der Regel immer mal wieder ein bis zwei Jahre, in denen sich die Konflikte bei den Branchentarifverträgen häufen. Danach geht die Streikhäufigkeit wieder zurück. Allerdings stellen wir eine Zunahme von Haustarifkonflikten fest. Das ist die Kehrseite der Verbandsflucht. Unternehmensbezogene Konflikte können schneller eskalieren. In manchen Fällen fehlt auch die Erfahrung, die Verbände sonst in die Tarifverhandlungen einbringen. Wir haben natürlich auch viel mehr Firmentarifverträge als früher.

Man muss das Tarifvertragssystem kennen; das ist Erfahrungswissen. Wichtig sind aber auch bestimmte persönliche Eigenschaften. Mir sagen viele Menschen ein ausgleichendes Wesen nach.

G.I.B.: Nehmen wir einen Haustarifvertrag als Beispiel: Wie kommen Sie zu einem Schlichtungsfall? Wie gehen Sie im Konfliktfall vor? Was passiert in einer Schlichtung?

Anja Weber: In der Regel meldet sich mindestens eine der Parteien bei mir und fragt, ob ich helfen kann. Darüber muss zunächst Konsens hergestellt werden, d. h., ich werde nur tätig, wenn beide Seiten das wollen, denn eine Schlichtung ist freiwillig. Wenn sich beide Parteien auf die Schlichtung einlassen, sind im nächsten Schritt die Modalitäten zu klären. Ein ganz wichtiges Thema ist dabei die Friedenspflicht, für die ein bestimmter zeitlicher Rahmen gesetzt wird, in der Regel ist das die Dauer der Schlichtung. Auch die Rolle der Schlichterin und die Erwartungen sind zu klären: Soll am Ende ein Schlichtungsspruch stehen? Wobei auch dann am Ende die Parteien noch einmal selbst über die Annahme entscheiden. Oder wird eher eine Moderation gewünscht? Wer nimmt an der Schlichtung teil? Und wie geht man mit der Öffentlichkeit im Laufe des Verfahrens um? Wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind, spreche ich über Inhalte: zum Teil mit den Parteien gemeinsam, zum Teil auf dem Weg der Shuttle-Diplomatie.

G.I.B.: Schlichten geht weit über das Moderieren hinaus. Welche Kompetenzen muss eine gute Schlichterin mitbringen? Kann man Schlichten lernen?

Anja Weber: Moderationstechniken sind natürlich lernbar. Man muss das Tarifvertragssystem kennen; das ist Erfahrungswissen. Wichtig sind aber auch bestimmte persönliche Eigenschaften. Mir sagen viele Menschen ein ausgleichendes Wesen nach. Das ist förderlich für eine Schlichterin. Auch Empathie ist hilfreich. Alle Beteiligten wollen sich verstanden fühlen. Man hat ja in der Schlichtung nicht

Anja Weber, Landesschlichterin/
Tarifregister im Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales des Landes
Nordrhein-Westfalen

nur mit den Verhandlungsführern zu tun. Auch die Tarifkommissionen sind von großer Bedeutung. Das Gespür für die dort agierenden Menschen und deren Meinungen ist immens wichtig. Es braucht die Fähigkeit, zu allen Beteiligten den gleichen Abstand – und die gleiche Nähe – zu entwickeln und sich nicht von einer Seite vereinnahmen zu lassen. Unter dem Strich würde ich sagen: Als Schlichterin muss ich es schaffen, das Vertrauen der Verhandlungspartner zu gewinnen.

G.I.B.: Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang das Verhältnis zwischen dem sachlichen Konflikt und der persönlichen Ebene für die Lösung der Schlichtung?

Anja Weber: Die Fähigkeit, einen persönlichen Draht zueinander zu entwickeln, ist für die Lösung eines Tarifkonflikts mitentscheidend. Natürlich gibt es manchmal Konflikte, in denen die Sachebenen aus verschiedenen, durchaus nachvollziehbaren Gründen weit auseinander liegen und nur schwer zusammenzubringen sind. Ein gutes Beispiel dafür ist der Kita-Streik. Gerade in schwierigen Konfliktsituationen ist eine gute Chemie zwischen den handelnden Personen sehr wichtig.

Die Erfahrung lehrt, dass es nach einer erfolgreichen Schlichtung häufig über Jahre hinweg allein weiter geht. Auch nach großen Tarifkonflikten, die ohne Schlichtung beendet werden, hat man oft die folgenden Jahre Ruhe in diesen Branchen. Das liegt daran, dass die Parteien sich justiert und Ergebnisse gefunden haben.

G.I.B.: Sie sprechen von Tarifkonflikten, sind das die häufigsten Konfliktthemen? Mit welchen Themen haben Sie noch zu tun?

Anja Weber: Ich würde nicht sagen, dass die Tarifkonflikte die häufigsten Konfliktthemen sind, es sind natürlich die schwerwiegendsten. Es gibt auch betriebliche Konflikte, die zur Schlichtung kommen. Dabei geht es nicht um die Einigungsstellen nach dem Betriebsverfassungsgesetz, die ein klassisches Feld der Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Betriebsräten sind. Wenn man immer wieder vor Gericht landet und die innerbetrieblichen Gräben tiefer geworden sind, kann es meine Aufgabe als Schlichterin sein die Beteiligten bei der Entwicklung einer vernünftigen Vertrauensbasis und einer sachlichen und wertschätzenden Gesprächskultur zu unterstützen, ohne dass sie ständig die Justiz bemühen müssen.

In Tarifkonflikten kann es vorkommen, dass der Zeitpunkt für eine Einigung noch nicht da ist. Ihn zu finden, ist für eine Schlichtung wichtig. Deshalb halte ich es auch nicht für sinnvoll, Zwangsschlichtungen zu verordnen.

Auch bei der Neugründung von Betriebsräten können Konflikte eskalieren, wenn noch keine Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht.

Der dritte Bereich sind vermittelnde Gespräche in der Wirtschaftsförderung. Wenn das Land Nordrhein-Westfalen Unternehmen unterstützt, wird auch auf die Arbeitsbedingungen geschaut. Falls die Gewerkschaft Bedenken äußert, werde ich um Hilfe gebeten. Manchmal treffen hier sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander, wenn z. B. Unternehmen Vorbehalte haben, mit der Gewerkschaft zu sprechen. Bislang ist es dann immer gelungen, in einem guten Gespräch die Einwände auszuräumen. Manchmal wird auch das Land davor bewahrt, ein Unternehmen zu fördern, welches sich nicht an sozialstaatliche Regeln hält.

G.I.B.: Was passiert, wenn eine Schlichtung einmal nicht gelingt? Welche Gründe kann es dafür geben? Und welches sind dann die nächsten Schritte?

Anja Weber: Bis heute haben wir in allen Fällen Lösungen gefunden oder wir sind noch mitten im

Schlichtungsprozess. Ich bin ja noch nicht so lange im Amt. Und auch hier gilt: „Wenn es noch nicht gut ist, ist es noch nicht das Ende." Von daher gehe ich nicht davon aus, dass Schlichtung scheitert. Vielleicht können die Impulse erst später oder an anderer Stelle wirken. Vielleicht ist im betrieblichen Konflikt der Einigungswille noch nicht ausgeprägt genug, weil es ja immer noch die Möglichkeit gibt, vor das Arbeitsgericht zu gehen. In Tarifkonflikten kann es vorkommen, dass der Zeitpunkt für eine Einigung noch nicht da ist. Ihn zu finden, ist für eine Schlichtung sehr wichtig. Deshalb halte ich es auch nicht für sinnvoll, Zwangsschlichtungen zu verordnen.

Die Parteien haben oft die Erwartung oder zumindest die Hoffnung: „Jetzt kommt die Landesschlichterin, jetzt bekommen wir Recht." Das ist aber nicht meine Aufgabe.

G.I.B.: Sind Zwangsschlichtungen in der Diskussion? Kann man tatsächlich Zwangsschlichtungen vorgeben?

Anja Weber: Nein, in Deutschland gibt es das – auch nach den Erfahrungen mit der Zwangsschlichtung in der Weimarer Republik – nicht mehr. Das Thema kommt immer mal wieder auf, z. B. in der Diskussion um das Tarifeinheitsgesetz oder im Zusammenhang mit den zahlreichen Streiks in diesem Jahr. Wie gesagt, ich halte das für keinen sinnvollen Weg.

G.I.B.: Wie können Sie denn den Zeitpunkt beeinflussen?

Anja Weber: Der richtige Zeitpunkt ergibt sich eben daraus, dass sich beide Seiten auf ein Gespräch einlassen. Die Freiwilligkeit der Schlichtung ist deshalb so wichtig, weil erst dann der Konflikt für die Schlichtung „reif" ist. Die Erfahrungen der Weimarer Republik haben gezeigt, dass durch eine verordnete Schlichtung die Tarifvertragsparteien aus der Verantwortung ein Stück weit entlassen wurden und die Tarifverhandlungen politisiert wurden. Letztlich wurde die Tarifautonomie dadurch geschwächt. Schlichten bedeutet immer, dass sich beide Seiten

Foto: Christian Reimann/picture alliance/dpa

bewegen müssen. Das ist so leicht dahingesagt, bedeutet aber für alle Beteiligten eine große Anstrengung, emotional und sachlich. Mir ist immer daran gelegen, eine offene und verhandlungsförderliche Stimmung herzustellen. Dazu müssen manchmal zunächst die Anklagebänke rausgeräumt werden. Mir ist wichtig, die Gespräche zu versachlichen.

G.I.B.: Passiert das meistens an einem neutralen Ort?
Anja Weber: Es ist häufig so, aber nicht immer. Haustarifverhandlungen finden zum Beispiel oft in den Betrieben statt – vorausgesetzt, es stehen dort geeignete Räume zur Verfügung. Eine möglichst gute Gesprächsatmosphäre ist unabdingbar. Zu Beginn erlebe ich manchmal gegenseitige Spitzen und Missgunst. Das ist natürlich nicht hilfreich. Deshalb ist es wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Beteiligten von mir, aber im zweiten Schritt auch gegenseitig verstanden fühlen. Denn am Ende müssen sich die Konfliktparteien einigen. Es wird manchmal auch gesagt, dass die Landesschlichterin so etwas wie eine Schiedsrichterin wäre; das ist sie aber nicht.

G.I.B.: Was ist der Unterschied?
Anja Weber: Ich bin keine Richterin, ich suche nach Lösungen und Kompromissen, auf die sich die Beteiligten einlassen können. Die Parteien haben oft die Erwartung oder zumindest die Hoffnung: „Jetzt kommt die Landesschlichterin, jetzt bekommen wir Recht.“ Das ist aber nicht meine Aufgabe.

G.I.B.: Haben Sie Kontakt zu anderen Schlichterinnen und Schlichtern? Gibt es einen Austausch untereinander, vielleicht sogar ein Bundestreffen der Schlichter?
Anja Weber: Leider nein. Das hat aber auch einen Grund: Die hauptamtliche Funktion der Landesschlichterin oder des Landesschlichters gibt es nur in NRW. Daneben gibt es vereinzelt ehrenamtliche Schlichter und Mediatoren, aber das ist ein anderes Thema.

G.I.B.: Sie leiten auch das Tarifregister. Die Tarifbindung ist seit Jahren rückläufig. Wie ist in diesem Bereich die aktuelle Entwicklung in NRW im Vergleich zu den anderen Bundesländern?
Anja Weber: Hier habe ich zwei gute Nachrichten: Nach den aktuellen Zahlen ist die Tarifbindung in NRW im letzten Jahr leicht gestiegen. Danach unterliegen 37 Prozent der Betriebe und 65 Prozent der Beschäftigten der Tarifbindung. Das sind sechs Prozent mehr als in den anderen Bundesländern. Die Tarifbindung liegt in NRW traditionell höher als im Bundesschnitt. NRW ist das Land der Tarifverträge!

Nach den aktuellen Zahlen ist die Tarifbindung in NRW im letzten Jahr leicht gestiegen. Danach unterliegen 37 Prozent der Betriebe und 65 Prozent der Beschäftigten der Tarifbindung.

Branchen wie die Energie- und Bauwirtschaft haben historisch einen sehr hohen Grad an Tarifbindung. Schwierig ist es z. B. im Einzelhandel, wo es zwar Tarifverträge, aber keine Allgemeinverbindlichkeit mehr gibt.

Ein besonderes Augenmerk verdienen die neuen Branchen, die in den letzten 20 bis 30 Jahren stark gewachsen sind: In den Berufen des Informations- und Kommunikationssektors besteht eine extrem niedrige Tarifbindung, was ich auch unter dem Aspekt von „Arbeit 4.0“ für bemerkenswert halte. Ein anderes Beispiel für eine sehr geringe Tarifbindung ist die Call-Center-Branche. In diesen Bereichen stehen wir vor der Herausforderung, Lösungsansätze zu finden, damit das Erfolgsmodell der Sozialpartnerschaft auch hier greift. Wenn wir wollen, dass das Tarifvertragssystem auch in Zukunft erhalten bleibt, müssen alle Beteiligten Verantwortung übernehmen.

G.I.B.: Stichwort „Erfolgsmodell Sozialpartnerschaft". Als Landesschlichterin werben Sie für Tarifverträge. Warum ist das wichtig in Ihren Augen?

Anja Weber: Tarifverträge sind in Deutschland nach wie vor prägend. Drei Viertel der Betriebe orientieren sich an Tarifverträgen oder sind an Tarife gebunden. Das ist eine ganz wichtige Aussage. Das erkennen wir auch an den vielen Anfragen, die unser Tarifregister erreichen. Bürger können zum Beispiel per Internet oder über unsere Hotline Inhalte aus Branchentarifverträgen abfragen.

Der gesetzliche Mindestlohn ist noch lange kein fairer Lohn. Er wurde als wichtiges sozialpolitisches Ziel verankert, ist aber nichts anderes als eine Lohnuntergrenze, die eine ergänzende SGB II-Unterstützung verhindern soll.

Wenn aber nur noch jeder dritte Betrieb bundesweit Tarifverträge anwendet, dann sehe ich mittelfristig unser Erfolgsmodell Sozialpartnerschaft gefährdet.

In der Vergangenheit bedeutete Tarifautonomie: Die Sozialpartner legen die Arbeitsbedingungen fest, der Staat hält sich weitestgehend heraus. Das ist unbürokratisch. Wenn das nicht funktioniert, kommt ein gesetzliches Modell wie der Mindestlohn, der dann auch staatliche Kontrollen nach sich zieht.

Bei Tarifverträgen ist es eben anders. Sie sind branchennah, schützen Arbeitnehmer, aber auch Arbeitgeber vor dem Wettbewerb übers Lohndumping. Das halte ich für ganz wichtig. Tarifverträge sind nicht nur ein Vorteil für Arbeitnehmer, die sichere Arbeitsbedingungen erhalten. Tarifverträge schaffen auch einheitliche Arbeitsbedingungen und einheitliche Lohnkosten in einer Branche. Tarifverträge sparen Arbeitgebern die Mühe, individuell einen möglichst gerechten Lohn zu ermitteln. Auf der anderen Seite wird oft unterschätzt, dass ein einzelner Arbeitnehmer ohne Hilfestellung nur schwer in der Lage ist, auf Augenhöhe Vertragsverhandlungen zu führen.

G.I.B.: Wie kann man erreichen, dass wieder mehr Tarifverträge zustande kommen?

Anja Weber: Ich halte es für wichtig, dass wir einen neuen Konsens erarbeiten. Dafür sind alle gesellschaftlichen Akteure gefordert. Arbeitnehmer müssen sich entscheiden und dann auch ihrer Gewerkschaft das Mandat geben. Und auch bei den Unternehmen wünsche ich mir eine neue Akzeptanz von Tarifverträgen und der Zugehörigkeit zu Arbeitgeberverbänden. Und ich sehe die Politik in der Pflicht. Ich wünsche mir, dass es einfach zum guten Ton gehört, einen Tarifvertrag zu haben. Politiker sollten nachfragen, ob ein Unternehmen tarifgebunden ist und die Bedeutung von Tarifverträgen ins Land tragen.

G.I.B.: Der Gesetzgeber hat die Kriterien für die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen verbessert. Wie kann es gelingen, dass künftig mehr Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt werden und auch mehr Arbeitgeber für das Thema sensibilisiert werden?

Anja Weber: Das Tarifautonomiestärkungsgesetz hilft, den Bestand vorhandener Allgemeinverbindlichkeiten zu sichern. Das 50-Prozent-Quorum, also der Nachweis, dass mehr als 50 Prozent der Arbeitnehmer einer Branche in tarifgebundenen Unternehmen arbeiten, wurde abgeschafft und durch das Kriterium des öffentlichen Interesses ersetzt. Der Einzelhandel ist ein Beispiel, wo das Gesetz eben nicht hilft, weil tatsächlich beide Tarifvertragsparteien die Allgemeinverbindlichkeit beantragen müssen. Man kann für die Allgemeinverbindlichkeit nur werben.

Gute Beispiele sind Branchen wie die Sicherheitsdienstleistungen und das Friseurgewerbe, die über Mitarbeitermangel klagen und Allgemeinverbindlichkeiten sehr zu schätzen wissen. Allgemeinverbindlichkeiten sind sicherlich nicht in allen Branchen sinnvoll, denn zunächst mal sind die Tarifvertragsparteien gefordert, die Arbeitsbedingungen in einer Branche zu regeln.

G.I.B.: Sie treten im Rahmen der Landesinitiative „Faire Arbeit – fairer Wettbewerb" für faire Löhne in NRW ein. Was meinen Sie damit konkret?

Anja Weber: Zunächst möchte ich deutlich machen, dass der gesetzliche Mindestlohn noch lange kein fairer Lohn ist. Der Mindestlohn wurde als wichtiges sozialpolitisches Ziel verankert, ist aber nichts anderes als eine Lohnuntergrenze, die eine ergänzende SGB II-Unterstützung verhindern soll. Eine Mindestbedingung für einen fairen Lohn ist der Tarifvertrag als gemeinschaftlicher und auf Augenhöhe geschaffener Standard. Wenn man von fairen Löhnen spricht, muss man Tarifverträge als ein wesentliches Kriterium akzeptieren und auch wieder stärker gesellschaftlich verankern.

In die Entgeltfindung fließen verschiedene Faktoren ein: zum Beispiel die Wirtschaftskraft der Branchen und die Organisationsstärke auf beiden Seiten. Der Grad der Fairness wird auch von diesen Faktoren mit beeinflusst.

G.I.B.: Welche Herausforderungen für das Thema Mitbestimmung und für Ihre Rolle als Landesschlichterin sehen Sie im Zusammenhang mit dem Thema Arbeit 4.0?

Anja Weber: Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass gemeinsame Lösungen entwickelt werden. Deshalb begrüße ich die gemeinsame Initiative von IG Metall und Metall NRW im Bereich Arbeit 4.0 sehr.

Ich sehe für uns in Deutschland eine große Chance durch das Betriebsverfassungsgesetz. Bei Arbeit 4.0 gibt es zwei wichtige Erfolgsfaktoren: zum einen Vertrauen und Sicherheit für die Beschäftigten als Grundlage für deren Innovationskraft. Und zum anderen die Beteiligung. Man muss die Menschen mit einbeziehen, denn sie sind die wichtigsten Ideengeber. Das Betriebsverfassungsgesetz liefert dafür mit seiner erprobten und bewährten Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur einen hervorragenden Rahmen.

Arbeit 4.0 geht aber noch darüber hinaus. Gewerkschaften und Betriebsräte werden lernen müssen, die Beteiligungskultur weiter zu fassen, weil das Betriebsverfassungsgesetz natürlich ein Stück weit auf klassisch-hierarchische Kulturen ausgerichtet ist. Ebenso entstehen für die Arbeitgeber neue Herausforderungen, um die Beteiligungen zu realisieren. Natürlich sehe ich es als meine Aufgabe, das Zusammenwirken der Betriebsparteien zu unterstützen und zu fördern.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler
Tel.: 02041 767-152
m.keuler@gib.nrw.de

Arnold Kratz
Tel.: 02041 767-209
a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKT

Anja Weber
Landesschlichterin/Tarifregister
Ministerium für Arbeit, Integration
und Soziales des Landes NRW
Fürstenwall 25
40219 Düsseldorf
Tel.: 0211 8553362
anja.weber@mais.nrw.de

Beschäftigungsperspektiven für Geringqualifizierte

Unterschätzte Einfacharbeit

Sind Einfacharbeitsplätze ein Auslaufmodell oder bieten sie auch zukünftig eine Beschäftigungsperspektive, zum Beispiel für langzeitarbeitslose Menschen? Diese Frage hatte sich das vom MAIS NRW geförderte Projekt „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung" unter der Leitung der Wirtschaftsförderung Dortmund mit den beiden Projektpartnern Soziale Innovation GmbH und Sozialforschungsstelle Dortmund gestellt. Ihre Projektergebnisse präsentierten die Akteure am 20. Oktober 2015 im Westfälischen Industrieklub Dortmund. Eins ihrer zentralen Resultate: Einfache Arbeit bietet auch zukünftig Chancen für Arbeitslose, für Unternehmen, aber auch für die Region.

Bei der Canina Pharma GmbH gibt es neben Tätigkeiten für gelernte Berufe auch Arbeiten ohne eine spezielle Berufsausbildung oder formale Qualifikation: Maschinenbedienung an den halbautomatisierten Produktionsanlagen, beispielsweise an der Wiege- und Abfüllmaschine.

„Wissensgesellschaft und Digitalisierung der Arbeitswelt lassen High-Tech-Arbeitsplätze entstehen, während Einfacharbeitsplätze entfallen." So oder ähnlich lauten gängige Prognosen zur Beschäftigtenentwicklung –, doch ganz so einfach ist es nicht. Das zeigt jetzt die von der Soziale Innovation GmbH in Dortmund herausgegebene Studie „Wichtiger als gedacht?! Einfacharbeitsplätze. Auslaufmodell oder Beschäftigungsperspektive".

Unter Leitung der Wirtschaftsförderung Dortmund hat sich die Soziale Innovation GmbH gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) und in Kooperation mit den Jobcentern Dortmund, Kreis Unna und Hamm sowie mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hamm eine bestimmte Region, das Westfälische Ruhrgebiet, genauer angesehen. Aus gutem Grund, denn hier hat der Strukturwandel mit seinen gravierenden Veränderungen in der Montanindustrie zu einem enormen Rückgang an sogenannten Einfacharbeitsplätzen gesorgt.

Allein in Dortmund gingen in 30 Jahren rund 30.000 Arbeitsplätze in diesem Sektor verloren – mit weit reichenden Folgen für Menschen ohne formale Qualifikation: Ihre Arbeitslosenquote liegt heute bei über 40 Prozent! „Der Zuzug von Migrantinnen und Migranten sowie von Flüchtlingen", sind die Herausgeber der Studie überzeugt, „wird den Druck auf dieses Arbeitsmarktsegment weiter erhöhen."

Wie also sieht die Entwicklung von Einfacharbeit aus? Kann die Weiterqualifizierung von An- und Ungelernten auf Einfacharbeitsplätzen einen Beitrag leisten zur Lösung des drohenden Fachkräf-

temangels? Und: Wie lassen sich An- und Ungelernte in den zunehmend anspruchsvollen Arbeitsmarkt integrieren? Befragt wurden dazu 112 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Eine der zentralen Erkenntnisse vorab: „Einfacharbeit ist anspruchsvoller und wichtiger als gedacht."

Stellenwert von Einfacharbeit in den Unternehmen

Was aber ist unter „einfacher Arbeit" überhaupt zu verstehen? Das Projekt stützt sich bei seiner Analyse auf eine Definition der Sozialforscher Jörg Abel, Hartmut Hirsch-Kreinsen und Peter Ittermann. Demnach umfasst „Einfacharbeit Tätigkeiten, die im Gegensatz zur qualifizierten Facharbeit keine Berufsausbildung verlangen und die nach kurzen Qualifizierungs- oder Einarbeitungsprozessen ausgeführt werden. Die einfachen Tätigkeiten sind in der Regel arbeitsplatz- bzw. arbeitsbereichsbezogen; übergeordnetes Wissen und Hintergrundwissen spielen keine bzw. eine untergeordnete Rolle."

Die auf industrielle Einfacharbeit ausgerichtete Definition der Wissenschaftler haben die Projektakteure auch auf den Dienstleistungsbereich übertragen und die Formulierung „kurze Qualifizierungs- oder Einarbeitungsprozesse" auf eine maximale Anlernzeit von vier Wochen begrenzt und damit zugleich konkretisiert.

Nach dieser Definition hat mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen heute genauso viele Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten wie vor fünf Jahren, und in mehr als einem Drittel der Betriebe ist in diesem Zeitraum das Volumen dieser Tätigkeiten sogar gewachsen. Nur in wenigen Unternehmen war einfache Arbeit rückläufig. „Von einem Aussterben einfacher Arbeit", folgert Dr. Cordula Sczesny, Geschäftsführerin der Soziale Innovation GmbH, „kann also keine Rede sein."

Falsch wäre demnach auch, Einfacharbeit als zu vernachlässigende Größe anzusehen, denn der Anteil an Arbeitsplätzen mit Tätigkeiten für Menschen ohne formale Qualifikation oder einschlägige Berufserfahrung liegt in den befragten Unternehmen bei knapp 40 Prozent – alles andere als eine Randerscheinung also, sondern „integraler Bestandteil der Produktions- und Dienstleistungsprozesse".

Entsprechend hoch ist mit 90 Prozent der Anteil der Unternehmen, die Einfacharbeit als „sehr wichtig" oder „wichtig" erachten. Das gilt für Industrieunternehmen genauso wie für Dienstleistungsbetriebe. Das bestätigt etwa Katja Hoebel von der Personalleitung der Becker Stahl-Service GmbH, eines der größten europäischen Service-Center im Flachstahlbereich in Bönen, in dem Einfacharbeit in den Bereichen Verpackung und Verladung zu finden ist: „Auch von den Personen ohne einschlägige Qualifikation wird eine qualitativ hochwertige Arbeit gefordert, da sie der letzte Schritt der Produktionskette und damit ein Aushängeschild unseres Unternehmens ist. Fehler bei der Verpackung oder Verladung nehmen unsere Kunden als Erstes wahr."

Welchen Stellenwert Einfacharbeit in den Unternehmen auch heute noch hat, dokumentiert die Tatsache, dass fast neun von zehn der Beschäftigten in einfacher Arbeit unmittelbar zum Betrieb gehören: „Zeitarbeitskräfte und Fremdfirmen sind kaum zu finden." Die Relevanz von Einfacharbeit spiegelt sich auch in der Mitarbeiterbindung und der geringen Fluktuation. So ist mehr als ein Drittel der betreffenden Personengruppe bereits seit mehr als sechs Jahren und lediglich neun Prozent seit weniger als einem Jahr im Betrieb. „Wer im Betrieb angekommen ist", resümiert Michael Kohlgrüber von der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) und Mit-Autor der Studie, „hat offensichtlich Chancen auf eine gute Beschäftigungsperspektive."

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten arbeitet in Vollzeit, ein Viertel in Teilzeit und etwa jeder Fünfte mit Minijob, wobei die konkreten Arbeitszeitarrangements aus betrieblichen wie aus persönlichen Belangen resultieren. Mit etwa zehn Euro liegt der Durchschnittslohn – nimmt man die Botendienste heraus – klar oberhalb der Mindestlohngrenze. Bei einer 40-Stunden-Woche ergibt sich so ein Arbeitnehmer-Brutto von 1.500 bis 1.900 Euro. Hinzu kommen in der Hälfte der Unternehmen Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder Erfolgsprämien. „Das sind Löhne im unteren Einkommensbereich", konzediert Cordula Sczesny, „aber bei einer Vollzeitbeschäftigung und je nach familiärer Situation sichern sie die Existenz."

Anforderungen an Beschäftigte mit einfacher Arbeit

Mit dem hohen Stellenwert einfacher Arbeit in den Unternehmen korrespondiert

Von den 15 Beschäftigten der BlumenCompany Kersting in Dortmund haben fünf keine abgeschlossene Berufsausbildung. Dabei handelt es sich um eine Floraldesignerin, eine Aushilfskraft sowie drei Auslieferungsfahrer.

die Wertschätzung der auf Einfacharbeitsplätzen tätigen Personen. Beispielhaft dafür steht „BlumenCompany Kersting“, ein „BlumenFachgeschäft & Business-Service“ aus Dortmund. Hier ist, berichtete Betriebsinhaberin Ute Kersting bei der Vorstellung der Projektergebnisse im Westfälischen Industrieklub zu Dortmund beispielhaft, eine Floraldesignerin vor mehr als zehn Jahren als Aushilfskraft in das Unternehmen eingestiegen „und hat sich Schritt für Schritt im Alltagsgeschäft weiterentwickelt, ohne jedoch eine offizielle Prüfung als Floristin abzulegen. Hinsichtlich ihrer tariflichen Eingruppierung, ihrer Kompetenzen und Tätigkeiten ist sie heute den ausgebildeten Floristinnen und Floristen gleichgestellt.“ Daraus hat die Unternehmerin Konsequenzen gezogen: „Um sie auch in der Wahrnehmung nach außen mit ihren Kolleginnen und Kollegen gleichzusetzen, werden nun alle Floristinnen und Floristen in unserem Hause Floraldesignerinnen oder Floraldesigner genannt.“

Dabei sind die fachlichen Anforderungen an Beschäftigte auf Einfacharbeitsplätzen, wie zu erwarten war, begrenzt. Lediglich für rund ein Drittel der befragten Unternehmen sind Berufserfahrung sowie Fachkenntnisse „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Dennoch haben Bewerberinnen und Bewerber mit Vorerfahrungen und einschlägigen Kenntnissen einen „Konkurrenzvorsprung“. Hier zeichnet sich ein Verdrängungswettbewerb ab.

Eine Fehlannahme wäre jedoch, die relativ niedrigen fachlichen Anforderungen als alleinigen Indikator für das Kompetenzprofil der Beschäftigten auf Einfacharbeitsplätzen anzusehen. Denn hinsichtlich der geforderten klassischen Arbeitstugenden gelten die gleichen Standards wie für alle anderen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Leistungsbereitschaft und Engagement. „Ohne diese Arbeitstugenden“, sagt Cordula Sczesny, „geht quasi nichts, sie sind die absolute Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten und betriebliche Integration.“

Neben diesen Arbeitstugenden und Kenntnissen der deutschen Sprache ist aber auch ein ausgeprägtes Arbeitsethos gefragt: Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, Lernbereitschaft und Teamfähigkeit. Das gilt auch für die mit einfachen Tätigkeiten betrauten Beschäftigten in den Bereichen Wareneingang, Warenausgang, Kommissionierung und Verpackung der DHL Solutions Retail GmbH in Unna. Kurzfristige Arbeitsplatzwechsel, eine Vielzahl von Kommissionier-Methoden und eine Fülle kundenspezifischer Anforderungen führen zu beachtlichen Ansprüchen an Leistung und Arbeitsqualität. Cordula Sczesny: „Diese Arbeit ist mehr ist als gleichförmige Tätigkeit auf Anweisung im immer gleichen Rhythmus. Zu ihr gehören ebenso Kommunikation und die soziale Integration ins Team, die Fähigkeit, auch in körperlich oder mental anstrengenden Arbeitssituationen nicht aufzugeben sowie die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und dazuzulernen.“

Personalmanagement für Beschäftigte in einfacher Arbeit

Eine gute Einarbeitung ist „das wichtigste Instrument für eine rasche Integration in das Unternehmen“, stellen die Autoren der Studie klar. Bei der bloßen Einarbeitung indes belassen es die meisten Unternehmen nicht. „Mehr als drei Viertel der Unternehmen bieten ihren Belegschaftsmitgliedern in dieser Beschäftigungsform konkrete Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung, sowohl hinsichtlich der horizontalen wie auch der vertikalen Mobilität, etwa durch die „Übernahme von Koordinierungs- und einfachen Führungsaufgaben“. Andere „halten die Option vor, über eine duale Berufsausbildung oder über eine Externenprüfung zu einem anerkannten Berufsabschluss zu kommen.“

In der DHL Solutions Retail GmbH zum Beispiel existiert ein „Talent-Pool“. „Für die Aufnahme in diesen Pool“, erläutert Michael Kohlgrüber von der sfs das Konzept, „können sich Beschäftigte direkt bewerben, wenn sie nicht bereits durch

ihre jeweilige Führungskraft dort angemeldet wurden. Der Aufnahme in den Pool folgt die Teilnahme an einem Assessment-Center. Wer das durchläuft und als geeignet eingestuft wird, erhält in den folgenden 18 Monaten eine Förderung."

Auch in der Dortmunder ETR-Produktion und Service GmbH bestehen horizontale wie vertikale Entwicklungsmöglichkeiten, die mit dem Aufstieg zur Vorarbeiterin oder zum Vorarbeiter beginnen. Wer hohe Einsatzbereitschaft zeigt, kann aufsteigen bis hin zum Fachkraftniveau. So haben sich hier drei Mitarbeiter zu Mikrotechnologen qualifiziert – einem anerkannten Berufsbild der IHK.

Die genannten Betriebe sind keine Einzelfälle. Immerhin 40 Prozent der Unternehmen führen Weiterbildungen für Beschäftigte in Anlerntätigkeiten durch – überwiegend fachliche Weiterbildungen, aber auch Kurse zu Soft Skills sind relevant. „Das zeigt", so Cordula Sczesny, „einfache Arbeit ist keine Sackgasse. Sie kann auch ohne vorliegenden Ausbildungsabschluss berufliche Entwicklungsperspektiven in anspruchsvollere und attraktivere Tätigkeiten bieten."

Einfacharbeit und öffentliche Unterstützung

Nur etwa jedes dritte Unternehmen hat bei der Schaffung und Besetzung seiner Einfacharbeitsplätze eine Förderung in Anspruch genommen, die meisten davon einen Eingliederungszuschuss (EGZ), die anderen die Förderung von Arbeitsverhältnissen (FAV) oder die Unterstützung von Menschen mit Behinderung. Vier von fünf Unternehmen geben jedoch an, dass sie die Einfacharbeitsplätze auch ohne öffentliche Förderung eingerichtet hätten, andere hingegen hätten ohne sie auf deren Einrichtung verzichtet.

Fast die Hälfte der Betriebe setzt bei der Personalrekrutierung für diesen Arbeitstypus auf Vermittlungen aus dem Kreis der Belegschaft. Andere nutzen den Arbeitgeberservice und die Stellenanzeigen auf der Homepage der Arbeitsverwaltung. Eine „Entlastung von einem Teil der Rekrutierungsarbeit" wird „gern gesehen", vor allem wenn sie schnell, effizient, zuverlässig und unbürokratisch verläuft.

Das ist im Jobcenter Hamm offensichtlich der Fall. Tim Spanke, Geschäftsführer der Canina Pharma GmbH: „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters wissen, wen wir suchen. Dabei gibt es keinen unnötigen Bürokratismus, der Service ist schnell und unkompliziert. Wenn ich morgens anrufe, melden sich schon am selben Nachmittag Bewerberinnen und Bewerber in unserem Unternehmen. Manchmal fangen sie gleich am nächsten Tag an. So muss das sein!"

Breit gefächert ist das Spektrum an Förderwünschen seitens der Unternehmen: An erster Stelle steht die Qualifizierung der Beschäftigten, die einfache Tätigkeiten ausüben sollen unter Hinweis darauf, dass die an sie gestellten fachlichen Anforderungen steigen. Michael Kohlgrüber: „Dazu gehören auch sprachliche Fertigkeiten, die eine sichere Kommunikation oder das Handling von Formularen und Computerangaben gewährleisten."

Ein mit vier Fünfteln erstaunlich hoher Anteil der befragten Unternehmen wünscht sich eine Förderung für die „Personalbetreuung" sowie „bedarfsabhängige Unterstützungsangebote" wie zum Beispiel eine Schuldnerberatung. „Der zusätzliche Betreuungsaufwand für Personalverantwortliche und Führungskräfte", so der sfs-Arbeitsmarktexperte, „könnte Hinweis sein auf eine bisher vernachlässigte Belastung der Unternehmen."

Entgeltzuschüsse sind ebenfalls willkommen, weil sie helfen können, „Produktionseinbußen in der Anfangsphase der Beschäftigung zu kompensieren"; eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen ohne spezielle fachliche Voraussetzungen spielen sie aber nicht. Das gilt auch für die Canina Pharma GmbH. Von ihr heißt es in der Studie: „Öffentliche Lohnzuschüsse von Jobcenter und Arbeitsagentur für Personen ohne formale Qualifikation oder mit Vermittlungshemmnissen sind für das Unternehmen bei einer Einstellung nicht ausschlaggebend. Das benötigte Personal wird in jedem Fall eingestellt. Aus diesem Grund wird auch gar nicht erst offensiv versucht, Fördermittel zu akquirieren." Cordula Sczesny: „Das spricht gegen einfache Mitnahmeeffekte seitens der Betriebe.

Ansatzpunkte für Akteure

Damit ist zugleich eins der zentralen Untersuchungsergebnisse benannt: „Die Subventionierung von Beschäftigungsverhältnissen zeigt nur eine begrenzte Wirkung." Höher bewertet als ein Lohnkostenzuschuss für Mitarbeitende, die einen Einfacharbeitsplatz besetzen sol-

len, wird von den Unternehmen die Förderung der Qualifizierung. Gleichwohl, fordern die Autoren, „ist verstärkt über eine Kombination finanzieller Anreize und geeigneter Qualifizierungen nachzudenken. Dazu müssten Betriebe allerdings ihre Anforderungen an potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten klarer definieren."

gen von Unternehmen zu erzielen." Aber auch der Bund ist gefordert, langfristige Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen: „Hier sind die Eingliederungsmittel der Jobcenter deutlich aufzustocken und auch im SGB II sind Grundlagen für eine strategische Qualifizierungsoffensive zu legen."

Beschäftigte ohne formale Qualifikation oder einschlägige Berufserfahrungen sind bei der DHL Solutions Retail GmbH, Unna, elementarer Bestandteil der Dienstleistungs- und Produktionskette.

Da Sekundärtugenden offensichtlich von großer Bedeutung sind, „müssten Arbeitsagenturen und Jobcenter sie bei Eingliederungsvereinbarungen noch stärker als bisher berücksichtigen." Darüber hinaus sollten die Einrichtungen „auch Erfahrungen und Kompetenzen unterhalb einer abgeschlossenen Berufsausbildung der Bewerberinnen und Bewerber ermitteln, das heißt, auch Teilqualifikationen und Arbeitszeugnisse einbeziehen, um eine bessere Passung zu den Anforderun-

Aus Sicht des Projekts gibt es „drei Stränge, entlang derer ein Beitrag zur Fachkräftesicherung erbracht werden kann." Erstens: Den Zuschnitt von Einfacharbeitsplätzen und damit die Arbeitsorganisation so zu verändern, dass die dort Beschäftigten Routineaufgaben von Fachkräften übernehmen und sie so entlasten. Zweitens: Nachqualifizierung von An- und Ungelernten bis hin zum Berufsabschluss und zur Anerkennung im Ausland erworbener Berufsabschlüsse von Migrantinnen und Migranten. Der dritte Strang betrifft die Frage, ob auch Langzeitarbeitslose zu einem beruflichen Abschluss geführt werden können.

Hier gibt sich die Studie vorsichtig: „Das erfordert langfristig angelegte, am individuellen Leistungsvermögen ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen sowie individuelle Coaching-Angebote für die Arbeitsuchenden und die einstellenden Betriebe. Dieser Weg stellt hohe Anforderungen an die Motivation und das Durchhaltevermögen der zu Qualifizierenden. Dem müssen Jobcenter und Unternehmen Rechnung tragen." Aktuell, so die Wissenschaftler weiter, gebe es noch „zu wenige Konzepte, wie aus Langzeitarbeitslosen Fachkräfte werden können." Ihr Fazit: „In jedem Fall sind strukturelle Veränderungen in der Ausrichtung und Finanzierung von Jobcentern nötig. Entsprechende Anstrengungen werden allenfalls langfristig erfolgreich sein."

Und dann wird die Studie wieder ganz konkret: Gerade in der Region Westfälisches Ruhrgebiet gebe es bereits ein breites Spektrum vielversprechender Ansätze zur Förderung Geringqualifizierter, vor allem im Handwerk. Jetzt „sind die Wirtschaftsförderungen der Region gefordert", regen die Autoren an, Pilotmodelle zu entwickeln, die zeigen, wie Betriebe und andere Akteure diese Herausforderungen meistern können. Wirtschaftsförderungen sollten der Frage nachgehen, wo mögliche stadtgesellschaftliche Bedarfe liegen, die dazu beitragen, neue Arbeitsmöglichkeiten für gering qualifizierte Menschen zu finden. Unkonventionelle Akteurskonstellationen

zwischen Wirtschaftsförderungen, Sozialämtern und Jobcentern könnten hier neue Impulse setzen."

Landesweit übertragbare Ergebnisse

Angesprochen sind damit vor allem die Wirtschaftsförderungen. Insofern war mit dem Westfälischen Wirtschaftsklub der Ort zur Präsentation der Projektergebnisse als einer wirtschaftsnahen Einrichtung mitten in der Kommune passend gewählt, zumal einige der für die Umsetzung der neuen Strategie unverzichtbaren Partner anwesend waren, darunter Heike Bettermann von der Geschäftsführung im Jobcenter Dortmund, Jutta Reiter, Vorsitzende DGB-Region Dortmund-Hellweg, Thomas Schäfer, Hauptgeschäftsführer beim Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland, Thomas Westphal, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund, und Roland Matzdorf, Leiter der Abteilung Arbeit und Qualifizierung im MAIS NRW.

Wirtschaftsförderer Thomas Westphal wies auf die Wachstumsinitiative seiner Einrichtung mit ihren drei Hauptthemen „Neue Wissenskerne", „Neues Wachstum in der Fläche" und „Neue einfache Arbeit" hin. Trotz vorbildlich gelungenen Strukturwandels und der Schaffung einer Vielzahl hochwertiger Arbeitsplätze liege die Arbeitslosenquote der Stadt bei 12,3 Prozent, darunter ein hoher Anteil an Langzeitarbeitslosen und SGB II-Beziehenden. „Wir wollen unter 10 Prozent kommen", bezifferte der Wirtschaftsförderer das Ziel und nannte gleich anschließend die dafür erforderliche Zahl neu zu schaffender Einfacharbeitsplätze: 10.000. Potenzial dafür sieht er in der Logistik, im Einzelhandel, der Gastronomie, der Sicherheitsbranche, der Pflege, aber auch in der Industrie sowie „im Bereich der öffentlichen Unterstützung von Stadtquartieren." Erforderlich dafür seien „neue Instrumente", zum Beispiel ein öffentlich geförderter Arbeitsmarkt.

Zusätzliche Anreizsysteme seien denkbar, räumte Roland Matzdorf vom MAIS NRW ein, wichtiger aber sei eine finanzielle Besserstellung der Regelsysteme selbst. Von ihnen, den Arbeitsagenturen und Jobcentern, seien die Fragen „Welches Potenzial haben Einfacharbeitsplätze?" und „Welches Potenzial haben Menschen, die keine Arbeit haben?" im Zusammenhang zu sehen. Zudem gelte es, Abschied zu nehmen von „der Lebenslüge, der Chimäre" mit Nachqualifizierung alle Langzeitarbeitslosen in Arbeit bringen zu können. „Machen wir uns nichts vor", bestätigte Heike Bettermann vom Dortmunder Jobcenter seine Auffassung, „nach unseren Erfahrungen mit arbeitslosen An- und Ungelernten wollen sie, aus verständlichen Gründen, Geld verdienen. Qualifizierung steht für sie nicht an erster Stelle."

Gleichwohl, waren sich beide einig, sei Qualifizierung angesagt, allerdings „eine modulare, nicht abschlussbezogene", betonte Roland Matzdorf, „jedoch zertifiziert durch die Kammern." Erforderlich seien des Weiteren, ergänzte Heike Bettermann, begleitende „individuelle Hilfeangebote, die die ganze Bedarfsgemeinschaft einbeziehen, aber auch ein Coaching der Beschäftigten zumindest in der Anfangsphase ihrer Beschäftigung in den Betrieben." Dem wiederum stimmte Roland Matzdorf zu, schränkte aber sofort ein: „Die Unternehmen wollen keine Sozialpädagogen im Betrieb!"

Wie schwierig es ist, langzeitarbeitslose Menschen selbst in einfache Erwerbsarbeit zu integrieren, hatte er bereits eingangs der Veranstaltung deutlich gemacht: Neun Monate habe es gedauert, die 1.000 vom Bund geförderten Arbeitsplätze im Rahmen des Bundesprogramms öffentlich geförderte Beschäftigung, darunter zwei Drittel An- und Ungelernte, zu besetzen.

„Wenn wir langzeitarbeitslose An- und Ungelernte in Erwerbsarbeit integrieren wollen", beschloss er sein Statement, „brauchen wir die Betriebe. Mit der Trägerlandschaft allein ist das Problem nicht zu lösen." Obwohl lokal angelegt, liefere die Studie auch auf andere Regionen Nordrhein-Westfalens übertragbare Hinweise und Anregungen: „Wir wollen die Ergebnisse deshalb landesweit transferieren."

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

KONTAKTE
Soziale Innovation GmbH SI
research & consult
Dr. Cordula Sczesny, Tel.: 0231 88086412
sczesny@soziale-innovation.de

Wirtschaftsförderung Dortmund
Arbeit & Qualifizierung
Joachim Beyer, Tel.: 0231 50-22851
joachim.beyer@stadtdo.de

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

Der wichtigste Baustein des Unternehmens ist der einzelne Mitarbeiter

Beim Automobilindustrie-Zulieferer BLEISTAHL aus Wetter reicht die Fürsorge bis in den privaten Bereich – „DEMOGRAFIE A K T I V“ zeichnet zukunftsgerichtete Ansätze aus

Als Engineering Partner der Automobilindustrie fertigt BLEISTAHL seit 1954 Ventilsitzringe und Ventilführungen an fünf verschiedenen Standorten weltweit. Schon der außergewöhnliche Name des Unternehmens weist auf eine der größten Innovationen der Werkstoff-Schmiede hin: die Verbindung von Blei und Stahl. Sie öffnete den Weg für den Einsatz von bleifreiem Benzin in Verbrennungsmotoren, ein wesentlicher Schritt zur Entwicklung schadstoffarmer Motoren. Die Auftragsbücher des Familienunternehmens aus Wetter-Wengern sind gefüllt, und die Belegschaft ist mit einem Durchschnittsalter von knapp 42 Jahren mehr als zukunftsfähig. Warum unterzieht sich ein offensichtlich gesunder Weltmarktführer dennoch einem detaillierten Demografiecheck? „Wir wollen die Vorteile einer demografie-bewussten Unternehmensstrategie nutzen“, sagt Sven Köster.

Foto: v. li. Betriebsrat Rainer Hedtmann, Betriebsratsvorsitzender Semistan Güney, Personalleiter Sven Köster (BLEISTAHL Produktions-GmbH & Co. KG), Frank Schönenberg (Märkischer Arbeitgeberverband Iserlohn) und Renate Uhlending (SIHK Hagen)

Köster ist Personalleiter beim 1954 gegründeten Familienunternehmen, das in dritter Generation von Dr. Ekkehard Köhler geführt wird. Die Firma weitet bereits den Blick für die Zeit bis 2030 und bedient sich dabei des Instrumentariums der Landesinitiative „DEMOGRAFIE A K T I V“, um Mitarbeiter/-innen zu binden und Nachwuchs zu finden. Damit zählt BLEISTAHL zur wachsenden Zahl der Unternehmen, die ihre Zukunftsfähigkeit nicht ausschließlich nach hochwertigen und wettbewerbstauglichen Produkten oder Dienstleistungen bemessen.

Erfolgsgeheimnis wird gehütet wie das Coca-Cola-Rezept

BLEISTAHLs Innovation bestand seinerzeit darin, Blei und Stahl in der Pulvermetallurgie zu verbinden. Die so entwickelten bleihaltigen Ventilsitzringe machten den Einsatz von bleifreiem Benzin in Verbrennungsmotoren erst möglich. Heute wird das Blei durch andere Schmierstoffe ersetzt, die Firma hütet das Mischungsverhältnis „wie das Coca-Cola-Rezept“, sagt Personalleiter Sven Köster. Grundsätzlich leiten Sitzringe und Führungen wie die aus Wengern einen Teil der enormen Verbrennungshitze ab und erhalten die Langlebigkeit der hoch beanspruchten Motorteile. Langlebigkeit spielt aber bei nachhaltig ausgerichteten Firmen wie BLEISTAHL auch eine Rolle bei Zusammensetzung, Qualifikation und Befinden der Belegschaft. Der Mitarbeiter spielt als Faktor im wirtschaftlichen Handeln eine zunehmend wichtigere Rolle.

Wer sich diesen Feldern öffnet, bewegt sich automatisch im Bereich der demografischen Herausforderungen. Um diese systematisch zu erfassen und anzugehen, greifen inzwischen mehrere Dutzend Unternehmen in NRW auf die Angebote der Landesinitiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ zurück. Mit ihr analysieren kleine und mittlere Betriebe schrittweise Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten, um in der Zukunft bestehen zu können. Die Schritte gliedern sich in die Analyse der Ist-Situation, die Skizzierung des Handlungsbedarfs, das Aufstellen eines Aktionsplans und schließlich das sukzessive Umsetzen der als erforderlich identifizierten Maßnahmen. In der Initiative arbeiten das Arbeitsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, die Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) seit Ende der 2000er Jahre eng zusammen. Ihr gemeinsames Ziel besteht darin, Arbeitnehmer und Arbeitgeber für die sich verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt zu sensibilisieren und in den Firmen Prozesse mit Langzeitwirkung anzuregen.

Den guten Altersdurchschnitt langfristig beibehalten

BLEISTAHL nutzt die Systematik von „DEMOGRAFIE A K T I V“, um vorhandene Aktivitäten zu bündeln und zu überprüfen. So zeigt die obligatorische Altersstrukturanalyse zu Beginn des Prozesses, dass die Belegschaft am Hauptstandort Wengern mit knapp über 40 Jahren im Durchschnitt vergleichsweise jung und damit gut aufgestellt ist. Dieser Wert legt nahe, dass Firmenchef Dr. Ekkehard Köhler und Personalleiter Sven Köster ihre Hausaufgaben nach dem Umbruch durch die Wirtschaftskrise Ende der 2000er Jahre erledigt haben. „Schneller als erwartet“, sagt Sven Köster in der Rückschau, „ging es nach der Krise wieder bergauf, steil bergauf.“ Innerhalb kürzerer Zeit ist die Kurzarbeit beendet, BLEISTAHL kehrt zur Vollbeschäftigung zurück. „Kollegen, deren befristete Verträge ausgelaufen waren, haben wir wieder Arbeit anbieten können“, fügt Betriebsratsvorsitzender Semistan Güney hinzu. Neue Hallen entstehen, der Maschinenpark wird ausgebaut. Heute verfügt fast jedes dritte Automobil auf dem Globus im Verbrennungsmotor über Ventilsitzringe aus BLEISTAHL-Produktion.

Die Situation bietet seit etwa 2010 wenig Anlass zur Sorge, der Handlungsbedarf erscheint gering. Woher rührt der Gedanke, das gesunde Unternehmen dennoch einem detaillierten Zukunftscheck zu unterziehen? „Wir können nach den Erfahrungen der Krise nicht erwarten, dass es einfach so gut weiterläuft“, sagt BLEISTAHLs Personalchef Sven Köster. Die Situation der Stärke nutzt die Unternehmensführung, um den gesamten Betrieb zu durchleuchten. Eine systematische Ist-Analyse am Standort Wengern wird als notwendig angesehen, das Unternehmen über den Moment hinaus auf Kurs zu halten. „Wir stellen ja regelmäßig neu ein“, sagt Sven Köster, „in Phasen des Wachstums oder wenn Mitarbeiter/-innen das Rentenalter erreichen. Dass wir nach der Krise recht junge Mitarbeiter/-innen gefunden haben, ist Glück, auf das wir uns nicht dauerhaft verlassen wollen.“ Die aktuell gute Altersmischung wird als Auftrag empfunden, nicht als Ruhekissen.

Fachkräfte werden rar

Der Zeitraum 2025 – 2030 rückt dadurch in den Fokus. Und für diese Spanne weisen Erhebungen etwa der Industrie- und Handelskammer (IHK) einen Fachkräf-

temangel für die Metall verarbeitende Industrie aus. Dies liegt nicht zuletzt am erwarteten Bevölkerungsrückgang direkt vor BLEISTAHLs Haustür. Der Ennepe-Ruhr-Kreis, der Märkische Kreis und die Stadt Hagen schrumpfen bis 2030 um jeweils mehr als zehn Prozent und damit weit über dem Landestrend (minus 5,3 %). Im Bereich der Südwestfälischen IHK (SIHK) zu Hagen werden die Kommunen ungefähr 100.000 Menschen verlieren. Das ist in etwa so, als verschwände eine mittelgroße Stadt wie Iserlohn von der Landkarte. Hinzu kommt eine sinkende Anzahl an Schulabgängerinnen und -abgängern. Dies alles hat direkte Auswirkungen auf die für BLEISTAHL relevanten Berufsgruppen. Der IHK-Fachkräftemonitor sagt für die Metallerzeugung, -bearbeitung und -oberflächenbehandlung in Südwestfalen eine Unterdeckung an höher qualifizierten Beschäftigten und Helfern jeweils im vierstelligen Bereich voraus. „Wenn wir nichts tun, bekommen wir ein Problem“, sagt Sven Köster. „Wir wollen vorbereitet sein, um unseren Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern decken zu können.“

Überlegungen wie diese markieren bei BLEISTAHL den Beginn des Prozesses, der die Firma zunächst an der Fachkräfteinitiative (FKI) des Landes NRW mitwirken lässt, die vor Ort auch vom Märkischen Arbeitgeberverband (MAV) und der SIHK getragen wird. Mit diesen Partnern entwickelt der Ventilsitzringe-Hersteller erste Strategien, wertvolles Wissen im Betrieb zu halten, auch wenn es zur Fluktuation innerhalb der Belegschaft kommt, zum Beispiel durch Renteneintritte. Ein anderes Themenfeld der FKI ist die Überlegung, wie BLEISTAHL junge Menschen nach Schul- oder Hochschulabschluss beziehungsweise Studienabbruch an sich binden kann. Im Mai 2015 erreichen BLEISTAHLs zukunftsgerichtete Maßnahmen ein weiteres wichtiges Etappenziel: Das Unternehmen wird mit dem Siegel der Landesinitiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ ausgezeichnet.

Erste demografische Überlegungen in den 1980er Jahren

Die Grundlagen für die Auszeichnung, ein demografie-aktives Unternehmen zu sein, legt BLEISTAHL einige Jahrzehnte zuvor. Erstmals in den 1980er Jahren setzt das Unternehmen auf die Erfahrung eines Dienstleisters, der Programme für verschiedene Bereiche wie Arbeitsschutz und Gesundheitsvorsorge entwickelt. „Wir sind in der Vergangenheit also nicht untätig gewesen“, sagt Personalchef Sven Köster. Beispiele seien Grippeschutzimpfungen für die Belegschaft bis hin zu ergonomischen Verbesserungen des Arbeitsplatzes. Weil die Initiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ Unternehmen dabei unterstützt, eigene Aktivitäten zu bewerten und weitere Handlungsfelder zu erkennen, will BLEISTAHL seine Maßnahmen auf ein neues Niveau heben. Sven Köster erkennt in diesem Ansatz einen klaren Gewinn für das Unternehmen: „Die vielen Felder der demografischen Aktivitäten systematisch zu erfassen und zu entwickeln, hat uns erst ‚DEMOGRAFIE A K T I V' vor Augen geführt.“

Der demografische Wandel erfordert hier professionelle Reaktionen in vielen Bereichen wie dem Gewinnen und der Ausbildung des Nachwuchses, der Gesundheitsvorsorge, dem innerbetrieblichen Wissenstransfer und vor allem der Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen. In Produktion und Verwaltung wird 2013/14 ein Führungskräfteprogramm aufgelegt. Ein Orientierungscenter gibt zunächst Aufschluss über die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Daraus werden Entwicklungsprofile abgeleitet, es folgen Workshops mit speziellen Trainings der Führungskräfte. Im September 2014 stellt BLEISTAHL eine externe Projektmitarbeiterin fest ein. „Wir wollen damit erreichen, dass unsere Führungskräfte die erlernten Inhalte unter fachlicher Begleitung verstetigen“, sagt Personalleiter Sven Köster. Auch junges Personal mit Entwicklungspotenzial will BLEISTAHL perspektivisch an sich binden. Ein im Mai 2015 beendetes Nachwuchskräfteprogramm erarbeitet eine individuelle Laufbahn für die Teilnehmer/-innen. „Wer möchte, kann die jeweilige Laufbahn bei uns einschlagen“, sagt Sven Köster, „eine Verpflichtung entsteht aus der Teilnahme aber nicht.“

Ein anderes relevantes Handlungsfeld hat BLEISTAHL in der dauerhaften Sicherung von Fachwissen erkannt. Der Wengeraner Familienbetrieb arbeitet an der Installation eines systematischen Wissensmanagements. „Wir wollen damit Wissensmonopole minimieren“, sagt Sven Köster. Also den klassischen Fall vermeiden, dass ausscheidende Mitarbeiter/-innen wertvolle Kenntnisse mit in den Ruhestand nehmen. Das Übertragen von Wissen auf andere Kollegen, seien es neu eingestellte oder im Betrieb vorhandene, lasse sich steuern, sind die Handelnden bei BLEISTAHL überzeugt.

Wissen soll auch auf IT-Basis in der Firma gehalten werden

Das Management-Instrument der Initiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ schlägt dafür verschiedene Mittel vor. Zum Bei-

spiel Generationentandems. Sie beschreiben inzwischen bewährte Modelle, in einzelnen Abteilungen oder Schichten altersgemischte Teams zu bilden. Diese zielen auf eine intensivere Zusammenarbeit und einen geregelten Austausch von Kollegen in der letzten Phase ihrer beruflichen Tätigkeit mit den verbleibenden Mitarbeitenden ab. „An einem solchen Konzept für die Nachfolgeplanung arbeiten wir aktuell“, sagt Köster. Erwünschter Nebeneffekt eines systematischen Prozesses ist, leichter zu überschauen, wo perspektivisch Plätze zu vergeben sind. Ein anderer wichtiger Aspekt beim Wissenstransfer ist die datenbasierte Unterstützung. „Wir arbeiten an einer IT-gestützten Lösung, die uns dabei hilft, unser Wissen zu systematisieren, zu speichern und allen Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen“, sagt Sven Köster.

Allerdings ist der Renteneintritt von Mitarbeitenden, also das vorhersehbare Ausscheiden, nicht der einzige Fall, in dem Wissen übertragen werden muss. „Was tun wir denn, wenn nicht kalkulierbare Krankheitsfälle eintreten“, fragt Köster rhetorisch. Der plötzliche Ausfall eines Mitarbeitenden über Monate hinweg dürfe den Produktionsprozess nicht nachhaltig stören. Auch hier hilft die Anregung von „DEMOGRAFIE A K T I V“, Abläufe zu dokumentieren. Das gespeicherte Wissen wäre somit schnell abrufbar, abrufbar für temporäre Vertretungen, aber natürlich auch für junge Arbeitskräfte, die ins Unternehmen gelangen und dort dauerhaft gebunden werden sollen.

Präsent auf Ausbildungsmessen

Auf dem Ausbildungsmarkt der Zukunft allerdings besteht für die Betriebe nach allgemeiner Erwartung auf lange Sicht keine freie Auswahl mehr. Im Gegenteil. BLEISTAHL konkurriert um ein schrumpfendes Angebot an jungen Erwachsenen. Die Initiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ legt auch hier nahe, die Aktivitäten im Nachwuchskräftebereich auf mögliche Lücken zu überprüfen.

BLEISTAHL habe in diesem Zusammenhang laut Personalleiter Sven Köster zunächst den Wert von Ausbildungsmessen neu entdeckt. Das Unternehmen präsentiert sich den Schulabgängerinnen und -abgängern seit einiger Zeit nun wieder regelmäßig auf Veranstaltungen wie der Ennepetaler Ausbildungsmesse oder der Wittener Nacht der Ausbildung. „Es ist der richtige Weg, als Unternehmen im Gespräch zu bleiben“, sagt Sven Köster. Sich den möglichen Nachwuchskräften dort zu zeigen, ist eine Möglichkeit der Eigenwerbung.

SchoolLab 4.0 soll Siebtklässler für Beruf und BLEISTAHL begeistern

Eine andere zeigt Auszubildenden von morgen frühzeitig die Praxis innerhalb des Familienunternehmens. Im September 2014 eröffnet BLEISTAHL das sogenannte SchoolLab 4.0. Ein ambitioniertes Projekt, das Siebtklässler der örtlichen Sekundarschule in experimenteller (Selbst-)Lernumgebung an einen technischen Beruf heranführen soll. „Wir wollen die Schüler für Technik begeistern, aber auch für das Unternehmen BLEISTAHL“, sagt Sven Köster. Begeisterung, die bereits die Schreibweise des Labornamens signalisiert: Vier Versalien stechen aus dem Logo hervor – C O O L. Die jungen Menschen kommen erstmals mit technischen Geräten wie Robotern, CNC- und anderen Schneidemaschinen in Berührung, erhalten Einblicke in die für BLEISTAHL relevanten Ausbildungsberufe Werkstoffprüfer, Zerspanungsmechaniker, technischer Produktdesigner, Industriemechaniker und Fachinformatiker.

Somit setzt das Projekt SchoolLab 4.0 in der Nachwuchsauswahl viel früher an, als beispielsweise Bewerbungsverfahren dies vermögen. „Im Bewerbungsgespräch stellt sich häufig heraus, dass die entsprechenden Noten nicht stimmen oder der Kandidat sich mit dem Berufsbild nicht beschäftigt hat“, sagt Sven Köster. Statt nun über schlechte Bewerbungen „zu meckern, wollen wir die infrage kommenden Jugendlichen künftig lieber rechtzeitig ansprechen“, sagt Sven Köster. So leistet das Labor jungen Menschen frühzeitig Orientierungshilfe bei der Studien- und Berufswahl.

Im Idealfall fänden geeignete Schüler/-innen über das SchoolLab später den Weg in die Ausbildung bei BLEISTAHL. Die Firma ist gespannt auf die ersten Ergebnisse des jungen Projekts, das auf weitere Jahrgangsstufen und Altersklassen, möglicherweise auch auf Kooperationen mit Gymnasien und Hochschulen ausgeweitet werden kann. Auch hier erweist BLEISTAHL sich als „demografie-aktiv“, das Labor entsteht im Netzwerk „Zukunft durch Innovation.NRW“ (zdi), einer Landesinitiative zur Förderung des naturwissenschaftlich-technischen Nachwuchses in Nordrhein-Westfalen. Das auf dem Firmengelände in Wetter-Wengern errichtete Schülerlabor sei zugleich eine Chance für den Nachwuchs sich hervorzutun. „Seid proaktiv. Wartet nicht, bis jemand mit einer Jobidee auf euch zukommt“, sagt Köster, wenn er zu Schülerinnen und Schülern spricht.

Eigene Akademie im Sinn

Was im Schülersektor mit dem SchoolLab noch spielerisches Heranführen sein darf, bringt BLEISTAHL im Weiterbildungsbereich professionell voran. Im „DEMOGRAFIE A K T I V“-Prozess wird die Firma darin bestärkt, eine besondere Idee für die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen umzusetzen, die höchsten fachlichen Ansprüchen genügen sollen. „Wir planen schon länger, eine eigene Akademie zu gründen“, skizziert Sven Köster die Überlegungen des Firmenchefs Dr. Ekkehard Köhler. Die Grundidee ist, in der Regel auf externe Weiterbildungsangebote zu verzichten. BLEISTAHL will eigene Trainingsprogramme entwickeln und damit die Belegschaft direkt am Arbeitsplatz weiterqualifizieren.

Dies soll an einem Arbeitsplatz geschehen, der den Mitarbeitenden ein möglichst langes, gesundes Berufsleben eröffnet. „Ohne ergonomische Fortschritte“, sagt Frank Schönenberg vom Märkischen Arbeitgeberverband Iserlohn, dem Partner in der Fachkräfteinitiative, „ergeben viele demografische Aktivitäten natürlich keinen Sinn.“ In diesem Sinne bilanziert BLEISTAHL während des „DEMOGRAFIE A K T I V“-Prozesses zunächst die bisher geleisteten Maßnahmen. Darunter fallen Steharbeitsplätze in der Verwaltung ebenso wie Hebevorrichtungen in der Produktion der Ventilsitzringe und Ventilführungen.

Rainer Hedtmann, Betriebsrat und Abteilungsleiter Instandhaltung, erklärt die Notwendigkeit: „Einzelne Ventilsitzringe sind für sich genommen Kleinigkeiten. Aber in Kisten verpackt kommen leicht 20 oder 30 Kilo zusammen. Dann solltest du die Hebevorrichtungen auch benutzen, wenn du dich in 20 Jahren nicht über Probleme mit dem Rücken und den Gelenken ärgern willst.“ Mit dem Betriebsrat, mit den Schichtleitern und auf Abteilungsleiterebene diskutiert die Firmenleitung regelmäßig notwendige Verbesserungen. Sie fußen auch auf den Meetings, für die jede Schicht einmal pro Woche etwa eine Viertelstunde Zeit investiert. Je nach Abteilung machen sich darin bis zu 15 Menschen Gedanken zum Beispiel über die Beschaffenheit ihres Arbeitsplatzes. Die Ergebnisse trägt der Schichtleiter auf die nächsten Ebenen weiter. Dieser bewährte Austausch liefert zugleich einen Hinweis auf die Unternehmenskultur in Wengern, nachzulesen und festgezurrt auch im Handlungsplan von „DEMOGRAFIE A K T I V“. „Unser Ziel ist es, die Belastungen durch die Arbeit möglichst gering zu halten und Arbeitsunfälle zu vermeiden“, sagt Personalchef Sven Köster.

BLEISTAHL fragt nach Belastungen außerhalb des Betriebes

Durch die Landesinitiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ wird der Fahrzeugindustrie-Zulieferer auf einen weiteren Aspekt der Gesundheitsvorsorge aufmerksam. Ende 2014 erfolgt erstmals eine Mitarbeiterbefragung, die den Blick auch auf außerbetriebliche Belastungen richtet und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf untersucht. BLEISTAHL interessiert sich nun dafür, wie das Unternehmen die rund 400 Mitarbeiter/-innen in Wengern im privaten Bereich unterstützen kann. Die Personalleitung erkundigt sich flächendeckend, ob die Kinderbetreuung in den Familien problemlos gewährleistet ist und ob es zu Belastungen durch die Pflege von nahen Angehörigen kommt. „Unsere Hilfe beim Betreuen der Kinder ist kaum gefragt“, sagt Sven Köster. „Ausnahmen bestehen in kurzfristigen Notfällen oder während der Ferien. Das lässt sich relativ gut lösen.“

Ganz anders sieht es im Bereich der Pflege aus. Die BLEISTAHL-Belegschaft äußert den großen Wunsch, bei einem Pflegefall im engsten Familienkreise den Arbeitgeber an der Seite zu wissen. Sven Köster nennt ein Beispiel: „Viele unserer Mitarbeiter sind im Alter von Anfang 40 und haben noch ihre Eltern, die zu einem Pflegefall werden könnten. Grundsätzlich existiert ein großer Informationsbedarf, welche Ansprüche ein pflegender Angehöriger besitzt, welche gesetzlichen Regelungen bestehen“, zumal nach dem Inkrafttreten des reformierten Pflegezeit-Gesetzes im Jahr 2015, das die Ansprüche von Beschäftigten bei einem familiären Pflegefall neu regelt.

BLEISTAHL reagiert auf die Vielzahl der Rückmeldungen und etabliert ein vielschichtiges Informationssystem. Dies speist sich zum einen aus der Teilnahme an einer Kampagne des Ennepe-Ruhr-Kreises zum Thema Pflege und Beruf ab März 2015. Daraus werden Fachinformationen in gebündelter Form an die Belegschaft weitergereicht. Ferner ernennt die Firma im April 2015 einen verantwortlichen Ansprechpartner für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Pflegende Beschäftigte haben seither eine zentrale Anlaufstelle. Zusätzlich gibt es einen „Infopoint“ mit Broschüren, und auf Wunsch gibt die Firma auch Raum für den Austausch in Gesprächsrunden.

24-Stunden-Hotline zu Pflegefragen eingerichtet

Herzstück aber ist die Zusammenarbeit mit einem professionellen Familienservice (PME). Seit April 2015 können Mitarbeiter/-innen rund um die Uhr eine Hotline des Anbieters anrufen, um ein Lebenslagen-Coaching oder Auskünfte zu allen Themen der Kinderbetreuung und der Pflege zu erhalten. „Das umfasst Beratungsangebote, die Rechte als Arbeitnehmer ebenso wie die Suche nach einem Heimplatz, wenn etwa der Angehörige weit entfernt lebt“, sagt Sven Köster. Der Familienservice könne hier das Angebot an Pflegeheimen sondieren und Kontakt herstellen. BLEISTAHL kommt für alle Kosten auf, die für die Vermittlungsdienste des Familienservices anfallen. Dies ist das extern verankerte Hilfsangebot.

Intern ist BLEISTAHL offen für Anfragen nach unbürokratischen Lösungen wie zum Beispiel flexibleren Arbeitszeiten im Bedarfsfall. Sven Köster versteht den großen Bereich der Gesundheitsvorsorge ganzheitlich: „Das Leben der Menschen, die für uns arbeiten, besteht aus mehr als nur den acht Stunden, die sie in der Regel hier tätig sind. Wenn wir in Bereichen außerhalb, die für sie belastend und zeitaufwändig sind, unsere Hilfe anbieten können, ist das nur gut für uns als Ganzes.“

Die Landesinitiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ fördert und honoriert Maßnahmen wie diese, die den einzelnen Mitarbeitenden weiter in den Mittelpunkt rücken. Dass einzelne Bestandteile eine wichtige Bedeutung für größere Zusammenhänge besitzen, kennt BLEISTAHL aus der Produktion: Von der Qualität der Ventilsitzringe hängen Stabilität und Langlebigkeit des gesamten Motors ab. In ähnlicher Weise begründen demografie-aktive Firmen wie BLEISTAHL ihren Einsatz für die Belegschaft: Wenn der einzelne Mitarbeitende bestmöglich unterstützt wird, wirkt sich dies positiv auf die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens aus.

ABSTRACT

BLEISTAHL ist ein Unternehmen der Metallindustrie und spezialisiert auf die Herstellung von Ventilsitzringen und Ventilführungen für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren. Die 1954 gegründete Firma hat ihren Firmensitz in Wetter-Wengern. Hinzu kommen Standorte in Brasilien, China, Indien, Südafrika und den USA. Weltweit beschäftigt BLEISTAHL über 700 Mitarbeiter/-innen. Seit etwa 2010 stellt das Unternehmen sich am Stammsitz Wengern den Herausforderungen des demografischen Wandels und will sich damit auch für den prognostizierten Fachkräftemangel in der Metall verarbeitenden Industrie wappnen. Die vielfältigen Maßnahmen führen im Mai 2015 zur Verleihung des Siegels der Initiative „DEMOGRAFIE A K T I V“ an das Wengeraner Familienunternehmen. Mit der Initiative fördern das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW, die Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW und der Deutsche Gewerkschaftsbund NRW betriebliche Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767-206
a.bendig@gib.nrw.de

AUTOR

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

KONTAKTE

Personalleiter der BLEISTAHL
Produktions-GmbH & Co. KG
Osterfeldstraße 51, 58300 Wetter
Sven Köster, Tel.: 02335 9761070
sven.koester@bleistahl.de
www.bleistahl.de

Servicestelle DEMOGRAFIE AKTIV
Gesellschaft für Organisationsentwicklung
und Mediengestaltung mbH (GOM), Aachen
Tel.: 0241 9290624

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V.
(TBS NRW), Bielefeld
Tel.: 0521 966350
servicestelle@demografie-aktiv.de
www.demografie-aktiv.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, Dr. Frank Nitzsche, Christiane Siegel

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Dr. Frank Bauer (IAB), Detlev Becker (EWEDO Dortmund), Andreas Bendig, Christiane Certa (Stadt Dortmund), Manfred Dickersbach (Landeszentrum Gesundheit NRW), Christiane Flüter-Hoffmann (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln), Roland Golding, Dr. Ernst Andreas Hartmann (Institut für Innovation und Technik Berlin), Dr. Friedhelm Keuken, Andreas Koch (ISB Dortmund), Dr. Karola Köhling (IAQ), Sven Köster (BLEISTAHL, Wetter), Klaus Konietzka (Stadt Mülheim), Arnold Kratz, Frank Stefan Krupop, Stefan Kulozik (MAIS), Dr. Constanze Kurz (netzpolitik.org), Karin Linde, Inge Lütkehaus, Prof. Dr. Klaus Mainzer (TU München), Richard Matzke (Stadt Hagen), Birgit Müller (Jobcenter Rhein-Erft), Hilde Mußinghoff (innovaBest, Frechen), Dr. Frank Nitzsche, Gerd Ohl (Limtronik, Limburg), Paul Pantel, Achim Pohlmann (Diakonie Wuppertal), Holger Regber (Festo Didactic SE), Andrea Schlafjunker (innovaBest, Frechen), Inka Schroer (Jobcenter Hamm), Bettina Schumacher (Stadt Duisburg), Lisa Schwermer (Gesundheitsamt Stadt Essen), Dr. Cordula Sczesny (Soziale Innovation Dortmund), Dr. Hartmut Seifert (WSI Düsseldorf), Heike Spielmann (Diakonie Mark-Ruhr), Volker Stephan, Dr. Sybille Stöbe-Blossey (IAQ), Karl-Heinz Theußen (sci:moers), Heike Timmen (Diakonie Wuppertal), Anja Weber (MAIS), Benedikt Willautzkat, Wolfgang Wirth (Kriminologischer Dienst NRW), Dr. Georg Worthmann, Hannelore Wowra-Kaun (kath. Familienzentrum St. Petrus, Baesweiler), Oliver Wozny (Stadt Dortmund)

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

Gestaltung: Andrea Bosch, G.I.B.
Fotos: Arnd Drifte; Joe Kramer; Michel Koczy; Frank Stefan Krupop; Limtronik; Florian Bachmeier; Michael Kaub; dpa picture alliance: Norbert Försterling; Christian Reimann; Ulrich Perrey; Daniel Maurer; Catherina Hess
Titelfoto: Image by © Blutgruppe/Corbis
Druck: Druckerei Schmidt, Lünen | **ZKZ:** K31228 | ISSN 1860 – 9384
Bezugspreis: 7,00 EUR, zzgl. 3 EUR für Porto und Verpackung
Erscheint vierteljährlich | November 2015

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