

G.I.B.INFO 1_16



Interkulturelle Kompetenz

UNICBLUE • Integration Points • ÖgB im Kreis Recklinghausen • Prof. Dr. Christoph Barmeyer • Dr. Mohammad Heidari • Henkel Düsseldorf • Landesinitiative Vielfalt verbindet • Mentor Migration SALAM • Hans Hund, HWK Münster • Werkverträge • Netzwerkcoaching • Regionalagentur Region NiederRhein

G.I.B. NRW

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

So viel vorab

Kleidung, Wohnung, Gesundheit, Kindeswohl, Sprache, Schule und passgenaue Qualifizierung, viele Aspekte müssen die Kommunen im Blick haben, wenn es darum geht, Flüchtlinge aufzunehmen und das Zusammenleben im Quartier und in der Gesellschaft positiv zu gestalten. Der Integrationsplan für NRW – in diesen Wochen auf der Tagesordnung im Landtag in Düsseldorf – beschreibt die Voraussetzungen für gelingende Integration von Flüchtlingen. Eine starke Zivilgesellschaft wird als eines der fünf Handlungsfelder beschrieben: Die große Zahl der ehrenamtlich Tätigen und die Verantwortlichen in den Behörden und Stellen, die sich solidarisch für die Menschen engagieren, die Hilfe benötigen. Das gilt auch für die Beschäftigten der Arbeitsverwaltung.

Gute Arbeit ist ein zentraler Integrationsmotor für Menschen, die nach Deutschland kommen. Hier spielen die Arbeitsagenturen und Jobcenter mit ihrem Förderangebot eine entscheidende Rolle. Beide Teile der Arbeitsverwaltung haben sich in den letzten Monaten organisatorisch neu aufgestellt, um der neuen Kundengruppe gerecht zu werden. Wir berichten beispielhaft über die Integration Points in Düsseldorf und Münster.

Gute Beratung basiert auch auf gelungener Kommunikation, wenn sich also beide Seiten verständlich machen können und sich verstanden fühlen. Das wiederum setzt – vor allem in der jetzigen Situation – interkulturelle Kompetenz voraus.

Seit einem Jahr bieten wir den Jobcentern Weiterbildung zur interkulturellen

Kompetenzentwicklung an, gefördert im Rahmen des Bundesprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“. Wir stellen die verschiedenen Angebote und ihre Kernelemente vor.

„Interkulturelle Kompetenz“ haben wir zum Schwerpunktthema in diesem G.I.B.-Info gemacht und fragen: Wie definiert die Wissenschaft interkulturelle Kompetenz? Wie können interkulturelle Konflikte erfolgreich gelöst werden? Welche innovativen Trainingsansätze haben sich als besonders effektiv und zielführend zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen erwiesen? Aber auch: Wie bereiten Großunternehmen in Deutschland ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor, um auf internationalem Parkett erfolgreich mit Geschäftspartnern agieren zu können?

Antworten darauf liefern unsere Interviews mit Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, die uns wieder großen Spaß gemacht haben. Schauen Sie ins Inhaltsverzeichnis!

Beispiele guter Praxis: Die Städtekooperation „Integration. Interkommunal“ und die Rheinbahn AG. Wir stellen beide vor. Interessant am Beispiel der Rheinbahn ist vor allem, dass die interkulturelle Öffnung des Unternehmens kein Ergebnis einer Managementstrategie ist, sondern sich aus dem Engagement der Belegschaft heraus entwickelt hat.


Speziell um Flüchtlinge geht es auch im Unternehmen UNICBLUE in Gelsenkirchen-Rotthausen bei der „Ausbildung von Flüchtlingen als Wettbewerbsvorteil“ sowie bei den Internationalen Förderklassen am Eduard-Spranger-Be-

rufskolleg in Gelsenkirchen. Vom Engagement für Flüchtlinge profitieren auch benachteiligte Menschen, die schon lange in Deutschland leben. Dies zeigen das Projekt zur Integration Langzeitarbeitsloser über öffentlich geförderte Beschäftigung im Kreis Recklinghausen und der Bericht über die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“.

Sonst noch in diesem Heft: Ein Gespräch mit Hans Hund, dem Präsidenten der Handwerkskammer Münster über Berufsfelder und Karrierechancen im Handwerk sowie mit Cornelia Daheim, Leiterin des Kölner Unternehmens Future Impacts Consulting zur „Arbeit unter den Bedingungen der fortschreitenden Digitalisierung“. Auf keinen Fall verpassen: Unser Interview mit Inge Bultschneider. Sie initiierte 2013 die „Interessengemeinschaft für faire Lebens- und Arbeitsbedingungen für Werkvertragsarbeiter_innen in Rheda-Wiedenbrück und Umgebung“.

Zum guten Schluss: Ein Rückblick auf „25 Jahre Regionalagentur Niederrhein“. Die dort bewährte „Kultur des Dialogs“ in der nordrhein-westfälischen Arbeitspolitik – das zumindest ist unsere Absicht – spiegelt sich auch in jedem G.I.B.-Info neu.

Viel Spaß beim Lesen wünscht wieder





02 So viel vorab

Jugend und Beruf

- 04 Junge Flüchtlinge integrieren: Pragmatische Konzepte für Internationale Förderklassen in Gelsenkirchen
- 10 Die Ausbildung von Flüchtlingen als Wettbewerbsvorteil begreifen. UNICBLUE Gelsenkirchen

SGB II

- 16 Nicht lange planen – machen! Die Integration Points in Düsseldorf und Münster

Zielgruppenintegration

- 24 Öffentlich geförderte Beschäftigung bei der rebeq im Kreis Recklinghausen

30 Interkulturelle Kompetenz

- 34 Interview mit Prof. Dr. Christoph Barmeyer: „Soziale Interaktionen unabhängig von Machtasymmetrie gestalten“
- 44 Interview mit Dr. Mohammad Heidari: „Interkulturelle Konflikte“
- 52 Interkulturelle Kompetenzentwicklung und interkulturelle Öffnung. G.I.B.-Trainings für Jobcenter
- 56 Interview mit Sonja Kuch: Diversity & Inclusion, Bestandteil der Unternehmensstrategie
- 64 Vielfalt verbindet. Die NRW-Landesinitiative für eine interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung
- 68 Mit Vielfalt fährt man gut. Die Rheinbahn AG setzt auf ein interkulturelles Konzept
- 72 Ruhrgebietskommunen arbeiten bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltungen zusammen
- 76 Interview mit Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: „SALAM – Ältere begleiten Jüngere“

Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

- 82 Interview mit Hans Hund: „Was denken Sie, wie begehrt unsere jungen Mitarbeiter nach bestandener Prüfung am Markt sind?“
- 92 Missbrauch von Werkverträgen. Dauerüberlassung durch die Hintertür
- 98 Interview mit Inge Bultschnieder: „Ich arbeite hier nur, ich weiß nicht, wo ich wohne“
- 102 Interview mit Cornelia Daheim: „In alternativen Szenarien zu denken, ist unser Spezialgebiet“

Themenübergreifend

- 108 Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“
- 114 25 Jahre Regionalagentur NiederRhein. Eine Kultur des Dialogs in der nordrhein-westfälischen Arbeitspolitik

Junge Flüchtlinge integrieren: Pragmatische Konzepte für Internationale Förderklassen

Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen



Internationale Förderklassen an Berufskollegs sollen jugendlichen Migrantinnen und Migranten, die erst vor Kurzem nach Deutschland gekommen sind, darunter viele Flüchtlinge und Asylsuchende, den Zugang zum Regelsystem von Schule und Beruf ermöglichen. Am Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen gibt es im 1. Halbjahr des Schuljahrs 2015/16 zwei Internationale Förderklassen. Alle hier unterrichteten Jugendlichen hatten zu Beginn keinerlei Deutschkenntnisse, ihre Bildungsbiografien sind so unterschiedlich wie ihre ethnische, nationale und soziale Herkunft. Das Lehrpersonal steht vor gewaltigen Herausforderungen. Ziel ist die Inklusion aller Jugendlichen.



Ralf Niebisch, Eduard-Spranger-Berufskolleg Gelsenkirchen

„Erklären Sie mal in einem weitläufigen Berufskolleg wie unserem mit über 2.400 Schülerinnen und Schülern einem Jugendlichen ohne Deutschkenntnisse den Weg vom Sekretariat zu der Klasse, in der er sich einfinden muss“, sagt Ralf Niebisch, Abteilungsleiter am Eduard-Spranger-Berufskolleg in Gelsenkirchen, und beschreibt mit der rein rhetorischen Aufforderung nur die kleinste einer Vielzahl von Herausforderungen, die mit der Einführung und Gestaltung Internationaler Förderklassen (IFK) verbunden sind.

Internationale Förderklassen an Berufskollegs sollen jugendlichen Migrantinnen und Migranten den Zugang zum Regelsystem von Schule und Beruf ermöglichen. Sie richten sich an Jugendliche ab 16 Jahren und junge Erwachsene, die erst seit Kurzem in Deutschland leben und nur unzureichend oder gar nicht Deutsch verstehen und sprechen. Eingereist sind die jungen Menschen als Flüchtlinge, Asylsuchende, als EU-Angehörige oder als Kinder ausländischer Bürgerinnen und Bürger. Eine Aufnahme ist auch möglich, sofern die Jugendlichen die Sekundarstufe I nur kurzfristig besucht haben und eine Teilnahme in einer Regelklasse des Berufskollegs aufgrund der mangelnden Sprachkenntnisse nicht möglich ist. Der Aufenthaltsstatus spielt für die Aufnahme in die Internationale Förderklasse keine Rolle.

Die Internationalen Förderklassen gehören zum Bildungsgang der vollzeitschulischen Ausbildungsvorbereitung. Ziele der Internationalen Förderklassen sind der Erwerb bzw. die Vertiefung von

Deutschkenntnissen einschließlich der Fachsprache. In der IFK werden berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten in verschiedenen Fachbereichen und eine berufliche Orientierung vermittelt. Möglich ist auch der Erwerb eines dem Hauptschulabschluss Klasse 9 vergleichbaren Abschlusses. Nach dem erfolgreichen Besuch der IFK besteht die Möglichkeit, einen weiterführenden Bildungsgang im Berufskolleg zu besuchen.

Am Gelsenkirchener Eduard-Spranger-Berufskolleg gibt es im Januar 2016 zwei IFK mit jeweils 20 Schülerinnen und Schülern. Sie kommen aus Afghanistan, Syrien, Irak, Dubai, Rumänien, Bulgarien, Albanien und Mazedonien, darunter auch unbegleitete minderjährige Flüchtlinge vor allem aus dem arabischen Raum. Im Februar wird eine dritte IFK eingerichtet.

Vielfältig ist nicht nur die ethnische und nationale Herkunft der Jugendlichen. Weit ausdifferenziert sind auch ihre Bildungsbiografien: Einige von ihnen haben in Syrien die elfte Klasse besucht, manche sind in ihrem Heimatland bislang nur zwei Jahre zur Schule gegangen und andere – Jugendliche aus Kriegsgebieten – haben schon seit Jahren an keinem Unterricht mehr teilgenommen, weil die Schulen in ihren Herkunftsorten geschlossen sind. Bei Einzelnen gar fehlt die Feinmotorik mit Stiften adäquat zu hantieren. Ralf Niebisch: „Sie haben in keinem Kindergarten gelernt bzw. eingeübt, einen Stift zu halten.“

Mehrere von ihnen können Arabisch, kennen aber die lateinische Ausgangs-

schrift nicht, andere sind Analphabeten, die keinerlei Schriftsprache beherrschen. Ralf Niebisch: „Wir müssen uns vor Stereotypen hüten. Es gibt nicht „den Flüchtling“ als Schüler; alle Jugendlichen sind mit Blick auf ihre Schülerpersönlichkeit Individuen mit unterschiedlichen Ausgangslagen in Bezug auf Lernbereitschaft, Lernvermögen und vieles andere mehr. Der Sohn eines syrischen Großstadt-Arztbesitzer hat eine ganz andere Geschichte als ein Sinti-Jugendlicher, der in ländlichen Gebieten Bulgariens aufgewachsen ist.“ Sie alle sind zusammen in den beiden IFK untergebracht. Was sie eint ist: Niemand von ihnen spricht Deutsch. Sie gemeinsam zu unterrichten und auf die Berufswelt vorzubereiten, ist eine pädagogische Herkulesaufgabe, die Abteilungsleiter Ralf Niebisch und sein Team aus zehn Lehrkräften pragmatisch zu bewältigen versuchen.

Erschwerte Eingangsdiagnostik

Zugewiesen wurden die schulpflichtigen Jugendlichen dem Berufskolleg vom Kommunalen Integrationszentrum (KI). Nach Bekunden von Ralf Niebisch funktioniert die Zusammenarbeit zwischen KI und Berufskolleg „außerordentlich gut“: „Die Unterstützung reicht von der Beratung bei der Auswahl von Schulbüchern bis hin zum Angebot kollegialer Hilfe, wenn man Unterstützungsbedarf bei fachdidaktischen Fragestellungen hat. Selbst Unterrichtshospitationen werden angeboten, um Lehrerinnen und Lehrer am Anfang zu unterstützen. „Man merkt, dass das KI als Nachfolgeeinrichtung der RAA über langjährige Erfahrungen beim Thema Zuwanderung verfügt.“



Bei der Seiteneinstiegsberatung fragt das KI die Jugendlichen nach ihrer bisherigen Schulbiografie und eruiert, ob zumindest rudimentäre Kenntnisse der deutschen Sprache vorhanden sind. Die Ergebnisse werden im „Erstaufnahmeblatt“ notiert und dem Berufskolleg zur Verfügung gestellt. Zurzeit werden am Eduard-Spranger-Berufskolleg nur berufsschulpflichtige Schülerinnen und Schüler angenommen.

In der Schule hat jede und jeder Jugendliche einen Lehrer als festen, zentralen Ansprechpartner. Zum Erstgespräch hier sind die Eltern mit eingeladen, gegebenenfalls auch der Betreuer vom Jugendamt. Am Anfang steht dabei die genauere Diagnostik des Sprachstands in Deutsch, orientiert an den Niveaustufen des europäischen Referenzrahmens, sowie die Ermittlung der individuellen „Lernausgangslage“.

Wie in allen Klassen der Ausbildungsvorbereitung kommen dabei auch „strukturierte Eingangsgespräche“ zum Einsatz, „um Kompetenzen zu erkennen, die nicht zwingend in Zeugnissen hinterlegt sind.“ Abgesehen davon, dass bei den jungen Flüchtlingen schriftliche Unterlagen kaum vorliegen – ist das Profiling in den IFK eher behelfsmäßig: „Wir arbeiten mit Mimik und Gesten oder nutzen vom Förderverein gespendete Bildwörterbücher, um überhaupt kommunikationsfähig zu sein“, so der Abteilungsleiter, „aber eine valide Eingangsgesprächsdagnostik ist so anfangs kaum möglich.“

Dolmetscher stehen im Eduard-Spranger-Berufskolleg nicht zur Verfügung, aber im Lehrpersonal sorgen Kolleginnen und

Kollegen, die muttersprachlich türkisch, albanisch oder rumänisch sprechen, zumindest in Einzelfällen für die erforderliche Sprachkompetenz aufseiten der Schule. Zur Not greifen die Lehrkräfte auf das Internet, auf WhatsApp oder auf zuvor als verlässlich identifizierte Schülerinnen und Schüler zurück, die Dolmetscher-Funktionen übernehmen.

Pädagogisch-didaktisches Konzept

Eine besondere Herausforderung im Unterricht sind Jugendliche, die noch nie eine Schriftsprache erlernt haben. „Sie brauchen eigentlich eine mehrmonatige Extra-Vorbereitung, aber dafür gibt es derzeit kaum Kapazitäten.“ In dieser Situation bleibt dem Team um Ralf Niebisch nur eine Lösung: Alphabetisierung – ein neues Thema für Berufskollegs – und eine kontinuierliche Überprüfung der Sprachentwicklung. Beides steht im Mittelpunkt der individuellen Förderung.

Permanentes Querschnittsziel im Unterricht ist das Kennenlernen des deutschen Schulsystems und des gesellschaftlichen Lebens in Deutschland. Ralf Niebisch: „Dabei geht es darum, den Jugendlichen nicht nur beizubringen, wie das Schulsystem und das meist unbekanntere duale Ausbildungssystem organisiert sind, sondern gemeinsam persönliche und berufliche Perspektiven zu entwickeln und alle Schülerinnen und Schüler erzählen zu lassen, wie es in ihren Herkunftsländern zugeht. Das ist in Rumänien anders als in Bulgarien oder Syrien. So merken die Jugendlichen, dass es überall unter-

schiedlich ist und das macht sie offener, sich darauf einzulassen, dass es hier noch mal anders ist.“

Ausgerichtet ist die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler grundsätzlich auf das selbstständige Denken und Handeln in Eigenverantwortung, auf Kreativität und darauf, „das Selbstbewusstsein der Jugendlichen sowie den Gemeinsinn zu stärken. Das wiederum setzt die Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenzen voraus, besonders mit Blick auf die in jeder beruflichen Tätigkeit geforderte Fähigkeit zur Teamarbeit.“

Um die Kommunikationsfähigkeit der Jugendlichen möglichst schnell zu erweitern, so der Abteilungsleiter, „ist die sprachliche Bildung der Schülerinnen und Schüler im Sinne eines sprach- und kultursensiblen Fachunterrichts Aufgabe aller Lehrkräfte in allen Fächern.“ Das heißt: Unterrichtsinhalte in den einzelnen Fächern sind anfangs dem Spracherwerb untergeordnet. Also wird auch im Fach Mathematik Deutsch gelernt, aber über Begriffe, die für das Erlernen der Mathematik Voraussetzung sind. „Den Zahlenraum“, nennt Ralf Niebisch ein Beispiel, „kann man auch beim Uhren lesen und beim Benennen der Zeiten erlernen.“

Eines der Fächer heißt „Fit for Life“: „Da geht es um ganz pragmatische Dinge wie Fahrplanlesen oder Orientieren im Raum, konkret in Gelsenkirchen. Das klingt banal, aber wir können nicht voraussetzen, dass jeder Jugendliche nach ein paar Wochen in Gelsenkirchen weiß, welche Linien der öffentlichen Verkehrsmittel wohin fah-

ren.“ Und dann gibt es natürlich Deutsch als explizites Fach – mit dem größten Stundenvolumen aller in den IFK angebotenen Fächer. Das Stundenvolumen im Fach Englisch hingegen ist reduziert, „um die Jugendlichen nicht zu überfordern“. Umso wichtiger das Fach Sport: „Nicht nur zum Austoben, sondern auch als Aktivität zur Teambildung und zum sozialen Lernen.“

Regulär legen Lehrpläne ein klar bestimmtes Unterrichtsniveau fest – in IFK-Klassen ist das kaum möglich. Ralf Niebisch: „Hier ist der Ansatz der individuellen Förderung auf die Spitze getrieben.“ Dezierte Richtlinien, die bestimmen, was in den einzelnen Fächern zu leisten ist, gibt es für IFK-Klassen noch nicht, wohl aber Anregungen und allgemeine Vorgaben. Doch auch die lassen sich nicht ohne Weiteres umsetzen. Ralf Niebisch nennt ein Beispiel: „Ich kann mit Jugendlichen im Bereichsspezifischen Fach am Anfang nicht über Geschäftsprozesse reden, wenn sie noch kein Wort Deutsch verstehen.“

Falls ein dem Hauptschulabschluss vergleichbarer Abschluss erreicht wird, kann die oder der Jugendliche in der IFK die Feststellung zur Berechtigung zum Besuch eines weiterführenden Bildungsgangs im Berufskolleg beantragen. Hierfür ist eine zusätzliche Feststellung des Leistungsstands erforderlich. Über die Zulassung der Teilnahme entscheidet die Klassenkonferenz.

Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung

Sukzessive im Schuljahresverlauf erfolgt die Vermittlung von Kenntnissen, Fähig-

keiten, Fertigkeiten sowie beruflicher Orientierung, „sodass sich den Jugendlichen irgendwann Möglichkeiten zur Annahme einer Ausbildungs- oder Arbeitsstelle bieten.“ Der Unterricht in diesem Handlungsfeld orientiert sich an den Richtlinien der Ausbildungsvorbereitung, berücksichtigt dabei jedoch immer, „was davon mit Blick auf den Sprachstand realistisch ist.“

Es müssen tragfähige Formate entwickelt werden, die die Jugendlichen bei der weiteren schulischen/beruflichen Lebensplanung unterstützen. Dies ist vor dem Hintergrund der sprachlichen Hürden allerdings in den ersten Monaten sehr schwierig. Gerade zu Beginn könnten Mentorensysteme sehr hilfreich sein, meint Ralf Niebisch. „Die Unterstützung der zugewanderten Jugendlichen durch Gleichaltrige, die auf diese Aufgaben vorbereitet wurden, erscheint mir sehr sinnvoll, weil gelingende Integration zwingend auf den gegenseitigen Austausch angewiesen ist.“

Als Wirtschaftsschule hat das Eduard-Spranger-Berufskolleg den Anspruch, den Jugendlichen über „niedrigschwellige Betriebsbesuche“ einen Eindruck von betrieblichen Arbeitsabläufen zu verschaffen und zugleich mögliche Berufsfelder aufzuzeigen. Ralf Niebisch: „In den IFK ist die Berufsorientierung noch offener als in der sonstigen Ausbildungsvorbereitung, wo Jugendliche über die Standardelemente des Landesvorhabens „Kein Abschluss ohne Anschluss“ schon so weit berufsorientiert sind, dass sie für sich geklärt haben, welches Berufsfeld für sie am ehesten

infrage kommt. Davon kann man bei den Internationalen Förderklassen nicht ausgehen.“

Auch wenn Praktika in IFK nicht verpflichtend vorgeschrieben sind – im Rahmen der nachholenden Berufsorientierung in den IFK und der Ausbildungsvorbereitung am Eduard-Spranger-Berufskolleg haben sie einen hohen Stellenwert: „Wir wollen das unbedingt, das ist unser erklärtes Ziel, sobald die sprachlichen Voraussetzungen gegeben sind, denn nur so kann die Integration in die Arbeitswelt gelingen.“

Schon lange verfügt die Schule über einen Pool an Praktikumsbetrieben, doch die Anzahl der Praktikumsplätze lässt sich nicht endlos steigern. Schon in der Vergangenheit war es schwierig, für Jugendliche mit Lernschwächen genügend Praktikumsplätze zu finden „und jetzt kommen immer mehr Schülerinnen und Schüler zu uns.“ Zukünftig gilt es, bestehende Kooperationen etwa mit dem Internationalen Unternehmerverband (INTUV), dessen Mitglieder schon früher in Klassen der Ausbildungsvorbereitung ihre Unternehmen vorgestellt haben, weiter auszubauen und die Partner „in die Konzeption spezieller Formate einzubinden.“ Immerhin hat der INTUV bereits vor drei Jahren zugesichert, Praktikumsplätze auch für Jugendliche sicherzustellen, für die sonst kaum welche zu finden sind.

Unzureichendes Lehrmaterial

Was noch fehlt oder zumindest der Weiterentwicklung bedarf, sind der Klientel angepasste Lehrmaterialien. Bücher für

den Deutsch-Unterricht mit den unterschiedlichen Niveaustufen A1, A2 und B1 sowie optimierte Übungsmaterialien zur Alphabetisierung. Ralf Niebisch: „Die Jugendlichen in den IFK brauchen ansprechende audiovisuelle Formate, die Bild, Ton und Schrift kombinieren und sie müssen altersadäquat sein.“

Für das Fach Politik/Gesellschaftslehre gibt es gute Angebote von der Landeszentrale für politische Bildung, außerdem, ergänzt der Pädagoge, sind im Internet „interessante MP3-Angebote“ zu finden. Nicht zuletzt deshalb haben Schülerinnen und Schüler des Berufskollegs aus anderen Klassen auf dem Weihnachtsmarkt Waffeln verkauft, um gebrauchte MP3-Player anzuschaffen, die IFK-Jugendliche beim Erlernen der deutschen Sprache unterstützen sollen. Ralf Niebisch: „Alle Jugendlichen haben ein Handy. Ein Vokabelglossar als App, das könnten wir gut gebrauchen!“

Auch bei den diagnostischen Instrumenten fordert er einfache Formate sowie eine Weiterentwicklung der Lernmaterialien im Baustein-System, um Schülerinnen und Schülern individuell helfen zu können. Zielgruppe der gegenwärtig auf dem Markt vorhandenen Angebote, bemängelt er, „sind meist ausländische Studenten. Wir aber brauchen Formate, die besser zu unserer Zielgruppe passen.“

Hoffnungsfroh stimmen ihn die vom BMBF angekündigten Lern-Apps „Einstieg Deutsch“, „Deutsch für den Beruf“ sowie die für Flüchtlinge angepassten Potenzialanalysen, aber auch das über die Plattform „qualiboXX geplante niedrig-

schwellige interkulturelle Training für Berufsschullehrkräfte und für Ausbilder in den Betrieben.

Engagiertes Lehrpersonal

Jugendliche mit Lernbeeinträchtigung, traumatisierte Jugendliche aus Kriegsgebieten, Jugendliche, die der deutschen Sprache nicht mächtig sind, – wie lässt sich unter solchen Voraussetzungen erfolgreich unterrichten?

Dass die Arbeit für die Lehrerinnen und Lehrer in diesen Klassen „hoch anstrengend“ ist, braucht Ralf Niebisch kaum zu betonen, aber sie ist auch hoch professionell. Auch daran lässt er keinen Zweifel: „Alle Lehrerinnen und Lehrer in den Klassen verstehen sich als Lernberater und -beraterinnen sowie als Coachs, die in kleinen Teams eng zusammenarbeiten. Zudem haben die hier tätigen Lehrkräfte hohe Stundenkontingente in den Klassen, lernen sie also relativ schnell intensiver kennen.“ So sind bei Bedarf rasche Reaktionen möglich. Ein Beispiel: „Ein zuvor ehrgeiziger Schüler aus Syrien war in seinen Leistungen plötzlich deutlich abgefallen. Im Gespräch stellte sich heraus, dass er zwischenzeitlich ein Bild vom komplett zerstörten Haus seiner Eltern auf sein Smartphone zugesandt bekommen hatte. In diesem Fall konnten wir unverzüglich mithilfe der ausgebildeten Beratungslehrerinnen und -lehrer psychosoziale Unterstützung leisten.“

Schon früher musste sich das Lehrpersonal mit sehr unterschiedlichen Bildungsständen, Verhaltensweisen und Kulturen in den IFK auseinandersetzen: „Das The-

ma ist alt, neu aber ist die Dimension.“ Von Bezirksregierung, Schulaufsicht und Kompetenzzentrum angebotene Lehrerfortbildungen werden deshalb stark frequentiert. Engpässe hier lassen sich nach Ansicht von Ralf Niebisch pragmatisch überwinden: „Bestimmtes Fachwissen kann man sich bei Interesse auch mit einem Buch aneignen und dann im Austausch mit anderen Lehrkräften reflektieren. Im Moment ist jeder in der Pflicht, sich auch selbst fortzubilden.“

Trotz engagiertem Lehrpersonal und trotz schuleigener Sozialarbeit: Schule allein kann die Herausforderung nicht meistern. Kooperationen mit außerschulischen Akteuren sind unerlässlich. Neben den Betrieben, Kammern und Unternehmensverbänden sind das vor allem die Jugendberufshilfe und der Jugendmigrationsdienst, die bei Bedarf mit ihren spezialisierten Möglichkeiten unterstützen können.

Geplant sind zudem Berufszweifindungsseminare in Kooperation mit dem Jugendmigrationsdienst und dem Kommunalen Jobcenter IAG. Weitere wichtige Kooperationspartner im Kontext der IFK sind das Integrationszentrum und die Agentur für Arbeit. Mit dem TalentKolle Ruhr der Westfälischen Hochschule sind darüber hinaus Patenmodelle angedacht, bei denen Studenten Jugendliche der IFK unterstützen. Einen ganz praktischen Vorschlag hat der Pädagoge auch an dieser Stelle parat: „Wenn man durch Gelsenkirchen läuft, findet man die Jugendlichen dort, wo W-LAN ist. Wann wird es dort, wo W-LAN ist, auch ein Jugendhilfeangebot geben?“

Inklusion aller Jugendlichen

Frei gewordene Plätze in einer IFK – wenn etwa die Familie eines Jugendlichen in eine andere Kommune weitergezogen ist – werden unverzüglich neu besetzt. Bei der Stadt existiert längst eine Warteliste. In Gelsenkirchen ist sie besonders lang. Der Grund: „Unsere Kommune steht vor einer besonderen Herausforderung, weil neben den Flüchtlingen auch sehr viele Menschen aus Südosteuropa zu uns kommen, weil hier schon viele Bekannte aus ihrer Community leben.“

Kaum überraschend ist vor diesem Hintergrund die von der Bezirksregierung und der Kommune ständig an das Berufskolleg herangetragene Bitte, neue IFK einzurichten. Aber Ralf Niebisch weiß: „Wenn weitere Internationale Förderklassen eingerichtet werden sollen, führt an zusätzlichem Raum kein Weg vorbei.“ Nicht erst seit Einrichtung der IFK besteht Raumnot am Berufskolleg. In der Kernunterrichtszeit sind alle Räume restlos belegt. Mittelfristig sieht der Schulentwicklungsplan immerhin vor, die Schule um ein Nachbargebäude zu erweitern.

Mehr Sorge noch als die Raumnot und die komplett neuen Bildungspläne bereitet dem Abteilungsleiter die gegenwärtige Personalsituation: „Zwar haben wir mit Start der IFK schnell neue Stellen zugewiesen bekommen, aber auch in der Vergangenheit war es für Berufskollegs im Emscher-Lippe-Raum nicht immer leicht, freie Lehrerstellen zu besetzen.“ So auch heute: Von den Ende 2015 ausgeschriebenen fünf Stellen konnte bis Ende Januar 2016 erst eine einzige besetzt werden.

Ein weiteres Problem kommt hinzu: „Früher konnten wir die Zahl der zu uns kommenden Schüler aufgrund langjähriger Erfahrungen prognostizieren und damit unsere Bedarfe. Das ist heute kaum mehr möglich. Es gibt keine gesicherte Datenlage, wir bewegen uns auf unsicherem Terrain. Das macht uns große Sorgen, zumal auch zukünftig die Besetzung der Stellen keineswegs gesichert ist.“

Angesprochen ist damit zugleich der Anspruch des Berufskollegs, nicht nur quantitativen Anforderungen zu genügen, sondern auch die Qualität der Arbeit zu sichern. Ralf Niebisch: „Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf an IFK-Klassen weiter steigen wird. Diesen Bedarf zu decken und gleichzeitig das hohe Engagement für die in der Regel mehrfach benachteiligten Jugendlichen in den

„normalen‘ Klassen der Ausbildungsvorbereitung weiter aufrechtzuerhalten, ist die große Herausforderung in diesem Bereich. Soll heißen: Das Problem von gestern ist auch heute noch eins.“

Auf keinen Fall soll das Engagement für die IFK-Jugendlichen auf Kosten der „alten Problemgruppen“ gehen: „Wir müssen uns klar vor Augen führen, dass die Konkurrenz im unteren Leistungsbereich besteht. Hier konkurrieren besonders lernwillige Jugendliche aus den IFK mit Jugendlichen aus den anderen Klassen, die aus verschiedensten Gründen noch nicht über einen qualifizierten Schulabschluss verfügen. Wir wollen nicht, dass verschiedene Gruppen gegeneinander ausgespielt werden. Unser Ziel am Berufskolleg ist die Inklusion aller Schülerinnen und Schüler.“

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Christiane Siegel

Tel.: 02041 767-205
c.siegel@gib.nrw.de

KONTAKT

Eduard-Spranger-Berufskolleg
Goldbergstr. 60
45884 Gelsenkirchen

Ralf Niebisch

Tel.: 0209 40244310
Eduard-spranger@gelsennet.de

LINK

Maßnahmen des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen für zugewanderte Kinder und Jugendliche:
<https://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulsystem/Integration/Fluechtlinge/Massnahmen/Uebersicht-Massnahmen.pdf>

AUTOR

Paul Pantel

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

Die Ausbildung von Flüchtlingen als Wettbewerbsvorteil begreifen

Erfahrungen eines Unternehmers, der drei Flüchtlinge als Auszubildende einstellt



Der Gelsenkirchener Unternehmer Franz Przechowski bemühte sich schon Anfang des Jahres 2015 gezielt darum, Flüchtlinge als Auszubildende für sein Unternehmen UNICBLUE einzustellen, und nimmt damit NRW-, wenn nicht bundesweit eine Vorreiterrolle ein. Wir haben das Unternehmen in Gelsenkirchen-Rotthausen besucht.

Eine große Herausforderung hat man an der Zechenstraße in Gelsenkirchen-Rotthausen schon lange bewältigt: den Strukturwandel. Aus der Ära des Bergbaus ist hier nur noch der Straßename geblieben. Genau an der Stelle der 1966 stillgelegten Schachanlage Dahlbusch 2/5/8, wo früher sein Großvater arbeitete, betreibt Franz Przechowski heute in einem modernen Gebäudekomplex das Unternehmen UNICBLUE. Seine Firma kombiniert sehr erfolgreich Markenkommunikation und Messebau, bietet also werbliche Dienstleistungen und hand-

Die Auszubildenden Mohammed Ibrahim
Seray und Elvis Loua mit ihrem Chef
Franz Przechowski

werkliche Arbeit unter einem Dach und mit nur einem Ansprechpartner für den Kunden an. Der Gelsenkirchener Unternehmer stellt sich nun als einer der ersten einer neuen Herausforderung: der Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt. Ganz bewusst suchte er schon vor einem Jahr Flüchtlinge als Auszubildende. Damals kein leichtes Unterfangen. Doch der persönliche Einsatz Franz Przechowskis führte zum Erfolg. Seit August 2015 machen zwei junge Männer aus Eritrea und einer aus Guinea eine Ausbildung bei UNICBLUE.

Seine Triebfeder, sagt der gelernte Gebrauchs-Grafiker, war unter anderem sein Ärger über die Flüchtlingspolitik auf europäischer Ebene. „Ich habe im Januar 2015 begonnen, mich intensiver mit dem Thema zu beschäftigen. Schon längere Zeit war ich darüber verärgert, dass die europäischen Regierungen, auch die deutsche, die Mittelmeerländer mit dem Problem der Flüchtlinge allein ließen. Die eingesetzten Mittel der EU und bei der UN waren einfach zu gering, so dass sich in den Lagern in der Türkei, in Jordanien und im Libanon schlicht unhaltbare Zustände entwickeln mussten, die nur zu einer Fluchtwelle führen konnten. Meine moralische Wertvorstellung trieb mich also an: Tu du wenigstens etwas und tue es jetzt!“

Als Franz Przechowski Anfang 2015 aber wissen wollte, wie er an entsprechende Bewerber aus der Gruppe der Flüchtlinge kommen, wer weiterhelfen könnte und was es zu beachten galt, waren seine Erfahrungen enttäuschend. Die vermeintlich zuständigen Stellen, wie etwa

das Gelsenkirchener Ausländeramt oder die Agentur für Arbeit, seien nicht oder noch nicht in der Lage gewesen, seine Fragen zu beantworten, geschweige denn Angebote zu unterbreiten. Er gewann sogar den Eindruck, dass zu dem Zeitpunkt noch gar kein Interesse bestand, sich mit dem Thema Flüchtlinge, Ausbildung und Arbeitsmarkt ernsthaft zu befassen. Auch einen Hinweis auf eine Bleiberechts-Organisation bekam er von den offiziellen Stellen nicht.

Hilfe kam schließlich von genau solcher einer Organisation, von ELNet Bleiberecht Emscher Lippe, eines von sieben NRW-Netzwerken zur arbeitsmarktlichen Unterstützung für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge. Das Bleiberechts-Netzwerk bemüht sich neben anderen Aktivitäten seit 2010 darum, potenzielle Arbeitgeber und Flüchtlinge in der Emscher-Lippe-Region zusammenzubringen. „Ich habe gleich gemerkt, dass ich es da mit Profis zu tun habe, die wissen, von was sie reden“, sagt Franz Przechowski. Gleich zehn junge Menschen aus unterschiedlichen Ländern schlug ELNet für Bewerbungsgespräche vor und stand auch mit Rat und Tat zur Seite. Ursprünglich wollte der Gelsenkirchener Unternehmer neben einer Auszubildenden aus Deutschland nur zwei Flüchtlinge als Auszubildende einstellen, entschied sich dann aber für drei. Insgesamt bildet das Unternehmen derzeit sieben Jugendliche aus.

Präsentation für Flüchtlinge erarbeitet

Franz Przechowski entwickelte – für den Werbeprofis natürlich etwas einfacher als

für andere Unternehmen – eine Firmenpräsentation für die zehn Bewerber. Darin werden zunächst das Unternehmen mit seinen sich über 3.000 Quadratmeter erstreckenden Werkstätten für Holzverarbeitung, Lackierung, Elektro- und AV-Medientechnik sowie das 10.000 Quadratmeter große Lager vorgestellt. Außerdem die einzelnen Berufsbilder, in denen bei UNICBLUE ausgebildet wird. Dabei geht die Präsentation auch auf die Eigenheiten der dualen Ausbildung ein, die so im Ausland gänzlich unbekannt ist.

Gleichzeitig achtet man auch darauf, Werte der westlichen Gesellschaft, Werte, die das Unternehmen vertritt, und die Unternehmens-Philosophie zu vermitteln. Dazu gehört zum Beispiel, dass Frauen ganz selbstverständlich als gleichberechtigt zu respektieren und auch als Führungspersonen zu akzeptieren sind. So wird etwa Franz Przechowskis 25-jährige Tochter Vivien und Mitglied der Geschäftsleitung in der Präsentation in Bild und Text als Chefin vorgestellt. Vor dem Hintergrund der Vorgänge, die sich später im Jahr 2015 zu Silvester in Köln zutragen sollten, muss man es wohl als sehr weitsichtig bezeichnen, dass UNICBLUE den Aspekt Respekt vor Frauen in der Präsentation nicht unerwähnt ließ. Gleichzeitig macht man damit deutlich, dass es sich bei UNICBLUE, wo außerdem auch Franz Przechowskis Frau Klaudia als Personalleiterin tätig ist, um ein echtes Familien-Unternehmen handelt.

Zu den Unternehmenswerten gehört darüber hinaus, dass die verschiedenen im Unternehmen vertretenen Gewerke bzw.

die Mitarbeiter aus dem handwerklichen und die Mitarbeiter aus dem werblichen Bereich sich gegenseitig respektieren und schätzen. „Da gibt es von jeher unterschiedliche Mentalitäten und Kulturen“, sagt Franz Przechowski. „Uns ist es gelungen, eine Art Team-Spirit zu schaffen, und der soll von den Mitarbeitern auch gelebt werden. Es muss allen klar sein, dass unser Angebot aus einer Hand unser großer Vorteil im Wettbewerb ist.“

Wichtig ist Franz Przechowski auch Diversität und Interkulturalität in den eigenen Reihen. Bei dem ursprünglich 1983 unter dem Namen Look Up gegründeten Unternehmen haben diese hochaktuellen Unternehmensmerkmale seit Jahrzehnten einen hohen Stellenwert und wurden immer bewusst gefördert. UNICBLUE ist von seinem Selbstverständnis ein von Grund auf „buntes“ Unternehmen, schon aus dem Umstand heraus, dass große international tätige Kunden wie Evonik, Roche, Wilo oder RWE betreut werden und es neben dem Unternehmensstandort in Gelsenkirchen noch einen in Basel und einen in Shanghai gibt, der als Brückenkopf zum großen asiatischen Markt dient.

Eine „weltoffene und sich selbst inspirierende Mannschaft“ war schon immer Franz Przechowskis Ziel. Er kann aus dem Stegreif um die zehn Nationalitäten aufzählen, aus denen sich seine derzeit 78-köpfige Stammmitarbeiterschaft zusammensetzt. Franjo Ljubas, heutiger Geschäftsführer von UNICBLUE Switzerland, der vor 25 Jahren seine Ausbildung bei UNICBLUE begann, wird in der Präsentation explizit vorgestellt.

Aber man vermittelte den Flüchtlingen auch von Anfang an Wertschätzung und Zuversicht. „Jeder von Euch hat seine Heimat verloren“, heißt es in der Präsentation. „Bewahrt Euren Stolz auf Eure kulturellen Wurzeln und bereichert damit Deutschland. Seid zuversichtlich. Auf Euch warten neue Chancen.“

Passendes Persönlichkeitsprofil entscheidend

Für die endgültige Auswahl der Bewerber, die allesamt fluchtbedingt keine Zeugnisse oder sonstigen Belege ihres bisherigen schulischen und beruflichen Werdegangs vorlegen konnten, kamen Kurz-Interviews zum Einsatz. Darin ging es neben den Themen Herkunft, Geschichte, Familie auch um Träume, emotionale Intelligenz und Werte wie Toleranz. „Was bedeutet für dich Toleranz?“ wird da zum Beispiel gefragt, „Was vermisst Du in diesem Moment am meisten?“ und: „Kannst Du weinen, ohne Dich zu schämen?“ Es wurde also versucht, das Persönlichkeitsprofil der Bewerber deutlich werden zu lassen und zu prüfen, ob es mit der Unternehmenskultur kompatibel war. Fähigkeit zu Empathie spielte dabei eine große Rolle. „Ich will hier kein Macho-Gehabe“, sagt Franz Przechowski. „Für uns waren aber auch unser Bauchgefühl und Sympathie entscheidend.“

Die Wahl viel letztendlich auf Filmon Nguse (26) aus Eritrea, der seit dem 1. August 2015 eine Ausbildung zum Kaufmann für Kommunikation und Marketing macht, sowie Elvis Loua (19) aus Guinea-Bissau und Mohammed Ibrahim Seray (21), ebenfalls aus Eritrea, die als

Filmon Nguse (25) macht eine Ausbildung als Kommunikations- und Marketing-Kaufmann.



Tischler ausgebildet werden. Sie hatten eine Aufenthaltsgestattung. Mittlerweile wurde ihr Asyl-Antrag anerkannt. Die Anmeldung der Auszubildenden bei den Kammern verlief ohne Komplikationen.

Alle drei sprachen überraschenderweise schon recht gut Deutsch, teilweise auch Englisch. Zum Teil war dies auf Deutschkurse, zum Teil aber auch auf Eigeninitiative der Flüchtlinge zurückzuführen. So hatte Elvis zum Beispiel direkt nach seiner Ankunft in der Gelsenkirchener Bibliothek versucht, sich Deutsch selbst beizubringen. Das beeindruckte einen anderen Bibliotheksbesucher so sehr, dass er ihn unter seine Fittiche nahm und ihm die ersten Worte Deutsch beibrachte. Bisher hapert es bei allen allerdings noch bei der Rechtschreibung. Das bereitet besonders Filmon, der in der Ausbildung zum Kauf-

mann für Marketingkommunikation steckt, einige Schwierigkeiten. Deshalb hat das Unternehmen für alle drei zusätzlichen Deutschunterricht organisiert und arbeitet eng mit der Berufsschule zusammen, in denen die drei Auszubildenden ganz normale Regelklassen besuchen. Darüber hinaus übernimmt es Franz Przechowski selbst, den drei Auszubildenden in Gesprächen gesellschaftliche Eigenheiten und Phänomene der deutschen Kultur nahezubringen. „Als Aufhänger für diese Art Gesellschaftskunde dienen oft tagesaktuelle Ereignisse, die am runden Tisch mit den Flüchtlingen besprochen werden“, erklärt Franz Przechowski. „Ich erläutere dann Hintergründe, stehe für Fragen zur Verfügung usw.“

Diese besondere Unterstützung hat im Unternehmen Tradition. Bevor man Flüchtlingen eine Chance gab, war das auch schon bei anderen Zielgruppen mit Handicaps der Fall. Zum Beispiel brachte man junge Menschen mit Lernbehinderungen, gesundheitlichen Einschränkungen, schlechten Deutschkenntnissen oder Jugendliche aus einem schlechten sozialen Umfeld mit viel Engagement durch die Ausbildung. „Aus dieser Erfahrung heraus waren wir uns sicher, dass es uns auch mit den Flüchtlingen gelingen wird“, sagt Franz Przechowski. „Man muss es nur wirklich wollen und dann entsprechend umsetzen.“ Natürlich sei dabei Geduld gefragt, man dürfe keine zu schnellen Fortschritte erwarten. Franz Przechowski fragt auch

immer wieder nach, wie es in der Berufsschule für die Flüchtlinge läuft. Aber auch da gibt es bisher keine Konflikte. Um den Lernfortschritt in der Berufsschule zu verbessern, kann sich Franz Przechowski ein Mentoren-Modell vorstellen, bei dem gleichaltrige Mitschüler die Flüchtlinge unterstützen. Diese Idee sei aber bisher seines Wissens noch nicht umgesetzt.

Eigene Mitarbeiter mitnehmen

Ganz wichtig sei es, auch die eigenen Mitarbeiter auf die neue Situation vorzubereiten. Dazu gehöre es zu vermitteln, dass UNICBLUE zum einen aus einem Gefühl der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung heraus Flüchtlinge ausbildet, natürlich aber auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen. Es sei besser, junge Menschen in der eigenen Umgebung mit der eigenen Firmenkultur beruflich zu „sozialisieren“, als Kräfte von außen zu holen und zu versuchen, diese dann zu integrieren.

Dazu kommt der demografische Wandel, der in dem nun 33 Jahre alten Unternehmen ebenfalls zu spüren ist. „Wir bilden selbstverständlich auch aus, um qualifizierten Nachwuchs für die Zukunft zu bekommen“, sagt Franz Przechowski. Engpässe bei bestimmten Fachkräften zeichneten sich deutlich ab. Initiativ-Bewerbungen für die Schreinerei habe er zum Beispiel seit Jahren nicht mehr bekommen. Im Bereich Marketing/Kommunikation sehe es etwas besser aus, denn die meisten Jugendlichen wollten heute am Computer arbeiten und sich nicht schmutzig machen. „Deshalb war ich be-



Nach ihrer Ausbildung in drei Jahren sollen Filmon, Elvis und Mohammed fest im Unternehmen eingestellt werden.

geistert, als Mohammed, einer der neuen Auszubildenden in der Schreinerei, im Bewerbungsgespräch sagte, er wolle mit seinen Händen arbeiten – so etwas hatte ich schon lange nicht mehr gehört.“ Überhaupt ist er von seinen neuen Mitarbeitern recht begeistert. „In all den Jahrzehnten, in denen ich junge Menschen ausbilde, habe ich selten eine derart große Leidenschaft beim Lernen und Einsatzbereitschaft beim Arbeiten erlebt“, sagt Franz Przechowski. Es habe nicht eine einzige Situation gegeben, die eine disziplinarische Maßnahme oder verhaltensbedingte Korrektur hätte nötig werden lassen.

Auch die Integration der neuen Auszubildenden in die Stammbesellschaft funktioniert bisher vollkommen reibungslos. „Ich stelle auch ein gesteigertes Selbstwertgefühl bei den drei Jugendlichen fest“, sagt Franz Przechowski. Sie seien anfangs sehr zurückhaltend gewesen, man könne das aber auch als Höflichkeit und gutes Benehmen interpretieren. Im Gespräch seien sie sehr feinsinnig, könnten gut zuhören, unterbrechen, den der redet, nicht, seien aufmerksam und verbindlich, zeigten Gemeinschaftssinn. Alles Tugenden, die man fast schon verschüttet geglaubt habe. „Allerdings fällt es selbst mir als PR-Mensch schwer, mir vorzustellen, wie man mit diesen Qualitäten Werbung für die Einstellung von Flüchtlingen machen könnte, ohne gleich als ewig Gestriger abgestempelt zu werden und derbe Kritik einzufahren“, sagt Franz Przechowski.

Aber natürlich hat der Kommunikations-Profi auf anderen Tasten der PR-Klavatur gespielt, um weitere Unternehmen zu animieren, ebenfalls auf Flüchtlinge zu-

zugehen. Die Presse hat mehrfach über das positive Beispiel UNICBLUE berichtet und Franz Przechowski war persönlich im Fernsehen zu sehen, so zum Beispiel im ARD-Morgenmagazin und in der WDR-Lokalzeit, wo er von seinen Erfahrungen berichtete. Diese PR-Arbeit setzt er fort, auch wenn so manche Kommentare in sozialen Medien, vor-

Viele Nachahmer scheint es dennoch bisher nicht zu geben. Nach Auskunft der IHK Nord Westfalen hat sie das Merkmal „Flüchtling“ in ihren Statistiken erst ab etwa Ende letzten Jahres erfasst. Derzeit (Stand Februar 2016) liege die Anzahl der in Ausbildung vermittelten Flüchtlinge in ihrem Bezirk im niedrigen zweistelligen Bereich. „Das Thema



Damit die Integration der Azubis schneller und reibungsloser klappt, kommt zweimal in der Woche eine angehende Deutschlehrerin ins Unternehmen, um mit den Azubis Vokabeln und Grammatik einzuüben; die Kosten trägt das Unternehmen.

nehmlich aus dem rechten Milieu, alles andere als motivierend sind. Auf der anderen Seite gibt es auch viel positive Resonanz, sowohl von Privatpersonen in sozialen Medien als auch öffentlich. So hat die ökumenische Arbeitsgemeinschaft der christlichen Sozialverbände Franz Przechowski im Januar dieses Jahres für sein Engagement für Flüchtlinge den Joseph-Preis verliehen.

Flüchtlinge ist in der Wirtschaft angekommen, hat aber beschäftigungspolitisch noch keine große Relevanz“, sagte denn auch Michael Iffland von der IHK zu Dortmund bei einer Informationsveranstaltung im November vergangenen Jahres. Zahlen für ganz NRW liegen bisher nicht vor. Bei einer Umfrage der IHK zu Dortmund unter 199 Unternehmen gaben nur 4 Prozent an, bereits

Flüchtlinge zu beschäftigen. Noch weniger, nämlich 2,5 Prozent der Unternehmen, bilden Flüchtlinge aus oder bieten einen Praktikumsplatz an.

Dabei hat sich der Service der zuständigen Stellen seit Anfang 2015 deutlich verbessert, nicht zuletzt durch die Aktivitäten des Landes NRW, das die Integration von Flüchtlingen zum Beispiel mit dem Programm „Early Intervention +“ unterstützt. Auch andere Institutionen waren nicht untätig. Besonders hervorzuheben ist die Einrichtung von „Integration Points“ in den großen Kommunen, in denen die Agentur für Arbeit, die Jobcenter und weitere relevante Akteure aus den Bereichen Arbeitsmarkt und Migration zusammenarbeiten.

Die Agentur für Arbeit hat im August 2015 die Broschüre „Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen“ als Informationen für Arbeitgeber herausgegeben. Im Dezember vergangenen Jahres zog der Deutsche Industrie- und Handelskammertag mit dem umfangreichen, als Hilfe für Unternehmen konzipierten Leitfaden „Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung“ nach. Die Kammern vor Ort bieten Unternehmen mittlerweile Ansprechpartner zum Thema an, Praktikums- und Ausbildungsangebote von Unternehmen für Flüchtlinge können online gemeldet werden.

Wettbewerbsvorteile durch Ausbildung von Flüchtlingen

Werbeprofi Franz Przechowski wünscht sich dennoch mehr werbende Kommuni-

kation oder eine Kampagne, besonders für die Zielgruppe der mittleren und kleinen Ausbildungsbetriebe. „Ich sehe immer noch viel zu viele Unternehmer, die zögerlich sind“, sagt er. Man müsse vermitteln, dass die bürokratischen Hürden für eine Einstellung von Flüchtlingen gar nicht so groß seien, wie oft vermutet werde. Und man müsse die Ausbildung von Flüchtlingen als einen Wettbewerbsvorteil darstellen. „Denn wer diese Menschen ausbildet und integriert – so meine persönliche Einschätzung und bisherige Erfahrung – hat das, was man als Unternehmer sucht: qualifiziertes und loyales Personal, das nicht direkt nach der Ausbildung die Stelle wechselt – ganz abgesehen von der Bereicherung der Unterneh-

mens-Atmosphäre mit neuen kulturellen Hintergründen. – Man kann selber viel lernen, zum Beispiel auch Demut.“

Mittlerweile hat die NRW-Staatskanzlei einen Film mit dieser Zielrichtung produziert, in dem Franz Przechowski von seinen Erfahrungen berichtet und in dem auch die drei Auszubildenden aus Eritrea und Guinea zu Wort kommen. Franz Przechowski versichert weiterhin sehr überzeugend jedem Interessierten, dass er die Einstellung der drei jungen Flüchtlinge auch nach einem Dreivierteljahr nicht bereut habe, im Gegenteil: „Ich freue mich – ganz aufrichtig und ohne Übertreibung – jeden Morgen darauf ‚meine Jungs‘ zu begrüßen.“

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Christiane Siegel, Tel.: 02041 767-205, c.siegel@gib.nrw.de

KONTAKT

Franz Przechowski, Geschäftsführender Gesellschafter
UNICBLUE, Zechenstr. 34, 45884 Gelsenkirchen
Tel.: 0209 999330, fpr@UNICBLUE.com, www.UNICBLUE.com

WEITERE INFOS

- Film über die Ausbildung bei UNICBLUE:
<https://land.nrw.de/bessere-integration-dank-arbeit-und-ausbildung>
- Perspektive Arbeit NRW – Netzwerk der Projektverbände für Bleiberechtigte und Flüchtlinge in NRW: <http://www.perspektive-arbeit-nrw.de/das-nrw-netzwerk/>
- Integration von Flüchtlingen – Informationen der Industrie- und Handelskammern in NRW:
<https://ihk-nrw.de/node/608>
- Umfrage der IHK Dortmund zur Flüchtlingsthematik: www.dortmund.ihk24.de/
(zu finden unter Pressemeldungen 2015)
- Arrived – Handwerkskammer Münster vermittelt Flüchtlinge in Ausbildung:
www.hwk-muenster.de/mobile/news/detail/item/741

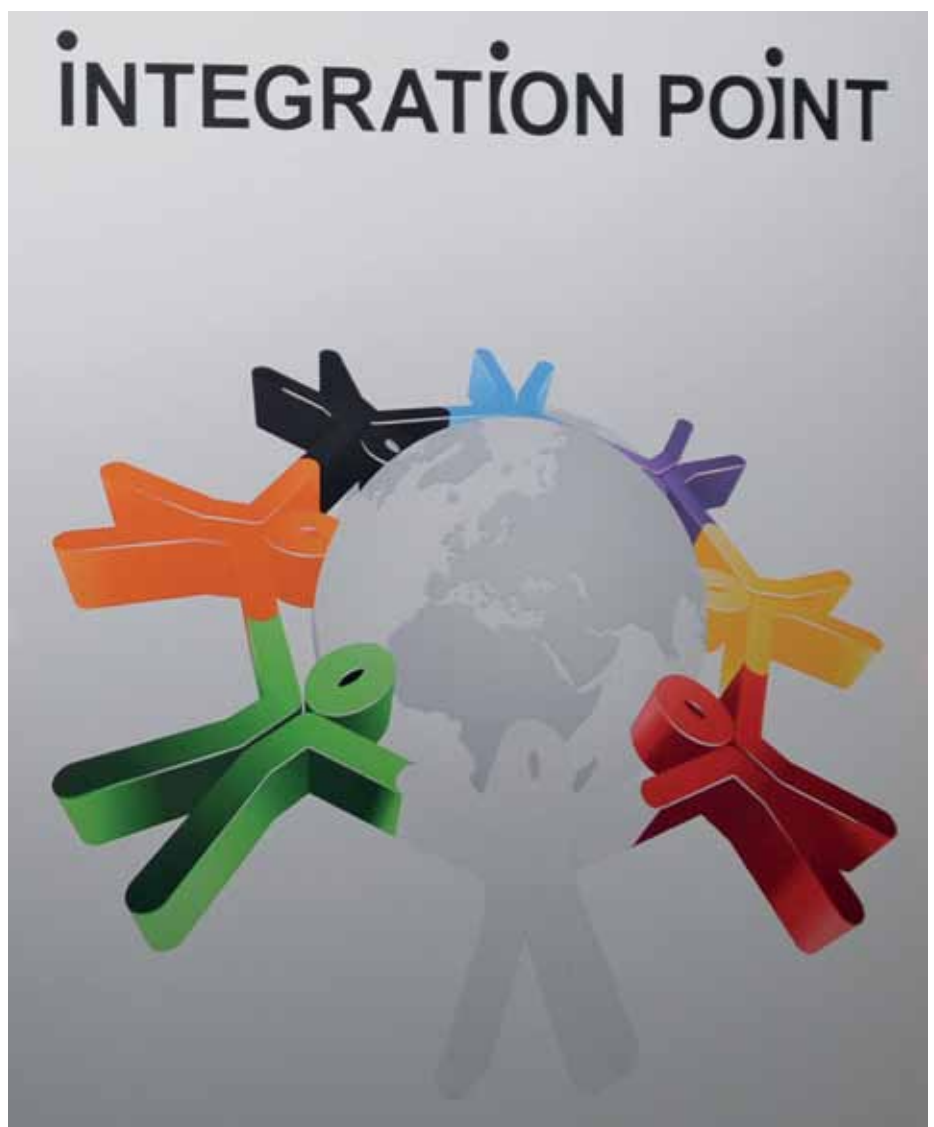
AUTOR

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

Nicht lange planen – machen!

Die Integration Points in Düsseldorf und Münster

Darüber, dass die Integration von Flüchtlingen am besten gelingen kann, wenn man ihnen hilft, möglichst schnell im Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, herrscht zurzeit im Allgemeinen Konsens. Integration Points spielen bei dieser Strategie in NRW eine nicht unwesentliche Rolle. Ihre landesweite Einrichtung wurde offiziell am 10. November 2015 beschlossen. Schon zwei Monate zuvor nahm jedoch in Düsseldorf ein Integration Point die Arbeit auf, der allererste in NRW und im gesamten Bundesgebiet. Münster legte Anfang November 2015 nach. Der Integration Point dort ist der erste in einer Optionskommune. Wir haben beide besucht.



Die zentralen Anlaufstellen für Flüchtlinge in Düsseldorf und Münster sind Vorreiter für die landesweite Einrichtung von Integration Points in NRW. Sie wurde mit der gemeinsamen Erklärung zur „Konzentration von Kompetenzen für eine schnelle, umfassende und zielorientierte Betreuung von Asylsuchenden und Flüchtlingen mit Bleibeperspektive bei der Integration in Arbeit und Ausbildung“ am 10. November vergangenen Jahres beschlossen. Unterzeichner der Erklärung sind die Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit (RD NRW), das MAIS, der Städte- und Gemeindegewerkschaft NRW, der Landkreistag NRW und der Städte- und Gemeindebund NRW. In dieser Erklärung sind die Ziele definiert. Die Umsetzung, auch die Wahl des jeweiligen Standorts, wird jedoch den lokalen Akteuren überlassen.

Im letzten Punkt haben Düsseldorf und Münster sehr unterschiedliche Lösungen gewählt. Der Integration Point in Düsseldorf befindet sich an der Grafenberger Allee östlich der Innenstadt im gemeinsamen Gebäude der Agentur für Arbeit und des Jobcenters Düsseldorf Nord, eine zentral gelegene Anlaufstelle also.

In Münster gibt es zwar auch im Hauptsitz der Arbeitsagentur eine Außenstelle des Integration Points, die eigentliche Anlaufstelle ist aber angebunden an die städtische Erstaufnahmeeinrichtung in der ehemaligen Oxford-Kaserne im Westen der Stadt. Aus gutem Grund: Die Flüchtlinge müssen sich nicht nach ihrer Ankunft dort gleich wieder zu einem „Behördenlauf“ aufmachen und der Standort ist von Anfang an allen bekannt.

Insgesamt 4.200 Flüchtlinge sind in Münster „kommunal“ untergebracht, in drei Landeseinrichtungen existieren weitere 1.610 Plätze. In Düsseldorf lebten Ende des Jahres 2015 5.120 Flüchtlinge in kommunalen Unterkünften, 1.600 in Unterkünften des Landes.

In den Integration Points sollen die Arbeitsmarktakteure vor Ort und weitere wichtige mit Flüchtlingsfragen befasste Institutionen möglichst effektiv zusammenarbeiten, über die verschiedenen in diesem Bereich aufeinander treffenden Rechtskreise hinweg.

Ihre Aufgaben sind klar definiert:

- Aktive und abgestimmte Ansprache der Kundengruppe
- Unterstützung bei der Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen und Vermittlung in Sprachlehrgänge
- Pragmatischer Datenaustausch zwischen den Akteuren im Rahmen der bestehenden Gesetze
- Nutzung vorhandener Strukturen und Netzwerke
- Nutzung möglicher Stellenpotenziale für Beratung und Unterstützung in den Arbeitsagenturen und in den Jobcentern
- Kooperation bei Dolmetscherleistungen
- Verzahnung mit den Angeboten der Jugendberufsagenturen

Alle Leistungen der Integration Points sollen nicht zulasten anderer Aufgaben und Kunden der Arbeitsagenturen und Jobcenter gehen. Deshalb stehen zusätzliche Mittel für Arbeitsmarktprodukte und Personal zur Verfügung. In Düsseldorf sind das insgesamt 6,5 Millionen

Euro, in Münster für Arbeitsagentur und kommunales Jobcenter zusammen 4,1 Millionen.

Die Gründe für die Integrationsbemühungen liegen auf der Hand. Ein großer Teil der aus Not und vor Gewalt zu uns geflüchteten Menschen wird auf Dauer in NRW bleiben. Ihre Integration ist also zunächst einmal humanitärer Selbstzweck. Eine frühzeitige Integration in Ausbildung und Beschäftigung macht Sinn, denn sie gilt als der beste Weg zu einer gesellschaftlichen Integration. Und es gibt einen weiteren guten Grund, schnell zu handeln: Es wird in den meisten Fällen einige Zeit dauern, bis diese Menschen fit für den deutschen Arbeitsmarkt sind. Die meisten müssen noch Deutsch lernen, viele auch Qualifikationen erwerben oder ergänzen. Das wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Dann aber stellen diese zum Großteil jungen Menschen ein Potenzial dar, auf das das Land unter dem Zeichen des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Fachkräfteverknappung nicht verzichten sollte.

Die durch den Gesetzgeber auf drei Monate verkürzte Wartezeit bis zu einer möglichen Arbeitsaufnahme für Asylsuchende, anerkannte Flüchtlinge und Geduldete mit Arbeitsgestattung spielt den Arbeitsmarktakteuren bei dieser Strategie in die Karten, kann dieser Personenkreis doch jetzt wesentlich früher durch die Arbeitsagenturen und Jobcenter betreut werden. Arbeitsagenturen sind dabei so lange zuständig, wie die Menschen Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz beziehen, die

Jobcenter, wenn sie einen Aufenthaltstitel haben und dann in den Bezug von SGB II-Leistungen wechseln. Welcher Aufenthaltsstatus welche Leistungsbeziehung nach sich zieht sowie die entsprechende Zuständigkeit für die Arbeitsmarktintegration ist mittlerweile eindeutig geklärt. Arbeitsagenturen und Jobcenter wurden vom BMAS entsprechend informiert.

Vorbild Jugendberufsagentur

In Düsseldorf begannen die Überlegungen zur Einrichtung eines Integration Points schon Mitte des vergangenen Jahres.

„Als man sich in das Flüchtlingsthema ein wenig eingearbeitet und unter anderem erfahren hatte, dass es 60 bis 70 verschiedene Aufenthaltstitel gibt, zig verschiedene Anerkennungsverfahren von im Ausland erworbenen Berufsabschlüssen und vieles mehr, war mir klar, dass wir dieses komplexe Thema nicht einfach im Regelgeschäft organisieren können“, sagt Roland Schüßler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Düsseldorf. Gemeinsam mit Ingo Zielonkowsky, dem Geschäftsführer des Jobcenters Düsseldorf, entwickelten sie die Idee, eine Kooperationsstruktur, ähnlich wie bei der Jugendberufsagentur, in Düsseldorf Jugend-Job-Center genannt, zu schaffen, die die beiden Institutionen schon im Jahr 2008 auf den Weg gebracht hatten. Auch dabei ist der Grundgedanke der, alle auf die Zielgruppe bezogenen Kompetenzen rechtskreisübergreifend unter einem Dach zu bündeln.

Auch aus Sicht des Jobcenters bot sich ein zentraler Arbeitsmarktservice für diese besondere Zielgruppe an: „Wir machen gute Erfahrungen mit Spezialisten-Teams für bestimmte Zielgruppen wie etwa Wohnungslose, Jugendliche, Hochschulabsolventen usw.“, sagt Ingo Zielonkowsky. Auch habe man früh die Komplexität erkannt, die bei der Betreuung und der Leistungsgewährung für den Personenkreis der Flüchtlinge zu bewältigen sei und die spezielle Kompetenzen bei den Mitarbeitern voraussetze.

So fiel die Entscheidung, einen Integration Point zu gründen, innerhalb weniger Tage. Der Integration Point wurde im Gebäude der Arbeitsagentur bewusst auf der gleichen Etage untergebracht wie die Jugendberufsagentur. Vertreten ist dort bereits unter anderem das Jugendamt. Die Verknüpfung beider Kompetenzzentren liegt nahe, zum Beispiel, wenn es um unbegleitete Minderjährige unter den Flüchtlingen geht.

Auch in Münster waren sich die Arbeitsagentur und das Jobcenter, das ja anders als in Düsseldorf eine rein städtische Einrichtung ist, schnell einig. Die Zusammenarbeit der beiden Institutionen sei nichts Neues gewesen, sagt Joachim Fahnemann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Ahlen-Münster. Man habe inhaltlich im Sinne der Kunden schon immer versucht, Themen gemeinsam abzustimmen. Auch in Münster betreiben beide Akteure schon längere Zeit eine Jugenddienststelle. Auf die in diesem Zusammenhang gemachten Erfahrungen habe man zurückgreifen können.

Im September des vergangenen Jahres rief der Oberbürgermeister der Stadt erstmalig zahlreiche Akteure wie Sozialamt, Schulbehörde, Vertreter der Wirtschaft, der Träger von Bleiberechtsnetzwerken und auch der Arbeitsagentur und des Jobcenters zu einem Runden Tisch zusammen. Die Idee von der Einrichtung von Integration Points hatte zu diesem Zeitpunkt schon die Runde gemacht und es gab sehr schnell den Grundkonsens, einen solchen zentralen Punkt direkt in der kommunalen Erstaufnahmeeinrichtung einzurichten.

Anfang November unterzeichneten die Stadt Münster und die Agentur für Arbeit die Vereinbarung zum Start des Integration Points. In der Erstaufnahmeeinrichtung waren zu diesem Zeitpunkt schon verschiedene Institutionen aktiv, darunter das Sozialamt, die Ausländerbehörde, eine Clearing-Stelle der Stadt für den Bereich Schule, das IQ Netzwerk und auch die Gemeinnützige Gesellschaft zur Unterstützung Asylsuchender (GGUA).

Doch wie organisiert man eine zentrale Anlaufstelle für die Integration von Flüchtlingen in Arbeit, für die es bis dato kein Vorbild gab? „Wir in Düsseldorf haben mit dem Integration Point entgegen der sonst üblichen Strategie von behördlichen Einrichtungen nicht erst viel Zeit in ein detailliertes Konzept investiert, sondern sehr schnell geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefunden und einfach angefangen. Die Arbeitsabläufe und ein Monitoring haben sich erst nach und nach aufgrund der gemachten Erfahrungen entwickelt“, sagt Ingo Zielonkowsky. „Uns war es wichtig, den



Oberbürgermeister Markus Lewe (r.) und Joachim Fahnmann, Geschäftsführung Agentur für Arbeit Ahlen-Münster, unterzeichneten die Kooperationsvereinbarung für den Integration Point.

Flüchtlingen erst einmal eine Anlaufstelle mit hoch kompetenten und engagierten Mitarbeitern zu bieten und damit auch zu ermitteln, welche Problemlagen und Fragestellungen auf uns zukommen.“

Anders als in Düsseldorf, wo die Arbeitsagentur in den Flüchtlingsunterkünften mit Unterstützung eines arabisch sprechenden Mitarbeiters zunächst Kontakte knüpfen musste, stellte in Münster das Sozialamt in der Erstaufnahmestelle den Kontakt zum Beratungsangebot des Integration Points her.

Zum engeren Kreis, mit dem man zusammenarbeitet, gehört auch das Ausländeramt. Im weiteren Zirkel sind es dann zum Beispiel die Kammern und die Wirtschaftsförderung, die in Münster sehr schnell ihre Bereitschaft erklärten, an der Integration aktiv mitzuarbeiten.

Neben dem Runden Tisch gründete sich in Münster ein monatlich tagendes Gremium, bei dem sich Jobcenter, Arbeitsagentur, Ausländeramt und Sozialamt über die Entwicklung der Einrichtung austauschen. In dieser Runde wurde auch eine Kooperationsvereinbarung getroffen, in der bestimmte „Leitplanken“ für den Integration Point definiert wurden. „Diese Lenkungsgruppe ist das verzahnende Element. Auf dieser Ebene haben wir den groben Arbeitsprozess beschrieben, und auch Formate definiert, sowohl für die Führungsebene als auch für die operative Ebene“, verdeutlicht Ralf Bierstedt. „Es geht in dem Gremium auch darum, wo wir Prozesse optimieren, Abläufe praktikabel machen können, um entsprechend nachzusteuern.“

Als weiteres Steuerungsinstrument gibt es ein wöchentliches Treffen der operativen Kräfte, um Fragen auf dieser Ebene zu klären. „Das Grundmodell steht. Um Ziele in der operativen Umsetzung zu definieren, ist es aber noch zu früh“, sagt Ralf Bierstedt. Auch Arbeitsmarktziele seien erst definierbar, wenn man genauer wisse, mit welchen Menschen man es eigentlich zu tun habe.

Die Netzwerke wachsen unterdessen. „Am 1. September sind wir in Düsseldorf mit dem Integration Point 1.0 gestartet“, sagt Roland Schüßler, „bestehend aus Leistungsgewährung und Arbeitsvermittlung, dazu die Jugendberufshilfe der Landeshauptstadt Düsseldorf (Partner in der Jugendberufsagentur) auf derselben Etage.“ Fälle, in denen aufenthaltsrechtliche Fragen auftauchen, werden an die Ausländerbehörde weitergeleitet, dort geklärt und die Ergebnisse zurückgemeldet. Darüber hinaus hat das Ausländeramt eine Telefon-Hotline speziell für den Integration Point eingerichtet, die täglich kompetent besetzt ist, sodass viele Fragen ad hoc geklärt werden können.

Die „Task Force für Arbeit“, bestehend aus IHK, HWK, Unternehmerschaft Düsseldorf, DGB, Landeshauptstadt Düsseldorf, der Liga der Wohlfahrtsverbände, Jobcenter und Arbeitsagentur, die sich erstmalig zur Zeit der Finanzkrise gebildet hatte, hat sich im Zeichen der Flüchtlingssituation dieser neuen Herausforderung gestellt und fungiert als Plattform der Netzwerkpartner des „Integration Points 2.0“, wie Roland Schüßler die aktuelle Entwicklungsstufe bezeich-

net. Dieses Gremium bildet gleichzeitig auch die Arbeitsgruppe „Integration in Arbeit und Ausbildung“ des Runden Tisches für Asyl- und Flüchtlingsfragen der Landeshauptstadt Düsseldorf.

Entscheidend: Kompetente Mitarbeiter

Mit zunächst sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zum großen Teil selbst mit Migrationshintergrund und Sprachkenntnissen in den derzeit relevanten Sprachen, ging der Integration Point Düsseldorf im September 2015 an den Start. Die Ausrichtung: „Wir gucken nicht nach Zuständigkeiten und Rechtskreisen, sondern danach, wie wir den Menschen am besten und zügigsten helfen können“, habe viele Mitarbeiter bewegt, sich für einen Einsatz im Integration Point intern zu bewerben. „Die Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unserem Stammpersonal war einer der positiven Kernaspekte beim Start und der Hauptgrund, warum der Integration Point so gut läuft“, stellt Ingo Zielonkowsky fest. Hauptauswahlkriterium war die interkulturelle Kompetenz. Zusätzlich absolvierten die ausgewählten Kräfte dann noch eine interkulturelle Schulung durch die G.I.B. über das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“.

Das Jobcenter in Düsseldorf besetzte die durch die Umsetzung in den Integration Point entstandenen Vakanzen in den Vermittlungs- und Leistungsreichen sowie den Eingangszonen durch neue zusätzliche Mitarbeiter. Die Agentur für Arbeit setzt auf eine Mischung



Ralf Bierstedt, Amtsleiter des
Jobcenters Münster

aus erfahrenen Kräften aus der Stammbesellschaft und neuen Mitarbeitern mit relevanten Fremdsprachenkenntnissen und interkultureller Kompetenz im Integration Point.

Im Laufe der folgenden Monate soll der Mitarbeiterstamm des Integration Points Düsseldorf auf insgesamt 25 Mitarbeiter aufgestockt werden – auch das aus zusätzlichen Mitteln.

In Münster sind derzeit ständig drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsagentur im Integration Point im Einsatz. Das Jobcenter hält zunächst ebenfalls drei Kräfte vor. Alle Mitarbeiter wurden speziell für die Aufgabe neu eingestellt, haben selbst einen Migrationshintergrund und beherrschen neben Englisch insgesamt elf Fremdsprachen. Zudem wurden weitere Fachinformationen bereitgestellt und die notwendigen multikulturellen Kompetenzen vermittelt.

Sprachkompetenz und Sprachmut

Zwar werden in beiden Integration Points auch Dolmetscher eingesetzt, in Düsseldorf arbeitet man darüber hinaus mit einer telefonischen Dolmetscher-Hotline; ein entscheidendes Kriterium im Umgang mit den Flüchtlingen ist aber die Sprachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wobei Ingo Zielonkowsky auch von „Sprachmut“ spricht, den die Kräfte im Integration Point tagtäglich zeigen, indem sie zwar manchmal in der Muttersprache des Kunden, oft aber auch nur mit „Händen und Fü-

ßen“, mit einem Übersetzungsprogramm am PC, mit „Übersetzungshelfern“ am Kundentelefon oder auch einfach nur mit vorhandenen Schul-Englisch oder -Französisch-Kenntnissen kommunizieren.

„Einen Flüchtling im Beratungsgespräch in seiner Landessprache zu begrüßen, ist auch ein Stück gelebte Willkommenskultur“, sagt Joachim Fahnemann. „Die Menschen öffnen sich, fassen Vertrauen.“

Das hat einen positiven Effekt auf das weitere Gesprächsklima: „Wir erleben immer wieder, dass die persönlichen Gespräche ganz andere Kompetenzen bei den Flüchtlingen offenbaren, als man aufgrund des ersten Profilings erwarten könnte“, stellt Ingo Zielonkowsky fest. Er nennt das Beispiel eines Mannes, der angegeben hatte, „Fahrer“ zu sein. Im Gespräch mit der seiner Muttersprache mächtigen Jobcenter-Mitarbeiterin habe sich dann herausgestellt, dass er ein Fuhrunternehmen mit 250 Mitarbeitern geleitet hatte.

In Düsseldorf machte man die Erfahrung, dass sich die Flüchtlinge in den Erstgesprächen zunächst unwohl und unsicher gefühlt hätten, bis zu dem Punkt, an dem ihnen vermittelt wurde, dass es in dieser Behörde nicht darum gehe, ihre schlimmen Erlebnisse zum x-ten Mal darzulegen, sondern einzig und allein um einen beruflichen Neustart. Ausgangspunkt in der Betreuung durch den Integration Point sei also stets der Blick nach vorn, nicht der Blick zurück.

Mittlerweile hat sich dieses Prinzip herumgesprochen und der Integration Point

ist stark frequentiert, ohne dass noch groß Werbung nötig wäre. Oft kommen die Flüchtlinge in Begleitung von engagierten ehrenamtlichen Helfern, nicht selten in größeren Gruppen. Der Integration Point in Düsseldorf hatte seit September Kontakt zu rund 4.300 Flüchtlingen (Stand Anfang Februar 2016). Darunter waren auch Flüchtlinge ohne gute Bleiberechtsperspektive, die Informationen erhalten, welche Möglichkeiten außerhalb des Asylverfahrens bestehen, um in Deutschland eine Beschäftigung aufzunehmen. Allerdings kommen aus den für sicher erklärten Herkunftsländern im Gegensatz zum vergangenen Jahr derzeit kaum Menschen nach Düsseldorf und Münster. Syrien, Iran, Irak, Afghanistan und Eritrea sind im Moment die Länder, aus denen die meisten Flüchtlinge stammen.

So groß die Bedeutung von interkultureller Kompetenz und Sprachkompetenz auch ist, es gibt Fälle, in denen die Integration Points an Grenzen stoßen. „Viele Kunden wenden sich an unsere Kolleginnen und Kollegen mit Fragen des täglichen Lebens. Das geht über Handyverlust, ärztliche Versorgung, Einkaufstipps bis hin zu Fragen des Familiennachzugs“, nennt Ingo Zielonkowsky einige Beispiele.

Beide Integration Points haben aber zum Beispiel auch schon Fälle erlebt, in denen sich ein männlicher Flüchtling nicht von einer Mitarbeiterin beraten lassen wollte, sondern nur von einem Mitarbeiter. „Wir sind aber der Auffassung, dass die Integration in unser Wertesystem das Ziel ist, in dem Mann und Frau gleich-

berechtigt sind und gleiche Autorität genießen“, erläutert Joachim Fahnmann das Prozedere für diese Fälle. „Das erklären wir mit den entsprechenden Hintergründen und bieten weiter die Beratung durch eine Frau an.“

Learning by Doing heißt das Prinzip, das man in Düsseldorf von Anfang an verfolgte. Man müsse sich prinzipiell von den eingefahrenen Abläufen, wie sie etwa beim Verlust eines Arbeitsplatzes im SGB III-Bereich lange eingespielt seien, verabschieden, sagt Roland Schüßler. Es sei notwendig, völlig neu zu denken, auch weil den Flüchtlingen die Unterschiede zwischen den staatlichen Institutionen, ob Bundesamt für Migration, Bundespolizei oder eben Bundesagentur für Arbeit nicht bekannt seien.

Maximal zwölf Monate werden Flüchtlinge in Münster vom Integration Point betreut, dann wechselt die Betreuung ins Jobcenter oder die Arbeitsagentur. Das Jobcenter Münster plant ein Spezialisten-Team für Flüchtlinge ähnlich wie für andere spezielle Zielgruppen. Dieses Team soll ca. drei Jahre für die Flüchtlinge zuständig bleiben, bis sie die Kunden an die auf Stadtbezirke bezogene Regelbetreuung abgeben.

Im Integration Point Münster ist bisher die Arbeitsagentur ständig präsent, das Jobcenter zu festgelegten Zeiten, weil die Kunden dort bisher noch nicht in einer größeren Anzahl in das SGB II-System übergehen, da die Asylverfahren zu 90 % nicht abgeschlossen sind. Allerdings wird das spätere Übergabeverfahren schon abgestimmt. „Wir wol-

len ja bei der Übernahme nicht komplett neu aufsetzen, beispielsweise bei der Übergabe von Daten. Unsere Maxime ist: Der Kunde soll den Übergang eigentlich gar nicht bemerken“, sagt Ralf Bierstedt.

Damit Arbeitsagentur und Jobcenter frühzeitig von dem anstehenden Wechsel erfahren, ist mit der Ausländerbehörde und dem Sozialamt abgestimmt, dass sie sofort melden, wenn über einen Asylantrag entschieden ist. Die Informationen, die bis dahin bei der Arbeitsagentur über den jeweiligen Flüchtling vorliegen, werden dann zusammengefasst, Daten zusammengestellt mit einem Vermerk versehen und im Rahmen von Übergabegesprächen an das Jobcenter übergeben – eine sogenannte „warme Übergabe“ also.

In der gemeinsamen Erklärung vom November ist von der Notwendigkeit einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit die Rede, es schien aber auch die Vorahnung durch, dass das nicht immer einfach werden könnte, insbesondere was die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in den Optionskommunen (zkT) angeht: „Insbesondere im Bereich der Optionskommunen müssen sowohl der Aufbau von Doppelstrukturen als auch Reibungsverluste an den Schnittstellen vermieden werden“, heißt es in dem Papier. Solche Reibungen scheint es indes in Münster nicht zu geben. „Wir diskutieren eigentlich gar nicht darüber: Wer ist hier zuständig für etwas?“, sagt Joachim Fahnmann, „sondern wir haben ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Herausforderung, und unsere Aufgabe ist es, inhaltlich an dem Ziel, die-

se Menschen in Arbeit und Ausbildung zu bringen, zu arbeiten und zu überlegen, wer was dazu beitragen kann.“ Und dazu habe man einen sehr soliden Grundkonsens.

Maßnahmen werden zum Beispiel miteinander abgestimmt. Steigt ein Flüchtling in eine solche Maßnahme unter der Regie der Arbeitsagentur ein, und findet zum Beispiel nach zwei von fünf Qualifizierungsmodulen der Rechtskreiswechsel zum Jobcenter statt, ist sichergestellt, dass die Maßnahme vom Jobcenter weiter finanziert wird. Findet der Wechsel innerhalb einer Maßnahme wie bei „Perspektive für Flüchtlinge“ statt, zahlt die Arbeitsagentur weiter bis zum Abschluss der Maßnahme.

Auch in Düsseldorf funktioniert die Zusammenarbeit der Rechtskreise SGB II und III gut. Die Bildungszielplanung wurde miteinander abgestimmt, ebenso die Finanzierung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. „Insgesamt hat der Integration Point die Arbeitsagentur und das Jobcenter noch einmal näher aneinander rücken lassen, zum Beispiel auch was gemeinsame Schulungen angeht“, sagt Roland Schüßler.

Aktuell ist die Vermittlung in Integrations- und Sprachkurse ein wichtiger Teil der Arbeit der Integration Points. Schon was die vielen verschiedenen Anbieter, Formen und Teilnahmevoraussetzungen von Sprachkursen angeht, habe man anfangs viel lernen müssen, sagt Roland Schüßler. Mittlerweile habe man Transparenz hergestellt und einen guten Überblick.

Roland Schüßler, Vorsitzender der Geschäftsführung
der Agentur für Arbeit Düsseldorf (r.) und Ingo
Zielonkowsky, Vorsitzender der Geschäftsführung
des Jobcenters Düsseldorf



Im Jahr 2015 wurden in Düsseldorf allein 200 Integrationskurse durchgeführt mit durchschnittlich jeweils 20 Teilnehmern. Die Kapazitäten an diesen Integrationskursen und auch an Sprachkursen hält Roland Schüßler vor dem Hintergrund der bisher prognostizierten Flüchtlingszahlen aktuell für ausreichend.

Die Absolvierung des sechsmonatigen Integrationskurses gilt als Voraussetzung für die weiteren Integrations-schritte. Mit dem dann normalerweise erreichten Sprachniveau (B1 – A2) sind für die Flüchtlinge anschließend die fünfmonatigen ESF-BAMF-Sprachkurse möglich. Darauf können dann Maßnahmen zur Integration in den Arbeitsmarkt folgen. Legt man diesen Zeitrahmen zugrunde, muss man also von mindestens anderthalb bis zwei Jahren ausgehen, bis eine tatsächliche Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt anstehen könnte.

Aktuell startet die Agentur für Arbeit einen Versuch, über Träger einen Integrationskurs in Teilzeit und die Maßnahme „Perspektive für Flüchtlinge“ parallel nachmittags anzubieten. Ähnliches ist auch in Münster geplant.

„Perspektive für Flüchtlinge“ beinhaltet eine Arbeitserprobung, eine Eignungsfeststellung, ein Praktikum bei einem Arbeitgeber plus berufsbezogene Deutschförderung.

Eine neue Strategie des Düsseldorfer Integration Points ist es, neben dem angestrebten Zielberuf auch solche Tätig-

keiten in den Blick zu nehmen, die die betreffende Person ausüben würde, bis ihr Abschluss anerkannt ist. Die Beratungsstrategie ist also um ein Übergangsszenario erweitert worden.

Wirtschaft zeigt Interesse

In Düsseldorf gab es bereits zahlreiche Anfragen von Unternehmen, die Flüchtlingen Arbeitsstellen, Praktika oder eine Ausbildung anbieten wollen. Die Botschaft an diese Unternehmen, so Roland Schüßler, müsse aber sein: „Wir haben im Moment bereits 1.800 Syrer, die das Jobcenter schon seit zwei Jahren als arbeitslos führt, die den Integrationskurs bereits hinter sich haben und hoch motiviert sind, eine Beschäftigung aufzunehmen. Diese Personengruppe bietet das aktuell größte Potenzial für eine zügige Vermittlung. Die Menschen, die gestern am Flughafenbahnhof angekommen sind, sind trotz aller Bewerberorientierung und allem pragmatischen Vorgehen nur selten sofort vermittelbar.“

Die Arbeitsagentur geht in dieser Hinsicht selbst mit gutem Beispiel voran: Vier Flüchtlinge absolvieren in diesem Jahr nach dem Integrationskurs eine Einstiegsqualifizierung in Form eines Praktikums bei der Arbeitsagentur. Sie durchlaufen alle Abteilungen, auch den Integration Point, werden zusätzlich geschult. Ziel ist es, sie zum 1.9. in eine Ausbildung zu übernehmen – auch das zusätzlich zu den „normalen“ Auszubildenden.

Die Wirtschaftskontakte in Münster gehen in eine etwas andere Richtung.

„Wir haben dutzende Kontakte zu Bildungsträgern sowie zu Unternehmen und sind dabei, im industriellen Bereich ein Netzwerk zusammenzubringen, in dem sich die Netzwerkpartner bereit erklären, Kompetenzfeststellungen durchzuführen“, erläutert Joachim Fahne-mann. Dabei geht es darum, Flüchtlinge in verschiedene Berufsbereiche zu bringen, wo sie Probe arbeiten können und Fachleute die fachlichen Kompetenzen der Menschen beurteilen. Ein strukturierter Befundbericht mit Aussagen zu unterschiedlichen Kompetenzbereichen ist bereits erarbeitet.

Der Integration Point soll anschließend über diese Informationen verfügen können und sie für die Beratungsgespräche nutzen. „Von dieser Standortbestimmung aus können wir dann in Qualifizierungsmaßnahmen einsteigen.“ Diverse solcher Probearbeitsplätze stehen bereits zur Verfügung. Die ersten Kompetenzfeststellungen sollen bald dort beginnen.

Weiterer Ausbau geplant

Beide Integration Points werden weiter ausgebaut. Das Jobcenter Düsseldorf bereitet zurzeit eine Aufstockung um ein zweites Team im Integration Point vor, das seine Arbeit aufnehmen soll, wenn das BAMF seine Arbeitsrückstände abbaut. Dann werden noch einmal mehr Kunden und damit ein größeres Arbeitsvolumen erwartet. In der nächsten Ausbaustufe, dem „Integration Point 3.0“, soll auch die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen, Bleibe-rechtsnetzwerken und anderen ehrenamt-

lichen Einrichtungen sowie Institutionen wie zum Beispiel dem IQ Netzwerk intensiviert werden.

Die Erweiterung der Erstaufnahmeeinrichtung in Münster ist zur Mitte des Jahres 2016 vorgesehen. Mit dem Bezug größerer Räumlichkeiten sollen dann neben dem Jobcenter weitere Professionen im Integration Point präsent sein.

Auch wenn er noch lange nicht für alle Fragestellungen im Zusammenhang mit den Integration Points Lösungen präsentieren kann, macht Roland Schüßler allen Kommunen, die einen Integration Point einrichten wollen, Mut, einfach ins kalte Wasser zu springen: „Wir sind von Null auf Hundert gestartet mit dem Risiko, dass eventuell anfangs nicht alles rund läuft. Es hat sich aber gelohnt! Hätten wir uns erst an einem Konzept versucht, in dem auch die kleinsten Facetten genau geregelt sind, hätten wir heute noch keinen Integration Point.“

Erfahrungsaustausch unter den Kommunen, die bereits Integration Points eingerichtet haben, und auch mit denen, die in der Aufbauphase sind, findet auf verschiedenen Ebenen statt. Die Agenturen für Arbeit tauschen sich über die Regionaldirektion in Düsseldorf aus. Das MAIS organisiert entsprechende Veranstaltungen und die G.I.B. organisiert einen Austausch und eine Vernetzung über ihre Werkstattgesprächsreihe.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Oliver Schweer

Tel.: 02041 767252

o.schweer@gib.nrw.de

KONTAKT

Düsseldorf

Roland Schüßler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Düsseldorf

Grafenberger Allee 300

40237 Düsseldorf

Tel.: 0211 6921500

Roland.Schuessler@arbeitsagentur.de

Ingo Zielonkowsky, Vorsitzender der Geschäftsführung des Jobcenters Düsseldorf

Luisenstraße 105

40215 Düsseldorf

Tel.: 0211 91747500

Ingo.Zielonkowsky@jobcenter-ge.de

Münster

Ralf Bierstedt, Amtsleiter des

Jobcenters Münster

Ludgeriplatz 4

48151 Münster

Tel.: 0251 4929000

Bierstedt@stadt-muenster.de

Joachim Fahnmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Ahlen-Münster

Martin-Luther-King-Weg 22

48155 Münster

Tel.: 0251 698202

Ahlen-Muenster.Geschaeftsfuehrung@arbeitsagentur.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de

Einstieg weist Wege aus der Langzeitarbeitslosigkeit

Öffentlich geförderte Beschäftigung bei der rebeq im Kreis Recklinghausen



Der Kreis Recklinghausen, mit 614.000 Einwohnern bevölkerungsreichster Kreis der Bundesrepublik, durchlebt seit einem Vierteljahrhundert einen tiefgreifenden Strukturwandel. Der Verlust an Arbeitsplätzen, der mit dem Zechensterben einherging, traf – und trifft – Menschen mit geringer Qualifikation, mit Erkrankungen und anderen Vermittlungshemmnissen besonders hart. 35.000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter sind derzeit zwei Jahre oder länger ohne sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Mit dem Projekt „Einstieg“ wurde im Jahr 2013, unterstützt von der Landesregierung, ein neues Kapitel aufgeschlagen, um diese Verfestigung von Arbeitslosigkeit aufzubrechen – mithilfe öffentlich geförderter Beschäftigung. Wie sich zeigte, ein mühsamer, aber durchaus Erfolg versprechender Ansatz.

Die Vorlesestunde ist ein festes Ritual im Haus Küster in Gladbeck, jetzt auch mithilfe von Silvia S. und Andrea T. (v. l.).

23 Arbeitsplätze auf 100 Einwohner, das ist nicht viel. Zum Vergleich: Bundesweit teilen sich 100 Menschen im Durchschnitt 33,5 Stellen. Das Zechensterben des späten 20. Jahrhunderts und die dadurch bedingte Deindustrialisierung haben im Kreis Recklinghausen ohne Zweifel tiefe Spuren hinterlassen. Allein die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Stellen in der Industrie hat sich seit 1993 halbiert. Überdurchschnittlich viele Einwohner verdienen ihr Geld heute jenseits der Kreisgrenzen: Die Zahl der Auspendler ist mit über 90.000 doppelt so hoch wie die der Einpendler. Und während die Bruttoentgelte für Arbeitnehmer in NRW von 1996 bis 2010 um rund zehn Prozent stiegen, blieben sie im Vestischen Revier nahezu unverändert.



Patrick Hundt, Jobcenter „Vestische Arbeit“
des Kreises Recklinghausen

Klaus Uhländer, rebeq-Geschäftsführer

Besonders drastisch aber bekommen jene Menschen die Folgen des Strukturwandels zu spüren, „die nur über relativ geringe Qualifikationen und Berufserfahrungen verfügen – oder zum Beispiel über 50 Jahre alt sind“, wie Patrick Hundt vom Jobcenter „Vestische Arbeit“ des Kreises aufzählt. Für sie bedeute ein Verlust des Arbeitsplatzes häufig den Einstieg in die Langzeit- oder Dauerarbeitslosigkeit, „vor allem dann, wenn zusätzlich Defizite im sprachlichen, sozialen oder gesundheitlichen Bereich“ zu verzeichnen sind. „Der Anteil der erwerbsfähigen Kunden des Jobcenters, die bereits zwei Jahre und länger Grundsicherung nach dem SGB II beziehen, liegt bei über 70 Prozent“, verweist der Fachdienstleiter Markt und Integration auf die harten Fakten, „das sind mehr als 35.000 Menschen“. Fast zwei Drittel davon steckten schon länger als vier Jahre im Leistungsbezug. Bisherige arbeitspolitische Maßnahmen – von Qualifizierungen bis hin zu geförderten Arbeitsangeboten – hatten es in der Vergangenheit nicht vermocht, diese „Verfestigung von Arbeitslosigkeit“ spürbar aufzubrechen.

Als das Land Nordrhein-Westfalen im Sommer 2012 das Pilotprojekt „Öffentlich geförderte Beschäftigung“ ausschrieb, warb das Jobcenter bei potenziellen Partnern im Kreis deshalb umgehend für eine gemeinsame Umsetzung als Modellregion. „Vor allem die veranschlagte lange Projektlaufzeit von zwei Jahren und das integrierte individuelle Coaching erschienen nach unserer Erfahrung vielversprechende Ansätze, um langzeitarbeitslosen Frauen und Männern über jene Hürden hinwegzuhelfen, an denen sie besonders oft scheitern“, so Hundt. Dazu zählten insbesondere Faktoren wie Selbstver-

trauen, Selbstmotivation, Selbstorganisation und soziale Kompetenzen, die sich Betroffene nach mehrjähriger Arbeitslosigkeit oftmals wieder hart erarbeiten müssten. Persönliche Rückenstärkung und ein zeitlicher Horizont von nicht nur wenigen Monaten, sondern von zwei Jahren könnten hier entscheidende Schlüssel zu langfristigen Erfolgen sein, so die Erwartung der Entscheider im Jobcenter.

Start mit Hindernissen

Die Regionalagentur Emscher-Lippe sagte umgehend ihre Unterstützung zu. Auch die Suche nach potenziellen Trägern traf zunächst auf gute Resonanz: Insgesamt gab es sieben Interessenten aus dem Kreis. Letztendlich blieb jedoch einzig die rebeq GmbH, eine Tochterfirma der Arbeiterwohlfahrt, im Rennen. „Das hing offensichtlich nicht nur mit der kurzen, zweimonatigen Frist für das Interessenbekundungsverfahren zusammen“, ist Patrick Hundt überzeugt: „Auch der geforderte Eigenbeitrag von in der Regel mehr als 20 Prozent der Projektgesamtaufwendungen, den der Träger dem Landesprogramm zufolge mit erwirtschaften sollte, ließ potenziell interessierte Einrichtungen und Kommunen vermutlich zögern.“

Das Jobcenter „Vestische Arbeit“ erklärte sich bereit, 58 Prozent der entstehenden Gesamtkosten von 1,35 Millionen Euro zu schultern. Die Kommunen planten, sich mit etwa zwei Prozent zu beteiligen, indem sie die durch das Projekt eingesparten Kosten der Unterkunft wieder für das Vorhaben zur Verfügung stellten. „Gut 20 Prozent versprach das Land zu übernehmen“, ergänzt Hundt das Finanzierungskonzept.

In der eingereichten Interessenbekundung der rebeq setzten sich die beteiligten Partner des „Einstieg“ getauften Projektes das Ziel, 28 öffentlich geförderte Stellen (Vollzeitäquivalente) zu schaffen. „Bei Einrichtungen der AWO und des Diakonischen Werkes hatten wir bei einer Umfrage ein entsprechendes Arbeitsplatzpotenzial recherchiert“, begründet rebeq-Geschäftsführer Klaus Uhländer die ambitionierte Marke.

Die Umsetzung des Planes kam jedoch schleppender voran als erwartet. Bis Ende Juni 2013 wurden von den Außenstellen des Jobcenters insgesamt 33 Bewerber an das Projektmanagement der rebeq GmbH vermittelt. „Fast jeder Dritte davon zeigte sich allerdings an den vorgeschlagenen Stellen gänzlich uninteressiert oder erschien nicht einmal zum Gesprächstermin“, stellt Projektleiterin Stefanie Dünzer fest, „weitere 20 Prozent gaben an, die anvisierten Arbeitszeiten nicht mit familiären Verpflichtungen in Einklang bringen zu können, andere brachen die ein- bis zweiwöchige betriebliche Erprobung, die jeder potenziellen Einstellung vorgeschaltet war, vorzeitig ab.“ Im ersten Projekt halbjahr konnten somit insgesamt lediglich zehn Arbeitsverträge geschlossen werden.

Konstruktive Lösung

In einem Gespräch mit dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW, der G.I.B. sowie der Regionalagentur suchten die Projektpartner im August 2013 gemeinsam nach Wegen, um die Teilnehmerzahl spürbar zu erhöhen.

Als wesentlicher Grund für die zögerlichen Zuweisungen wurden dabei die relativ spät eingeleiteten Aktivierungsphasen identi-



Projektleiterin
Stefanie Dünzer



Jobcoach
Anja Gebert-Djancenko

ziert. „Diese sechsmonatige Vorbereitung auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt ist in Paragraph 16, Absatz e SGB II, der den maximal 75-prozentigen Zuschuss zum Arbeitsentgelt regelt, vorgeschrieben“, erklärt Klaus Uhländer, Geschäftsführer der rebeq GmbH. „Es gab jedoch zu wenige Bewerber, die diese Voraussetzung erfüllten“, blickt er zurück, „und zu wenige davon passten zu den vorhandenen Stellenprofilen.“ So sei das Angebot an Kandidaten für Hausmeisterstellen relativ groß gewesen, die Zahl der entsprechenden Arbeitsmöglichkeiten hingegen überschaubar. „Umso mehr Stellen hatten wir im pflegerischen und hauswirtschaftlichen Bereich zu vergeben, wo es wiederum relativ wenige Bewerberinnen gab, die die Aktivierungsphase durchlaufen hatten.“

Angebot und Nachfrage nach Vorgaben des Paragraphen 16e SGB II in Einklang zu bringen, hätte viel Zeit gekostet. Zumal der Kreis Recklinghausen erst Anfang 2012 die alleinige Trägerschaft der Grundsicherung übernommen und sich eine Organisationsstruktur gegeben hatte, für die es bis dahin kaum Vorbilder gab: Die zehn Städte im Kreisgebiet zeichnen mit eigenen Bezirksstellen für das operative Geschäft verantwortlich. Diese dezentrale Gliederung musste sich nun erstmals bei einem zentralen Gemeinschaftsprojekt bewähren, was allerdings erhöhten Zeit- und Kommunikationsaufwand mit sich brachte.

Um das Projekt „Einstieg“ dennoch möglichst kurzfristig in Schwung zu bringen, empfahl die G.I.B., Einstellungen verstärkt nach Paragraph 16f statt nach 16e zu fördern, was bei ÖGB-Projekten in anderen Kreisen bis dahin nur in Ausnahmefällen genutzt wurde. Absatz f gibt den Fallmanagern im Jobcenter besondere Gestaltungsspielräu-

me bei der individuellen Eingliederung in den Arbeitsmarkt. „Auch damit können in begründeten Fällen Lohnzuschüsse von bis zu 75 Prozent gewährt werden“, erläutert G.I.B.-Experte Roland Golding, „eine Aktivierungsphase ist nicht vorgeschrieben.“ Zudem sei die Regelung auf Langzeitarbeitslose mit besonders schwerwiegenden Vermittlungshemmnissen zugeschnitten, „also genau auf die Zielgruppe, für die die öffentlich geförderte Beschäftigung konzipiert wurde.“

Dank der neuen Vereinbarung konnten in den darauffolgenden Wochen „23 weitere Mitarbeiter eingestellt werden, so dass Ende Oktober insgesamt 33 öffentlich geförderte Voll- und Teilzeitstellen besetzt waren“, berichtet Stefanie Dünzer. Da das Land als Einzelfalllösung zudem eine Verlängerung des Projekts „Einstieg“ um sechs Monate zugesichert hatte und die rebeq ein nachführendes Coaching zusicherte, waren für die „Nachzügler“ annähernd die gleichen Chancen garantiert wie für ihre Kollegen, die seit Projektbeginn dabei waren.

Bei Jobeinstieg besondere Gefahr der Überforderung

Doch ungeachtet des mehrstufigen Profiling- und Erprobungsverfahrens zeigten sich nicht alle neuen Mitarbeiter den Anforderungen gewachsen. „Eine Mitarbeiterin kündigte leider schon nach 14 Tagen, vier weitere im Laufe des ersten Halbjahres 2014“, erinnert sich die Projektleiterin. Vor allem gesundheitliche Probleme und körperliche beziehungsweise psychische Überforderung waren dabei die ausschlaggebenden Gründe. „Selbst unsere beiden Coachs, die sich mit allen Teilnehmenden regelmäßig über deren

persönliche Situation austauschen und bei Bedarf Unterstützung und Hilfe organisieren, vermochten in diesen Fällen nicht gegenzusteuern“, bedauert die rebeq-Mitarbeiterin.

Der besondere Wert des Coachings für den Projekterfolg steht für Jörg Bönig nach Abschluss der Pilotphase dennoch außer Frage. Der Koordinator technische Dienste der AWO Wohnstätten in Herten und Marl betreute drei Teilnehmer des ÖGB-Pilotprojektes in seinem Arbeitsbereich. „Für Menschen, die fünf oder zehn Jahre lang arbeitslos waren oder noch nie eine sozialversicherungsspflichtige Beschäftigung hatten, kann praktisch alles, was der Arbeitsalltag mit sich bringt, eine Herausforderung werden“, resümiert der erfahrene Teamleiter. Sogar vermeintliche Kleinigkeiten wie das allmorgendliche pünktliche Erscheinen, das Durchhalten eines sechstündigen Arbeitspensums oder die Neuorganisation des privaten Alltags könnten da „zu unüberwindbar erscheinenden Hindernissen“ aufwachsen, nicht zu reden von dem umfangreichen Wissen und den Fertigkeiten, die sich die neuen Mitarbeiter aneignen oder vom unbekanntem sozialen Umfeld, in dem sie nun klarkommen müssten.

„Frau Gebert-Djancenko als zuständiger Jobcoach hat entscheidend dazu beigetragen, dass keiner unserer ÖGB-Mitarbeiter vorzeitig aufgegeben hat und dass wir zwei von ihnen am Ende des „Einstieg“-Projektes eingestellt haben“, zeigt sich Bönig voll des Lobes.

Coachs bieten individuelle Unterstützung

Natürlich seien auch Mitarbeiter und Vorgesetzte von Anfang an auf die neu-



Jörg Bönig, Teamleiter der AWO
Wohnstätten Hertener und Marl

en Kollegen zugegangen und hätten sie nach Kräften unterstützt. „Aber die speziell ausgebildeten, erfahrenen Coachs verfügen über Mittel und Wege, die unsere eigenen Möglichkeiten übersteigen – und ergänzen“, bekennt der 49-Jährige. Zu diesen Vorteilen gehörten neben erprobten Methoden zur Analyse und Bewältigung konkreter Probleme vor allem ein „gewisser Abstand zu den innerbetrieblichen Angelegenheiten“ sowie, speziell beim ÖgB-Programm, „ein Fundus von Angeboten zur individuellen Aus- und Weiterbildung“.

Sunant Maaß, eine Thailänderin, die in der Hertener Wohnstätte eine öffentlich geförderte Stelle als Hauswirtschafterin erhalten hatte, konnte durch gezielte Kursangebote zum Beispiel ihre Deutschkenntnisse „spürbar verbessern“, wie Jörg Bönig bescheinigt. Außerdem absolvierte sie Computerlehrgänge und Schulungen zum fachgerechten Einsatz von Reinigungsmitteln für unterschiedlichste Anwendungsfälle. „Frau Maaß“, so Bönigs Fazit, „ist aus dem Team heute kaum mehr wegzudenken.“

Doch nicht nur mit umfangreichen Qualifizierungen förderte Anja Gebert-Djacenko die Entwicklung der neuen Wohnstätten-Mitarbeiter, sondern auch „durch viele Interventionen im Kleinen“, wie Bönig hinzufügt: „Zum Beispiel, indem sie Mut machte, eine bevorstehende neue Aufgabe anzupacken. Indem sie bei Konflikten vermittelte oder mit ihren Schützlingen konkrete Checklisten erarbeitete, die ihnen halfen, größere Vorhaben in kleine, überschaubare Abschnitte zu unterteilen und dann Schritt für Schritt zu bewältigen.“

Die Arbeit der rebeq-Mitarbeiterin empfand der Vorgesetzte dabei nie als Ein-

mischung in seine eigenen Zuständigkeiten. „Es war ein sehr fairer, offener Austausch“, beschreibt der Teamleiter die zumeist monatlichen Treffen: „Frau Gebert-Djacenko sprach in aller Regel zuerst mit der betreffenden Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, dann mit mir, und zum Abschluss tauschten wir uns noch einmal zu dritt aus, sodass wir am Ende alle auf demselben Stand waren. Privates allerdings blieb dabei stets privat.“

Ähnlich positiv erlebte Andrea T. die Zusammenarbeit mit ihrer persönlichen Betreuerin. Die Mutter von drei minderjährigen Kindern besitzt keinen Berufsabschluss, weil sie sich in ihrer Ehe um Nachwuchs und Haushalt kümmerte. Erst in den letzten Jahren hatte sie mit dem Minijob in einer Wäscheausgabestelle noch etwas zum Familieneinkommen hinzuverdient. „Nach der Trennung von meinem Mann suchte ich jedoch nach einer aussichtsreicheren beruflichen Perspektive“, bekennt die heute 49-Jährige, „leider lange vergeblich.“

Als sie bei einem Gespräch im Hertener Jobcenter im Sommer 2013 von „Einstieg“ erfuhr, zögerte die aufgeschlossene Frau nicht lange, sich um eine öffentlich geförderte Beschäftigung zu bewerben. „Eine sozialversicherungspflichtige Stelle“, erinnert sie sich an ihre Gedanken während des damaligen Gespräches, „wenn auch zunächst nur für zwei Jahre: Das ist meine Chance!“

Das Einstellungsverfahren meisterte sie mit Bravour. Seit September 2013 arbeitete sie als angehende Hauswirtschaftsassistentin in der Tagespflege der Arbeiterwohlfahrt im benachbarten Gladbeck. „Ich unterstütze die Pflegehelfer, etwa

in der Küche“, schildert sie ihren Arbeitsalltag, „und kümmere mich intensiv mit um die Tagesgäste, lese ihnen zum Beispiel aus der Zeitung vor, begleite sie zur Toilette und organisiere Beschäftigungen und Tageshöhepunkte mit.“ Dabei kommt ihre Kontaktfreudigkeit und Kreativität gut an. Schon einer ihrer ersten Vorschläge, im Herbst einen „Apfeltag“ auszurichten, an dem sich vom Kuchenbacken bis zum Gedichtelesen alles um die knackigen Früchte drehen sollte, fand bei Gästen und dem fünfköpfigen AWO-Team großen Anklang.

Qualifizierungen zahlen sich aus

„Ich habe viel gelernt“, zieht Andrea T. nach den zwei Jahren Bilanz, „und zwar sowohl in der täglichen Arbeit als auch durch Qualifizierungen“. Das regelmäßige Coaching habe großen Anteil an der Entwicklung: „Dank der monatlichen Gespräche mit Frau Gebert-Djacenko und Frau Brosker, meiner Chefin, wusste ich immer, wie meine Arbeit von anderen gesehen wird.“ Dass in den Sechsen-Augen-Gesprächen stets auch neue Ziele abgesteckt wurden, erlebte Andrea T. als motivierend: „Einerseits weckte das meinen Ehrgeiz, die getroffenen Absprachen einzuhalten. Andererseits wurde ich damit nicht allein gelassen, sondern zum Beispiel mit Weiterbildungen unterstützt.“

So besuchte sie in der Zeit einen Erste-Hilfe-Kurs, lernte in einem Tagespflege-Seminar, sich noch besser in die Wahrnehmungs- und Gedankenwelt älterer Menschen hineinzusetzen, und erfuhr viel über gesunde Ernährung und die richtige Lagerung von Lebensmitteln. Auch ein Bewerbungstraining gehörte, wie bei fast allen ÖgB-Beschäftigten, in den letz-

ten fünf Monaten zum Programm. „Denn dass ich nach dem Auslaufen der öffentlichen Förderung einen regulären Arbeitsvertrag erhalten würde, entschied sich erst wenige Tage vor dem Ende des Projektes“, berichtet die AWO-Mitarbeiterin.

„Für alle Teilnehmer wurde in zwei Jahren erheblich in Weiterbildungsmaßnahmen investiert“, hält Koordinatorin Stefanie Dünzer fest. Neben Fachqualifizierungen für Pflegehelfer, Hauswirtschafterinnen und gewerblich-technische Mitarbeiter gehörten dazu zum Beispiel auch individuelle Schulungen wie Sprachkurse, PC- und Internet-Lehrgänge und „in einem Fall sogar die Pkw-Fahrschule.“

Die frischgebackene Führerschein-Inhaberin, „eine Dame weit jenseits der 50“, steuert heute nach den Worten von rebeq-Geschäftsführer Klaus Uhländer „den Bulli der AWO-Wohnstätte für behinderte Menschen und stellt damit unter anderem die Lebensmitteltransporte sicher.“ Erst die bestandene Führerscheinprüfung habe der Mitarbeiterin die Möglichkeit der Übernahme eröffnet. „Dass sie das geschafft hat, trug ihr viel Hochachtung ein, auch im privaten Freundeskreis“, so Uhländer, „sie ist heute Vorbild für andere, weil sie gezeigt hat, dass es mit Ehrgeiz und der zeitlich begrenzten öffentlichen Förderung gelingen kann, der scheinbar ausweglosen Falle Langzeitarbeitslosigkeit zu entkommen.“

Wertschätzung und Anerkennung zu erhalten, war Stefanie Dünzers Beobachtung zufolge „für einige Teilnehmer eine neue Erfahrung – eine, die Persönlichkeiten nachhaltig verändern kann“, wie sie hinzufügt. „Mehrere Mitarbeiter, die vor zwei Jahren noch sehr schüchtern waren und kaum ein

Wort mit ihren Kollegen wechselten, kommen heute happy zur Arbeit, gehören zum Team“, berichtet die rebeq-Mitarbeiterin. Einige, die beim Anruf ihres Coachs anfangs angstvoll fragten „Habe ich was falsch gemacht?“, freuten sich gegen Ende des Projektes auf den regelmäßigen Austausch mit den Unterstützerinnen.

In mehreren Fällen vermittelten die Coachs Hilfeleistungen nach Paragraf 16, Absatz a des SGB II, wie zum Beispiel Schuldner- oder Suchtberatungen. „Zwei Männer aber haben sich der Hilfe durch die Coachs praktisch komplett verweigert“, verschweigt die Koordinatorin auch die gegenteiligen Erfahrungen nicht, „ihre Arbeitsverträge wurden nach einem Jahr wegen mangelnder Kooperation nicht verlängert.“

Eine gewisse Demotivation zeigte sich außerdem gegen Ende des Projektes am zunehmenden Krankenstand: „In den ersten anderthalb Jahren lagen die krankheitsbedingten Ausfallzeiten recht konstant bei zirka zehn Prozent“, hat die Koordinatorin ermittelt. „In den letzten sechs Monaten hingegen fielen zehn Mitarbeiter, deren Übernahme eher unwahrscheinlich schien, aufgrund ärztlicher Bescheinigungen für etwa 20 bis 25 Prozent der Arbeitszeit aus.“

Hoffnungsvolle Bilanz

Das abschließende Resümee des Projektes „Einstieg“ stimmt dennoch hoffnungsvoll. „15 der insgesamt 33 geförderten Mitarbeiter sind heute in einer ungeforderten Beschäftigung“, zieht Stefanie Dünzer Bilanz. Neun davon wurden der abschließenden Dokumentation zufolge von ihren bisherigen Arbeitgebern übernommen, zwei junge Frauen begannen eine Berufsausbildung

im Pflegebereich, vier Teilnehmer bewarben sich erfolgreich auf Stellen bei externen Firmen.

Doch selbst für viele, die nicht nahtlos eine neue Stelle fanden, war die Förderung nach Einschätzung von Stefanie Dünzer nicht vergeblich: „Alle Teilnehmer haben Berufserfahrungen sammeln und ihrer Biografie damit ein wichtiges Kapitel hinzufügen können. Alle verfügen heute dank ‚Einstieg‘ über aussagekräftige Bewerbungsunterlagen. Viele treten selbstbewusster auf als vor Projektbeginn“, zählt sie wichtige Veränderungen auf, „einige halten mit unseren Coachs nach wie vor Kontakt.“

Als am schwersten zu überwindende Vermittlungshemmnisse identifizierten die Projektpartner neben körperlichen Gebrechen und schwankender bis fehlender Motivation unter anderem unzureichende Sprachkenntnisse bei Migranten. „Vier Männer südosteuropäischer und türkischer Herkunft, die durchaus fleißig waren, konnten zum Beispiel im Garten- und Landschaftsbau nicht übernommen werden, weil die Verständigung mit ihnen fast nur mit Händen und Füßen möglich war“, bedauert die Projektleiterin. Sprachkurse vermochten daran wenig zu ändern. Die Bereitschaft, Deutsch zu lernen, sei bei den vier über Fünfzigjährigen, die zum Teil seit 20 Jahren in Deutschland lebten, leider „zu wenig ausgeprägt“ gewesen.

Zur ehrlichen Bilanz gehört auch: Nur wenige der erfolgreich Vermittelten kommen nach der Einstellung ohne Unterstützung durch das Jobcenter aus. „Bei zwei Weiterbeschäftigungen handelt es sich um Minijobs“, erklärt Stefanie Dünzer. Auch andere Mitarbeiter mussten kürzere Arbeitszeiten und damit geringere Entgelte akzeptieren

als in der vorausgegangenen Förderphase. So wie zum Beispiel Andrea T., deren Arbeitsumfang mit dem neuen Arbeitsvertrag von 25 auf 20 Wochenstunden reduziert wurde. „Allerdings mit der Aussicht, die Stundenzahl wieder zu erhöhen, wenn die Auslastung in der Tagespflege sich entsprechend entwickelt“, wie sie selbst ergänzt. Dass das möglich ist, steht für die dreifache Mutter außer Frage, „schon wegen des tollen Teams hier im Haus Küster.“ Das freundschaftlich-familiäre Miteinander der sechs Beschäftigten in der Tagespflege hatte sie sogar bewogen, das Angebot zum Wechsel in eine AWO-Einrichtung an ihrem Heimatort auszuschlagen. „Das freundschaftliche Klima hier ist mir die längere Anfahrt allemal wert.“

Erfolg macht Schule

Nach den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt haben die Initiatoren ihr Konzept in vielen Punkten weiterentwickelt: So umfassen beim jüngst gestarteten Vorhaben „Einstieg 3“ „zwei Drittel aller Stellen 30 bis 35 Wochenstunden“, wie Patrick Hundt vom Jobcenter „Vestische Arbeit“ unterstreicht. Dadurch steige einerseits zwar der Förderbedarf, „andererseits aber eben auch die Chance, mehr Menschen dauerhaft vom Hartz-IV-Bezug unabhängig machen zu können“, prognostiziert Hundt.

Der Mindestlohn von 8,50 Euro werde bei der öffentlich geförderten Beschäftigung aus diesem Grund auch nicht unterschritten, obwohl der Gesetzgeber dies bei der Wiedereingliederung von Menschen nach mindestens zwölfmonatiger Arbeitslosigkeit für ein halbes Jahr erlaube. „Damit möchten wir zusätzlich untermauern, dass nur solide durchkal-

ABSTRACT

Unter dem Titel „Einstieg“ startete im Kreis Recklinghausen 2013 eines von 27 Pilotprojekten im Rahmen des Landesprogrammes „Öffentlich geförderte Beschäftigung“. Durch die Kooperation des Jobcenters „Vestische Arbeit“ mit gemeinnützigen Arbeitgebern, Kommunen und dem Land NRW konnten 33 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden. Langzeitarbeitslose Frauen und Männer mit mehreren schwerwiegenden Vermittlungshemmnissen erhielten damit noch nie da gewesene Chancen auf eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt. Denn bis zu 75 Prozent der für die Stellen anfallenden Bruttolohnkosten wurden bezuschusst, ergänzt durch ein begleitendes Coaching- und Qualifizierungsprogramm. Die Bilanz nach dem Ende der zweijährigen Pilotphase stimmt hoffnungsvoll: 15 der unterstützten Arbeitnehmer sind heute in ungeforderten Beschäftigungsverhältnissen tätig. Darüber hinaus sammelten die Projektpartner wertvolle Erfahrungen, die in Folgeprojekten zu entscheidenden Verbesserungen führten.

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

KONTAKT

Projektträger: rebeq GmbH

Hans-Senkel-Platz 1, 45699 Herten

Stefanie Dünzer, Tel.: 02366 109148

duenzer@rebeq.de, www.rebeq.de

AUTOR

Frank Pollack, Tel.: 0345 5201666

mail@frank-pollack.de

kulierte Stellen mit möglichst langfristiger Perspektive angeboten werden“, bekräftigt der Leiter des Fachdienstes Markt und Integration.

Deutlich verbessert wurden bei den 2014 und 2015 gestarteten Folgeprojekten die Stellenakquisition und das Matching der Bewerber. „Während bei Einstieg 1 und 2 noch fast ausschließlich auf die Förderung nach Paragraph 16f zurückgegriffen wurde, konnte beim dritten Projekt die für die Anwendung von Paragraph 16e notwendige Aktivierungsphase für die Mehrheit der Mitarbeiter gewährleistet werden“, berichtet Hundt. Fester Bestandteil von „Einstieg 3“ sei zudem eine Vorqualifizierung, „bei der Langzeitarbeitslose anderthalb bis zwei Monate auf konkrete Tätigkeiten vorbereitet werden.“ Dazu gehöre auch die Gelegenheit für die Bewerber, potenzielle

Arbeitgeber kennenzulernen – und umgekehrt. Mit im Boot seien schon in dieser frühen Phase zudem die Coachs, „um die angehenden Projektteilnehmer und ihr soziales Umfeld schon so weit wie möglich auf den bevorstehenden Arbeitsalltag vorzubereiten, – bevor der sie vereinnahmt.“

Die ermutigenden Resultate der „Einstieg“-Projekte haben sich im Kreis Recklinghausen herumgesprochen. Was sich für rebeq-Geschäftsführer Klaus Uhländer schon in der gewachsenen Zahl der Stellenanbieter manifestiert: „Betriebshöfe, Kirchengemeinden oder Einrichtungen der Caritas haben die Potenziale der öffentlich geförderten Beschäftigung entdeckt und möchten sie für sich nutzen.“ Zudem stehe die rebeq GmbH als Träger der Projekte heute nicht mehr allein da. Erfolg macht eben Schule.

Interkulturelle Kompetenz

Verständlich machen, verstanden fühlen

Weltweite Finanz- und Warenmärkte, Medienstrukturen, Migration und Flucht haben zu einer exponentiellen Zunahme kultureller Austauschprozesse geführt. Die Vorstellung von abgrenzbaren starren Kulturkreisen, die sich über geografische Koordinaten, homogene ethnische Gruppen und eine gemeinsame Leitkultur definieren, hat sich unter den Bedingungen der Globalisierung als Fiktion erwiesen.



Mit der Zunahme der Engpässe auf dem Arbeitsmarkt, bspw. im Handwerks-, Ingenieurs- oder Pflegebereich, sind Unternehmen immer stärker bestrebt, ausländische Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Das erfordert unterschiedliche Strategien, denn mit der Einwanderung nach Deutschland und in die EU wird eine zweite Sozialisation besonders für diejenigen erforderlich, die nicht aus Staaten Kerneuropas einwandern. Kultur, Sprache und der Beruf müssen von den zukünftigen Arbeitskräften neu erlernt werden. Die Aufnahmegesellschaft, aber auch die Einwanderer müssen bereit sein, sich dieser Herausforderung zu stellen, insbesondere deswegen, weil es zum natürlichen Verhalten der Menschen gehört, Sprache, Lebensstile, Werte und Lebensformen festhalten zu wollen.

Welche Kompetenzen brauchen Menschen, um sich in kulturell heterogen gewordenen Lebenswelten zurechtzufinden? Wie funktioniert eine gelungene Kommunikation, also sich verständlich machen und sich verstanden fühlen, unter diesen sich verändernden Rahmenbedingungen?

2013 wurde das L'Orchestra dei Popoli in Milan, Italien, unter der Leitung von Vittoria Baldoni ins Leben gerufen. Im November 2015 gab das Orchester seine erste CD unter dem Titel Mesclamundi heraus. L'Orchestra dei Popoli setzt sich zusammen aus jungen Menschen, die aus verschiedenen Herkunftsländern und aus unterschiedlichen Beweggründen nach Italien ausgewandert sind. Jede junge Frau und jeder junge Mann bereichern das musikalische Repertoire

des Orchesters mit ihrem Wissen und ihren Erkenntnissen über die traditionelle Musik und die typischen Instrumente ihrer Heimatländer. Zusammen schaffen sie eine neue Musikrichtung, eine kreative außerordentliche Synthese aus unterschiedlichen Rhythmen, Klängen und Liedern, mit denen sie die Musikwelt national, aber auch international begeistern.

Fusionsküche ist das magische Zauberwort, mit dem Gourmetköche und Feinschmecker die innovativen kulinarischen Köstlichkeiten bezeichnen, die aus einer Vermischung klassischer regionaler und nationaler Kochtraditionen entstehen. Diese Kochkunst entwickelte sich in den 1980er Jahren in den USA aus der typischen California Cuisine. Die Entwicklung einer innovativen Synthese von Gewürzen, Zutaten und Zubereitungsmethoden aus traditionellen Küchen ist hier das Ziel.

Die Entwicklung innovativer Synthesen – sei es auf dem Gebiet der Musik und der Kochkunst – beruhen darauf, dass Menschen eine Offenheit gegenüber dem Neuen und Unbekannten zeigen, eine Neugierde und Wissensbereitschaft an den Tag legen und motiviert sind, die unterschiedlichen Einflüsse in einem harmonischen Ganzen zusammenzufügen.

Welche Bedeutung hat die Entwicklung innovativer Synthesen für das soziale, politische, wirtschaftliche und kulturelle Miteinander von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen? Das Zusammenleben unterschiedlicher ethnokultureller Gruppen in einer Gesellschaft

erfordert die Bereitschaft, unterschiedliche Verhaltensweisen zu verstehen, und bedarf der Fähigkeit, interkulturelle Missverständnisse zu erkennen, zu vermeiden und tiefgreifende Konflikte, die auf unterschiedlichen Wertevorstellungen basieren, zu lösen.

Der Schwerpunkt dieses G.I.B.-Infos widmet sich dem Thema interkulturelle Kompetenz. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz – das ist der gemeinsame Nenner aller folgenden Beiträge – wird zunehmend für Menschen wichtig, die sich in Einwanderungsgesellschaften zurechtfinden müssen, unabhängig von ihrer gesellschaftlichen oder beruflichen Position.

Die Interviews und Fallbeispiele beleuchten unterschiedliche Facetten dieses Themenfelds: Wie definiert die Wissenschaft interkulturelle Kompetenzen? Wie können interkulturelle Konflikte erfolgreich gelöst werden? Welche innovativen Trainingsansätze haben sich als besonders effektiv und zielführend zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen erwiesen? Wie bereiten Großunternehmen in Deutschland ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor, um auf dem internationalen Parkett erfolgreich mit Geschäftspartnern agieren zu können? In diesem G.I.B.-Info steht die Analyse von Beispielen guter Praxis vorwiegend aus dem deutschsprachigen Raum im Vordergrund.

Was erwartet Sie nun im Detail in der folgenden Serie von Artikeln und Interviews? Im Interview mit Professor Dr. Christoph Barmeyer von der Universität Passau wird das konzeptionelle Fun-

dament für einen Dialog zur interkulturellen Kompetenzentwicklung gelegt. Basierend auf wissenschaftlicher Recherche, aber auch auf interkulturellen Trainings und dem praktischen Projektmanagement, teilt Professor Dr. Barmeyer mit Ihnen sein Verständnis von den konstituierenden Bausteinen, die unter dem Begriff interkulturelle Kompetenz subsumiert sind. Er gibt einen Überblick über die verschiedenen Entwicklungsstufen, die Menschen durchlaufen können, um von einer sehr auf die eigene Kultur bezogenen Grundhaltung, die man Ethnozentrismus nennt, zu einer toleranten, respektvollen Offenheit für andere Kulturen, oder einer ethnorelativistischen Haltung, zu gelangen.

Er stellt unterschiedliche Trainingsmethoden und Verhaltensweisen vor, die Menschen in diesem Entwicklungsprozess unterstützen können. Eine interessante innovative Methode ist ein Brettspiel zum Erwerb interkultureller Kompetenzen, das Professor Dr. Barmeyer in Kooperation mit dem etablierten Spieleentwickler Uwe Schirmmacher aus München kreiert hat und mehrfach in unterschiedlichen kulturellen Kontexten erfolgreich erprobt hat.

Mit Dr. Mohammad Heidari, Islam- und Medienwissenschaftler sowie Gründer der interkulturellen Bildungsinitiative Pro Dialog Köln sprachen wir über den Kulturbegriff und dessen Abgrenzung von assoziierten Konzepten, wie Religion, Tradition und Nationalität. Er erklärt seine Definition eines „interkulturellen Konfliktes“ und zeichnet zudem ein differenziertes Bild der unterschiedlichen

Konfliktebenen. Aufbauend auf diesem Verständnis von Kultur und Konflikt, zeigt Dr. Heidari Möglichkeiten und Verhaltensweisen auf, wie man konstruktiv mit Konflikten in Beratungssituationen umgehen kann, bei denen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen gemeinsam lösungsorientiert zusammenarbeiten müssen.

Des Weiteren liefert das Gespräch mit Sonja Kuch, Global Diversity and Inclusion Managerin bei Henkel AG & Co. KGaA in Düsseldorf, interessante Einblicke, wie Führungskräfte in diesem multinationalen Unternehmen gezielt interkulturell geschult werden und pragmatisch auf die Übernahme von verantwortlichen Leitungspositionen im Ausland und im Mutterkonzern vorbereitet werden. Henkel verfolgt dabei einen „Triple-Two“-Ansatz der Job-Rotation, d. h. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Konzern, die eine führende Rolle im Unternehmen anstreben, müssen sich für diese Aufgabe qualifizieren, indem sie in zwei unterschiedlichen Ländern, zwei unterschiedlichen Funktionsbereichen und in zwei unterschiedlichen Führungsrollen arbeiten. Unterstützt werden sie dabei durch Sprachkurse, in denen sie zumindest die Grundzüge der jeweiligen Landessprache meistern müssen, einer Partnerschaft mit einem Mentoren und einem Expatriate-Netzwerk.

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer, Psychologin an der Pädagogischen Hochschule der Universität Freiburg, stellt das Mentoren-Projekt SALAM – Spielen-Austauschen-Lernen-Achtsam-Miteinander“ vor. Ziel dieses Projektes ist es, Kinder

aus Migrantenfamilien und andere bildungsbenachteiligte Kinder im Rahmen einer Patenschaftsbeziehung speziell zu fördern. Paten sind Lehramtsstudierende der Pädagogischen Hochschule Freiburg, die die Chance haben, ihr pädagogisches Wissen in dieser Patenschaftsbeziehung gezielt einzusetzen, und die dadurch Anstöße zur weiteren Reflexion und innovative Impulse für ihre zukünftige berufliche Praxis erhalten. Das Programm, das auf einer aktiven Kooperation zwischen der Pädagogischen Hochschule der Universität Freiburg, der Stadt Freiburg und vier Grundschulen beruht, hat im Laufe der letzten sieben Jahre die interkulturelle Kompetenz und Handlungsfähigkeit sowohl der teilnehmenden Kinder als auch der angehenden Lehrer und Lehrerinnen signifikant gestärkt. Kinder und Paten werden in pragmatischen Alltagssituationen aufgefordert, sich mit den Verhaltensweisen, Werten und Normen des jeweils anderen Kulturkreises auseinanderzusetzen und durch gemeinsame Freizeitaktivitäten ein gutes Miteinander zu schaffen.

Marion Knödler, ständige Vertretung der Abteilung Integration, beim NRW-Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS), stellt die Landesinitiative „Vielfalt verbindet“ für die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung in Nordrhein-Westfalen vor, die 2010 ins Leben gerufen wurde. Die Landesinitiative besteht aus einem umfangreichen Paket an Maßnahmen und Instrumenten, an deren Umsetzung sich alle Ressorts der NRW-Landesregierung beteiligen.

Der Artikel gibt beispielhaft Einblicke in die unterschiedlichen Maßnahmen,

wie die Erhöhung des Anteils von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst, die interkulturelle Schulung für Landesbedienstete und die Partnerinitiative.

Im Rahmen der Partnerinitiative, die die interkulturelle Öffnung von Verbänden, Vereinen und Organisationen in NRW stärkt, werden in diesem G.I.B.-Info die Städtekooperation „Integration.Interkommunal“ und die Rheinbahn AG aus Düsseldorf vorgestellt. „Integration.Interkommunal“ ist eine Städtekooperation, die 2008 von den sechs Ruhrgebietsstädten Dortmund, Duisburg, Essen, Bochum, Oberhausen und Mülheim an der Ruhr ins Leben gerufen worden ist. Sie wurde später erweitert, als die Städte Gelsenkirchen, Herne und Bottrop der Städtekooperation beitraten. „Integration.Interkommunal“ ist eine Erfolgsgeschichte, die aufzeigt, wie man den Veränderungsprozess der interkulturellen Öffnung der kommunalen Stadtverwaltungen in Zusammenarbeit mit Partnern anstoßen und umsetzen kann.

Die Städtekooperation traf verbindliche Vereinbarungen zur Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund und zur interkulturellen Öffnung der Personalauswahlverfahren. Es galt Wissen zu teilen, sich zu erfolgreichen Beispielen guter Praxis auszutauschen und Trainingsangebote zum interkulturellen Kompetenzerwerb zu definieren: Die Städtekooperation veröffentlichte unter dem Titel „Vielfalt schafft Zukunft“ sechs Handlungshefte rund um die Themen interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenzentwicklung.

Die Rheinbahn AG schildert, wie der Prozess der interkulturellen Öffnung des Unternehmens sich sukzessiv aus den Überlegungen der Betriebsmitglieder entwickelte und sich dann schließlich als eine unternehmensweite Strategie etablierte, die von allen Hierarchieebenen im Unternehmen getragen wird. Interkulturelle Öffnung war somit keine vom Management verordnete Top-down-Strategie, sondern eine organisch gewachsene und von der breiten Belegschaft getragene Bottom-up-Bewegung. Die Rheinbahn AG vermittelt die Wertschätzung von Vielfalt und fördert die interkulturelle Kompetenzentwicklung ganz gezielt in der Ausbildung junger Menschen, die verschiedene Berufe vom Straßenbahnfahrer bis hin zum Mechaniker bei der Rheinbahn anstreben. Beispielsweise nehmen junge Menschen zum Beginn ihrer Ausbildung bei der Rheinbahn an interkulturellen Schulungen teil, in denen sie sich mit den Themen – Rassismus, Diskriminierung und Rechtsextremismus auseinandersetzen.

Seit Januar 2015 bietet die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) Personal in nordrhein-westfälischen Jobcentern verschiedene Weiterbildungen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung an, die im Rahmen des Bundesprogramms Integration durch Qualifizierung (IQ) gefördert werden. Wir stellen die verschiedenen Weiterbildungsmodule vor und skizzieren ihre Kernelemente. Diese Weiterbildungsangebote haben eine positive Resonanz erzielt, Jobcenter-Verantwortliche und Trainer unterstreichen den pragmatischen Wert der Schulungen im Berufsalltag.

In der nächsten Ausgabe des G.I.B.-Infos setzen wir den Dialog zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen fort: Im Vordergrund stehen Reflexionen und Beispiele guter Praxis zum interkulturellen Kompetenzerwerb aus der Sichtweise internationaler Unternehmen, der Städteverwaltungen und gemeinnütziger Organisationen. Dort werden Sie erfahren, wie die kommerzielle internationale Schifffahrtsindustrie Seefahrer aus verschiedenen Herkunftsländern und unterschiedlichen Kulturkreisen für ein konstruktives Zusammenarbeiten auf hoher See fit macht. Wir werden Ihnen einen Einblick in den Alltag einer Flüchtlingsunterkunft im Libanon, Beirut, geben und Ihnen zeigen, wie sich die gemeinnützige Organisation Les Amis des Marionnettes durch interkulturelles Training bemüht, Kindern und jungen Menschen, die aus den umliegenden Kriegsgebieten fliehen mussten, ein gegenseitiges Verständnis füreinander zu vermitteln. Die Stadt Södertälje in Schweden wird uns Einblicke geben, welche Erfahrungen sie aus den langjährigen Integrationsbemühungen zur Eingliederung von Flüchtlingen aus dem Nahen Osten ziehen konnte.

Wir wünschen Ihnen eine gute und anregende Lektüre und Vorfreude auf das nächste G.I.B.-Info.

ANSPRECHPARTNERINNEN IN DER G.I.B.

Dr. Hildegard Logan

Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

Claudia Thierfelder

Tel.: 02041 767-169

c.thierfelder@gib.nrw.de

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, soziale Interaktionen unabhängig von einer Machtasymmetrie zu gestalten

Professor Dr. Christoph Barmeyer ist nach einer achtjährigen Tätigkeit als Hochschullehrer in Straßburg seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau. Von 2009 bis 2013 leitete er dort das Zentrum für Schlüsselkompetenzen. Er hat Lehrerfahrung an zahlreichen Hochschulen, vor allem in Frankreich, aber auch in China, Brasilien, den USA und der Türkei, wo er an der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul an einem Master zum Interkulturellen Management beteiligt ist. Derzeit forscht er zur konstruktiven Gestaltung von Interkulturalität in Organisationen. Zu seinen Publikationen gehören „Taschenlexikon Interkulturalität“ (2012) oder „Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung“ (2010). Ebenso begleitet er Fach- und Führungskräfte als interkultureller Berater in deutschen und französischen Unternehmen. Er versteht sich als interkultureller Brückenbauer und Innovator.

G.I.B.: Es gibt in der Literatur unterschiedliche Definitionen von interkultureller Kompetenz: Was verstehen Sie unter diesem Begriff? Wie kann man erkennen, ob ein Mensch interkulturell kompetent ist?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: In der interkulturellen Forschung sind wir mit dem Begriff von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung schon lange vertraut. Aber es ist wichtig zu verstehen, was die besonderen Elemente interkultureller Kompetenz sind: Interkulturelle Kompetenz setzt sich zusammen aus drei Komponenten – emotionaler Einstellung, bzw. kultureller Sensibilität, kognitivem Wissen und Verhalten. Kulturelle Sensibilität beinhaltet das Bewusstsein über die Prägung der eigenen (und anders-)kulturellen Werte und Verhaltensweisen. Es bedeutet auch, Verständnis und Wertschätzung für die Logik und Eigenarten anderer Kultursysteme aufzubringen und andere kulturelle Sichtweisen und Standpunkte zu akzeptieren. Das ist die Fähigkeit des Perspektivenwechsels, sich empathisch in die Position des Gegenübers hineinversetzen zu können.

Gleichermaßen braucht ein interkulturell kompetenter Mensch kontextualisiertes kulturspezifisches Wissen, wie beispielsweise Kenntnisse der historischen, wirtschaftlichen, sozialen, demografischen und kulturellen Faktoren einer Gesellschaft. Interkulturell kompetente Menschen sind dann in der Lage, ihre kulturelle Sensibilität (affektive Kompetenz) und ihr landesspezifisches Wissen (kognitive Kompetenz) umzusetzen und sich in einer interkulturellen Situation anzupassen (behaviorale Kompetenz).

In „typisch“ monokulturellen Situationen – also wenn Menschen über ähnliche kulturelle Bedeutungs- und

Referenzsysteme und Sprache verfügen – existieren im Arbeitskontext relativ ähnliche Erwartungen und Annahmen, wie Gespräche, Arbeits- oder Führungssituationen ablaufen sollten. Interkulturell wird es, wenn wir mit Menschen mit anderskulturellen Bedeutungs- und Referenzsystemen zusammen kommen und uns nicht unbedingt über verschiedene Erwartungshaltungen austauschen, was zu Überraschungen Irritationen oder gar Missverständnissen führen kann. Kultur dient also als ein Orientierungs- oder Referenzsystem, das eine verlässliche Struktur – wie ein Auto-Pilot – für den Alltag bietet. Kultur erleichtert es uns, Entscheidungen zu treffen, und hilft somit, uns so zu verhalten, wie es in einer bestimmten Gesellschaft als „normal“ und adäquat angesehen wird.

In interkulturellen Begegnungen jedoch trifft dieses Adäquate, dieses Normale nicht mehr zu. Wie Menschen ihr Umfeld wahrnehmen, basiert immer auf individueller subjektiver Interpretation der Wirklichkeit. Hier setzt interkulturelle Kompetenz an – als die Fähigkeit, interkulturelle Interaktionen konstruktiv und zielführend zu gestalten. Interkulturelle Kompetenz hilft, individuelle Ziele zu erreichen, das heißt aber, dass nicht nur eigene Ziele erreicht werden, sondern auch, dass die Bedürfnisse und Ziele des Gegenübers Würdigung und Wertschätzung erhalten. Somit sollen bestenfalls durch soziale Aushandlung gemeinsam tragbare Lösungen gefunden werden. Diese Ziele müssen jedoch nicht unbedingt explizit sein. Es können Ziele sein wie Zufriedenheit, Wohlergehen, aber auch berufliche Ziele oder Vorstellungen darüber, wie bestimmte Aktivitäten ausgeführt werden.



Prof. Dr. Christoph Barmeyer,
Universität Passau

Jedoch finden solche Aushandlungen nicht in kontextfreien Räumen statt. Wir müssen beispielsweise auch die Problematik von Machtasymmetrie beachten, denn Menschen agieren selten in macht- und interessenfreien Räumen, weder im monokulturellen noch im interkulturellen Kontext. Es gibt immer stärkere und schwächere Akteure: eine Aufnahmegesellschaft und die Menschen, die in sie aufgenommen werden. Eine Führungskraft hat eher das letzte Wort als der Mitarbeiter etc. Diese Dimension der Machtasymmetrie beeinflusst und erschwert interkulturelles Handeln. Ich erlebe oft, dass einflussreiche, also „mächtige“ Menschen mit besten Absichten in interkulturelle Situationen hineingehen und irgendwie auch die für sie gewünschten Ergebnisse herbeiführen, aber für das Gegenüber sind die Resultate nicht unbedingt befriedigend. Aufgrund der Machtasymmetrie nimmt das Gegenüber einen untergeordneten Status ein und kann sich praktisch nicht wehren, da in vielen Gesellschaften, anders als in Deutschland, die Formulierung von Kritik und Feedback an (hohen) Status gebunden ist. Eltern dürfen Kinder kritisieren, Lehrer ihre Schüler, Führungskräfte ihre Mitarbeiter – aber nicht umgekehrt.

Auf den Punkt gebracht ist interkulturelle Kompetenz somit die Fähigkeit, soziale Interaktionen unabhängig von einer bestehenden Machtasymmetrie konstruktiv und zielführend zu gestalten, sodass eine Person durch Empathie und eine offene und flexible Haltung auf die Bedürfnisse des anderen Rücksicht nimmt.

G.I.B.: Würden Sie sagen, um interkulturell kompetent zu sein, muss man sich im Laufe des Lebens mit verschiedenen Kulturkreisen auseinandersetzen? Sind Europäer schon interkulturell kompetent, weil sie vielfältige Wertevorstellungen und Kulturen in der EU erleben?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Sicherlich ist das heutige Europa mit dem Wegfall von nationalen Grenzen und dem freien Waren- und Personenverkehr ein besonderer, weltweit einmaliger Länderverbund, der berufliche und private Reisen ermöglicht und damit den interkulturellen Austausch und die Völkerverständigung fördert. Einmalig ist auch, dass es Medien gibt,

die grenzüberschreitend und europäisch berichten, wie arte Yourope oder euronews. Viele Europäer sprechen mehrere Sprachen, nehmen am Jugendaustausch teil, studieren oder arbeiten im Nachbarland. Dies fördert den Kulturkontakt und die Reflexion über die eigene und über andere Kulturen.

Gleichwohl schafft diese Annäherung und Harmonisierung eine Illusion der Europäisierung: der Euro symbolisiert eine gemeinsame europäische Währung, es wird von europäischer Identität gesprochen etc. Jedoch sehe ich zum Beispiel im Zusammenhang mit der Griechenlandkrise oder den Flüchtlingen im Jahre 2015 auch, dass Europa aus vielen unterschiedlichen Regionen besteht, die ihre eigenen Interessen, Identitäten, Zugehörigkeitsgefühle und kulturellen Besonderheiten aufweisen. Diese Vielfalt lässt sich aus unterschiedlich verlaufenden sozialhistorischen Entwicklungen erklären. Sie macht zwar die Besonderheit und den Charme von Europa aus, führt jedoch auch zu einer bisher unbekanntem Komplexität, weil alle europäischen Länder Demokratien sind und souveräne Staaten und auch Europa eine demokratische Funktionsweise hat (mit einem Parlament). Gemeinsam getragene Entscheidungen durchzusetzen ist sehr schwierig.

Aus der Forschung wissen wir, dass Menschen zwar viele internationale Erfahrungen sammeln können, jedoch interkulturell wenig lernen. Ich kenne viele Führungskräfte, die seit Jahren durch die Welt reisen und dann mit der Erkenntnis zurückkommen, dass die Manager in anderen Ländern alle recht merkwürdig sind. Dies hat oft mit mangelnder Reflexionsfähigkeit zu tun und damit, dass Menschen eher selten „kulturelle“ Begründungen für seltsam erscheinendes Verhalten heranziehen, sondern dies eher mit „Persönlichkeiten“ oder „Umständen“ begründen. An der Universität Passau ermuntern wir unsere Studierenden Auslandsaufenthalte oder Auslandspraktika zu absolvieren. Dabei können sie ihre interkulturellen Kompetenzen weiterentwickeln.

Es gibt in der Psychologie die Kontakthypothese – sie besagt, dass Menschen ein Verständnis für eine andere Kultur entwickeln und Vorurteile abbauen, wenn sie

häufigen Kontakt zu Mitgliedern dieser Kultur haben. Das stimmt aber nicht immer, denn wenn Menschen ethnozentrisch sind, – d. h. ihre eigene kulturelle Prägung als einzig richtige ansehen –, dann ziehen sie sich zurück, projizieren negative Stereotype auf die andere Kultur, und Vorurteile verfestigen sich nur noch mehr. Was oftmals fehlt, ist eine gezielte Reflexion über die Kulturen anderer Länder, deren Werte und Normen und die Unterschiede zur eigenen Kultur.

Die gezielte Reflexion über Interaktionen mit Menschen aus anderen Kulturkreisen ist eine entscheidende Erfahrung, die zur Entwicklung interkultureller Kompetenz beiträgt. Es ist hilfreich, sich in diesem Reflexionsprozess mit professionellen Akteuren, wie Beratern und Trainern über das emotionale Empfinden der interkulturellen Interaktion auszutauschen: Über welche Verhaltensweisen ist man erstaunt? Welche Dinge haben zu Irritationen geführt? Warum verspürt man zeitweise Frustration? Es reicht einfach nicht aus, viele Länder in Europa zu bereisen, dies allein macht einen Menschen nicht interkulturell kompetent. Die emotionale und rationale Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Regel- und Wertesystemen der anderen Kulturen, diese Reflexion, ist für interkulturelle Kompetenzentwicklung ganz wesentlich.

G.I.B.: Wie erwirbt man interkulturelle Kompetenz? Gibt es verschiedene Entwicklungsstufen und wie kann man den Erwerb dieser Fähigkeit fördern?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Für mich, als ehemaliger Waldorfschüler, verfolgt die interkulturelle Kompetenzforschung auch humanistisch ausgerichtete Ziele, wie Völkerverständigung, Harmonie und ein friedvolles Miteinander, auch wenn dieser Anspruch nicht immer explizit geäußert wird. Ich glaube einfach, dass viele Konflikte sich nicht ereignen würden, wenn Menschen interkulturell kompetenter wären. Dies gilt für verschiedenste Bereiche, Politik, Wirtschaft, aber auch die Zivilgesellschaft. Das ist vielleicht eine naive Sicht, weil eben doch Interessen- und Machthintergründe in menschlichen Interaktionen und Beziehungen mitspielen. Wir könnten allerdings eine friedliche Welt schaffen, wenn wir Ressourcen gerecht verteilen und unsere

interkulturelle Kompetenz stärken würden. Zu dieser Thematik forsche ich in letzter Zeit in interkulturellen Organisationen.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist ein spannender, aber teilweise auch schwieriger und langwieriger Prozess. Oftmals werden wir uns bewusst, dass wir uns auf diesen Lernprozess einlassen müssen, wenn wir die Herausforderungen der Verständigung oder Problemlösung mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen selbst erleben. Beispielsweise kann ein internationaler Erfahrungsaustausch oder das Leben in einer bi-kulturellen Familie Impuls sein, sich mit interkulturellem Kompetenzerwerb zu befassen.

Der Amerikaner Milton Bennett hat diesen Lern- und Entwicklungsprozess zum Erwerb interkultureller Kompetenz in seinem Sechs-Stufen-Modell mit dem Titel *Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)* dargestellt. In sechs Stadien wird die zunehmende interkulturelle Sensibilisierung einer Person modelliert, ausgehend von der sehr auf die eigene Kultur bezogenen Grundhaltung des Ethnozentrismus bis hin zur toleranten, respektvollen Offenheit für andere Kulturen, dem Ethnorelativismus. Die drei Hauptstadien des Ethnozentrismus sind Leugnung (Denial), Abwehr (Defense) und Bagatellisierung (Minimization). Im Stadium des Denial leugnet man die Tatsache, dass es kulturelle Unterschiede gibt, im Defense-Stadium ist man sich über kulturelle Unterschiede bewusst, nimmt aber eine Abwehrhaltung gegenüber der jeweiligen anderen Kultur ein, da man sie als bedrohlich einschätzt. Diese Abwehrhaltung sehen wir in Vorurteilen und Stereotypen gegenüber anderen ethnokulturellen oder religiösen Gruppen. In der Phase des Minimization, der Bagatellisierung, werden kulturelle Unterschiede zwar wahrgenommen, aber als unbedeutend betrachtet. Hier betont man die Gemeinsamkeiten mit der anderen Kultur, um so die eigene Weltsicht nicht in Frage stellen zu müssen.

Eine ethnozentrische Haltung befähigt Menschen jedoch nur zu einer eingeschränkten Handlungsfähigkeit in interkulturellen Situationen. Durch mehr Offenheit und

Toleranz lässt sich zu einer Position des Ethnorelativismus gelangen, die auf der erfolgreichen „Durchwanderung“ dreier Entwicklungsstufen beruht, nämlich Anerkennung (Acceptance), Anpassung (Adaptation) und Eingliederung (Integration). In der Anerkennungsphase bewertet man das kulturell geprägte Verhalten des anderen nicht mehr als positiv oder negativ, sondern es erfolgt eine wertfreie Anerkennung dieses Verhaltens – man akzeptiert Menschen aus anderen Kulturkreisen sowie sie sind. In der folgenden Phase entwickelt man die Fähigkeit seine Kommunikations- und Verhaltensweisen dem anderen gegenüber anzupassen. In der letzten Entwicklungsstufe des interkulturellen Kompetenzerwerbs lernt man, vorurteilsfrei, konstruktiv und kritisch mit kulturellen Unterschieden umzugehen. Dabei werden anderskulturelle Einstellungen und Praktiken in die eigene Identität integriert.

Bennett hat also ein Entwicklungsmodell für den Erwerb interkultureller Kompetenzen entworfen, das allgemein interkulturell tätigen Menschen Orientierung gibt und speziell Beratern und Trainern hilft herauszufinden, in welchem Stadium der interkulturellen Kompetenzentwicklung sich ein Mensch befindet: ist jemand verschlossen gegenüber Interkulturalität oder hat jemand schon interkulturelle Erfahrungen durch Auslandsaufenthalte gemacht? Aussagen von Menschen – etwa negativ-wertende oder positiv-wertschätzende – können darauf hindeuten, in welchem Entwicklungsstadium des interkulturellen Kompetenzerwerbs sie sich befinden. Trainer können dann anhand des Entwicklungsmodells eruieren, welche Trainingsmethoden am besten sind, um den Lernprozess zu unterstützen.

Manche Menschen bleiben aber auch in einem Stadium stehen oder wollen gar nicht lernen. Jahrzehntlang konnte man in Deutschland Interkulturalität sozusagen meiden und musste sich nur begrenzt mit Interkulturalität befassen, wie beispielsweise beim Einkauf im türkischen Lebensmittel- oder Gemüseladen. Die Situation ist aber heutzutage grundlegend anders und inzwischen können – und sollten – sich weder Organisationen noch Städte davor verschließen. Menschen werden praktisch dazu aufgefordert, sich mit dem Thema der Interkul-

turalität zu befassen. Ich halte es für notwendig, dass Menschen in diesem Lernprozess aktiv begleitet und unterstützt werden. Ich sehe beispielsweise einen hohen Handlungsbedarf für den interkulturellen Kompetenzerwerb in Krankenhäusern oder Altersheimen, da gerade der Umgang mit Krankheit kultursensibles Handeln erfordert. Auch bei der Integration anderskultureller Menschen in die deutsche Aufnahmegesellschaft herrscht interkultureller Handlungsbedarf.

G.I.B.: Sie haben ein Planspiel entworfen, das Sie als Trainingsinstrument in der interkulturellen Kompetenzentwicklung einsetzen. Wie funktioniert dieses Planspiel und welche Erfolge im Lernprozess konnten Sie damit erzielen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: In meiner Forschung habe ich mich mit unterschiedlichen Lernstilen befasst, also wie Menschen Informationen aufnehmen können und wie sie mit Wissen umgehen. Jeder Mensch weist eine individuelle Präferenz auf, wie er am liebsten – und damit am besten – lernt. Daher versuche ich in meinen Trainingsinitiativen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung unterschiedliche Lernmethoden einzusetzen, um die unterschiedlichen Lernstile der Teilnehmenden anzusprechen. Die Kenntnis des erfahrungsbasierten Lernens, „experiential learning“, nach David Kolb ist eines dieser Lernmodelle, die für viele Menschen sehr wirkungsvoll ist.

Planspiele kombinieren diese unterschiedlichen Lernmethoden, denn sie sind eine Kombination aus Zufall, strategischem Denken und planerischem Handeln. Sie verbinden die Elemente von einem Gesellschaftsspiel und einem Glücksspiel – das hat mich fasziniert. Zusammen mit Uwe Schirmacher, einem Planspielentwickler, habe ich beschlossen, ein Brettplanspiel zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zu entwerfen und kam auch auf die Idee, interkulturelle Planspiele zu bestimmten Kulturkreisen zusammen mit Studierenden der Universität Passau im Rahmen eines interdisziplinären und erfahrungsorientierten Hauptseminars entwickeln zu lassen. Ziel dieses Seminars ist es, durch den Einsatz von Brettspielen, die die Studierenden selbst entwickelten, zentrale interkulturelle Kompe-

tenzen wie Perspektivenwechsel, Rollendistanz, Empathie und Flexibilität zu fördern. Vor allem sollte das Brettplanspiel Kulturunterschiede, interkulturelle Konflikte und deren Auswirkungen auf Prozesse darstellen, sodass die Spieler die direkten Konsequenzen ihres Verhaltens (Erfolg oder Misserfolg) erfahren konnten.

Im Wintersemester 2010/11 starteten wir dann erstmals ein fakultätsübergreifendes Pilotprojekt, das 25 Studierende aus den Studiengängen Kulturwirtschaft, European Studies, BWL und VWL zusammenbrachte, um ein solches Planspiel zu konzipieren. Der Lernprozess strukturierte sich in drei Phasen: zunächst wurde eine gemeinsame Wissensbasis zu den Themen der interkulturellen Kompetenz, Trainingsmethoden und Planspielen durch Referate und Vorträge entwickelt. Anschließend folgte eine praktische Lernphase – ein fertiges Unternehmensplanspiel wurde vorgestellt, gespielt und diskutiert. Danach entwickelten die Seminarteilnehmenden eine Reihe von Konflikt- oder Problemstellungen, die in interkulturellen Begegnungen auftauchen können, sogenannte Critical Incidents, und mögliche Lösungen dieser Problemstellungen.

Danach erhielten die Studierenden Vorgaben zu den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den situativen Kontext des Planspiels darstellen. Ziel war es im ersten Planspiel, in einem Zeitraum von einem Jahr ein Schienennetz in Bahrain und Katar zu erbauen. Dabei sollte diese Aufgabe von einem multikulturell zusammengesetzten Team übernommen werden: das bahrainische Königshaus war der Auftraggeber des Projektes. Dieser wiederum beauftragte ein Generalunternehmen, welches die Gesamtverantwortung für die erfolgreiche Fertigstellung des Streckennetzes trug. Dieses wiederum engagierte ein indisches Sub-Unternehmen, das Gastarbeitende für den Bau zur Verfügung stellte. Die Deutsche Bahn hatte die Projektverantwortung. Die Spielteilnehmenden erhielten vor Spielbeginn Rollenbeschreibungen und Informationen zur jeweiligen Kultur, und mussten innerhalb des Spiels gemäß ihrer Rolle und zugeschriebenen Kultur agieren.

Um das Bauprojekt erfolgreich abzuschließen, hatten sich die Spielteilnehmenden unterschiedlichen interkulturellen Herausforderungen zu stellen, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen dem bahrainischen Auftraggeber, den deutschen Bahnexperten und den indischen Gastarbeitenden entwickelten. Diese Herausforderungen reichten von einer Erweiterung des Wissens über den neuen Kulturkreis, der emotionalen Verarbeitung von ungewohnten interkulturellen Interaktionen mit Menschen aus anderen Kulturkreisen bis hin zum Erlernen konkreter Verhaltensweisen und zu Entscheidungsprozessen.

Im Spielverlauf wurden auch Reflexionsphasen eingebaut, die es den Spielenden ermöglichten, Abstand von ihrem Verhalten im Spiel zu gewinnen und darüber in einem gemeinsamen Austausch mit den anderen Spielteilnehmern zu reflektieren. Auf diese Weise entstanden zwei interessante Planspiele – Bahnrain und RailyQatar – die am Ende des Seminars vorgestellt, gegenseitig gespielt und diskutiert wurden.

Wir haben die Planspielsimulation zwischenzeitlich so verfeinert, dass wir nur die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorgeben, die Studierenden entwickeln dann die kritischen Vorfälle und Ereignisse in Eigenregie zu unterschiedlichen Kulturkreisen. So konnten beispielsweise Planspiele zur interkulturellen Kompetenzentwicklung für Länder wie China, Russland und Italien erstellt werden – diese Länder waren interessant, da wir auch viele Studierende an der Universität Passau aus diesen Ländern haben.

Brettplanspiele zur interkulturellen Kompetenzentwicklung repräsentieren für mich eine exzellente Synthese der verschiedenen Lernmethoden: so fordern Brettplanspiele die Teilnehmenden auf, ihr Wissen über einen bestimmten Kulturkreis kognitiv zu erweitern, sich mit den Herausforderungen kultureller Interaktionen affektiv auseinanderzusetzen und schließlich auch in ihrem Handeln strategische Entscheidungen zu treffen und Veränderungen herbeizuführen. Man muss sich allerdings auch darüber bewusst sein, dass man, genauso wie bei anderen Trainingsformen, kulturelle Stereotype im Planspiel so gut wie möglich vermeidet. Das

Planspiel soll primär ein Instrument sein, um ein tieferes Bewusstsein für andere Kulturkreise zu schaffen (cultural awareness) und die Teilnehmenden in interkulturellen Begegnungen handlungsfähig zu machen.

G.I.B.: Sie haben interessante Erfahrungen gemacht, wie Studierende ihre interkulturellen Kompetenzen durch die Zusammenarbeit in virtuellen Teams stärken können. Welche Erkenntnisse haben Sie zur Anwendung dieser Lernmethode erworben?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: In global vernetzten Organisationen arbeiten Menschen zunehmend in virtuellen Teams, deren Mitglieder geografisch verteilt sind und die unterschiedliche Kenntnisse einbringen. Virtuelle Teams arbeiten über einen begrenzten Zeitraum zusammen, meist an einem Projekt, und werden dann nach Projektabschluss möglicherweise aufgelöst oder je nach Bedarf wieder neu strukturiert.

Mit einer Kollegin der Universität Straßburg haben wir einen gemeinsamen Kurs um ein virtuelles Team mit deutschen und französischen Studierenden organisiert, um zu untersuchen, welche Lernprozesse interkultureller Kompetenzentwicklung in einem solchen Team ablaufen. Wir etablierten ein virtuelles Team, das aus 20 Studierenden auf der französischen Seite und 20 Studierenden auf der deutschen Seite bestand. Dabei muss ich erwähnen, dass es sich bei den Studierenden aus Frankreich um eine multikulturell gemischte Gruppe aus verschiedenen Ursprungsländern handelte, im Gegensatz dazu war die deutsche Gruppe eher monokulturell. Die Mitglieder dieses virtuellen Teams hatten zuvor keinen Kontakt miteinander und mussten versuchen, sich per E-Mail erst einmal kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen.

Das virtuelle Team bekam die Aufgabe, sich mit dem Thema interkulturelle Führung und soziale Verantwortung zu befassen und nach Recherchen und Diskussionsrunden ein Referat und eine Präsentation zu diesem Thema zu erstellen. Natürlich alles virtuell. Die Herausforderung bestand auch darin, sich auf gemeinsame Regeln zu einigen und Terminvereinbarungen für die Zusammenarbeit zu treffen.

Der Prozess hatte bereits einen interessanten Einstieg, der viele Vorurteile gegenüber den kulturell anderen Gruppenmitglieder zum Vorschein brachte: das Semester begann für die Studierenden in Straßburg bereits Anfang September, für die deutsche Gruppe fing das neue Semester erst Mitte Oktober an. Die französische Gruppe war also schon Anfang September recht engagiert und schickte eine Flut von E-Mails, um den Arbeitsprozess in Gang zu bringen. Derzeit absolvierten die deutschen Studierenden jedoch noch ihre Praktika oder schrieben Klausuren. Als die Deutschen dann schließlich Mitte Oktober in das Projekt mit dem virtuellen Team einstiegen, hatten die Franzosen Ferien, nämlich Allerheiligen.

Diese asymmetrischen Zeitverpflichtungen ließen gleich stereotypische Bilder in den Köpfen der deutschen Studierenden aufsteigen, die die Franzosen als unkoordiniert und als nicht arbeitswillig sahen. Dabei wussten die deutschen Studierenden gar nicht, dass es sich bei den Franzosen um eine multinational gemischte Gruppe handelte. Die virtuellen Teams erlebten auch Konflikte, wie sie sich in realen Organisationen widerspiegeln: Mitarbeitende, die aufgrund von Krankheit nicht verfügbar sind, Mitarbeitende, die keinen Beitrag leisten möchten oder können, Mitarbeitende, die frustriert sind usw.

Am Ende des Semesters haben wir dann ein gemeinsames Treffen mit allen Teilnehmenden des virtuellen Teams arrangiert und sind mit den deutschen Teilnehmenden aus Passau nach Straßburg gefahren. Dort wurden dann die Arbeitsergebnisse des virtuellen Teams vorgestellt. Aber es ging bei diesem Treffen vor allem darum, ein „de-briefing“ über die interkulturelle Zusammenarbeit im virtuellen Team durchzuführen. Dabei standen Fragen im Vordergrund wie: Welche Konflikte gab es im Team? Gab es eine gleichberechtigte Mitsprache für alle Teilnehmenden? Kamen Vorurteile zum Vorschein? Wie wurde mit Vorurteilen umgegangen? Was ist gut verlaufen? Welche Herausforderungen mussten die Teilnehmenden im virtuellen Team bewältigen? usw. Ich erinnere mich noch bis heute an einige asiatische Studierende, die auf französischer Seite im virtuellen Team teilgenommen hatten. Sie schwie-

gen während eines großen Teils des „de-briefings“. Dann habe ich einen von ihnen gefragt, was er von den Prozessen im virtuellen Team gehalten hat und was gut und schlecht gelaufen ist. Er sagte, die Deutschen seien seiner Meinung nach sehr aggressiv gewesen. Die deutschen Teilnehmenden waren äußerst erstaunt und fragten, warum er diese Aussage machte. Der asiatische Studierende sagte daraufhin, dass die E-Mails der deutschen Teilnehmenden immer einen aggressiven Ton gehabt hätten. Es kam eben heraus, dass die deutsche direkte Art der Kommunikation auf asiatische Studierende aggressiv gewirkt hatte. Es waren Sichtweisen wie diese, die wir im „de-briefing“ aufgearbeitet haben und die große Lerneffekte über eigenes – unbewusstes – Verhalten und Fremdwahrnehmungsmuster bewirkten.

Die Erkenntnis, die wir aus diesem Lernprozess mit virtuellen Teams mitnehmen, ist zum einen die Tatsache, dass es wichtig ist, eigene interkulturelle Erfahrungen in direkter Auseinandersetzung mit anderen Kulturen zu machen. Man kann einen Film über andere Kulturen sehen oder Geschichten über andere Kulturkreise lesen, aber der Lerneffekt ist am stärksten, wenn man selbst an einer interkulturellen Begegnung teilnimmt. Es ist vergleichbar mit der Sozialisation von Kindern, sie müssen die Möglichkeit haben, ihre eigenen Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Zum anderen ist eine Reflexion über die erlebten interkulturellen Begegnungen ein wesentlicher Bestandteil des Lernprozesses, der nicht ausbleiben darf.

G.I.B.: Was können wir von bi-kulturellen Menschen lernen? Können diese Menschen eine Vorbildfunktion einnehmen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Ich sehe ein großes Potenzial in bi-kulturellen Menschen, die sich in zwei unterschiedlichen Systemen und Kulturkreisen auskennen. Sie wissen die Stärken einer jeden Kultur zu schätzen und können auch mit den Schwächen umgehen. Bi-kulturelle Menschen können ihr Wissen über unterschiedliche Kulturkreise ganz anders vermitteln als monokulturelle Menschen. Bei meiner Arbeit in einem Unternehmen wurde mir einmal gesagt, dass

die internationale Ausrichtung des Unternehmens nur so gut funktioniert, weil es bestimmte „Lichtgestalten“ gibt – Menschen, die bi-kulturell sind, die begeistern und andere motivieren können und die gemeinsam mit anderen gute interkulturelle Projekte und Programme auf den Weg bringen.

Ich beschäftige mich gerade in einem Forschungsprojekt mit der Sichtweise, die bi-kulturelle Menschen über sich selbst haben. Sie erkennen oftmals nicht ihr Potenzial als Bindeglied oder Vermittler zwischen unterschiedlichen Kulturen. Bi-kulturelle Menschen haben teilweise die Erfahrung gemacht, dass sie nirgendwo so richtig dazugehören. Beispielsweise wird der Deutschtürke in Deutschland Türke genannt, in der Türkei sieht man ihn als Deutschen. Ich habe versucht, das Potenzial bi-kultureller Menschen in meiner Arbeit mit Studierenden an der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul zu beleuchten. Viele Studierende haben zunächst auf meine Frage nach dem Potenzial bi-kultureller Menschen leicht irritiert reagiert, weil sie glauben, dass bi-kulturelle Menschen schnell „in eine Schublade“ gesteckt werden. In der Diskussionsrunde habe ich die Studierenden dann gebeten, darüber nachzudenken, welche speziellen Kompetenzen sie als bi-kulturelle im Gegensatz zu monokulturellen Menschen haben. Es wurde ihnen bewusst, dass sie sowohl das türkische als auch das deutsche kulturelle Bedeutungssystem kennen, sie verstehen die Gedankenlogik der beiden Kulturkreise und können von der einen Logik zur anderen wechseln. Sie verstehen beide Sprachen – Deutsch und Türkisch. Sie können sich in beiden Ländern in Alltagssituationen, wie im Straßenverkehr, in der privaten Sphäre und im Arbeitsbereich gut zurechtfinden.

Ich glaube, dass wir das Potenzial bi-kultureller Menschen noch immer zu wenig nutzen. Auch die zweite Generation der Einwanderer und ihre interkulturelle Kompetenz lassen wir oftmals außer Acht. Hier gibt es noch viel Nachholbedarf, und wir müssen diese Ressourcen mehr wertschätzen und pflegen.

G.I.B.: In vielen multinationalen Konzernen wie Ford benutzt man Englisch als Arbeitssprache, das ist na-

türlich vor allem effektiv in einem Konzern mit amerikanischen Wurzeln. Könnte die englische Sprache hier als ein gemeinsamer Nenner fungieren und zur interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter beitragen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Im Prinzip finde ich es aus pragmatischer Sicht gut, wenn sich Menschen mit unterschiedlichen Sprachen darauf einigen, eine dritte Sprache wie z. B. Englisch zur Kommunikation zu nutzen. Jedoch glaube ich auch, dass wir durch den Gebrauch einer Drittsprache eine Illusion des Verstehens schaffen und dass wir dadurch die Gefahr steigern, aneinander vorbeizureden. Wir haben bestimmte Konzepte während unserer Sozialisation in unserer Muttersprache gelernt. Wenn wir diese Gedanken dann ins Englische übersetzen, muss der andere diese Konzepte wiederum interpretieren und gedanklich in seinen Sprachgebrauch einfügen. Dies kann schnell zu Missverständnissen führen. Das Englische – auf den ersten Blick so einfach und in Wirklichkeit eine sehr schwierige Sprache voller Ausnahmen (denken Sie an Präpositionen oder Aussprache) – das schafft genau diese Gefahr.

Bei Forschungsprojekten mit der SNCF und der Deutschen Bahn, aber auch beim Fernsehsender ARTE habe ich mit meinem französischen Kollegen Professor Eric Davoine festgestellt, dass in diesen Unternehmen vor allem Deutsch und Französisch gesprochen wird: jeder kann seine Muttersprache benutzen, und wenn nötig wird konsekutiv gedolmetscht. Natürlich nimmt ein solcher Kommunikationsprozess sehr viel mehr Zeit in Anspruch im Vergleich zu einer Kommunikation in einer ausgewählten dritten Sprache, wie z. B. Englisch. Aber der Zeit- und Kostenaufwand eines solchen Kommunikationsprozesses lohnt sich, da oft bessere Ergebnisse herauskommen, die von allen verstanden und getragen werden. Sich in einer Fremdsprache so treffend und klar ausdrücken wie in der Muttersprache, ist sehr schwierig.

G.I.B.: Welche Aspekte muss man in Trainings zum interkulturellen Kompetenzerwerb besonders beachten, um einen erfolgreichen Lernprozess zu schaffen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Prinzipiell finde ich es wichtig, dass Trainings zur interkulturellen Kompe-

tenzentwicklung Teilnehmenden kognitives Wissen vermitteln, sie aber auch affektiv die Andersartigkeit unterschiedlicher Kulturkreise erfahren lassen und sie zu einem Handeln bewegen, das Perspektiven und Interessen der jeweiligen Kulturkreise miteinbezieht. In der Konzipierung von Trainingsseminaren sollte besonders darauf geachtet werden, welche Lernpräferenzen Teilnehmende haben – zuerst ist das Interesse der Teilnehmenden für die Thematik der Interkulturalität zu wecken, dann lässt sich die didaktische Vielfalt ausweiten.

In Deutschland beispielsweise haben viele Personen in Leitungsfunktionen, aber auch Techniker und Ingenieure eine stark kognitive Orientierung. Die Präferenz für kognitives Lernen (im Gegensatz zum affektiven oder handlungsorientierten Lernen) basiert auf verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise der schulischen und beruflichen Sozialisation, dem akademischen Studium, der Wichtigkeit von Fachkompetenz, dem Bedarf nach Zahlen, Daten und Fakten. Ich merke immer wieder, dass ich diesen Teilnehmenden in meinen Trainings zunächst auf einer kognitiven Ebene begegnen muss. Sie wollen fachlich überzeugt werden. Erst dann kann ich zum affektiven, emotionalen Lernen übergehen. Meine Erfahrung ist allerdings, dass es oftmals das emotionale Lernen, das Erfahren der anderen Kultur, ist, das einen der stärksten und nachhaltigsten Lerneffekte erzielt.

In meinen zweitägigen kulturspezifischen Seminaren zu Frankreich oder Deutschland widme ich einen halben Tag Vorträgen und Diskussionen, die das Verständnis der französischen oder deutschen Gesellschaft, der Geschichte und der Kultur vertiefen. Ich arbeite dann am zweiten Seminartag kulturkontrastiv. Hier geht es um die Bearbeitung konkreter Situationen und Vorfälle in interkulturellen Begegnungen, wie eine E-Mail, die Irritation auslöst, ein Projekt, das zeitlich völlig aus dem Ruder läuft, oder die Dynamik einer Führungssituation, die aus deutscher und französischer Sicht unterschiedlich interpretiert wird. Die Seminarteilnehmenden lernen dadurch, sich in die Situation des anderen hineinzuversetzen – sie entwickeln Empathie. In den Gesprächen am Abend merke ich dann, wie die Teilnehmenden über das Erlernte nachdenken, und ihr eigenes

Verhalten infrage stellen. Bei einem meiner Seminare haben Deutsche zum Beispiel ihre französischen Kollegen mit einer umfangreichen PowerPoint-Präsentation sozusagen „erschlagen“ – aufgrund einer zu großen Anzahl an mit Fakten gefüllten Folien. Die Franzosen reagierten darauf recht kritisch, die Deutschen waren dementsprechend frustriert. Unter meiner Moderation überlegte dann die jeweilige Gruppe, wie man sich am besten annähern, die PowerPoint-Präsentationen kürzen und auch Freiraum für einen Dialog schaffen könnte.

Auch arbeite ich gerne mit Kultursimulationen, die es den Teilnehmenden ermöglichen, am eigenen Leib Kulturschock und mögliche Irritationen einer interkulturellen Begegnung zu erfahren. Es sind diese Situationen, in denen am ehesten festgestellt wird, dass das bewährte eigenkulturelle Verhalten – also in Deutschland das auf Fachkompetenz basierende sachliche, neutrale Agieren – auf einmal nicht mehr funktioniert. Oft sagen mir die Seminarteilnehmenden dann, dass sie die Inhalte des Seminars höchst interessant fanden, aber das, was sie am meisten bewegt hat, sei die interkulturelle Simulation gewesen. Die affektiven Lerneffekte haben große Wirkungen, auch für die Selbstreflexion.

Eine bekannte und bewährte Simulation ist Barnga, das die Teilnehmenden Kulturschock, Irritationen und unerwartetes Verhalten in interkulturellen Begegnungen erfahren lässt. Barnga ist ein Kartenspiel, die Teilnehmenden werden in mindestens drei Gruppen aufgeteilt und erhalten Spielregeln. Wenn die Teilnehmenden die Spielregeln internalisiert haben, wird zum Turnier aufgerufen, und die Teilnehmenden werden gebeten, den Spieltisch zu wechseln und mit einer neuen Gruppe zu spielen. Es darf aber nun nicht mehr gesprochen werden, und die Kommunikation verläuft nur noch über Gestik und Mimik. Was die Spielteilnehmenden nicht wissen, – aber bald merken –, ist, dass jede Gruppe unterschiedliche Spielregeln erhalten hat. Es ist interessant zu sehen, welche Reaktionen hervorgerufen werden – je nachdem reagieren Teilnehmende mit Irritation, Rückzug, Wut oder Humor. So wird Kulturschock simuliert. Am Ende findet dann zur Aufarbei-

tung des Erlebten ein „de-briefing“ statt. Ich habe sehr gute Erfahrungen mit dieser Form von Simulation gemacht, um den affektiven Lernprozess voranzutreiben.

G.I.B.: Wie lernt man mit Konflikten in interkulturellen Begegnungen umzugehen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Ein interessantes Konzept ist das der „Interkultur“ oder der „ausgehandelten Kultur“ (Negotiated Culture), zu dem ich gerade forsche. In einer ausgehandelten Kultur in der Arbeitswelt vereinbaren die Mitarbeitenden explizit bestimmte Regeln und Praktiken des Zusammenarbeitens und des Zusammenlebens. Diese Regeln werden – und das ist wichtig – von allen gemeinsam entwickelt und vereinbart und sind nicht von einem „mächtigeren“ Partner beeinflusst oder angeordnet. Beispielsweise einigen sich Interaktionspartner auf eine gemeinsame Geschäftssprache, gemeinsame Regeln hinsichtlich Pünktlichkeit, Entscheidungsprozessen oder schriftlicher und mündlicher Kommunikation etc. Auf dieser Metaebene kann auch thematisiert werden, wie mit Konflikten umgegangen wird – hier tauchen Fragen auf, wie: Wann werden Konflikte thematisiert? Ist die Konfliktsituation kulturspezifisch determiniert? Wer wird in die Konfliktlösung miteinbezogen? etc.

Die Fähigkeit, interkulturelle Konflikte erfolgreich und sogar synergetisch zu meistern, hängt davon ab, wie ethno-relativistisch jemand denkt und handelt und wie hoch die jeweilige Bereitschaft zum Dialog mit anderskulturellen Personen ist. Ich greife gerne auf ein Modell von Adler (2002) zurück, um diese Dynamiken der möglichen Konfliktlösung und Synergieschaffung zu verstehen. Dieses Modell besteht aus zwei Achsen – der Eigenkultur und der Fremdkultur. Wenn sich jemand stark an der Eigenkultur orientiert, d. h. eher ethnozentrisch ist, dann kommt die Strategie der Dominanz zum Tragen. Mit anderen Worten, diese Person gibt den Ton an und „diktiert“ den Beteiligten Lösungen. Das Gegenteil dazu ist die kulturelle Anpassung: in dieser Situation wird die eigene Kultur stark zurückgestellt und es wird sich der Fremdkultur angepasst. Das ist eine typische Dynamik, die aus der Beziehung zwischen „Gastarbeitern“ und deutscher Aufnahmegesellschaft

bekannt ist – Polen, Italiener, Spanier oder Türken, die als „Gastarbeiter“ einwanderten, passten sich an und gaben Elemente ihrer Kultur auf.

Viele Menschen versuchen Interkulturalität zu meiden, weil es zu anstrengend ist. Dies ist heutzutage aber gar nicht mehr möglich. Nun kommen die beiden interessanten und konstruktiven Lösungsmöglichkeiten: Sie sind es, die besonders ausgehandelte Kultur betreffen: Zum einen interkulturelle Kompromisse – mich interessiert speziell diese Aushandlung von gemeinsam tragbaren Lösungen. Dabei untersuche ich, wie Menschen aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit kreativ und innovativ zu einem Mehrwert kommen, d. h., wie können die Eigenarten, die Menschen aufweisen, als Stärken miteinander verbunden werden. Menschen sind generell komplementär, sie ergänzen sich. Ich forsche primär in deutsch-französischen Kontexten wie Airbus, ARTE oder Alleo (ein Joint Venture der Deutschen Bahn und der SNCF, das den grenzüberschreitenden Bahnverkehr organisiert). Diese beiden Gesellschaften sind zwar sehr unterschiedlich, können sich aber fantastisch ergänzen, wenn es ihnen gelingt, ihre Eigenarten und Stärken zu kombinieren. Deutschland und Frankreich sind in vielen Bereichen ein interessantes interkulturelles Laboratorium, von dem andere Gesellschaften und Kulturen viel lernen können. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind beispielsweise: Wo liegen meine Kernkompetenzen, was kann ich eigentlich besonders gut? Und auch: Was kann ich nicht so gut? Wo lasse ich dem anderen seinen Platz, wo nehme ich meinen Platz ein? Die Entwicklung einer ausgehandelten Kultur oder eines kulturellen Kompromisses, basiert auf dieser Art von Dialog. In diesem Dialog gilt es, eine Drittkultur auszuhandeln, in der sich Sprache, Verhaltensweisen und Traditionen vermischen und überlappen und in sich ergänzender Kombination wirksam werden.

Es fällt auf, dass es relativ einfach ist, neue Praktiken und Regeln auszuhandeln, etwa wie Prozesse organisiert oder wie Entscheidungen getroffen werden. Schwierig ist es aber über Werte und Ethik zu verhandeln und Kompromisse zu finden. Das, was ein Mensch für rich-

tig und gut befindet, darüber lässt sich nur schwer diskutieren. Bestimmte Praktiken lassen sich durchaus aushandeln, wie Lärmverbot nach 22 Uhr, Pünktlichkeit, oder keine Unterbrechung des anderen beim Gespräch. Aber besonders schwierig ist es, wenn es darum geht, tief verankerte Werte und ethische Anschauungen zu verhandeln, d. h. infrage zu stellen, wie zum Beispiel die Gleichberechtigung von Frauen und Männern, religiöse Werte und Normen – gilt weltliches Recht oder nicht – und Praktiken, Verbote bestimmten Tierfleischs oder die Beschneidung. Ich glaube und hoffe, dass diese interkulturelle Aushandlung in einigen bestimmten Lebensbereichen möglich, wünschenswert und sogar notwendig ist, wenn Menschen in Gemeinschaften friedvoll zusammenleben wollen. Hier liegt die große Herausforderung multikultureller Gesellschaften des 21. Jahrhunderts, auch die von Deutschland!

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Dr. Hildegard Logan

Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

Claudia Thierfelder

Tel.: 02041 767-169

c.thierfelder@gib.nrw.de

LITERATUR

Adler, N. (2002): International Dimensions of Organisational Behaviour. Cincinnati, US: South Western.

Bennett, M. (1993): Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Paige, M. (Hg.): Education for the Intercultural Experience, Yarmouth, Intercultural Press, 21 – 71.

KONTAKT

Lehrstuhl für Interkulturelle

Kommunikation

Universität Passau

Gottfried-Schäffer-Str. 20

94030 Passau

Prof. Dr. Christoph Barmeyer

Tel.: 0851 5092921

www.uni-passau.de

„Die Hälfte aller interkulturellen Konflikte beruhen auf Missverständnissen und falschen Annahmen!“

Dr. Mohammad Heidari, gebürtiger Iraner mit deutscher Staatsbürgerschaft, ist Islam- und Medienwissenschaftler und Gründer der interkulturellen Bildungsinitiative Pro Dialog Köln. Er hat das WAIK® Konzept für interkulturelle Bildungs- und Beratungsarbeit im Migrationskontext maßgeblich mitentwickelt. Seit 1995 bietet er interkulturelle Seminare und Trainings in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement und Intercultural Mainstreaming (ICM) für Behörden, Firmen, Schulen, Ausbildungsstätten, Vereine und Verbände an. Wir sprachen mit ihm über kulturelle Unterschiede, Konflikte und Lösungsstrategien.

G.I.B.: Wie wichtig ist ein bestimmtes Verständnis von Kultur, beispielsweise für einen Beschäftigten in einem Jobcenter?

Dr. Mohammad Heidari: Ein Verständnis von Kultur als fest programmierte Größe, als unveränderbarer Code ist nicht besonders hilfreich, wenn ich in Migrationszusammenhängen arbeite, also als Fallmanagerin in einem Jobcenter oder als Lehrer in einer internationalen Förderklasse. Ich würde sogar so weit gehen und sagen, diese Haltung verhindert

sich begegnen, kann C entstehen. Kurz gesagt: Kultur ist eine Sache des Lernens und nicht eines starr ablaufenden Programms.

Kultur darf auch nicht allein über Nationalität, Religion und Traditionen verstanden werden. Ein weitaus bedeutsamerer Aspekt sind die Wertevorstellungen. Sie führen häufig zu großer Übereinstimmung in vielen Lebensbereichen und das unabhängig von der Herkunft. Bei meinen Vorträgen führe ich manchmal ein kleines Experiment durch, das dies auf anschauliche Weise bestätigt. Wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die für sie wichtigsten Werte aufschreiben, gibt es eine eklatante Häufung von Nennungen wie „Respekt“, „Familie“ und „Gemeinschaft“. Und das unabhängig davon, welchen ethnischen Hintergrund die Befragten haben.

Kultur darf auch nicht allein über Nationalität, Religion und Traditionen verstanden werden. Ein weitaus bedeutsamerer Aspekt sind die Wertevorstellungen.

meine berufliche Zielsetzung, nämlich in den Arbeitsmarkt zu integrieren oder den Lernerfolg in einer Klasse zu fördern. Ein starrer Kulturbegriff kann meine pädagogische Funktion darauf reduzieren, zu verhindern, dass es zum Beispiel in meinem Unterricht zwischen Russlanddeutschen, Türken und Bio-deutschen Krieg gibt.

Für mich ist Kultur das, was wir im Lauf unserer Sozialisation vorfinden, gelernt haben und immer wieder neu lernen. Kultur ist also auch Bildung. Kultur ist veränderbar. Nur wenn wir von einem dynamisch-offenen Kulturbegriff mit einem bestimmten Wertekonsens als Unterbau ausgehen, sind Interaktionen mit gegenseitigem Lernen und eine stetige Weiterentwicklung möglich. Wenn die Kulturen A und B

G.I.B.: Wie beurteilen Sie das Konfliktpotenzial, wenn Religion als Synonym für Kultur betrachtet wird?

Dr. Mohammad Heidari: Das ist eine wichtige Frage – gerade in der heutigen Zeit. Der US-Politologe Samuel P. Huntington hat die Welt in seinem Buch „Clash of Civilisations“ („Kampf der Kulturen“) in verschiedene Kulturkreise eingeteilt. Die Religionen wie das Christentum, den Islam, den Buddhismus oder den Hinduismus versteht er dabei als Unterbau, um den Nationalismus zu überwinden. Früher hatte man die Nation als Unterbau gesehen.

Ich halte die Auffassung von Huntington für falsch. Die Religion ist sicherlich ein Teil der Kultur, aber nicht umgekehrt, nicht ihr Unterbau. Das sind in unserer modernen Gesellschaft viel mehr unsere Werte, Normen und Regeln. Nach Huntingtons Theorie



Dr. Mohammad Heidari,
Organisations- und
Personalentwickler

würden Katholiken, Protestanten oder Muslime ausschließlich innerhalb ihres Glaubens zusammenhalten. Wer diese Auffassung vertritt, bereitet die Gesellschaft auf einen Kulturkampf vor. Vor allem die Fundamentalisten mögen es, wenn man Kultur und Religion gleichsetzt.

Auf jeden Fall ist Religion ein kulturschaffender Faktor, das dürfen wir nicht verkennen. Schon der Schweizer Theologe Hans Küng hat gesagt: „Es gibt keinen Frieden in der Welt ohne einen Frieden der Religionen.“

G.I.B.: Führen aber nicht auch unterschiedliche Werte zu Konflikten, wenn verschiedene Kulturen aufeinandertreffen?

Dr. Mohammad Heidari: Die wesentlichen Werte liegen im Islam, Christentum, im Buddhismus und in anderen Religionen und Kulturkreisen nicht weit auseinander. Schätzungsweise 80 bis 90 Prozent aller Werte sind gleich. Diebstahl, Lügen oder unfaires Verhalten sind überall nicht gut angesehen, im Gegensatz zu Solidarität und der Unterstützung von Schwächeren.

Werte dienen als Basis und wir können über sie verhandeln. Die freiheitlich-demokratische Grundordnung zum Beispiel ist als Wert ein Kompromiss. Es gibt ja erst einmal kein Grundrecht auf Freiheit. Wir haben uns auf diesen Wert geeinigt und schützen ihn gemeinsam. Das ist unsere Grundlage, auf der wir Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Schichten integrieren können. Werte sind eine wichtige Orientierung für alle. Dieser Unterbau von Werten darf nicht national oder religiös definiert werden, denn das wäre ausgrenzend und gefährlich.

G.I.B.: Die Begegnung unterschiedlicher Kulturen ist aber nun einmal oft nicht frei von Konflikten. Welches sind die Konfliktherde, wenn es nicht die Werte der Religionen sind? Wann werden aus Unterschieden Konflikte?

Dr. Mohammad Heidari: Eine entscheidende Rolle im interkulturellen Kommunikationsprozess spielt das „kulturelle Gepäck“. Jeder lernt Kultur anders. Das hat aber weniger mit der Herkunft oder Nationalität, also nicht damit, dass Sie Deutscher und ich Iraner bin, zu tun, sondern viel mehr mit der Sozialisation. Stellen Sie sich vor, wir beide wären in einem Haus aufgewachsen, unsere Väter wären beide beim Militär und wir hätten die gleiche disziplinierte Erziehung „genossen“. Menschen, die unterschiedlich oder ähnlich lernen, bringen auch unterschiedliche oder verwandte Sichtweisen in die kulturelle Kommunikation ein.

Das „Anderssein“ ist von allen zu akzeptieren. Eine wichtige Grenze ist dabei die Gewaltdistanz. Gewalt ist die rote Linie, die unter keinen Umständen überschritten werden darf. Wir betreiben keine Konfliktprävention, sondern Gewaltprävention. Ohne Konflikte lernt der Mensch nicht. Wir als Trainer verstehen deshalb „Konflikt als Chance“. Konflikte müssen als eine Einladung für ein Gespräch verstanden werden und nicht für einen Kampf, aber auch nicht für ein Ausblenden, für ein Unter-den-Teppich-

Diebstahl, Lügen oder unfaires Verhalten sind überall nicht gut angesehen, im Gegensatz zu Solidarität und der Unterstützung von Schwächeren.

Kehren. Wenn wir miteinander ins Gespräch kommen und aus der Diskussion heraus etwas Neues entwickeln, dann schöpfen wir aus der kreativen Kraft von Konflikten. Ohne Konflikte gäbe es kein Wachstum und keinen Fortschritt.

Konflikte können immer dann entstehen, wenn Einstellungen und Verhaltensweisen von mindestens zwei Menschen nicht übereinstimmen. Eine ältere deutsche

Frau, die einem Kind ein Bonbon schenkt, erwartet beispielsweise in der Regel ein explizites Dankeschön, während ein Kind aus einem anderen Kulturkreis seinen Dank oft durch ein Schamgefühl wie einen gesenkten Kopf zum Ausdruck bringt. Dies ist kein Konflikt, sondern ein Missverständnis hinsichtlich der angemessenen Ausdrucksform. Bei Konflikten reden wir von interpersonalen oder zwischenmenschlichen Konflikten. Ein Konflikt entsteht aber nicht schon al-

Gewalt ist die rote Linie, die unter keinen Umständen überschritten werden darf. Wir betreiben keine Konfliktprävention, sondern Gewaltprävention.

lein aufgrund z. B. unterschiedlicher Einstellungen, sondern erst in dem Moment, in dem einer der Beteiligten die Sichtweisen des anderen nicht toleriert. Wenn Sie und ich in einem Raum arbeiten und ich bin Raucher und Sie Nichtraucher, gibt es so lange keinen Konflikt, wie Sie mein Rauchen nicht stört. Der entsteht erst, wenn Sie den Geruch von Rauch in Ihrer Kleidung ekelig finden und Ihnen mehr Kosten entstehen weil Sie diese häufiger reinigen müssen. Dieser Konflikt drängt dann nach einer Lösung.

Themen, die oft zu Konflikten führen, sind zum Beispiel: Geld, Sicherheit, Freiheit, Anerkennung oder ganz einfach das Wohlbefinden. Gemeinsam ist ihnen, dass bestimmte Bedürfnisse tangiert werden, die nicht erfüllt bzw. verletzt werden. Konflikte entladen sich dann im Ausbruch von Gefühlen wie Angst, Traurigkeit, Wut oder sogar Hass.

G.I.B.: Lässt sich die recht optimistische Kontakthypothese, nach der aufeinandertreffende Kulturen voneinander lernen und ihre eigene Sichtweise relativieren, angesichts der zuletzt häufiger aufgetretenen Konflikte aufrechterhalten?

Dr. Mohammad Heidari: Sie haben in einer Hinsicht mit Ihren Bedenken recht: Wir müssen hellwach sein, dürfen nicht naiv sein und die kriminelle Energie von Sexisten, Fundamentalisten und Rassisten unterschätzen oder sogar tolerieren.

Grundsätzlich ist die Kontakthypothese aber wichtig und fruchtbar. Nehmen wir ein politisches Beispiel: Ohne den gegenseitigen Austausch und den systematisch geförderten Kontakt zwischen Franzosen und Deutschen nach dem zweiten Weltkrieg, wären die Vertragswerke auf der höchsten politischen Ebene zwischen Adenauer und de Gaulle nur Makulatur gewesen und es wäre vielleicht keine Europäische Union entstanden.

Oder ein Beispiel aus der Gesellschaft: Die Gewaltbereitschaft von Männern gegenüber Frauen ist zurückgegangen, seitdem die verschiedenen Geschlechter nicht mehr getrennt voneinander, sondern gemeinsam unterrichtet werden. Ein weiteres Beispiel: Die Ausländerfeindlichkeit ist im Ruhrgebiet oder in einer multikulturellen Stadt wie Köln deutlich niedriger als in weiten Teilen Ostdeutschlands. Auch das hat mit der ganz natürlichen Entwicklung von Kontakten zu tun. Oder anders gesagt: Wo es keine oder nur selten Kontakte und praktisch kein Miteinander gibt, ist der Nährboden für Intoleranz und Gewalt höher.

Eine andere Meinung in der öffentlichen Diskussion vertreten allerdings die Akteure, die Kultur als fest codierte Größe betrachten und die sagen: Wenn fremde Kulturen sich begegnen, stoßen sie sich wie Billardkugeln voneinander ab. Diese Auffassung teilen wir nicht. Auch heute lohnt es sich, Menschen zusammenzubringen und Friedensarbeit zu leisten.

Mit der Kontakthypothese ist aber mehr gemeint: Die in Deutschland lebenden Menschen müssen auf Flüchtlinge gut vorbereitet werden, genau wie umgekehrt. Sie müssen ein Gespür für die Befindlichkeiten der anderen entdecken. Kindertagesstätten, Schulen, Wohlfahrtsverbände, Bürgerinitiativen und

viele andere Einrichtungen können Treffen und Veranstaltungen organisieren – am besten gemeinsam mit Zugewanderten, die schon länger in Deutschland leben, die hier integriert sind und für ihre Landsleute als gute Beispiele, als „Brückenbauer“, vorangehen.

Deshalb müssen wir Einheimische und Zugewanderte früh aneinander gewöhnen, schon ab dem Kindergartenalter und mit realistischen Erwartungshaltungen. So können wir die Orientierung der Migranten stärken, aber auch ihre Akzeptanz gegenüber unserer Gesellschaft und den öffentlichen Einrichtungen. Auch eher unfreiwillige Kontakte können bedeutsam sein: zum Beispiel beim Schulbesuch oder beim Besuch von Behörden. Dabei sollten qualifizierte Dolmetscher zur Verfügung stehen. Ganz wichtig ist es, den Zugewanderten nicht nur unsere Regeln aufzuzeigen, sondern vor allem deren Sinn und Zweck zu erklären.

Gegenseitiges Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für ein konstruktives und spannungsfreies Miteinander. Vertrauen ist die feste Überzeugung von Verlässlichkeit und Fairness. Wer einander vertraut, hat vor einem Gespräch oder einer Begegnung keine Angst. Vertrauen braucht aber eine Basis. Dafür sind positive Erfahrungen über Kontakte sehr wichtig.

G.I.B.: Gibt es typische Konfliktarten in der Kommunikation mit Migranten?

Dr. Mohammad Heidari: Zuvor muss ich noch einmal klarstellen: Die interkulturellen Konflikte, von denen oft gesprochen wird, sind – wie ich vorhin schon erwähnt habe – keine abstrakten Konflikte zwischen Kulturen oder Religionen, sondern immer zwischen Menschen mit unterschiedlichen Alltagsorientierungen, unabhängig von Ethnien. Auch Deutsche kommunizieren häufig mit verschiedenen Annahmen und Vorurteilen aneinander vorbei – Handwerker und Lehrer beispielsweise. Im interkulturellen Kontext sind die Unterschiede nur vielleicht naheliegender oder auffälliger. Aber allen ist gemeinsam, dass dort Gefühle verletzt werden.

Neben den interpersonalen Konflikten gibt es auch Konflikte, die nicht zwischen Menschen ablaufen: intrapersonale Konflikte. In diesen Fällen ist der Auslöser ein Dilemma, ein innerer Widerspruch. So sind zum Beispiel traumatisierte oder suchtkranke Menschen fremdgeleitet durch Ängste und haben Probleme mit sich selbst. Im direkten Kontakt können hier Handlungen und Reaktionen irritieren, die mit den beteiligten Personen in der konkreten Situation gar nichts zu tun haben müssen, sondern wie ein Echo aus den früheren Erfahrungen in die Gegenwart hineinwirken.

Außerdem gibt es Konflikte struktureller Art, die häufig von einer Machtasymmetrie ausgelöst werden, bedingt durch von vornherein bestehende Un-

Konflikte müssen als eine Einladung für ein Gespräch verstanden werden und nicht für einen Kampf, aber auch nicht für ein Ausblenden, für ein Unter-den-Teppich-Kehren.

gleichheiten, durch fehlende Chancen oder Rechte und durch offene und subtile Ungleichbehandlungen.

Die verschiedenen Konfliktebenen sind jeweils von der Konfliktart abhängig. Bei interpersonalen Konflikten unterscheiden wir in unserem Waik-Konzept vier Konfliktebenen: Auf der Positionsebene sprechen wir über die unterschiedlichen Sichtweisen. Auf der Interessenebene diskutieren wir über Beweggründe und Ziele. Die Motivationsebene beschreibt die inneren Motive: Sind die Beteiligten überhaupt ernsthaft an einer Konfliktlösung interessiert? Erst auf der Werte- und Normenebene geht es dann auch um Kultur.

Schätzungsweise die Hälfte aller Konflikte beruhen übrigens auf Missverständnissen und falschen Annahmen. Besonders heikel, manchmal sogar destruktiv

wird es immer dann, wenn beispielsweise ein Missverständnis, ein Dilemma oder ein struktureller Konflikt als interpersoneller Konflikt interpretiert wird.

G.I.B.: Können Sie ein konkretes Beispiel für einen Konfliktfall nennen? Was ist zum Beispiel ein typischer Anerkennungskonflikt?

Dr. Mohammad Heidari: Anerkennungskonflikte entstehen meist durch Machtasymmetrien, auch durch legitime begründete. So hat ein Vorgesetzter ein Direkti-

Alltagserfahrungen ergibt und im Sinne von Kollektiverfahrungen verbreitet und teilweise auch instrumentalisiert wird.

G.I.B.: Wie sollte sich zum Beispiel eine Beraterin im Jobcenter verhalten, wenn sie das Gefühl hat, dass ein männlicher Kunde ihre Rolle als Frau nicht akzeptiert?

Dr. Mohammad Heidari: Die Beraterin sollte zunächst hinterfragen, ob ihre Vermutung überhaupt stimmt. Ein Mann, der eine Frau nicht anschaut und an der Beraterin vorbeiredet, könnte auch ein religiöser Mensch sein, der aus Respekt der Frau gegenüber ihr lieber ein offenes Ohr zuneigt, als ihr in die Augen zu schauen. Oder aber der Mann ist der Situation nicht gewachsen, er ist traumatisiert und hat ein Problem mit sich selbst. In solchen Fällen haben wir gar keinen Konflikt, sondern ein Missverständnis, bedingt durch das „kulturelle Gepäck“ oder eine individuelle Druck-Situation. Die Sexismus-Annahme ist oft unbegründet.

Besonders heikel, manchmal sogar destruktiv wird es immer dann, wenn beispielsweise ein Missverständnis, ein Dilemma oder ein struktureller Konflikt als interpersoneller Konflikt interpretiert wird.

onsrecht gegenüber seinen Mitarbeitern, genau wie der Lehrer gegenüber den Schülern. Auch der Berater im Jobcenter hat eine gewisse Form von Macht, die ihm der Staat verliehen hat. Deshalb dürfen wir nicht jede Machtasymmetrie als problembehaftet ansehen. Legitime Machtinstanzen sind zu akzeptieren. Symmetrische Kommunikation ist also nicht immer möglich.

Es gibt aber auch Anerkennungskonflikte, die durch illegitime Ungleichheiten bzw. daraus resultierenden Benachteiligungen entstehen. Ein Beispiel dafür sind ungleiche Chancen bei der Bewerbung um einen Arbeitsplatz, wobei der Erfolg neben dem Bildungsstand auch vom Geschlecht oder vom Alter abhängen kann. Die wichtigste Rolle im interkulturellen Kontext spielen neben dem Migrationshintergrund subtile Ungleichbehandlungen wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religion, die ethnische Herkunft und die Hautfarbe. Kommunikationssituationen haben für Migranten also oft von vornherein ein gewisses Konfliktpotenzial, das sich aus ihren

Die Beraterin darf den ersten Eindruck deshalb nicht überbewerten. Sie sollte versuchen, das Gespräch unvoreingenommen und zielorientiert zu führen und nicht gleich beleidigt sein. Das ist natürlich nicht immer einfach. Viele Kunden sind mit der Gesprächsführung überfordert, weil sie möglicherweise verängstigt oder ihr Bildungsstand und ihre Ausdrucksfähigkeit unzureichend sind.

Nehmen wir aber jetzt den zweiten Fall, in dem kein Missverständnis, sondern tatsächlich ein Konflikt vorliegt: Wenn ein Kunde die Beraterin nicht akzeptiert, wenn er ihre Aussagen erst von einem Mann, und sei es von einem Praktikanten, bestätigt haben möchte, ist das nicht hinzunehmen. Diesen Migranten in der konkreten Situation zu erziehen, ist schwierig. So manche Beraterin zieht dann – um Stress, Ärger und zeitraubenden Diskussionen aus dem Weg zu gehen – einen Kollegen hinzu. Das halte ich allerdings nicht für richtig. Gleichzeitig kann ich es auf die einzelne Situation bezogen verstehen.

Nehmen wir noch eine weitere Situation: Mann und Frau kommen gemeinsam zum Beratungsgespräch. Die Frau will reden und wird ständig vom Mann unterbrochen. Dafür habe ich überhaupt kein Verständnis. Unterschiede in der Familienordnung akzeptiere ich, aber nicht, wenn Frauen benachteiligt werden. Sexismus können wir nicht dulden.

Eine weibliche Beratungsfachkraft sollte deshalb in der Lage sein, ihre Autorität unmissverständlich klarzustellen. Zugewanderte müssen lernen, dass es in Deutschland Grundprinzipien gibt, von denen wir nicht abweichen. Dazu zählt zweifelsfrei die Akzeptanz der weiblichen Autorität. Manche Männer müssen auch die Erfahrung machen, dass es dann nichts bringt, den Chef hinzuzuziehen. Die Hierarchie in Deutschland ist flach, anders als zum Beispiel in Syrien. Der Chef wird den Migranten in der Regel wieder zur Mitarbeiterin zurückschicken, und nicht selten handelt es sich beim Chef selbst um eine Frau.

G.I.B.: Welche migrationsspezifischen Belastungen und positiven wie negativen Bewältigungsstrategien gibt es?

Dr. Mohammad Heidari: Die erste große Herausforderung für Zugewanderte ist die Überwindung von Sprachbarrieren und Orientierungslosigkeit. Die Sprache ist der Schlüssel zur Integration. Sehr viele Konflikte entstehen aus sprachlichen Missverständnissen. Neben der mangelnden Verständigung wissen die Zugewanderten viele einfache Dinge nicht, die für uns selbstverständlich sind: wie man sich in Deutschland in einer Behörde vorstellt, was ein Jobcenter ist, wie Schule und Verwaltung oder auf den ersten Blick ganz banale Dinge wie ein Notdienst funktionieren.

Diese Informationsdefizite müssen beseitigt werden. Natürlich ist Integration eine individuelle Leistung und ja, natürlich müssen sich die Zugewanderten intensiv um ihre Integration bemühen, aber auf der anderen Seite müssen Staat und Gesellschaft auch die entsprechenden Hilfestellungen zur Verfügung stel-

len, damit die Transaktionsbelastungen für die Migranten minimiert werden und deren Integration gelingen kann. Neben den reinen Sprachkursen denke ich an viele verschiedene vernetzte und gebündelte Aktionen und Dienstleistungen. Besonders wichtig sind umfassende Integrationskurse mit gesellschaftlich, politisch, kulturell und beruflich relevanten Themen.

Gerade unter den neu Zugewanderten befinden sich viele Menschen mit großem Potenzial. Sie nehmen die Herausforderungen an und sind motiviert. Diese Motivation müssen wir festigen. Doch wer aus einer totalitär geführten Gesellschaft nach Deutschland kommt, muss mit der für uns selbstverständlichen Freiheit erst einmal umzugehen lernen. Das heißt: die zugewanderten Menschen müssen auch emotional in unserer Gesellschaft ankommen, sie müssen mit unseren Regeln, Werten und Normen vertraut werden, es muss so etwas wie eine emotionale Anbindung an das Aufnahmeland stattfinden.

Wenn ein Kunde die Beraterin nicht akzeptiert, wenn er ihre Aussagen erst von einem Mann, und sei es von einem Praktikanten, bestätigt haben möchte, ist das nicht hinzunehmen.

Ein gutes Beispiel für effektive Hilfen ist der Kölner Integration Point, der inzwischen auch in anderen Städten entstanden ist. Hier arbeiten die wichtigsten Akteure auf kommunaler Ebene zusammen. Die Migranten werden allein und auch in ihren Familien beraten und betreut. Daneben gibt es viele ehrenamtliche Paten als feste Ansprechpartner.

Es ist eine gute Sache, die Helfer und Ressourcen zu bündeln und zu vernetzen: mit freien Trägern, Wohlfahrtsverbänden, aber auch mit Behörden wie dem

Ausländeramt, dem Ordnungsamt und dem Jobcenter. In den Integration Points ist mit mehrsprachigen Fachkräften unterschiedlicher kultureller Herkunft eine geballte Kompetenz vereint. Dort arbeiten viele emphatische Männer und Frauen.

G.I.B.: Wie kann man Konflikte managen? Welche Methoden und Strategien gibt es dafür?

Dr. Mohammad Heidari: Für das Konflikt-Management gibt es nach dem WAIK-Konzept drei Ebenen: Im ersten Schritt müssen wir die Konfliktfähigkeit und Beobachtungskompetenz der Menschen stär-

ke eine gezielte Wahrnehmung notwendig. Aber unsere Wahrnehmung ist nicht immer sicher, sie wird beeinflusst von dem, was ich zuvor als „unser kulturelles Gepäck“ bezeichnet habe. Aber eine genaue Beobachtung professionalisiert die Wahrnehmung. Das stärken wir in unseren Trainings und Beratungen.

Im zweiten Schritt geht es um die Analyse-Kompetenz. Der Mensch muss lernen, einen Konflikt von einem Missverständnis oder einem bloßen Unterschied abzugrenzen. Das ist eine ganz wichtige Frage.

Wenn tatsächlich ein Konflikt entstanden ist, muss ich mich fragen, welche Intervention sinnvoll ist. Das ist der dritte Schritt im Konfliktmanagement nach dem WAIK-Modell. Auch hier gibt es drei verschiedene Möglichkeiten: Wer in einen Konflikt verwickelt ist, muss erst einmal erkennen, ob er in der Lage ist, den Konflikt selbst zu lösen oder ob er Hilfe benötigt. Ein Berater, der vor einer Konfliktsituation steht, wird zunächst versuchen, das Problem allein zu bewältigen. Das setzt voraus, dass er das Vertrauen des Ratsuchenden gewinnt, ihn zum Ziel des Kontaktes, z. B. Information über den Bezug von Transferleistungen, führt und den Konflikt auf diesem Weg selbst löst.

Wenn das nicht funktioniert, kann es zu Ärger, zu Beschimpfungen und in manchen Fällen sogar zu Gewalt kommen. In solchen Fällen gibt es die Möglichkeit, den Rechtsweg zu beschreiten.

Ein Berater oder eine Beraterin muss auch stets entscheiden, welche interkulturell relevanten Hintergründe zu berücksichtigen sind. Bei der Beratung sind Zugewanderte und Nichtmigranten gleichberechtigt. Niemand darf aufgrund seines Geschlechts, seiner Hautfarbe, seiner Herkunft oder seines Glaubens bevorzugt oder benachteiligt werden. Das ist gesetzlich klar geregelt: in Nordrhein-Westfalen im Teilhabe-Integrationsgesetz und bundesweit im Gleichbehandlungsgesetz.

Sehr beunruhigt bin ich durch die starke Ethnisierung der Kölner Vorkommnisse.

Diese Silvesternacht war ein Geschenk für demokratiefeindliche, rechtspopulistische Kräfte.

ken. Das ist ein Problem, das nicht nur Migranten betrifft. Bei Menschen, die nicht konfliktfähig sind, fehlt es oft an Ambiguitätstoleranz. So nennt man die Fähigkeit, schwer verständliche oder sogar inakzeptabel erscheinende Widersprüche und kulturelle Unterschiede wahrzunehmen, ohne sie einseitig zu bewerten und aggressiv darauf zu reagieren.

Konfliktunfähige Menschen müssen wir für verschiedene Fragestellungen sensibilisieren: Wie gehe ich mit Konflikten um? Wie kann ich meine Gefühle kontrollieren? Wie kann ich negative Gefühle überwinden? Spezielle Trainings dafür werden leider meist nur für Multiplikatoren angeboten. Dabei wäre es gerade auch für Migranten wichtig, ihre Frustrationstoleranzgrenze und ihr Selbstwertgefühl zu erhöhen. Konflikt-Management bedeutet auch, dass die Menschen Konflikten vorbeugen und anderen helfen können. Dafür ist eine genaue Beobachtungsga-

G.I.B.: Zum Schluss und wegen der scheinbar ungebrochenen Aktualität der Ereignisse: Wie bewerten Sie die aktuelle Diskussion um die Übergriffe in der Silvesternacht von Köln?

Dr. Mohammad Heidari: Die schlimmen Ereignisse von Köln sind scharf zu verurteilen. Männliche Machtattitüden gegenüber Frauen sind nichts Neues. Neu ist aber das Ausmaß der Vorfälle. Diese Männer sind Kriminelle, die teilweise schon lange am Rand der Gesellschaft leben. Es waren viele arabischsprachige junge Leute dabei, aber nicht nur Flüchtlinge, sondern auch viele Jugendliche, die schon lange hier leben oder sogar hier aufgewachsen sind. Falls die Vergewaltigungen und sexuellen Belästigungen der Silvesternacht eine organisierte Aktion wären, würde es sie besonders gefährlich machen.

Frauen müssen sich zu jeder Zeit frei bewegen können, – und zwar ohne Aufpasser und egal, in welcher Kleidung. Menschen, die das nicht tolerieren, haben selbst ein Problem. Ein gleichberechtigtes Miteinander der Geschlechter ist eine unverzichtbare Grundvoraussetzung unserer Gesellschaft.

Sehr beunruhigt bin ich durch die starke Ethnisierung der Kölner Vorkommnisse. Diese Silvesternacht war ein Geschenk für demokratiefeindliche, rechtspopulistische Kräfte. Sie haben die Ereignisse als Munition genutzt, um den Kulturkampf gegen Muslime anzuzünden bzw. ihre eigenen politischen Ziele zu befeuern. Was mir auch Sorgen macht, ist die spontane Konstituierung von sogenannten Bürgerwehren, die zumindest zum Teil mit Personen durchsetzt sind, die ähnliche Charaktere haben wie die Drahtzieher von Köln. Wir demokratischen Kräfte müssen auf unsere Freiheit aufpassen, die durch solche Übergriffe und durch die Instrumentalisierung dieser Ereignisse durch demokratiefeindliche Kräfte bedroht wird.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

Susanne Marx

Tel.: 02041 767-201

s.marx@gib.nrw.de

KONTAKT

Dr. Mohammad Heidari

Ahornweg 14

50999 Köln

Tel.: 0221 94650576

info@heidari.net

info@pro-dialog-koeln.de

info@waik-institut.de

Interkulturelle Kompetenzentwicklung und interkulturelle Öffnung

G.I.B. bietet Trainings für Jobcenter an

Der Arbeitsmarkt ist der zentrale Integrationsmotor für Menschen, die als Migranten und Flüchtlinge nach Deutschland kommen. Eine besondere Rolle spielen Jobcenter mit ihren Beratungsangeboten. Eine gute Beratung basiert auf gelungener Kommunikation, d. h. darauf, sich verständlich zu machen und sich verstanden zu fühlen. Das ist nicht selbstverständlich bei religiösen Diversitäten, sprachlichen Schwierigkeiten, Wissensnachteilen über das deutsche Rechtssystem oder bei größeren Diskriminierungserfahrungen und Traumatisierungen.

Jobcenter reagieren auf die Herausforderung, Flüchtlinge und Asylbewerber möglichst schnell in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu integrieren, organisatorisch mit der Konzentration von Kompetenzen in den Integration Points und der Schulung ihrer Beschäftigten in interkultureller Kompetenz. Entsprechende Trainings bietet die G.I.B. mbH seit Januar 2015 im Rahmen des Projekts „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und interkulturelle Öffnung in Jobcentern in NRW“ an. Eingebettet sind sie in das bundesfinanzierte Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“.

Auch bei der interkulturellen Kommunikation gilt: Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht. Ist für den empathischen Mitarbeitenden eines Jobcenters das freundliche Lächeln und der feste Blick ein Zeichen guter Kommunikation, können Missverständnisse vorprogrammiert sein: Die

Kundin mit Migrationshintergrund schaut ihren Fallmanager kaum an. Der Beratungskunde wiederum scheint die Fallmanagerin zu ignorieren. Wie sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Jobcenters darauf reagieren? Zeigen sich da Desinteresse und Missachtung oder treffen hier einfach nur unterschiedliche kulturelle Codes aufeinander, die man kennen und interpretieren können muss?

„Eine entspannte Kommunikationssituation ist nur schwer herzustellen“, so Ulrike Hacker vom Jobcenter Bonn, „wenn die Person, die mir gegenüber sitzt, eine gefährliche und lange Flucht sowie eine Odyssee von Behördengängen hinter sich und zugleich eine ungewisse Zukunft, die sich in einem nicht gesicherten oder befristeten Aufenthaltsstatus begründet, vor sich hat.“

In diesen Fällen die Handlungskompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Jobcenters zu stärken, ist Gegenstand interkultureller Fortbildungen im Rahmen des Projekts „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und interkulturelle Öffnung in Jobcentern in NRW“. Denn nach den Erfahrungen von Dr. Mohammad Heidari – er führt solche Fortbildungen durch – beruht die Hälfte aller Konflikte in Beratungssituationen auf Missverständnissen und falschen Annahmen: „In manchen Ländern gilt zum Beispiel direkter Blickkontakt als Respektlosigkeit. Ihn zu vermeiden ist folglich kein Zeichen von Desinteresse, sondern von Respekt. Die Fähigkeit, die genannten Situationen richtig zu bewerten und angemessen zu reagieren, ist ein Beweis interkultureller Kompetenz und damit unerlässlich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Jobcenter.“

Professionelle Fortbildungsangebote

Die interkulturellen Fortbildungen im Rahmen des genannten Projekts hier zunächst im Überblick:

In der zweitägigen Grundlagenfortbildung „Grundlagen Interkultureller Kompetenz (IkK)“ bekommen die Teilnehmenden interkulturelles Wissen vermittelt. Hier lernen sie Unterschiede und Möglichkeiten wahrzunehmen, das eigene personale und kollektive Orientierungssystem zu reflektieren und Strategien für die alltägliche Beratungsarbeit einzuüben. Ziel ist es, Kenntnisse über den angemessenen Umgang mit Vielfalt zu erwerben und anwenden zu können.

Die eintägige Grundlagenfortbildung mit dem Schwerpunkt Asyl und Flucht hingegen soll die Teilnehmenden für das Thema Asyl und Flucht und die damit verbundenen interkulturellen Herausforderungen sensibilisieren. Hier lernen sie das eigene Handeln zu reflektieren und ihr Beratungsverhalten der Zielgruppe anzupassen.

Darüber hinaus bietet die G.I.B. den Jobcentern auch am jeweiligen Bedarf angepasste Fortbildungseinheiten an, wie zum Beispiel die eintägige Schulung „Sprachsensibel beraten“. Sie soll die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Jobcentern für die Herausforderungen der Kommunikation in der Zweitsprache Deutsch sensibilisieren und ihnen Handwerkszeug für die Beratungspraxis vermitteln, um Beratungs- und Kommunikationsprozesse für beide Seiten zu optimieren.

Auch die halbtägige Fortbildung „Basisinformation zur Beratung von Zuwande-

rinnen und Zuwanderern mit im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen“ ist ein bedarfsorientiertes Angebot. Im Vordergrund stehen dabei das seit April 2012 für bundesrechtlich geregelte Berufe geltende „Gesetz über die Feststellung der Gleichwertigkeit von Berufsqualifikationen“ sowie das seit Juni 2013 in Kraft getretene Anerkennungsgesetz für die landesrechtlich geregelten Berufe. Ziel der Fortbildung ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Jobcentern über Inhalte und Struktur der in NRW bestehenden Angebote zur Erst- und Verweisberatung zu informieren. Im Fokus stehen dabei die Anerkennungsberatungsangebote des IQ Netzwerks NRW und der landesgeförderten Beratungsstellen zur beruflichen Entwicklung (BBE).

Wissen und Handlungskompetenz

Interkulturelle Kompetenz, das lernen Teilnehmende der Fortbildungen, hat eine Wissens- und eine Verhaltensebene. Auf der Wissensebene geht es etwa um Kenntnisse sogenannter Push- und Pull-Faktoren. Mit Push-Faktoren sind Gründe gemeint, die Menschen dazu bewegen, ihre Heimat zu verlassen: Arbeitslosigkeit zum Beispiel, Armut, Enteignung, Verfolgung, Krieg, das politische System oder auch Natur-, Klima- und Umweltkatastrophen. Aber nicht nur negative Bedingungen im Heimatland führen zu Migration, sondern auch positive Gegebenheiten in einem potenziellen Einwanderungsland: Eine prosperierende Wirtschaft zum Beispiel, gute Jobangebote und Verdienstmöglichkeiten oder auch schlicht Frieden, Sicherheit und Toleranz – die sogenannten Pull-Faktoren.

Auf der Wissensebene geht es aber auch um Kenntnisse über das deutsche Asylrecht, den Ablauf eines Asylverfahrens oder die Definition „Flüchtling“ nach der Genfer Flüchtlingskonvention sowie um Kenntnis der Unterscheidungsmerkmale von Asylbewerbern (sie befinden sich im Asylverfahren), Asylberechtigten (sie wurden im Asylverfahren nach Art. 16a des Grundgesetzes anerkannt) und Geduldeten (deren Abschiebung vorerst nicht vollzogen werden kann, die Deutschland aber verlassen müssen).

Zur interkulturellen Kompetenz gehört aber zentral die Handlungskompetenz der Beschäftigten. Wie zum Beispiel verhält sich eine Jobcenter-Mitarbeiterin, wenn ihr Kunde wichtige leistungsrechtliche Informationen offensichtlich nur von einer männlichen Person akzeptiert? Führt die Mitarbeiterin das Kundenverhalten bewusst oder auch unbewusst auf kulturelle Unterschiede zurück? Schulungen zur Interkulturalität und interkultureller Kompetenz müssen sich also zwangsläufig mit dem Begriff „Kultur“ auseinandersetzen.

Erweiterter Kulturbegriff

Der Definition von interkultureller Kompetenz, wie sie in den Fortbildungen der G.I.B. verstanden wird, liegt ein erweiterter Kulturbegriff zugrunde – im Gegensatz zu einem starren Kulturverständnis von abgrenzbaren Kulturkreisen, die sich durch die Lebensweise einer bestimmten Gruppe von Menschen in einem bestimmten Raum definieren, die sich wegen ihrer spezifischen Kultur als zusammengehörig empfinden. Von dieser Perspektive hat sich die Sozialwissenschaft seit den 1990er Jahren verabschiedet und sich einem erweiterten Kulturbegriff geöffnet, weil sich

die gedachte Einheit von Raum, Gruppe und Kultur unter den Bedingungen der Globalisierung als Fiktion erwiesen hat: Globalisierte Finanz- und Warenmärkte, weltweite Medienstrukturen und Migration haben zu einer exponentiellen Zunahme kultureller Austauschprozesse geführt. Überall sind menschliche Lebenswelten kulturell heterogen geworden.

Kultur, so Georg Auernheimer, emeritierter Professor für Interkulturelle Pädagogik an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, ist ein Orientierungssystem, das unser Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert. Sie bildet das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit dem wir uns verständigen, uns darstellen und unsere Vorstellungen bilden. Kultur ist somit ein veränderbares, offenes System, der kulturelle Wandel ein gesellschaftlicher Produktionsprozess.

Demnach ist Kultur ein System von Werten und Symbolen, welches gesellschaftliche Gruppen über längere Zeiträume hinweg reproduzieren und das ihren Mitgliedern Orientierung und Sinn für ihr Verhalten liefert. Kultur ist abzugrenzen von menschlicher Natur auf der einen und Persönlichkeit oder Individualität auf der anderen Seite. Hofstede veranschaulicht dies unter der Überschrift „Kultur als mentale Programmierung des Geistes“ in einer Pyramide.

Dieses Verständnis von Kultur teilt auch Dr. Heidari, Trainer in den interkulturellen Fortbildungen. Auch für ihn ist Kultur lediglich ein Orientierungssystem, in dem sich Individuen bewegen. Wesentlich bedeutsamer sind die individuellen Merkmale eines Menschen, seine Identität, sei-

ne soziale Herkunft und seine Lebenssituation. Dr. Heidari: „Eine entscheidende Rolle im interkulturellen Kommunikationsprozess spielt das ‚kulturelle Gepäck‘. Jeder lernt Kultur anders. Das hat aber weniger mit der Herkunft oder Nationalität zu tun, sondern viel mehr mit der Sozialisation.“

Zentrale Werte liegen für ihn in unterschiedlichen Kulturkreisen nicht weit auseinander: „Schätzungsweise 80 bis 90 Prozent aller Werte sind gleich. Diebstahl, Lügen oder unfaires Verhalten sind – unabhängig von der Kultur – überall nicht gut angesehen, im Gegensatz zu Solidarität und der Unterstützung von Schwächeren. Das bestätigen auch immer wieder kleine experimentelle Übungen in unseren Schulungen.“

Perspektivwechsel herstellen

In den Fortbildungen lernen die Teilnehmenden zudem, kulturell geprägte Interpretationen zu reflektieren und Perspektivwechsel sowie Perspektivvielfalt als Erfolgsfaktor für die interkulturelle Ver-

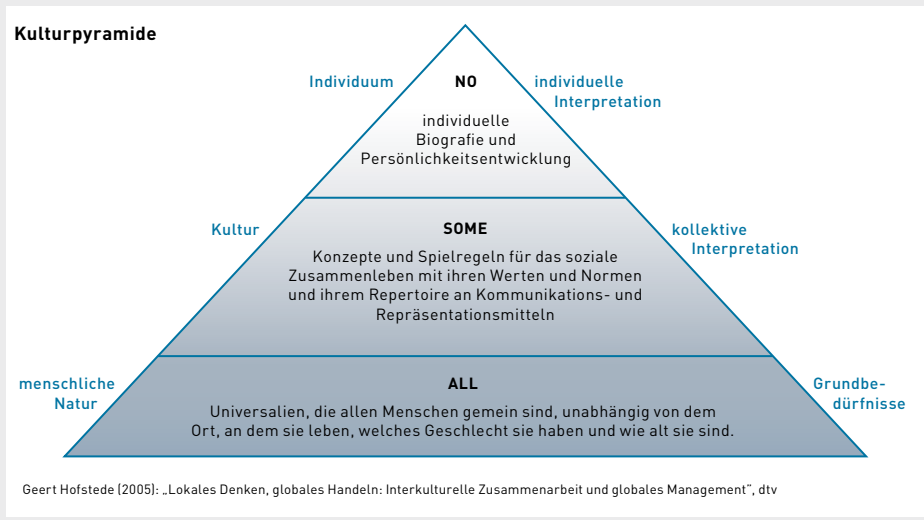
ständigung zu sehen. Sie erfahren, wie schwierig es ist zu beschreiben, ohne zu interpretieren, und erkennen, wie schnell falsche Schlüsse aufgrund des eigenen kulturellen Sozialisationsprozesses gezogen werden können.

Eine im Rahmen der Fortbildungen durchgeführte Übung ist die „Albatros-Kultur“: Ein Mann und eine Frau betreten den Schulungsraum. Der Mann geht den Stuhlhalbkreis ab, die Frau folgt ihm mit deutlichem Abstand. Die Frau beginnt bei den Teilnehmerinnen, die mit übereinandergeschlagenen Beinen sitzen, beide Füße auf den Boden zu stellen. Der Mann macht dies bei den männlichen Teilnehmern. Am Ende der Runde nimmt der Mann auf dem Stuhl Platz, die Frau kniet sich neben ihm auf den Boden. Beide mustern die Gruppe freundlich. Die Frau greift zu der Schale mit Erdnüssen und zeigt deutlich, dass sie die Absicht hat, davon zu essen. Bevor sie zugreifen kann, nimmt ihr der Mann die Schale aus der Hand und isst langsam und bedächtig kauend mehrere Nüsse. Währenddessen lächelt die Frau in die Run-

de. Er übergibt der Frau die Schale, die nun auch mehrere Nüsse isst. Anschließend stellt die Frau die Schale wieder unter den Stuhl. Danach erheben sich beide und verlassen den Raum.

Die Teilnehmenden werden nun gebeten ihre Sicht und Gedanken über die dargestellte Situation auszutauschen. Einige interpretieren die Rolle der Frau als benachteiligt. Nun schildert die Frau aus der gestellten Szene ihre Perspektive und erklärt den Teilnehmenden ihre Kultur, die sog. Albatros-Kultur: Es ist eine matriarchalische Kultur, in der die Erde als Muttergottheit verehrt wird und in der große Füße als Schönheitsideal gelten, da sie einen guten Kontakt zur Erde ermöglichen und die Kraft der Muttergottheit durch den Verzehr von Erdnüssen erschlossen werden kann. Gästen würde in ihrer Kultur besondere Ehrerbietung erwiesen, indem ihren Füßen möglichst viel Bodenkontakt gegeben würde. Da Frauen ebenso wie die Mutter Erde Leben hervorbringen können, hätten sie besondere Privilegien.

Die Übung zeigt, dass Handlungen immer aus einer subjektiven Wahrnehmung und durch kulturelle Prägung interpretiert werden. Tatsächlich gibt es oft ganz verschiedene Möglichkeiten der Interpretation. In Fällen wie der eingangs geschilderten Nichtakzeptanz weiblicher Autorität bei einem Beratungsgespräch in einem Jobcenter rät Dr. Heidari deshalb zunächst zu klären, ob ein kulturelles Missverständnis, wie im Albatros-Beispiel gezeigt, vorliegt: „Trifft dies nicht zu, so darf das nicht akzeptiert werden. Es darf keine Toleranz bei Nichtakzeptanz von weiblicher Autorität in unserer Gesellschaft geben.“ Auch die Hinzuziehung bezie-



ungsweise Abgabe des Beratungsfalls an einen männlichen Kollegen empfiehlt Dr. Heidari in einer solchen Situation nicht: „Es gibt gewisse Grundprinzipien, von denen wir nicht abweichen dürfen.“

Ulrike Hacker, Teamleiterin im Jobcenter Bonn mit seinem hohen Anteil an Kundinnen und Kunden unterschiedlicher Herkunft stimmt ihm zu: „Wenn ein Mann sich nicht von einer Arbeitsvermittlerin oder eine Frau aufgrund der unterschiedlichen Rollenvorstellungen in ihren Herkunftsländern nicht von einem Arbeitsvermittler beraten lassen möchte, müssen wir zuhören, beobachten und ein Vertrauensverhältnis aufbauen. In einem zweiten Schritt gilt es aber auch, sich über die verschiedenen Vorstellungswelten zu verständigen und diese möglichst zueinanderzubringen. Mitarbeitende im Jobcenter sind in ihrer Funktion als Arbeitsvermittlerin bzw. Arbeitsvermittler tätig und eben nicht als Mann oder Frau, auch das lehren die Fortbildungen.“

Akzeptanz von Vielfalt

Für die flächendeckend eingerichteten Integration Points in Nordrhein-Westfalen sind die Fortbildungen ein Gewinn, denn hier hat interkulturelle Kompetenz ein besonderes Gewicht. Das gilt auch für das Jobcenter Düsseldorf, das im September 2015 als bundesweit erstes Jobcenter einen Integration Point eingerichtet hat. Flüchtlinge mit Bleibeperspektive erhalten hier in einer gemeinsamen Anlaufstelle von Agentur für Arbeit, Jobcenter und Kommune rechtskreisübergreifende Beratung aus einer Hand. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Integration Point haben eine eigene Migrationsgeschichte und sprechen neben Deutsch

auch Englisch, Französisch oder Arabisch. Für Roland Schüssler, Chef der Düsseldorfer Agentur für Arbeit, „ist interkulturelle Kompetenz, also eine offene Haltung, die auf der Akzeptanz von Vielfalt beruht, Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit im Integration Point.“ Die interkulturellen Fortbildungen, ergänzt der Chef des Düsseldorfer Jobcenters, Ingo Zielonkowsky, „unterstützen eine solche Haltung und stärken die Handlungskompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Ganz ähnlich äußert sich Ulrike Hacker vom Jobcenter Bonn: „Wir haben uns immer schon Schulungen zur interkulturellen Kompetenz gewünscht, da kam uns das Angebot der G.I.B. sehr gelegen. Man lernt, auf sich zu schauen, zuzuhören, kleine Gesten zu interpretieren und die eigenen Interpretationen immer wieder kritisch zu hinterfragen.“ Die Grundlagenfortbildung sei jedoch lediglich ein Basiselement: „An seinen eigenen Kompetenzen muss man konstant arbeiten und diese auch vertiefen.“

Bedarfsorientierte Fortbildungen

Der Bedarf an interkulturellen Fortbildungen scheint offensichtlich vorhanden. Im zurückliegenden Jahr 2015 haben über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter in NRW die unterschiedlichen interkulturellen Fortbildungsangebote der G.I.B. in Anspruch genommen.

Auch im Jahr 2016 bietet die G.I.B. den Jobcentern NRW Fortbildungsangebote zur Förderung interkultureller Kompetenzen an. Neben den Grundlagenfortbildungen und den bedarfsorientierten Fort-

bildungen ist die fachliche Umsetzung des nachfrageorientierten Vertiefungsmoduls (noV) geplant.

Während es in den Grundlagenfortbildungen vorrangig um kulturelle Sensibilisierung und Reflexion geht, sollen im zweitägigen nachfrageorientierten Vertiefungsmodul (noV) anhand realer Fälle konkrete Lösungsstrategien erarbeitet und geübt werden. Voraussetzung für die Teilnahme am Vertiefungsmodul ist der Besuch einer Grundlagenfortbildung. Das vertiefende Fortbildungsangebot wird sich zunächst ausschließlich an Jobcenter gE richten – gemeinsame Einrichtung der Bundesagentur für Arbeit und eines kommunalen Trägers (§ 44 b SGB II) – da es mit der „Beratungskonzeption SGB II“ der Bundesagentur für Arbeit verknüpft ist.

Die „Beratungskonzeption SGB II“ ist ein Konzept zur Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Jobcentern, das zur Orientierung in der Beratung dient und zu einem einheitlichen Beratungsverständnis führen soll. Vermittelt werden unter anderem wichtige grundlegende Handlungsprinzipien in der Beratung, wie z. B. den Kunden ernst nehmen und wertschätzen, professionelle Distanz wahren und Verbindlichkeit pflegen. Das nachfrageorientierte Vertiefungsmodul (noV) baut auf dem Qualifizierungskonzept „Beratungskonzeption SGB II“ auf und ergänzt dieses um interkulturelle Qualifizierung.

AUTOR

Carsten Duif

Tel.: 02041 767-178

c.duif@gib.nrw.de

Diversity & Inclusion: Bestandteil der Unternehmensstrategie und entscheidender Wettbewerbsfaktor

Sonja Kuch ist seit 1996 bei Henkel in Düsseldorf beschäftigt, wo sie seitdem in unterschiedlichen Funktionen und Unternehmensbereichen im Internationalen Marketing und der Internationalen Marktforschung tätig war. Sonja Kuch hat European Business Studies mit Schwerpunkt Marketing und Unternehmensmanagement in Osnabrück studiert mit Auslandssemestern in England und in den USA. Davor war sie vier Jahre im diplomatischen Dienst beim Auswärtigen Amt. Seit 2012 verantwortet Sonja Kuch im Globalen Diversity & Inclusion Team den Bereich Kommunikation und strategische Schwerpunktthemen wie Work-Life-Flexibility.

G.I.B.: Wie wird man Global Diversity und Inclusion Manager bei einem Weltunternehmen wie Henkel?

Sonja Kuch: Ich habe europäische Betriebswirtschaftslehre studiert, genauer gesagt „European Business Studies“ mit dem Schwerpunkt Marketing und Unternehmensmanagement. Nach Abschluss des Studi-

hangen ist. Diversity & Inclusion ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und für uns ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Wir sind ein sehr internationaler Konzern mit einer starken Präsenz in den Wachstumsmärkten. Wir agieren in allen fünf Weltregionen und der Umsatz unseres Unternehmens wird heute zu 44 Prozent in den sogenannten Emerging Markets, also den Wachstumsmärkten, erwirtschaftet. Um diese internationalen Märkte und Kunden richtig verstehen und bedienen zu können, sind unsere heterogen aufgestellten Teams ein wesentlicher Erfolgsfaktor für unsere globale Wettbewerbsfähigkeit.

Wir arbeiten in kulturell sehr gemischten Teams zusammen und folgen mit unserer Diversity-Strategie dem Grundsatz der Marktreflexion.

ums und erster Berufserfahrung bei einem Wettbewerber bin ich 1996 bei Henkel im internationalen Marketing eingestiegen. In meiner Verantwortung lagen zum Beispiel die Neueinführung und die Neupositionierung von Produkten sowie die zugehörige internationale Kommunikation. Nach mehreren Job-Rotationen führte mich der nächste Schritt 2012 in die Personalabteilung, wo ich im Bereich „Diversity & Inclusion“ die globale Kommunikation verantwortete sowie Schwerpunktthemen wie zurzeit „Work-Life-Flexibility“ und Schwerbehinderung.

G.I.B.: Wie ist das Diversity-Management in die Unternehmensstrategie von Henkel eingebunden?

Sonja Kuch: Bei Henkel spielt das Thema „Diversity“ bereits seit vielen Jahren eine große Rolle – spätestens seitdem wir 2007 ein globales Diversity Management etabliert haben, das von Anfang an als strategisches Unternehmensthema positioniert wurde und bis heute entsprechend organisatorisch aufge-

Als ich vor 19 Jahren im Unternehmen anfang, hat man hier in der Zentrale in Düsseldorf vor allem Deutsch gesprochen und war in deutsche Teams eingebunden – das hat sich komplett verändert. Heute arbeiten wir in kulturell sehr gemischten Teams zusammen und folgen mit unserer Diversity-Strategie dem Grundsatz der Marktreflexion.

G.I.B.: Können Sie diesen Grundsatz bitte am Beispiel eines konkreten Marktes erläutern.

Sonja Kuch: Der chinesische Markt ist dafür ein gutes Beispiel. Henkel verfolgt das Ziel, bis 2016 die Hälfte des Umsatzes in den Wachstumsmärkten zu erwirtschaften, z. B. in China, Indien oder Lateinamerika. Nehmen Sie an, Sie haben ein komplett deutsch aufgestelltes, also kein diverses Team und sollen den chinesischen Markt erschließen. Das wird nicht funktionieren. Sie werden mit einem solchen Team nicht erfolgreich sein, wenn Sie nicht die jeweiligen Marktgegebenheiten auch in der Beschäftigtenstruktur reflektieren.



Sonja Kuch, Global Diversity und
Inclusion Managerin bei der Henkel
AG & Co. KGaA in Düsseldorf

Sie brauchen also entweder Mitarbeiter aus diesen Märkten, die ihr Know-how zur Kommunikation und zur Vermarktung einbringen, oder zumindest erfahrene Führungskräfte, die in diesen Märkten einen Teil ihrer Karriere verbracht haben. Ansonsten werden – das ist unsere feste Überzeugung – aus guten Ideen keine Markterfolge und Innovationen.

Aus meiner eigenen Erfahrung im Marketing kann ich Ihnen ein weiteres Beispiel nennen: Ich arbeitete damals in einem deutschen Team, das den europäischen Markt für eine neue Zahncreme erschließen sollte. Die Team-Mitglieder hatten alle BWL studiert und bewegten sich in etwa in einer Altersklasse. Weil es sich um eine ökologische Zahnpasta handelte, sollte sie nach unserer Vorstellung grün sein und eine Verpackung haben, die diesen ökologischen Gedanken transportiert. Erste Konzepttests in Deutschland waren erfolgreich. Daraufhin haben wir die europäische Markteinführung vorbereitet. Uns wurde dann vermittelt, dass die Farbe Grün für eine Zahnpasta in anderen Ländern kulturell nicht passend ist, weil man diese Farbe dort eher mit giftigen Stoffen assoziiert – also ganz anders als in Deutschland. Das wäre uns nicht passiert, hätten wir damals schon über ein europäisches Team für die Produktentwicklung verfügt. So simpel das heute klingen mag, so erstaunlich war es damals. Heute arbeiten alleine in der Düsseldorfer Konzernzentrale Mitarbeitende aus rund 70 Nationen, weltweit sind bei Henkel Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus 120 Nationen beschäftigt.

„Employer of choice“, also bevorzugter Arbeitgeber zu sein, ist ein weiteres Thema, das im Sinne von Marktreflexion und -legitimierung für uns ganz essenziell ist. Wir wollen die besten Talente für uns gewinnen, sie halten, fördern und weiterentwickeln.

Mit der 2012 vom Vorstand und von unseren Top-Führungskräften unterschriebenen globalen Work-Life-Flexibility-Charta, die es den Mitarbeitern von Henkel ermöglicht, zeit- und ortsunabhängige Arbeits-

möglichkeiten mit dem jeweiligen Vorgesetzten zu vereinbaren, ist es uns gelungen, neben einen monetären Anreiz den immer bedeutsameren, zusätzlichen Anreiz einer besseren Work-Life-Balance zu setzen. Gerade der asiatische Markt ist umkämpft wie kein anderer, wenn es um Talentgewinnung geht. Wir merken, dass wir mit Themen wie Work-Life-Balance oder Work-Life-Flexibility einen Wettbewerbsvorteil haben, den man nicht unterschätzen darf. Gerade solche Themen sind in asiatischen Ländern nicht Gegenstand der kulturellen Diskussion. Die asiatischen Kollegen sahen hier demnach zunächst erheblich weniger Handlungsbedarf. Dies hat sich jedoch zwischenzeitlich geändert, da vor allem junge Talente, die Generation Y, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben von ihrem bevorzugten Arbeitgeber einfordern. Bei Henkel hat daher Work-Life-Flexibility seit Jahren einen extrem hohen Stellenwert, nicht nur in Deutschland, sondern weltweit.

Vielfalt führt aber nicht zwangsläufig zum Erfolg. Das wäre zu einfach. Ich benutze gern das Beispiel

Uns wurde vermittelt, dass die Farbe Grün für eine Zahnpasta in anderen Ländern kulturell nicht passend ist, weil man diese Farbe dort eher mit giftigen Stoffen assoziiert.

eines Kochrezepts: Sie brauchen verschiedene Zutaten, um ein gut schmeckendes Gericht zu kreieren. Aber Sie müssen genau wissen, in welcher Zusammensetzung, mit welchen Zutaten. Wenn Sie alles nur in einen Topf werfen, bleibt es ein Glücksspiel. Deswegen ist bei uns das Thema Diversity eng mit einer starken, inspirierenden und offenen Führungskultur verbunden. Man muss diverse Teams auch entsprechend führen und managen, damit sie erfolgreich sind.

G.I.B.: Würden Sie sagen, dass es eine firmenübergreifende „Henkel-Kultur“ gibt, die die nationalen Kulturen überlagert. Oder gibt es nationale Kulturen in Ihren Niederlassungen und man bringt ein bisschen von der firmenübergreifenden Henkel-Kultur hinein?

Sonja Kuch: Jeder neue Mitarbeiter bei Henkel bekommt ein sogenanntes „Onboarding“. Uns ist wichtig, dass alle Beschäftigten verstehen, woher wir als Unternehmen kommen, welche Entwicklung wir hinter uns haben, welche Firmenwerte und Firmen-Philosophie sich daraus ergeben. Insofern glaube ich schon, dass es eine firmenübergreifende Wertekultur gibt, die sicherlich in Deutschland besonders stark ausgeprägt ist. Aber gerade „Made in Germany“ hat in den Regionen, und das trifft auch auf unsere Kultur zu, einen hohen Stellenwert.

Zweitens: Wir wollen mit unserer Arbeit im Bereich Diversity & Inclusion eine Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung schaffen; einen offenen, kommunikativen Umgang miteinander, der von Respekt für unsere individuellen Unterschiede geprägt ist. Wir haben seit 2014 zwei große globale D&I-Kampagnen durchgeführt, die

Es ist also beispielsweise messbar, wie erfolgreich wir bei Personalrekrutierungsmaßnahmen sind, wenn es um die Erfüllung unserer Diversity-Kriterien geht.

ich verantwortet habe und mit denen wir genau diese Kultur in allen Regionen kommunizieren wollen: Warum ist unsere Vielfalt und deren Einbeziehung, Nutzung und Wertschätzung (Inclusion) für Henkel so wichtig? Was verstehen wir darunter? Es ging darum, das Bewusstsein dafür zu schaffen, wie wichtig der Beitrag jedes Einzelnen ist, wie wir miteinander umgehen wollen, wie „inclusive leadership“ aussieht, was wir von jedem einzelnen Mitarbeiter erwarten.

Wenn Sie Mitarbeiter von Henkel fragen, verbinden sie das Unternehmen durchaus mit einer einzigartigen Firmenkultur. Das spiegelt sich auch in der Loyalität dem Unternehmen gegenüber wider: Wir haben sehr viele Mitarbeiter, die bereits seit vielen Jahren für Henkel arbeiten. Ich bin davon überzeugt, dass der Aspekt der Unternehmenskultur nicht zu unterschätzen ist und sich auf die Motivation und die Leistung eindeutig auswirkt.

G.I.B.: Wo ist das Thema Diversity & Inclusion in einem global agierenden Unternehmen organisatorisch angesiedelt?

Sonja Kuch: Zu Beginn war das Thema direkt beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt, also ganz eindeutig ein Führungsthema. Seit 2011 ist das globale Diversity & Inclusion-Management im Bereich Human Resources angesiedelt. Der Grund war, dass sehr viele HR-Inhalte und Prozesse eng mit dem Thema verzahnt sind. Wir sind organisatorisch ein „Center of Expertise“ innerhalb des HR-Bereichs.

Die Zentrale in Düsseldorf ist verantwortlich für die globale Diversity & Inclusion-Strategie. Wir haben weltweit in jeder Region jeweils Diversity & Inclusion-Experten. Diese sind in der jeweiligen Region Ansprechpartner, Wissensträger und Berater für die D&I-Inhalte und -Themengebiete. Henkel ist also weltweit vernetzt, wenn es um Diversity & Inclusion geht.

Darüber hinaus gibt es sogenannte „Cross-functional D&I Working Groups“ mit Repräsentanten aus unterschiedlichen Funktionen in den Regionen, die Diversity-Maßnahmen in den jeweiligen Business-Funktionen weiter vorantreiben. Unsere Zielsetzung ist es, dass wir im gesamten Unternehmen in allen Bereichen und auf allen Hierarchie-Ebenen das Verständnis und die Bedeutung für Diversity & Inclusion vermitteln und verstärken.

G.I.B.: Welche speziellen Kompetenzen müssen Menschen in Führungspositionen bei Ihnen haben,

damit eine diversitygerechte Unternehmenskultur kreiert wird?

Sonja Kuch: Ganz wesentlich ist eine grundsätzliche Offenheit, Mitarbeiter als Individuen mit vielfältigen Eigenschaften wahrzunehmen und wertzuschätzen. Darüber hinaus ist eine klare, präzise und dialogorientierte Kommunikation von großer Bedeutung. Das hört sich leicht an, ist aber in der Praxis oft gar nicht so einfach. Gerade in multikulturellen Teams gibt es unterschiedliche Kommunikationsstile und Erwartungen im Sinne der Übermittlung von Nachrichten. Ein Asiate würde nie sagen: Das funktioniert nicht, das mache ich nicht. Während der Deutsche sagt: „Geht nicht, lassen wir“, ist der Amerikaner viel euphorischer und optimistischer. Da gilt es erst einmal eine gemeinsame Basis zu finden. Dafür sind hervorragende Kommunikationsfähigkeiten erforderlich, aber auch ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, interkultureller Kompetenz und Empathie, also die Fähigkeit, sich in Menschen hineinzusetzen. Dabei geht es nicht nur um Kulturen. Es geht um das Thema Gender, aber auch um die fünf Generationen, die hier bei Henkel unter einem Dach zusammenarbeiten. Man muss sich darüber klar werden, auf wen man wie eingehen muss und welche kulturellen Besonderheiten innerhalb des Teams aufeinandertreffen, wenn man ein sehr diverses Team führt.

Jemand, der bei uns als Führungskraft arbeitet, ist aufgefordert als Vorbild, als „Role Model“, zu agieren. Dazu kommt, dass ich als Führungskraft die Grundlage für Teambildungsprozesse schaffen muss. Außerdem sind unsere Führungskräfte sehr stark darauf ausgerichtet, die Erwartungen, die an die einzelnen Mitarbeiter gestellt werden, offen zu kommunizieren und eine sehr klare Zieldefinition vorzugeben. Wir haben festgestellt, dass ansonsten Unsicherheit vorherrscht. Da mag die Kommunikation auch noch so gut sein.

G.I.B.: Gibt es so etwas wie ein offizielles Commitment des Vorstands zum Thema Diversity und Inclusion?

Sonja Kuch: Unser Vorstand, der mit vier unterschiedlichen Nationen selbst sehr „diverse“ besetzt ist, hat sich immer wieder klar zu dem Thema bekannt, auch in der Unternehmensstrategie. Das ist essenziell. Wenn es von der Unternehmensleitung nicht unterstützt und gelebt wird, dann wäre das Ganze zum Scheitern verurteilt. Diversity & Inclusion muss gelebt werden und der Business-Case muss ersichtlich sein.

Vor zehn, 15 Jahren wurde das Thema – so habe ich es damals erlebt – mitunter belächelt. Mittlerweile, glaube ich, ist die Relevanz erkannt worden. Zum einen für den unternehmerischen Erfolg, aber auch für mich als Führungskraft, weil ich mit dem Team, mit dem ich arbeite, erfolgreich sein möchte. Und das

Wir müssen Situationen aufzeigen, im Bewerbungsprozess, bei der Rekrutierung, bei Beurteilungsgesprächen, in denen man in die Unconscious Bias-Falle tappt.

geht nur, wenn ich bestimmte Kompetenzen in dem Bereich mitbringe und den Nutzen dahinter sehe.

G.I.B.: Wie stellen Sie fest, wie erfolgreich Ihr Unternehmen in der strategischen Ausrichtung und Umsetzung von Diversity-Zielen ist? Nehmen Sie Diversity-Audits vor?

Sonja Kuch: Für die drei Dimensionen Kultur, Geschlecht und Generationen erheben wir sogenannte Key Performance Indicators, oder kurz KPI's. Anhand dieser Zahlen können wir unsere Entwicklung sehr gut nachvollziehen. Es ist also beispielsweise messbar, wie erfolgreich wir bei Personalrekrutierungsmaßnahmen sind, wenn es um die Erfüllung unserer Diversity-Kriterien geht. Was uns aber ebenso wichtig ist, betrifft den Kulturwandel in Richtung wertschätzendes Verhalten und Führungsstil („inclusive leadership“). Den Kulturwandel können Sie vor allem spüren und erfassen, wenn Sie mit Mitarbeitern spre-

chen und in den Dialog treten. Hier brauchen wir qualitative Daten. Wir beobachten, wie die Unternehmenskommunikation und bestimmte Maßnahmen wahrgenommen werden und wie das Feedback der Mitarbeiter hierauf ist. Interne Gesprächsrunden wie Roundtables, Austausch über die Mitarbeiter-Netzwerke ebenso wie die Interaktion zu Beiträgen im Intranet geben hierzu Gelegenheit. Außerdem haben wir Briefkästen eingerichtet und eine Diversity-E-Mail-Adresse, an die sich die Mitarbeiter vertraulich wenden können.

Bei uns gehört zur Karriere einer Führungskraft das sogenannte „Triple Two“: zwei Funktionen, zwei Unternehmensbereiche, zwei Länder.

G.I.B.: Mit welchen Maßnahmen kann man dem Unconscious Bias-Problem begegnen, also der schablonenhaften Wahrnehmung einer Person aufgrund äußerlicher Merkmale, die im beruflichen Alltag oft dazu führt, dass deren eigentlichen Fähigkeiten übersehen werden?

Sonja Kuch: Man kann sie nicht ganz abstellen. Wichtig ist, dafür zu sensibilisieren und ein Bewusstsein zu schaffen, dass jeder von uns diese Vorurteile und Vorannahmen hat. Und dann Situationen aufzuzeigen, im Bewerbungsprozess, bei der Rekrutierung, bei Beurteilungsgesprächen, in denen man in die Unconscious Bias-Falle tappt.

Wir haben sehr gute Trainings mit hervorragenden Trainern, aber auch ein Video, das auf diese Herausforderung eingeht. Bei Bewertungen von Mitarbeitern greifen dazu weitergehende Maßnahmen, zum Beispiel, dass nie ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter alleine bewertet. Dafür gibt es einen sogenannten „Development Roundtable“, bei dem mehrere Manager, die mit diesem Mitarbeiter arbeiten, gemeinsam ihre Bewertung einfließen lassen. Auch die

HR-Abteilung nimmt als neutrale Person teil. Wenn Vorannahmen sichtbar werden, ist es ihre Aufgabe entsprechend einzugreifen.

G.I.B.: Gibt es keinen Zielkonflikt zwischen Diversity und Inclusion? Den Nutzen von Diversity haben Sie ökonomisch hergeleitet, Inclusion hat mehr ein philanthropisches Ziel. Teilhabe zu ermöglichen ist normalerweise nicht der Gesamtauftrag eines Unternehmens.

Sonja Kuch: Wir benutzen den Begriff der Inclusion eher im US-amerikanischen Sinne und verstehen darunter nicht nur – wie beim deutschen Inklusionsbegriff – die Eingliederung von Menschen mit Behinderung in das Unternehmen oder den Arbeitsmarkt. Wir definieren Inclusion als die Einbeziehung der Vielfalt und die Wertschätzung der unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente im Unternehmen. Wir fassen den Begriff deutlich weiter als „Inklusion“ mit „k“.

G.I.B.: Es gibt bei Henkel ein internationales Austauschprogramm. Welche Rolle spielt dieses Programm im Führungstraining und auch im Mitarbeitertraining?

Sonja Kuch: Bei uns gehört zur Karriere einer Führungskraft das sogenannte „Triple Two“ dazu, also: zwei Funktionen, zwei Unternehmensbereiche, zwei Länder. Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter Einblicke in verschiedene Aufgabenfelder und Organisationseinheiten erhält und zudem im Ausland gearbeitet und damit interkulturelle Erfahrungen gesammelt hat.

Wir haben festgestellt, dass es gerade für Frauen nach der Familiengründung eine Herausforderung sein kann, eine Position im Ausland innerhalb einer Job-Rotation anzunehmen. Der Partner muss mitziehen, die Kinder müssen untergebracht werden. Daher bieten wir diese internationalen Job-Rotationen mittlerweile viel früher in der individuellen Laufbahn an. Beim „Early Triple Two“ entsendet das Unternehmen Mitarbeiter schon nach zwei, drei

Jahren, damit sie bereits früh Auslandserfahrung sammeln können. Die Anzahl unserer Entsendungen ist stetig angestiegen: Alleine im letzten Jahr waren es über 660 internationale Job-Rotationen.

Auslandserfahrung ist ab dem mittleren Management ein ganz wichtiger Bestandteil eines Werdegangs in unserem Unternehmen, nicht nur, weil zukünftige Führungskräfte Marktkenntnisse in anderen Ländern erwerben, sondern weil dieser „Triple Two“-Ansatz auch ihre Führungspersönlichkeit und ihren Führungsstil positiv prägt. Das Verständnis für individuelle Unterschiede, für andere Kulturen ist deutlich größer, wenn Sie einmal in einem anderen Land gelebt haben – und dort vielleicht auch mit Schwierigkeiten konfrontiert waren.

G.I.B.: Gibt es für diejenigen, die eine Job-Rotation machen, eine Art interkulturellen Entwicklungsplan, sodass die Auslandsaufenthalte nicht nur im gleichen geografisch-kulturellen Raum stattfinden?

Sonja Kuch: Die Job-Rotationen finden in der Regel zwischen den reifen Märkten und den Wachstumsmärkten statt. Wenn Sie mehrere Jahre in Deutschland oder Europa gearbeitet haben, macht z. B. eine Entsendung nach Russland, Shanghai oder Lateinamerika Sinn.

Wir bereiten diejenigen, die an einer Job-Rotation teilnehmen, mit interkulturellen Trainings vor. Natürlich finden vorab auch Sprachkurse statt. Unsere Firmensprache ist Englisch, allerdings wird auch erwartet, dass man die Landessprache des neuen Gastlandes zumindest in Grundzügen erlernt. Jedem, der ins Ausland geht, wird ein Mentor an die Seite gestellt. Denn wir stellen fest: Das eine ist es, sich in ein neues Aufgabengebiet einzuarbeiten, das andere, sich in eine komplett neue Kultur einzufinden. Das betrifft auch die Familie; wir haben spezielle Programme und Sprachtrainings, und arbeiten mit einem global agierenden sogenannten „Relocation Service“ zusammen, der viele administrative Aufgaben eines Neuanfangs im Ausland übernimmt und Hilfestellung vor Ort leistet.

Eine gute Einrichtung ist außerdem unser sogenanntes Expatriate-Netzwerk „Henkel International Circle“. Hier können zum Beispiel Tipps für das neue Leben im Ausland ausgetauscht werden. Neben dem virtuellen gibt es auch ein physisches Netzwerk. In Düsseldorf finden regelmäßig Netzwerk-Treffen statt.

G.I.B.: Wie engagiert sich Henkel derzeit beim Thema „Hilfe für Flüchtlinge“?

Sonja Kuch: Um Flüchtlingen gezielt zu helfen, arbeitet Henkel mit überregionalen Hilfsorganisationen wie dem Deutschen Roten Kreuz, der Caritas, der Diakonie oder der Arbeiterwohlfahrt zusammen. Der Schwerpunkt des Engagements liegt auf Sachspenden, die in den Unterkünften dringend benötigt werden, vor allem Waschmittel und Körperpflegeprodukte. Allein in Düsseldorf, wo Henkel seinen Firmensitz hat, leben derzeit über 5.700 Asyl suchende Menschen.

Das gesellschaftliche Engagement von Henkel lebt aber auch vom Einsatz seiner Mitarbeiter und Pensionäre. So fördert die Fritz Henkel Stiftung europaweit verschiedene Projekte, bei denen sich Mitarbeiter und Pensionäre für Flüchtlinge einsetzen. Diese reichen vom Aufbau und Engagement in Flüchtlingsunterkünften zur langfristigen und

Wir haben zwar auch Teilzeitmodelle, unser Ansatz ist aber vielmehr die Flexibilisierung der Arbeit. Teilzeit bringt heute immer noch finanzielle Nachteile und Renteneinbußen.

nachhaltigen Unterstützung von Integrationsprojekten, zum Beispiel durch Lesepaten oder Musikunterricht für Kinder und Jugendliche. Gefördert wird dieser ehrenamtliche Einsatz der Mitarbeiter zum einen mit Sachspenden und finanzieller Unterstützung, aber auch durch Freistellungen von bis zu acht Tagen pro Jahr.

G.I.B.: Ein anderes Hauptelement von Diversity ist eine ausgeglichene Altersstruktur der Belegschaft.

Sonja Kuch: Wir nennen diese Diversity-Dimension „Generationen“. Früher nannten wir es „Age Diversity“. Bis wir von unseren Kollegen aus den USA gelernt haben, dass das Alter dort nicht thematisiert wird, weil es eher als diskriminierend erlebt wird, wenn jemand nach dem Alter gefragt wird. Bei Henkel arbeiten fünf Generationen zusammen – von Auszubildenden, die teilweise schon mit 16 Jahren bei uns anfangen, bis zum Mitarbeiter mit 65 Jahren sind alle Altersklassen vertreten.

G.I.B.: Mit welchen Maßnahmen beeinflussen Sie eine altersgerechte Zusammensetzung?

Unsere Abteilung „Soziale Dienste“ bietet für alle Lebenslagen Beratung und Angebote, z. B. zur Kinderbetreuung oder für bestimmte Lebensphasen: Wie bereite ich mich auf den Ruhestand vor?

Sonja Kuch: Wir erheben die Zusammensetzung nach Altersgruppen quantitativ. Uns ist sehr daran gelegen, aus jeder Generation Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu beschäftigen, sodass keine Altersklasse überwiegt. Wir führen dementsprechend Demografie-Checks durch und sorgen für ein ausgewogenes Generationen-Verhältnis.

Was uns hierbei sehr wichtig ist, ist das Thema „Cross Mentoring“. Einerseits wollen wir nicht, dass der große Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter beim Renteneintritt verloren geht. Auf der anderen Seite sind heute viele Fähigkeiten, z. B. Social Media-Kompetenz, gefragt, mit denen nicht alle vertraut sind. Wer ohne Internet und Smartphone aufgewachsen ist, muss auf diesem Gebiet dazulernen. Das Thema „Lebenslanges Lernen“ wird immer mehr an Bedeu-

tung gewinnen. Das heißt, wir bringen Jung und Alt zusammen, in Tandem-Teams oder auch in größeren Teams, um diesen Wissenstransfer zu gewährleisten.

G.I.B.: Bezieht sich das auf alle Arbeitsbereiche?

Sonja Kuch: Ja.

G.I.B.: Welche Maßnahmen beziehen sich auf das Thema Gender?

Sonja Kuch: Grundsätzlich lässt sich zum Thema Gender sagen, dass Henkel keine spezifischen Frauen-Förderprogramme hat. Alles, was wir anbieten, steht allen Mitarbeitern offen, unabhängig ob Mann oder Frau. Wir haben z. B. ein Elternnetzwerk, das aus einem Väter-Netzwerk entstanden ist. Wir wollen Rahmenbedingungen schaffen, die es sowohl männlichen als auch weiblichen Mitarbeitern ermöglichen, Beruf und Privatleben zu vereinen – sei es mit oder ohne Kinder.

Wir nehmen eine führende Rolle ein, was den Anteil von Frauen in Führungspositionen angeht. Der Anteil ist von knapp 22 Prozent im Jahr 2003 auf rund 33 Prozent Ende 2014 gestiegen. Insofern haben wir uns eine interne Selbstverpflichtung auferlegt und sind davon überzeugt, dass wir mit unseren Maßnahmen und Rahmenbedingungen auf dem richtigen Weg sind.

Viele weibliche Führungskräfte aus anderen Unternehmen, mit denen ich spreche, sagen, dass sie nach der Geburt ihrer Kinder quasi gezwungen waren, in Teilzeit zu gehen, weil es die Rahmenbedingungen nicht anders ermöglicht haben. Wir haben zwar auch Teilzeitmodelle, unser Ansatz ist aber vielmehr die Flexibilisierung der Arbeit. Teilzeit bringt heute immer noch finanzielle Nachteile und Renteneinbußen. Auch können Sie, wenn Sie z. B. eine 60-Prozent-Stelle haben, nur schwer ein großes Team führen. Teilzeit bedeutet für viele Frauen immer noch einen Karriere-Einbruch. Deswegen setzen wir den Hebel anders an.

G.I.B.: Wie hält man den Kontakt zwischen Vätern oder Müttern in Elternzeit und dem Unternehmen?

Sonja Kuch: Zunächst haben wir festgestellt, – was erfreulich ist –, dass die Länge der Elternzeit bei den Frauen zurückgeht und die Zahl der Väter, die Elternzeit nehmen, zunimmt. Das begrüßen wir sehr.

Wir gehen sogar so weit, dass schon vor der Elternzeit klar sein sollte, was danach ansteht. Es werden also Perspektiven und Optionen für den Einstieg nach der Elternzeit oder die Teilzeitarbeit in der Elternzeit besprochen. Immer mehr Beschäftigte kehren früher zurück. Dabei spielt eine Rolle, dass wir hier in unmittelbarer Nähe drei eigene Henkel-Kindertagesstätten mit rund 240 Plätzen haben. Wir hören immer wieder, dass das besonders geschätzt wird.

Die Beratungstätigkeit für diese Themen leistet eine eigene Abteilung, die sogenannten „Sozialen Dienste“, die es bereits seit 1912 gibt. Sie bietet den Henkel-Mitarbeitern für alle Lebenslagen Beratung und Angebote, z. B. zur Kinderbetreuung oder auch zu relevanten Fragestellungen für bestimmte Lebensphasen beispielsweise: Wie bereite ich mich auf den Ruhestand vor?

G.I.B.: Dass Arbeit und Familie vereinbar sind, nimmt auch im Diversity-Blog von Henkel viel Raum ein.

Sonja Kuch: Das ist in der Tat ein sehr wichtiges Thema für uns: Grundsätzlich zeigen wir aus allen Regionen Best-Practice-Beispiele. Dabei geht es nicht nur um die Darstellung von Erfolgsgeschichten, sondern auch um die Herausforderungen. Die Intention ist es darzustellen, dass es weltweit bei Henkel viele positive Beispiele gibt und wir daraus lernen können. Das macht das Ganze für die Mitarbeiter an allen Standorten sehr anschaulich.

G.I.B.: Henkel hat im Bereich Gender den Preis „Most Women-Friendly Employer in the Middle East“ gewonnen, also in der arabischen Welt. Dort ist das Thema Gender noch nicht so weit fortgeschritten. Was haben Sie gemacht, um dort diesen Preis zu gewinnen?

Sonja Kuch: Wir waren sehr erfreut über die Auszeichnung. Gerade was die Themen Talent Management und Recruiting angeht, ist unser Unternehmen in dieser Region sehr aktiv. Es findet ein reger Austausch mit Organisationen, Institutionen und Universitäten statt. Die Diversity & Inclusion Experten sind sehr präsent und stehen auch in der Öffentlichkeit für Diskussionen bereit. Den direkten Kontakt zu den Stakeholdern zu suchen und eine Transparenz zu schaffen für das, wofür Henkel steht, sind die Erfolgsfaktoren und auch der Grund, warum wir diesen Preis gewonnen haben.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

Dr. Hildegard Logan

Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

Claudia Thierfelder

Tel.: 02041 767-169

c.thierfelder@gib.nrw.de

KONTAKT

Sonja Kuch

Global Diversity und Inclusion Managerin

Henkel AG & Co. KGaA

Henkelstraße 67

40589 Düsseldorf

Tel.: 0211 7976976 (Rabea Möller)

sonja.kuch@henkel.com

www.henkel.com

Vielfalt verbindet

Die NRW-Landesinitiative für eine interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung

Seit Dezember 2010 engagiert sich die Landesinitiative „Vielfalt verbindet“ für die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung in Nordrhein-Westfalen. Viele der Maßnahmen des Gesamtkonzepts von „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“, so der vollständige Titel der Landesinitiative, sind mittlerweile umgesetzt, einiges ist fortlaufend, zum Beispiel die Einbindung von Partnern außerhalb der behördlichen Strukturen. In den folgenden Beiträgen werfen wir einen Blick auf den aktuellen Stand der Landesinitiative und stellen in diesem und im nächsten G.I.B.-Info vier Partner der von der Landesregierung ins Leben gerufenen Initiative vor. Dazu gehören die Rheinbahn, die sich schon seit 2002 konsequent auf allen Ebenen interkulturell ausgerichtet hat, die Städtekooperation „Integration.Interkommunal“, der mittlerweile neun große Ruhrgebietsstädte angehören, die gemeinsam an der interkulturellen Öffnung ihrer Verwaltungen arbeiten (G.I.B.-Info 1_2016), der Westdeutsche Rundfunk, der als der Vorreiter für interkulturelle Öffnung in der gesamten Medienlandschaft gilt, und der Landessportbund, der unter anderem mit seinem Grundsatzzpapier „Vielfalt im Sport gestalten – zu neuer Einheit wachsen“ deutlich macht, dass Sport ein Integrationsmotor erster Güte ist (G.I.B.-Info 2_2016).

Drei Ziele verfolgt die Landesinitiative: den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen, die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten in der Verwaltung zu stärken und die interkulturelle Öffnung landesweit anzustoßen. Die Landesregierung hat hierzu ein Gesamtkonzept mit insgesamt 28 Maßnahmen und Instrumenten beschlossen, an deren Umsetzung sich alle Ressorts der Landesregierung beteiligen. Dazu gehören zum Beispiel die Erprobung von anonymisierten Bewerbungsverfahren, die direkte Anwerbung von Menschen mit Migrationshintergrund, etwa für eine Tätigkeit im Polizeidienst, die Erweiterung bestehender Fortbildungskonzepte um das Thema „Interkulturelle Öffnung/Interkulturelle Kompetenz“ oder die Gewinnung von Partnern – nicht nur aus dem Kreis der Kommunen und Bezirksregierungen, sondern auch aus dem Kreis von Verbänden und Unternehmen der Privatwirtschaft.



Erhöhung des Anteils von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst

„Beim ersten Ziel geht es darum, bei Menschen mit Migrationshintergrund Interesse für eine Ausbildung oder eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst zu wecken und Hemmnisse bei der Auswahl und Einstellung abzubauen“, erklärt Marion Knödler, stellvertretende Leiterin der Abteilung Integration im MAIS und verantwortlich für die Landesinitiative. Um den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst des Landes mittelfristig zu erhöhen, muss die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund auf ausgeschriebene Stellen steigen. In den exter-

nen Stellenausschreibungen der Ressorts werden deshalb Menschen mit Migrationshintergrund explizit aufgefordert, sich zu bewerben.

Eine weitere konkrete Maßnahme war ein Pilotprojekt zur anonymisierten Bewerbung, das von Januar 2011 bis Mitte 2012 lief. Ein interessantes Ergebnis: Der Anteil der Bewerber und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund entsprach fast genau dem Bevölkerungsanteil, und entsprechend war auch der Anteil bei den Einstellungen. „Das Pilotprojekt hat auch gezeigt, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren nicht durchgängig für alle Stellenbesetzungsverfahren gleichermaßen geeignet sind. Bei Stellen mit einem fachlich hohen und differenzierten Anforderungsprofil machen sie wenig Sinn“, erläutert Marion Knödler. „Am besten ist ein solches Verfahren für Stellen geeignet, die standardisiert sind. Das ist vor allem im Ausbildungsbereich der Fall. Hier haben wir das Verfahren auch als weiteres Instrument für die Landesregierung in unser Portfolio aufgenommen.“

Bei anderen Einstellungsverfahren der Ressorts orientieren sich die Vorauswahl und die Einstellungstests von Bewerbern an vorab festgelegten, einheitlichen und sachorientierten Kriterien. Bei einigen Ministerien werden zum Beispiel Standards angewendet, die sich an der DIN 33430 orientieren und ebenfalls sicherstellen sollen, dass es nicht zu Diskriminierungen kommt.

Eine weitere Säule chancengerechter Einstellungspraxis ist die direkte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund, auf die zum Beispiel die Polizei NRW bei ihrer Personalwerbung setzt.

Im Bereich der Polizei finden neben allgemeinen zentralen Werbemaßnahmen, die die Aspekte Diversität und Individualität stets beachten, auch speziell auf die Zielgruppe der Migranten abgestimmte Werbe-Aktionen statt. So präsentieren sich bei der Polizei beschäftigte Migrantinnen und Migranten zum Beispiel auf Plakaten, Flyern, im Online-Bewerbungsportal und auch auf Facebook. Besonders eine Fanpage auf Facebook, die Rekrutierungszwecken dient, wird mittlerweile intensiv genutzt. Zwischen 50 und 75 Prozent der Nachrichten in diesem Medium werden von Migrantinnen und Migranten verfasst. Die Polizei präsentiert sich darüber hinaus auf Berufsmessen, auf denen die Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund gut gelingt, und nutzt lokal weitere Wege, die Zielgruppe anzusprechen.

Im Jahr 2014 hatten 19,2 Prozent der Bewerber bei der Polizei in NRW einen Migrationshintergrund. Bei Einstellungen in den gehobenen Polizeivollzugsdienst lag die Quote bei annähernd 12 Prozent und damit so hoch wie noch nie.

Das MAIS unterstützt gemeinsam mit dem MSW das schon seit dem Jahr 2007 aktive Netzwerk „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“. Dieses Netzwerk dient nicht nur dem Austausch unter Lehrerinnen und Lehrern, die bereits im Schuldienst arbeiten, es wirbt auch auf Veranstaltungen für den Lehrerberuf und fördert Lehramtsstudierende mit Migrationshintergrund. Die Zahl der Mitglieder

¹ Definition Migrationshintergrund: Ausländer oder Ausländerin, selbst zugewandert oder mindestens mit einem Elternteil, der nach 1950 zugewandert ist

des Netzwerks ist in letzter Zeit stark angestiegen und liegt derzeit bei 700 Lehrkräften aus allen Schulformen.

Um eine verlässliche Ausgangszahl zur Bewertung der Fortschritte auf dem Weg der interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung zu haben, wurde 2011 zum ersten Mal eine freiwillige und anonyme Befragung aller Beschäftigten der obersten Landesbehörden durchgeführt, die Ende 2015 wiederholt wurde. Auf der Basis einer festgelegten Definition wurde nach einem Migrationshintergrund gefragt¹. Schon die erste Befragung zeigte ein überraschendes Ergebnis. „Es gab damals überhaupt keine Zahlen, wir haben angenommen, dass der Anteil der Mitarbeiter mit Migrationsbiografie bei ca. 3 Prozent läge und waren positiv überrascht, dass es bereits 12,1 Prozent waren“, sagt Marion Knödler. Die zweite Befragung zeigte, dass der Anteil weiter gestiegen ist, auf 13,4 Prozent. „Damit wollen wir uns aber nicht zufrieden geben: Unser langfristiges Ziel ist es, dass der Anteil der Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst in etwa ihrem Bevölkerungsanteil entspricht“, so Marion Knödler.

Interkulturelle Schulungen für Landesbedienstete

Beim Ziel, die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten in der Verwaltung zu stärken, verfolgt man den Ansatz, in bestimmte Fortbildungen der Fortbildungsakademien des Landes, etwa im Bereich Personalmanagement oder Nachwuchskräfte-Training, Module zur interkulturellen Kompetenz einzuarbeiten. „Wir gehen davon aus, dass wir damit mehr Beschäftigte erreichen als mit separaten

Angeboten zur interkulturellen Kompetenzentwicklung“, sagt Marion Knödler. Als Beispiel nennt sie das Seminar „Orientierung in der Landesverwaltung“, eine Pflichtveranstaltung für alle, die neu im höheren Dienst sind. Hier ist mittlerweile interkulturelle Kompetenzentwicklung als halbtägiges Modul eingebaut. Ähnliches gilt auch bei Fortbildungen zur Kommunikation und Führung für die Nachwuchskräfte oder für die Personalverantwortlichen. Bei den Fortbildungen greift man vor allem auf die Dienste der Akademie Mont Cenis in Herne zurück, die auch in der Lage ist, ressortspezifische Angebote zu entwickeln. Dieses Angebot haben bereits verschiedene Landes-Ressorts wahrgenommen.

Die Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung bietet Schulungen zur interkulturellen Kompetenz als Modul für Qualifizierungen für den Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst an, das Modul ist auch fester Bestandteil der Führungsfortbildung. Dabei geht es um die Schärfung des Bewusstseins für eigene Verhaltensweisen im interkulturellen Zusammenhang, um die Anwendung interkultureller Kompetenz im Arbeitsalltag und um den Nutzen kultureller Vielfalt. Begleitet wurde das durch die Veröffentlichung von Interviews mit Beschäftigten mit Migrationsgeschichte in der Mitarbeiterzeitung der Oberfinanzdirektion NRW.

Im Bereich der Justiz gibt es in NRW schon lange Maßnahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz. Eine gleichnamige Veranstaltung wird sowohl für Richter und Staatsanwälte als auch für den gehobenen, mittleren und höheren Dienst im Strafvollzug angeboten. Kulturelle Unterschiede kennenlernen und kulturspezi-

fisches Konfliktmanagement sind hier die Lernziele. Die Deutsche Richterakademie bietet darüber hinaus regelmäßig eine Wochentagung mit dem Titel „Justiz und Islam“ an, auf der aktuelle Diskussionen aufgegriffen sowie die historischen und kulturellen Hintergründe des Islam und Schnittstellen zum deutschen Rechtssystem aufgezeigt werden. Außerdem wird der Alltag von Muslimen unter anderem bei einem Moscheebesuch beleuchtet. Das Fortbildungsprogramm für den einfachen Dienst im Bereich der Justiz enthält ein Seminar „Konfliktmanagement mit Menschen aus fremden Kulturen“.

„Wichtig bei den Fortbildungsangeboten ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, welchen Mehrwert interkulturelle Kompetenz für ihren jeweiligen Arbeitsplatz hat“, sagt Marion Knödler. Interkulturelle Kompetenz sei nicht nur eine Sozialkompetenz, sondern auch eine Fachkompetenz. So müssten die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in die Lage versetzt werden, bei der Erarbeitung von Gesetzen, Programmen und Maßnahmen die Lebenslagen und Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen von Menschen mit Migrationshintergrund von vornherein mit zu berücksichtigen.“

Im Rahmen eines weiteren Projekts zur internen Personalentwicklung hat die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung einen Leitfaden für Personalverantwortliche entwickelt, der beschreibt, wie man interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofile einbauen und in Auswahlgesprächen durch gezielte Fragen und Rollenspiele testen kann. Mittlerweile hat das Land interkulturelle Kompetenz als Anforderung in erste Stellenbeschreibungen aufgenommen.

Partnerinitiative als wichtiges Instrument

„Die Partnerinitiative ist das Instrument, um das strategische Ziel der interkulturellen Öffnung in die Fläche zu tragen“, sagt Marion Knödler. Dieser Teil der Landesinitiative mit dem Titel „Vielfalt verbindet. Interkulturelle Öffnung als Erfolgsfaktor“ steht unter der Schirmherrschaft des Staatssekretärs für Integration Thorsten Klute. Ihm sei es ein besonderes Anliegen, „die Chancen von Zugewanderten in der Arbeitswelt zu stärken und unsere Institutionen für die Realität der Einwanderungsgesellschaft zu öffnen.“ Es gehe im Rahmen der Partnerinitiative insbesondere darum, dass interkulturelle Vielfalt in den Partnerorganisationen und -unternehmen als Stärke begriffen werde. Beschäftigte mit Migrationshintergrund sollen in der Mitarbeiterschaft angemessen vertreten, Chancengleichheit bei der Personalentwicklung gewährleistet sein. Interkulturelle Kompetenzen sollen in der Arbeitswelt besser genutzt, Arbeitskräfte auf allen Ebenen interkulturell fortgebildet, Diskriminierungen verhindert und Vorurteile abgebaut werden.

Die schriftlich fixierten Partnervereinbarungen sind nicht als Absichtserklärungen angelegt, die Partner müssen mit einem konkreten Projekt oder einem Gesamtkonzept beitreten und jährlich zur Umsetzung berichten. Das Integrationsministerium organisiert die Vernetzung und den Austausch der Partner untereinander. Dazu gehören auch gemeinsame Workshops und Veranstaltungen. Und einmal im Jahr treffen sich die aktuell 20 Partner auf Einladung des Staatssekretärs. „Der Austausch zwischen den Partnern sei für alle sehr interessant, weil man von den Ansätzen der

anderen Partner lernen könne“, sagt Marion Knödler. Sie brächten unterschiedliche Perspektiven mit in den Dialog. Das lässt sich anhand der zwei im vorliegenden G.I.B.-Info vorgestellten Partner, Rheinbahn und Städtekooperation „Integration. Interkommunal“, sehr gut nachvollziehen. Beide Partner hatten schon vor der Unterzeichnung der Partnerschaftvereinbarung große Erfolge bei der interkulturellen Öffnung vorzuweisen und können für andere Partner der Initiative, die sich noch nicht so lange mit dem Thema beschäftigen, Anregung und Vorbild sein.

Die Aktivitäten aller Partner und der jeweilige Umsetzungsstand aller Maßnahmen im Rahmen der Landesinitiative werden in Umsetzungsberichten dokumentiert, die das MAIS herausgibt. Der vierte Bericht für den Zeitraum Mai 2014 bis Mai 2015 ist Ende letzten Jahres erschienen.

Zuwanderung von Flüchtlingen macht interkulturelle Öffnung zwingender

Ein Thema, das beim Start der Landesinitiative noch nicht so stark im Vordergrund stand wie heute, ist die Flüchtlingsthematik. Interkulturelle Öffnung ist durch die Entwicklung der letzten anderthalb Jahre gesamtgesellschaftlich eine Notwendigkeit geworden. Interkulturelle Kompetenz ist mittlerweile Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit aller Abteilungen in den Behörden. Auf Anregung des MAIS wurde 2014 in die Geschäftsordnung für die NRW-Ministerien die Verpflichtung zur Beachtung der Grundsätze der interkulturellen Öffnung bei allen gesetzlichen Vorhaben der Landesregierung aufgenommen. Bereits seit 2012 ist die interkulturelle Öffnung der

Landesverwaltung auch gesetzliche Aufgabe des Landes nach dem Teilhabe- und Integrationsgesetz.

Die interkulturelle Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist heute wichtiger denn je. Für diejenigen, die verstärkt mit Flüchtlingen zu tun haben, hat die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung spezielle Fortbildungsmodule entwickelt. Im Sommer 2015 startete eine Seminarreihe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesaufnahmestellen. Die oft neu rekrutierten Kräfte in diesen Einrichtungen werden interkulturell sensibilisiert und geschult. Darüber hinaus werden ihnen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen und migrationspezifisches Wissen vermittelt. Diese Schulungen übernimmt die Akademie Mont Cenis.

Einige Partner der Landesinitiative befassen sich ganz gezielt mit Flüchtlingen. War es ursprünglich im Rahmen der Part-

nerinitiative so gedacht, dass es um interne Maßnahmen der Sensibilisierung oder der Fortbildung von Beschäftigten gehen sollte, richten sich jetzt viele Aktivitäten der Partner nach außen. Ihr jährliches Treffen stand 2015 unter dem Titel „Neuzuwanderung. Neue Herausforderungen für die interkulturelle Öffnung“.

Marion Knödler ist sich sicher, dass die Landesinitiative auch für die zukünftigen Herausforderungen gewappnet ist: „Unser Konzept ist nicht statisch, sondern dynamisch angelegt. Die Erfahrungen, die wir bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen machen, fließen in die Weiterentwicklung des Gesamtkonzeptes ein. Die Landesinitiative gibt Impulse für einen Änderungsprozess, der Personal- und Organisationselemente umfasst und zudem dynamisch auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen reagieren muss.“

ANSPRECHPARTNERINNEN IN DER G.I.B.

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

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

KONTAKT

Marion Knödler, Ständige Vertretung der Abteilungsleitung, Abteilung Integration,

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW

Fürstenwall 25, 40219 Düsseldorf

Tel.: 0211 8553539, marion.knoedler@mais.nrw.de

www.mais.nrw/interkulturelle-offnung

www.mais.nrw/wir-sind-partner

LINK

Die aktuellen Partner der Landesinitiative finden Sie in der PDF auf S. 23:

https://www.mais.nrw/sites/default/files/asset/document/umsetzungsbericht_2015.pdf

AUTOR

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

Mit Vielfalt fährt man gut

Die Rheinbahn AG setzt auf ein interkulturelles Konzept

Für eines der größten Verkehrsunternehmen im Bundesgebiet, die Rheinbahn AG mit Sitz in Düsseldorf, sind kulturelle Vielfalt in den eigenen Reihen und interkulturelle Kompetenz im Umgang untereinander und mit den Kunden seit Jahren selbstverständlich. Dabei verlief die Entwicklung dahin ganz anders, als man es üblicherweise erwartet.



Die Rheinbahn AG ist mit über 700 Bussen und Bahnen in Düsseldorf, dem Kreis Mettmann und Meerbusch unterwegs und befördert täglich rund 720.000 Fahrgäste. Das macht im Jahr 220 Millionen – eine stolze Zahl, die das Unternehmen zum größten von 20 Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR) macht und zum fünftgrößten in Deutschland. Mit über 2.800 Mitarbeitern ist die Rheinbahn als kommunales Unternehmen zugleich einer der großen Arbeitgeber in der Region. Die Unternehmenskultur wird auch durch eine durchschnittliche Beschäftigungszeit von 19 Jahren und von einem durchschnittlichen Lebensalter von 46,3 Jahren mitgeprägt.

Ihren Sitz hat das Unternehmen in Düsseldorf, der wohl internationalsten Stadt in NRW. Düsseldorf ist Landeshauptstadt, Messestadt und steht durch seinen Flughafen mit zahlreichen Ländern in der Welt täglich in Kontakt. Bekannt ist die Stadt zum Beispiel auch für seine große, zumindest in Europa einmalige, japanische Community. Der Ausländeranteil liegt in Düsseldorf bei rund 20 Prozent, dazu kommt ungefähr eine gleich große Zahl an Menschen mit Migrationshinter-

grund. Die Rheinbahn hat ausgerechnet, dass rund 43 Millionen Fahrgäste jährlich ausländische Mitbürger sind.

Es scheint also nur logisch, dass das Unternehmen auf kulturelle Vielfalt großen Wert legt. Die Personalstruktur spiegelt das wider. 384 Mitarbeiter sind Menschen mit Migrationshintergrund. Die Palette der Nationalitäten ist bunt. Die größte Gruppe bilden türkische Staatsangehörige mit 156 Personen. Aber auch griechische (36), italienische (35), serbische (31), mazedonische (25) und marokkanische Mitarbeiter (22) haben einen großen Anteil. Besonders unter den rund 1.400 Mitarbeitern, die als Fahrer tätig sind, ist der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund sehr hoch.

Diese Vielfalt zeigte sich unter anderem bei der Imagekampagne, die die Rheinbahn 2009 startete. Eigentliches Thema der Plakat-Aktion war die Rheinbahn als Arbeitgeber mit einer großen Beschäftigungspalette. Dazu stellte man einige der 127 Berufe vor, die man bei der Rheinbahn ausüben kann, und zwar anhand von Mitarbeiterporträts. Auffällig war für viele Menschen dabei besonders, dass fast



Dietmar Stoffels,
Rheinbahn AG Düsseldorf

die Hälfte der zu diesem Zweck auf Plakatwänden porträtierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Menschen mit Migrationshintergrund waren. Unbeabsichtigt, wie Dietmar Stoffels, der bei der Rheinbahn für Personalstrategie und -entwicklung verantwortlich ist, versichert – aber umso beeindruckender. Zeigte das doch, dass viele Nationalitäten bei der Rheinbahn ganz selbstverständlich zusammenarbeiten und es sich um ein „buntes“ Unternehmen handelt.

Dietmar Stoffels erklärt, dass es zu den Unternehmensgrundsätzen gehöre, teamorientiert zusammenzuarbeiten, wobei sich gute Zusammenarbeit auch durch gegenseitige Anregung und Unterstützung sowie das Respektieren anderer Anschauungen und Kulturen definiere. Diese Grundsätze seien schon seit Jahrzehnten Teil des Unternehmensleitbildes der Rheinbahn. Gelebte Integration braucht nach Überzeugung des Unternehmens aber auch klare Regeln. Die sind in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Darin befindet sich unter § 3 ein Diskriminierungs- und Belästigungsverbot. Niemand darf wegen seiner Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, sexuellen Orientierung, persönlichen Eigenheiten, Schwerbehinderung, gesundheitlichen Beeinträchtigung, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung, wegen seines Geschlechts oder seines Familienstandes diskriminiert oder belästigt werden, heißt es dort.

Gelebte kulturelle Vielfalt

Papier ist geduldig, könnte man sagen, aber das Unternehmen belässt es intern nicht bei schriftlich fixierten Regeln. So wird zum Beispiel auf die muslimischen Mitarbeiter, die am Ramadan teilnehmen

und in dieser Zeit den Frühdienst bevorzugen, in den Dienstplänen so weit wie möglich Rücksicht genommen. Im Gegenzug übernehmen diese Mitarbeiter dann auf freiwilliger Basis bei den christlichen Mitarbeitern wenig beliebte Schichten, zum Beispiel zu Weihnachten. Am Standort des größten Betriebshofes in Düsseldorf-Lierenfeld hat die Rheinbahn für die Mitarbeiter einen „Raum der Stille“ eingerichtet, der auch als Gebetsraum genutzt wird. Auch an anderen Unternehmensstandorten gibt es Gebetsräume – dies sind kleine Beispiele, wie kulturelle Vielfalt bei der Rheinbahn gelebt wird.

Wie kam es zu dieser starken interkulturellen Ausrichtung? Dietmar Stoffels datiert den Einstieg in eine interkulturelle Kundenorientierung und Personalentwicklung auf das Jahr 2002. „Der damalige Betriebsrat regte eine Weiterbildung von Mitarbeitern zu Beratern für interkulturelle Kompetenz an, die der DGB anbot. Die Geschäftsführung war damit einverstanden und suchte die ersten 15 Personen aus, die für die Schulung infrage kamen. Das waren Mitarbeiter aus der dritten Führungsebene, zum Beispiel der heutige Ausbildungsleiter, aber auch aus dem Fahrdienst, aus der Werkstatt und aus dem Betriebsrat. So hat das Thema zum ersten Mal einen Wert im Unternehmen bekommen.“

Die ausgewählten Mitarbeiter nahmen an der rund anderthalbjährigen Ausbildung teil, elf hielten bis zum Ende durch. Erste Auswirkungen waren schnell erkennbar. Eines der Themen bei der jährlichen Mitarbeiterfeier im Jahr 2002 hieß zum Beispiel bereits „Türkei“. Natürlich lag das ganz wesentlich daran, dass die Rheinbahn zu diesem Zeitpunkt bereits zahlreiche türkische oder türkeistämmige

Mitarbeiter beschäftigte, erklärt Dietmar Stoffels. Auch andere Nationalitäten gehörten bereits zum Personal, etwa Menschen aus Ex-Jugoslawien oder aus Griechenland. Eine durch Konflikte zwischen diesen Gruppen oder zwischen ihnen und den Deutschen begründete Notwendigkeit für einen Dialog habe es aber nicht gegeben. Wenn es einen weiteren Anstoß für eine interkulturelle Öffnung gab, seien das am ehesten kleinere Beschwerden des internationalen Messe-Publikums gewesen, zum Beispiel, wenn es sich von der Rheinbahn nicht optimal zur richtigen Messehalle geleitet sah.

Die frisch ausgebildeten Berater für interkulturelle Kompetenz wurden von der Rheinbahn, zunächst noch relativ ungesteuert, gern als Multiplikatoren an den verschiedenen Unternehmensstandorten eingesetzt. Zielgruppen waren dabei sowohl Kunden, also Fahrgäste, als auch die eigenen Mitarbeiter. „Die Idee war: Wenn es denn diese zahlreichen Kulturen unter den Kunden und den Mitarbeitern gibt, wäre es doch gut, wenn die Unterschiede dieser Kulturen zu unserer auch bekannt sind, zum Beispiel im Fall, dass es dann doch einmal wirklich Probleme gibt“, sagt Dietmar Stoffels.

Das entspreche der sehr sozialen Firmenphilosophie. Die Mitarbeiter würden das Unternehmen fast als Familie begreifen. Und auch tatsächlich gibt es starke Familienbände. Dietmar Stoffels, selbst seit 40 Jahren im Unternehmen, repräsentiert zum Beispiel schon die dritte Generation seiner Familie, die bei der Rheinbahn beschäftigt ist. Nicht selten arbeiten Verwandte von Mitarbeitern ebenfalls im Unternehmen. „Man kann sich aufeinander verlassen“, sagt Dietmar Stoffels.



Interkulturelle Stammtische

Einige besonders engagierte Mitarbeiter, die an der Fortbildung zum „Berater für interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement“ teilnahmen, initiierten sogenannte „Interkulturelle Stammtische“, offene Gesprächskreise für Kollegen, in denen über alle interkulturellen Themen gesprochen werden konnte. Diese interkulturellen Stammtische wurden zur regelmäßigen Einrichtung, zwei- bis dreimal im Jahr auch verbunden mit besonderen Aktionen wie zum Beispiel einem Besuch des Düsseldorfer Landtages inklusive eines Gesprächs mit dem Integrationsbeauftragten der Landesregierung oder auch einer Besichtigung des Eko-Zentrums und des Shin-Buddhismus-Tempels der japanischen Community in Düsseldorf.

Die interkulturelle Öffnung zeigt sich schnell auch bei der Ausbildung. Die Rheinbahn stellt neben der Vermittlung der fachlichen Qualifikation die Förderung der sozialen und interkulturellen Kompetenz stark in den Vordergrund. Jedes Jahr gibt es zum Beispiel eine auf die Auszubildenden abgestimmte Veranstaltung in Winterberg. Dabei wird – wie passend für ein Verkehrsunternehmen – der Film „Schwarzfahrer“¹ gezeigt und anschließend diskutiert. Im Anschluss ist es Aufgabe der Auszubildenden, sich eine auf die Rheinbahn abgestimmte Aktion

gegen Rassismus und Gewalt auszudenken. Die Rheinbahn finanziert dann die Umsetzung der Idee. Mit dem Projekt bewerben sich die Jugendlichen regelmäßig bei der „Gelben Hand“ bzw. dem Verein „Mach meinen Kumpel nicht an!“, einer gewerkschaftlichen Initiative für Gleichbehandlung, gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Rechtsextremismus. 2012 gewann man mit dem Beitrag sogar einen Preis. Aktuelles Projekt ist eine Postkartenaktion.

„Wir stellen damit sicher, dass alle, die bei uns eine Ausbildung anfangen, direkt wissen, was bei der Rheinbahn Sache ist“, sagt Dietmar Stoffels. „Sollte sich doch einmal jemand mit rechtem Gedankengut zu uns verirren, kennt das Unternehmen auf der anderen Seite kein Pardon.“

Neben den Aktionen der Auszubildenden unterstützte und unterstützt die Rheinbahn zahlreiche andere Initiativen aktiv. Darunter einen vom Verein Mosaik – die Rheinbahn ist dort Mitglied – initiierten Dialogtag, bei dem es um interkulturelle Verständigung, Abbau von Vorurteilen und Aufzeigen von verschiedenen Integrationswegen ging. Man nahm an der interkulturellen Veranstaltung „Bahnfrei für Potentiale“ teil und zeigte über vier Wochen eine Wanderausstellung, die mit „Potentiale Eingewanderter nutzen“ betitelt war.

Als weiteren Baustein der interkulturellen Öffnung baute die Rheinbahn einen Kontakt zum Netzwerk „Respekt und Mut“ auf, eine Kooperation zahlreicher Institutionen, die sich gegen rechte Ideologien und Fremdenhass und für ein friedliches, respektvolles Miteinander der Kulturen in Düsseldorf einsetzt. Dieses Netzwerk organisierte zum Beispiel Gegendemonstrationen, als die „Dügida“, das Düsseldorfer Pendant zur Pegida, Kundgebungen veranstaltete. An diesen Gegendemonstrationen nahmen wesentlich mehr Menschen teil als an den Dügida-Veranstaltungen, darunter immer auch zahlreiche Rheinbahn-Mitarbeiter. Auch den Tag der Vielfalt, bei dem man in Düsseldorf ebenfalls dem Gedankengut der Pegida etwas entgegengesetzte, unterstützten die Rheinbahn und viele Mitarbeiter. Es sei einfach, im Unternehmen Menschen zu animieren, sich freiwillig an multikulturellen Aktionen zu beteiligen, sagt Dietmar Stoffels.

Die Rheinbahn ist mittlerweile Kooperationspartner von Respekt und Mut. In diesem Zusammenhang organisiert das Verkehrsunternehmen jeweils Fahrten zu unterschiedlichen Gedenkstätten. So hat man zum Beispiel schon das Anne-Frank-Museum besucht, das ehemalige Konzentrationslager Bergen-Belsen oder zuletzt das Friedensmuseum in Remagen. Die Fahrt wird dann zum Anlass genommen, mit den Teilnehmern, vor allem den eigenen Auszubildenden, über die jeweilige Thematik zu diskutieren.

Vorsprung durch Vielfalt

„Das Interesse der Mitarbeiter an interkulturellen Aktionen war und ist groß und so hat sich das Thema immer weiter verbreitet“, sagt Dietmar Stoffels. Anders

¹ In dem bekannten Kurzfilm aus dem Jahr 1992 geht es darum, dass sich eine ältere Dame in einer Straßenbahn rassistisch äußert, als sich ein junger Schwarzafrikaner neben sie setzt. Der revanchiert sich, indem er den Fahrschein der Frau kurz vor einer Fahrkartenkontrolle aufisst. Die Erklärung der Frau: „Der Neger hier hat ihn eben aufgefressen“, quittiert der Kontrolleur mit der Bemerkung, eine dümmere Ausrede habe er noch nie gehört. Die Frau muss daraufhin als vermeintlich ertappte Schwarzfahrerin die Bahn verlassen. Die übrigen Fahrgäste springen dem Migranten zwar während der rassistischen Beleidigungen nicht bei, ignorieren aber auch den Vorfall mit dem Fahrschein und die Beistand erwartende Frau, obwohl sie die Aktion des jungen Mannes sehr wohl mitbekommen haben.

als in den meisten anderen Unternehmen wurde die interkulturelle Öffnung bei der Rheinbahn also von den Mitarbeitern auf der ausführenden Ebene initiiert und vorangetrieben, verlief also quasi von unten nach oben. Allerdings spielte die Geschäftsführung von Anfang an mit, hatte ein offenes Ohr für die Thematik und unterstützte diese Entwicklung. Heute sind Diversität und Interkulturalität offiziell in der Unternehmensphilosophie und im Leitbild verankert. Das Engagement bedeutet einerseits gelebte Integration, entspricht im Verständnis der Unternehmensführung aber auch den ökonomischen Interessen.

„Unser Vorstand und Arbeitsdirektor Klaus Klar ist ein Verfechter der Ansicht, dass der Faktor kulturelle Vielfalt dem Unternehmen einen Vorsprung verschafft“, sagt Dietmar Stoffels. Innovatives Denken in Unternehmen sei heute eng mit der kulturellen Vielfalt verbunden. Sie spiele also nicht nur im Personalwesen und bei der Kundenorientierung eine Rolle, sondern auch bei der Weiterentwicklung der Technik, angefangen bei den Fahrzeugen bis zu den Herausforderungen der Industrie 4.0.

Auch bei der Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte soll interkulturelle Kompetenz in Zukunft eine größere Rolle spielen. Im Moment, so Dietmar Stoffels, ist die Rheinbahn dabei, ein entsprechendes Konzept zu entwickeln.

Auf anderen internen Feldern ist man schon viel weiter. Im Unterschied zu 2002 sind heute viele Informationen der Rheinbahn multilingual verfügbar. Das betrifft sowohl die Automaten als auch die Informationen auf der Rheinbahn-Internetseite oder in Form von Apps. In den Kundencentern sitzen Mitarbeiter, die meisten mit Migra-

tionshintergrund, die neben Deutsch und Englisch auch noch eine weitere Sprache, wie Türkisch oder Griechisch sprechen. Auch für die Fahrer wurden spezielle an ihre Arbeitssituation angepasste Englisch-Sprachkurse organisiert. Dass die Zahl der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund beständig gewachsen ist, ist dabei nach Aussage von Dietmar Stoffels aber keineswegs auf eine Bevorzugung von Menschen mit Migrationshintergrund bei Bewerbungen zurückzuführen. Da gehe es allein um die Qualifikation, die allerdings vorurteilsfrei geprüft werde.

Die interkulturellen Stammtische sind zum „Forum Vielfalt“ gewachsen: Ein Arbeitskreis bestehend aus einem Mitarbeiter aus der Abt. Personalstrategie und -entwicklung, einem Vertreter der Unternehmenskommunikation, einem Jugendvertreter sowie einem aus Griechenland stammenden Fahrer, der stellvertretendes Mitglied im Integrationsrat der Stadt Düsseldorf ist und gute Kontakte zum interkulturellen Netzwerk hat, entwickelt Ideen für interkulturelle Aktionen. Darüber hinaus gibt es eine größere, zweimal im Jahr zusammentretende Arbeitsgruppe, in der auch der Vorstand vertreten ist, die die Vorschläge des Arbeitskreises prüft und festlegt, welche Aktivitäten angegangen werden. Für das Thema kulturelle Vielfalt gibt es bei der Rheinbahn also feste Organisations-Strukturen. „Der Vorstand betrachtet das Thema heute selbstverständlich als eine Managementaufgabe“, so Dietmar Stoffels.

Aktuell beschäftigt man sich in diesen Gremien mit einem Projekt für Flüchtlinge. Es wurde ein Kontakt zu einer Gruppe von Flüchtlingen aufgebaut, die an einem Band-Projekt eines Betreuers teilnehmen. Die Mitglieder dieser Band nahmen an der

ANSPRECHPARTNERINNEN IN DER G.I.B.

Dr. Hildegard Logan, Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

Claudia Thierfelder, Tel.: 02041 767-169

c.thierfelder@gib.nrw.de

KONTAKT

Rheinbahn AG

Hansaallee 1, 40549 Düsseldorf

Dietmar Stoffels, Tel.: 0211 582 1307

dietmar.stoffels@rheinbahn.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de

letzten Aktion für die Auszubildenden in Winterberg teil und standen dort für Fragen der Jugendlichen zur Verfügung. Die Rheinbahn entschied sich im Anschluss daran, zwei dieser Flüchtlinge Praktikumsplätze im Unternehmen anzubieten mit dem Ziel, sie in eine Ausbildung zu übernehmen. Das bürokratische Verfahren sei aber nicht ganz einfach, sagt Dietmar Stoffels. Besondere Schwierigkeiten entstanden, weil Albanien genau zu diesem Zeitpunkt zum sicheren Herkunftsland erklärt wurde und einer der ausgewählten Flüchtlinge Albaner war. Generell sieht Dietmar Stoffels bei der Rheinbahn, und auch bei anderen Verkehrsunternehmen, gute Chancen für Flüchtlinge. Besonders Fahrer seien gesucht. Voraussetzung seien allerdings gute Deutschkenntnisse.

Seit Januar 2013 ist die Rheinbahn einer der Partner der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“. Die zugrunde liegende Vereinbarung definiert als Ziele unter anderem, dass kulturelle Vielfalt als Stärke definiert werden soll, dass Mitarbeiter auf allen Ebenen interkulturell gebildet werden, dass Diskriminierung und Vorurteile vermieden werden und dass die Beschäftigten sich einander mit Respekt und Wertschätzung begegnen sollen. Bei der Rheinbahn sind diese Ziele zum Großteil längst Realität.

Durchgehend geöffnet

Ruhrgebietskommunen arbeiten bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltungen zusammen

Als sich im Jahr 2008 sechs große Ruhrgebietsstädte¹ zu der auf zehn Monate angelegten Initiative „Integration. Interkommunal“ zusammaten, war dies nur der Auftakt für eine längerfristige Zusammenarbeit. Als Ziel setzte man sich, Wege der dauerhaften interkommunalen Zusammenarbeit zur Bewältigung vergleichbarer Entwicklungen in der Integrationsarbeit zu erproben. Seitdem sind acht Jahre vergangen, die Städtekooperation ist inzwischen um drei Mitgliedskommunen gewachsen und hat in dieser Zeit zahlreiche Handlungsinitiativen umgesetzt. Seit Juli 2013 ist sie Partnerin der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“.

„Unsere Städtekooperation kam zustande, weil die Interessen der Städte im Ruhrgebiet in diesem Bereich sehr ähnlich gelagert sind“, sagt die Koordinatorin Iris Kaplan-Meys, die in ihrem Hauptberuf seit mehr als drei Jahrzehnten als Sozialpädagogin im Integrationsbereich der Stadt Essen (Fachbereich Interkulturelle Orientierung/Kommunales Integrationszentrum) arbeitet. „Rückenwind bekamen wir insbesondere durch das Thema Demografischer Wandel. Wir werden alt, aber wir werden gleichzeitig in den jüngeren Ebenen der Alterspyramide bunt. Dabei bezieht sich das ‚alt‘ auch auf die Verwaltung, das ‚bunt‘ allerdings weniger.“

Das belegen einige statistische Zahlen aus dem Jahr 2008, dem Startjahr der Städtekooperation, sehr gut: Während der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund in den an der Kooperation teilnehmenden Städten Dortmund, Duisburg, Essen, Bochum, Oberhausen und Mülheim an der Ruhr zwischen rund 20 und 30 Prozent lag, betrug der Anteil nicht deutscher Mitarbeiter in den Verwaltungen der Städte nur zwischen etwas über 1 bis 5,5 Prozent.² Auch wenn man davon ausgeht, dass der Prozentsatz durch den Anteil der

statistisch nicht erfassten Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte und deutschem Pass etwas höher liegen dürfte, blieb hier ein Missverhältnis.

In der Kooperation ging es daher darum, für diese Tatsache zu sensibilisieren und herauszufinden, was die Städte gemeinsam tun können, um eine interkulturelle Öffnung ihrer Verwaltungen zu fördern. Das, da war man sich von Anfang an einig, betrachten die Kommunen nicht nur als ihre gesellschaftliche Aufgabe, sie sehen sich zukünftig unter dem Vorzeichen des demografischen Wandels auch verstärkt im Wettbewerb mit der Wirtschaft, wenn es um die Fachkräfterekrutierung geht, ja sogar im internationalen Wettbewerb. Gerade ein gutes Diversity Management und kulturelle Vielfalt in der Verwaltung bewerten die Städte in diesem Zusammenhang als einen wichtigen Wettbewerbs- und Standortfaktor.

Thematische Schwerpunkte in der Kooperation sind der demografische Wandel und die Gestaltung von Migrations- und Integrationsprozessen, der Umgang mit Vielfalt und ein auf Diversität angelegtes Personalmanagement, die Gewinnung von

Auszubildenden, von Nachwuchskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationsgeschichte und auch der Anschluss sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen. „Für mich stellt sich die Frage, was wir als Ruhrgebietsstädte gemeinsam tun können, um allen Menschen Teilhabe zu ermöglichen“, sagt Ulrich Ernst, Sozialdezernent der Stadt Mülheim an der Ruhr und Sprecher der Städtekooperation. „Sich dieser Zukunftsfrage gemeinsam zu stellen, war der ursprüngliche Grund dafür, dass wir uns zusammengetan haben.“

Förderung durch das Land

Interkommunale Zusammenarbeit fand bisher vor allem im Bereich der Stadtplanung statt. Um eine solche Zusammenarbeit auch auf den Migrationsbereich auszuweiten, musste zunächst ein Prozess eingeleitet werden, der durch das Konzept „KOMM-IN NRW – Innovation in der kommunalen Integrationsarbeit“ des Landes NRW gefördert wurde. Dieses Konzept unterstützte Kommunen bei der Aufgabe, die Prozesse in den Kommunen zu optimieren, um die bestmöglichen Voraussetzungen für organisierte Angebote, Strukturen und Prozesse für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu ermöglichen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass den Kommunen bei der Integration von Zugewanderten eine entscheidende Bedeutung zukommt. Ob die schulische Integration und die Integration in den Arbeitsmarkt gelingen und wie sich das Zusammenleben gestaltet, entscheidet sich, so ist man

¹ Dortmund, Duisburg, Essen, Bochum, Oberhausen, Mülheim an der Ruhr. Später kamen Gelsenkirchen, Herne, Bottrop dazu.

² s. Dokumentation „Integration. Interkommunal“ 2008, S. 44/45



Mit der Stadt Bottrop wurde im September 2015 das neunte Mitglied in die Städtekooperation „Integration.Interkommunal“ aufgenommen. Oberbürgermeister Bernd Tischler bei der Unterschrift.

überzeugt, vor allem im örtlichen Kontext. Ziel dieser Förderung war es daher, die Angebote, Strukturen und Prozesse zur Aufnahme von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in den Kommunen und durch die Kommunen nachhaltig zu verbessern. Über das Förderprogramm konnte die Städtekooperation „Integration.Interkommunal“ eine Reihe von Gemeinschaftsinitiativen umsetzen.

Zunächst ging es aber darum, eine interkommunale Steuerung zu entwickeln. Die beteiligten Kommunen tauschten zu Beginn entsprechende Konzepte, Erfahrungen und Ideen aus, und diskutierten, in welchen Bereichen Handlungsbedarf bestand.

„Erst daraus sind unsere Gremien entstanden und ein gemeinsames Verständnis von dem, was wir eigentlich wollen“, so Iris Kaplan-Meys. Als Schwerpunktthema kristallisierte sich das Thema interkulturelle Öffnung der Verwaltung heraus. Das hieß aber auch, dass bestimmte Themen, zum Beispiel das Thema Bildung, ausgeklammert wurden. „Wir waren der Meinung, dass wir uns gerade im Aufbau übernehmen und in Zuständigkeiten verzetteln könnten, wenn wir unsere interkommunalen Aktivitäten auf diesen Bereich lenken würden. Auf diesem Feld ist ja eine ganze Reihe Akteure anderer Ebenen wie das Schulministerium, kommunale Bildungsbüros, Kinder- und Jugendhilfe und weitere Koordinierungsstrukturen aktiv“, sagt Iris Kaplan-Meys.

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Die Entscheidung hieß daher: Konzentration auf die interkulturelle Öffnung insbesondere in den eigenen Häusern. Das

führte dazu, dass auch kommunale Akteure aus dem Personalbereich in die Arbeit der Kooperation miteingebunden wurden. Es sei nicht ganz einfach gewesen, die verschiedenen Denkweisen von Personalverantwortlichen und Integrationsexperten unter einen Hut zu bekommen, erinnert sich Iris Kaplan-Meys. Zum Beispiel musste definiert werden, was interkulturelle Kompetenz im Verständnis der Kommunen und Fachbereiche eigentlich bedeuten soll. Auch darauf, dass interkulturelle Kompetenz eine Querschnittskompetenz ist, die man in jeder Verwaltungseinheit braucht, musste man sich zunächst einigen.

Trotzdem traf man früh verbindliche Vereinbarungen zur Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund und zur interkulturellen Öffnung der Personalauswahlverfahren. Diese Punkte wurden im Jahr 2010 in dem regionalen Kontrakt „Interkulturelle Städteregion Ruhr“ fixiert und von den Oberbürgermeistern der beteiligten Städte unterzeichnet.

Später gab die Städtekooperation zu diesem Thema auch ein Handlungsbuch heraus, „Vielfalt schafft Zukunft“ betitelt und bestückt mit inzwischen sechs Handlungsheften. Es versteht sich als eine Handreichung zu interkommunalen Arbeitsansätzen als Basis gemeinsamer Integrationsstrategien. Das Handlungsheft 6 beispielsweise definiert unter anderem Begriffe wie „interkulturelle Kompetenz“ und „interkulturelles Verständnis“, geht darauf ein, wie interkulturelle Kompetenz in Auswahlverfahren erfasst werden kann, und zeigt im Zusammenhang mit dem Thema Anforderungsanalyse ganz konkret die Methode der kritischen Ereignisse („Critical Incident Technique“) auf. Unter

fachlicher Begleitung der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. (DGP) haben die Projektbeteiligten dafür „erfolgskritische Situationen“ aus der Praxis des Verwaltungsalltags gesammelt (zum Beispiel, wenn sich ein Kunde aus einem anderen Kulturkreis nur von einem männlichen Sachbearbeiter beraten lassen möchte), beschreiben jeweils die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen (z. B. positive Gesprächsatmosphäre schaffen, Fachkompetenz zeigen) und leiten daraus die notwendigen persönlichen Eigenschaften ab (z. B. Geduld, Überzeugungsfähigkeit, Selbstbewusstsein).

Bis solche praktischen Hilfen herausgegeben werden konnten, waren einige Herausforderungen zu meistern. Eine dieser Herausforderungen seien die unterschiedlichen Entwicklungsstände in den einzelnen Kommunen gewesen, berichtet Iris Kaplan-Meys. So sei zum Beispiel Duisburg traditionell eine Stadt, die in Bezug auf interkulturelle Öffnung und interkulturelle Schulungen immer einen Schritt voraus war, andere Städte hatten sich zu Beginn der Städtekooperation gerade auf den Weg gemacht. Das entsprechende Know-how und die unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen der Beteiligten seien in der gemeinsamen Arbeit sehr wertvoll gewesen.

Auch die verschiedenen Fachbereiche näherten sich an. „Heute ticken Personal- und Integrationsverantwortliche oft ähnlich, haben viel voneinander mitgenommen“, sagt Iris Kaplan-Meys. So gibt es mittlerweile nicht nur einen Verbund der Integrationsfachkräfte der beteiligten Kommunen, sondern auch der Austausch zwischen den „Personalern“ wachse beständig.

Ulrich Ernst, Dezernent für Bildung, Soziales, Jugend, Gesundheit, Sport und Kultur der Stadt Mülheim an der Ruhr, Sprecher der Städtekooperation „Integration.Interkommunal“



Iris Kaplan-Meys, Projektkoordinatorin der Städtekooperation „Integration.Interkommunal“

Die interkommunale Zusammenarbeit findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen auf der Entscheider-Ebene, auf der etwa Dezernenten oder Abgeordnete der Oberbürgermeisterbüros in der sogenannten Regiegruppe zusammenarbeiten. Die zweite Ebene besteht in der Projektgruppe, in der die vor Ort handelnden Akteure aus den Bereichen Integration und Personalwesen miteinander kommunizieren.

Für die Arbeit in den Städten wurden gemeinsame Standards definiert, zum Beispiel zur Prüfung interkultureller Kompetenz bei Personalauswahlverfahren. Die tatsächliche Anwendung der Standards obliegt aber weiterhin den einzelnen Städten. Deshalb ist der Stellenwert der interkulturellen Kompetenz bei Personalauswahlverfahren auch nach wie vor unterschiedlich. Iris Kaplan-Meys sieht die Städte dennoch auf einem guten Weg und geht davon aus, dass die Veränderungen in der Personalplanung einfach auch etwas Zeit brauchen. Man habe zumindest mit den gemeinsam erarbeiteten Standards Diskussionsprozesse in den Kommunen in Gang gesetzt. Und die sind oft fruchtbar, sagt Iris Kaplan-Meys. „Denn wenn wir mit neun Städten eine Initiative vorantreiben oder etwas entwickeln, haben wir eine viel höhere Schlagkraft, auch in der Argumentation, als wenn wir aus einem einzelnen Fachbereich heraus eine Vorlage erarbeiten und Handlungsansätze vorschlagen.“

Weitere Vorteile der Zusammenarbeit sehen die Akteure der Städtekooperation zum Beispiel in der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, in Synergieeffekten, die durch die Bündelung der Fachkompetenz und des Know-hows aus den verschiedenen Kommunen entstehen, in

einer Erleichterung des schnellen Austausches durch persönliche Kontakte, aber auch darin, dass durch eine nachhaltige Netzwerkbildung der Austausch eben nicht nur an einzelne Personen geknüpft ist.

Mit den geschaffenen Strukturen hat der Verbund der Ruhrgebiets-Kommunen, dem seit 2010 auch die Stadt Gelsenkirchen, seit 2012 die Stadt Herne und seit 2015 die Stadt Bottrop angehören, bereits eine ganze Reihe gemeinsamer Vorhaben umgesetzt. Als konkrete Produkte haben die Kommunen bisher insgesamt sechs Handlungshefte veröffentlicht und eine Reihe von Initiativen umgesetzt, an denen zum Teil nicht nur Vertreter der Städte, sondern auch Akteure aus dem Wirtschaftsbereich beteiligt waren. Ziele dieser Initiativen sind eine regionale Willkommenskultur, die Nutzung von bisher unbeachteten Potenzialen und die Qualifizierung von Beschäftigten. So ist es ein formuliertes Anliegen, kleinen Unternehmen die Integrationsarbeit und die interkulturelle Öffnung in ihren Betrieben in Form von praktischen Hilfen wie zum Beispiel Checklisten zu erleichtern.

Schulungskonzept entwickelt

Zu den von der Städtekooperation entwickelten Hilfen gehört das Schulungskonzept „Umgang mit Vielfalt“, das im Rahmen eines Einzelprojekts erarbeitet und erprobt wurde. Dabei handelt es sich um ein Basismodul zur interkulturellen Sensibilisierung, das als gemeinsame Grundlage für Fort- und Weiterbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Führungsebenen und Fachbereiche in den kommunalen Verwaltungen dient. Im Vordergrund des Schulungskonzepts, das sich

methodisch auf Kurzvorträge, Diskussionen, Teamarbeit und praktische Übungen stützt, steht der persönliche Umgang mit Menschen anderer Kulturen. Ziel ist es, die Teilnehmenden für eine Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden zu gewinnen und sie für kulturell bedingte unterschiedliche Arbeits- und Verhaltensweisen zu sensibilisieren. So soll Missverständnissen vorgebeugt werden, sollen neue Handlungsalternativen entstehen und die interkulturelle Wirklichkeit als Chance und zentrale Herausforderung begriffen werden.

Dieses Modul wird zum Beispiel in Essen eingesetzt und gehört inzwischen zum Regelangebot des Studieninstituts der Stadt. Den Entwicklern war besonders wichtig, die internen Verwaltungsabläufe zu berücksichtigen. „Eine Drei-Tagesschulung zum Einstieg nützt wenig, wenn wir wissen, dass im Verwaltungsalltag zum Beispiel Jobcenter-Kollegen die Zeit für eine zwei- oder dreitägige Veranstaltung oft gar nicht haben“, sagt Iris Kaplan-Meys. Deshalb ist die entwickelte Schulung als Einstieg nur auf einen Tag angelegt.

Regionale Willkommenskultur

Ein wichtiger Schritt in Richtung interkommunale Willkommenskultur ist das Regionalportal welcome.ruhr, das im April 2015 an den Start ging. Die Städtekooperation hat dieses Portal gemeinsam mit dem Regionalverband Ruhr (RVR), der Wirtschaftsförderung in Duisburg und Essen sowie der metropol Ruhr GmbH (wmr) entwickelt. Ziel des Portals ist es, die Anwerbung und Integration von qualifizierten Einwanderinnen und Einwanderern zu fördern. Interessenten können über die neue Plattform schon in ihrem

Heimatland Kontakt aufnehmen, sich über das Arbeiten und Leben in der Region informieren und sich beim Neustart in der Metropole Ruhr auch beraten lassen. Außerdem können über das Portal auch persönliche Kontakte zu ehrenamtlichen sogenannten Welcome-Guides hergestellt werden.

„Mit welcome.ruhr wird die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur in den Kommunen und der Region beflügelt“, sagt Ulrich Ernst. „Über die zielgruppenspezifische Informationsvermittlung hinaus unterstreicht das Portal Vielfalt als Marke für die Region, um so qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Einzigartig ist, dass hier Menschen mit Zuwanderungsgeschichte als ‚Welcome-Guides‘ zu Wort kommen, die bereits über umfassende Erfahrungen verfügen und somit die richtigen Signale aufgrund der eigenen positiven Erlebnisse für einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt senden können.“

Dass man die Wirtschaft aktiv einbeziehen konnte und das Projekt von der Wirtschaftsförderung Metropole Ruhr jetzt weiter betrieben und finanziert wird, bewertet Iris Kaplan-Meys als einen nachhaltigen Erfolg.

Das derzeit aktuelle Gemeinschaftsprojekt ist mit „Attraktive Verwaltung – Werbestrategien zur Personalgewinnung in einer von Vielfalt und Zuwanderung geprägten Region“ betitelt. Hier haben die Kommunen die Entwicklung einer gemeinsamen Marketingstrategie aufgenommen. Konkret geht es dabei um einen gemeinsamen Imagefilm zur Mitarbeitergewinnung, der sich speziell an die Gruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund wendet.

Dabei setzen die Kommunen darauf, dass junge Menschen, die bereits bei der Stadt arbeiten, die besten Werbeträger und Werbeträgerinnen sind, und haben dazu ein interkommunales Team von Auszubildenden gebildet, das Ideen für den Film einbringt und diesen mit umsetzt.

Umfangreicher Transfer

Der Transfer der Ergebnisse war von Anfang an Bestandteil der Projektansätze: Schon im November 2008 fand ein erster interdisziplinärer und interkommunaler Expertenaustausch statt, an dem 80 Akteure aus 20 Kommunen teilnahmen. Als regelmäßiges Format hat man unter dem Titel „Interkommunales Forum Integration“ eine offene Veranstaltungsreihe zu Integrationsthemen ins Leben gerufen. Die Ergebnisse der Einzelprojekte wurden in bisher sechs Handbüchern veröffentlicht, die auch von nicht beteiligten Kommunen stark nachgefragt werden. Es wurde eine Austausch-Plattform zum Informationsaustausch und zur Dokumentation für interkommunale Projekte im Internet geschaffen. Die Internetseite www.integration-interkommunal.net informiert über die Städtekooperation, die Beteiligten, die Produkte und die Aktivitäten des interkommunalen Zusammenschlusses.

Im Juli 2013 hat die Städtekooperation die Partnervereinbarung „Vielfalt verbindet. Interkulturelle Öffnung als Erfolgsfaktor“ mit dem NRW-Integrationsministerium unterzeichnet. Diese Partnervereinbarung ist ein zentrales Modul aus dem Maßnahmenkatalog der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“, deren Ziel es bekanntlich ist, den Anteil der Menschen mit Migrati-

onshintergrund vor allem im öffentlichen Dienst zu erhöhen und die interkulturelle Kompetenz zu fördern. „Damit“, so Ulrich Ernst, „verfestigen und dokumentieren wir die seit vielen Jahren erfolgreiche Zusammenarbeit unserer Städte mit dem MAIS für die Zukunft der Metropole Ruhr. Wir sind auch stolz darauf, dass wir als Städtekooperation, die sich mit dem Thema – Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – befasst, bundesweit eine gewisse Vorreiterrolle einnehmen.“

ANSPRECHPARTNERINNEN IN DER G.I.B.

Dr. Hildegard Logan

Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

Claudia Thierfelder

Tel.: 02041 767-169

c.thierfelder@gib.nrw.de

KONTAKTE

Stadt Essen, Fachbereich Interkulturelle Orientierung – Kommunales Integrationszentrum, Projektkoordinatorin der Städtekooperation „Integration.Interkommunal“
Hollestraße 3, 45127 Essen

Iris Kaplan-Meys, Tel.: 0201 8888469

iris.kaplan-meys@interkulturell.essen.de

Stadt Mülheim an der Ruhr, Dezernent für Bildung, Soziales, Jugend, Gesundheit, Sport und Kultur, Sprecher der Städtekooperation „Integration.Interkommunal“
Am Rathaus 1, 45468 Mülheim an der Ruhr
Ulrich Ernst, Tel.: 0208 4559951
ulrich.ernst@mulheim-ruhr.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de

SALAM – Ältere begleiten Jüngere

Das Freiburger Patenschaftsprojekt verbindet Kinder aus
Migrantenfamilien und Studierende

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer, ist Diplom Psychologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Pädagogischen Hochschule Freiburg in der Abteilung Sozialpsychologie. Sie ist Koordinatorin des Projekts SALAM. Sie hat langjährige praktische Berufserfahrung im Schulsystem als Realschullehrerin und Schulpsychologin erworben. In einem mehrjährigen Auslandsaufenthalt in Indonesien arbeitete sie als Referentin beim Institute of Social Research and Development in Jakarta und erstellte gruppenspezifisches Trainingsmaterial für indonesische Entwicklungshelfer. Sie hat außerdem ein Diplom in Themenzentrierter Interaktion und eine Ausbildung in wissenschaftlicher Gesprächspsychotherapie. Sie ist Mitglied der International Association of Cross Cultural Psychology und hält regelmäßig Vorträge und Seminare in den Themenbereichen Interkulturelle Kommunikation und Kooperation und Gruppenprozesse.

G.I.B.: Welche Wurzeln hat das SALAM-Projekt?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Das SALAM-Projekt geht zurück auf eine Idee aus Malmö in Schweden. Dort heißt das Projekt Nightingale. Ein Kollege hat diese Idee damals sozusagen importiert, und als er in Ruhestand ging, habe ich sie übernommen. Ich habe es dann mit dem Namen SALAM (Spielen-Austauschen-Lernen-Achtsam-Miteinander) neu auf die Beine gestellt.

Aber natürlich ist die Grundidee eigentlich Jahrtausende alt: Ältere begleiten Jüngere, die Idee des Mentoren. Bei der Recherche habe ich festgestellt, dass auch Nightingale keine schwedische Erfindung ist, sondern dass es zurückgeht auf einen Projekt in Israel mit Namen Perrach. Perrach bedeutet blühende Blume. Ich war total verblüfft, dass das Projekt dort schon seit 1974 läuft und inzwischen 15 Prozent der Israelis entweder als Mentoren oder als Kinder daran teilgenommen haben – eine stolze Zahl. Dort ist an den Unis weit verbreitet, dass Studierende sich auch außerhalb der Uni engagieren und Kinder begleiten. Aber auch in Deutschland gibt es inzwischen eine Vielzahl von Patenschaftsprojekten, bei denen häufig, aber nicht nur, Studierende als Mentoren mitarbeiten, wie z. B. „Balu und Du“ <http://www.balu-und-du.de/> und das Essener Schülerhilfeprojekt <https://www.uni-due.de/biwigst/forschung.php>.

Im SALAM-Projekt gewinnen wir an der Hochschule Studierende aller Studienrichtungen mittlerer und höherer Semester, die bereit sind, sich ehrenamtlich einen Nachmittag pro Woche zu engagieren. Sie holen die Grundschul Kinder von der Schule, dem Hort oder

zu Hause ab, unternehmen etwas mit ihnen und bringen sie wieder nach Hause. Bei gastfreundlichen Eltern werden oft drei bis vier und mehr Stunden daraus.

Wir arbeiten mit vier Grundschulen fest zusammen und inzwischen ist unser Projekt unter Eltern und Schülern dort bekannt. Viele Eltern fragen, ob ihr Kind mitmachen darf, deshalb müssen wir nicht mehr groß werben. Die Schulen regen aber auch die Eltern an, ihr Kind zu schicken. Auf jeden Fall müssen die Eltern einverstanden sein.

Anschließend organisieren wir an jeder Schule einen Starttag, an dem sich die Studierenden, Eltern, Kinder und Lehrkräfte kennenlernen. Das ist natürlich immer eine große Aufregung, weil es darum geht, welcher Studierende und welches Kind zusammenkommen. Die Passung, das Matching, ist ein Problem. Eine ideale Lösung haben wir noch nicht gefunden. Wir fragen die Studierenden bei der Bewerbung: Welche Vorerfahrungen mit Kindern und im interkulturellen Bereich bringen Sie mit? Welche Hobbys haben Sie, welche eigenen Potenziale, welche Motivation? Dann bekommt man schon eine Idee, wem man z. B. auch ein etwas schwierigeres Kind anvertrauen könnte. Ein anderes Kriterium sind Sprachkenntnisse. Auch das Geschlecht spielt eine Rolle. Die wenigen jungen Männer, die mitmachen, sind sozusagen kostbare Schätze, weil die Jungs natürlich immer fragen, ob sie nicht einem Studenten zugeteilt werden könnten.

G.I.B.: Sind die Männer rar, weil sie an der PH unterrepräsentiert sind oder weil sie sich weniger an dem Mentoringprojekt beteiligen?



Dr. Hildegard Wenzler-Cremer,
Institut für Psychologie,
Pädagogische Hochschule Freiburg

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Beides. Wir haben einen sehr hohen Frauenanteil, im Lehramt rund 75 Prozent Frauen, in manchen anderen Studiengängen sogar 80 Prozent. Zudem melden sich die Männer auch seltener. Meine Kolleginnen und Kollegen werben deshalb in ihren Veranstaltungen für das Programm und wir verteilen mehrere Tage in der Mensa Flyer, natürlich an alle, aber die jungen Männer haben wir bevorzugt im Blick.

G.I.B.: Befragen Sie auch die Kinder?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Die Kinder werden auch in einem kleinen Fragebogen nach ihren Hobbys gefragt. Wir wollen aber vermeiden, dass die Kinder und die Studierenden allein bestimmen, wer zusammenkommt und sich gegenseitig in einer „Brautschauveranstaltung“ wähen. Das erinnert mich an meine schlimmsten Erfahrungen im Sportunterricht, wo bei der Wahl von Teams oft nach Äußerlichkeiten entschieden wurde, wie jemand angezogen war oder aussah.

Inzwischen veranstalten wir vor dem Starttag ein Mentorentreffen an der Schule, bei dem die Lehrkräfte und die Studierenden sich austauschen können und im Gespräch geklärt werden kann, welche Interessen und Fähigkeiten die Studierenden mitbringen und welchen Bedarf es bei den Kindern gibt. Die allererste Auswahl treffen wir aber vonseiten der Hochschule und zwar ganz streng nach Wohnort, weil damit die Wege etwas kürzer werden. Neuerdings fragen wir die Studierenden auch, wer sich gerne zusammen mit einem anderen Studierenden, möglicherweise einer Freundin, um Kinder an einer Schule kümmern möchte. Das hat sich sehr bewährt. Die Schüler bauen dann auf der einen Seite natürlich eine Einzelbeziehung zu der Studentin auf, aber es gibt auch die Gelegenheit, ab und zu etwas zu viert zu machen. Die Kinder, die am Anfang oft sehr schüchtern sind, verlieren so schneller ihre Scheu.

Für die Studierenden ist es manchmal schwer zu akzeptieren, dass sie als fremde Erwachsene gesehen werden. Sie sind ja in ihrer Rolle als Lehrkräfte noch gar nicht angekommen. Deshalb spielen wir an dem Starttag gemeinsam, z. B. ein Puzzle: Die Studentin und das Kind kriegen jeweils ein Puzzleteil und müssen das feh-

lende Teil gemeinsam suchen. Es gibt dann aber auch Spiele, an denen die Eltern und die Geschwister teilnehmen können. An einer Schule ist die Rektorin z. B. sehr musikbegeistert. Sie bringt dann immer alle mit Tanzen in Bewegung. Oder es werden Freundschaftsbändchen geknüpft oder Luftballons mit Sand gefüllt, um mit diesen Bällen anschließend zu spielen. Unser Ziel ist es, über das gemeinsame Tun die Kennenlern-Hürde niedriger zu legen.

G.I.B.: Bei den regelmäßigen gemeinsamen Treffen können Studierende und Kinder ihre Zeit frei gestalten. Geben Sie dafür einen bestimmten Rahmen vor, z. B. im Sinne von: Macht keinen Nachhilfeunterricht“?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Die Lehrkräfte verfassen natürlich einen Elternbrief und erklären unser Projekt den Eltern. Aber es handelt sich überwiegend um Kinder mit Migrationshintergrund, deren Eltern oft nicht besonders gut Deutsch sprechen und so können Missverständnisse entstehen. Manchmal wird die Projektidee an sich nicht verstanden. Nachhilfe, das können die Eltern in der Regel einordnen, aber dass man mit dem Kind etwas in der Freizeit unternimmt, gemeinsam in die Stadt geht, die Umgebung erkundet, das ist vielen eher fremd, denn das hat ihrer Meinung nach nichts mit Lernen zu tun. Es ist oft schwer, vorab zu vermitteln, welche informellen Lernchancen das Projekt birgt. Die Eltern sind häufig schwer zu erreichen, weil ihre Handynummern häufig wechseln oder weil insgesamt die Verständigung schwierig ist. Da kommen die Schulen einfach an ihre Grenzen. Wir sind bei SALAM flexibel und die Studierenden müssen ein Gespür entwickeln, was für das Kind passen könnte. Aber ich finde es nicht gut, wenn die Studierenden Nachhilfe geben. Rollenkonflikte sind dann vorprogrammiert, aus der Freundin und Begleiterin wird schnell die Lehrerin und Nachhilfelehrerin. Sollten die Studierenden dem Kind zusätzlich Nachhilfe anbieten, müssen sie mit der Familie oder der Schule klären, ob das bezahlt wird oder kostenlos ist. Manchmal erkennen sie selbst diesen Konflikt. Es gab schon einige Fälle, in denen mit der gezielten schulischen Unterstützung erst nach der Partnerschaftszeit begonnen wurde.

G.I.B.: Welche Empfehlungen zur Gestaltung der Treffen geben Sie denn?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Die Studierenden sollen mit den Kindern möglichst keine konsumorientierten Unternehmungen machen, also nicht einfach in eine dieser Bespaßungseinrichtungen gehen wie den berühmten Europapark. Aber da kommen sie dann in der Regel auch selber drauf, schon weil das Geld dafür fehlt. Ich habe nichts dagegen, wenn sie mit dem Kind auch mal ins Kino gehen, um nachher über den Film zu sprechen, aber ich sage: in der Regel haben die Kinder mehr als genug Medienkonsum. Es geht im Grunde darum, die Freizeit sinnvoll zu gestalten, das Kind auf Ideen zu bringen, was man in der Freizeit alles machen könnte: Das Kind mit dem Museum, mit der Stadtbücherei vertraut zu machen, ins Jugendzentrum mit ihm zu gehen, also die Angebote der Stadt zu nutzen.

In Freiburg gibt es einen sehr schönen Kinderstadtplan, wo alle Einrichtungen, alle Spielplätze, alles, was irgendwie für Kinder interessant sein könnte, verzeichnet ist. Viele Tandems berichten immer wieder, dass sie den Stadtplan genutzt haben, um zu schauen, wie weit die Wege sind und was man in der Umgebung machen könnte. Nebenbei üben die Kinder dabei auch Karten lesen.

Die Tandems bekommen zu Projektbeginn ein Tagebuch, um die Treffen zu dokumentieren und um später ein Erinnerungsstück zu haben. Viele Tandems gestalten das Buch mit viel Liebe, nutzen es als Gelegenheit, schreiben und lesen zu üben, oder kleben einfach Fotos ein.

G.I.B.: Wie gehen Sie mit dem Thema interkulturelle Unterschiede um?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Ich fang mal mit dem an, was wir nicht machen: Wir informieren die Studierenden nicht vorab über die Besonderheiten in der türkischen Kultur, in der libanesischen, syrischen, Roma usw. Unsere Sorge ist, dass wir damit der Gefahr der Stereotypisierung Vorschub leisten. Wir bieten aber zeitnahe Gelegenheiten zur Reflexion. Unser Hauptkontakt zu den Studierenden sind die 14-tägig stattfindenden

Begleitveranstaltungen. Genau dort thematisieren wir diese kulturellen Unterschiede und die dazugehörigen Zuschreibungen sehr stark.

Neulich haben wir zum Beispiel anhand eines Textes von Andreas Foitzik über kultursensibles Arbeiten diskutiert. Foitzik ist Diplompädagoge und macht Fortbildungen für Sozialarbeiter zu interkultureller Kompetenz. Wir besprechen das zunächst theoretisch und kommen dann auf die selbst erlebten Unterschiede. Oder es geht um Intersektionalität, das sind Überschneidungen von Kategorien wie Geschlecht, Klasse, ethnische Herkunft, Körper. Es geht im Erleben der Studierenden aber nicht nur um kulturelle Differenz. Sie entdecken Ähnlichkeiten, die manchmal in ganz anderen Feldern als im kulturellen Bereich liegen. Dinge wie, dass jemand die Jüngste in der Familie ist oder das einzige Mädchen, spielt oft eine größere Rolle als der kulturelle Unterschied.

Aber die Studierenden berichten auch von den kulturellen Unterschieden, z. B. von religiösen Unterschieden. Muslimische Kinder tragen natürlich ihr Bild vom Islam in sich, die Studierenden ebenso. Wenn sie z. B. in Freiburg mit dem Kind ins Münster gehen, gibt es die unterschiedlichsten Reaktionen. Das eine Kind ist ganz neugierig. Das nächste Kind sagt, dass es das nicht darf, aus religiösen Gründen. An solchen Beispielen werden kulturelle Unterschiede thematisiert. Ein anderes Thema ist die Rolle der Frau. Zum Beispiel wenn die 21-jährigen Studentinnen gefragt werden: Bist du verheiratet? Wie viele Kinder hast du?

Für das Projekt sind diese Begleitveranstaltungen sehr wesentlich, weil die Studierenden da lernen, ihre Erfahrungen systematischer zu reflektieren. Wir haben es über die Jahre auch geschafft, das Projekt in die Curricula der Studiengänge zu integrieren. Die Studierenden müssen, wenn sie sich die Arbeit in SALAM z. B. fürs Lehramt als Leistungsnachweis anrechnen lassen wollen, für ihre Hausarbeit eine Fragestellung auswählen, der sie in der Interaktion mit dem Kind über das Jahr begegnet sind und dann Schlüsselsituationen beschreiben, analysieren und in Verbindung mit theoretischen

tischen Konzepten bringen. Im Unterschied zu den anderen Hausarbeiten sind diese immer sehr geerdet, weil sich den Studierenden die Sinnhaftigkeit von pädagogischen Theorien anhand ihrer eigenen Praxis unmittelbar erschließt.

Eine weitere wichtige Erkenntnis zum Thema interkulturelle Unterschiede ist: es gibt nicht die Migrantenkinder, die Situation eines vietnamesischen Kindes, dessen Familie einen asiatischen Imbiss betreibt, unterscheidet sich wesentlich von der eines Flüchtlingskindes, dessen Familie darum ringt, hier Fuß zu fassen und das Erlebte zu verarbeiten. Natürlich haben die Studierenden erst einmal die Erfahrung mit dem „eigenen“ Kind. Aber da sie sehr intensiv ihre Erfahrungen austauschen, bekommen sie mit, dass die Persönlichkeit der Kinder und ihre Familiensituationen sehr unterschiedlich sind. Studierende lernen so, dafür achtsam zu sein.

Viele Eltern sind total begeistert von dem Projekt und haben das Gefühl, dass die Patenschaft ihren Kindern gut tut. Das Projekt ist für sie meist eine wichtige Gelegenheit, überhaupt mit Deutschen in Kontakt zu kommen, denn viele ethnische Gruppen leben von ihrem deutschen Umfeld abgeschottet, ja fast ghettoartig. Bei uns gibt es ein Viertel, in dem fast nur libanesischen Familien leben, meist ohne Kontakt zu Deutschen. Wenn sie durch das Projekt in Kontakt mit einer jungen Studentin oder einem jungen Studenten kommen, finden sie das in der Regel gut. Voraussetzung ist natürlich, dass sie Vertrauen zu ihm oder zu ihr fassen. Es gibt etliche Beispiele, wo das auch später noch trägt, wo z. B. der Vater der Studentin sich darum gekümmert hat, dass die Mutter aus der Migrantenfamilie einen Job bekommt und Ähnliches. Die Eltern berichten außerdem, dass sie von den Studierenden lernen, was man mit den Kindern alles unternehmen kann, ohne dass es furchtbar viel Geld kostet. Die Studierenden werden oft nicht nur für das Kind zum Vorbild, sondern auch die Familien erfahren über die Studierenden mehr über das deutsche Umfeld.

G.I.B.: Gibt es regelmäßig wiederkehrende Schwierigkeiten im Projekt ?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Ja natürlich. In jedem Jahr haben wir ein bis zwei Studierende (von 60 bis 70 Mentorinnen und Mentoren pro Jahr), die das Projekt nicht durchhalten. Sie haben sich neben anderen Studienverpflichtungen übernommen, bei einigen gab es auch akute psychische Probleme oder Erkrankungen, aufgrund derer sie ihre Teilnahme abbrechen mussten. Durch den regelmäßigen Kontakt in den Begleitveranstaltungen bekommen wir das meistens mit, aber es gab auch Situationen, in denen es einige Zeit dauerte, bis offensichtlich wurde, dass die Patenschaft nicht läuft. Für die Kinder und ihre Familien ist das dann sehr enttäuschend. In einem Fall hat das Kind den Abbruch auch als eigenes Versagen empfunden. Aber es gibt hin und wieder auch Familien, die unzuverlässig sind, bei denen niemand zu Hause ist, obwohl der Termin abgemacht war. Nach einem langen Anfahrtsweg stand die Studentin vor verschlossener Tür. Die Studierenden erleben das dann oft als geringe Wertschätzung oder zumindest ist es für sie ein Indiz dafür, dass die Eltern diesen Termin für nicht besonders wichtig halten.

Schwierig ist für Studierende der Umgang mit Enttäuschung. Sie freuen sich auf den Kontakt mit dem Kind. Wenn das Kind erst mal auf jeden Vorschlag schweigend, abweisend oder gar lustlos reagiert, empfinden sie dies als Kränkung. Meist aber platzt irgendwann der Knoten und Studierende und Kind finden eine gemeinsame Basis. Wichtig ist auch, es einfach mal auszuhalten, dass ein Nachmittag mal weniger gut läuft oder das Kind aus welchen Gründen auch immer schweigsam ist. Auch das gehört zur Entwicklung einer professionellen Haltung. In einem Tandem musste sich die Studierende gegen überbordende Erwartungen der Mutter nach Austausch und Unterstützung abgrenzen, dabei war die Reflexion in der Begleitgruppe wichtig. Schwierig wird es auch, wenn sich Studierende von den Eltern oder insbesondere dem Vater abgelehnt fühlen. Aber auch das kommt zum Glück selten vor. In den meisten Familien sind sie willkommene Gäste.

G.I.B.: Lassen sich diese Verhaltens- und Einstellungsänderungen durch SALAM bei den Beteiligten messen?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Es ist natürlich äußerst schwierig, die Wirkung wissenschaftlich zu erfassen. Wenn wir mit Tests oder Vorher-/Nachher-Diagnosen arbeiten würden, wären die Eltern misstrauisch und das könnte das Vertrauensverhältnis zwischen dem Kind, der Familie und den Studierenden massiv beeinträchtigen und die Akzeptanz des Projektes gefährden. Manche Eltern befürchten etwa, dass wir vom Jugendamt kommen und sie nur ausspionieren wollten. Meistens gelingt es den Studierenden aber, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, sodass sie der Familie eher eine Stütze sind, z. B. wenn ein Mitarbeiter vom Jugendamt kommt, um mit der Familie zu reden. Aber es gibt auch andere Fälle. Eine Familie hat jetzt gerade das Projekt abgebrochen und ist nach drei, vier Treffen aus dem Projekt ausgestiegen, obwohl sich die Studentin mit dem Kind prima verstanden hat. Wir vermuten, dass die Eltern ablehnend auf alles reagieren, was von der Schule vorgeschlagen wird.

Die Wirkung solcher Programme und auch anderer Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe exakt zu messen, ist fast unmöglich. Wenn Veränderungen beobachtet werden, ist es schwer, diese auf einen Faktor, z. B. die Patenschaft zurückzuführen und eindeutige Zusammenhänge festzustellen. Die Befragung der Studierenden hat den Schönheitsfehler, dass die Ergebnisse nicht zuverlässig sind, da diese geneigt sein könnten, ihr eigenes Tun im Sinne einer selbstwertdienlichen Verzerrung schönzureden und die eigene Selbstwirksamkeit positiv einzuschätzen. Wir erheben sehr viele qualitative Daten, so beantworten die Studierenden zu Beginn und zum Abschluss des Projekts offene Fragen, zudem schreiben sie Berichte und Hausarbeiten, die wir systematisch erfassen und auswerten. Zu bestimmten Fragestellungen des Projekts erheben die Studierenden weiteres Datenmaterial und verfassen Qualifikationsarbeiten.

Dabei beobachten wir sehr wohl Wirkungen des Projekts. Den Lehrkräften fällt auf, dass die SALAM-Kinder, die beispielsweise im Erzählkreis in der Grundschule vorher nie den Mund aufgemacht haben, plötzlich nicht mehr so schweigsam sind. Sie erzäh-

len von den Unternehmungen mit den Studierenden, denn jetzt haben sie etwas zu berichten, was auch die anderen interessiert.

Eine andere wichtige Wirkung ist die Verbesserung der Sprachkompetenz der Kinder. Sie erweitern ihr Vorwissen und lernen neue Vokabeln. Wenn die Studierenden mit den Kindern z. B. backen, basteln, lesen, zuvor unbekannte Orte besuchen, spielen etc. erarbeiten sich die Kinder implizit neue Wortfelder. Die Lehrkräfte und die Eltern bestätigen, dass die Kinder besser Deutsch können. Ein ganz wichtiger Punkt ist außerdem, dass die Kinder mehr Selbstbewusstsein bekommen. Das wird in unserem kleinen Fragebogen, den die Eltern ausfüllen, zu 95 Prozent angekreuzt.

Zudem lernen die Kinder die Stadt kennen und erkunden neue Orte und Lebenswelten so z. B. die Wohngemeinschaft oder die Hochschule der Studierenden. Für die Kinder ist das Zusammenleben in der Familie die einzig vorstellbare Lebensform und sie fragen dann gelegentlich in der WG „ihrer“ Studentin: „Und wo ist hier die Mama?“

G.I.B.: Welche Wirkungen beobachten Sie bei den Studierenden? Was ist aus deren Einschätzung der Gewinn dieses Mentoringprojektes?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Ich habe aus meinen Erfahrungen eine Liste der im Projekt erworbenen Kompetenzen erstellt. In der vorletzten Projektsitzung lasse ich die Studierenden einschätzen, ob sie in den verschiedenen Bereichen Zugewinn erfahren haben oder nicht. Das ist ein einfaches Messinstrument, über das man aber gut ins Gespräch kommt. Viele stellen zum Beispiel selbst fest, dass sie gelernt haben, das Kind gezielt zu fördern, Dinge auszuhandeln und Interessen zu balancieren, wenn zum Beispiel Aktivitäten gemeinsam geplant wurden. Sie sind mit erzieherischen Alltagsfragen konfrontiert und müssen Entscheidungen treffen und ggf. sich abgrenzen. Sie üben sich auch darin, mit Eltern in Kontakt zu kommen, die geringe Deutschkenntnisse haben und das deutsche Bildungssystem nur schwer verstehen.

Oft sagen die Studierenden uns auch in späteren Gesprächen, dass das Projekt die beste Erfahrung im ganzen Studium war. Das sind Einzelstimmen, ich will das nicht überbewerten, aber es gibt einige, die sehr davon profitieren.

G.I.B.: Wenn man Mentoring-Projekte mit deutschen Kindern durchführen würde, könnte man diese Art von Zugewinn bei den Studierenden wahrscheinlich genauso beobachten. Gibt es einen Zugewinn im Sinne von interkultureller Pädagogik?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Ich sehe das Projekt als große Chance für die Studierenden, zu einer Professionalisierung zu kommen, also ihr eigenes pädagogisches Handeln einzuüben. Da spielt die Kultur erstmal eine zweitrangige Rolle. Es geht darum, den Kindern Grenzen zu setzen, Konflikte zu lösen, mit ihnen ins Gespräch zu kommen, überhaupt wahrzunehmen, was das Kind kann und dessen Potenziale freizulegen. Das wäre der generelle pädagogische Kompetenzgewinn. Aber es gibt auch einen interkulturellen Gewinn, es werden die unterschiedlichen Bilder voneinander hinterfragt. Wenn die Studierenden hören: das ist ein Kind aus einer türkischen Familie, tauchen unwillkürlich Vorurteile auf, die im direkten Kontakt abgebaut werden können, wenn erfahren wird, dass die Familie sehr liebevoll mit den Kindern umgeht oder jemand liebevoll und gastfreundlich in einer Familie im Flüchtlingswohnheim empfangen wird.

Es sind übrigens rund 95 Prozent Migrantenkinder im Projekt. Manchmal sind die Studierenden sogar enttäuscht, wenn sie ein deutsches Kind betreuen sollen.

G.I.B.: Welche finanzielle Unterstützung bekommt SALAM?

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer: Zunächst wurde das Projekt von der EU gefördert. Als die Förderung auslief, hat der Rektor, an dessen Schule es damals angesiedelt war, sich an die Stadt gewandt. Zur gleichen Zeit stand im Bildungsbericht der Stadt Freiburg, dass die Migrantenkinder hier zu wenig gefördert werden. Und so hat der Oberbürgermeister dafür gesorgt, dass das Projekt weiterfinanziert wurde.

Vor drei Jahren sind die Mittel für das Projekt dann fest in den Haushalt eingestellt worden, sodass man nicht jedes Jahr neu um die Finanzierung bangen muss. Die Studierenden bekommen 110,- Euro für den gesamten Zeitraum, wobei die Idee nicht ist, dass sie damit teure Unternehmungen bezahlen, sondern dass sie nicht zusätzlich zu ihrem ehrenamtlichen Engagement noch Unkosten tragen müssen. Sie sollen damit über den Projektzeitraum ihre Fahrtkosten begleichen, den Museums-Eintritt usw. Die Stadt Freiburg begleitet das Projekt insgesamt sehr wohlwollend, nicht nur finanziell. Im letzten Sommer hat die Bürgermeisterin zum Beispiel unser Abschlussfest besucht. Die Pädagogische Hochschule unterstützt das Projekt mit einer halben wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle, indem die Begleitveranstaltungen zum Lehrdeputat der Lehrenden und die Projektkoordination zu den Dienstaufgaben gehören.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

Dr. Hildegard Logan

Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

LITERATUR

Im Sommer 2016 wird das Buch „Studierende und Kinder lernen voneinander“ im Lambertus-Verlag erscheinen, in dem Hildegard Wenzler-Cremer die Erfahrungen im Projekt Mentor Migration SALAM beschreibt.

KONTAKT

Dr. Hildegard Wenzler-Cremer

Institut für Psychologie

Pädagogische Hochschule Freiburg

Kunzenweg 21

79117 Freiburg

Tel.: 0761 682503

hildegard.wenzler-cremer@ph-freiburg.de

„Was denken Sie, wie begehrt unsere jungen Mitarbeiter nach bestandener Prüfung am Markt sind?“

Der Elektroinstallateur- und Kälteanlagenbauermeister Hans Hund ist seit Dezember 2014 Präsident der Handwerkskammer Münster. Der Handwerksunternehmer leitet zusammen mit seinem Sohn Alexander in Bocholt einen mittelständischen Handwerksbetrieb für Gebäudetechnik mit rund 60 Beschäftigten. Wir sprachen mit Hans Hund über die Themen „Übergang von der Schule in den Beruf“, „Fachkräftesicherung“, „Aus- und Weiterbildung“, „Faire Arbeit“ und „Arbeit 4.0“.

G.I.B.: Herr Hund, schildern Sie doch bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang.

Hans Hund: Aufgewachsen bin ich auf einem landwirtschaftlichen Betrieb mit sechs Geschwistern. Ich habe eine Ausbildung als Elektroinstallateur gemacht, bin zur Abendschule gegangen und habe mich in zwei Berufen weitergebildet und zwei Meisterprüfungen abgelegt.

Dass dem Handwerk heute immer noch das „Malocher-Image“ anhängt, es jungen Leuten aber spannende Berufsfelder und mit Karrierechancen eröffnet, ist weithin nicht bekannt.

Kurzeitig habe ich bei einem Industriebetrieb im Außendienst gearbeitet. In unserer Familie war der Wunsch nach Selbstständigkeit immer tief verankert. 1981 habe dann auch ich den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt, was damals nicht so ganz einfach war. Die finanziellen Mittel waren knapp. Die Anfänge des Unternehmens spielten sich zu Hause in der Garage ab. Hinzu kam, dass Anfang der 1980er Jahre die Wirtschaft nicht gerade rosig aufgestellt war. Aber wir haben es geschafft.

G.I.B.: Wie hat sich Ihre Funktion in der Handwerkskammer entwickelt?

Hans Hund: Mit der ehrenamtlichen Innungsarbeit kam ich schon sehr früh in Kontakt. Anfangs musste ich meinen damaligen Chef vertreten, der an solchen Dingen kein großes Interesse hatte. Ab 1994 habe ich sieben Jahre lang als Obermeister der Elektro-Innung gearbeitet. Dann wurde ich in den Vor-

stand der Kreishandwerkerschaft Borken gewählt und war einige Jahre als stellvertretender Kreishandwerksmeister aktiv.

Ich habe einige Erfahrungen aus ehrenamtlichen Tätigkeiten mitgebracht: in den Berufsbildungsausschüssen des Kälteanlagenbauhandwerks und der Handwerkskammer Münster, seit 1994 in der Vollversammlung und auch als Mitglied des Kreistags, dem ich 15 Jahre lang angehörte. Als ich 2009 gefragt wurde, ob ich Vizepräsident der Handwerkskammer Münster werden wolle, nahm ich die Herausforderung an. Im Dezember 2014 hat die Vollversammlung der Handwerkskammer mich dann zum Präsidenten gewählt. Unmittelbar danach habe ich mein Ehrenamt als stellvertretender Kreishandwerksmeister niedergelegt.

G.I.B.: In welchen Grundstrukturen ist die Handwerkerschaft organisiert? Welches sind die Funktionen und Unterschiede zwischen Innung, Kreishandwerkerschaft und Kammer?

Hans Hund: Die Innung ist die unterste Organisationsform der Handwerkerschaft auf Kreisebene und soll eigentlich die Kreisgrenzen abbilden. Im Kreis Borken haben wir mitgliederstarke Innungen. Um diese effektiv betreuen zu können, gibt es in bestimmten Bereichen mehrere Innungen auf einer Kreisebene.

G.I.B.: Sind die Innungen auch Arbeitnehmersvertretungen?

Hans Hund: Nein, das ist, obwohl wünschenswert traditionell nicht der Fall. Man ist sehr bemüht die Arbeitnehmer miteinzubinden, zum Beispiel in Gesellenausschüssen. Das ist allerdings sehr schwierig, denn es sind heutzutage einfach viel zu wenige Menschen bereit, sich neben ihrer Arbeit im Betrieb und ihren familiären Verpflichtungen ehrenamtlich zu betätigen.



Hans Hund, Präsident der
Handwerkskammer Münster

Die Innungen der verschiedenen Handwerksberufe werden in der Kreishandwerkerschaft verwaltet. Die Kreishandwerkerschaft wiederum ist in Landesverbänden organisiert und untersteht sozusagen als „Mutter aller Innungen“ der Handwerkskammer. Diese wiederum untersteht dem Wirtschaftsministerium des Landes. Auf NRW-Ebene fungieren der Nordrhein-Westfälische Handwerkstag (NWHK) als Interessenvertretung der Unternehmen und der Westdeutsche Handwerkskammertag (WHKT), der die gemeinsamen Angelegenheiten der nordrhein-westfälischen Handwerkskammern gegenüber Landesregierung und Landesbehörden koordiniert und vertritt.

G.I.B.: Das Land NRW bemüht sich seit mehreren Jahren unter dem Titel „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAOA) um eine flächendeckende, systematische Berufsorientierung an den Schulen. Ist das Thema Ausbildung und Handwerk an den Schulen aus Ihrer Sicht ausreichend präsent?

Hans Hund: Nach meinen Erfahrungen ist das nicht der Fall. Hier müssen alle Beteiligten mehr tun. Wir haben als Handwerk ein spannendes Feld anzubieten und brauchen junge Menschen als Berufsnachwuchs. Ich habe zu dem Thema in unserem Betrieb Veranstaltungen mit Lehrern durchgeführt, die ganz erstaunt waren über das, was in unserem Unternehmen alles abläuft. Dass dem Handwerk heute immer noch das „Malocher-Image“ anhängt, es jungen Leuten aber spannende Berufsfelder und mit Karrierechancen eröffnet, ist weithin nicht bekannt. Wir müssen uns natürlich gerade vor dem Hintergrund des Wettbewerbs zwischen dem dualen System und der universitären Ausbildung noch besser positionieren. Die Jugendlichen hören leider noch immer in ihren Elternhäusern oft, dass es ohne Abitur erst gar keine Chance auf dem Markt gibt.

G.I.B.: Mit Ihrer Kampagne „Schule fertig, Glückwunsch – wir brauchen dich“ betreiben Sie eine direkte Ansprache zur Nachwuchsförderung und zum Thema, wie man das Handwerk attraktiver machen kann. Welches sind aus Ihrer Sicht – zum einen als

Unternehmer und zum anderen als Präsident der Handwerkskammer – sinnvolle Strategien, um dieses Ziel zu erreichen?

Hans Hund: Als Erstes müssen wir mehr Aufklärungsarbeit betreiben und uns noch mehr präsentieren. Für den Übergang von der Schule in den Beruf haben wir im vergangenen Jahr auch ganz neue Aktivitäten entfaltet. Als „Ausbildungsbotschafter“ sind seit diesem Jahr mehr als 300 junge Männer und Frauen im Münsterland und in der Emscher-Lippe-Region unterwegs. Wir haben witzige Spots produziert. Die Imagekampagne des deutschen Handwerks stellt das Handwerk als attraktive Alternative dar. In der Politik, der Wirtschaft und auch in den Schulen ist die Kampagne sehr präsent und kommt gut an – gerade auch bei den jungen Leuten. Insgesamt ist es wichtig, das Handwerk beim Übergang von der Schule in den Beruf erlebbar zu machen – so wie zuletzt in Münster mit „Komm auf Tour“, einem Projekt zur Berufsorientierung und Lebensplanung für junge Leute ab 13 Jahren. Studienabbrecher sind in der Regel keine gescheiterten Existenzen, die keine Lust haben, sondern die in der Ausbildung feststel-

Viele Lehrer empfehlen nach wie vor eher den akademischen Weg und nicht das Handwerk. Diese beiden Welten passen offenbar noch nicht so recht zusammen.

len, dass sie sich vielleicht falsch orientiert haben. Dem sollte man möglichst vorbeugen: „Komm auf Tour“ hilft den Teilnehmern in einem Erlebnisparcours ihre Stärken und Neigungen frühzeitig zu entdecken. Die Jugendlichen erhalten Orientierungshilfen für Praktika und erfahren, welche realisierbaren beruflichen Möglichkeiten auf sie warten könnten.

G.I.B.: Welche konkreten Maßnahmen betreibt die Firma Hund Gebäudetechnik, um Jugendlichen zu vermitteln, was tatsächlich in Ihrem Unternehmen passiert?

Hans Hund: In unseren Betrieben brauchen wir kluge Köpfe aus den Haupt- und Realschulen, denn im Kälteanlagenbauer-Handwerk zum Beispiel hat kaum jemand eine Chance, der in Mathematik nur eine Drei hat. Jeder Lehrling, der bei uns einsteigt, soll aber auch eine langfristige Perspektive bekommen. Wir machen uns schon bei der Einstellung Gedanken, wie wir einen Auszubildenden vielleicht später in den Betrieb integrieren können.

Viele Lehrer empfehlen nach wie vor eher den akademischen Weg und nicht das Handwerk. Diese beiden Welten passen offenbar noch nicht so recht zu-

Ich erhalte jeden Tag Anrufe von Kollegen, die an der Einstellung von Flüchtlingen interessiert sind, die ich aber vertrösten muss, bis die Fragen des Aufenthaltsstatus und des Bleiberechts geklärt sind.

sammen. Wir haben aber im Handwerk inzwischen eine große Chance durch die Vergleichbarkeit der Berufe. Wir bieten auch einen akademischen Abschluss mit dem Bachelor und mit dem Meister auf gleicher Ebene. An manchen Hochschulen sind anschließende Masterstudiengänge möglich. Mit diesem Weg können wir den jungen Leuten aufzeigen, dass handwerkliche und akademische Ausbildung durchaus harmonieren können.

Ein praktisches Beispiel dazu: Architekten, die früher von den Hochschulen kamen, hatten es auf den Baustellen ungleich schwerer als Bauingenieure mit einem Praktikum in ihrer Ausbildung. Daher sollten wir darüber nachdenken, wie wir auf den Meister eine weitere Stufe setzen. Der Meister ist dem Bachelor gleichgestellt. Darauf könnte etwa ein „Master professionell“ aufbauen. Ein Meister, der heute nach der Meisterschule ins Studium wechselt, wird sich höchstwahrscheinlich mit komplizierten mathema-

tischen Aufgaben schwertun. Deshalb wäre es sinnvoller, mit einem speziellen Studiengang auf seinen bestehenden Kompetenzen aufzubauen, die entsprechende Vergleichbarkeit herzustellen und das in die Köpfe unserer Gesellschaft zu bringen.

G.I.B.: Das NRW-Arbeitsministerium sprach kürzlich angesichts der in diesem Jahr abgeschlossenen Ausbildungsverträge von einer Trendwende auf dem Ausbildungsmarkt. Wie sieht die Situation im Bereich der Handwerkskammer Münster aus?

Hans Hund: Wir haben Verbesserungen erzielt, konnten aber fast 700 Ausbildungsplätze nicht besetzen. Ich sehe es in unserem eigenen Betrieb: Ich finde, wir sind ein attraktiver Arbeitgeber und haben uns so auch auf dem Tag der offenen Tür präsentiert, konnten aber in diesem Jahr einen Ausbildungsplatz nicht besetzen. Vielleicht gelingt es uns noch, diese Vakanz mit einem Studienabbrecher zu schließen. Diese Zielgruppe möchten wir auch erreichen, weil wir in ihr große Entwicklungspotenziale für unseren Betrieb sehen. Insgesamt wird der Markt aber immer enger.

In unserem Betrieb sind 14 Auszubildende auf dreieinhalb Lehrjahre verteilt. Das entspricht im Schnitt vier Auszubildenden pro Lehrjahr; in diesem Jahr sind es bislang, wie eben erwähnt, nur drei.

G.I.B.: Das Handwerk vermittelt traditionell die Botschaft, dass es nicht so sehr zählt, woher man kommt, sondern wo man hinwill. Welche Chancen bietet das Handwerk Jugendlichen mit einem besonderen Förderungsbedarf?

Hans Hund: Die Fördermechanismen sind alle schon da. Wir haben berufsvorbereitende Maßnahmen und berufsbegleitende Hilfen. Das sind zwei wichtige Aspekte vor und während der Ausbildung. Die berufsbegleitenden Hilfen sind praktisch bei jeder Kreis-Handwerkerschaft angesiedelt. Sicherlich könnte man auch hier noch einiges verbessern. Darauf haben wir als Handwerk aber keinen Einfluss, da die berufsbegleitenden Hilfen bundesweit ausgeschrieben werden. Dabei spielt auch der Kostenfaktor eine große Rol-

le. Aus betrieblicher Sicht ist es zum Beispiel schwer zu verstehen, dass Organisationen wie der Internationale Bund oder das Deutsche Rote Kreuz Träger im Bereich der berufsbegleitenden Hilfen sind. Denn im Grunde genommen handelt es sich dabei um eine Kernaufgabe des Handwerks.

Auch zum Flüchtlingsthema vertritt das Handwerk eine klare Position. Als Kammerpräsident trage ich Verantwortung für den gesamten Kammerbezirk. Wir haben zunächst 100 Plätze für Sprachunterricht in unserem Bildungszentrum angeboten. Wir stellen uns unserer Verantwortung als Handwerker und als Handwerkerschaft. Ich erhalte jeden Tag Anrufe von Kollegen, die an der Einstellung von Flüchtlingen interessiert sind, die ich aber verträsten muss, bis die Fragen des Aufenthaltsstatus und des Bleiberechts geklärt sind.

Es soll schon Fälle gegeben haben, in denen Flüchtlinge von einer Baustelle geholt wurden, weil sie keine arbeitsrechtliche Erlaubnis hatten. Wir brauchen diese Verbindlichkeiten, damit in diesen Punkten für die Unternehmen Klarheit herrscht. Um aber den Kommunen schneller zu helfen, sollten wir dort über unkomplizierte Lösungen nachdenken wie zeitlich begrenzte Praktika in den Betrieben.

G.I.B.: Kommen wir zur Aus- und Weiterbildung. Welche Rolle spielt die von Ihnen angesprochene überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) für die Sicherung der Ausbildungsqualität?

Hans Hund: Meiner Meinung nach ist die ÜLU von überragender Bedeutung. Es ist bei den Handwerksunternehmen ein Umdenken erfolgt. Meine Kollegen – zumindest in den technischen Berufen – wissen, dass ein Betrieb nicht alle Anforderungen an eine gelungene Ausbildung in Gänze abdecken kann. Viele Ausbildungsbetriebe haben sich spezialisiert. Die im Ausbildungsrahmen vorgegebenen Inhalte können dann während der ÜLU ergänzend vermittelt werden.

Ich habe mit der ÜLU schon 1996 hervorragende Erfahrungen gemacht. Als Obermeister musste ich da-

mals gegen Widerstände in meiner Innung kämpfen. Dann bin ich mit den Kritikern zur BBS-Berufsbildungsstätte nach Ahaus gefahren. Wir konnten uns dort informieren und feststellen, dass diese Maßnahme einen sehr wichtigen Baustein in der beruflichen Bildung darstellt. Wir haben die Bildungsinhalte der ÜLU dann noch mehr mit den eigentlichen Inhalten der Gesellenprüfung verzahnt. Der Ausbildungsbetrieb weiß so immer, wo sein Auszubildender steht. Der wiederum weiß um die große Bedeutung der ÜLU für die Zwischenprüfung, die ein Teil der Gesellenprüfung geworden ist. Der einzige Nachteil dieses Systems betrifft die „Spätstarter“, die schlechte Noten aus einer Zwischenprüfung nur noch schwer ausgleichen können.

Klar ist: Wir brauchen die ÜLU. Sie muss gestärkt werden. Ich weiß, dass es auch Stimmen dagegen gibt. Aber ich bin ein Verfechter der ÜLU, weil sie ein wichtiges Instrument ist, um einen jungen Menschen für den Beruf wirklich fit zu machen.

Ich habe mit der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung schon 1996

hervorragende Erfahrungen gemacht.

Als Obermeister musste ich damals gegen Widerstände in meiner Innung kämpfen.

G.I.B.: Wie kann man sich die Arbeit im Berufsbildungsausschuss der Kammern vorstellen? Welche Erfolge hat der Ausschuss erzielt? Welche Entwicklungsziele verfolgt er zur Sicherung der Qualität der Berufsausbildung?

Hans Hund: Der Berufsbildungsausschuss beschäftigt sich natürlich immer intensiv mit den aktuellen Themen. Ganz wichtig ist die Parität zwischen den dort vertretenen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Ich kann mich an keine Ausschusssitzung erinnern, in der wir nicht einvernehmliche Lösungen erbracht haben, es gab nie einen strittigen Diskurs.

Der Berufsbildungsausschuss ist das Herzstück der Handwerkskammer. Die Kreishandwerkerschaften definieren sich im Wesentlichen aus Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung. Die Bildung ist also eine elementare Kernaufgabe. Am meisten liegt uns dabei die Meistervorbereitung am Herzen. Die Mitglieder des Ausschusses besuchen auch Betriebe und achten darauf, dass wir am Puls der Zeit liegen. Themen wie die Qualitätssicherung, auch in der ÜLU, spielen eine wichtige Rolle. Es wird kontrolliert, ob Finanzmittel in die richtigen Töpfe fließen und Betriebe ordnungsgemäß ausgestattet sind.

G.I.B.: Ein anderes interessantes Thema sind die Abbrecherquoten. In einigen Ausbildungs-Branchen wie bei der Gebäudereinigung, dem Friseurhandwerk oder dem Lebensmittelhandwerk liegen die Abbrecherquoten mit 40 bis 50 Prozent deutlich über dem Durchschnitt. Woran liegt das Ihrer Meinung nach und was kann dagegen getan werden?

Hans Hund: Zunächst scheinen mir diese Werte etwas hoch gegriffen. Im Bereich der Handwerkskammer Münster wurden 2014 durchschnittlich 29 Prozent aller Ausbildungsverträge über vier Ausbildungsjahre hinweg gelöst. Die Gründe dafür sind vielfältig. Et-

ist besonders wichtig. So mancher Auszubildende bringt falsche Vorstellungen vom jeweiligen Berufsbild mit oder lässt sich bei der Berufswahl von fadenscheinigen Motiven leiten. Es ist sicher auch der eine oder andere Getriebene darunter, für den nichts anderes mehr geblieben ist.

Es gibt also sehr vielfältige Gründe. Vor allem sollte die Ausbildung von Eltern und Lehrern eben als „Ausbildung“ verstanden werden und nicht gleich als Karriere. Ein gewisses Durchhaltevermögen wird von einem Lehrling auch erwartet. In der Ausbildung wird es immer mal eine Phase geben, in der man unzufrieden ist und die Lust verliert. Das weiß ich aus eigener Erfahrung.

G.I.B.: Wie gehen Sie mit Überstunden um?

Hans Hund: Für Überstunden gibt es bei uns Zeitausgleich oder, wenn das nicht möglich ist, werden sie vergütet. Mein Lehrmeister hat immer gesagt: „Jede Stunde ist ihres Lohnes wert.“ Und er hat uns Lehrlingen auch immer die Ü-Stunden ausbezahlt. Das habe ich in meinem Betrieb grundsätzlich aufrechterhalten. Manchmal ist es sinnvoller Freizeitausgleich zu gewährleisten. Das ist aber vom jeweiligen Einzelfall abhängig.

Betriebe, die von ihren Auszubildenden Überstunden ohne Vergütung verlangen, werden nach meiner Einschätzung keinen Nachwuchs mehr finden und deshalb auf Dauer keinen Bestand haben. Abgesehen davon halte ich es auch moralisch für verwerflich, wenn ein Unternehmer Leistungen seiner Auszubildenden nicht honoriert.

G.I.B.: Ist die Politik beim Thema Aus- und Weiterbildung auf dem richtigen Weg oder benötigen Sie hier noch mehr Unterstützung?

Hans Hund: Es gibt bereits vielfältige Unterstützung durch die Politik. Ein großes Problem sehe ich aber bei der Ausstattung unserer Bildungszentren. Als Handwerkschaft sind wir so aufgestellt, dass wir einen großen Teil der Ausbildungskosten selbst übernehmen. Das ist ein Aspekt, der uns in Europa im dualen System einzigartig macht. Bei meinem Besuch in Brüssel im vorletzten Jahr zeigten sich Euro-

Betriebe, die von ihren Auszubildenden Überstunden ohne Vergütung verlangen, werden nach meiner Einschätzung keinen Nachwuchs mehr finden und deshalb auf Dauer keinen Bestand haben.

liche Jugendliche führen ihre Ausbildung danach in einem anderen Betrieb oder Beruf fort. Weshalb die Abbrecherquoten in einigen wenigen Berufsbildern überdurchschnittlich hoch sind, vermag ich spontan nicht zu beurteilen.

Grundsätzlich gilt, worauf ich vorhin schon hingewiesen habe: Die Phase der beruflichen Orientierung

paabgeordnete ganz erstaunt darüber, dass wir den jungen Leuten in Deutschland auch noch Geld dafür geben, dass sie ausgebildet werden. Das gehört bei uns zum Selbstverständnis des Handwerks, und das sollten wir auch so belassen.

Was wir aber brauchen, ist Unterstützung bei der Ausstattung der zentralen Bildungsstätten. Hier kommen große Aufgaben auf uns zu. In Münster müssen wir zum Beispiel unser Handwerkskammer-Bildungszentrum komplett umbauen. Wir haben es heute mit kleineren Klassen zu tun als früher. Rahmenpläne, Bildungsinhalte und technische Hilfsmittel wie digitale Medien sind im stetigen Wandel. Die Bestandsunterhaltung der Gebäude aus den 70er Jahren verursacht immense Kosten.

Da das Land NRW uns nicht unterstützen kann, benötigen wir dazu europäische Fördermittel. Hier ist bei der Antragstellung ein immenser Bürokratieaufwand zu leisten, der kaum zu stemmen ist. Wenn wir Mittel für die Erneuerung unserer beruflichen Bildungsstätten beantragen möchten, müssen wir umfassende Nachweise, Prognosen und Ausbildungsinhalte bis zum Jahr 2040 einreichen. Das ist heute gar nicht zu leisten. Wir erwarten, dass uns die Politik bei solchen bürokratischen Problemen und in Fragen der Ausstattung hilft.

Beim Thema „Übergang Schule – Beruf“ muss uns die Politik den Zugang in die Schulen verschaffen. Wir haben Handwerksmeister, die mit Freuden in Schulen gehen würden, um das Handwerk dort vorzustellen. Allgemein ist ein großer Unterschied zwischen Stadt und Land erkennbar. So ist zum Beispiel bei der Berufsorientierungsmesse in Ahaus und generell im Westen des Münsterlandes die enge Verknüpfung zwischen Schule und Beruf beeindruckend. Die Präsentation in Ahaus ist kaum zu verbessern. Ich habe mir die Berufsorientierungsmesse angeschaut und war begeistert. Die Resonanz war hervorragend. Man kann klar erkennen, dass das Handwerk in ländlich strukturierten Schulen einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert hat.

In Städten wie Gelsenkirchen, Bottrop oder Gladbeck sieht das ganz anders aus. Hier benötigen wir Unterstützung. Denn wir verfolgen das Ziel, dass sich die gesamte Region entwickelt. Ich bin selbst im Beirat „Umbau 21“ der Emscher-Lippe-Region aktiv und bestrebt, die handwerklichen Themen dort zu integrieren. Wenn wir in den Städten die durchschnittliche Struktur des Bundeslandes NRW hätten, könnten schätzungsweise rund 2.500 zusätzliche Ausbildungsverhältnisse und mehr als 7.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Hier muss uns die Politik den Weg frei machen, alles andere richten wir schon selbst.

Bei der Berufsorientierungsmesse war die Resonanz hervorragend. Man kann klar erkennen, dass das Handwerk in ländlich strukturierten Schulen einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert hat.

G.I.B.: Kommen wir zum Thema langfristige Fachkräftesicherung. In welchen Berufen zeichnet sich in der Handwerkskammer Münster der Fachkräftemangel heute schon ab?

Hans Hund: Wir verzeichnen derzeit noch keinen generellen großen Fachkräftemangel. Erhebliche Engpässe gibt es aber bereits in den technischen, vor allem den haustechnischen Berufe, also genau in meiner Branche. Wenn ich einen Fachmann oder eine Fachfrau suche, kann ich das Geld für ein Zeitungsinserat direkt sparen. Das bringt keinen Erfolg. Schon besser stehen die Chancen bei der Suche über das Internet und soziale Netzwerke wie Facebook.

G.I.B.: Welche Möglichkeiten sehen Sie noch, um geeignete Fachkräfte zu gewinnen?

Hans Hund: Zum einen sehe ich die Möglichkeit, dass wir unter den vielen Flüchtlingen fündig werden. Zuvor liegen mir aber die jungen Menschen am Herzen, die einfach nicht in Ausbildung kommen, die

uns verloren gehen. Es kann nicht sein, dass 20 Prozent der Jugendlichen in der Emscher-Lippe-Region keinen Ausbildungsplatz finden. Ich akzeptiere noch nicht einmal fünf Prozent. In Köln hat man in einem von der Sparkasse geförderten Projekt die besten Jugendlichen aus den Klassenverbänden jeder Hauptschule herausgezogen und mit ihnen zwei neue Klassen gebildet. Alle diese Schüler haben den Abschluss

Junge Leute, die ein Praktikum absolvieren möchten, sind bei uns immer willkommen. Ein Praktikum in den Schulferien ist in unserem Betrieb kein klassischer Ferienjob, sondern eine Berufsorientierungsmaßnahme. Der Schüler soll uns kennenlernen, um zu sehen, ob der Beruf für ihn später infrage kommt.

Unser Unternehmen bietet den großen Vorteil, dass Praktikanten mindestens drei Abteilungen kennenlernen: von der Heizung-Sanitärschiene über Elektro bis zum Kälteanlagenbau. Für den Übergang von der Schule in den Beruf bieten wir den schon angesprochenen Schnuppertag an. Hier sind die Erfahrungen allerdings durchwachsen. Eigenschaften wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit oder die Recherche über den Betrieb waren früher selbstverständlich. Heute funktionieren diese Dinge leider nicht mehr so ohne Weiteres.

Wenn sich junge, tüchtige Gesellen ein Haus bauen, ist das für mich die Bestätigung, dass sie ein faires Einkommen erwirtschaften und dass sie für sich, in unserem Betrieb, eine Perspektive sehen.

geschafft. Das wäre vorher undenkbar gewesen und zeigt, dass auch bei diesen Schülern Potenzial vorhanden ist. Man muss bisweilen neue Ideen entwickeln und neue Wege gehen. Das ist ganz wichtig.

G.I.B.: Gibt es bereits mittelfristige oder sogar langfristige Strategien in Unternehmen, die sich dem Thema Fachkräftesicherung widmen? Stellen Unternehmen ihre Personal- und Akquisepolitik auf diese neue Situation schon um, auch wenn sie vielleicht jetzt noch nicht so direkt spürbar ist?

Hans Hund: Natürlich ist das ein wichtiges und spannendes Thema. Es gibt noch immer Handwerker, die nicht so perspektivisch denken. Dass die Geburtenrate schon seit Jahren kontinuierlich zurückgeht und die Menschen im Schnitt immer älter werden, stellt die Gesellschaft und natürlich auch die Unternehmen aber vor eine große Herausforderung. Wir müssen der sich abzeichnenden und teils schon vorhandenen Fachkräfte-Problematik mit verschiedenen Maßnahmen begegnen.

Die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ ist schon seit jeher ein wichtiges Hilfsmittel. In unserem Betrieb arbeiten wir intensiv mit Praktikanten zusammen.

Als Handwerkskammer werben wir mit dem Tag des Handwerks. Es gibt in verschiedenen Städten dezentrale Veranstaltungen, die sicher noch optimiert werden können. Wir nehmen an Ausbildungsmessen teil. Mein Vorschlag, in Bocholt einen Pakt zur Ausbildung und zum beruflichen Einstieg zu bilden, hat schon erste Resonanz gefunden. Wir erarbeiten gerade mit einer Elternpflegschaft für die Gesamtschule Bocholt ein Konzept zum Thema „Übergang Schule – Beruf“ und könnten dies als Musterbeispiel für andere Kommunen einsetzen.

Auch der „Girls` Day“ ist durchaus ein interessantes Thema. Ich habe gerade eine Kälteanlagenbauerin ausgebildet. Die junge Frau ist sehr engagiert und – ganz wichtig – auch nach der Ausbildung bei uns geblieben.

An der einen oder anderen Stelle müssen wir auch an behinderte Menschen denken, die Potenzial mitbringen und für passende Tätigkeiten abseits von Baustellen eingesetzt werden könnten.

G.I.B.: Neben der Personalgewinnung steht auch das Thema „Faire Arbeitsbedingungen“ zunehmend im

Fokus. Vollzieht sich in den Handwerksbetrieben ein Wandel, um zum Beispiel mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder auch verbesserten Bedingungen für ältere Arbeitnehmer attraktiver für Fachkräfte zu werden?

Hans Hund: Für ältere Arbeitnehmer muss sich das Handwerk nach meiner Einschätzung nicht so stark verändern. Bei uns gibt es viele Mitarbeiter, die auch im hohen Erwerbsalter noch mit Freude aktiv sind. Diese Mitarbeiter werden im Handwerk auch dringend benötigt. Ihre Erfahrungen sind uns sehr wichtig. Sie benötigen in einigen Branchen und in gewissen Situationen – zum Beispiel, wenn es mal etwas Schweres zu schleppen gibt – Unterstützung; und die bekommen sie auch von uns durch jüngere Mitarbeiter. Es gab immer Beschäftigung im Handwerk – ganz nach dem Motto: von der Wiege bis zur Bahre. Das hängt auch mit der kleinen Struktur von Familienbetrieben zusammen, in denen die Verhältnisse ganz anders sind als in der Industrie.

Ich weiß, dass sich sehr viele Handwerksbetriebe intensiv mit ihren Mitarbeitern beschäftigen und ihnen helfen – wenn es nötig ist auch nach Feierabend. Wir müssen natürlich für diese Dinge werben.

Die Fachkräftesicherung ist ein ganz anderes Thema. Fachkräftesicherung bedeutet für mich auch, Existenzgrundlagen für junge Leute zu schaffen. Das kann ich für meinen Betrieb nachweisen. Wenn sich junge, tüchtige Handwerksmeister und Gesellen ein Haus bauen, ist das für mich die Bestätigung, dass sie ein faires Einkommen erwirtschaften und dass sie für sich, in unserem Betrieb, eine Perspektive sehen.

In den familiengeführten Handwerksbetrieben werden Überschüsse und Gewinne immer wieder in betriebliche Neuanschaffungen investiert, was von großer Bedeutung ist, um den Bestand des Betriebes zu garantieren. Mit der Botschaft „Wir sind immer in Bewegung, wir beschäftigen uns stets mit neuen Themen und wollen an der Spitze sein“, flankiert von Weiterbildungsmöglichkeiten, für Mitarbeiter attraktiv. Das gilt für alle Handwerksbetriebe.

G.I.B.: Langfristige Fachkräftesicherung bedeutet, den Menschen eine langfristige Perspektive zu bieten: durch unbefristete Beschäftigung und eine gute Bezahlung. Welche Bedeutung haben faire Löhne unter diesem Aspekt für das Handwerk?

Hans Hund: Ich halte es für ganz wichtig, dass faire Löhne gezahlt werden, letztendlich auch zum Eigennutz, weil faire Löhne für die Fortführung des eigenen Betriebs wichtig sind. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Verlässlichkeit der Tarifparteien. Ich bin ein Verfechter für Tarife, die eine vernünftige Einkommensbasis für jeden einzelnen Mitarbeiter schaffen. Dieses Thema, das natürlich wichtig für die Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung ist, zieht sich durch die gesamte betriebliche Philosophie. Wenn wir draußen mit Dumpingpreisen arbeiten müssen, um Arbeit zu generieren, dann ha-

Bieten mir die jungen Leute noch die Chance, mit ihnen zusammenzuarbeiten? Was denken Sie, wie begehrt unsere jungen Mitarbeiter nach bestandener Prüfung am Markt sind?

ben wir alle verloren. Beim Mindestlohngesetz, ich bin übrigens ein Verfechter dessen, liegt zum Beispiel ein wesentliches Problem in der Überwachung. Hier darf man unsere Betriebe nicht unter Generalverdacht stellen.

G.I.B.: Wie ist insgesamt die tarifliche Situation im Handwerk? Gibt es eine Entwicklung zur Tarifflicht?

Hans Hund: Nein, die sehe ich – generell – nicht. Wir haben gerade im Münsterland eine sehr hohe Tarifbindung, auch über die Innungen und Kreishandwerkerschaften. Unsere überdurchschnittlich hohe Organisationsrate, die wir unbedingt erhalten müssen, ist ein großer Vorteil.

Probleme bestehen in den Bereichen, in denen uns 2004 die Meisterpflicht genommen wurde. Mit dieser Maßnahme wollte die Bundesregierung damals

den Wettbewerb stärken, was völlig misslang. Ein Beispiel: Die Fliesenleger, früher die Überflieger auf der Baustelle, sind heute am Boden. Es wird kaum noch ausgebildet; wir haben nur noch ungefähr 400 Auszubildende im Fliesenlegerhandwerk in ganz NRW. Der Wegfall der Meisterpflicht hat dazu geführt, dass viele, aus Osteuropa kommende Arbeiter, hier einfach Fliesen an die Wand legen und sich dann wieder verabschieden. Unsere Kunden erwar-

Fensterbaubetriebe nehmen die spezifischen Kundenwünsche über die Gestaltung eines Fensters auf und lässt sie automatisch in die Fertigung einfließen. Das ist ein Beispiel für Industrie 4.0.

ten aber Meisterqualität und sind sich des Risikos schlechter Ausführung und deren Folgen gar nicht bewusst. Die nicht mehr gewährleistete Qualität der Arbeit wird durch einen immensen Anstieg an Klagen dokumentiert.

G.I.B.: Die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse nach der Ausbildung oder dem Studienabschluss ist bei jungen Menschen deutlich gestiegen. Können und wollen Sie den Jugendlichen, die in Ihrem Betrieb eine Ausbildung machen, durch unbefristete Verträge eine langfristige Perspektive bieten?

Hans Hund: Diese Frage müsste man umkehren: Bieten mir die jungen Leute noch die Chance, mit ihnen zusammenzuarbeiten? Was denken Sie, wie begehrt unsere jungen Mitarbeiter nach bestandener Prüfung am Markt sind? Finden Sie mal einen qualifizierten Kälteanlagenbauer oder einen Heizungs-Sanitärfachmann. Wer bei uns die Lehre gemacht hat, der kann was und braucht sich in der Regel um diese Frage keine Gedanken machen.

Lange Rede, kurzer Sinn: Es gibt bei uns keine Zeitverträge. Wir unterhalten uns noch nicht einmal über

einen Vertrag, wir lassen das Ausbildungsverhältnis einfach in eine feste Beschäftigung überlaufen. Wir sprechen natürlich mit den jungen Leuten über ihre Planung. Ein großes Problem sind die Technikerschulen, deren kostenloser Besuch den Auszubildenden schon während der Berufsschulzeit von den Lehrern empfohlen wird. So werden uns Mitarbeiter abgeworben. Im Handwerk fehlen uns die Gesellen und Meister.

G.I.B.: Thema Leiharbeit: Einige Kreishandwerkerschaften haben inzwischen selbst Leiharbeitsfirmen gegründet. Ist das auch bei Ihnen ein Thema?

Hans Hund: Es ist auch bei uns ein Thema, aber nicht in dem Sinne, dass wir primäre Beschäftigungsverhältnisse damit einrichten. Leiharbeit kommt dann infrage, wenn Aufträge sehr kurzfristig zu erledigen sind und so ein hoher Zeitdruck besteht. Für solche Fälle haben wir bei der Kreishandwerkerschaft eine Börse eingerichtet, mit der wir auf Arbeitskräfte zurückgreifen können, die gerade nicht so viel zu tun haben.

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bietet den gesetzlichen Rahmen für Leiharbeit. Grundsätzlich stehen viele Handwerksbetriebe vor demselben Problem: Wir haben in der jetzigen konjunkturellen Hochphase zu wenig Mitarbeiter.

G.I.B.: Ein zukunftssträchtiges Thema heißt Industrie 4.0. Speziell die Gebäudetechnik scheint dafür prädestiniert. Wie wird Industrie 4.0 die Arbeitsbedingungen verändern?

Hans Hund: Die Arbeitswelt wird sich zum Teil verändern. Im Wirtschaftsministerium in Berlin habe ich einen Workshop zu diesem Thema besucht. Eine junge Schreinermeisterin erzählte dort, dass sie im vom Vater übernommenen Betrieb morgens die Kreissäge ein- und abends wieder ausschaltet und alle zufrieden sind.

So einfach wird das Geschäft in Zukunft nicht mehr zu leisten sein und im Münsterland läuft es schon heute nicht mehr so. Hoch innovative Handwerksbe-

triebe in der Holzverarbeitung nutzen hier komplexe Programme. Ein Fensterbaubetrieb nimmt zum Beispiel die spezifischen Kundenwünsche über die Gestaltung eines Fensters auf und lässt sie automatisch in die Fertigung einfließen. So gelangt der Kundenwunsch direkt vom Besteller bis an die Maschine. Das ist ein Beispiel für Industrie 4.0.

In Aachen habe ich vor Kurzem gesehen, wie ein 3D-Drucker eine Torte verziert. Auch in unserer Branche spielt Handwerk 4.0, schon eine beachtliche Rolle. Wir bieten Gebäudetechnik mit Jalousiesteuerung über das Smartphone an. Wir vernetzen ganze Betriebe mit Lichtwellenleitern und vieles mehr. Dabei helfen uns modernste Messgeräte. Im Planungsbereich verfügen wir heute über Software-Lösungen mit BIM-Datenstandard, die uns in die Lage versetzen, höchst genaue Planungen in 3D zu erstellen. Auch dies ist ein Quantensprung!

G.I.B.: Entstehen so neue Arbeitsplätze?

Hans Hund: Ja. In unserem Betrieb haben wir einen technischen Zeichner eingestellt. Die moderne Abwicklung eines Auftrags sieht bei uns inzwischen so aus: Der Architekt liefert uns eine Zeichnung. Unser Programm übernimmt die Daten. Dann besprechen wir mit dem Kunden seine Wünsche. Danach wird die gesamte Haustechnik geplant: Beleuchtung, Lüftung, Klima, Heizung, Sanitär, EDV-Anlagen, Blitzschutzanlagen.

Mithilfe unseres Programms erstellen wir eine Zeichnung. Anschließend werden alle Planungsdetails vom System automatisch generiert. Wenn ein Detail verändert wird, berechnet das Programm automatisch die Auswirkungen auf die Umgebung. So entsteht eine Visualisierung des gesamten Projekts. Wir können dem Kunden schon am Bildschirm sein neues Zuhause zeigen. Der Kunde kann dann überlegen, ob er mit uns zusammenarbeiten möchte. Diese Form von Hightech-Planung ist ganz klar auf dem Vormarsch und ist auch für uns eine spannende Veränderung. Sie sehen also, es bleibt spannend, auch bei uns im Handwerk.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

Arnold Kratz

Tel.: 02041 767-209

a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKTE

Hans Hund

Hans Hund GmbH

Heinrich-Hertz-Straße 10

46399 Bocholt

Handwerkskammer Münster

Bismarckallee 1

48151 Münster

Tel.: 0251 5203-109

www.hwk-muenster.de

www.handwerk.de

Missbrauch von Werkverträgen

Dauerüberlassung durch die Hintertür



Foto: David Hecker/ddp

Eine repräsentative Umfrage im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung zeigt: Fast jedes zweite Unternehmen (44 Prozent) im produzierenden Gewerbe und im Einzelhandel mit mehr als 500 Beschäftigten setzt Werkverträge ein. Im November 2015 hatte das Bundesarbeitsministerium (BMAS) einen sehr kontrovers diskutierten Gesetzentwurf zur Bekämpfung des Missbrauchs von Leiharbeit und Werkverträgen vorgelegt. Zwar berge er einzelne Verbesserungen, sagen Kritiker, doch für die Sicherstellung von „Fairer Arbeit“ auch bei Fremdpersonaleinsatz sei er völlig unzureichend. Sie bemängeln vor allem die fehlenden Mitbestimmungsrechte und Einflussmöglichkeiten für Betriebsräte aus Verleih- und Entleihfirmen.

„Rechtlich problematische Werkvertragspraktiken sind weit verbreitet.“ So klar und eindeutig lautet die zentrale Erkenntnis einer 2015 von der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlichten Studie. Gegenstand der Untersuchung waren die Verbreitung und Praxis des Managements von Onsite-Werkverträgen im verarbeitenden Gewerbe, „einem Kernsegment der deutschen Wirtschaft“. Bei Onsite-Werkverträgen lassen die Unternehmen in ihren betrieblichen Kernbereichen Arbeiten durch Werkunternehmen ausführen. Mit den Ergebnissen der am Institut Arbeit und Qualifikation

(IAQ) der Universität Duisburg-Essen und an der Hochschule Darmstadt durchgeführten Studie liegen erstmals repräsentative Daten zur Verbreitung und Nutzungsweise von Werkverträgen vor. Die mit einem Methoden-Mix aus repräsentativen Telefonbefragungen und qualitativen Fallstudien erhobenen Daten belegen, „dass in vielen Betrieben Kriterien erfüllt sind, die auf Schein-Werkverträge hinweisen.“

Bei der Frage, ob es sich bei den Verträgen de facto um illegale Arbeitnehmerüberlassung handelt, haben sich die Wissenschaft-

ler Johannes Kirsch, Markus Hertwig und Carsten Wirth an den Kriterien der Finanzkontrolle Schwarzarbeit der Zollverwaltung orientiert. Sie betreffen sowohl das Tätigkeitsfeld der Werkvertragsarbeitskräfte mit seiner Nähe zu Tätigkeiten der Stammbesellschaft, die Weisungsbefugnis, die Kontrolle der Qualität der Arbeitsleistungen, also „die Abnahme des Werks“, sowie „die Integration der Werkvertragsarbeitskräfte in den Betrieb des Werkbestellers und Fragen der Haftung.“

Das Resultat, so die Autoren der Studie, ist alarmierend: „Sowohl unsere repräsentativen Telefonbefragungen wie auch die Fallstudien zeigen, dass eine erstaunlich große Zahl der von uns untersuchten Werkverträge an der Grenze zur Legalität operiert bzw. diese überschreitet.“

Motiviert ist die Ausweitung der Werkvertragspraxis nach Erkenntnissen der Wissenschaftler durch Kostenkalküle, „wozu auch das Bestreben zählt, alternative personalwirtschaftliche Strategien für die verteuerte Leiharbeit zu finden.“ Weitere Motive sind die Steigerung der Flexibilität, die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie die Möglichkeit, Stammbeschäftigte für wichtigere Aufgaben einsetzen zu können oder Leistungen auszulagern, die aufgrund mangelnden Know-hows nicht selbst erbracht werden können oder aufgrund des Bestrebens nach Konzentration nicht erbracht werden sollen: „Vor allem größere Betriebe betreiben oft ein umfangreiches Outsourcing zentraler Leistungspakete“. Selbst wenn Werkverträge aus betrieblicher Sicht sinnvoll erscheinen mögen, lautet eine weitere Erkenntnis der Untersuchung, gehen sie für Beschäftigte „mit zum Teil erheblichen Benachteiligungen einher.“ Das gilt etwa „für Werkvertragsarbeitskräfte,



Johannes Kirsch (l.), Carsten Wirth (m.) und Markus Hertwig (r.) vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen

die niedrigere Löhne, eine geringere Arbeitsplatzsicherheit, längere Arbeitszeiten und Ähnliches akzeptieren müssen. Aber auch Stammbeschäftigte der Werkbesteller in den gut regulierten wirtschaftlichen Kernsegmenten geraten durch die Zunahme kostenmotivierter Personalstrategien oder die Androhung von Outsourcing unter Druck.“

Problembbranche „Fleischindustrie“

Die Ergebnisse der Studie wecken Erinnerungen an unzählige Medien-Berichte der vergangenen Jahre über hohen Leistungsdruck, Verstöße gegen Arbeitsschutzbestimmungen und ungerechte Bezahlung von Beschäftigten mit Werkvertrag. Vor allem die Fleischindustrie stand und steht im Fokus der öffentlichen Debatte – und der Arbeitsschutzbehörden.

In Nordrhein-Westfalen hatte die staatliche Arbeitsschutzverwaltung 2013 im Rahmen einer Sonderaktion 24 Großbetriebe der Fleischindustrie und 27 Werkvertragsnehmer auf die Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften überprüft. Das Ergebnis: Zwei Drittel von ihnen wiesen Mängel beim Arbeitsschutz auf.

Auch bei der Einhaltung der Arbeitszeitsvorschriften waren mit Arbeitszeiten von bis zu 13,5 Stunden täglich erhebliche Verstöße zu verzeichnen. Neben Endloschichten stellten die Arbeitsschutzexperten Lohndumping fest. Der damalige NRW-Arbeitsminister Guntram Schneider sprach von Hungerlöhnen und „frühkapitalistischen Zuständen“ und erklärte: „Alle Großen mit mehr als 350 Beschäftigten verstoßen in unterschiedlichem Ausmaß gegen gesetzliche Bestimmungen.“ Für

den Politiker war klar, „dass das System der Werkverträge oft missbraucht wird, um Dumpinglöhne zu erzielen.“

Besonders in die Kritik geraten war immer wieder die Tönnies Lebensmittel GmbH & Co. KG in Rheda-Wiedenbrück, Deutschlands größter Schlachtbetrieb für Schweine. Erst im vergangenen Jahr hatte „Die Zeit“ dem ostwestfälischen Unternehmen einen ganzseitigen Artikel gewidmet. Titel der Reportage: „Der König der Schweine“.

Die Wochenzeitung hatte mit 21 rumänischen Arbeitern aus der Fleischfabrik persönlich gesprochen und dabei festgestellt: „Das Problem sind die Tausenden Arbeiter aus Polen, Rumänien und Ungarn, die an den Bändern in der Fabrik stehen und Schweine aufschneiden. Sie arbeiten bei knapp über null Grad, sie frieren, und sie verdienen in der Stunde nur wenige Euro.“

„Auf seinen Fabrikhallen steht in großen Buchstaben ‚Tönnies‘“, schrieb das Blatt, „aber es ist nicht die Firma Tönnies, die dort die Schweine schlachtet, zerlegt und verpackt.“ Es sind Subunternehmer, bei denen die meist aus Osteuropa stammenden Arbeiter angestellt sind: „In der Fabrik bilden sie eine prekäre Unterschicht.“

Die Firma Tönnies behauptet, so „Die Zeit“, „dass sich „ungefähr 5.200 Arbeiter von Subunternehmen auf ihre Fleischfabriken in Deutschland verteilten, etwa 2.700 Menschen seien direkt bei Tönnies angestellt. Gewerkschaftsnahe Kritiker des Schlachters hingegen schätzen die Zahl der regulär Beschäftigten auf höchstens 1.500.“

Grund für die hohe Zahl an Werkvertragsarbeitern sei, hatte Marktführer Clemens

Tönnies 2014 gegenüber dem „Handelsblatt“ geäußert, dass in Deutschland „für die schwere Arbeit keine Mitarbeiter in der Güte und Masse“ zu finden sind, der Markt sei „leer gefegt“. Der Unternehmer: „Ich würde jeden, der will, morgen fest einstellen.“ Eine Aussage, die Armin Wiese von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) für wenig glaubwürdig hält: „Wir haben zusammen mit dem Projekt ‚Faire Mobilität‘ und der ‚IG WerkFAIRträge‘ hunderte von Beschäftigten motiviert, sich um eine Direktanstellung zu bewerben. Die allermeisten wurden abgewiesen mit der Begründung, ihre Deutschkenntnisse reichten nicht aus – und das, obwohl sie als Werkvertragsarbeiter schon seit Jahren bei Tönnies arbeiten.“ Fest eingestellt wurden nach seinen Informationen lediglich etwa 25 – „ein Witz bei 3.500 Werkvertragsarbeitern, und die auch nur in Bereichen wie etwa dem Lager, wo sowieso niemand in dieser Beschäftigungsform zu finden ist.“

Dem Gewerkschafter ist auch klar, warum das so ist: „Wenn Tönnies die Fleischerzerleger tatsächlich fest einstellen wollte, müsste er zunächst die Verträge mit dem Werkvertragsunternehmen auflösen, denn dort sind sie ja gegenwärtig beschäftigt. Vom System her kann also schon gar nicht stimmen, was da versprochen worden ist.“

Schon vor Jahren hat sich aufgrund der Zustände in der Fleischindustrie vor Ort die „Interessengemeinschaft für faire Arbeits- und Lebensbedingungen für Werkvertragsarbeiter_innen in Rheda-Wiedenbrück und Umgebung“ gegründet (s. Interview Seite 98 ff.). Mit ihren Beratungs- und Unterstützungsangeboten kämpft die „IG WerkFAIRträge“ dafür, „die Lebensbedingungen der Betroffenen zu verbessern.“



Armin Wiese, Gewerkschaft
Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)

Verbessert hat sich die Lage in der Fleischindustrie nach Erkenntnissen von Armin Wiese vor allem durch die Einführung des tariflichen Mindestlohns. Grundsätzlich positiv sieht er auch die „freiwillige Selbstverpflichtung“ der Branchenführer, die bis Juli 2016 sämtliche Jobs in Schlachthöfen und Fabriken auf deutsches Arbeitsrecht umstellen wollen. Der Gewerkschafter: „Weil für Werkvertragsarbeiter jetzt das deutsche Arbeits- und Sozialrecht gilt, hat sich ihre rechtliche Position deutlich verbessert, auch wenn sich manche nicht darüber gefreut haben, dass sie jetzt Steuern und Sozialversicherung bezahlen müssen.“

Schlimmer aber sei, dass manche der Werkvertragsarbeiter „jetzt Lohnabzüge auf ihren Abrechnungen fanden für Kleidung, Kauttionen oder Pfand für Zugangschips, die sie vorher nicht kannten, und plötzlich stiegen auch die Mieten an. Hatten sie vorher 80 Euro für einen Schlafplatz zahlen müssen, waren es jetzt 200. Dahinter steht: Viele Arbeitgeber sind zugleich Immobilienunternehmen. Sie haben die Einführung des Mindestlohns dazu genutzt, um den Leuten den Lohnge Gewinn gleich wieder auf andere Weise abzunehmen.“

Dass es in der Fleischindustrie auch anders geht, beweist die Firma „Westfleisch SCE“ in Münster. Auch sie hat eigene Töchtergesellschaften gegründet und gleich mehrere hundert Menschen fest eingestellt. Der Grund für die völlig andere Personalpolitik ist für Armin Wiese plausibel: „Da Werkvertragsunternehmen aufgrund des Mindestlohns höhere Löhne bezahlen, verlangen sie auch höhere Preise und unter diesen Bedingungen kann Westfleisch SCE die Arbeit auch mit eigenem Personal erledigen. Tatsächlich ist hier alles tarifvertraglich

geregelt, da gibt es Differenzierungen bei den Tätigkeiten, Zuschläge und mehr Urlaub. Das unterscheidet die beiden Unternehmen deutlich.“

Problembbranche „Einzelhandel“

Auch im Einzelhandel, wo schon jetzt kaum noch jeder Dritte über ein Vollzeitarbeitsverhältnis verfügt, steigt seit der Neu-Regulierung der Leiharbeit im Jahr 2011 die Zahl der Beschäftigten mit Werkvertrag. Vor allem konzerngebundene Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel und SB-Warenhaus-Unternehmungen, hatte die Böckler-Studie ergeben, praktizieren On-site-Werkverträge im Bereich der Regalauffüllung, einer „Kernfunktion“, so Heino Georg Kaßler von ver.di Handel NRW. Nach seinen Erkenntnissen findet schon heute rund ein Drittel der Warenverräumung über Werkverträge statt: Mit den „Verräumunternehmen“, der sogenannten Instore-Logistik, sei praktisch eine ganz neue Branche entstanden.

Soweit die Warenverräumung mit Fremdkräfteinsatz während der normalen Ladenöffnungszeit erfolgt, sagt der DGB, „liegt die Annahme von Scheinwerkverträgen nah, weil eine Eingliederung in die betriebliche Organisation des jeweiligen Handelsbetriebes gegeben ist.“ So erhalten diese Arbeitskräfte, führt die Gewerkschaft aus, regelmäßig Arbeitsanweisungen von den Führungskräften des jeweiligen Marktes oder werden von Kunden auf der Suche nach Artikeln angesprochen.“ Heino Georg Kaßler von ver.di Handel NRW teilt die Einschätzung des DGB: „Durch die Fremdverräumung wird ein nicht unerheblicher Teil von Arbeitsplätzen dem Geltungsbereich der Tarifverträge des Einzelhandels entzogen und Druck auf die Be-

legschaft bzw. die Betriebsräte ausgeübt, einer bestimmten Lage und Verteilung der Arbeitszeit zuzustimmen.“

Ursachen für den zunehmenden Einsatz von Werkverträgen sind nach Ansicht des Einzelhandelsverbands „die hohen Entgelte“ und die – je nach Tageszeit – Zeitzuschläge für diese „einfachen Tätigkeiten“. Die Gewerkschaft ver.di hat darauf reagiert und – „das war in unseren eigenen Reihen nicht unumstritten“ – für den Bereich „Warenverräumung“ einen gesonderten Tarifvertrag abgeschlossen.

Er sieht niedrigere Tarifentgelte und Zuschläge vor, die sich jedoch oberhalb des gesetzlichen Mindestlohns und des Branchentarifvertrags der Verräumunternehmen, also der Instore-Logistiker, bewegen. Vom neuen Tarifvertrag können die Unternehmen jedoch nur für neu eingestelltes Personal Gebrauch machen. Lohnabsenkungen für bereits Beschäftigte werden so vermieden. Zugleich müssen die Unternehmen erklären, bei Warenverräumtätigkeiten zukünftig auf den Einsatz von Werkvertragsunternehmen zu verzichten.

Genutzt wird der neue Tarifvertrag indes kaum: Von bundesweit 293 infrage kommenden Unternehmen, greifen nach Auskunft von Heino Georg Kaßler nur zehn auf den neuen Tarifvertrag zurück: „Selbst ‚real‘, das so vehement neue Entgelte eingefordert hatte, hat Abstand davon genommen.“

Doch wie in der Fleischindustrie die Westfleisch SCE, so gibt es auch im Einzelhandel Unternehmen, die zeigen, dass es auch anders geht. Hier ist es zum Beispiel die Marktkauf Holding GmbH, eines der größten deutschen Handelsunternehmen



Heino Georg Kaßler,
ver.di Handel NRW

und Teil der Edeka-Gruppe mit Sitz in Bielefeld-Sennestadt. Hier ist die Warenverräumung über Werkverträge mittlerweile Tabu. Heino Georg Kaßler: „Der Arbeitgeber sagt: Ja, es ist etwas teurer, diese Tätigkeiten mit eigenem Personal vorzunehmen, aber die Qualität der geleisteten Arbeit steigt. Die fest Beschäftigten achten intensiver darauf, Bruch zu vermeiden. Weil sie genauer arbeiten, sind die Inventurabschriften geringer. Hinzu kommt, dass auch die Fehlquoten infolge von Krankheit gesunken sind. Die Vorteile einer Rückführung der Arbeit in Eigenregie gegenüber Werkverträgen rechnen sich offensichtlich für das Unternehmen.“

Gesetzentwurf zur Bekämpfung des Missbrauchs von Leiharbeit und Werkverträgen

Die Verhältnisse in der Fleischindustrie und in der Einzelhandelsbranche bestätigen das Urteil der Böckler-Studie, wonach Werkverträge „eine Herausforderung für Mitbestimmungsträger, Verbände und den Gesetzgeber sind und bleiben“: Es besteht „massiver Regulierungsbedarf“.

Der Gesetzgeber, so scheint es, hat das ebenfalls erkannt. So wurde im Koalitionsvertrag der Bundesregierung vereinbart, den Missbrauch beim Fremdpersonaleinsatz in Unternehmen einzudämmen und die Themen „Leiharbeit“ und „Werkverträge“ gesetzlich neu zu regeln.

Tatsächlich legte das Bundesarbeitsministerium (BMAS) im November 2015 einen Gesetzentwurf zur Bekämpfung des Missbrauchs von Leiharbeit und Werkverträgen vor. Wichtigste Neuerung bei der Leiharbeit ist die Einführung einer Höchstüberlassungsdauer von grundsätzlich 18 Mo-

naten. Damit muss ein Leiharbeiter nach 18 Monaten automatisch in seinem Einsatzbetrieb eingestellt werden. Die bestehende Rechtsunsicherheit über die genaue Definition von „temporärer Überlassung“ wird damit nach Auffassung des BMAS beigelegt. Der Gesetzentwurf lässt aber eine längere Überlassung auf Basis eines Branchentarifvertrages zu.

Zweiter Baustein des Entwurfs ist die Einführung des „Equal Pay“-Grundsatzes nach neun Monaten. Die in bestehenden Branchentarifverträgen vereinbarten Branchenzuschläge, die bereits nach sechs Wochen Lohn- und Gehaltssteigerungen vorsehen, bleiben erhalten. Des Weiteren wird der Einsatz von Leiharbeitern und -nehmerinnen als Streikbrecher verboten.

Den Missbrauch von „Werkverträgen“ will der Gesetzentwurf künftig verhindern. Im Mittelpunkt steht dabei die Abschaffung der sog. „Vorratsverleiherlaubnis“. Arbeitgeber, die vermeintliche Werkverträge zur Umgehung arbeitsrechtlicher Schutzstandards einsetzen, wird die Möglichkeit entzogen, ihr Verhalten nachträglich als Leiharbeit „umzudeklarieren“ und damit zu legalisieren. Wer in Zukunft so handelt, trägt die Konsequenz, dass zwischen dem Beschäftigten und dem Einsatzbetrieb ein Arbeitsverhältnis begründet wird. Diese Regelung soll eine abschreckende Wirkung auf diejenigen entfalten, die es erst einmal mit Werkverträgen „versuchen“, um dann zur Not auf Leiharbeit „auszuweichen“.

Gleichzeitig soll eine gesetzliche Festschreibung der Abgrenzungskriterien zwischen Leiharbeit und Werkverträgen für mehr Rechtssicherheit in diesem Bereich sorgen. Die Informationsrechte des Betriebs-

rats über den Einsatz von Werkvertragsnehmern im Betrieb sollen erweitert und gestärkt werden.

Vernichtende Kritik

Kaum ein anderer Gesetzentwurf wurde so kontrovers und heftig kritisiert wie der zur Bekämpfung des Missbrauchs von Leiharbeit und Werkverträgen. Die beiden großen Zeitarbeitsverbände BAP und iGZ kritisieren, dass der Gesetzentwurf weit über die Vereinbarungen des Koalitionsvertrages hinausgeht und massiv in das funktionierende Tarifsysteem der Zeitarbeitsbranche eingreift. Werner Stolz, Hauptgeschäftsführer Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V., bemängelt vor allem die Überlassungshöchstdauer von 18 Monaten: „Sie passt nicht für alle Flexibilitätsfälle.“ Er plädiert dafür, Regelungen dazu den Tarifpartnern zu überlassen.

Bei der Leiharbeit kritisieren die Gewerkschaften, dass der Gesetzentwurf keine Grenze gegen die dauerhafte Besetzung von Arbeitsplätzen durch Leiharbeiter setzt. So befürchtet die IG Metall in ihrer Stellungnahme den Beginn eines „Wanderzirkus“, bei dem nach 18 Monaten ein Leiharbeiter durch einen anderen ersetzt wird. Differenziert äußert sich Armin Wiese von der NGG Region OWL zum Entwurf. Die Regelungen zur „Streikbrucharbeit“ und zum „Arbeitnehmerbegriff“ seien zu begrüßen und könnten für Klarheit sorgen. Massiv bemängelt er hingegen das Fehlen jeglicher „Mitbestimmungsrechte für die Beschäftigung von Werkvertragsnehmern“, zumal Werkverträge das Hauptproblem seiner Branche seien: „Wir brauchen nicht nur erweiterte Informationsrechte“, lautet deshalb seine Forderung, „sondern auch ein Widerspruchsrecht, eine umfassende Mit-



Jürgen Szalies, Betriebsrat der Hüttenwerke
Krupp Mannesmann in Duisburg

bestimmung der Betriebsräte beim Einsatz von Werkvertragsnehmern im Betrieb.“

Kompetente Unterstützung finden die Gewerkschaften für ihre Kritik bei Prof. Dr. Peter Schüren von der Universität Münster. Er hatte gemeinsam mit seiner Kollegin Prof. Dr. Christiane Brors im Auftrag des MAIS NRW bereits 2014 Vorschläge zur Eindämmung des Missbrauchs beim Fremdpersonaleinsatz erarbeitet.

Beim G.I.B.-Lohnhallengespräch im Januar 2016 zu den „Aktuellen Entwicklungen in der Leiharbeit und bei Werkverträgen“ fiel sein Urteil geradezu vernichtend aus: Die im Entwurf den Betriebsräten zugesprochenen Beteiligungsrechte – „besonders trostlos!“ Die Regelungen zur Überlassungshöchstdauer“ – nichts anderes als „Dauerüberlassung durch die Hintertür bei gleichzeitiger Kostensenkung für die Unternehmen!“ Die Passagen des Entwurfs zum „Widerspruchsrecht“ – „vollkommen sinnlos für Arbeitnehmer!“ Die Indikatoren für Scheinselbstständigkeit und illegaler Überlassung“ – nur „Scheinlösungen, die nichts taugen!“ Vor allem aber kritisierte der Wissenschaftler „die fehlende Absicherung der Kontrollrechte für Betriebsräte“ beim Einsatz vom Fremdpersonal.

Zuvor schon hatte der Münsteraner Experte in der „Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht“ seine Kritik am Entwurf systematisch zusammengefasst. Erstens, lautet sein Vorwurf, habe der Diskussionsentwurf zur AÜG-Reform „die EU-Richtlinie nicht ernsthaft umgesetzt. Kostensenkende Randbelegschaften aus regelmäßig ausgetauschten Leiharbeitnehmern bleiben auf Dauer möglich. Wenn das gewollt ist“, so der Wissenschaftler, „sollte man es deutlich aussprechen.“

Zweitens sei der Versuch, mit einem Indizienkatalog die Abgrenzung von zulässigem Inhouse-Outsourcing und illegaler Überlassung zu erleichtern, missraten. Prof. Schüren: „Würde das Gesetz, wären falsche Ergebnisse in den Ermittlungsverfahren, die illegale Überlassung unterstellen, die vorhersehbare Folge. Das belastet Unternehmen, die Fremdpersonal rechtstreu einsetzen, ohne vernünftigen Grund.“

Ebenso deutlich der dritte Vorwurf des Experten: „Die Einführung eines präventiven Widerspruchsrechts der illegal überlassenen Arbeitnehmer gegen das fingierte Arbeitsverhältnis zum Entleiher schützt, richtig angewandt, diejenigen, die Scheinwerk- und Scheindienstverträge nutzen, vor Strafverfolgung. Damit würden dem AÜG die Zähne gezogen. Das kann man machen. Ein politisches Mandat dafür gibt es aber nicht.“

Ablehnung des Gesetzentwurfs in seiner jetzigen Form kam auch vom Arbeitsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen. Beim G.I.B.-Lohnhallengespräch kritisierte Christine Reichel, Leiterin des Referats „Rechtliche Grundlagen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Teilhabe am Arbeitsleben“ im MAIS NRW, vor allem die Regelungen des Gesetzentwurfs zur „Höchstüberlassungsdauer“ bei der Leiharbeit und verwies einmal mehr auf NRW als dem Land der fairen Arbeit, das nicht nur „gute Arbeit“ durchsetzen, sondern auch „kriminelle Machenschaften“ bekämpfen und „verantwortungsbewusste Arbeitgeber vor falscher Konkurrenz aus den eigenen Reihen“ schützen will. Ihr Resümee: „Der Entwurf muss nachgebessert werden!“

Tatsächlich liegt seit Februar 2016 ein neuer Referentenentwurf vor. Vor allem die

geplanten Regelungen gegen einen missbräuchlichen Einsatz von Fremdpersonal im Rahmen von Werkverträgen wurden deutlich entschärft. Anstelle eines Kriterienkatalogs möglicher Missbrauchstatbestände enthält der neue Entwurf lediglich eine allgemein formulierte Definition des Arbeitnehmerbegriffs. Damit geht er in erster Linie auf die von Arbeitgeberseite vorgebrachten Bedenken ein.

Handlungsoptionen für Betriebsräte

Stellt sich die Frage, welche Handlungsoptionen Betriebsräten unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen, um den Missbrauch von Werkverträgen zu bekämpfen. Die Antwort der Böckler-Studie: Die unterschiedlichen „Nutzungspraktiken“ der Werkverträge verlangen von Betriebsräten und Gewerkschaften „differenzierte Strategien“. So sollten „bei korrekter und wirtschaftlich begründbarer Nutzung unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken von Werkverträgen die Beschäftigten in den Werkunternehmen mit Unterstützung des Betriebsrats des Werkbestellers betriebliche Interessenvertretungen gründen und in Zusammenarbeit mit den zuständigen Branchengewerkschaften versuchen, eine Tarifbindung herzustellen.“

„Scheinwerkverträge“, so die Wissenschaftler weiter, „sollten bekämpft und die derart beschäftigten Arbeitnehmer organisiert werden – nicht zuletzt, um die disziplinierende Wirkung einer Veröffentlichung nicht gesetzeskonformer Praktiken auf Unternehmungen zu nutzen.“

„In anderen Fällen“, heißt es in der Studie, „kann die Unsicherheit über die tatsäch-

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

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

KONTAKTE

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)
Universität Duisburg-Essen

Johannes Kirsch, Tel.: 0203 379-1349
johannes.kirsch@uni-due.de

Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten
Region Detmold-Paderborn

Armin Wiese, Tel.: 0521 986290
region.owl@ngg.net

AUTOR

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

Ver.di Landesbezirk NRW, FB Handel

Heino Georg Kassler, Tel.: 0211 61824-383
heino-georg.kassler@verdi.de

Betriebsrat, Bildungsbeauftragter/
Werkverträge/Arbeitszeit

Hüttenwerke Krupp Mannesmann Duisburg
Jürgen Szalies, Tel.: 0203 999-2611

juergen.szalies@hkm.de

lichen Nutzungspraktiken von Werkverträgen im Sinne der Beschäftigteninteressen mikropolitisch genutzt werden.“ Dies setze allerdings voraus, „dass die Interessenvertretungen ein Denken in unternehmungsübergreifenden Beziehungszusammenhängen praktizieren und der Gesetzgeber dies durch eine Konkretisierung der Informations- und Erweiterung der Mitbestimmungsrechte unterstützt.“ Der Fall eines SB-Warenhauses aus dem Untersuchungssample jedenfalls zeigt, „dass eine Koalition aus (Gesamt-)Betriebsrat, Beschäftigten und aufgeklärten Managementfraktionen“ eine Rücknahme der Onsite-Werkverträge durchsetzen konnte, weil es ihr gelungen war auszuloten, „ob sich nach einem Insourcing die Aufgaben wirtschaftlicher erledigen lassen.“

Wie genau „differenzierte betriebliche Strategien“ konkret aussehen können, hatten Wilfried Müller, Betriebsrat bei Thyssen Krupp Steel Europe, und Jürgen Szalies, Betriebsrat der Hüttenwerke Krupp Mannesmann in Duisburg, beim G.I.B.-Lohnhallengespräch illustriert.

In einer der drei Arbeitsgruppen standen hier die Informationsrechte für Betriebsräte und deren betriebliche Handlungsoptionen bei Werkverträgen im Mittelpunkt der Diskussion. Die beiden Betriebsräte berichteten von den Schwierigkeiten der betrieblichen Interessenvertretung, die sich aus ihren unzureichenden Mitbestimmungsrechten beim Einsatz von Fremdpersonal ergeben.

Ganz machtlos sind Betriebsräte jedoch keineswegs, wie sie am Beispiel ausgeklügelter Aktivitäten in ihren Unternehmen illustrierten, mit denen sie den Handlungsspielraum der Personalvertretung trotz

restriktiver Rahmenbedingungen erheblich auszuweiten wussten. So werden fehlende Mitbestimmungsrechte im Bereich der Werkverträge durch die Nutzung von Mitbestimmungsrechten in anderen Bereichen zumindest teilkompensiert. Jürgen Szalies nannte ein Beispiel: „Weil wir flüssigen Stahl gießen und hochgefährliche Anlagen auf dem Werksgelände haben, spricht uns die Landesregierung NRW den Status eines ‚Störfallunternehmens‘ zu. Das heißt, wir müssen im Notfall innerhalb von zwei Minuten wissen, wie viele Personen sich wo auf dem Werksgelände befinden. Das nutzen wir Betriebsräte aus, um zu erfahren, welche Mitarbeiter von Fremdfirmen anwesend sind.“

Einen genauen Überblick über den Einsatz von Fremdpersonal versucht sich der Betriebsrat zudem durch den Einblick in die Verträge zu verschaffen. Jürgen Szalies: „Klar, bei kaufmännischen Entscheidungen haben wir als Betriebsräte keinerlei Mitbestimmungsrechte. Aber weil wir für die Stammebelegschaft verantwortlich sind, müssen wir wissen, wer dazu gehört – und wer nicht.“ Auch das Thema „Arbeitssicherheit“ eröffne Betriebsräten massive Einflussmöglichkeiten.

Dennoch wünscht sich Jürgen Szalies eine Novellierung des § 99 des Betriebsverfassungsgesetzes sowie des § 611 a des Bürgerlichen Gesetzbuches. Der Gewerkschafter: „Wenn mir bei der Kontrolle auffällt, dass sich in unserem Unternehmen ein Fremdfirmendienstleister zu seinen Mitarbeitern

nicht korrekt verhält und ich ihn darauf anspreche, kann er nach heutigem Recht eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis, die er sich vorsorglich verschafft hat, aus der Tasche ziehen, um die gravierenden Folgen einer illegalen Arbeitnehmerüberlassung abzuwenden. Das unterminiert unsere Einflussmöglichkeiten und zeigt, dass die genannten Paragraphen der beiden Gesetze nicht mehr zeitgemäß sind.“

Statt aber nur auf eine Gesetzesänderung zu warten, sei es wichtig, Vertrauen aufzubauen zu den Beschäftigten mit Werkvertrag und dabei „gewerkschaftlichen Strukturen“ bis hin zu den Vertrauensleuten zu nutzen. Beiden Betriebsräten ist indes bewusst, dass ihre Handlungsoptionen auch deswegen vergleichsweise groß sind, weil der gewerkschaftliche Organisationsgrad in ihren Unternehmen bei über 90 Prozent liegt. Sie fordern dazu auf, die Bildung von Betriebsräten in Verleihunternehmen zu initiieren und regen den Aufbau von „Betriebsrat-Netzwerken“ an.

Ein besonderer Coup ist dem Betriebsrat der Hüttenwerke Krupp Mannesmann in Duisburg aber auch schon unter den gegenwärtigen Bedingungen gelungen: Auf sein Betreiben wurde die Fremdvergabe der Reinigung von feuerfester Arbeitskleidung zurückgenommen. Das eingesparte Geld investierte die Firma in den Kauf großer Edelstahl-Waschmaschinen. Hier übernehmen jetzt leistungsgeminderte ältere Mitarbeiter aus der Stammebelegschaft den zuvor fremdvergebenen Job.

Interessengemeinschaft WerkFAIRträge

„Ich arbeite hier nur, ich weiß nicht, wo ich wohne“

Inge Bultschnieder initiierte 2013 die Interessengemeinschaft für faire Lebens- und Arbeitsbedingungen für Werkvertragsarbeiter_innen in Rheda-Wiedenbrück und Umgebung“. Mit ihren Beratungs- und Unterstützungsangeboten will die „IG WerkFAIRträge“ die Arbeits- und Lebensverhältnisse der rund 3.500 Menschen verbessern, die von Werkvertragsfirmen im Fleischwerk Tönnies eingesetzt werden.

G.I.B.: Frau Bultschnieder, was hat Sie 2013 dazu veranlasst, die Interessengemeinschaft WerkFAIRträge zu initiieren?

Inge Bultschnieder: Ich hatte im Krankenhaus eine Bulgarin namens Katya kennengelernt. Unter ihrem Bett lagen eine weiße Hose mit Blutrand gesäumt und weiße Gummischuhe, ein untrügliches Zeichen dafür, dass sie bei Tönnies arbeitete bzw. bei einer Werkvertragsfirma im Fleischwerk Tönnies angestellt war. Ihre Schilderung von untragbaren Zuständen in der Firma hat mich zutiefst getroffen. Sie erzählte mir von dem enormen Arbeitsdruck und davon, dass Arbeitszeit- und Arbeitsschutzvorschriften nicht beachtet wurden. Wer krank wurde, flog raus und das bei Niedrigstlöhnen. Ich habe Katya später in ihrer Unterkunft besucht. Die Behausung war fürchterlich, schimmelig und nass. Später habe ich mir auch die Unterkünfte anderer Werkvertragsarbeiter der Firma Tönnies angesehen – erschreckend! Da lebten 15 Personen zusammengepfercht in einer kleinen Wohnung, die Gemeinschaftstoilette befand sich auf dem Flur.

Weil ich zur selben Zeit einen Fernsehbericht über die schlimmen Zustände bei Amazon gesehen hatte, habe ich den WDR schriftlich gebeten, sich einmal die Lage von Werkarbeitern bei uns vor Ort anzusehen. Tatsächlich sagte der WDR zu, ein Team für Fernsehaufnahmen vorbeizuschicken.

Kurz darauf war Katya in der Firma zusammengebrochen, wurde wieder ins Krankenhaus geschickt und hat dann ihren Job verloren. Weil sie sonst auf der Straße gestanden hätte, habe ich sie bei mir aufgenommen. Obwohl Katya keine Krankenversicherung hatte, bin ich mit ihr zu einer Ärztin gefahren. Ich habe ihr den Fall geschildert. Sie sagte: „Ich bin jahrelang Notarztwagen gefahren, ich weiß, was da abgeht. Am liebsten würde ich das alles einmal öffentlich machen.“

Dieser Film von „Exklusiv“ ist noch heute auf YouTube zu sehen: „Deutschlands neue Slums. Die Idee, eine Interessengemeinschaft zu gründen, kam mir kurze Zeit später bei der Lektüre eines Artikels über Werkverträge in einer Kirchenzeitung. Da schrieb der Erzbischof Robert Zollitsch sinngemäß: „Wer gegen diese Zustände aufbegehrt, kann sich sicher sein, die Kirche als Verbündete zu haben.“ Wenige Tage später habe ich auf dem Pfarrgemeindefest zu einer Versammlung gegen die Ausbeutung von Werkvertragsarbeitern aufgerufen. Da kamen gleich 25 Personen. Auch die Presse war aufmerksam geworden sowie ein Mitarbeiter vom Migrationsamt der Stadt. Unsere erste Demonstration starteten wir an verschiedenen Kirchen. Von dort aus führte sie uns sternförmig zum Tönnies-Werk. 200 Leute haben mitdemonstriert – für eine Stadt wie Rheda-Wiedenbrück mit 50.000 Einwohnern eine beachtliche Zahl.

Damit wollten wir die Bevölkerung wachrütteln und auf die Zustände aufmerksam machen. Gleichzeitig ging es uns um eine Art „Erste Hilfe“ an den Werkvertragsarbeitern, so wie ich damals Katya aufgenommen hatte. Seit August letzten Jahres betreuen wir zum Beispiel eine rumänische Werkvertragsarbeiterin, die ihr Kind ausgesetzt hat. Sie lebt jetzt in einer kirchlichen Einrichtung. Wir betreuen sie bis zum Prozess, weil wir eine Verbindung sehen zur Firma Tönnies, wo sie gearbeitet hat. Wir machen also vor allem Einzelfallbetreuung. Aber wir wollen all diesen Menschen auch eine Lobby geben, ihnen den Rücken stärken, bis sie irgendwann selbst die Kraft haben, auf die Straße zu gehen und zu sagen: „Das lassen wir uns nicht gefallen!“

G.I.B.: Wie war die Reaktion auf Ihr Engagement, was haben Sie bewirkt?

Inge Bultschnieder: Tatsächlich sind in der Folgezeit viele Menschen auf uns zugekommen und haben uns auf Missstände in den Unterkünften von Werkver-



Inge Bultschnieder
IG WerkFAIRträge

tragsarbeitern hingewiesen. Das haben wir fotografisch dokumentiert. Auch die Stadtverwaltung gab sich zunächst schockiert. Ein runder Tisch wurde ins Leben gerufen, moderiert vom Bürgermeister. Der Runde Tisch sollte dafür sorgen, die Missstände zu beseitigen. Dazu wurde auch der Bürgermeister von Sögel eingeladen, wo Tönnies einen Ableger hat. In Sögel gibt es zwischen dem dortigen Bürgermeister und Tönnies einen Vertrag, der jedoch nur ein paar freiwillige, unverbindliche Vereinbarungen enthält. Unser Bürgermeister sagte damals: Den Sögeler Vertrag übernehmen wir so nicht. Das machen wir anders. Gemacht wurde am Runden Tisch aber bis jetzt herzlich wenig.

Immerhin wurde ein „Arbeitskreis Wohnen“ eingerichtet. Als ich einmal gemeinsam mit einem Vertreter der Stadtverwaltung Wohnungen von Werkvertragsarbeitern ohne Voranmeldung kontrolliert habe, hat er zu mir gesagt: „Sie glauben doch nicht, dass sich das hier so schnell ändern lässt, dafür sind es einfach zu viele. Wo sollen wir die denn alle unterbringen?“ Mit ihm zusammen war ich in einer katastrophal überbelegten Wohnung, die aus baurechtlichen Gründen sofort dicht gemacht werden musste. Als ich ihn später fragte, wo die Leute anschließend untergebracht worden sind, gab es nur ein Achselzucken. Womöglich standen sie jetzt auf der Straße. In einer anderen Wohnung mit höchstens 30 Quadratmetern wohnte ein Ehepaar mit zwei kleinen Kindern in einer Bauruine mit offen herumliegenden Kabeln, einfach lebensgefährlich.

Viele dieser Wohnungen werden von Immobilienmaklern und Subunternehmen vermietet, mitunter gehören sie den Mitgliedern einer Familie. Da spielt dann einer dem anderen die Leute zu. Für die „Wohnungen“ kassieren sie 60 bis 200 Euro pro Bett. Darüber hinaus gibt es aber auch den braven, unbescholtenen Bürger, der sein Haus mit Betten voll packt und auf einmal eine doppelt bis dreimal so hohe Miete kassiert. Auch Tönnies hat eine Immobilienfirma.

Mittlerweile hat die Firma Tönnies eine ehrenamtlich tätige Ombudsfrau ernannt, die jedoch weder durch den runden Tisch noch durch einen Ratsbe-

schluss legitimiert ist. Das ist so, als würde die FIFA sich selbst kontrollieren. Immerhin hat sie sich nach etwa einem halben Jahr auch eine der von uns beanstandeten Wohnungen angesehen. Das hat bewirkt, dass die Wohnung umgehend geschlossen wurde. Das Problem ist: Seit Herr Tönnies eine Ombudsfrau benannt hat, heißt es in der Presse, alles sei auf einem gutem Weg. Das hat viele wachgerüttelte Bürger wieder eingeschlafert.

G.I.B.: Eines der Hauptprobleme scheint die Wohnsituation zu sein. Welche Probleme gibt es noch?

Inge Bultschnieder: Ein anderes Problem ist, dass manche Subunternehmer ihren Beschäftigten die Krankenversicherungskarte nicht aushändigen. In einer der Unterkünfte sagte mir eine Frau, sie müsse dringend zum Arzt, bekomme aber die Karte nicht. Ihrer Abrechnung konnte ich entnehmen, dass sie bei der DAK versichert ist. Ich bin dann zur DAK nach Gütersloh gefahren und habe herausbekommen, dass die Karte zu einem Subunternehmer der Firma Tönnies mit Sitz in Ueckermünde, also in Mecklenburg-Vorpommern, geschickt worden war. Das ist verrückt. Wir sind der Meinung, dass die Krankenversicherungskarte den einzelnen Personen zugestellt werden müsste und nicht an eine Sammeladresse beim Subunternehmer. Dem muss man einen Riegel vorschieben.

Ähnliche Probleme resultieren aus dem „Fremdmelden“, gemeint ist damit die Möglichkeit, dass Personen von Dritten bei der Stadt an- und abgemeldet werden können. Wir kennen Werkvertragsarbeiter, die sind irgendwo gemeldet, wohnen da aber gar nicht, oder sie sind – umgekehrt – abgemeldet, wohnen aber noch hier.

Als ich einmal einen der von uns betreuten Werkvertragsarbeiter aus dem Krankenhaus abgeholt habe, um ihn nach Hause zu fahren, konnten wir seine Wohnung nicht finden. Der Grund: Auf seinem Krankenschein war eine ganz andere Adresse eingetragen als die, wo er tatsächlich wohnte. Als ich ihn fragte, „Wie kann es sein, dass Du nicht weißt, wo Du wohnst?“, sagte er: „Wir werden morgens im Dunkeln mit dem Bully abgeholt und abends im Dunkeln wieder zurückgebracht.“

Ich arbeite hier nur, ich weiß nicht, wo ich wohne.“ Diese Sammelab- und -anmeldeverfahren gibt es auch bei Subunternehmen der Firma Tönnies. Obwohl wir 5.000 Unterschriften gesammelt haben, um das Verfahren zu ändern, wurde der Antrag von der Stadtverwaltung abgelehnt. Aus unserer Sicht wird der Kriminalität hiermit Tür und Tor geöffnet. Rein theoretisch kann heute ein Mensch ermordet werden und morgen melde ich diesen dann einfach ab. Wer vermisst in Deutschland einen alleinstehenden Osteuropäer?

G.I.B.: Hat sich die Situation verändert, seit es die Selbstverpflichtung der Fleischunternehmen gibt, vertraglich auf deutsche sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse umzustellen?

Inge Bultschnieder: Der Vorteil ist, dass sie so in das deutsche Sozialversicherungssystem eingeführt werden, das ist für sie Riesengewinn. Im Falle eines Rauswurfs können sie z. B. Hartz IV oder Arbeitslosengeld I beantragen.

Tatsächlich haben sich mit Einführung des Mindestlohns auch teilweise die Arbeitszeiten verändert. Einige erzählen, dass sie nicht mehr 12 Stunden am Tag arbeiten, sondern nur noch zehn oder auch acht. Aber die Arbeitsbedingungen haben sich scheinbar nicht verbessert. Da steht immer noch der Vorarbeiter, der sie häufig anschreit. Sie arbeiten immer noch unter hohem psychischem Druck, arbeiten immer mit Angst: Wenn du krank oder schwanger bist, dann fliegst du raus, berichten sie.

Hinzu kommt: Die Arbeitszeiten der Leute sind kaum zu kontrollieren, weil es keine Stempeluhren gibt. Ein Vertreter der Firma Tönnies sagte mir, die kommen ja mit ihrem Chip in die Firma, also wissen wir, wie lange sie arbeiten. Doch als ich einmal eine Frau zur Arbeit gebracht hatte und sie abends wieder abholen wollte, musste ich zwei Stunden warten, bis sie endlich todmüde aus dem Betrieb rauskam. Als ich den Firmenvertreter darauf ansprach, sagte er: So lange habe sie hier nicht gearbeitet, dann sei sie wohl in der Kantine gewesen oder habe irgendwo rumgelungert.

Vollmundige Versprechungen von Herrn Tönnies, Leuten, die wollen, einen festen Arbeitsvertrag anzubieten,

bleiben hohl, denn jeder – das hat auch die Firma Tönnies eingeräumt –, der einen Festvertrag haben will, wird erstmal für sechs Monate gesperrt. Niemand kann direkt vom Subunternehmer zu Tönnies. Aber wie sollen sie hier sechs Monate ohne Einkommen existieren? Andere sagen: Wir haben uns beworben, aber das meldet die Firma Tönnies sofort dem Subunternehmer und der sagt: „Auf Deine Stelle warten schon viele! Tschüss!“, und dann sind sie ihren Job los.

G.I.B.: Sie sind ja selbst berufstätig. Welche Konsequenzen hat Ihr Engagement für Sie persönlich? Mit welchen Schwierigkeiten haben Sie zu kämpfen?

Inge Bultschnieder: Seit ich mich für die Rechte von Werkvertragsarbeitern einsetze, gibt es einige Personen, die auf Distanz zu mir gehen. Als ich mich für meinen Geschäftsstand im Ort um einen Platz beworben habe, wurde mir sofort gesagt: Wir wünschen hier keinerlei politische Äußerungen.

Das habe ich in den letzten Monaten immer wieder erlebt: Wenn ich mich irgendwo über die Arbeitsbedingungen bei Tönnies informieren will, dann taucht einer auf, der dafür sorgt, dass ich da verschwinde. Die Werkvertragsarbeiter selber sagen mir, in jeder Wohnung sitzt ein Spitzel der Subunternehmer, und sie bekämen Probleme, wenn sie mich reinließen.

Vor allem von den Subunternehmen werden uns immer wieder Steine in den Weg gelegt, sodass es viel schwerer geworden ist, an die Leute heranzukommen. Selbst der Betriebsratsvorsitzende der Firma Tönnies hat mir mal in einer der Unterkünfte das Fotografieren verboten.

Man muss wissen: Tönnies sponsert in unserer Stadt ziemlich viel. Vor gut einem Jahr hat die Firma am Runden Tisch der Stadt 125.000 Euro für Integrationsaufgaben zugesagt. Von einem Teil des Geldes wird jetzt eine Studie des „imap“ finanziert. Eine Willkommensagentur wurde ebenfalls eingerichtet. Inwieweit die mit dem Geld von Tönnies unabhängig sein können, ist fraglich. Etliche zusätzliche Stellen, aber die Gewerkschaft NGG, die das notwendige Know-how mitbringt, darf im Betrieb selbst keine Werkvertrags-

arbeiter beraten. Aus meiner Sicht wird an dieser Stelle besonders deutlich, dass die Firma Tönnies gar keine wirklichen Verbesserungen für die Arbeiter möchte.

Das zeigt: Tönnies ist hier im Ort so mächtig, dass es fast verrückt ist, was wir hier machen. Es ist wie ein Kampf gegen Windmühlen. Aber es gibt immer noch Menschen, die ganz normal funktionieren, die nicht mit Geld zu bezahlen sind. Die sagen: Wir machen da nicht mit! Wir wollen Fairness! Wir schauen hin und nicht weg!

G.I.B.: Für Ihr Engagement sind Sie mehrfach ausgezeichnet worden, zuletzt im November 2015 mit dem Preis „Demokratie im Betrieb“. Welche Bedeutung hat die Unterstützung von außen für Sie?

Inge Bultschnieder: Dass so viele Leute unser Engagement wertschätzen, ist sehr wichtig für uns. Manche Organisationen oder Institutionen wie etwa die Kirche haben sich leider teilweise zurückgezogen, obwohl es hier im Kloster einige Brüder gibt, die auf unserer Seite stehen. Andere wollen mit uns nichts zu tun haben.

Die Gewerkschaft NGG hingegen steht voll hinter uns. Am meisten aber unterstützen uns die Kolleginnen und Kollegen vom Projekt „Faire Mobilität“ in Dortmund.“ (Anmerkung: Das Projekt wird über den DGB organisiert und vom BMAS, dem Land NRW und aus dem ESF gefördert.) Ohne ihr Know-how und die dort vorgehaltenen Sprachkenntnisse kämen wir gar nicht weiter. Mit ihnen haben wir auch die Workshops zum Thema Festanstellung bei der Firma Tönnies durchgeführt. Wenn es um vertragsrechtliche Fragen geht, nutzen wir deren Kompetenz. Darüber hinaus haben wir auch Kontakt aufgenommen zu der Organisation „Bleiberecht Steinfurt“, die sich auch für die Werkvertragsbeschäftigten in der Geflügelindustrie im Kreis Steinfurt einsetzen. Vernetzung ist immer sehr hilfreich.

G.I.B.: Wie soll es weitergehen, was sind Ihre Pläne?

Inge Bultschnieder: Wir planen gerade eine Wanderausstellung, in der wir Fotos von Wohnungen der Werkvertragsarbeiter präsentieren sowie von Menschen, die sich in Unternehmen der Fleischindustrie verletzt haben. Ich habe Kontakt zu Rumänen und Bul-

garen, die schwere Unfälle erlitten haben. Ich denke, die Fotos zeigen deutlich, unter welchen Bedingungen viele Werkvertragsarbeiter arbeiten und leben.

Unser wichtigstes Vorhaben aber ist sicher, dass wir mit dem Projekt „Faire Mobilität“ ein gemeinschaftliches Büro eröffnen wollen, mit regelmäßigen Sprechstunden, damit wir präsenter sind in der Stadt. Ein Vertrauensverhältnis kann nur durch persönliche Anwesenheit geschaffen werden. Persönlich lassen sich viele Dinge auch einfach schneller klären.

Zum Glück wurde das gewerkschaftliche Projekt „Faire Mobilität“ auf Betreiben des SPD-Vorsitzenden Sigmar Gabriel verlängert. Wir haben Anfang des Jahres 2015 Sigmar Gabriel persönlich empfangen dürfen. Er war sehr interessiert und fragte detailgenau nach, was wir von Werkvertragsarbeitern aus dem Unternehmen Tönnies erfahren haben und welche Änderungsvorschläge wir selbst haben. Als ich dann später in der Presse gelesen habe, dass er beim anschließenden Besuch der Firma Tönnies quasi einen Vorzeigebetrieb bestätigt hat, war ich doch ziemlich verunsichert. Als Nichtpolitiker kann man ja kaum nachvollziehen, was die da so besprechen und entscheiden.

Was wir wirklich benötigen, ist eine gesetzliche Beschränkung der Zahl der Werkvertragsbeschäftigten auf maximal 10 Prozent der Belegschaft. Zu diesem Thema streben wir eine Podiumsdiskussion vor Ort an.

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

Inge Bultschnieder

IG WerkFAIRträge, Rheda-Wiedenbrück

igwerkfairtraege@t-online.de

„In alternativen Szenarien zu denken, ist unser Spezialgebiet“

Die Zukunftsforscherin Cornelia Daheim leitet das junge Kölner Unternehmen Future Impacts Consulting. Zuvor arbeitete sie seit 15 Jahren schon als Beraterin zu Zukunftsthemen. Viele ihrer Projekte befassen sich mit der Zukunft der Arbeit. In England erarbeitete sie z. B. als leitende Beraterin die Studie „The Future of Work. Jobs and Skills 2030“. Cornelia Daheim steht zudem der deutschen Abteilung des Millennium Projects vor, der weltweit größten NGO für Zukunftsfragen. Im G.I.B.-Gespräch skizziert sie die Möglichkeiten und Herausforderungen der Arbeit unter den Bedingungen der fortschreitenden Digitalisierung und Automation.

G.I.B.: Wer interessiert sich besonders für Zukunftsforschung?

Cornelia Daheim: Es gibt einen lang etablierten Wissenschaftszweig, der unter dem Siegel Technikfolgen-Abschätzung die praktischen Konsequenzen gewisser Innovationen untersucht, und in Berlin gibt es inzwischen einen Masterstudiengang Zukunftsforschung. Das ist die wissenschaftliche Basis unserer

G.I.B.: Sie beschreiben damit den Ansatz „corporate foresight“, also der Zukunftsforschung von Unternehmen.

Cornelia Daheim: Von „corporate foresight“ sprechen wir dann, wenn Unternehmen sich entscheiden, systematisch die für sie existenziellen Trends und Zukunftsperspektiven zu analysieren. Das geht weit über Prognosen und über den Vergleich mit den Wettbewerbern hinaus, also die traditionelle „competitive intelligence“. Die seriöse Zukunftsforschung spricht sogar davon, dass es Prognosen eigentlich gar nicht mehr gebe. Es existieren zu viele komplexe Faktoren, aus denen Annahmen und mögliche Folgen abgeleitet werden, und die Faktoren stehen in Wechselwirkung miteinander. Sinnvoll – und seriös – ist es daher, immer in mehreren alternativen Szenarien zu denken. Und dies ist unser Spezialgebiet: in Alternativen zu denken. Darauf ist die Logik von Unternehmen und Institutionen allerdings (noch) nicht immer ausgerichtet.

Dies ist unser Spezialgebiet: in Alternativen zu denken. Darauf ist die Logik von Unternehmen und Institutionen allerdings (noch) nicht immer ausgerichtet.

Arbeit. Mit Future Impacts Consulting bewegen wir uns konkret im Beratungsfeld für öffentliche Institutionen – das können Städte oder Ministerien sein oder auch die europäische Kommission. Genau so habe ich in den vergangenen Jahren auch für Unternehmen wie BASF, Alstom oder die südkoreanische Telekom gearbeitet. Immer wenn die üblichen Planungsmechanismen zu kurz greifen, rufen uns Unternehmen oder Institutionen. Wir Zukunftsforscher suchen Antworten auf ihre Fragen, wie spezielle Trends sich entwickeln oder bestimmte Bereiche in zwanzig Jahren aussehen. Wenn es in den Organisationen an adäquaten Methoden fehlt, dies zu erkennen, und die Konsequenzen in Handlung umzusetzen, werden wir um Hilfe gebeten.

Unternehmen lassen sich zum Beispiel häufig allein von der Technikentwicklung treiben. In den letzten 10 Jahren habe ich viele Beratungsprojekte im Energiesektor verantwortet. Dort finden sich oft große Abteilungen, die Technologievorausschau betreiben. Jede noch so abseitige Technologie wird in Dossiers haarklein analysiert, und es gibt viel Kompetenz zu diesen technologischen Fragen. Alternative Szenarien dagegen spielen selten eine Rolle. Das führt leicht zu bösen Überraschungen durch disruptionsgetriebene Ereignisse, die eben nicht nur von der Technologie abhängen.



Cornelia Daheim,
Future Impacts Consulting, Köln

G.I.B.: Also wenn es beispielsweise zu einem GAU in einem Atomkraftwerk in Japan kommt?

Cornelia Daheim: Die wenigsten Unternehmen der Energiewirtschaft hatten Fukushima auf dem Schirm, oder wollten die möglichen Konsequenzen eines solchen Vorfalls durchdenken. Der atomare GAU in Japan führte in Deutschland zur Disruption der Kernenergie, also zum Zusammenbruch dieser Sparte. Solche Disruptionen sind ein klassisches Thema der Zukunftsforschung. Wir nennen sie Wild Cards, im Sinne von Joker-Karten. Spielst du sie aus, nimmt das Spiel auf einen Schlag eine ganz andere Wendung. Es treten Ereignisse ein, denen man zuvor eine relativ geringe Eintrittswahrscheinlichkeit bescheinigt hatte. Aber wenn sie eintreten, verändert sich sehr viel.

G.I.B.: Sie haben in England an der Studie „The Future of Work. Jobs and Skills 2030“ mitgearbeitet, die 2014 veröffentlicht wurde. Was ist das Besondere daran?

Cornelia Daheim: Für diese Studie bin ich von der United Kingdom Commission for Employment and Skills, kurz UKCES, mit der Leitung eines Projekts beauftragt worden. Die Zusammensetzung der Kommission ist interessant. Sie ist staatlich gefördert, besteht aber aus vielen Stakeholdern im Bildungsbereich, die die Entwicklung von Fähigkeiten, Skills, für den Arbeitsmarkt im Blick haben. Da treffen sich Bildungsträger mit Arbeitgebern und Politikern. In meinem Projekt wurde intensiv und diskursiv darüber debattiert, wie massiv die Beschäftigung sich in 20 Jahren verändert haben wird. Die konkrete Aufgabe lautete, alternative Szenarien zu entwickeln und auch Disruptionen einzubinden.

G.I.B.: Wie sehen demnach die Bedingungen der Arbeit, die Beziehungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Zukunft aus?

Cornelia Daheim: Die Standardannahmen für alle Szenarien waren, dass die Globalisierung fortschrei-

tet und die technische Digitalisierung den Arbeitsmarkt in unterschiedlichem Maße weiter prägt. Die entwickelten Szenarien reichten dann von mäßigen bis sehr starken Folgen dieser und anderer Faktoren. Das Business-as-usual-Szenario geht davon aus, dass es zwar immer mehr Flexibilitätsdruck für die Arbeitnehmer geben werde, sie aber noch halbwegs mit den Veränderungen zurecht kämen – also eine Art „Weiter wie bisher, und es funktioniert noch irgendwie“. Das andere Extrem beschreibt als The Great Divide die extreme Spaltung des Arbeitsmarktes. Dieses Szenario geht davon aus, dass eine sehr rasch zunehmende Automation ansteht und die Digitalisierung die Arbeitsplätze immer mehr erfasst, und im Kampf um die verbleibende Arbeit die Gesellschaft immer mehr spaltet.

Ein Effekt der Digitalisierung ist, dass Wissens-Arbeit ortsungebunden und überall verrichtet werden kann. Das können wir heute schon beobachten. Damit wird auch der Wettbewerb um den Arbeitsplatz global. Der Einzelne konkurriert mit einem globalen Arbeitskräftepotenzial. Und hier droht die riesige

Jede noch so abseitige Technologie wird in Dossiers haarklein analysiert, und es gibt viel Kompetenz zu diesen technologischen Fragen. Alternative Szenarien dagegen spielen selten eine Rolle.

Spaltung: Wir müssen diejenigen, die einen schwierigeren Zugang zu Bildung haben, befähigen mitzuhalten und früh in technologische Bildung einführen.

G.I.B.: Die Studie erkennt eine Spaltung also zwischen einfachen Arbeitskräften und den höher qualifizierten?

Cornelia Daheim: Dieses Szenario warnt Großbritannien, aber auch die anderen europäischen Staaten sehr deutlich davor. Auch die Mittelklasse werde demnach unter Druck geraten. Denn die Studie räumt mit der Mär auf, dass allein mit einem abgeschlossenen Studium schon alles gut werde. Das ist etwas, das die jüngere Generation längst zu spüren bekommt. Wir müssen uns nur die Veränderungen in einem Wissensberuf wie dem Journalismus ansehen, wo Texte bereits in Teilen automatisch geschrieben werden.

Diese Umwälzungen dürften exemplarisch für das stehen, was auch andere Bereiche in den nächsten zwei Dekaden erwartet. Wobei meine persönliche Einschätzung ist, dass die Mittelklasse über mehr Ressourcen und Netzwerke verfügt, um auf andere Möglichkeiten auszuweichen. Umso richtiger lag die Studie meiner

Vier-Generationen-Büros werden zur Normalität. Das gibt dem ansonsten sehr abstrakten Begriff vom demografischen Wandel ein griffiges Bild.

Ansicht nach damit, bildungsfernere Schichten in den Vordergrund zu rücken. Das Gefährdungspotenzial ist bei jenen größer, die ungebildeter sind, möglicherweise einen Migrationshintergrund haben und dadurch oft weniger integriert und vernetzt sind, schlicht auf weniger Ressourcen zurückgreifen können.

G.I.B.: In der „The Future of Work“-Studie beschreiben Sie den „Vier-Generationen-Arbeitsplatz“, der die Arbeit der Zukunft prägen wird.

Cornelia Daheim: Vier-Generationen-Büros werden zur Normalität. Das gibt dem ansonsten sehr abstrakten Begriff vom demografischen Wandel ein griffiges Bild. Der positive Effekt des gesunden Alterns zögert

den Renteneintritt immer weiter hinaus. Da haben sie auf einmal den jungen Azubi und einen Urgroßvater in einem Team, die sich sehr fremd sind. Hinzu kommen womöglich kulturelle Unterschiede. Neben interkulturellen Kompetenzen spielen generationsübergreifende Kompetenzen also eine immer größere Rolle. Dies bedeutet in den kommenden Jahrzehnten hohe Anforderungen an die Führungs- und Kooperationskultur eines Unternehmens.

G.I.B.: Ist in den Diskussionen etwas von den Tendenzen zu bemerken gewesen, die im Zusammenhang mit England gerne verkürzt als neoliberal bezeichnet werden?

Cornelia Daheim: Sehr britisch erschien mir in diesem Projekt die extreme Sorge um Entwicklungen hin zu Zero-Hour-Contracts. Die sind bei uns weitgehend unbekannt. Da haben wir es mit Menschen zu tun, die einen Arbeitsvertrag erhalten und sich bereit erklären, verfügbar zu sein, aber im Gegenzug die Zusicherung von null Stunden bekommen. Wir sprechen sozusagen von freiberuflichen Angestellten, eigentlich eine Paradoxie.

Die Unternehmen versuchen also feste freie Mitarbeiter stark an sich zu binden und sie zu einer Art unbezahltem Bereitschaftsdienst zu verpflichten. Bestimmte Tage sollen sie sich freihalten, ohne eine Garantie zu bekommen, dann auch arbeiten zu können. Es ist die Erwartung an die Arbeitnehmer, hoch flexibel zu sein, ohne dass sie einen wirklichen Ausgleich für diese Bindung erhalten. Das ist in England gängig. In unseren Workshops ist das sehr kritisch diskutiert worden. Und auch in den britischen Institutionen, die sich damit beschäftigen, stößt das auf großen Widerstand.

G.I.B.: Ein anderes großes Projekt, in dem Sie mitwirken, ist das Millennium Project.

Cornelia Daheim: Das Millennium Project ist die größte internationale Non-profit-Nicht-Regierungs-

organisation zur Zukunftsforschung. Dieses Foresight-NGO existiert seit 1996 und veröffentlicht jährlich einen „State of the Future Report“. Ich leite seit 2003 den deutschen Knoten. Wir operieren weltweit über diese Nodes, die dann ihre Experten vor Ort mit den globalen Diskussionen verbinden. In Deutschland zählt zum Node zum Beispiel das Fraunhofer Institut ISI dazu, Zukunftsforscher der FU Berlin oder auch die Bertelsmann Stiftung und das Zentrum für zukünftige Technologien des VDI.

Weil wir als NGO vollkommen unabhängig und auf Non-profit-Basis arbeiten, können wir uns auch selbst Themen setzen. Zuletzt wählten wir die Zukunft der Arbeit, die wir dringend global ins Blickfeld nehmen müssen. Dieses Projekt läuft noch und wird im Frühjahr 2016 die entwickelten Szenarien vorstellen. Ausgewertet ist bereits die globale Befragung von 300 Experten. Daraus ist schon jetzt herauszulesen, dass der Großteil die Entwicklung der Technologie für unaufhaltsam hält.

G.I.B.: Die zweite Studie des Millennium Projects schätzt, dass 2050 jeder Vierte arbeitslos sein wird. Wie tief geht die Analyse? Ruft die Digitalisierung auch Gegenbewegungen hervor?

Cornelia Daheim: Die Experten sind sich weitgehend einig, dass Arbeitsplätze verloren gehen. In welcher Form und an welcher Stelle es dafür neue Jobs als Ersatz geben wird, ist nicht genau zu bestimmen. Wenig wahrscheinlich sind Disruptionsszenarien, die eine weltweite Anti-Technologie-Bewegung thematisieren. So läuft es auf einen sehr schnellen Wandel hinaus, der in ein bis zwei Dekaden nach dem Beispiel des Journalismus auch viele andere Berufsgruppen erfasst. Übertragbar wäre das etwa auf das Marketing, auf Rechtsanwälte oder auf das Controlling. Nach dieser Transformationsphase ist ein Großteil der Berufe durch Maschinen und Algorithmen ersetzt.

An dieser Stelle treffen die Experten eine große Aussage: dass ein neues System der Arbeit heraufziehen werde. Denn Arbeit ist nach einer solchen Transformation nicht mehr das, was sie heute ist. Wenn Maschinen einen Großteil der Arbeit erledigen, müssen wir auch anders Geld verdienen. Arbeit werden wir anders verstehen müssen. Möglicherweise ist sie nicht mehr das Zentrum dessen, wie wir Einkommen erwirtschaften.

Und schließlich müssen wir das Geld auch anders verteilen. Als konkrete Lösung auf lange Sicht steht das Grundeinkommen im Raum. Es ist in Deutschland umstritten, erlebt aber in unseren Expertenrunden erstaunlicherweise große Zustimmung. 60 Prozent der Befragten sagen, es sei entweder wichtig oder sogar notwendig. Das ist ein sehr hoher Wert, wenn wir bedenken, dass hier hauptsächlich etablierte Experten antworten. Dass aus diesem Zirkel fast zwei Drittel dem Grundeinkommen das Wort reden, hat uns überrascht. Allerdings ist klar: Es geht jetzt erst einmal darum, die Machbarkeit klarer zu demonstrieren.

Zero-Hour-Contracts: da haben wir es mit Menschen zu tun, die einen Arbeitsvertrag erhalten und sich bereit erklären, verfügbar zu sein, aber im Gegenzug die Zusicherung von null Stunden bekommen.

G.I.B.: Welche weiteren Entwicklungen sind denkbar?

Cornelia Daheim: In den Wissensberufen ist das Home Office und das multilokale Arbeiten, eigentlich Standard. Es fehlen aber die Rahmenbedingungen. Das gilt auch für Regelungen, die unliebsame Folgen des mobilen Arbeitens verhindern. Wenn im Zug mit

vertraulichen Unterlagen gearbeitet wird, muss der Bildschirm des Laptops eigentlich durch eine Blende vor neugierigen Blicken geschützt sein.

In den Niederlanden gibt es bereits einen Rechtsanspruch auf Home Office. Soll er nicht gelten, muss der Arbeitgeber detailliert nachweisen, dass Heimarbeit nicht möglich ist. Im Büro gibt es vielleicht noch minimale Präsenzzeiten. Das ist eine radikale Umkehr, der wir näher sind, als viele deutsche Unternehmen glauben.

Das Internet ist ein globaler Lernort geworden. Für die Bildungsträger bleibt die spannende Aufgabe, wie diese Spielarten der Wissensvermittlung zusammengeführt werden können.

Für die Träger unserer Bildungssysteme sehen die Experten ebenfalls einen großen Nachholbedarf. Sie waren nicht die Vorreiter der selbst gesteuerten Bildungsbewegung; die findet außerhalb der großen Systeme statt.

G.I.B.: Welches Niveau hat die selbst gesteuerte Bildung inzwischen erreicht?

Cornelia Daheim: In der selbst gesteuerten Bildungslandschaft gibt es neben den Peer-to-peer-Gruppen zum Beispiel das Lernen in Happen, das „bite-sized learning“. In einem Video-Tutorial oder einer Live-Beratung über Skype eignet man sich auf die Schnelle fehlendes Spezialwissen an. Es geht um kleine Puzzle-Teile, nicht den großen Kurs. Auch hier stellt die Technologie die Plattform zur Verfügung und macht das „bite-sized learning“ erst möglich. Immer treten dabei Makler in Erscheinung, die das Wissen ande-

rer anbieten. Im Designerbereich ist das bereits sehr verbreitet. Dort wirbt eine Plattform damit, den Kontakt zu einem bestimmten Designer herzustellen. Der hilft beim Bedienen eines Programms oder bei der Erstellung eines Entwurfs.

G.I.B.: Stellt das nicht ganz neue Anforderungen an die Aufgaben, Funktionen und Angebote der klassischen Bildungsträger?

Cornelia Daheim: Ja, wir haben hier das Uber-Prinzip. Es wird nur nicht mit privaten Taxi-Diensten gemakelt, sondern mit Bildung. Spannend wird es, wenn die Einzelnen in einem weiteren Schritt beginnen, auch selbst zu unterrichten. Dass sie womöglich keine pädagogischen und didaktischen Kenntnisse besitzen, ist unerheblich. Denn die können sie wiederum an der „Peer 2 Peer University“ erwerben, einer im Silicon Valley ins Leben gerufenen Plattform.

Längst hat das eine gewisse Größe erreicht: Weltweit werden von den großen Universitäten MOOCs angeboten, „massive open online courses“. Auch das Karlsruher Institut für Technologie bietet diese frei zugänglichen Onlinekurse für Sach- und Kompetenzthemen wie der Arbeitsorganisation an. Wenn man in einen der englischsprachigen Kurse z. B. der Stanford University schaut, sieht man viele Asiaten neben Europäern und Amerikanern. Das Internet ist ein globaler Lernort geworden. Für die Bildungsträger bleibt die spannende Aufgabe, wie diese Spielarten der Wissensvermittlung zusammengeführt werden können. Schließlich müssen Lernwege und Lernergebnisse dokumentierbar sein.

G.I.B.: Welche Tendenzen sehen Sie beim Makeln von Wissen, beim Crowdfunding? Wie vertreten Menschen ihre Interessen, nicht zuletzt um für gute Arbeit auch gut bezahlt zu werden?

Cornelia Daheim: Im anglo-amerikanischen Raum ist ein Trend zu beobachten, der den Preis für die Ar-

beit oder die Dienstleistung extrem drückt. Wenn auf einer Plattform Arbeit gemakelt wird, entsteht auch eine größere Transparenz der Preise. Und dann greift oft das Prinzip von „My Hammer“: Das günstigste Angebot erhält den Zuschlag. Das birgt die Gefahr von Dumpinglöhnen.

Ein anderes Szenario wird von den Sozialträgern debattiert. Mit welcher rechtlichen Struktur kann man erreichen, dass auf Plattformen möglichst viel verdient wird? Die Makler sollten demnach nur einen Anteil dessen bekommen, was die Arbeitnehmer auf der Plattform verdienen. Das ist das Gegenteil zum Ansatz, seinen Gewinn als Makler dadurch zu maximieren, dass die Preise möglichst gedrückt werden.

G.I.B.: Wird sich das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer fundamental ändern?

Cornelia Daheim: Wenn langfristige Arbeitsverträge seltener werden, muss das nicht immer negativ sein. Wenn sie ohnehin immer mit einem Bein im Arbeitsmarkt stehen, erhalten sie auch eine neue Macht. Die jüngere Generation hat eine geringere Bindung an den Arbeitgeber, stellt aber höhere Ansprüche an den Job. Werden die nicht erfüllt, wechseln die Menschen. Sie wollen schließlich ihr Bildungs- und Karriereportfolio pflegen. Nicht umsonst setzen Menschen sich abends noch hin und bauen Innovationsplattformen auf, auf denen Interessierte sich vernetzen können. Weil diese Zirkel Wissen austauschen, müssen auch die Unternehmen reagieren. Sie sind gefordert, Informationen preiszugeben und Transparenz herzustellen, wenn sie Mitarbeiter halten wollen. Das alte Bild vom paternalistischen Chef, der alles besser weiß, etwas erklärt und dadurch den Wissensfluss von Ebene zu Ebene auslöst, wird vom mündigen Arbeitnehmer der Zukunft nicht länger akzeptiert. Aus den Projekten mit Unternehmen weiß ich, dass dieses Umdenken vielen hierarchisch aufgebauten Firmen unglaublich schwer fallen wird.

Und darüber hinaus gibt es natürlich noch viele weitere Veränderungen: Beispielsweise wird der Profit in der Wertschöpfungskette wohl wahrscheinlich dort erzielt, wo der Zugang zum Endkunden besteht. Der Unternehmer der Zukunft ist derjenige, der diese Schnittstelle in der Hand hat und die Plattform makeln kann.

Und durch die ersten 3D-Drucker ahnen wir auch heute schon, dass derjenige zum Produzenten wird, der uns Endverbrauchern die Rohstoffe auf Wunsch konfiguriert. Wenn wir zum Beispiel das Essen unserer Wahl anfertigen lassen, verliert der große Lebensmittelhersteller an Bedeutung. Ob das nachhaltig ist und die etablierte Massenproduktion ersetzen kann, bleibt abzuwarten. In jedem Fall werden neue Service-Zweige entstehen. Vielleicht gehen wir in 20 oder 30 Jahren in den 3D-Shop, wo ein Ernährungsberater die Nahrung direkt auf unsere körperlichen Bedürfnisse zuschneidet, und wir wählen können, ob die Rohstoffe aus der Region kommen. Und eine Drohne liefert uns das Designprodukt dann ins Haus.

DAS INTERVIEW FÜHRTE

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

KONTAKT

Cornelia Daheim

Future Impacts

Tel.: 0221 9602 3432

www.future-impacts.de

Wie wirkt arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching?

Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms

„Aktiv für Arbeit im Stadtteil“

Arbeitsmarktferne Personen weisen häufig komplexe Problemlagen auf, die eine Heranführung an den Arbeitsmarkt und insbesondere die Integration in Ausbildung oder Erwerbstätigkeit erschweren. Um den Unterstützungsbedarfen solcher Zielgruppen gerecht zu werden, ist ein breites Spektrum von arbeitsmarktpolitischen und sozialintegrativen Angeboten bzw. die Vernetzung von Dienstleistungen erforderlich (Diewald/Sattler 2010).¹ Zugleich ist bekannt, dass arbeitsmarktferne Zielgruppen häufig in bestimmten Stadtteilen überproportional vertreten sind. Es wird davon ausgegangen, dass eine Aktivierung der Zielgruppe durch Ansprache und Unterstützung in den betreffenden Quartieren besser gelingen kann (Kersting u. a. 2013).²

Vor diesem Hintergrund förderte das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW von 2013 bis Anfang 2015 das Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ – kurz: „Netzwerkcoaching“ (MAIS NRW 2012a: 51 f.).³ Diese Förderung stand im Kontext zur „Sozialen Stadt NRW“, einem ressortübergreifenden „Integrierten Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, das bereits 1993 ins Leben gerufen wurde.

Ziel des Programms „Netzwerkcoaching“ war es, vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen. Ein weiteres Ziel bestand darin, durch die Weiterentwicklung der arbeitsmarktpolitischen Zusammenarbeit der lokalen Akteure besonders arbeitsmarktferne und schwer erreichbare Zielgruppen zu aktivieren. Im Rahmen des Programms wurden Kommunen durch einen sogenannten „Netzwerkcoach“ dabei unterstützt,

Netzwerkstrukturen in den betreffenden Quartieren weiterzuentwickeln. In folgenden zehn Quartieren wurden Netzwerkcoachs gefördert:

- Aachen-Ost
- Bielefeld-Sieker
- Dortmund-Clarenberg
- Dortmund-Scharnhorst
- Duisburg-Marxloh
- Duisburg-Hochfeld
- Gelsenkirchen-Schalke
- Köln-Chorweiler
- Münster-Kinderhaus/Brüningheide
- Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen

Das Programm wurde von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) wissenschaftlich begleitet. Ziel der Untersuchung war es, verallgemeinerbare Erkenntnisse für ein sozialräumliches Netzwerkmanagement im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen zu ermitteln. Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung vorgestellt. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich dabei auf die Wirkungsebene des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkcoachings. Weitere Erkenntnisse zur nachhaltigen Wirkung des Programms und Handlungsempfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung sowie eine ausführlichere Darstellung der Wirkungsebenen sind als Arbeitspapier der G.I.B. veröffentlicht (Worthmann u. a. 2015).⁴

Die wissenschaftliche Begleitung verwendete für die Untersuchung qualitative und quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung. Grundlage der nachfolgend vorgestellten Analysen sind Expertengespräche mit den Netzwerkcoachs und Gruppendiskussionen mit Netzwerkpartnern in den Quartieren. Die Ergebnisse

¹ Diewald, Martin/Sattler, Sebastian (2010): Soziale Unterstützungsnetzwerke. In: Christian Stegbauer und Roger Häußling (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Netzwerkforschung, 4), S. 689 – 699

² Kersting, Volker/Strohmeier, Klaus/Teicke, Michael (2013): Soziale Kontextbedingungen der Stadtentwicklung 2006 – 2009. Indikatorengestütztes Monitoring im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungskonzeptes „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen, Essen

³ MAIS NRW (2012a): Richtlinie C 6 – Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten, in: ESF-Förderhandbuch 2007 – 2013. Leitfaden mit allgemeinen Hinweisen für Zuwendungsempfänger und -empfängerinnen und ESF-Förderrichtlinie im Anhang, Düsseldorf, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 51 – 53

⁴ Worthmann, Georg/Filipiak, Kathrin/Mühge, Gernot (2015): Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten. Eine empirische Untersuchung zur Programmumsetzung, Materialien zu Monitoring und Evaluation (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung. Arbeitspapiere, 55), Bottrop

sind um illustrierende Zitate aus den Expertengesprächen und Gruppendiskussionen ergänzt.

Wirkungsebenen

Wirkungen des Netzwerkcoachings können auf drei Wirkungsebenen verortet werden:

- Netzwerkmanagement
 - Kollektive Aufgabenwahrnehmung
 - Zielgruppenspezifische Aktivierung
- Jeder Ebene sind spezifische Elemente bzw. Wirkungsgrößen zuzuordnen, die eine erfolgreiche arbeitsmarktpolitische Zusammenarbeit in einem Netzwerk begünstigen.

Ebene 1: Management eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerks

In allen Quartieren haben die Netzwerkcoachs Managementaufgaben für das arbeitsmarktpolitische Netzwerk übernommen, die ihnen entweder aus der Programmlogik heraus zugeschrieben oder von den Kooperationspartnern übertragen wurden. Insgesamt lassen sich vier Management-Elemente identifizieren.

Eine Analyse bestehender Kooperationsstrukturen erfolgt zu Projektbeginn und dient der kontinuierlichen Ermittlung von Doppelstrukturen und von Entwicklungsbedarfen in der Akteurslandschaft. Die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers sieht in diesem Zusammenhang die Aufgabe der Netzwerkcoachs darin,

„die vorhandenen Netzwerke auf Doppelungen zu überprüfen und die Netzwerke auch ein Stück weit in ihrer Arbeit miteinander zu verzahnen, aufeinander abzustimmen und dann auch zu effektivieren.“⁵

Durch die Akquise neuer Netzwerkpartner wird ein engmaschigeres Netz von Kooperationspartnern im Quartier geschaffen. Ausgehend von der Analyse der Kooperationsstrukturen richtet sich die Akquise sowohl an arbeitsmarktpolitische Akteure sowie an Einrichtungen, die gewöhnlich nicht unmittelbar als arbeitsmarkt-relevant betrachtet werden, aber als „Multiplikatoren“ der Ansprache der Zielgruppe dienen (etwa Jugend- und Familienzentren oder Kultureinrichtungen). Bei den Multiplikatoren stießen die Netzwerkcoachs teilweise auf Unverständnis, da das Selbstverständnis dieser Akteure keine arbeitsmarktpolitische Ausrichtung vorsieht. In der tatsächlichen Kooperation ändert sich die Wahrnehmung, wie die Aussage des Vertreters eines Nachbarschaftsheims zeigt:

„Durch das Netzwerk kam ich zum Beispiel erst in den näheren Kontakt zu dem Jobcenter [...], hauptsächlich was den Leistungsbereich betrifft und das erleichtert mir das Arbeiten ungemein. Und kommt auch der anderen Seite sehr entgegen, weil da die Erleichterung dann auch wieder ankommt, also das ist da wirklich so eine Win-win-Situation.“

Die gewünschte Wirkung können neu ins Netzwerk aufgenommene Multiplikatoren in vielen Fällen erst entfalten, wenn sie eine arbeitsmarktpolitische Perspektive einnehmen (z. B. die ganzheitliche Zielgruppenbetrachtung oder das Konzept der Dienstleistungsketten) und hierfür professionalisiert werden (s. u.).

Für eine gelingende Kooperation ist ein geeigneter Rahmen für einen Mehrwert der Netzwerkpartner zu schaffen, in dem die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Akteure berücksichtigt werden und möglichst alle Beteiligten einen Vorteil durch

die Netzwerkarbeit wahrnehmen. Als Vorteile betrachten die Netzwerkpartner u. a. folgende Aspekte

- Informationsgewinn durch fachliche Inputs und Erfahrungsaustausch
- Höhere Transparenz zu Angeboten für die Zielgruppen
- Vertrauensvolle Kooperation zwischen Akteuren auf persönlicher Ebene
- Professionalisierung in Bezug auf arbeitsmarktpolitische Kompetenz
- Ausrichtung eines Netzwerks auf arbeitsmarktpolitische Aspekte
- Ausbau eines quartiersbezogenen Aktivierungsansatzes
- Perspektivwechsel und Erweiterung des Verständnisses für andere Netzwerkpartner und Zielgruppen
- Verbesserte Unterstützung der Zielgruppen durch Ansprache und engmaschige Betreuung

Vertreter der Jobcenter verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass sie erst durch das Netzwerkcoaching in Kooperationen eingebunden wurden:

„Bevor dieses Netzwerkcoaching überhaupt zum Einsatz gekommen ist, gab es diese Arbeitskreise ja nicht. [...] Ich denke schon, dass das rein notwendige Netzwerken, nämlich das, was wir jetzt hier betreiben, mit allen Institutionen an einem Tisch zu sitzen, das fehlte in [Stadt] ganz eindeutig.“

Die Jobcenter sehen Vorteile zudem in der Vernetzung im Quartier, einer Face-to-face Kommunikation mit Kooperationspartnern und – wie das nächste Zi-

⁵ Um die zugesicherte Anonymität der Sprecherinnen und Sprecher zu gewährleisten, wird auf die Benennung von Personen und Quartieren verzichtet.

tat zeigt – zusätzlichen Informationen über die Zielgruppe:

„Dass wir die Belange der Zielgruppe, jetzt nicht nur wir, sondern alle [im Netzwerk], viel genauer kennen, das ist, glaube ich, schon ein großer Vorteil und ein Projekterfolg.“

Den wichtigen Effekt des Nutzens durch die Partizipation von Multiplikatoren am Netzwerk schildert ein Netzwerkcoach. So sei ein

„Bewusstsein darüber [entstanden]: „Ach, das hilft uns ja auch für unsere eigene Arbeit, [...] ich kann durch das organisierte Netzwerk qualitativ höherwertige Arbeit leisten durch neue Informationen, die ich dazugewinne oder andere Anlaufstellen, die ich dadurch kennenlernen.““

Da in einem Netzwerk von autonomen Kooperationspartnern zwangsläufig ein Spannungsfeld besteht, das sich aus den unterschiedlichen Aufgaben ergibt, die die einzelnen Netzwerkakteure originär verfolgen und die sich nicht zuletzt in unterschiedlichen Interessen und Perspektiven ausdrücken, ist es eine Aufgabe des Netzwerkcoachings, zwischen Akteuren zu vermitteln und widersprüchliche Partikularinteressen auszugleichen.

Nehmen Akteure keine ausreichenden Vorteile der Netzwerkarbeit wahr, beteiligen sie sich nicht am Netzwerk oder sie ziehen sich zurück. Insbesondere von wirtschaftsnahen Akteuren wie Kammern oder Betrieben wird der Mehrwert zumeist gering eingeschätzt, wenn Aufwand und Ertrag bilanziert werden.

Eine wirkungsvolle Netzwerkarbeit setzt zudem eine „administrative Geschäftsführung“ voraus, um eine Konzentration

der Netzwerkpartner auf die inhaltliche Kooperation zu erreichen. Die Geschäftsführung umfasst u. a. die Kommunikation im Netzwerk, die Organisation von Netzwerktreffen, Workshops und Erfahrungsaustausch und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Der Vertreter einer Kirchengemeinde sieht diese Funktion auf der Ebene der Akteure:

„Bei dem Netzwerkcoach laufen diese Fäden sozusagen zusammen, der bündelt alle, die mit der Zielgruppe irgendwie zu tun haben.“

Die Vertreterin eines Familienzentrums sieht die Bündelung auf Ebene von Informationen:

„Das können wir [als Netzwerkakteure] gar nicht leisten und das liegt auch nicht in unserem Aufgabenbereich. Das ist es, er [der Netzwerkcoach] weiß von vielem, was wir so gar nicht in Erfahrung bringen können und bündelt das.“

Die Administration der Netzwerkarbeit wird den Netzwerkcoachs zugeschrieben, weil diese Funktion mit Ressourcen verbunden wird, die die Netzwerkpartner nicht aufbringen können oder wollen. Die administrative Geschäftsführung schont also die Ressourcen der Netzwerkpartner und hat für diese somit Auswirkung auf den jeweils wahrgenommenen Mehrwert der Netzwerkarbeit. Außerdem wird mit der Geschäftsführung eine „übergeordnete“ und unabhängige Rolle und Neutralität der Netzwerkcoachs verbunden.

Ebene 2: Kollektive Netzwerkaufgaben

Neben dem Netzwerkmanagement bestehen weitere Aufgaben, die die Netzwerkpartner gemeinsamen erbringen müssen,

um arbeitsmarktpolitische Quartiersarbeit zu erbringen. Insgesamt konnten fünf kollektive Netzwerkaufgaben ermittelt werden.

Auf der strukturellen Ebene zählt hierzu der Aufbau eines „stabilen Kerns“ von arbeitsmarktpolitisch relevanten Akteuren. Die **Einbindung des Jobcenters** ist hierbei entscheidend für die Reichweite der Netzwerkarbeit, denn das Jobcenter ist der wichtigste arbeitsmarktpolitische Akteur zur Unterstützung arbeitsmarktferner Personen. Die Einbindung des Jobcenters ist eine kollektive Aufgabe, die die übrigen Netzwerkpartner aktiv verfolgen. Bestehende gegenseitige Vorbehalte – Jobcenter gegenüber Trägern und umgekehrt – stellen in vielen Quartieren eine Herausforderung dar. Ein Jobcenter-Vertreter schildert seine Erfahrung, wie Jobcenter wahrgenommen werden:

„Das ist halt so eine Behörde und die Leute, die da arbeiten, da denkt man schnell, dass die auch so kantig sind. Und wenn man in so einem Arbeitskreis zusammensitzt, kriegt man mit: Ach, die sind ja auch nett, die sind kreativ, die sind auch flexibel.“

Voraussetzung für ein Engagement der Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter ist es, aus der Kooperation mit anderen Akteuren einen Mehrwert für die eigene Einrichtung oder auf individueller Ebene für die eigene Arbeit zu ziehen. In den Gruppendiskussionen wurden von den Jobcentern zahlreiche Vorteile der Netzwerkarbeit benannt, etwa eine bessere Kenntnis des Stadtteils oder der Zielgruppen und eine bessere Erreichbarkeit der Zielgruppen über die Netzwerkpartner, etwa:

„Wir haben einen so detaillierten Einblick in einen konkreten Stadtteil, wie hier jetzt in [Quartier], noch nie bekommen.“

Inhaltlich weiterentwickelt wird das Netzwerk durch die „Professionalisierung“ der Netzwerkpartner, indem Expertise und Erfahrung der Netzwerkpartner durch Instrumente der gegenseitigen Kompetenzvermittlung vermittelt werden. Fachliche Inputs wurden in allen Quartieren aus dem Netzwerk heraus organisiert, einige Quartiere haben zusätzlich Expertinnen und Experten eingeladen, um zu aktuellen Themen zu referieren. Wissenstransfer und fachliche Inputs richteten sich häufig an neu ins Netzwerk aufgenommene Akteure bzw. Multiplikatoren, die eine aktivierende Wirkung erst entfalten können, wenn sie für arbeitsmarktpolitische Aspekte sensibilisiert werden. Die Aussage eines Netzwerkcoachs zeigt dies am Beispiel einer ganzheitlichen Perspektive:

„Und da braucht man schon einen ganzheitlichen Ansatz, um das [Angebotsspektrum] für den Menschen nutzbar zu machen. [Viele Akteure...] machen ihre Einzelfallhilfe und dann ist Ende. Die gucken oft nicht aufs Umfeld. Da ist einfach auch viel zu tun. Und wenn man das hinkriegen würde, das gemeinsam zu machen, das wäre natürlich klasse. Dass die Institutionen, die an den Einzelfällen arbeiten, sich einen ganzheitlichen Blick aneignen.“

Vertrauen und Empathie sind die Basis dafür, dass die konkreten Dienstleistungen für die Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig im Netzwerk erbracht werden. Vertrauen entsteht durch Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens der Netzwerkpartner. Empathie setzt eine Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern voraus. Vertrauen und Empathie sind somit gebunden an die fachliche Transparenz in Bezug auf die vorhandenen Einrichtungen

und ihre Angebote sowie in Bezug auf regelmäßige Kontakte, Kontinuität der Kooperationspartner und persönliches Kennen von Individuen.

Die fachliche Transparenz wurde in den Projekten durch Erfahrungsaustausch und Netzwerktreffen hergestellt. Die Ausgangssituation in den Projekten beschreibt ein Netzwerkcoach folgendermaßen:

„Es ist natürlich auch deutlich geworden, dass natürlich die Beteiligten der unterschiedlichen Rechtskreise auch oftmals voneinander nicht wirklich viel wissen oder möglicherweise sogar auch Vorurteile gegenseitig hegen und pflegen.“

In den meisten Quartieren waren die Netzwerkpartner bereit, die eigenen Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten zu verdeutlichen. Folgende Aussage eines Jobcenter-Vertreters veranschaulicht die empathische Wirkung, die entsteht, wenn Netzwerkpartner über ihre Arbeit berichten:

„Ich glaube, was auch ganz wichtig ist, ist, dass man weiß, welche Ziele der Kooperationspartner hat. Ich meine, es gibt Akteure wie uns [Jobcenter] oder die Handwerkskammer, da ist es eindeutig, aber es gibt ja Kooperationspartner, die haben eine ganz andere Ausrichtung und andere Interessen. Und da muss jeder wissen, der miteinander kommuniziert, welche Ziele hat der, damit ich eine Ebene finde, sonst reden wir aneinander vorbei.“

Neben der Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern wird auch die praktische Arbeit der Netzwerkpartner mit den Zielgruppen erleichtert, indem bei den jeweiligen Kooperationspartnern konkrete Ansprechpersonen mit Kontakt-

daten bekannt sind. Für ein Quartier berichtet der Netzwerkcoach von einem Netzwerktreffen:

„Das Fallmanagement [des Jobcenters] ist da geblieben und hat die Kontaktdaten mit direkter Durchwahl und direkter E-Mail-Adresse an die Einrichtungen weitergereicht, was natürlich für die Zusammenarbeit Gold wert ist, wenn da bestimmte Fragestellungen auftauchen.“

Durch vertrauensvolle Kooperation im Netzwerk wird nach Aussage des Vertreters eines Beschäftigungsträgers die Arbeit erleichtert:

„Das kann man ja unter dem Stichwort der vertrauensvollen Zusammenarbeit auch zusammenfassen, wurde eine wesentlich leichtere Zusammenarbeit gefunden, weil man sich eben von Angesicht zu Angesicht kennt und man auch Misstrauen abbaut.“

Netzwerkarbeit erzeugt idealerweise Identitäts- und Sinnstiftung, die als eigenständiger Mehrwert betrachtet werden können. Eine Netzwerkidentität kann entstehen, indem die Netzwerkpartner gemeinsam eine Aufgabe bewältigen und insbesondere dann, wenn die Aufgabe auch außerhalb des Netzwerks wahrgenommen wird.

Während die Identitätsstiftung in der Regel erzeugt wird, indem die einzelnen Netzwerkpartner (öffentlichkeitswirksam) als ein Netzwerk agieren, bezieht sich die Sinnstiftung auf eine Selbstvergewisserung der einzelnen Akteure durch die gegenseitige Bestätigung des „richtigen“ Handelns. Ein Netzwerkcoach sieht das gemeinsame Ziel und den gemeinsamen Erfolg als Bestätigung:

„Ja, ich glaube, das ist so was Konkretes, was man auch gemeinsam ist. Also konkret und öffentlich-

keitswirksam. Und was auch noch eine Rolle spielt ist zu vermitteln: „Die reden nicht nur, die machen auch was.“

Da Sinnstiftung zunächst auf individueller Ebene, nämlich bei den Personen im Netzwerk, erzeugt wird, folgt – so die Aussage des Vertreters eines Beschäftigungsträgers – die Notwendigkeit, dass diese Erkenntnis

„in die jeweilige Organisation hinein [...] transportiert werden muss auf alle Kolleginnen und Kollegen, weil die letztendlich das operative Geschäft vertreten [...]. Die müssen einmal wissen, und das ist eine Leitungsaufgabe, dass diese Form der Zusammenarbeit etwas Gewünschtes ist.“

Eine weitere kollektive Aufgabe der Netzwerkpartner besteht in der Sicherung einer nachhaltigen Wirkung über das Projektende hinaus. Aufgrund der zeitlich begrenzten Projektförderung waren die Netzwerkpartner von Beginn an darauf eingestellt, positive Entwicklungen der Netzwerkarbeit über das Projektende hinaus abzusichern. Die meisten Netzwerkakteure sind vorsichtig optimistisch, dass die Projektförderung eine nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen im Quartier hat, zugleich gehen sie davon aus, dass Netzwerkcoaching auf geringem Niveau weitergeführt werde. So verweist ein Agenturvertreter – über die Arbeitsbelastung hinaus – auf die besondere Funktion des Netzwerkcoachs als Moderator und als Manager, der einen gewissen Abstand und damit einen Überblick von „außen“ auf das Netzwerk hat:

„Es ist nicht unbedingt dasselbe, ob ein Coach von außen bestimmte Prozesse moderiert und macht oder ob es einer tut, der im operativen Alltag und

somit im Geschäft steht, und damit da nochmal die persönlichen Kontakte nutzen, pflegen, einfordern kann. Also die Frage, wie viel Coaching ist von außen gut, richtig und notwendig mit eben diesem neutraleren Blick und wie muss man die Arbeit [...] und die Verantwortung, die wir schon übernehmen, wie muss die zusätzlich gestärkt und unterstützt werden.“

Eine Aussage, die die Aussicht auf eine nachhaltige Wirkung des Netzwerkcoachings in vielen Quartieren zum Ausdruck bringt, formuliert ein Netzwerkcoach:

„Wenn der Netzwerker geht, dann bricht es ein Stück weg, aber man kann es auf kleiner Flamme weiter kochen und das passiert dann auch hoffentlich, aber es wird dann nicht mehr intensiv geschaut.“

In allen Quartieren waren einige Wochen und Monate vor Projektende intensive Diskussionen oder konkrete Aktivitäten festzustellen, die auf eine unmittelbare Fortsetzung des Netzwerkcoachings nach Projektende ausgerichtet waren. Für einen Teil der Projekte ist bekannt, dass Netzwerkcoachs über Drittmittel oder im Rahmen des kommunalen Quartiersmanagements weiterbeschäftigt, dass einzelne Aufgaben des Netzwerkcoachings auf das Stadtteilmanagement übertragen wurden oder dass eine Kooperationserklärung der Netzwerkpartner die quartiersbezogene Zusammenarbeit und Aufgabenteilung regelt.

Ebene 3: Zielgruppenspezifische Aktivierung

Die strukturellen Entwicklungen, die durch „Netzwerkmanagement“ (Ebene 1) und „kollektive Netzwerkarbeit“ (Ebene 2) erzielt werden, wirken sich positiv auf die Aktivierung arbeitsmarktferner Zielgruppen aus. Insgesamt sind vier Wirkungsgrößen auf Ebene der Zielgruppen zu nennen.

In den Netzwerken wurde ein breites Spektrum von Unterstützungsangeboten durch zahlreiche Akteure angestrebt, um den multiplen Vermittlungshemmnissen der Zielgruppe begegnen zu können. Die Netzwerkcoachs haben bei der Akquise von Netzwerkpartnern insbesondere darauf geachtet, auch jene Institutionen einzubinden, die nicht unmittelbar als arbeitsmarktpolitisch relevante Akteure gelten. Gelingen sowohl die Einbindung von Akteuren mit einem breiten Spektrum an Unterstützungsangeboten als auch die kollektiven Netzwerkaufgaben, ist die strukturelle Grundlage für eine Dienstleistungskette als „ein Instrument, um voneinander getrennt erbrachte Leistungen und Beratungsangebote [...] aufeinander abzustimmen und zu koordinieren“ (Reis u. a. 2010: 84)⁶ auf Ebene der Netzwerkpartner geschaffen. Der Vertreter eines Jobcenters bewertet eine Dienstleistungskette als Qualitätsgewinn:

„Da haben wir die Dienstleistungskette gemeinsam nicht nur optimiert, sondern erstmalig geschaffen. Das finde ich ist ein sehr gutes Beispiel für einen konstruktiven Weg, die Qualität [der Netzwerkarbeit] zu verbessern.“

Diese Vernetzung der Kooperationspartner führt zu einer engmaschigen Betreuung, um die Personen der Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig innerhalb der Dienstleistungskette weiterzuleiten. Eine solch engmaschige Betreuung ist auf Ebene des Netzwerks gebunden an die fachliche Transparenz in Bezug auf

⁶ Reis, Claus/Geideck, Susan/Hobusch, Tina/Kolbe, Christian/Wende, Lutz (2010): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Neue Ansätze nachhaltiger Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin

die vorhandenen Einrichtungen und deren Angebote sowie in Bezug auf persönliches Kennen und gegenseitige Empathie. Die engmaschige Betreuung wird von den Hilfesuchenden grundsätzlich positiv aufgenommen, schafft Vertrauen und führt zur weiteren Öffnung in der Zielgruppe.

Durch **aktive Ansprache** werden Personen in ihrem Umfeld erreicht, die im engeren Sinne nicht „hilfesuchend“ sind. Für sie beginnen die Dienstleistungsketten erst, wenn sie von Dritten initiiert werden, d. h., eine engmaschige Betreuung kann erst beginnen, wenn ein Netzwerkpartner Kontakt zu den Hilfesuchenden hat. Um diese Personen zu erreichen, werden in allen Quartieren „Multiplikatoren“ in das Netzwerk eingebunden, zu denen die Hilfesuchenden häufig ein Vertrauensverhältnis haben. Dies kann hilfreich eingesetzt werden, um sie für die Aktivierung aufzuschließen. Am Beispiel von Jugendlichen und Alleinerziehenden beschreibt die Vertreterin eines Jugendamtes den Zusammenhang:

„Es geht bei den Jugendlichen oft über Vertrauenspersonen, wenn wir das schaffen, dass diese Vertrauenspersonen bei Jugendlichen schnell Kontakt zu diesen Trägern [im Netzwerk] und deren Mitarbeitern bekommen und da vermitteln, da kann es [die Aktivierung] gut gelingen. Wo kann man hingehen, wo geniert man sich nicht, wenn es darum geht zu sagen: ‚Mmh, das mit der Bewerbung...‘? Und wem kann man auch sagen: ‚Zieh dich doch mal anders an.‘“

Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers stellt die Bedeutung des Quartiers für die Ansprache heraus:

„Der Quartiersbezug ist ja unumstritten richtig und wichtig, dass man den im Auge hat. Und da geht es ja nicht nur um kurze Wege, sondern wirklich um

Lebensumfelder und Situationen, in denen Menschen mit gemeinsamen Bedrängnissen kämpfen.“

Eine profilierte **Hilfestruktur im Quartier** ist daher ein weiterer Teil der Hinwendung zur Zielgruppe. Sofern die aktive Ansprache, etwa durch Multiplikatoren oder aufsuchende Arbeit, gelungen ist und die Person für eine weiterführende Unterstützung aufgeschlossen ist, wird die Wahrnehmung des Angebots begünstigt, wenn es im vertrauten Umfeld des Quartiers liegt. Unterstützungsangebote in anderen Stadtteilen bedeuten für Hilfesuchende eine Hürde, die sie möglicherweise darin hindert, das Angebot wahrzunehmen, da sie das vertraute Umfeld verlassen und Zeit und Geld einsetzen müssten. Eine Schuldnerberaterin beschreibt, wie in manchen Fällen ein Angebot außerhalb des Quartiers aufgenommen wird:

„Wenn man sagt: ‚Rufen sie mal [im Stadtzentrum] an, da sitzt jemand.‘ Da gehen die [Hilfesuchenden] nicht hin. Da ist dann der Weg zu weit, da ist kein Geld für ein Ticket da, das ist empfunden so weit weg, das ist für die dann zu beschwerlich.“

Eine Hilfestruktur im Quartier erhöht somit die Wahrscheinlichkeit, dass die Dienstleistungskette nicht abreißt.

Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen

In den zehn Quartieren des Landesprogramms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ konnten die Netzwerkcoachs zu Projektbeginn auf bereits vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse aufbauen. Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen,

divergierenden Projektkonzeptionen und Implementationen können für alle Quartiere drei Wirkungsebenen des Netzwerkcoachings benannt werden.

Wie die Ausführungen zeigen, sind jeder Ebene spezifische Elemente bzw. Wirkungsgrößen zuzuordnen, die eine erfolgreiche arbeitsmarktpolitische Zusammenarbeit in einem Netzwerk begünstigen, aber nicht in gleicher Weise erreicht sein müssen. Vielmehr weisen die zehn Quartiere alle Elemente auf, allerdings ergeben sich aus lokalen Rahmenbedingungen und konzeptionellen Schwerpunktsetzungen jeweils unterschiedliche Bedeutungen der Wirkungsgrößen bzw. deren Effekte.

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen, dass gelungenes Netzwerkmanagement eine Voraussetzung für die kollektive Netzwerkarbeit ist, die den Kooperationspartnern eine effektive Wahrnehmung kollektiver Aufgaben erlaubt. Insofern war das Landesprogramm Ausgangspunkt für Entwicklungen, die sich in Quantität und Qualität von arbeitsmarktpolitischen Netzwerkstrukturen und von Unterstützungsangeboten für Zielgruppen in den Quartieren ausdrückem. Damit scheint der Wirkungszusammenhang linear vom Management über die kollektive Netzwerkarbeit in die Aktivierung der Zielgruppen zu verlaufen. Doch die Aussagen aus Expertengesprächen und Gruppendiskussionen weisen deutlich darauf hin, dass sich die Wirkungsebenen und ihre einzelnen Elemente gegenseitig beeinflussen und eine arbeitsmarktpolitische Netzwerkarbeit im Quartier befördern.

AUTOR

Dr. Georg Worthmann, Tel.: 02041 767-246
g.worthmann@gib.nrw.de

25 Jahre Regionalagentur NiederRhein

Eine Kultur des Dialogs in der nordrhein-westfälischen Arbeitspolitik

Nordrhein-Westfalen und die Region NiederRhein (Stadt Duisburg, Kreis Wesel, Kreis Kleve) konnten 2015 auf 25 Jahre regionalisierter Arbeits- und Strukturpolitik zurückblicken. In NRW werden bereits seit 1987 dezentrale und beteiligungsorientierte Politikansätze im Rahmen der Strukturpolitik umgesetzt und seit 1989 auch im Kontext der Arbeitspolitik. Auslöser dafür war die Kritik an der „quantitativ interventionistischen“ Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe „Regionale Wirtschaftsförderung“. Gefordert wurde stattdessen eine eigenständige Regionalpolitik, die nicht mehr von der zentralen, staatlichen Ebene, sondern maßgeblich von den regionalen Akteuren getragen werden sollte, inklusive arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen. Denn auch wenn die „Zukunftsinitiative Montanregionen“ (ZIM) und die „Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens“ (ZIN) bei ihrer Entstehung als fachübergreifende, strukturpolitische Programme konzipiert waren, spielten arbeitspolitische Elemente bei ihrer Umsetzung kaum eine Rolle.

25 Jahre später hat sich in Nordrhein-Westfalen bei der Bearbeitung neuer regionaler Aufgaben längst „Regional Governance“ als Politikstil durchgesetzt, also das Zusammenspiel staatlicher, kommunaler und privatwirtschaftlicher Akteure. Im Koalitionsvertrag 2012 – 2017 haben sich die Regierungsparteien des Landes Nordrhein-Westfalen auf eine „Kultur des Dialogs“ verpflichtet und unterstreichen damit die ungebrochene Relevanz dieses Ansatzes als erfolgreichem Steuerungsmechanismus in der Politik.

Auch in den Regionen findet der Ansatz unverändert volle Unterstützung. Dr. Jens Stuhldreier, Geschäftsführer der Regionalagentur NiederRhein: „Die zentralen wirtschafts-, struktur- und arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen lassen sich nur in der Region lösen. Die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit der regionalen Akteure wollen wir deshalb auch in Zukunft nachhaltig stärken.“

Ganz ähnlich sieht das auch Dr. Stefan Dietzfelbinger, Hauptgeschäftsführer der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer: „Wir haben eine sehr starke Industrie entlang des Rheins und sind ein ausgezeichnete Logistik-Standort, wir sind stark in Tourismus, Dienstleistungen und neuen Technologien. Gegenüber Dritten müssen wir gemeinsam auf die Potenziale in der Region aufmerksam machen und das tun wir mit großem Erfolg seit mehr als 25 Jahren.“ Und Angelika Wagner vom DGB pflichtet ihm bei: „Nur über die Region können wir uns gemeinsam entwickeln.“

Warum sich der „Regional-Governance-Ansatz“ in Nordrhein-Westfalen durchsetzen konnte, brachte der vormalige Arbeits-



minister Guntram Schneider anlässlich der Feierlichkeiten zum 25-jährigen Jubiläum der Regionalagentur NiederRhein auf den Punkt: „Nordrhein-Westfalen mit seinen 18 Millionen Einwohnern und den Landesteilen Rheinland, Westfalen und Lippe ist kein monolithischer Block. Eine zentralistische Arbeitsmarktpolitik wird den unterschiedlichen Gegebenheiten in den Regionen und Quartieren nicht gerecht. Aus dieser Einsicht haben die damals politisch Verantwortlichen mit ihrer Entscheidung für eine regionalisierte Arbeitsmarktpolitik die richtige Konsequenz gezogen.“ Dabei lassen sich drei Phasen der regionalisierten Landesarbeitspolitik unterscheiden.

Regionalisierte Arbeitspolitik des Landes NRW seit 1990

Im Jahr 1990 startete das Land Nordrhein-Westfalen mit einem neuen Konzept regionalisierter Landesarbeitspolitik. Im Vordergrund stand nunmehr die Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit. Qualifizierungs- und beschäftigungspolitische Projekte sollten den Strukturwandel in den sogenannten Ziel 2-Regionen flankieren. Zur Umsetzung der regionalisierten Arbeitspolitik dienten neu eingerichtete Regionalkonferenzen bzw. regionale Beiräte sowie die Förderung einer regionalen Beratungs- und Informationsinfrastruktur in Form von Regionalsekretariaten.

Sie, die Regionalkonferenzen bzw. regionale Beiräte, gewährleisteten einen intensiven und regelmäßigen Dialog. Ihre Aufgabe bestand unter anderem darin, Partner der Beschäftigungs- und Strukturpolitik zusammenzuführen, einen Konsens über Strategien, Schwerpunkte und Prioritäten zu erzielen und das regionale

Entwicklungskonzept mit dem Schwerpunkt Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik fortzuschreiben.

Zur Seite standen ihnen 34 im Auftrag des Arbeitsministeriums NRW tätige Regionalsekretariate. Deren Aufgabenspektrum reichte von der Beratung von Initiativen, Projektträgern und Betrieben über die Sammlung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen bis hin zur Planung und Initiierung neuer Maßnahmen unter beschäftigungs- und qualifikationspolitischer Zielsetzung für die jeweilige Region.

Standorte der beiden Regionalsekretariate in der Region Niederrhein waren die Stadt Duisburg und der Kreis Wesel. Seit Anfang der 1990er Jahre ließen sich so zahlreiche Maßnahmen und Projekte in der Region realisieren: Umschulungen von Arbeitslosen und von Arbeitslosigkeit bedrohten Bergbaubeschäftigten, Existenzgründungen und sogenannte „integrierte Projekte“, die strukturpolitische Aufgaben wie die Reaktivierung von Industriebrachen sowie die Instandsetzung von leer stehenden Gebäuden und öffentlichen Parkanlagen in Kombination mit der Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen und Jugendlichen. Ergänzend dazu unterstützte das Land NRW die Kommunen bei der Finanzierung von Arbeitsförderungsprogrammen wie „Arbeit statt Sozialhilfe“, um langzeitarbeitslose Sozialhilfeempfänger in eine geordnete sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu integrieren.

Mitte der 1990er Jahre gewann die so genannte präventive Arbeitsmarktpolitik an Gewicht. Beschäftigungstransfergesellschaften halfen, die Folgen von Betriebs-

stilllegungen und Personalabbau in der Industrie zu bewältigen. Mit Maßnahmen des Beschäftigungstransfers nach dem Motto „Qualifizieren statt Entlassen“ gelang in vielen Fällen der direkte Übergang von Arbeit in Arbeit.

Mit den beiden großen arbeitsmarktpolitischen ESF-Landesprogrammen „Qualifizierung, Arbeit, Technik, Reorganisation (QUATRO)“ und „Anpassung der Arbeitskräfte an den industriellen Wandel“ (ADAPT) förderte die nordrhein-westfälische Landesregierung die Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten im Rahmen betrieblicher Modernisierungsmaßnahmen, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen. Leitziel war, dem Verlust von Arbeitsplätzen und Qualifikationen entgegenzuwirken sowie zukunftsorientierte Arbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen.

Neuer Fokus der präventiven Arbeitsmarktpolitik

Mit der neuen EU-Programmphase ab 2000 änderte sich der Ansatz der präventiven Arbeitsmarktpolitik des Landes. Sie fokussierte sich jetzt nicht nur auf von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte, sondern wendete sich generell an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus kleinen und mittleren Unternehmen sowie an die Unternehmen selbst. Maßnahmen der Qualifizierung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung sollten die überfällige arbeitsorientierte betriebliche Modernisierung forcieren. Zum Einsatz kamen hier erstmalig die Potentialberatung sowie Verbund-, Modell- und Konzeptentwicklungsprojekte.

Gleichzeitig erhielt die Regionalisierung einen deutlichen Schub. Das Landesarbeitsministerium stellte den Regionen nunmehr

fest kalkulierte regionale Mittelbudgets zur Verfügung. Auf der Basis zu erstellender arbeitsmarktpolitischer Rahmenkonzeptionen einigten sich Land und Region auf Zielvereinbarungen zur Umsetzung und Gewichtung der verschiedenen Handlungsfelder.

Organisatorischer Ausgangspunkt der Kooperations- und Konsensstruktur war die regionale Arbeitsmarktkonferenz. Ihre wesentliche Aufgabe bestand darin, die Arbeitsmarktprogramme des Landes NRW und des ESF umzusetzen. Dabei konzentrierte sie sich auf die Förderung von Projekten und Initiativen, die unternehmens- und damit mittelstandsnah sowie branchenorientiert ausgerichtet waren, zugleich aber auch den Strukturwandel unterstützten. Über kooperativ angelegte Projektentwicklungen avancierte die Arbeitsmarktkonferenz zu einem aktiven Bestandteil korporatistischer Politikstrukturen vor Ort und wirkte entscheidend mit bei der Gestaltung einer regionalen Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik.

Reorganisation der Landesarbeitspolitik zwischen 2004 und 2009

Im Jahr 2004 wurden – nach dem Vorbild auf Bundesebene – die Ressorts Wirtschaft und Arbeit in NRW in einem Ministerium zusammengeführt, dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA). Gleich anschließend erfolgte eine Reduzierung der bislang 34 Regionalsekretariate auf 16 Regionalagenturen, deren regionaler Zuschnitt die räumliche Ebene der IHK-Kammerbezirke abbildete.

Um die Zusammenführung von Technologie-, Struktur- und Arbeitspolitik des MWA auch regional umzusetzen, wur-

den regionale Lenkungsstrukturen eingerichtet. Standort der Hauptstelle der Regionalagentur NiederRhein war das Amt für Statistik, Wahlen und Europaangelegenheiten der Stadt Duisburg, Standort der Nebenstelle beim Kreis Wesel die Entwicklungsagentur Wirtschaft (EAW).

Nach dem politischen Wechsel der Landesregierung (CDU/FDP) im Jahr 2005 standen die etablierten regionalen Strukturen zunächst einmal auf dem Prüfstand, blieben jedoch schließlich in den neu gebildeten regionalen Zuschnitten und mit ihrer Arbeitsweise, regionale Abstimmungen herbeizuführen, erhalten.

Mit Beginn der neuen EU-Förderphase ab 2007 lag der Schwerpunkt der Förderung eindeutig im Handlungsfeld „Jugend und Berufsausbildung“, klar erkennbar am Sonderausbildungsprogramm des Landes. Finanzielle Einbußen hingegen erlitten die Handlungsfelder „Beschäftigungsfähigkeit“ und „Integration von arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen“.

Parallel dazu fanden landesweit sogenannte Demografie-Konferenzen statt. Damit rückte das Thema demografischer Wandel zum ersten Mal explizit in den politischen Fokus des Landes NRW. Charakteristisch für die ESF-Landespolitik dieser Zeit war die Umorientierung von der Projektförderung zu Programmlinien, zur Koordinierung und Begleitung breitenwirksamer Programminitiativen wie Bildungsscheck, Potentialberatung für Unternehmen, Jugend in Arbeit plus oder Werkstattjahr für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz.

Für Ulrich Rauter, Geschäftsführer der Fachwerk.KreisWesel gGmbH in Moers, „haben speziell ESF-geförderte Projekte

etwa zur Stärkung der Erwerbstätigkeit von Frauen und zur Unterstützung von Berufsrückkehrenden der Region starke Impulse gegeben. So lässt sich Europa ganz konkret erleben, so entsteht eine europäische Identität.“

Revitalisierung der regionalen Umsetzungsstrukturen ab 2010

Im Koalitionsvertrag definierte die rot-grüne Landesregierung 2010 eine Revitalisierung der regionalen Umsetzungsstrukturen: Die Lenkungsstrukturen übernehmen weiterhin die Funktion des regionalen Beirats für die arbeitsmarktpolitische Region. Ihre Aufgabe ist – ausgehend von der Analyse regionaler Stärken und Kompetenzen sowie unter Berücksichtigung der Landesarbeitspolitik – die Festlegung, Fortschreibung und politische Absicherung regionaler Entwicklungsstrategien. Sie sorgen für die regionale Abstimmung und Konsensfindung hinsichtlich regionaler Vorhaben, bündeln die Kräfte der Region und konstituieren sich deshalb aus den „Treibern“ der regionalen Entwicklung. Dazu zählen die Kommunen und Kreise genauso wie die Kammern und Sozialpartner, die Agenturen für Arbeit und Jobcenter, aber auch die institutionalisierte Frauenpolitik. Ihre fachliche Stellungnahme zu den einzelnen Projekten ist wichtige Fördervoraussetzung für die Entscheidungen im Arbeitsministerium NRW.

Bei Bedarf unterstützen themenspezifische Facharbeitskreise die Lenkungsstrukturen. Sie organisieren die Vernetzung und Kooperation der jeweiligen Fachexperten und -expertinnen und entwickeln regionale Förderkonzepte. Inhaltlich und organisatorisch unterstützt werden Lenkungsstrukturen und Facharbeitskreise von der Regionalagentur NiederRhein. Sie moderiert und

koordiniert heute im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW gemeinsame Aktivitäten zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Verbänden, Bildungsträgern und Unternehmen in den einzelnen Förderprogrammen, unterstützt den Aufbau von Kooperationen und Netzwerken zu aktuellen Themen der Arbeitsmarktpolitik und entwickelt gemeinsame Strategien, beispielsweise bei den Themen Übergang Schule – Beruf und Fachkräftesicherung.

Beispiel: Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“

In der Region Niederrhein steht nach Auskunft von Burkhard Landers, Präsident der IHK Niederrhein, die Stärkung des Ausbildungsmarkts und die Unterstützung der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ im Zentrum der Aktivitäten. „Damit“, so Landers, „werden Zukunftsperspektiven für junge Menschen geschaffen und gleichzeitig Fachkräfte für die Betriebe gesichert.“

Zum Tragen kommt hier eine vor rund zehn Jahren begonnene und bis heute gültige strategische Neuausrichtung der Landesarbeitsmarktpolitik: die Zusammenführung von Programmen und Projekten unter ein inhaltliches Dach. Exemplarisch dafür steht der Bereich „Übergang Schule – Beruf“. Über die Jahre hinweg war zuvor ein extrem breit gefächertes Netzwerk an professionellen Unterstützungsangeboten für junge Menschen im Übergang von der Schule in den Beruf entstanden, das selbst für Fachleute kaum noch überschaubar war.

Mit der kommunalen Koordinierung des Übergangsgeschehens sind neue Organisations- und Kooperationsformen entstanden,

innerhalb derer auch die Regionalagenturen ihre Rolle und Aufgaben neu definieren und gegebenenfalls modifizieren müssen. Auch wenn die Regionalagenturen in diesem Handlungsfeld nicht zu den operativen Akteuren zählen, können und sollen sie den regionalen Austausch der Akteure herstellen, gemeinsam mit ihnen Strategien entwickeln und Kräfte bündeln. Im Ausbildungskonsens – dort sind sie Mitglied – können sie das Thema angemessen platzieren und verdeutlichen, welchen Stellenwert hier Landesangebote wie z. B. Jugend in Arbeit plus oder die Produktionsschulen haben können oder wie eine Verzahnung mit den in den regionalen Handlungsplänen zur Fachkräftesicherung beschriebenen Zielsetzungen hergestellt werden kann.

Das stellt zugleich neue Anforderungen an Kompetenz und Vorgehen der Akteure; Ute Mankel, Abteilungsleiterin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.): „Wir müssen alle regionalen Einrichtungen, von den regionalen Beiräten über die Arbeitsmarktkonferenzen bis hin zu den Konsensrunden, so zusammenführen, dass ideale Partnerschaften entstehen.“

Beispiel: Initiative der Fachkräftesicherung des Landes NRW

50.000 Fachkräfte werden bis zum Jahr 2030 allein am Niederrhein fehlen. Gesucht sind nicht nur Akademiker, sondern vor allem Industriemechaniker und Kaufleute, aber auch Köche. Weil der Fachkräftebedarf regional- und branchenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt ist, gibt es aber kein flächendeckend einheitliches Angebot des Landes, vielmehr werden die regionalen Herausforderungen mit regionalen Lösungen verknüpft.

Entstanden ist so ein eng auf die Regionen bezogener „Gemeinsamer Projektauftrag der Programme des ESF und des EFRE (2014 – 2020) zur Initiative der Fachkräftesicherung des Landes NRW“, der in den und durch die Regionen umgesetzt wird. Während die zentrale Steuerung auf Landesebene erfolgt, veranlassen die Regionalagenturen die Aufstellung regionaler Handlungspläne, die spezifische Bedarfe der Region und Schritte zur Veränderung konkret benennen. Die Regionen selbst ordnen ihre jeweilige Strategie in die Themenbereiche der Landespolitik ein und richten sich entsprechend aus.

Zwingend erforderlich ist eine finanzielle Beteiligung, eine Kofinanzierung der regionalen Akteure – in diesem Fall meist wirtschaftsnahe regionale Institutionen. Sie sollen die Fachkräftesicherung aktiv angehen und ihre Interessenlage durch finanzielle Beteiligung zum Ausdruck bringen.

Die auf Basis konkreter Bedarfe erstellten Handlungspläne werden in den regionalen Lenkungsstrukturen abgestimmt („regionales Votum“) und sind Grundlage für eine mögliche Förderung durch das Land. Die Auswahl der Projekte übernimmt ein interministerielles Gremium. Die abschließende Entscheidung für eine Projektbewilligung fällt bei den ESF- und EFRE-spezifischen sogenannten zwischengeschalteten Stellen „AG Einzelvorhaben“ (ESF) und Bezirksregierungen (EFRE).

Die AG Einzelvorhaben fungiert nach dem Willen der EU-Kommission auch als Entscheidungsgremium für den ESF-Strukturfonds in NRW, zum Beispiel auch für alle Projekte, die unter dem Dach der fondsübergreifenden Aufrufe (Fachkräfteauftrag, Starke Menschen – Starke Quartiere) aus dem ESF gefördert werden sollen.

In den Regionen haben die EU-Vorgaben zu Irritationen geführt. Sie fragten sich, welche Bedeutung regionale Stellungnahmen bei ESF-kofinanzierten Projekten in Förderentscheidungen überhaupt noch einnehmen. Für Klärung gesorgt hat ein Schreiben von Roland Matzdorf, Leiter der Abteilung Arbeit im MAIS NRW, in dem die „herausragende Bedeutung“ der regionalen Stellungnahmen hervorgehoben wird. „Nur vor Ort kann beurteilt werden, welchen spezifischen arbeitspolitischen Herausforderungen begegnet und welche Akteure in die Umsetzung von Projekten eingebunden werden müssen oder wie ein einzelnes Modell in die Regelstrukturen vor Ort eingebunden sein muss, um seine Wirkung entfalten zu können. Deshalb verlässt sich die AG Einzelprojekte bei der Entscheidungsfindung auf die fachliche Stellungnahme unserer Partner in den Regionen.“ Also ein eindeutiges Statement für die ungebrochene Relevanz von „Regional Governance“.

Neue Regionale Konfigurationen

In den letzten Jahren sind unterschiedliche regionale Konfigurationen entstanden. Neue Regionen wie zum Beispiel die Metropolregion Ruhr, die Region Südwestfalen, der Zweckverband Region Aachen oder die Innovationsregion Rheinisches Revier stehen heute neben älteren Formen der regionalen Zusammenarbeit. „Diese Entwicklungen zeigen, dass die Regionen zur Selbstorganisation fähig und inzwischen auch flexibel genug sind, auf globale Entwicklungen passende regionale Antworten zu finden“, sagt Dr. Jens Stuhldreier, Geschäftsführer der Regionalagentur Niederrhein.

Die Bedeutung von Regionen wächst nach seiner Erkenntnis auch aus anderen Grün-

den: Im internationalen Wettbewerb sind sie besser wahrnehmbar. Bernd Pastoors, Geschäftsführer des Theodor-Brauer-Hauses in Kleve: „Wir sind schon lange grenzüberschreitend aufgestellt, haben also keinen kleinräumigen Regionalbegriff. Aber wir sehen als Arbeitsmarkregion Niederrhein immer noch zu wenig auf die Niederlande. Hier wollen wir uns mehr austauschen, um die neuen Chancen zu nutzen. Die regionalisierte Arbeitsmarktpolitik jedenfalls befördert das Thema geografische Mobilität von Arbeit und Arbeitskräften.“

Klar ist: Die schwierige Finanzlage in vielen Kommunen ist besser zu bewältigen, wenn Kommunen zusammenarbeiten. Viele fachliche Aufgaben sind auf der Ebene der Städte kaum noch lösbar (Verkehr, Tourismus, Energiestrassen etc.). Netzwerke und Cluster machen an den Stadtgrenzen nicht halt. Kurzum: Die Lösung demografischer Probleme ist eher in regionalen Handlungsansätzen möglich.

Und nicht zuletzt lassen sich ökonomische Strategien des Landes eher auf einige Regionen als auf zahlreiche Städte und Gemeinden anwenden und umsetzen. Der Einsatz öffentlicher Mittel ist zielgerichteter und effektiver. Die Landesregierung stärkt die Regionen, um ihre Potenz im internationalen Standortwettbewerb auszubauen und sie als feste Partner der Wirtschaftspolitik des Landes zu etablieren.

Ein weiteres Beispiel für die Förderung kommunaler Kooperationen ist das vom Wirtschaftsministerium aufgelegte integrierte Strukturprogramm, der Aufruf „Regio.NRW – Starke Regionen, starkes Land. Gesucht: Ideen für mehr Innovati-

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Ute Mankel, Tel.: 02041 767-159
u.mankel@gib.nrw.de

KONTAKT

Regionalagentur Niederrhein
Stadt Duisburg, Stabsstelle für Wahlen,
Europaangelegenheiten und
Informationslogistik
Bismarckplatz 1, 47198 Duisburg
Dr. Jens Stuhldreier, Tel.: 0203 2834208
j.stuhldreier@regionalagentur-niederrhein.de

AUTOR

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

onen in den Regionen“. Ziel ist, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Regionen zu stärken.

Hier entwickeln die Regionen in Abstimmung mit dem Land integrierte Handlungskonzepte, die in konkrete Projektvorschläge münden. Strukturpolitische Vorstellungen des Landes und regionale Entwicklungs-ideen werden so miteinander verzahnt, um gemeinsam die individuellen Stärken für die größere Gemeinschaft zu nutzen.

In Erinnerung an die Tradition regionaler Entwicklungskonzepte – „eine Erfolgsgeschichte“ – schaut IHK-Präsident Burkhard Landers zuversichtlich in die Zukunft: „Mit der neuen Strukturförderperiode bis 2020 fördern Europa und das Land NRW integrierte und sektorenübergreifende Handlungskonzepte. In unserer Region werden regionale Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik seit jeher aus einer Hand gesteuert, nämlich von der Regionalagentur Niederrhein!“

Dr. Jens Stuhldreier von der Regionalagentur Niederrhein ist sich sicher: „Nordrhein-Westfalen benötigt starke Regionen, nur dann wird der Standort im internationalen und überregionalen Wettbewerb bestehen.“ Deutlich ist, dass NRW an den regionalisierten Politikansätzen auch in den nächsten Jahren festhalten und diese auch weiterhin nicht nur für die Umsetzung von ESF-Landesprogrammen, sondern auch für die Umsetzung landespolitischer Initiativen und als Gestaltungsraum für Innovationen nutzen wird.

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: Prof. Dr. Christoph Barmeyer (Universität Passau), Ralf Bierstedt (Jobcenter Münster), Inge Bulschnieder (IG WerkFAIRträge), Cornelia Daheim (Future Impacts Consulting Köln), Carsten Duif, Stefanie Dünzer (rebeq), Ulrich Ernst (Stadt Mülheim an der Ruhr), Joachim Fahnenmann (Agentur für Arbeit Ahlen-Münster), Anja Gebert-Djacenko (Jobcoach), Dr. Mohammad Heidari (Pro Dialog Köln), Markus Hertwig (IAQ), Hans Hund (Handwerkskammer Münster), Patrick Hundt (Jobcenter „Vestische Arbeit“ im Kreis Recklinghausen), Iris Kaplan-Meys (Städtekooperation „Integration.Interkommunal“), Heino Georg Kaßler (ver.di Handel NRW), Johannes Kirsch (IAQ), Marion Knödler (MAIS NRW), Arnold Kratz, Frank Krupop, Sonja Kuch (Henkel Düsseldorf), Dr. Hildegard Logan, Inge Lütkehaus, Ute Mankel, Susanne Marx, Ralf Niebisch (Eduard-Spranger-Berufskolleg, Gelsenkirchen), Paul Pantel, Frank Pollack, Frank Przechowski (UNICBLUE Gelsenkirchen), Roland Schüßler (Agentur für Arbeit Düsseldorf), Oliver Schweer, Christiane Siegel, Dietmar Stoffels (Rheinbahn AG), Dr. Jens Stuhldreier (Regionalagentur NiederRhein),

Jürgen Szalies (Hüttenwerke Krupp Mannesmann, Duisburg), Claudia Thierfelder, Klaus Uhländer (rebeq), Dr. Hildegard Wenzler-Cremer (Universität Freiburg), Armin Wiese (NGG), Carsten Wirth (IAQ), Dr. Georg Worthmann, Ingo Zielonkowsky (Jobcenter Düsseldorf)

Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:

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

Gestaltung: Andrea Bosch, G.I.B.

Fotos: Arnd Drifte; Joe Kramer; Michel Koczy; Frank Stefan Krupop; Ralf Niebisch; UNICBLUE Gelsenkirchen; Gerd Schypulla (Funke Gruppe); ddp images/David Hecker; photocase; Rheinbahn AG; Städtekooperation Integration.Interkommunal; ddpimages; Regionalagentur NiederRhein

Titelfoto: Shutterstock

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

Bezugspreis: 7,00 EUR, zzgl. 3 EUR für Porto und Verpackung
Erscheint vierteljährlich | März 2016

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.