

# G.I.B.INFO 1\_18



## Crowdworking und Plattformökonomie

*Nordbahntrasse Wuppertal • Arvato SCM Solutions • Arbeitsplätze an Bedientheken • Stellenbörse für Geflüchtete • Interview mit Arbeitsminister Karl-Josef Laumann • Einwanderung aus Südosteuropa • EU-Netzwerk Migration in NRW • Organisationale Resilienz*

**G.I.B.** NRW

Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH

## So viel vorab

In Nordrhein-Westfalen hat die Regierungsbildung nach der Wahl etwas schneller geklappt als jetzt auf Bundesebene. Auch die Neuausrichtung der nordrhein-westfälischen Arbeitsmarktpolitik hat Arbeitsminister Karl-Josef Laumann früh verdeutlicht und von einem „Paradigmenwechsel“ gesprochen.

Im Gespräch mit der G.I.B. begründet und erläutert Minister Laumann jetzt die geplanten Veränderungen in den Bereichen:

- Förderprogramme für junge Menschen ohne Ausbildungsreife,
- verstärkte Einbindung von Arbeitgebern der Privatwirtschaft bei der öffentlich geförderten Beschäftigung,
- Passiv-Aktiv-Transfer,
- die Rolle der Jobcenter bei der Arbeitsmarktintegration und
- die Teilhabe von schwerbehinderten Menschen an Arbeit.

Klare Aussagen macht der Minister auch zur Digitalisierung – für Karl-Josef Laumann „ein Prozess, den wir aktiv gestalten“ und bei dem „wir die Beschäftigten von vornherein einbeziehen müssen“. Er sieht die Risiken, „vor allem aber auch die Chancen der Digitalisierung zur menschengerechten Gestaltung der Arbeitswelt.“

Genau das ist Schwerpunktthema im vorliegenden G.I.B.-Info: Crowdsourcing und Crowdfunding. Sie sind neue Formen der Vergabe von Aufträgen und Projekten über IT-gestützte Plattformen an Soloselbstständige, Freiberufler oder Nebenerwerbstätige. Der

Betrieb als Ort zur Regulierung der Arbeitsbedingungen existiert für sie nicht mehr. Bislang ist Crowdfunding gesetzlich kaum geregelt und sozial oft nicht abgesichert. Was ebenfalls weitgehend fehlt sind tarifliche Regelungen und Mitbestimmung.

Im Zentrum der weiteren Beiträge stehen jene Menschen, die einen Arbeitsplatz suchen. Auch sie, langzeitarbeitslose Menschen, lassen sich in den ersten Arbeitsmarkt integrieren. Spannend zu beobachten, wie sich zum Beispiel das Jobcenter Wuppertal mit innovativen Projekten als wichtiger Akteur der Stadtentwicklung erweist. Mit Projekten wie dem Bau der Nordbahntrasse leistet das Jobcenter einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der Infrastruktur und für das Gemeinwohl. Gleichzeitig sorgt es dafür, Vorurteile gegenüber arbeitslosen Menschen abzubauen. Rund 1.000 von ihnen haben bislang bereits am Projekt Nordbahntrasse teilgenommen.

Interessant ist es auch zu sehen, wie Jobcenter und Agentur für Arbeit im Kreis Recklinghausen mit ihrem professionellen Vermittlungskonzept als Faktor bei der Standortentscheidung von Großkonzernen wirken. Zum Dienstleistungspaket der Arbeitsverwaltung zählte nicht nur das passgenaue Auswählen der Bewerberinnen und Bewerber aus dem gesamten Kreis mit seinen zehn Jobcenter-Standorten, sondern auch die Organisation von Informationsveranstaltungen und eines Shuttle-Service, um Probearbeiten der potenziellen neuen Mitarbeiter am Dortmunder Standort des Unternehmens zu ermöglichen.



Ein weiteres Beispiel gelungener Integration Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt zeigt ein Projekt des Zentrums für Ausbildung und berufliche Qualifikation e. V. in Oberhausen, durchgeführt im Rahmen des Landesprogramms „Öffentlich geförderte Beschäftigung NRW“.

Gleiches gilt für Zuwanderer aus Rumänien und Bulgarien. Die G.I.B. hat das Modellprojekt „Zuwanderung aus Südosteuropa“, durchgeführt in sieben Städten Nordrhein-Westfalens, mit ihrem Monitoring wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Weiter berichten wir in diesem Heft über:

- die Fachkräftedeckung im Einzelhandel in Dortmund,
- Projekte in Essen, Dortmund und Marl zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen sowie
- die guten Erfahrungen der Agentur für Arbeit und des Jobcenters Köln mit dem gemeinsamen Arbeitgeber-Service.

Als der neue Geschäftsführer der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung freue ich mich auf die Zusammenarbeit und den Austausch mit Ihnen, den Leserinnen und Lesern des G.I.B.-Infos!

  
Karl-Heinz Hagedorn



02 So viel vorab

## **SGB II**

- 04 Mittendrin statt nur dabei. Mit innovativen Projekten für Arbeitslose ist das Jobcenter Wuppertal ein wichtiger Akteur der Stadtentwicklung
- 10 „Alles möglich machen, was geht“. Arbeitsverwaltung im Kreis Recklinghausen ist wichtiger Faktor bei der Standortentscheidung von Großkonzern

## **Zielgruppenintegration**

- 16 Öffentlich geförderte Beschäftigung NRW. Zielort: Erster Arbeitsmarkt
- 22 Die Arbeit an Wurst- und Käsetheken schmackhaft machen. Supermärkte suchen Fachkräfte – Dortmunder Initiative schafft vielfältige Anreize
- 26 Oberstes Ziel: Integration in den Arbeitsmarkt. Modellprojekte „Zuwanderung aus Südosteuropa“ in Duisburg und Wuppertal

## **Crowdworking und Plattformökonomie**

- 34 Crowdworking und Crowdsourcing. Wie die Plattformökonomie unsere Arbeit verändert
- 38 Interview mit Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani: „Unternehmen werden ihre Kunden zu Crowdworkern transformieren“
- 44 Interview mit Prof. Dr. Jan Marco Leimeister: „Je anspruchsvoller die Arbeit ist, umso zufriedener sind die Beschäftigten.“
- 48 Interview mit Karl-Heinz Brandl und Sarah Bormann: „Fairness in der Plattformökonomie“
- 52 Interview mit Daniel Barke: Crowdworking – Plattform Mylittlejob
- 58 Appschufteln. Die Gig-Economy verspricht flexible, aber auch unsichere und schlecht bezahlte Arbeit
- 64 Schneller, schneller, schneller! Essenszulieferer: Flexibilität nicht ohne Risiko

## **Themenübergreifend**

- 68 Interview mit Karl-Josef Laumann: „Sozialstaat und wirtschaftlicher Erfolg widersprechen sich nicht“
- 74 Unkomplizierter Kontakt zu potenziellen Arbeitskräften. Stellenbörse für geflüchtete Menschen
- 80 Firmen öffnen Flüchtlingen das Tor zur Arbeitswelt. „EU-Thematisches Netzwerk mit dem Fokus Migranten/-innen“ auf Studienreise in NRW. Zu Besuch bei beispielhaften Projekten in Essen, Dortmund und Marl
- 87 Interview mit Dr. Roman Soucek: Organisationale Resilienz: Handlungsfähig trotz widriger Rahmenbedingungen



# Mittendrin statt nur dabei

Mit innovativen Projekten für Arbeitslose ist das Jobcenter Wuppertal ein wichtiger Akteur der Stadtentwicklung



**Das Jobcenter Wuppertal versteht sich nicht nur als Institution zur Integration von arbeitslosen Menschen in Arbeit, es hat sich auch als ein wichtiger Player in der Stadtentwicklung der finanzschwachen Stadt etabliert. Mit Projekten wie dem Bau der Nordbahntrasse leistet das Jobcenter einen gewichtigen Beitrag zur Infrastruktur und zum Gemeinwohl und sorgt gleichzeitig dafür, dass Vorurteile gegenüber arbeitslosen Menschen abgebaut werden.**

Während es in vielen Kommunen in der Frage der Wettbewerbsneutralität und Zusätzlichkeit von Arbeitsgelegenheiten zu Konflikten mit den Kammern und der Wirtschaft kommt, ist das in Wuppertal nicht so. „Die Diskussion, ob öffentlich geförderte Beschäftigung der Wirtschaft insbesondere dem Handwerk schadet, ist eine Geisterdis-

kussion“, sagt Thomas Lenz, Vorstandsvorsitzender des Jobcenters Wuppertal. „Wenn die Stadt die gesamte Grünpflege nur über den zweiten Arbeitsmarkt bewerkstelligen und den entsprechenden Haushaltstitel auf null streichen würde – dann könnte ich eine solche Diskussion nachvollziehen. Die Stadt kürzt aber keine Haushaltstitel in den Be-

reichen, in denen wir tätig sind, zum Beispiel im Grünflächenbereich. Es wird also immer, wenn wir beteiligt sind, etwas zusätzlich gemacht, was sonst liegen bleiben würde.“ In Wuppertal hätten Akteure wie die Kammern und die Wirtschaftsunternehmen das erkannt und das, so Thomas Lenz, liege daran, dass sich das Jobcenter als Teil der Stadtgemeinschaft sehe und als solcher auch akzeptiert werde.

Viele verschiedene örtliche Stakeholder, auch die Kammern, hätten sich in der Vergangenheit Sorgen um die Stadt gemacht. Hohe Arbeitslosigkeit, über viele Jahre kaum Investitionen, weil in der Stadt eine Haushaltssperre galt – diese

Foto: „Bei den Pflasterarbeiten haben die oft ungelernen Mitarbeiter, die jedoch oft über langjährige Berufserfahrung in handwerklichen und gewerblichen Branchen verfügten, bewiesen, dass sie mit der notwendigen fachkundigen Unterstützung auch den gesamten Wegebau professionell bewerkstelligen können“, sagt Henry Wollner, Prokurist bei der Gesellschaft für berufliche Aus- und Weiterbildung.

Situation habe zu der allgemeinen Stimmung geführt: da muss sich etwas verändern. Thomas Lenz bezeichnet das als ein „Aufbegehren der Stadtgemeinschaft.“ Dass sich dann wirklich etwas verändert hat, daran habe das Jobcenter entscheidenden Anteil gehabt und es dabei auch geschafft, Vorbehalte gegen Langzeitarbeitslose abzubauen.

Viele hätten nicht geglaubt, dass diese Menschen, wenn man sie intensiv begleitet, einen guten Job machen könnten. Das aber hätten sie ab 2005 bewiesen, als das Stadion am Zoo, Spielstätte des Traditionsvereins Wuppertaler SV, unter ganz wesentlicher Beteiligung von Langzeitarbeitslosen modernisiert wurde. In den Jahren 2005 bis 2008 wurden durch Qualifizierungsmaßnahmen auf dem zweiten Arbeitsmarkt sowohl die Nord- als auch die Südtribüne in ihrer heutigen Form gebaut. Ein großer Anteil der dabei Beschäftigten konnte anschließend erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden.

„Ansonsten hätten die vorhandenen Einrichtungen aus Gefahrengründen geschlossen werden müssen“, sagt Thomas Lenz. Aus dieser Situation sei in der Stadt ein Gemeinschaftsverständnis entstanden. Man habe erkannt, dass die Einbeziehung der Arbeitslosen nicht gegen die Wirtschaftsunternehmen gerichtet sei, im Gegenteil: „Wenn man sich die Maßnahmen, an denen wir beteiligt sind, ansieht, muss man erkennen: das sind eigentlich Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, weil wir durch unsere Arbeit größere Investitionen ermöglichen. Und in einer Stadt, in der viel investiert wird, geht es auch dem Handwerk gut. Heute ist Wuppertal sehr innovativ. Die Haushaltssperre ist aufgehoben, es wird investiert wie in den letzten 40 Jahren nicht.“

## Vorzeigeprojekt Nordbahntrasse

In rund 100 Projekten hat sich das Jobcenter bisher engagiert. Das bekannteste und umfangreichste Beispiel ist die Nordbahntrasse. Ohne den gesetzlich vorgeschriebenen Eigenanteil der Stadt, der durch Maßnahmen des Jobcenters abgedeckt wurde, hätte es dieses Projekt nicht gegeben. Und damit auch keine Aufträge für private Unternehmen. Insgesamt 35 Firmen waren im Rahmen des Mammut-Projekts mit dem Trassenbau befasst, 16 Unternehmen mit planerischen und gutachterlichen Aufgaben. Sie alle profitierten von den über 30 Millionen Euro an Fördermitteln. Besonders die Sanierung der über 130 Jahre alten Bauwerke auf der Strecke, darunter sieben Tunnel, vier Viadukte und 19 Brücken, verlangte den Einsatz von Fachfirmen. Diese Arbeiten sind bis heute nicht abgeschlossen.

Die 1879 eröffnete ehemalige Bahnstrecke, eine zweigleisige Verbindung zwischen Düsseldorf und Dortmund, verläuft auf 23 Kilometern mitten durch Wuppertal. 1999 fuhr hier die letzte Bahn.

Bemerkenswert: Die Idee, diese Trasse für die Allgemeinheit als Fuß- und Radweg nutzbar zu machen, stammt mitten aus der Bürgerschaft der Stadt. Der Verein Wuppertalbewegung erkannte das Potenzial, das in der alten Bahntrasse steckte, und legte im Mai 2006 eine Machbarkeitsstudie vor, die auch schon die Finanzierung einschloss. „Natürlich gab es Kritiker, die bezweifelten, dass sich das Projekt umsetzen ließe – schon aufgrund der Länge der Trasse und der großen Anzahl von maroden Bauwerken“, blickt Thomas Lenz zurück. „Aber die Bürgerinitiative war so stark, hat viele große Unternehmen, Stiftungen und auch die Öffentlichkeit einbezogen, sams-

tags Wanderungen auf der Trasse organisiert, an denen hunderte Bürger teilnahmen, sodass letztendlich auch die Politik mitziehen musste.“ Weite Teile der Stadtgesellschaft seien überzeugt gewesen, dass man es gemeinsam schaffen könne, diese Vision zu verwirklichen. Auch das Jobcenter, damals noch ARGE, unterstützte die Idee von Anfang an.

Es gelang dem Verein, rund 3 Millionen Euro an Spendengeldern zu akquirieren. Dr. Andreas Kletzander, Jobcenter-Vorstand für Arbeitsmarkt und Kommunikation, macht deutlich, dass der Impuls durch die Wuppertalbewegung wichtig war, die wichtigste Säule der Realisierung sei aber neben der Landesförderung die Beschäftigungsförderung durch das Jobcenter gewesen.

## Finanzierung aus vielen Töpfen

Das gesamte Investitionsvolumen betrug 32 Millionen Euro. Darin enthalten waren 14,5 Millionen Bundes- und Landesmittel im Rahmen einer 90-Prozent-Förderung, Tourismusfördermittel von über 7 Millionen Euro, darunter rund 4 Millionen Euro EU-Mittel aus dem EFRE-Fonds. 2 Millionen Euro steuerte das Bundesforschungsministerium bei (LED-Beleuchtung). Der Verein Wuppertalbewegung ließ 2,5 Millionen Euro an Spendengeldern in das Projekt fließen. Der Eigenanteil der Stadt, die diesen aufgrund der Haushaltskonsolidierung nicht selbst tragen durfte, bestand in der Arbeitsleistung im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose. Die Summe wurde auf der Grundlage eines Stundenlohns pro Stunde Einsatz für das Projekt berechnet. „Der Bundesrechnungshof hat das intensiv geprüft und konnte nichts finden, was man daran mäkeln könnte“, sagt Thomas Lenz. „Nur



Irene zur Mühlen, Referentin  
des Jobcenter-Vorstandes

durch diesen anerkannten Anteil an der Finanzierung ist das Gesamtprojekt – immerhin das größte Verkehrsprojekt der letzten drei Jahrzehnte in Wuppertal – überhaupt zustande gekommen.“ Dr. Andreas Kletzander spricht von einer Summe von acht bis neun Millionen Euro, die über die Gesamtlaufzeit des Projekts in die Beschäftigung und Qualifizierung der Menschen an der Trasse investiert wurden.

Das Jobcenter stellte in der Spitze rund 200 Arbeitskräfte zur Verfügung, die in Form von AGHs zum Beispiel zur Vorbereitung des Ausbaus entlang der Trasse Instandhaltungsarbeiten und Rodungen durchführten, Schutt und Müll beseitigten, Pflaster verlegten und unter Begleitung von Fachingenieuren die zahlreichen Stützmauern restaurierten. Begleitet wurden die AGHs stets durch Coaching und Qualifizierung der Teilnehmenden. Je nach individuellem Bedarf wurden und werden sie zum Beispiel in den Bereichen Metall, Holz, Farbe, Schweißen oder Garten- und Landschaftsbau weitergebildet und können anerkannte Zertifikate erwerben.

### Fairer Umgang mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsträgern

Rund 1.000 arbeitslose Menschen haben bisher insgesamt am Projekt Nordbahntrasse teilgenommen. Träger der Beschäftigungsmaßnahmen waren die Wichernhaus Wuppertal gGmbH und die Gesellschaft für berufliche Aus- und Weiterbildung (GBA). „Bei den Pflasterarbeiten haben die oft ungelernen Mitarbeiter, die jedoch oft über langjährige Berufserfahrung in handwerklichen und gewerblichen Branchen verfügten, bewiesen, dass sie mit der notwendigen fachkundigen Unterstützung auch den gesamten

Wegebau professionell bewerkstelligen können“, sagt Henry Wollner, Prokurist bei der GBA. Und Regine Widmayer-Wagner, Geschäftsführerin beim Wichernhaus schätzt, dass rund 80 Prozent des neuen Verkehrswegs von Langzeitarbeitslosen gebaut wurden. „Menschen, die lange Zeit unsichtbar und infolge ihrer Arbeitslosigkeit auch sozial isoliert waren, stemmten so eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte der Stadt.“ Bis heute sind täglich rund 40 Arbeitslose für die Instandhaltung und Pflege der Nordbahntrasse im Einsatz.

Das Thema Träger ist Thomas Lenz wichtig. Er plädiert für einen fairen Umgang mit ihnen. Wenn man als Jobcenter ständig die Preise drücke, schaffe man es nicht, Projekte vernünftig umzusetzen. „Wir haben immer darauf geachtet, dass ein gewisser Qualitätsanspruch gewahrt bleibt, und Aufträge nicht an Träger vergeben, die in ganz Deutschland mit Dumping-Löhnen für die eigenen Beschäftigten agieren.“ Letztendlich

sei aus diesem Grund die Trägerstruktur in Wuppertal auch intakt, während in vielen anderen Städten eine qualifizierte Trägerlandschaft nicht mehr existiere.

„Für uns war wichtig, dass unsere Leute in unterschiedlichen Gewerken mitten in der Stadt ständig präsent und an einem Projekt wesentlich beteiligt waren, das eine sehr hohe emotionale Bedeutung für die Bürgerschaft hatte“, sagt Thomas Lenz. „Dadurch erfahren die Menschen nach Jahren der Arbeitslosigkeit, dass sie gebraucht werden. Und bei den Bürger der Stadt sind dadurch auch Vorurteile abgebaut worden.“

Die Öffentlichkeitsarbeit des Jobcenters tut ein Übriges: Es gelte, dafür zu sorgen, dass die Anerkennung, die die Menschen verdienen, in den Köpfen bleibe, und zu vermitteln, dass diese Menschen nicht am Rande der Gesellschaft stehen, sondern mittendrin und Teil der Aufbruchstimmung in der Stadtentwicklung seien, so Irene zur Mühlen.



Rund 1.000 arbeitslose Menschen haben bisher insgesamt am Projekt Nordbahntrasse teilgenommen.





Thomas Lenz, Vorstandsvorsitzender  
des Jobcenter Wuppertal

Dr. Andreas Kletzander, Jobcenter-Vorstand  
für Arbeitsmarkt und Kommunikation

len, Referentin des Jobcenter-Vorstandes. Ein Mittel, um dies zu erreichen, waren in der Vergangenheit zum Beispiel Plakataktionen in der gesamten Stadt. Acht verschiedene Motive trugen in die Öffentlichkeit, an welchen Projekten arbeitslose Menschen in der Stadt wesentlichen Anteil hatten. Eine Aktion, die nicht ohne Widerhall in den Medien blieb. „Es gilt, zu erzählen, dass das bürgerschaftliche Engagement in der Stadt nicht nur durch Ehrenamtliche verkörpert wird, sondern zu einem weitaus größeren Teil von arbeitslosen Menschen“, erklärt Dr. Andreas Kletzander.

### Verschiedene Arbeitsmarktinstrumente kombiniert

Aber wie macht man AGHs mit Qualifizierungsanteil möglich, obwohl das seit 2012 im SGB II eigentlich nicht mehr vorgesehen ist? „Man kann ja Instrumente kombinieren“, sagt Dr. Andreas Kletzander. Und so ergänzt das Jobcenter Wuppertal AGHs um Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine (AVGS gemäß § 16 Abs. 1 SGB II i. V. m. § 45 SGB III), mit denen dann die Qualifizierungen der Teilnehmenden finanziert werden. „Mit diesem Kunstgriff, der in der Planung sehr aufwendig ist, weil für jeden Platz doppelte Arbeit entsteht, und auch in der Zertifizierung, die die Träger beantragen müssen, ist uns das gelungen. Man muss nur gewillt sein, die Freiräume, die es intern gibt, zu nutzen.“ Dabei betont Dr. Andreas Kletzander, dass das Jobcenter Wuppertal keine Sonderbehandlung vor dem Gesetz erfährt und ihm weder andere Instrumente zur Verfügung stehen noch mehr Ressourcen als anderen Jobcentern.

Das macht die AGHs zwar teurer, der Dreiklang aus praktischer Arbeit, Coaching und Qualifizierung verbessere aber ganz ent-

scheidend die Chance auf einen Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt, erklärt Dr. Andreas Kletzander. Dazu komme, dass Arbeit in einem realen Arbeitsumfeld, zum Beispiel Pflaster verlegen, wesentlich motivierender sei, als reine Trainingsmaßnahmen, bei denen das Tageswerk eines Pflasterers am Ende wieder zerstört werde. Dieses Prinzip verfolge das Jobcenter Wuppertal schon geraume Zeit, zum Beispiel auch wenn es um die Ausbildung von Baggerführern gehe.

Zurzeit finanziert das Jobcenter Wuppertal 1.200 AGHs. Dazu kommen rund 350 Plätze finanziert aus dem ESF-Bundesprogramm zur Eingliederung langzeitarbeitsloser SGB II-Leistungsberechtigter auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt (LZA) und 180 Plätze im Rahmen des Programms Soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt. Das sind insgesamt also ca. 1.730 Plätze für öffentlich geförderte Beschäftigung. Wenn der ganzheitliche Ansatz gemäß dem Programm Soziale Teilhabe wie zurzeit im Gespräch bundesweit auf insgesamt 150.000 Plätze ausgeweitet wird, entspräche das zusätzlichen 1.200 Plätzen in Wuppertal. „Auch das bekommen wir hin“, sagt Dr. Andreas Kletzander. „Wir haben den Willen, die Erfahrung, die Arbeit und auch die Träger, die da mitziehen. Die Frage ist, ob das Programm so gestaltet ist, dass es auch umsetzbar ist.“

Es habe seit 2010 dramatische Einsparungen in dem Segment Langzeitarbeitslose gegeben. Thomas Lenz beziffert die Reduzierung auf fast 50 Prozent. Und das, so Thomas Lenz, obwohl in den letzten rund zwei Jahren in Wuppertal ca. 8.000 Geflüchtete in das System SGB II aufgenommen wurden. Schon das ließe erkennen, dass man eigentlich mehr Geld bräuchte. Deswegen würde ein Passiv-Aktiv-Transfer, wie er zurzeit verstärkt diskutiert werde, sehr helfen.

Es brauche eine politische Entscheidung, ob die Menschen, die bei allen Anstrengungen nicht in den ersten Arbeitsmarkt integrierbar seien, über dauerhafte öffentlich geförderte Beschäftigung gesellschaftlich integriert werden sollten oder nicht. Thomas Lenz' Position ist da klar: „Im Paragraph 1, Absatz 1 des SGB II heißt es: ‚Die Grundversicherung für Arbeitsuchende soll es Leistungsberechtigten ermöglichen, ein Leben zu führen, das der Würde des Menschen entspricht.‘ Eine reine SGB III-Sicht, sich im Prinzip nur um die Menschen zu kümmern, die im ersten Arbeitsmarkt verwertbar sind, wird der gesellschaftlichen Realität und dem gesetzlichen Auftrag im SGB II nicht gerecht.“ Es gebe viele Beispiele, wie sich gesellschaftlich Abgehängte über eine sinnstiftende Arbeit zum Positiven verändert hätten. Besonders bei Projekten mit städtischen Betrieben, zum Beispiel mit dem kommunalen Entsorgungsunternehmen AWG (Abfallwirtschaftsgesellschaft Wuppertal mbH) sei die Übernahmekquote hoch, sie liege bei bis zu 90 Prozent.

Generell ist in Wuppertal mit seinen knapp über 50.000 Leistungsberechtigten (Stand Mai 2017) die Aktivierungsquote sehr hoch. Sie liegt bei über 34 Prozent gegenüber 9,4 Prozent im Bundesdurchschnitt. Im Jahr 2016 wurden zum Beispiel 28.000 Teilnahmepplätze geschaffen, sowohl für arbeitsmarktnahe Leistungsberechtigte als auch für Menschen mit sogenannten arbeitsmarktfernen Profillagen. Aber auch in Wuppertal sind die AGHs, genau wie alle Maßnahmen, befristet und oft ohne Anschlussperspektive für die teilnehmenden Menschen. Das werfe sie in ihrer Entwicklung wieder zurück, sagt Thomas Lenz. Nicht selten seien sie, wenn eine AGH oder eine Maßnahme endet, vollkommen verzweifelt. Deshalb, und weil letztendlich Arbeit den höchsten Stel-

„Menschen, die lange Zeit unsichtbar und infolge ihrer Arbeitslosigkeit auch sozial isoliert waren, stemmten so eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte der Stadt“, sagt Regine Widmayer-Wagner, Wichernhaus Wuppertal gGmbH



lenwert für die gesellschaftliche Integration habe, plädiert er für einen dauerhaften zweiten Arbeitsmarkt.

### Wichtiger Impuls für die Stadtentwicklung

Die Nordbahntrasse ist heute die autofreie Verkehrsader in Wuppertal und wird von Einheimischen wie auch Touristen intensiv genutzt. Gerade unter Radtouristen ist die Trasse weit über die Stadtgrenzen hinaus bekannt und beliebt.

Der Wegebau startete im Frühsommer 2010, Ende des Jahres 2014 wurde die Trasse vollständig freigegeben. Der Ausbau der Nordbahntrasse war für ihre gesamte Umgebung ein wichtiger Impuls. Rechts und links der Trasse habe es förmlich eine Entwicklungsexplosion gegeben, sagt Thomas Lenz. „Es entstehen neue Wohnflächen, es werden Kindergärten gebaut, es gibt zwei große Neubaugebiete, es siedelt sich Gastronomie an, auch Sport- und Freizeiteinrichtungen entstehen – die Nordbahntrasse hat dem gesamten Gebiet einen unglaublichen Drive gegeben.“ Die überschaubare öffentliche Investition habe jetzt schon ein Mehrfaches an privaten Investitionen ausgelöst. Dazu komme die Wertsteigerung der Grundstücke im Umfeld. „Das ist ein Planungsmehrwert, der nicht nur beschäftigungswirksam, sondern für die Stadtentwicklung von überragender Bedeutung ist“, sagt Dr. Andreas Kletzander.

Agierte das Jobcenter an der Nordbahntrasse mit AGHs und Qualifizierungen, handelte es sich beim Projekt „UFER“ um eine Ausbildungsinitiative, die gemeinsam mit der GESA (gemeinnützige Gesellschaft für Entsorgung, Sanierung und Ausbildung mbH) umgesetzt wurde. Die Auszubilden-

den zum Maler und Lackierer erlernten ihr Handwerk bei der Sanierung von Geländern entlang der Wupper. Auch hier konnte die Stadt die Kosten für die notwendigen Arbeiten an den rostigen und verrottenden Geländern nicht aufbringen, auch hier wurde Qualifizierung bzw. Ausbildung mit einer Aufwertung des städtischen Lebensraumes verbunden.

Das Projekt in Kooperation mit dem Handwerk startete im März 2015 mit zwölf Teilnehmenden. Die außerbetriebliche Ausbildung, sozialpädagogische Betreuung und besondere Förderung zur Vorbereitung auf Prüfungen übernahm die GESA im Auftrag des Jobcenters. In den Sommermonaten arbeiteten die Teilnehmenden an den Geländern, im Winter absolvierten sie Praktika in Malerbetrieben.

„Das waren Menschen, die nicht ausbildungsnah waren, – Menschen mit psychischen Problemen, auch Menschen mit krimineller Vergangenheit –, wir waren aber der Meinung, dass man sie mit intensiver Begleitung ‚auf die Spur‘ bringen könnte“, sagt Dr. Andreas Kletzander. „Und das hat sich bestätigt: Acht von zwölf Teilnehmenden haben die Ausbildungsprüfung Anfang dieses Jahres bestanden.“ Und drei Kilometer Geländer an der Wupper erstrahlen mittlerweile in neuem Glanz.

Besonders die gute Kooperation mit der Kreishandwerkerschaft hebt Thomas Lenz hervor. Die habe nicht nur die Farbe für einen der Baustellenabschnitte gespendet, die von der Kreishandwerkerschaft vermittelten Praktikumsbetriebe hätten für viele Teilnehmende nach der Ausbildung auch den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt gestellt. „Das zeigt, dass es ein gemeinsames Verständnis gibt und dass das Handwerk

erkannt hat, dass die Qualifizierung von Arbeitslosen ein Weg ist, dem Fachkräftemangel im Malerhandwerk, aber auch in der gesamten Baubranche zu begegnen“, sagt Thomas Lenz.

Eine Win-win-Situation für alle also: Für die Teilnehmenden eröffnet sich eine Zukunftsperspektive, die Kreishandwerkerschaft freut sich über neue Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt und die Stadt Wuppertal und ihre Bürger profitieren von einer fachmännisch durchgeführten Stadtverschönerung.

„Das SGB II bietet, was das Instrumentarium zur Integration in Arbeit angeht, viele Möglichkeiten“, verdeutlicht Dr. Andreas Kletzander. Neben kooperativer Ausbildung, beruflicher Weiterbildung, AGHs mit Qualifizierung und weiteren Instrumenten nennt er auch Drittmittelprojekte wie das ESF-finanzierte „BIWAQ“ (Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier), die das Jobcenter ebenfalls einsetzt. Jedes Jobcenter verfüge über diese vielfältigen Möglichkeiten – es müsse sie aber auch einsetzen wollen. Damit es überhaupt in die Stadtentwicklung eingespannt werde, sei es außerdem wichtig, dass das Jobcenter Teil der Stadtgemeinschaft sei. „Und das ist in Wuppertal so. „Ich vermute mal, dass die Kommunalpolitik in vielen anderen Städten gar nicht auf die Idee käme, das Jobcenter einzubinden, wenn es um Stadtentwicklungsprojekte geht“, sagt Thomas Lenz.

### Kostentransparenz und offene Kommunikation

Zur Akzeptanz eines Jobcenters in dieser Rolle gehöre auch Kostentransparenz und offene Kommunikation, betont Dr. Andreas Kletzander. So sei es im Fall der Stadi-



**ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.**

Helmut Kleinen, Tel.: 02041 767-208

h.kleinen@gib.nrw.de

Dr. Frank Nitzsche, Tel.: 02041 767-157

f.nitzsche@gib.nrw.de

**KONTAKTE**

Vorstandsvorsitzender Jobcenter

Wuppertal AöR

Thomas Lenz

thomas.lenz@jobcenter.wuppertal.de

Vorstand für Arbeitsmarkt und

Kommunikation

Dr. Andreas Kletzander

andreas.kletzander@jobcenter.wuppertal.de

Referentin des Vorstandes

Irene zur Mühlen

irene.zurmuehlen@jobcenter.wuppertal.de

**AUTOR**

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093

frank\_krupop@web.de

zum Beispiel, was die Antragstellung angeht“, sagt Irene zur Mühlen. Zum Beispiel seien sehr gute und vertrauensvolle Kooperationen mit dem Jugendamt entstanden. Dazu gehöre aber auch, dass das Jobcenter in Kooperationsverträgen als gleichberechtigte Institution genannt werde. Nur so könne man auch Einfluss auf die Projekte nehmen.

Spätestens seit dem Nordbahntrassenprojekt weiß die Stadt Wuppertal, was sie an den arbeitslosen Menschen, die in den Stadtentwicklungsprojekten eingesetzt werden, hat. Auf Anregung des Jobcenters hat sie ihnen ein eindrucksvolles Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung gesetzt: Besucher der Wuppertaler Nordbahntrasse können heute auf zahlreichen Informationstafeln entlang der Trasse nicht nur die Geschichte des Wandels von der ehemaligen Rheinischen Bahnstrecke zum Rad- und Wanderweg nachvollziehen, seit 2017 informieren fünf Schilder die Besucher auch darüber, dass es langzeitarbeitslose Menschen waren, die einen Hauptanteil an der Realisierung eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte der Stadt geleistet und einen bleibenden Wert für die Allgemeinheit geschaffen haben.

onsanierung wichtig gewesen darzustellen, dass die Stadt ohne eine Sanierung eine Millionen Euro nur für die Sicherung der Tribüne zurückstellen hätte müssen. Als klar war, dass das Jobcenter die Arbeitskräfte für die Sanierung zur Verfügung stellen konnte, habe die Stadt für dieses Geld das notwendige Material kaufen können. „Ganz wichtig ist außerdem eine offene Kommunikation. Als das Stadion saniert wurde, konnten die Bürger sich die Baufortschritte jeden Tag über eine Webcam im Internet ansehen. Nach unserem Selbstverständnis müssen wir kommunizieren und in allen Netzwerken präsent sein, sowohl in wirtschaftlichen als auch in sozialen.“ Auch in Arbeitsgruppen wie dem Bündnis gegen Armut und dem Bündnis für Arbeit oder Formaten wie dem „Business Breakfast“, einem Unternehmer-Stammtisch, sei man selbstverständlich vertreten. Und das Jobcenter wird auch selbst aktiv: Als es zur ersten Runde eines Brainstormings für das Stadtentwicklungskonzept 2030 nicht eingeladen war, meldete es sich beim Oberbürgermeister und bekam dann einen Platz am runden Tisch. Ebenso bei der Planung für die Gartenschau 2025. „Wir haben verdeutlicht, dass, wenn man uns nicht berücksichtigt, ein entscheidender Player im Bereich urban gardening und Grünflächenpflege in der Vorbereitung fehlt“, so Dr. Andreas Kletzander. „Und damit eine Institution, die gute Ideen einbringen kann, zum Beispiel die Vision, dass sich Menschen aus dieser Stadt aktiv an einer Bundesgartenschau beteiligen könnten, nämlich Bürger, die bei uns im System geführt werden.“

Es gilt also, trotz des hohen Bekanntheitsgrades der Möglichkeiten des Jobcenters weiterhin mit den Ämtern und Ressorts der Stadt zu reden, so wie das Jobcenter das seit dem Auftakt des Engagements mit der

Sanierung des Stadions praktiziert. „Wir müssen zum Beispiel erklären, dass wir bei AGHs keine Ausschreibungen machen müssen, weil wir uns im Bereich des Zuwendungsrechts befinden, nicht im Vergabebereich“, erklärt Dr. Andreas Kletzander. Diese Diskussionen, zum Beispiel mit dem Rechtsamt der Stadt, seien zwar ermüdend, aber nach wie vor notwendig. Auch seien die Verwaltungsstrukturen oft sehr starr. Es koste zum Beispiel schon viel Überzeugungskraft, ein Tiefbauamt zu überzeugen, dass Arbeitslose durchaus Arbeiten übernehmen können, die von jeher im Zuständigkeitsbereich eben dieses Amtes lagen. „Dazu braucht es auch Kampfeswillen und Selbstbewusstsein“, sagt Thomas Lenz. „Wir müssen rausgehen in die Stadtgemeinschaft, uns einmischen und vermitteln: Wir haben selbst innovative Köpfe, haben exzellente Träger und gute Ideen. Und wir sind der Garant für den sozialen Frieden in der Stadt.“

Das bleibt nicht ohne Wirkung. Viele Projekte nimmt die Stadt dankend an. So werden zum Beispiel öffentliche Gebäude mit der Hilfe von Arbeitslosen renoviert, die ansonsten über Jahre unrenoviert bleiben würden. Auch die soziale Infrastruktur in der Stadt wird mithilfe des Jobcenters gestärkt. Bei der Wuppertaler Tafel sind zum Beispiel 40 Plätze für Arbeitsgelegenheiten eingerichtet worden. Dazu kommen zahlreiche andere Projekte wie „sauberer Schulweg“ und „saubere Ufer“. Eines der aktuellsten Projekte ist die Renovierung eines Flüchtlingswohnheims durch Langzeitarbeitslose gemeinsam mit Geflüchteten.

„In fast allen Ämtern und Abteilungen der Stadt hat sich das Jobcenter einen Namen gemacht als Institution, die die Stadt nach vorn bringt und sehr professionell arbeitet,

# „Alles möglich machen, was geht“

Arbeitsverwaltung im Kreis Recklinghausen ist wichtiger Faktor bei der Standortentscheidung von Großkonzern



Wer an die Logistik-Branche denkt, denkt zunächst an großen Flächenbedarf, riesige Lagerhallen, verkehrsgünstige Lage, modernste Lagertechnik. Bei der Standortentscheidung ist für ein Logistik-Unternehmen aber ein weiterer Faktor ganz wichtig: die relativ kurzfristige Verfügbarkeit einer großen Zahl von unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften. Als sich die Bertelsmann-Tochter Arvato SCM Solutions für einen neuen Logistik-Standort im Industriepark Dorsten/Marl entschied, waren die letztendlich entscheidenden Faktoren dafür die gute Zusammenarbeit mit den Akteuren auf der politischen und der Verwaltungsebene sowie mit dem Jobcenter und der Agentur für Arbeit im Kreis Recklinghausen, die mit ihrem professionellen Vermittlungskonzept überzeugt hatten.

Reiner Frank S. arbeitet seit Mai vergangenen Jahres im Wareneingang des neuen Arvato-Standorts Dorsten/Marl in der Entladung. Der 48-Jährige ist eine von derzeit fast 600 Kräften, die Arvato im vergangenen Jahr an dem neuen Standort eingestellt hat. „Ich bin mit dem, was ich jetzt tue, vollstens zufrieden“, sagt der gelernte Bergmann. „Das ist genau mein Job.“ Den

Weg zu Arvato hat der lange Jahre arbeitslose Reiner Frank S. mithilfe der Arbeitsverwaltung des Kreises Recklinghausen gefunden, genau wie bisher über 130 weitere neue Arvato-Beschäftigte.

Dass Arvato sich für den Industriepark an der Stadtgrenze von Dorsten und Marl entschieden hat, ist für Reiner Frank S.

und seine Kollegen ein Glücksfall. Viele Jahre sah es in der Region für Arbeitslose nicht besonders rosig aus. Der Kreis Recklinghausen hatte durch den Rückzug des Bergbaus, zuletzt vor zwei Jahren durch die Schließung der Zeche Auguste Victoria, eines der letzten Steinkohlenbergwerke in Deutschland, den Verlust von Tausenden von Arbeitsplätzen zu beklagen. Das traf besonders die Stadt Marl hart. „Was wird aus einer Stadt, die mit einem Schlag etwa doppelt so viele Arbeitsplätze verliert wie Bochum mit Opel?“, verdeutlicht Dr. Manfred Gehrke, Leiter der Wirtschaftsförderung der Stadt Marl, die Dimension. „Das steckt man nicht so leicht weg.“ Dass die Stimmung heute dennoch so positiv sei, hänge eng mit der erfolgreichen Vermarktung des Industrieparks und der Ansiedlung von Arvato zusammen.

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Marl vertritt mit der Wirtschaftsförderung in Dorsten GmbH die beiden Städte in der Projektgesellschaft, die zur Vermarktung des Industrieparks gegründet wurde. Als weiterer Partner ist die Steag GmbH im Boot, die als Grundstückseigentümerin ursprünglich geplant hatte, ein Kraftwerk auf dem Gelände zwischen Wesel-Datteln-Kanal und B 225 zu errichten. Als sie die Pläne verwarf, war das der Startschuss für die interkommunale Zusammenarbeit der beiden Städte zur Entwicklung der Fläche. Durch Landesmittel flankiert konnte die Vermarktung im Jahr 2004 starten. Heute sind die gesamten 70 Hektar belegt. Die angesiedelten Branchen decken ein breites Spektrum ab. Es reicht von der Kreislaufwirtschaft über die Logistik, die Forschung und Entwicklung im Chemiesektor bis zu speziellen Arbeitsfeldern wie der Produktion von Asphalt.

Foto: Regina Haastert, Jobcenter Kreis Recklinghausen,  
Frank Walter, Schichtleiter (2. v. re.) und zwei Beschäftigte  
der Bertelsmann-Tochter Arvato SCM Solutions

Zurzeit arbeiten rund 1.700 Menschen auf der Fläche. Und es werden noch mehr werden, denn einige Unternehmen sind gerade dabei, sich zu vergrößern, und Arvato hat sich ebenfalls Erweiterungsflächen gesichert. In fünf Jahren sollen insgesamt 2.500 Arbeitsplätze entstanden sein.

### International agierendes Großunternehmen

Arvato SCM Solutions ist Teil des international agierenden Dienstleistungsunternehmens Arvato, einer 100-prozentigen Bertelsmann-Tochter mit weltweit fast 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Bereich „Full-Service Supply Chain Management“ sind an über 70 Standorten rund 14.000 Mitarbeiter im Einsatz.

Der Arvato-Standort Dorsten/Marl gehört zum Industriezweig „Consumer Products“. Es geht um E-Commerce, also Internet-Handel. Unternehmen, die die Dienste von Arvato in Dorsten in Anspruch nehmen, sind führende Unternehmen der Mode- und Konsumgüterbranchen – auch Luxusmarken gehören dazu.

Zu den am Standort angebotenen Dienstleistungen gehören insbesondere Logistik-Dienstleistungen, unter anderem auch Auftrags- und Bestandsmanagement, Kommissionier-, Konfektionier- und Sonderleistungstätigkeiten, Versand- und Transportmanagement sowie die Abwicklung von Retouren. Es gibt kaum einen Kundenwunsch, den Arvato nicht erfüllt. „Wenn der Kunde das möchte, kümmern wir uns nicht nur um die Warenlagerung und -lieferung, wir schaffen eine attraktive Internetseite, kümmern uns um den gesamten Bezahlvorgang oder auch – wie wir das in Dorsten eingerichtet haben – eine Kunden-

betreuung, also ein Customer Service, bei dem der Kunde anrufen und Fragen zur Ware klären kann“, verdeutlicht Roland Droste, Director Human Resources und Head of Recruiting and Employer Branding bei Arvato SCM Solutions.

Arbeitsplätze – zurzeit sind es rund 600 – sind in verschiedenen Qualifikations-Segmenten entstanden. „Wir haben natürlich einen hohen Anteil an Menschen, die das als angelernten Beruf ausüben“, sagt Roland Droste. „Wir brauchen aber auch immer höher qualifizierte Menschen, vom SAP-Key-User über den Supervisor bis zum Vorarbeiter. Im Customer Service brauchen wir besonders Fremdsprachentalente mit Kenntnis verschiedener Sprachen.“

Für die Wahl des Standorts im nördlichen Ruhrgebiet sprach eine ganze Reihe von Argumenten: seine zentrale Lage im bevölkerungsreichsten deutschen Bundesland, seine Nähe zu den Benelux-Staaten, die ihn zu einer idealen Ergänzung zu den bestehenden Arvato-Logistikzentren in den Niederlanden, in Ostwestfalen, Hannover, dem Ruhrgebiet und dem Großraum Halle/Leipzig machen, seine hervorragenden Verkehrsanbindungen über die Autobahn A52, den Wesel-Datteln-Kanal und einen Gleisanschluss, seine gute Infrastruktur. Auch die direkte Nachbarschaft an die Paketverteilzentren der Logistikdienstleister Deutsche Post DHL und DPD spielte eine Rolle.

Roland Droste, der das Logistikzentrum einfach „Warehouse“ nennt, macht aber

deutlich, dass noch ein weiterer Faktor für die endgültige Standortwahl entscheidend war: „Früher wurden Standortentscheidungen ohne die Personalabteilung gefällt. Die Kollegen vom Logistic Engineering, die die Warehouses bauen und sich um Flächen- und Expansionsplanung kümmern, riefen mich an und stellten mir ihren favorisierten neuen Standort vor. Ihre Argumente: Super Cut-Off-Zeit<sup>1</sup>, die Autobahn direkt daneben, Spitzen-Quadratmeterpreis usw. Ich habe mir dann die Lage auf einer Karte genau angesehen und festgestellt: Da ist alles grün, da wohnt ja niemand. – Wir haben also erkannt, dass wir, wenn wir größere Standorte mit mehr als 100, 150, 200 Mitarbeitern planen, andere Strategien in der Standortfindung fahren müssen.“ Aufgabe sei eben auch zu schauen, wo in genügender Anzahl und Qualität Menschen als Mitarbeiter begeistert werden könnten, ohne riesige Spagate machen zu müssen. „Es gab also eine Ziel-Liste von mehreren Gebieten in der Region, die unsere Kriterien erfüllten, die Verantwortung für die endgültige Standortfindung lag dann aber bei der Mitarbeiterakquise.“

Was die Verfügbarkeit und die Qualifikation der Arbeitnehmer angehe, die Erreichbarkeit des Standorts und die Kooperationswilligkeit der Partner, sowohl aufseiten des Jobcenters als auch der Arbeitsagentur, habe sich Dorsten/Marl dann als idealer Ort für eine Niederlassung herausgestellt. „Unser Eindruck war: Hier will die Region mitziehen. Das war für uns ganz entscheidend“, sagt Roland Droste.

<sup>1</sup>Für Logistikanbieter meint die Cut off time die Uhrzeit, um die eine Bestellung das Lager spätestens in Richtung Transporteur verlassen muss, damit sie zum avisierten Termin ankommt. Ein Händler versteht unter der Cut off time die Uhrzeit, um die er die Daten einer Bestellung spätestens beim Logistikanbieter einliefern muss, damit die Bestellung rechtzeitig am Bestimmungsort eintrifft.



Günter Aleff, Prokurist der Wirtschaftsförderung in Dorsten GmbH, betont, dass die beispielhafte Entwicklung im Industriepark Dorsten/Marl nur möglich gewesen sei, weil die Partner in der Projektgesellschaft alle Gespräche mit den Investoren bis hin zum Vertragsabschluss konsequent gemeinschaftlich geführt hätten. „Auch darüber hinaus haben wir die Unternehmen unterstützt. Zum Beispiel haben wir für Arvato eine eigene Projektgruppe gegründet, die sich darum gekümmert hat, die genehmigungsrechtlichen Voraussetzungen zeitnah und rechtssicher zu schaffen.“

„Durch die Einbeziehung aller relevanten Akteure der unterschiedlichsten Ebenen von den Bürgermeister der Städte über das Jobcenter und die Arbeitsagentur bis zur Wirtschaftsförderung haben wir von Anfang an die Botschaft rübergebracht: Wir treten hier in einem kompakten Schulterchluss auf“, ergänzt Dr. Manfred Gehrke.

Dazu gehörte auch, dass Arvato nicht mit mehreren Ansprechpartnern kommunizieren musste. Patrick Hundt, Fachdienstleiter Bereich Markt und Integration beim Jobcenter Kreis Recklinghausen, bot sich von Anfang an als Ansprechpartner für Arvato an und koordinierte das gesamte Verfahren – auch zwischen den verschiedenen Rechtskreisen der Arbeitsverwaltung, und das, obwohl in der Optionskommune Recklinghausen Jobcenter und Arbeitsagentur ja nicht aus einer Hand gesteuert werden.

Ihm oblag es auch, Arvato hausintern erst einmal bekanntzumachen, denn anders als zum Beispiel in der Region Gütersloh, hat der Konzern im Ruhrgebiet als Arbeitgeber noch keinen Namen.

„Auch wenn wir ein Großkonzern sind, sind wir ein ‚Hidden Champion‘. Deswegen sind wir auf Botschafter angewiesen, in diesem Fall die Mitarbeiter der Arbeitsverwaltung, die den Erstkontakt zum Arbeitssuchenden haben, die für uns werben und auch erklären, dass Lagerarbeit nicht mehr mit ‚dunkel, kalt, schmutzig‘ assoziiert werden kann“, erklärt Roland Droste. Im Gegenteil, es handele sich um hochmoderne Logistik-Standorte.

Was sich in der Außendarstellung einer Region normalerweise nicht gut macht: eine hohe Arbeitslosigkeit und niedrige Beschäftigungsquote, stellte sich im Entscheidungsprozess von Arvato für den Kreis Recklinghausen als positiver Faktor heraus. „Wenn wir einen neuen Standort aufbauen, erschließen wir ihn zu einem hohen Prozentsatz mit Menschen, die gerade Arbeit suchen. Man schafft es nicht, 200 Menschen auf einen Schlag irgendwo abzuwerben“, so Roland Droste. „Es ist für uns also schon ein gewichtiges Argument zu sehen, es gibt in einer Region genug Menschen, die Arbeit suchen und zu uns passen.“ Deshalb sei als Vermarktungsargument von Anfang an ganz klar ins Spiel gebracht worden, dass die Region über die entsprechenden Kräfte verfügt, sagt Dr. Manfred Gehrke, übrigens ein Argument, das mittlerweile für die gesamte Region auch auf Immobilien-Messen wie der Expo Real in München eine Rolle spielt.

„Uns war klar, dass die Ansiedlung mit einem potenziellen Bedarf von rund 800 Mitarbeitern in der Endausbaustufe für den Wirtschaftsstandort und die Entwicklung im SGB II eine große Hilfe darstellen kann“, sagt Dominik Schad, Leiter des Jobcenters Kreis Recklinghausen. „Außerdem

war uns von Anfang an bewusst, dass wir diese Größenordnung gemeinsam mit der Agentur für Arbeit im Kreis Recklinghausen auch bewältigen können. Der Auftrag war also ganz klar: Alles möglich machen, was in irgendeiner Weise und im rechtlichen Rahmen geht, und natürlich auch im persönlichen Kontakt zu überzeugen. Unser Ziel war es, ein Dienstleistungspaket anzubieten, das so überzeugend war, dass Arvato quasi gar nicht ablehnen konnte.“

Damit das gesamte Verfahren reibungslos funktionierte, gründeten Jobcenter und Agentur für Arbeit eine gemeinsame Projektgruppe. „Wir verfügen als Optionskommune nicht über einen gemeinsamen Datenbestand mit der Agentur für Arbeit, haben aber Arvato von Beginn an signalisiert: ihr werdet nicht merken, dass wir Optionskommune sind“, sagt Carsten Taschner, Ressortleiter Markt und Integration und Gesamtkoordinator im Vermittlungsservice des Jobcenters Kreis Recklinghausen.

### **Gemeinsam entwickeltes Rekrutierungskonzept**

Besonders intensiv beschäftigten sich Jobcenter und Arbeitsagentur mit dem Konzept zur Rekrutierung der potenziellen neuen Arvato-Mitarbeiter. Zum Dienstleistungspaket gehörte, aufbauend auf die Tätigkeitsprofile, die Arvato zur Verfügung stellte, nicht nur das „Matching“, also das passgenaue Auswählen der Bewerberinnen und Bewerber aus dem gesamten Kreis mit seinen zehn Jobcenter-Standorten, sondern auch die Organisation von Informationsveranstaltungen. Jobcenter und Arbeitsagentur mussten nicht weniger als 2.000 Kunden zu den Info-Veranstaltungen einladen, um im Endeffekt auf eine ausreichende Zahl



an Bewerbern zu kommen. Außerdem organisierte die Projektgruppe einen Shuttle-Service zu einem auf die Schichtpläne abgestimmten Probearbeiten der potenziellen neuen Arvato-Mitarbeiter am Arvato-Standort in Dortmund.

Im Februar 2017 fand die erste von sechs Informationsveranstaltungen statt, jeweils mit fünf bis sechs Runden aus halbstündiger Information und anschließenden Kurzinterviews. Es waren jeweils von den Arbeitsvermittlern vorgemerkte Kunden eingeladen. „In die Vormerkliste haben wir nur die aufgenommen, die im persönlichen Gespräch mit den Vermittlern Interesse daran bekundet hatten, bei Arvato zu arbeiten“, verdeutlicht Bettina Witzke, Teamleiterin im Vermittlungsservice Recklinghausen/Oer-Erkenschwick. Damit die Vermittler genaue Angaben zu den Tätigkeitsfeldern machen konnten, nutzten sie die Gelegenheit, sich zuvor den Standort in Dortmund anzusehen. Die vorgemerkten Kunden bereiteten dann im Vorfeld der Informationsveranstaltung bereits Bewerbungsunterlagen für die verfügbaren Stellen vor.

Bei den Veranstaltungen waren jeweils Vertreter von Arvato vor Ort, die aus erster Hand und anschaulich in Bild und Ton über das Unternehmen und das Stellenangebot informierten. Direkt im Anschluss an die Veranstaltungen führten Arvato-Führungskräfte dann die Kurzinterviews mit den Interessenten in vorab gebuchten Räumen.

„Diese Kurzinterviews waren für uns relevant, um einen ersten persönlichen Eindruck von den Kandidaten zu bekommen, auch um erste Kernkompetenzen abzuklopfen“, sagt Magdalena Statnik, Personallei-

tung und Director Human Resources der Arvato SCM Solutions und zuständig für den Standort Dorsten.

Große Bedeutung für den weiteren Auswahlprozess hatte insbesondere die 14-tägige, als Maßnahme finanzierte Probearbeit der Interessenten: „Für uns war es sehr wichtig, die potenziellen Mitarbeiter an dem Dortmunder Standort, der im gleichen Geschäftsfeld angesiedelt ist und nach sehr ähnlichen Prinzipien funktioniert, im Rahmen von zwei Wochen kennenzulernen. Insbesondere die Mitarbeiter, die wir schon Anfang des Jahres gesucht haben: Kommissionierer, Bucher, Packer“, sagt Magdalena Statnik. Anhand von Bewertungsbögen und persönlichem Feedback von Führungskräften habe man mit der Betriebs- und Standortleitung dann eine Auswahl getroffen und Empfehlungen ausgesprochen.

Für die Hochlaufplanung des Dorstener Standortes sei es extrem hilfreich gewesen, dass das gesamte Verfahren inklusive Shuttle-Service sehr flexibel umgesetzt worden sei. Qualifizierungen, die im Dienstleistungspaket der Arbeitsverwaltung mitgedacht waren, waren aufgrund der Kundenstruktur bei Arvato nicht notwendig. „Das kann aber bei dem nächsten Kunden, den wir akquirieren, schon passieren“, verdeutlicht Roland Droste. „Irgendwann kommt ein Kunde, für den wir Handschanner, Datenbrillen, Staplerscheine brauchen und dann freuen wir uns, wenn wir auf das Angebot der Arbeitsverwaltung schnell zurückgreifen können.“

Ein besonderes Lob zollt Magdalena Statnik der sehr guten Koordinierung hinter den Kulissen der Arbeitsverwaltung. „Wir waren zu jedem Zeitpunkt gut mit Infor-

mationen versorgt und wussten jederzeit, dass unser Anliegen immer die richtigen Ansprechpartner erreicht.“

Einschränkungen bezüglich besonderer Personengruppen machte Arvato nicht, „für uns ein wichtiger Punkt für eine langfristige und tragfähige Zusammenarbeit“, sagt Patrick Hundt. „Denn damit war klar: hier will man nicht nur eine bestimmte Kundenklientel abschöpfen, sondern man macht sich Gedanken über eine nachhaltige Personalentwicklung – und das ist für uns natürlich ein Glücksfall.“ Eine gute Verbleibquote im Unternehmen funktioniere nur bei guter Auswahl und der Möglichkeit für die potenziellen Mitarbeiter und das Unternehmen, sich vorab ohne Druck und im realen Arbeitsumfeld kennenzulernen, so Patrick Hundt.

Das zahlt sich offensichtlich aus: Viele Logistik-Mitarbeiter der ersten Stunde übernahmen mittlerweile verantwortungsvollere Aufgaben, hätten sich zügig weiterentwickelt, berichtet Magdalena Statnik. Diese interne Entwicklung sei für Arvato ein wichtiger Kanal, um Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren.

### **Schneller Aufstieg möglich**

Das zeigt sich an Reiner Frank S. und seinem Kollegen Frank S., die seit Mai bzw. April 2017 bei Arvato in Dorsten/Marl beschäftigt sind. Beide arbeiteten ursprünglich im Bergbau und haben danach sehr unterschiedliche Berufsstationen durchlaufen. Als die Zeche Ewald in Herten schloss, ging Reiner Frank S. zunächst zur Bundeswehr, wurde dort für vier Jahre Ausbilder. Danach arbeitete er ein Jahr bei Opel in Bochum im Presswerk. Dann folgte eine lange Arbeitslosigkeit, 16 Jahre. Vor zwei



Jahren machte der 48-Jährige dann auf eigene Initiative hin eine Weiterbildung zur Fachkraft Logistik und Lagerwirtschaft (mit SAP), weil er sich in dieser Branche gute Chancen auf einen Job ausrechnete, „und ich der Meinung bin, dass man das, was man tut, auch richtig tun sollte“, sagt Reiner Frank S. selbstbewusst. Eine Entscheidung, die sich auszahlen sollte. „Zwei Wochen nach dem Probearbeiten in Dortmund kam der Anruf von Arvato, dass ich am Standort Dorsten anfangen konnte.“

Das war am 16. Mai 2017. Schon bald konnte Reiner Frank S. seine Qualifikationen dort auch einsetzen, zum Beispiel Stapler fahren, denn einen Flurfördermittelschein, allgemein als Staplerschein bezeichnet, besaß Reiner Frank S. durch seine Fortbildung bereits. Die Warenannahme, in der er jetzt arbeitet, ist mit drei Mitarbeitern besetzt. Seit Anfang 2018 ist Reiner Frank S. Mitarbeiter mit Steuerungsfunktion in dieser Arbeitseinheit. Mit dem weiteren Ausbau des Dorstener Arvato-Standorts steht für ihn ein Vorarbeiter-Posten in Aussicht. „Das war auch ein Grund, warum ich mich für Arvato entschieden habe“, sagt Reiner Frank S. „Es ist eine neue Firma in der Region, ein neuer Standort, der noch wächst. Hier hat man die Chance weiterzukommen.“

Das sieht auch Frank S. so. Er arbeitet im Wareneingang für einen Großkunden im Konsumgüter-Umfeld. Frank S. hatte ursprünglich ebenfalls auf einem Bergwerk gearbeitet – als Sanitäter –, dann eine Umschulung zum IT-Systemelektroniker gemacht. Als er in dem Beruf keinen Job fand, ging er zum Rettungsdienst beim DRK. Die körperlich schwere Arbeit machte ihm mit fortschreitendem Alter aber zu schaffen. Er gab den Job auf, wurde arbeitslos. Allerdings nur zwei Monate. Dann nahm er

die Chance der Bewerbungsgespräche bei Arvato wahr und wurde ebenfalls ausgewählt. Zunächst nur für das Einbuchen der angelieferten Ware zuständig übernimmt er mittlerweile den direkten Informationsaustausch zum Beispiel per E-Mail mit dem Kunden und hat eine Vorarbeiterfunktion.

Ausgewählt hat beide Frank Walter, Schichtleiter Wareneingang und Retoure. Er war eine der Arvato-Führungskräfte, die nach den Informationsveranstaltungen im Kreishaus Recklinghausen die Gespräche mit den Bewerbern führten. „Der Vorteil, wenn man als eventuell zukünftiger Vorgesetzter ein Interview mit dem Bewerber führen kann, ist, dass man sich schon zu diesem Zeitpunkt überlegen kann, ob man mit dem Bewerber zusammenarbeiten möchte und wie man ihn optimal einsetzen könnte“, sagt Frank Walter. „Klar es gibt auch die eine oder andere Enttäuschung, aber in der Summe sind meine Erfahrungen mit dem Verfahren sehr gut. Fast alle Bewerber, die ich nach dem Interview zum Probearbeiten ausgewählt habe, haben sich dabei bewährt und sind heute noch da.“ Von der Entwicklung, die die von ihm ausgewählten Kandidaten genommen haben, ist Frank Walter begeistert: „Jede Führungskraft, die ich selbst ausbilde, macht mir die Sache einfacher. Ich wäre schlecht beraten, wenn ich die, die Leistung zeigen und den Willen, auf der Treppe nach oben zu steigen, nicht fördern würde.“

### Auch Teilzeitkräfte

Von den rund 2.000 Kunden, die Jobcenter und Arbeitsagentur zu den Info-Veranstaltungen einluden, nahmen 830 tatsächlich teil, 726 gingen auch in das anschließende Bewerbungsgespräch. 205

Arbeitsuchende machten anschließend den nächsten Schritt der zweiwöchigen Probearbeit. Eingestellt wurden letztendlich 85 Kunden des Jobcenters und 49 der Agentur für Arbeit.

„Eine Erhebung hat ergeben, dass ein Großteil von ihnen, die bei Arvato eingestiegen sind, beruflich schon einmal etwas mit Lagerhaltung zu tun hatte“, sagt Regina Haastert, Teamleiterin im Jobcenter-Vermittlungsservice Dorsten, Gladbeck. Es gebe aber auch viele Quereinsteiger, denn es handle sich zum großen Teil um niederschwellige, erlernbare Tätigkeiten, dementsprechend heterogen sei die Gruppe der Vermittelten. Dass es sich zudem nicht um körperlich schwere Tätigkeiten handelt, spiegelt sich in einer Frauenquote von rund einem Viertel der eingestellten Jobcenter-Kunden wider.

Gerade Frauen werden in bestimmten Bereichen mitunter vermehrt eingesetzt, zum Beispiel bei der Aufbereitung der Retouren, verdeutlicht Magdalena Statnik. Um die entsprechenden weiblichen Kräfte in ausreichender Zahl rekrutieren zu können, sei man sogar davon abgegangen, bevorzugt Vollzeitkräfte einzustellen. „Beim Lageraufbau haben wir gemerkt, dass wir nicht genug dieser Kräfte an Bord hatten und haben dann auf einen Hinweis des Jobcenters hin das Auswahlprofil frühzeitig auf Teilzeitkräfte ausgeweitet. So konnten wir eine ganz neue Zielgruppe ansprechen und auch für uns gewinnen.“ Das habe man in der Zusammenarbeit als wichtigen Lerneffekt mitgenommen.

Und auch aufseiten der Arbeitsverwaltung gab es wichtige Erkenntnisse. Denn die Gründung einer Projektgruppe war für Jobcenter und Agentur für Arbeit Neu-



land. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei war, dass das Jobcenter die Entscheidungswege verkürzte. „Man kann ein solches Projekt nur stemmen, wenn der direkte Ansprechpartner de facto mit Prokura ausgestattet ist“, sagt Dominik Schad. „Herr Hundt hatte also die volle Entscheidungsbefugnis, sonst hätte das überhaupt nicht funktionieren können.“ Auch auf anderen Ebenen, zum Beispiel im Vermittlungsservice, setzte das Jobcenter auf mehr Selbstständigkeit. „Die Tatsache, dass es kein alltägliches Projekt ist, bringt Dynamik in die Arbeit. Hier kann man Erfolg wirklich einmal messen. Das gesamte Team hat sich vor diesem Hintergrund sehr engagiert.“ Sicher sei die Arbeitsbelastung der Beschäftigten in gewissen Phasen gestiegen, dann müsse man anders priorisieren und Arbeitseinsätze anders planen. Andererseits habe man aber auch gespürt, dass ein neuer „Spirit“ entstanden sei, zum Beispiel als die Mitarbeiter ihre Kunden bei den Infoveranstaltungen begrüßen konnten. Sie hätten ein neues Selbstbewusstsein entwickelt und das Gefühl: da schaffen wir auch noch mehr.

„Das Silo-Denken der Verwaltung hat sich durch das Projekt ein wenig aufgelöst. Inzwischen ist es selbstverständlich, dass man mit der Wirtschaftsförderung spricht, die Bürgermeister einspannt, wenn es baurechtliche Probleme gibt, oder auch mit dem ÖPNV verhandelt, um den Standort besser anzubinden“, sagt Dominik Schad.

Das Instrument einer gemeinsamen Projektgruppe hat sich so bewährt, dass die Arbeitsverwaltung im Kreis Recklinghausen bei anderen Projekten auf diesem Weg weitergeht. Zum Beispiel beim Projekt „Metro AG“, die ebenfalls in der Region investieren will. Und auch die Arbeit bei Arvato ist noch nicht abgeschlossen: „Arvato

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

**Jochen Bösel**, Tel.: 02041 767253, j.boesel@gib.nrw.de

**Dr. Frank Nitzsche**, Tel.: 02041 767-157, f.nitzsche@gib.nrw.de

#### KONTAKTE

Leiter Jobcenter Kreis Recklinghausen

**Dominik Schad**, kreis@vestische-arbeit.de

Fachdienstleiter Bereich Markt und Integration

**Patrick Hundt**, patrick.hundt@vestische-arbeit.de

Ressortleiter Markt und Integration, Gesamtkoordinator Vermittlungsservice

**Carsten Taschner**, Carsten.Taschner@vestische-arbeit.de

Teamleiterin Vermittlungsservice für die Städte Dorsten und Gladbeck  
Jobcenter Kreis Recklinghausen

**Regina Haastert**, regina.haastert@vestische-arbeit.de

Teamleiterin Vermittlungsservice für die Städte  
Recklinghausen und Oer-Erkenschwick  
Jobcenter Kreis Recklinghausen

**Bettina Witzke**, Bettina.Witzke@vestische-arbeit.de

Director Human Resources und Head of Recruiting  
and Employer Branding bei Arvato SCM Solutions

**Roland Droste**, Tel.: 05241 8041117, Roland.Droste@bertelsmann.de

Director Human Resources bei Arvato SCM Solutions

**Magdalena Statnik**, Tel.: 05241 8086151, Magdalena.Statnik@bertelsmann.de

Stadt Marl – Wirtschaftsförderung

**Dr. Manfred Gehrke**, Tel.: 02365 99-2201, manfred.gehrke@marl.de

Wirtschaftsförderung in Dorsten GmbH (WINDOR)

**Günter Aleff**, Tel.: 02362 663451, aleff@win-dor.de

#### AUTOR

**Frank Stefan Krupop**, Tel.: 02306 741093, frank\_krupop@web.de

hat im Moment gut ein Drittel der Gebäude erstellt, die in der Endausbauphase geplant sind. Wir sind also eigentlich noch mitten im Job“, sagt Günter Aleff. Der zweite Bauabschnitt ist bereits beantragt, in der endgültigen Ausbaustufe könnten rund

1.000 Menschen an dem Standort im Industriepark Dorsten/Marl arbeiten – eine gute Nachricht für Hunderte weiterer Kunden der Arbeitsverwaltung im Kreis Recklinghausen.

# Öffentlich geförderte Beschäftigung NRW

## Zielort: Erster Arbeitsmarkt

Auch langzeitarbeitslose Menschen lassen sich in den ersten Arbeitsmarkt integrieren. Wie, das zeigt ein Projekt des Zentrums für Ausbildung und berufliche Qualifikation e. V. in Oberhausen, durchgeführt im Rahmen des Landesprogramms „Öffentlich geförderte Beschäftigung NRW“. Zentrale Erfolgsfaktoren sind hier das systematische Auswahlverfahren, das intensive Coaching und die zielgenaue Qualifizierung. Umstritten ist indes die Frage, ob das Vorgehen für alle Langzeitarbeitslosen eine Lösung bei der Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt ist.



Sicher, die Zahl der Menschen in Nordrhein-Westfalen, die länger als ein Jahr arbeitslos sind, ist 2017 gegenüber dem Vorjahr um 6,4 Prozent gesunken, doch noch immer finden rund 292.000 Langzeitarbeitslose in unserem Bundesland keinen Zugang zum Arbeitsmarkt. Die Landesregierung fördert deshalb zusammen mit den Jobcentern und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds, der Bundesregierung und der Kommunen Programme und Projekte im Bereich „Öffentlich geförderte Beschäftigung“. Bisher wurden bzw. werden rund 130 Projekte mit etwa 2.700 Teilnehmerplätzen vor allem in gemeinnützigen und öffentlichen Betrieben gefördert.

### Vorgelagertes Coaching

Beteiligt hat sich an der Umsetzung des Programms auch das Zentrum für Ausbildung und berufliche Qualifikation Oberhausen e. V. (ZAQ). Charakteristisch für

das dortige Projekt und zugleich einen seiner Erfolgsfaktoren ist die systematische Auswahl der Teilnehmenden. Bei dem gestuften Verfahren suchte das Jobcenter zunächst 600 langzeitarbeitslose Personen aus, von denen 200 nach genauerer Prüfung in die engere Wahl kamen, bevor letztlich 45 von ihnen in die Maßnahme mündeten.

Uwe Weinand, Leiter des Jobcenters Oberhausen, begründet das aufwändige Vorgehen so: „Das Programm ÖgB NRW ist eindeutig arbeitsmarktnah ausgerichtet. Von den 5.500 Langzeitarbeitslosen in Oberhausen gelten nach unseren Kriterien rund 2.300 als ‚nicht marktfertig‘. Nur aus diesem Personenkreis konnten wir Teilnehmende rekrutieren. Aber auch hier war es nicht leicht, in Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und ZAQ die am ehesten geeigneten Personen aus der Masse herauszukristallisieren.“

Bereits im Vorfeld der Beschäftigungsphase begann das Coaching, das der Einschätzung der Eingliederungschancen ebenso diente wie dem nachhaltigen Verbleib im Betrieb. Das Jobcenter hatte bei der Vorauswahl geeigneter Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Bewertung berufsrelevanter Daten zum Bildungsstand, beruflich verwertbare Interessen und Hobbys, Sprachsicherheit, IT- und EDV-Kenntnisse sowie vorhandene Fahrerlaubnisse oder Maschinenscheine zugrunde gelegt. So gelang eine Filterung von geeigneten Kunden aus dem gesamten Vermittlungspool für die Tätigkeitsbeschreibungen der Stellen der öffentlich geförderten Beschäftigung.

Das ZAQ hat alle durch das Jobcenter vorgeschlagenen projektauglichen Kunden zu Gruppenveranstaltungen eingeladen und das Projekt sowie die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze – unter Präsenz des verantwortlichen Mitarbeiters des Jobcen-

ters – vorgestellt. Dabei wurde stets auf die Freiwilligkeit der Teilnahme an der öffentlich geförderten Beschäftigung hingewiesen. Nur die tatsächlich Interessierten wurden anschließend zu persönlichen Einzelgesprächen eingeladen. In den individuellen Erstgesprächen führte das ZAQ – unabhängig von der Vorauswahl des Jobcenters – einen eigenen Kompetenz-Check durch, um die Eignung der Interessenten für die öffentlich geförderte Beschäftigung festzustellen.

Kombiniert wurden die Daten mit den vom Jobcoach in biografischen Interviews eingeholten Informationen zum gesundheitlichen Zustand sowie mit sogenannten Ressourcendaten. Gemeint sind damit Informationen etwa zu Vereinszugehörigkeiten, zur Wohnsituation oder zur Teilnahme an Selbsthilfegruppen. Die wiederum wurden ergänzt um die Selbsteinschätzung der Personen hinsichtlich ihrer beruflichen Qualifikationen sowie um Hinweise zu Motivation, Lern- und Leistungsfähigkeit. Erhoben über Testverfahren wurden zudem berufsrelevante Fähigkeiten und Fertigkeiten wie etwa Feinmotorik und Reaktionsgeschwindigkeit, aber auch Sorgfalt, Ausdauer, Verantwortung und Misserfolgstoleranz. Darüber hinaus ermittelte der Jobcoach etwaige Betreuungs- und Hilfebedarfe, die einer Arbeitsaufnahme im Wege stehen könnten. Das konnten Schulden sein oder auch eine ungesicherte Kinderbetreuung.

Resultat aller zusammengeführten Informationen waren individuelle Teilnehmerprofile, auf deren Grundlage der Jobcoach mit den Teilnehmenden das weitere Vorgehen planen konnte. Im Mittelpunkt standen hier die Fragen: In welchen Einsatzbereichen kann die Person eingesetzt werden? Welche Fertigkeiten und Fähigkeiten wer-

den in den angestrebten Einsatzbereichen verlangt und welche davon sind über Qualifizierungen weiterzuentwickeln? „Ziel des akribischen Prozedere war“, so ZAQ-Geschäftsführer Jochen Kamps, „eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Stellen- und Teilnehmerprofil zu erzielen. Nur so konnten wir den Betrieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermitteln, die für den jeweiligen Einsatzbereich wirklich geeignet sind.“

Großen Wert legten Jobcenter und ZAQ bei der Kommunikation mit den Teilnehmenden auf das „wording“, sagt Jobcenter-Leiter Uwe Weinand: „Wir wollten den Teilnehmenden von Anfang an verdeutlichen, dass es sich hier um Arbeit handelt. Deshalb haben wir uns bei den Regularien wie auch beim Vokabular immer am ersten Arbeitsmarkt orientiert und nicht von Maßnahmen-, sondern von Arbeitsbeginn gesprochen. Zudem wurde den Teilnehmenden klargemacht, dass im Krankheitsfall unverzüglich der Arbeitgeber informiert und eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung eingereicht werden muss. Sichergestellt haben wir auch, dass Arbeitsinhalte und Arbeitsablauf so gestaltet sind, dass im Tagesverlauf tatsächlich durchgängig Arbeit vorhanden ist, also keine Leerläufe entstehen. Die Arbeit sollte für die Teilnehmenden eine Herausforderung sein, ohne sie zu überfordern. Hier immer das richtige Maß zu finden, war gar nicht so leicht.“

### **Enge Kooperation mit den Betrieben**

Die enge Kooperation zwischen Jobcenter und ZAQ korrespondierte mit der intensiven Zusammenarbeit zwischen den beiden Einrichtungen und den am Projekt

beteiligten Betrieben, darunter städtische Beteiligungsgesellschaften sowie Arbeitgeber der Sozialwirtschaft: das Deutsche Rote Kreuz – Kreisverband Oberhausen Rheinland e. V., Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung Oberhausen e. V., WBO Wirtschaftsbetriebe Oberhausen GmbH, OGM GmbH – Oberhausener Gebäudemanagement GmbH sowie die Arbeiterwohlfahrt – Kreisverband Oberhausen e. V. und das ZAQ selbst.

Bereits in den Vorgesprächen wurden die Arbeitgeber ausführlich über das begleitende Coaching informiert, Absprachen in einem „Kontraktmanagement“ dokumentiert. Die Entscheidung für ein Arbeitszeitmodell – Vollzeit oder Teilzeit – trafen Bewerber, Coach, Fallmanager des Jobcenters und zukünftiger Arbeitgeber im Rahmen des vorgeschalteten Coachings gemeinsam. Jochen Kamps: „So konnten zum Beispiel auch Alleinerziehende im Rahmen des Programms eine Beschäftigung aufnehmen und Arbeitgeber ihre Stellen passgenau besetzen.“

Alle Arbeitgeber wurden zudem umfassend über die Voraussetzungen von öffentlichen Beschäftigungsverhältnissen in Zusammenhang mit dem § 16e SGB II in Kenntnis gesetzt. Jochen Kamps: „Die potenziellen Arbeitgeber haben ihre Maximalforderungen für die zu besetzenden Stellen benannt. In vielen Vorgesprächen haben wir ihnen verdeutlicht, dass die Anforderungen durch die zukünftigen Beschäftigten nur schrittweise erfüllt werden können.“ Und Uwe Weinand ergänzte: „Ein Erfolgsfaktor ist sicher auch, Arbeitgeber zu finden, die sich bewusst auf solche Herausforderungen einlassen und Personen nicht beim Auftauchen erster Schwierigkeiten gleich kündigen. Sie





Uwe Weinand, Geschäftsführung  
Jobcenter Oberhausen

wussten, dass ihnen hier professionelles Coaching zur Verfügung steht. In Kombination mit der Lohnkostenförderung war es für sie ein Motiv, dabeizubleiben und nicht vorschnell aufzugeben.“

### Vielfältige Einsatzbereiche

Nicht nur Coaching und Lohnkostenförderung indes motivieren Arbeitgeber insbesondere der Sozialwirtschaft, langzeitarbeitslosen Menschen eine Chance zu geben, betont Andrea Farnschläder, Kreisgeschäftsführerin beim Deutschen Roten Kreuz, dessen Kreisverband Oberhausen Rheinland e. V. im Rahmen des Programms fünf Langzeitarbeitslosen Arbeitsplätze angeboten hat: „Menschen zu helfen ist eine der Kernaufgaben des DRK. Als Wohlfahrtsverband bemühen wir uns sehr darum, Menschen in unterschiedlichsten Bereichen zu fördern und weiterzuentwickeln sowie beruflich und sozial zu integrieren.“

Neun verschiedene Einsatzbereiche standen den 45 Teilnehmenden in den sechs genannten Betrieben offen: Gartenpflege, Haustechnik und Hausmeistertätigkeiten, Gebäude- und Straßenreinigung, Empfang und Pforte, Betreuung, Pflege, Fahrdienste sowie Hauswirtschaft und Küche.

Beim DRK Oberhausen beispielsweise erfolgte der Einsatz der Teilnehmenden unter anderem im Bereich Haustechnik. Das war möglich, weil das DRK-Oberhausen Eigentümerin von rund 140 Wohnungen ist, die so gestaltet und ausgestattet sind, dass auch ältere oder behinderte Menschen eigenständig leben können. Zu den Aufgaben der Teilnehmenden gehörten in diesem Tätigkeitsfeld etwa die „Sicherstellung des pfleglichen, bestimmungs-

und ordnungsgemäßen Gebrauchs der Gebäude, Grundstücke und technischen Anlagen“, Kleinreparaturen und Instandhaltungsarbeiten an hauseigenen Einrichtungsgegenständen, die Schneeräumung sowie die Durchführung von Postverteilung, Botendiensten und Transporten. Dazu sollten die Teilnehmenden im Besitz einer gültigen Fahrerlaubnis sein und über handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen. Erwartet wurden von ihnen zudem die Bereitschaft für flexible Dienst- und Arbeitszeiten sowie „ein kunden- und serviceorientiertes Handeln“.

Zum Aufgabenfeld der Teilnehmenden im Einsatzbereich Pflege hingegen zählten die Mitwirkung bei der Grundpflege der Bewohnerinnen und Bewohner, die „Durchführung von Prophylaxen und Mobilisation gemäß der eigenen Qualifikation“ sowie die „Ermunterung und Hilfe beim Wiederlernen und selbständigen Durchführen von Handlungen des täglichen Lebens“. Zugangsvoraussetzung für die Langzeitarbeitslosen hier waren die Bereitschaft für flexible Dienst- und Arbeitszeiten sowie kommunikative Fähigkeiten und eine empathische Grundeinstellung.

Gleich zwei älteren Langzeitarbeitslosen bot die Lebenshilfe Oberhausen gGmbH, Trägerin von 21 Einrichtungen zur Förderung und Betreuung geistig behinderter Menschen aller Altersstufen, eine Chance. Ein 51-Jähriger mit abgeschlossenen Ausbildungen als Zahnarztshelfer und Zahntechniker, arbeitsuchend seit 2009, war als Hausmeisterhelfer in der Wohnstätte tätig. Eine 62-jährige Frau ohne abgeschlossene Berufsausbildung, die bis zur betriebsbedingten Kündigung als Raumpflegerin und Vorarbeiterin bei einer Reinigungsfirma be-

schäftigt und seitdem arbeitsuchend war, wurde als Betreuungsassistentin eingesetzt. Die Einstellung berufsfremder Langzeitarbeitsloser begründet Birgit Zwickler, Personalleiterin der Lebenshilfe Oberhausen, kurz und prägnant: „Menschen, die es ernst meinen und eine gute Motivation mitbringen, das ist unsere Erfahrung, schaffen es auch.“

### Strategische Qualifizierung

Zur Steigerung ihrer Integrationsfähigkeit nahmen die Teilnehmenden an Qualifizierungen teil, dokumentiert in einem Qualifizierungsplan, an dem alle am Prozess mitwirkenden Akteure, also Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Fallmanager der Jobcenter sowie der Coach beteiligt waren. Bevorzugt wurden Qualifizierungen, die nach Auskunft von Jochen Kamps „relevant sind für eine nachhaltige Integration in Arbeit.“ Eingebettet waren sie in ein ZAQ-eigenes Qualifizierungskonzept, ein „flexibler Handlungsrahmen“, der auf die Entwicklung des Teilnehmers genauso reagiert wie auf aktuelle Veränderungen am Arbeitsmarkt. In erster Linie ging es darum, berufs- und tätigkeitsspezifische Fachkenntnisse zu erwerben und zu vertiefen, zugleich aber auch um die Verbesserung von Schlüsselkompetenzen, also etwa der Medien-, Sozial- oder Sprachkompetenz.

Wie anspruchsvoll die Qualifizierungen waren, illustrieren etwa die Inhalte der Fortbildung im Aufbaukurs „Elektronische Unterweisung von Nichtelektrikern“. Neben der Erweiterung elektrotechnischer Grundkenntnisse ging es hier unter anderem um „Messungen an ortsveränderlichen elektrischen Betriebsmitteln“ oder um die „Fehlersuche in elektrischen Anlagen“.



Jochen Kamps, Geschäftsführer  
Zentrum für Ausbildung & berufliche  
Qualifikation Oberhausen e. V.

Nicht minder ambitioniert die Fortbildung „Fachpraxis im Bereich Hauswirtschaft“. Zu den Ausbildungsinhalten hier zählten neben Hygiene, Umwelt- und Gesundheitsschutz auch die „Speisenzubereitung und Service“, die „personenorientierte Gesprächsführung“, aber auch die „Kalkulation und Abrechnung von Leistungen“ sowie „betriebliche, marktwirtschaftliche und soziale Zusammenhänge und Beziehungen“.

Die Dauer der Qualifizierungen konnte je nach Bedarf variieren. Das galt auch für die Fortbildungen „Maler- und Lackiertätigkeiten“, „Holzarbeiten, Montage und Transport von Möbeln“, „Einführung in die Metalltechnik“ oder den „EDV-Grundkurs einschließlich Word & Excel“. Die meisten Fortbildungen führte das ZAQ selbst durch, das bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen seit vielen Jahren Partner der Arbeitsagentur Oberhausen und des Jobcenters Oberhausen ist und über Werkstätten, Arbeitsräume und Arbeitsmittel analog zu den genannten Einsatzbereichen verfügt.

Fortbildungen, die nicht vom ZAQ angeboten werden konnten, wurden bei externen Anbietern eingekauft. Qualifizierungen im Bereich „Pflege“ etwa übernahm bei der DRK Oberhausen der Arbeitgeber selbst. Kreisgeschäftsführerin Andrea Farnschläder: „Wir sind ja auch Ausbildungsbetrieb und konnten so die ehemals Langzeitarbeitslosen – über das Programm hinaus – sehr gut im Tagesgeschäft qualifizieren und weiterentwickeln.“

Ähnlich das Vorgehen bei der Lebenshilfe Oberhausen gGmbH. Auch hier nahmen die beiden Langzeitarbeitslosen nach Aus-

kunft von Personalleiterin Birgit Zwickler „genauso wie unsere Stammebelegschaft an Inhouse-Schulungen und Teamgesprächen teil sowie an internen Pflegeschulungen durch hauseigene Fachkräfte, um einfache Arbeiten in der Pflege verrichten zu können.“

Mittlerweile hat das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales übrigens die „Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds in der Förderphase 2014 bis 2020 mitfinanziert werden“, modifiziert. So wird das zur Verfügung stehende Qualifizierungsbudget zukünftig zwischen interner und externer Qualifizierung differenziert, insgesamt stehen damit deutlich mehr Mittel für Qualifizierungen zur Verfügung. Zudem wurden die Richtlinien so angepasst, dass die Mittel nicht mehr pro Teilnehmendem und Jahr, sondern pro Teilnehmerplatz für die gesamte Maßnahme zur Verfügung gestellt werden. Die Begründung: Das verschafft den Trägern eine größere Flexibilität bei der Verwendung der Mittel.

### Arbeitsmarktorientiertes Coaching

Das Coaching während der Beschäftigungsphase diente der frühzeitigen Lösung aufkommender Konflikte sowie der Sicherung einer nachhaltigen Beschäftigung. „Mit unserem Coaching“, erläutert Jochen Kamps das Konzept, „wollten wir Teilnehmer unterstützen, deren bisherige berufliche Laufbahn durch vielfältige Risikofaktoren und Misserfolgs-erlebnisse geprägt sind. Dabei sollte das Coaching nicht abhängig, sondern unabhängiger machen.“

Teil des Coachings war die Gruppenreflexion. In regelmäßigen Abständen stellten die Einzelnen anderen Teilnehmenden die Ergebnisse ihrer Arbeit und ihre Entwicklungsschritte dar. Jochen Kamps: „Wir wollten eine Entwicklung initiieren, die aus der Interessen- bzw. Motivationslosigkeit herausführt. Teilnehmende erfuhren so, dass Engagement und Erfolg durch Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative bereichern können.“

Jochen Kamps sieht den Coach als „Bindeglied zwischen Arbeitgeber und Teilnehmendem“: „Der Betrieb muss wissen, welcher Teilnehmer aus welchen Gründen gecoacht wird. Da gerade Einstellungsbarrieren gegenüber Langzeitarbeitslosen auf Unkenntnis über Leistungsfähigkeit und Verhaltensweisen dieser Zielgruppe zurückzuführen sind, ist ein offener, ehrlicher Informationsaustausch mit den Arbeitgebern und allen innerbetrieblichen Beteiligten, also den Mitarbeitern, den unmittelbaren Vorgesetzten, der Personalabteilung und dem Betriebsrat, unverzichtbar. Die betrieblichen und sozialen Anforderungen, die der Arbeitgeber stellt, sind zentraler Bestandteil des Coachings.“

Folgerichtig wird das Vorgehen des Jobcoachs eng mit dem Arbeitgeber abgestimmt. Insbesondere etwa bei familiären oder psychosozialen Problemen, bei Schwierigkeiten im Betrieb oder drohender Kündigung fand Coaching statt.

Zentraler Faktor im Projektverlauf war das „arbeitsmarktorientierte Übergangsmangement“, eingeleitet etwa drei Monate vor Ablauf der Beschäftigungsphase. „Dabei“, erläutert ZAQ-Jobcoach Thomas Seils das Konzept, „nahmen alle Teil-

nehmenden im Rahmen der begleitenden Qualifizierungen an einem einwöchigen Bewerbungstraining teil. Die am Projekt beteiligten Arbeitgeber wurden zu einem abschließenden Urteil hinsichtlich der Eignung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters für den ersten Arbeitsmarkt in einer gleichen oder ähnlichen Tätigkeit aufgefordert. Ergänzend dazu fanden Inhouse-Veranstaltungen mit potenziellen externen Arbeitgebern und allen Teilnehmenden in Kleingruppen statt, in deren direkten Anschluss Termine zu Vorstellungsgesprächen vereinbart werden konnten. Bei allen Arbeitgeberunden war ein Mitarbeiter des Jobcenters präsent.“

Drei Teilnehmende haben zudem die Möglichkeit genutzt, über zwei, drei Tage eine Hospitation bei externen Arbeitgebern des ersten Arbeitsmarkts zu verrichten und wurden dazu von ihrem Projekt-Arbeitgeber freigestellt. Regelmäßiger Suchlauf in den gängigen Jobbörsen, 20 bis 40 Stellenvorschläge pro Teilnehmendem mit festgestellter Eignung für den ersten Arbeitsmarkt, verstärktes Einzelcoaching zur Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche sowie die Entwicklung einer individuellen Bewerbungsstrategie inklusive der Erarbeitung möglicher beruflicher Alternativen ergänzten das umfassende arbeitsmarktorientierte Coaching. Teilnehmende, die im Anschluss an das Projekt in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis wechselten, profitierten zudem vom nachgelagerten Coaching zur Stabilisierung der Beschäftigung.

### Bemerkenswerte Erfolge

Das gestufte Auswahlverfahren, das intensive Coaching sowie die vielfältigen Qualifizierungsangebote zahlen sich offensicht-

lich aus. Erkennbar etwa beim Blick auf die Fehlzeitenstatistik: Während 2016 in Nordrhein-Westfalen jede Erwerbsperson durchschnittlich 15,5 Tage krankgeschrieben war, liegt der Gesamtdurchschnitt aller krankheitsbedingten Fehltag im Rahmen von ÖGB NRW bei lediglich neun Tagen. Bei zwei der am Projekt beteiligten Arbeitgeber lag die Fehlquote der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sogar unter einem Prozent und damit deutlich unter jener der Stammebelegschaft.

Nicht minder positiv zu bewerten ist die extrem geringe Zahl an Abbrüchen, von denen nur zwei zu verzeichnen waren, sowie die mit 16 von 45 leicht überdurchschnittliche Zahl an Vermittlungen in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis nach Abschluss des Projekts.

Als „Erfolgsgeschichte“ sieht auch DRK-Kreisgeschäftsführerin Andrea Farnschläder das Projekt: „Während der gesamten Beschäftigungsphase gab es keine Probleme oder gar Konflikte. Die Teilnehmenden waren über den gesamten Zeitraum sehr zuverlässig und motiviert.“ Die Einarbeitungszeit indes, räumt sie ein, war mit einem halben bis dreiviertel Jahr ungewöhnlich lang, „aber dann konnten sie ihre Arbeit autark und selbstständig regeln. Sonst hätten wir auch nicht vier von ihnen in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse übernommen, von denen eins mittlerweile sogar unbefristet ist. Jetzt überlegen wir, wer von ihnen eventuell sogar für eine berufliche Umschulung im Pflegebereich infrage kommt.“

Durchweg positive Rückmeldungen auch von der Lebenshilfe Oberhausen, die heute den beiden mit 51 bzw. 62 Jahren bereits etwas älteren langzeitarbeitslosen

Personen ein unbefristetes sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis bietet. Personalleiterin Birgit Zwickler: „Wir legen großen Wert auf Personalentwicklung. Die beiden ehemals Langzeitarbeitslosen gehören heute zum Stammpersonal und werden, wie alle anderen auch, im Rahmen des jährlichen strukturierten Personalgesprächs mit unserer Arbeitspsychologin ihre Weiterbildungswünsche äußern können und bei Vorliegen eines betrieblichen Bedarfs auch an beruflichen Fortbildungen partizipieren.“

Nicht nur die Lage der Langzeitarbeitslosen hat sich nach Ansicht von Jochen Kamps durch das Projekt verbessert: „Die erfolgreiche Durchführung der Maßnahme hat Vorbildcharakter für viele potenzielle Arbeitgeber, die noch Vorbehalte gegen die öffentlich geförderte Beschäftigung haben.“

Als besonders hilfreich bezeichnet Uwe Weinand vom Jobcenter das umfassende Coaching: „Wir hatten zuvor schon unterschiedliche Modellvarianten beim Coaching gehabt. So hatten wir zum Beispiel Coaching nach Arbeitsaufnahme über § 45 SGB III eingekauft. Aber das hilft nur wenig, denn um wirksam zu sein, muss das Coaching schon vor der Beschäftigung ansetzen, damit bereits ein belastbares Vertrauensverhältnis besteht, wenn es tatsächlich zu Konflikten kommt.“

Auch den niedrigen Krankenstand, die geringen Abbruchquoten sowie die überdurchschnittlichen Vermittlungserfolge wertet Uwe Weinand als Erfolg, mahnt jedoch, die guten Ergebnisse vor dem Hintergrund der gegenwärtig außergewöhnlich günstigen Arbeitsmarktlage zu bewerten, in der es auch unabhängig von

öffentlich geförderter Beschäftigung gelungen sei, langzeitarbeitslose Menschen in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren: „Im Zeitraum von Januar 2012 bis August 2017 hat sich die Zahl der Langzeitarbeitslosen um 19,6 Prozent von 6245 auf 5221 verringert.“

### Neues Konzept zur Integration Langzeitarbeitsloser im nördlichen Ruhrgebiet

„Große Probleme“ bereitet dem Leiter des Jobcenters indes „die Versorgung von Langzeitarbeitslosen, die realistisch betrachtet kaum noch in Richtung erster Arbeitsmarkt entwickelt werden können.“ Damit verweist er auf die in seinen Augen „Grenzen des Programms“ wie auch die der Jobcenter: „Wir haben relativ gute Möglichkeiten Menschen in Richtung erster Arbeitsmarkt zu entwickeln, auch wenn es schwierig ist, da selbst Handwerksbetriebe heute kaum noch Einfacharbeitsplätze bieten. Aber wir haben gegenwärtig in Oberhausen über 2.000 Langzeitarbeitslose, die die Fördervoraussetzung der sozialen Teilhabe erfüllen. Für sie haben wir so gut wie nichts.“ Für sie, meint er, wäre ein „sozialer Arbeitsmarkt“ angebracht.

In naher Zukunft jedenfalls will das Jobcenter „lange Förderketten“ schaffen, die vom niederschweligen Einstieg mit Hilfe von Arbeitsgelegenheiten über Qualifizierung, geförderte Beschäftigung und anschließender Inanspruchnahme des Programms „WeGebAU“ (Förderung der Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen) Menschen dauerhaft in den ersten Arbeitsmarkt integrieren sollen. Gekoppelt werden könnte das systematische, aufeinander aufgebaute Zusammenspiel von

Standardinstrumenten gegebenenfalls mit einer gesonderten Lohnkostenförderung. „Das wiederum ließe sich“, meint Uwe Weinand, „unter entsprechenden Fördervoraussetzungen um ein arbeitsmarktorientiertes Coaching wie bei ÖgB NRW sowie um den Einsatz von Betriebsakquisiteuren ergänzen, um auch Betriebe anzusprechen, die nicht der Sozialwirtschaft oder der öffentlichen Hand zuzurechnen sind.“

„Nachhaltige Integration im nördlichen Ruhrgebiet“ lautet der Titel des Konzepts, bei dem die BA im Rahmen eines Modellansatzes für marktferne, langzeitarbeitslose Menschen durch nach § 16e SGB II (FAV) geförderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse soziale Teilhabemöglichkeiten schaffen und zeigen möchte, wie die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Chancen auf einen Übergang in nachhaltige Beschäftigung erhöht werden können.

Dazu wurden die Ausgestaltungsmöglichkeiten der FAV mit Möglichkeiten des Arbeitsplatzwechsels und der verstärkten Begleitung bei Übergängen weiterentwickelt, das heißt, die Beschäftigungsverhältnisse sind so ausgestaltet, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer möglichst auf verschiedenen Arbeitsplätzen innerhalb eines vorab definierten Tätigkeitspektrums eingesetzt werden können. Gewonnen werden sollen dafür Arbeitgeber, deren Unternehmensstruktur die Beschäftigung marktferner langzeitarbeitsloser Menschen erlaubt.

Um eventuelle fachliche und persönliche Defizite, die einer Beschäftigung entgegenstehen könnten, auszugleichen, erfolgt eine fachliche Anleitung in den Unternehmen – durch geeignetes Fachpersonal des

Unternehmens, da nicht über FAV förderbar –, das ergänzt wird durch eine sozialpädagogische Begleitung.

Finanziert wird der Ansatz zur sozialen Teilhabe aus den zugewiesenen Eingliederungsbudgets der teilnehmenden Jobcenter. Apropos Finanzierung: Dass sich die Stadt Oberhausen beim Programm ÖgB NRW nicht mit den eingesparten Kosten der Unterkunft an der Umsetzung beteiligt hat, bedauert Jobcenter-Leiter Uwe Weinand, hat angesichts der Finanzlage der Kommune aber Verständnis dafür, obwohl andere, ebenfalls finanzschwache Kommunen zu anderen Entscheidungen gekommen sind. Seine Auffassung ist: „Kommunen sparen natürlich bei allem, was keine Pflichtaufgabe ist. Logische Konsequenz wäre eigentlich, dass der Gesetzgeber kommunale Arbeitsmarktpolitik als kommunale Pflichtaufgabe deklariert.“

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

**Roland Golding**, Tel.: 02041 767-243

r.golding@gib.nrw.de

**Benedikt Willautzkat**, Tel.: 02041 767-204

b.willautzkat@gib.nrw.de

#### KONTAKTE

**Jochen Kamps**, Geschäftsführer

Zentrum für Ausbildung & berufliche Qualifikation Oberhausen e. V.

Tel.: 0208 8500014

<http://www.zaq-oberhausen.de>

**Uwe Weinand**, Geschäftsführung

Jobcenter Oberhausen

Tel.: 0208 62134-305

[Jobcenter-oberhausen@jobcenter-ge.de](mailto:Jobcenter-oberhausen@jobcenter-ge.de)

#### AUTOR

**Paul Pantel**, Tel.: 02324 239466

[paul.pantel@arcor.de](mailto:paul.pantel@arcor.de)



# Die Arbeit an Wurst- und Käsetheken schmackhaft machen

Supermärkte suchen Fachkräfte – Dortmunder Initiative schafft vielfältige Anreize



Foto: picture alliance/Westend61/zero-creatives

**Ist der schönste Platz tatsächlich an der Theke? Träfe dies auch für die Arbeitswelt zu, wäre der Lebensmittel-Einzelhandel um eine Sorge ärmer. Denn er kämpft mit Personalengpässen an den Fleisch-, Wurst-, Fisch- und Käsebedientheken. Ein Dortmunder Projekt zur Fachkräfte-Deckung reagiert darauf mit einem neuen Ansatz.**

Sie reichen dem Nachwuchs ein Stückchen Fleischwurst, raten den Erwachsenen zu Schulter oder Nacken für den Sonntagsbraten, wissen die Geschmacksnuancen österreichischen Almkäses vom Allgäuer zu unterscheiden und empfehlen zur Mahlzeit passende Dips und Weinsorten. Die Servicekräfte an den Bedientheken erledigen die wohl vielfältigsten Aufgaben, die in Supermärkten vorzufinden sind. „Mit diesem Angebot im direkten Kundenkontakt besitzen Vollsortimenter ein klares Alleinstellungsmerkmal gegenüber Discountern“, sagt Markus Kaluza, Projektleiter und Pressereferent des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland. Nahezu allein stehen die Supermärkte aber auch der Herausforderung gegenüber, ausreichend Menschen zu finden, die sich mit Käse,

Wurst, Fisch und Fleisch auskennen und all dies im Markt auf Kundenwunsch portionieren und verpacken.

„Seit 2012 melden die Filialleiter und Geschäftsführer unserer Mitgliedsbetriebe vermehrt unbesetzte Stellen an den Bedientheken“, so Markus Kaluza, dessen Verband die Interessen von 1.300 Einzelhändlern von Dortmund bis Borken vertritt. „Gleichzeitig erkennen wir das Phänomen, dass Supermärkte kaum Probleme bei der Stellenbesetzung von Tätigkeiten mit geringerer Qualifikation haben“, sagt Markus Kaluza. „Für die Annahme und Lagerung der Waren oder das Befüllen der Regale bewerben sich mehr.“ Er nennt verschiedene Gründe: Gerade der intensive Kundenkontakt sei nicht jedermanns

Sache; die anspruchsvolle Arbeit mit frischen Lebensmitteln werde oft aus grundsätzlichen, zum Teil auch aus religiösen Gründen abgelehnt; hinzu kämen besondere Hygienevorschriften und ein offener Umgang im Team.

## Pilotprojekt will bis zu 75 Menschen qualifizieren

Weil weder für Ausbildung noch Anstellung genügend Bewerberinnen und Bewerber zu finden seien, habe die Situation sich inzwischen laut Markus Kaluza zu einem strukturellen Problem ausgewachsen. Händler müssten einiges Geschick bei der täglichen Einsatzplanung beweisen, um durchgängig Personal an den Bedientheken anzubieten. Interne Personalrochaden seien nahezu ausgereizt. „Es wäre ein Horrorszenario, wenn auf Fleischtheken irgendwann ein Schild mit der Aufschrift stünde: ‚Im Moment unbesetzt, bin beim Leergut‘“, so Markus Kaluza. Er ist aber überzeugt, dass es so weit nicht kommen werde. Dennoch strengt der Handelsverband 2016 ein Pilotprojekt im Rahmen der Fachkräfte-Initiative des Landesarbeitsministeriums Nordrhein-Westfalen an, kofinanziert durch den Europäischen Sozialfonds (ESF). Es verfolgt anfangs das Ziel, in drei Qualifizierungsrunden bis Mitte 2018 insgesamt 75 Menschen für Bedientheken in Dortmund sowie dem Gebiet Hamm/Kreis Unna zu gewinnen.

Als Projektpartnerin gewinnt der Handelsverband die Soziale Innovation (SI) Dortmund GmbH mit Geschäftsführer Dr. Uwe Jürgenhake, die die teilnehmenden Betriebe intensiv vorbereitet und betreut. Das Forschungs- und Beratungsunternehmen arbeitet schwerpunktmäßig auf dem Feld des betrieblichen Personalmanagements und war 2015 Herausgeber der von Landesar-



Dr. Uwe Jürgenhake, Geschäftsführer Soziale Innovation GmbH (li.), Catherine Tiedemann, SI, Markus Kaluza, Handelsverband Westfalen-Münsterland

beitsministerium und ESF geförderten Studie „Wichtiger als gedacht?!“. Darin untersucht SI mit Wirtschaftsförderung und Technischer Universität Dortmund die Relevanz von sogenannten Einfacharbeitsplätzen für den Arbeitsmarkt im Westfälischen Ruhrgebiet. Zunehmend steige die Bedeutung gering qualifizierter Menschen für die Überwindung der Fachkräftelücke, heißt es im Resümee. Es bedürfe dafür aber auch unkonventioneller Beratungs- und Unterstützungsleistungen aller Akteure, zumal bei der Integration von Langzeitarbeitslosen in den Betriebsalltag. Hier setzt das Projekt „Arbeiten an Bedientheken des Lebensmitteleinzelhandels“ an. Es versucht, fachlich nicht oder kaum vorgebildeten Menschen schnell den Zutritt in das „Berufsfeld Verkäufer/-in“ mit dem Schwerpunkt Bedientheken zu ermöglichen, was normalerweise eine mehrjährige Ausbildung voraussetzt.

### **Gesucht: Kommunikationstalente mit Sozialkompetenz**

Das Entwicklungszentrum für berufliche Qualifikation und Integration in Dortmund (EWZ) führt den fachlich-theoretischen Teil des Projekts durch. Es existiert seit 30 Jahren und qualifiziert Menschen seit 15 Jahren auch für den Bereich Verkauf und Handel. In der Schulung von Menschen für die Arbeit an Bedientheken „ist auch die sozialpädagogische Betreuung von Bedeutung“, sagt Dr. Uwe Jürgenhake von der Sozialen Innovation. Das EWZ legt daher einen Schwerpunkt darauf, den Teilnehmern „Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit sowie Freude am Umgang mit Menschen“ und die für die Kundenbindung nötige Sozialkompetenz zu vermitteln. Dr. Uwe Jürgenhake verdeutlicht: „Das EWZ muss die Leute auf dem Weg zurück in Arbeit be-

geistern und zugleich befähigen, den anspruchsvollen Job an den Bedientheken allein zu bewältigen.“

Das Bedientheken-Projekt bewegt sich also im Spannungsfeld der Herausforderungen eines Ausbildungsberufs, der kurzfristig nötigen Qualifizierung Ungelernter sowie des konkreten Bedarfs der jeweiligen Supermärkte. Es dauert rund eineinhalb Jahre, bis das Design des Projekts steht und die Förderanträge im Juni 2016 bewilligt sind. Ein Grund dafür ist, dass keine Blaupause für Bedientheken-Projekte vorhanden ist und umfangreiche Vorarbeiten zu leisten sind.

Beispiel Arbeitsumgebung. 37 Einzelhändler mit insgesamt über 40 Arbeitsplätzen an Bedientheken signalisierten gegenüber Handelsverband und Sozialer Innovation ihr Interesse an einer Teilnahme. Kein Markt gleicht allerdings dem anderen. Daher entwirft SI zunächst einen detaillierten Fragebogen, um die Erwartungen der Marktbetreibenden und die Arbeitsbedingungen im Laden zu erfassen. Die Antworten geben Aufschluss zum Beispiel über die Mitarbeiteranzahl im Markt, die Öffnungszeiten, die zu besetzende Stundenzahl, das Warenangebot an den Theken und die Anforderungen an die Projektteilnehmer. Mit den Profilen der Supermärkte bekommen Arbeitsagenturen und Jobcenter wertvolle Hilfe an die Hand, um aus ihrem Betreuungspool die Interessenten möglichst passgenau auszuwählen. Das ist auch für die Arbeitssuchenden von Vorteil. Denn anhand der Liste der infrage kommenden Supermärkte können Interessierte ihren Einsatzort zum Beispiel nach Wohnortnähe wählen. Längere Anfahrtswege lassen die Arbeitsagenturen im Normalfall nicht als Grund gelten, eine Arbeitsaufnahme abzulehnen. Im Bedien-

thekenprojekt kommt man überein, sie den Teilnehmern nicht zuzumuten. „Andernfalls würden wir zum Beispiel Müttern eine Jobchance verwehren, die ihre Schichten an den Betreuungszeiten ihrer Kinder in Tagesstätten oder Schulen ausrichten müssen“, sagt Markus Kaluza vom Handelsverband.

### **Garantie: Mit dem Zertifikat direkt in die Anstellung**

Beispiel Arbeitsvermittlung. So unterschiedlich die Arbeitsplätze sind, so wenig homogen ist auch die Gruppe der ungelerten Arbeitssuchenden. In den Qualifizierungsprojekten der Sozialen Innovation tauche ein Problem immer wieder auf, sagt Dr. Uwe Jürgenhake: Jene Menschen durch die Arbeitsagentur zu identifizieren, die eine hohe Arbeitsmotivation mitbringen. Denn eine besondere fachliche Eignung wird nicht vorausgesetzt. Wichtig waren den Händlern dagegen zunächst die sogenannten „Soft Skills“, weiche Fähigkeiten. „Hier sind kommunikationsfreudige, flexible Menschen gefragt, die den Umgang mit Menschen nicht scheuen“, sagt Dr. Uwe Jürgenhake. Wenn Schulabschluss oder vorhandene Ausbildung aber nicht die vorrangigen Auswahlkriterien für eine Tätigkeit sind, „stoßen Arbeitsagenturen und Jobcenter bei der Vermittlung automatisch an ihre Grenzen.“ Das sei kein Vorwurf, sagt Markus Kaluza vom Handelsverband, sondern entspreche den Vorgaben für die Behörde. Die Schwierigkeit bestätigt sich vor der ersten Qualifizierungsrunde in Dortmund, für die 25 Plätze zur Verfügung stehen. Von 100 Menschen, die gegenüber der Arbeitsagentur Interesse am Projekt bekunden, greifen schließlich 21 zu.

Beispiel Projektdesign. Um den Erwartungen der Einzelhändler und Arbeitssuchen-

den möglichst weit entgegenzukommen, wird ein mehrstufiges Verfahren entworfen. Danach steht zu Beginn ein zweiwöchiges Praktikum der Projektteilnehmer in dem ausgewählten Supermarkt. „Das dient dem gegenseitigen Kennenlernen und kann früh einen Eindruck vermitteln, ob die Kombination funktionieren kann oder nicht“, sagt Dr. Uwe Jürgenhake von der SI. Verläuft das Probearbeiten zur beiderseitigen Zufriedenheit, beginnt die eigentliche, auf sechs Monate angelegte Qualifizierungsphase. Entscheidend für Markt und Projektteilnehmer ist aber eine verbindliche Verabredung vor Projektbeginn. Mit einem Kontrakt legen sie fest, automatisch ein einjähriges, sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis einzugehen, sofern der Teilnehmer das sechsmonatige Projekt erfolgreich mit einem Zertifikat besteht. Unabhängig davon kann das Zertifikat auf eine reguläre Ausbildung zum Verkäufer oder im kaufmännischen Bereich für den Einzelhandel angerechnet werden. Auch der Verdienst innerhalb des zwölfmonatigen Anschlussvertrags ist als Anreiz zu verstehen. „Es ist mit 10,50 Euro Stundenlohn für Ungelernte der bestbezahlte Job im Laden“, sagt Markus Kaluza.

### **Teilnehmer im Alter von 19 bis 63 Jahren**

Das Design des Projekts bietet laut Dr. Uwe Jürgenhake eine „Mischung aus Arbeitsmotivation und spezifischer fachlicher Qualifikation“. Es folgt dem Prinzip der dualen Ausbildung und hält in den sechs Projektmonaten pro Woche drei Tage fachlichen Unterricht sowie zwei Tage im Betrieb bereit, in Summe 600 Stunden Theorie und 120 Stunden Praxis im Supermarkt. In dieser Zeit gelten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen weiter als arbeitsuchend, die Ar-

beitsagentur fördert die Maßnahme über Bildungsgutscheine, sodass den Händlern in dieser Zeit keine Kosten entstehen.

Das Projekt beginnt in der zweiten Jahreshälfte 2016 mit 21 Teilnehmern in Dortmunder Supermärkten und den Schulungsräumen des EWZ. Drei Viertel der Teilnehmer kommen über die Vermittlung des Jobcenters Dortmund, sind also länger als zwölf Monate ohne Arbeit. „Die Altersspanne reicht vom 19-jährigen Mann bis zur 63 Jahre alten Frau“, sagt Markus Kaluza. Insgesamt sind mehr Frauen im Projekt, die Teilnehmer haben unterschiedliche Nationalitäten, knapp zwei Drittel sind Deutsche. Das Modell des vorgeschalteten Praktikums erweist sich in jeder Hinsicht als sinnvoll. In den meisten Fällen gehen Projektteilnehmer und Einzelhändler den Weg gemeinsam weiter, es gibt aber auch einzeln Wechsel zu anderen Supermärkten. „Damit hat das Praktikum seinen Zweck erfüllt und auch eine Umorientierung ermöglicht“, betont Markus Kaluza.

### **Paten als ständige Ansprechpartner für die Neuen**

Die Verbindung von Projektteilnehmenden und Supermärkten wird während der sechsmonatigen Projektphase durch ein weiteres Modul gestärkt: Die Märkte stellen einen Paten für die neue Kraft. „Auf diese Bedingung haben wir während der Händlerakquise hingewiesen“, sagt Markus Kaluza. „Wichtig war uns dabei, dass Händler und Mitarbeiter das Modell nicht als Zwang, sondern als Hilfestellung begreifen, die auch die betriebliche Seite stärkt.“ So reiße der Gesprächsfaden zwischen dem angestammten Personal im Markt und den Neulingen nicht ab. Intensiv zu besprechen seien nicht nur fachliche Aspekte der

Arbeit, sondern auch Fragen der internen Arbeitsorganisation wie etwa Schichtpläne. Markus Kaluza sieht gerade darin enormes Konfliktpotenzial. „Wenn nicht alle die beliebten Schichten von 8 bis 13 Uhr haben können, funktioniert das Team in einem Supermarkt nur über Geben und Nehmen. Wer da im Gespräch Flexibilität erkennen lässt, wird schneller ein gleichwertiges Mitglied der Gruppe.“ Patensysteme sind generell im Einzelhandel ein bewährtes Mittel für die Integration neuer Mitarbeiter. „Meist erklärt sich jemand als Pate bereit, der bereits eine besondere Rolle im Team innehat und dadurch positiven Einfluss nehmen kann“, sagt Dr. Uwe Jürgenhake von der Sozialen Innovation. Eine spezielle, externe Schulung der Paten sei zwar möglich und wünschenswert. Sie könne aber von den wenigsten Märkten erwartet werden, zumal die Paten im Betrieb mitarbeiten. Catherine Tiedemann von der Sozialen Innovation entwickelt ersatzweise ein Handbuch und ein Selbstlerntool für jene Beschäftigten der Märkte, die den Neuen an die Seite gestellt werden. „Es geht zum Beispiel um die Anleitung, wie ich richtig Feedback gebe, wie ich positiv und auf Augenhöhe mit der Person umgehe“, erklärt sie.

### **80 Prozent bleiben nach dem Projekt als Angestellte im Laden**

Die intensive Betreuung im Schulungs- und praktischen Teil führt dazu, dass das Projekt „Arbeiten an Bedientheken“ in der ersten Runde kaum Ausfälle verzeichnet. Lediglich vier der 21 gestarteten Teilnehmer steigen vorzeitig aus. „Mit 80 Prozent liegen wir weit über dem Durchschnitt anderer Projekte“, sagt Markus Kaluza vom Handelsverband und verweist auf Zahlen der Arbeitsagentur, die von einer üblichen

**ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.**

Karin Linde, Tel.: 02041 767257  
k.linde@gib.nrw.de

**AUTOR**

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

**KONTAKTE**

Soziale Innovation GmbH

Dr. Uwe Jürgehake, Tel.: 0231 88086420,  
juergenhake@soziale-innovation.de, www.soziale-innovation.de

Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland e. V.

Markus Kaluza, Tel.: 0231 577950, m.kaluza@hv-wm.de, www.wm.hv-nrw.de

Eingliederungsquote von bis zu 50 Prozent sprechen. Die ersten Projektteilnehmer und -teilnehmerinnen haben inzwischen auch ihren zwölfmonatigen Anschlussvertrag erfüllt und seien zu wertvollen Arbeitskräften in ihrem Supermarkt geworden, zumeist ausgestattet mit Teilzeitverträgen. „Die größte Erfolgsgeschichte für uns ist dabei die Entwicklung des jüngsten Teilnehmers“, sagt Markus Kaluza. „Der 19 Jahre junge Mann erhielt direkt innerhalb des sechsmonatigen Projekts das Angebot, eine Abteilungsleiterstelle zu übernehmen. Damit hat er gleich mehrere Karrierestufen übersprungen.“

Nicht nach Wunsch fiel die Resonanz auf das Bedienthekenprojekt im Raum Hamm und Kreis Unna aus, wo die zweite Runde mit Schulungen in der Stadt Hamm vorgesehen war. Dort schlug der Versuch fehl, die für die Qualifizierungsmaßnahme erforderliche Mindestzahl von 15 Teilnehmern zu erreichen. Dr. Uwe Jürgehake macht für das mangelnde Interesse Besonderheiten des Arbeitsmarktes in Hamm und dem Kreis Unna verantwortlich. So gebe es durch die größeren Entfernungen in der Region das Problem, Interessierte und Einzelhändler passend zueinander zu bringen. Die zweite in Dortmund angesetzte Runde musste gleichfalls um Teilnehmer kämpfen, konnte aber schließlich mit 16 von 25 möglichen Teilnehmern beginnen. Für Dr. Uwe Jürgehake ist dies allein deswegen ein Erfolg, da die Arbeitsagenturen parallel stark damit befasst gewesen seien, 2.000 Arbeitsuchende für einen neuen Standort des Online-Versandhändlers Amazon zu rekrutieren.

Im Mai 2018 werden mit Ende des zweijährigen Projekts insgesamt über 30 neue Kräfte an Bedientheken in Dortmund

Supermärkten arbeiten, Fisch, Fleisch, Wurst und Käse anbieten und dabei auch fragen: „Darf es ein bisschen mehr sein?“ Erkundigt man sich mit dieser Frage nach den Schlüssen, die Dr. Uwe Jürgehake von der Sozialen Innovation und Markus Kaluza vom Handelsverband aus dem Bedientheken-Projekt ziehen, sehen sie durchaus Ansatzpunkte für Verbesserungen. So wünscht Dr. Uwe Jürgehake sich mehr Teilnehmerinnen aus der für den Einzelhandel „attraktivsten Zielgruppe“: Frauen, die nach langer Abwesenheit wieder für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, weil die Kinder aus dem Haus sind. Viele dieser Frauen hätten aber gar nicht erst Kenntnis von dem Bedientheken-Projekt erhalten, weil die Arbeitsagenturen sie mangels Leistungsbezuges nicht in ihrer Kartei führten. „Sie gehen daher zumeist nicht den Umweg über eine sechsmonatige Schulung, sondern nehmen direkt einen Job an der Kasse eines Discounters an“, so Dr. Uwe Jürgehake.

### **Kinderbetreuung reformieren, um Dienstleistungsberufe zu stärken**

Solange der Nachwuchs noch im Haus ist, stehen alleinerziehende Mütter oder Doppelverdiener-Haushalte vor dem gravierenden Problem, die Kinderbetreuung organisieren zu müssen. „An das Thema müssen wir umfassend heran“, sagt Markus Kaluza vom Handelsverband, „es betrifft alle Dienstleistungsberufe.“ Die Betreuungszeiten in Kindertagesstätten orientierten sich nach wie vor an Kernarbeitszeiten, also an „längst überholten Arbeitszeitmodellen“, so Markus Kaluza. Damit sei vielleicht den Bürokauffrauen geholfen, aber weder den Kellnerinnen und Beschäftigten im Gesundheitswesen noch den Arbeitskräften im Einzelhandel, wo inzwi-

schon wöchentliche Öffnungszeiten von 70 Stunden zu besetzen sind. Und wer für die Randstunden des Tages private Tagesmütter engagieren und mit bis zu 16 Euro pro Stunde bezahlen müsse, ergänzt Dr. Uwe Jürgehake, für den rechnet sich ein 10,50-Euro-Job an Bedientheken schlicht nicht. „Unser jetziges System der Kinderbetreuung schafft also Angebote für die, die es sich leisten können. Wir brauchen aber viel mehr Flexibilität, wenn wir auch die Arbeitsplätze im Einzelhandel attraktiver gestalten wollen.“

Grundsätzlich sei mehr Mut nötig, neue Wege bei der Arbeitsvermittlung einzuschlagen. Gerade für die vielen Betriebe, die einfache Arbeiten anbieten, müsse das Auswahlverfahren infrage kommender Arbeitskräfte vereinfacht und verbessert werden. „Wir beraten heute schon intensiv mit den Betrieben, wie wir für einfache Tätigkeiten jene herausfiltern können, die wirklich arbeiten wollen“, sagt Dr. Uwe Jürgehake. Mit den Arbeitsagenturen müsse ein Verfahren zur Kompetenzfeststellung entwickelt werden, das weniger auf formale Qualifikationen wie Zeugnisse oder Berufslebensläufe setzt. Allerdings berühre dies sensible Bereiche wie den Datenschutz, wenn Arbeitsvermittlung, Projektentwickler und Bildungsträger in einer Art Task Force verfügbare Informationen über Mitarbeiter und Arbeitgeber austauschen wollten. Eine Idee könnte eine Koordinierungsstelle für solche Abstimmungsprozesse bei den Kommunen sein.

Diese Ansätze zeigen: Um Projekten wie „Arbeiten an Bedientheken im Einzelhandel“ zum Erfolg zu verhelfen und verstärkt ungelernete Menschen in Arbeit zu bringen, ist an vielen Stellschrauben zu drehen – durchaus auch „ein bisschen mehr“.



# Oberstes Ziel: Integration in den Arbeitsmarkt

## Modellprojekte „Zuwanderung aus Südosteuropa“ in Duisburg und Wuppertal

Seit 2007 gilt die eingeschränkte, seit 2014 die uneingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit auch für Bürgerinnen und Bürger aus Rumänien und Bulgarien. Formulierungen wie „unkontrollierter Zuzug von Armutsmigranten, die nicht in den Arbeitsmarkt integrierbar sind“ und „Einwanderung in die Sozialsysteme“ prägten fortan die politische Debatte. Vor diesem Hintergrund förderte das Arbeitsministerium NRW mit Unterstützung des ESF von 2014 bis 2016 „Modellprojekte für Zugewanderte aus Bulgarien und Rumänien“ in Duisburg, Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Hamm, Köln und Wuppertal. Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) hat das Programm wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Ziel der Untersuchung war es, verallgemeinerbare Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der zielgruppenorientierten Landesarbeitspolitik für Zugewanderte zu gewinnen, die im Rahmen der EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit nach NRW kommen. Zu diesem Zweck wurde in den sieben Pilotprojekten untersucht, welche Maßnahmen wie dazu beitragen, die Aktivierung, Heranführung und Integration der Zielgruppe in den hiesigen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu verbessern. Beispielhaft dafür stehen hier die Städte Duisburg und Wuppertal.



Um zu verdeutlichen, vor welchen Herausforderungen eine Kommune in Folge der Arbeitnehmerfreizügigkeit auch für Bürgerinnen und Bürger aus Rumänien und Bulgarien steht, genügen wenige Zahlen: Rund 10.000 gemeldete bulgarische und 8.200 rumänische Staatsangehörige leben zurzeit in Duisburg, darunter viele Angehörige von Minderheiten verschiedener ethnischer Zugehörigkeit wie etwa Roma, die aufgrund jahrzehntelanger Diskriminierung, Ausgrenzung und wirtschaftlicher Not in ihren Herkunftsländern jetzt Zukunftsperspektiven in Deutschland suchen – für die 500.000 Einwohner-Stadt ein enormer Zuwachs innerhalb kurzer Zeit und damit eine gewaltige Aufgabe sowohl was die kommunale Daseinsvorsorge betrifft wie auch die Integration der Zugewanderten in den Arbeitsmarkt.

„Selbstverständlich sind unter den aus Südosteuropa Zugewanderten durchaus einige, die ohne Unterstützung einen sozialversicherungspflichtigen Job gefunden haben“, differenziert Marijo Terzic vom Kommunalen Integrationszentrum der Stadt, „aber Fakt ist auch: Ein Drittel von ihnen hat keinen Schulabschluss. Viele kommen mehr oder weniger mit dem, was sie am Leibe tragen aus bitterster Armut zu uns, vornehmlich in die Stadtteile Hochfeld und Marxloh. Das führt zu Spannungen zwischen den Bevölkerungsgruppen.“

Nicht zuletzt deshalb hatte die Stadt 2013 ein Soforthilfe-Programm aufgelegt und eine Million Euro zur besseren Integration der Zugewanderten investiert, „eine Riesenherausforderung für eine Kommune, die unter Haushaltskuratel steht“, so Marijo Terzic, „was uns nach jedem Strohalm greifen lässt, der uns von Bund oder Land geboten wird.“

Martina Schwiering, Abteilungsleiterin  
Ausbildung und Qualifizierung bei der GfB



Marijo Terzic, Kommunales  
Integrationszentrum Duisburg

## Aufsuchende Sozialarbeit und intensives Coaching

Weit mehr als ein Strohalm, vielmehr ein wichtiger Schritt nach vorn bei den kommunalen Integrationsanstrengungen war die Teilnahme der Stadt Duisburg an den vom Arbeitsministerium NRW geförderten „Modellprojekten für Zugewanderte aus Bulgarien und Rumänien“, von denen neben Duisburg auch die Städte Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Hamm, Köln und Wuppertal profitierten.

In Duisburg firmierte das landesgeförderte Modellprojekt unter dem Label „Unser Haus Europa“, später „Arbeit statt Armut und Ausgrenzung“. Vorerfahrungen aus einem rein lokalen Projekt, in dem es um die Ermittlung der fachlichen und sprachlichen Kompetenzen der Zugewanderten ging, flossen in die Planung ein. Federführend bei der Umsetzung vieler Maßnahmen war die gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigungsförderung mbH (GfB), eine Tochtergesellschaft der Wirtschaftsbetriebe Duisburg. Sie hält für Arbeit suchende Menschen beschäftigungsfördernde Bildungsangebote vor und bereitet Teilnehmende intensiv auf eine Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt vor.

Zunächst galt es, die Zielgruppe für das Angebot aufzuschließen. Gar nicht so einfach, denn Sprachbarrieren sowie weitgehend fehlende Migrantenselbstorganisationen standen dem entgegen. Bestehende Kontakte und Erfahrungen aus dem kommunalen Vorläufer-Projekt hingegen erleichterten die Ansprache. „Hilfreich“, sagt Martina Schwiering, Abteilungsleiterin Ausbildung und Qualifizierung bei der GfB, „waren zudem die oft großfamiliären Strukturen und ein gut funktionie-

rendes Informationssystem zwischen den Betroffenen. Außerdem konnten wir die Kontakte des gut ausgebauten Beratungsnetzwerks für EU-Neuzugewanderte und der Erwerbslosenberatungsstelle nutzen. Gleich zum Start des Modellprojekts haben wir mehrere hundert Flyer in Duisburg verteilt. Aufsuchende Sozialarbeit und Vertrauensarbeit indes blieben Dauer-Aufgabe im Projektverlauf.“ Oder, wie im Arbeitspapier zur G.I.B.-Untersuchung kurz und prägnant zu lesen ist: „Die Kombination von aufsuchender Arbeit und festen Anlaufstellen hat sich bewährt.“

tionsfachkraft sowie den Jobcoachs der GfB, als Ort der Beratung, aber auch als Begegnungsstätte zum Austausch und zur Vernetzung sowie – nicht zuletzt – als Informationsplattform der Arbeitsmarktintegrationsmaßnahmen des Projekts. Tatsächlich, hat die Analyse der G.I.B. ergeben, „hatten die Begegnungsstätten oft einen entscheidenden Anteil beim Einstieg in legale Beschäftigungsverhältnisse bzw. bei deren Aufrechterhaltung.“

Doch auch wenn die Integration in den ersten Arbeitsmarkt oberstes Projektziel

### NIEDRIGSCHWELIGE BEGEGNUNGSSTÄTTEN

- Ein wichtiger Akteur in den Modellprojekten waren die niedrigschwelligen Begegnungsstätten, die in sechs der sieben Pilotkommunen innerhalb der Projekte eingerichtet wurden. Sie dienten der Beratung und Begleitung der Zugewanderten, als Lotsen zu weitergehenden Unterstützungsleistungen und boten die Möglichkeit zur Herstellung sozialer Kontakte innerhalb der Zielgruppe.
- Die Akzeptanz und Nutzung der Begegnungsstätten wird u. a. befördert durch gute zeitliche und räumliche Erreichbarkeit, eine Sozialraumorientierung und den Verzicht auf einen städtischen oder behördlichen Charakter, auch wenn diese von der Kommune oder dem Jobcenter betrieben wird.
- Zu den zentralen Beratungsinhalten zählten insbesondere sozialrechtliche Fragen, die berufliche Entwicklung, die wirtschaftliche Situation sowie mit zunehmender Projektdauer häufiger auch arbeitsrechtliche Fragen. Neben den notwendigen Sprachkompetenzen für die Kommunikation benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Begegnungsstätten das entsprechende Fachwissen und Beratungskompetenz.
- Ansprache und Aufschließen sind aufgrund von Fluktuation in der Zielgruppe eine Daueraufgabe. Insgesamt sank der Stellenwert der aufsuchenden Arbeit im Zeitverlauf, da sich die „Komm-Strukturen“ der Begegnungsstätten und Beratungsangebote überall fest etabliert haben.

Frühzeitig entwickelten die Kooperationspartner der GfB, also das Kommunale Integrationszentrum, die VHS und die AWO-Integrations gGmbH, deshalb ein Konzept der niederschwelligen Begegnungsstätten gleich in mehreren Stadtteilen. Sie dienten, geleitet von mehrsprachigen Honorarkräften und begleitet von einer AWO-Integra-

war –, schnell war klar, dass zunächst Vermittlungshemmnisse zu beseitigen sind. Davon gab es genug. Eines betraf die Sprache. Gleich nach einer Sprachstandsanalyse, die das heterogene Sprach- und Bildungsniveau offenbarte, nahmen die Zugewanderten entweder an Kursen für Neueinsteigende mit Alphabetisie-

rungsanteilen oder für Personen mit fortgeschrittenen Deutschkenntnissen teil.

„Im Kontext der Sprachkompetenz“, heißt es dazu in der G.I.B.-Untersuchung, „ist insbesondere das Verstehen von Sicherheitsunterweisungen von großer Bedeutung. Bei Kontakten zu Arbeitgebern wird regelmäßig danach gefragt, ob diese von potenziellen Beschäftigten verstanden werden. Ist dies nicht der Fall, haben die zugewanderten Personen kaum eine Chance auf eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration.“

Um ihre Jobchancen zu erhöhen, wurde der Deutschunterricht deshalb sukzessive mit dem Erlernen der Berufssprache verzahnt. Martina Schwiering: „Bei jüngeren Teilnehmenden mit einem höheren Bildungshintergrund konnten wir zum Teil instrumentalisiertes Lernen wie etwa das Führen einer Arbeitsmappe oder das Vokabeltraining mit dem Smartphone praktizieren.“

Ein besonderes Problem ergab sich im Kursverlauf. „Weil Geldverdienen für die Teilnehmenden absoluten Vorrang gegenüber

der Teilnahme am Projekt hatte“, so Martina Schwiering, „kam es zu Fehlzeiten, was wiederum zur Einschränkung der Lerneffekte führte.“ Die Projektverantwortlichen reagierten zügig, verlegten die Sprachkurse auf die Abendstunden. So konnten die zugewanderten Personen Erwerbstätigkeit und Sprachunterricht kombinieren.

Intensives Coaching half ihnen zudem bei der Bewältigung wirtschaftlicher, finanzieller und rechtlicher Probleme. Wie umfassend das Coaching etwa bei wirtschaftlichen Fragen war, veranschaulicht Martina Schwiering: „Die meisten Projektteilnehmer bestritten ihren Lebensunterhalt durch den Bezug von Kindergeld und Gelegenheitsarbeiten, oft illegaler Beschäftigung. Fragen betrafen hier etwa die Beantragung von Kinder-, Eltern- und Wohngeld, aber auch die Begleichung von Forderungen, die aus Bußgeldern, KFZ-Versicherungen, Mobilfunkverträgen und Arztrechnungen resultierten.“

Erweitert wurde das ursprüngliche Coaching-Konzept im Projektverlauf um das Modul „Sexarbeiterinnen“. Aus gutem

Grund: In Duisburg-Hochfeld befindet sich das bundesweit größte zusammenhängende Sexarbeits-Areal. Hier arbeiten täglich mehr als 500 Frauen, von denen die Hälfte aus Rumänien oder Bulgarien kommt. Um diese Zielgruppe in legale und sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse zu überführen, richteten die Projektverantwortlichen vor Ort die Anlauf- und Beratungsstelle „Lily“ ein.

Einen besonders hohen Stellenwert hatte über den gesamten Projektzeitraum das Coaching zur beruflichen Entwicklung. Martina Schwiering: „Durch die zunehmende Verbesserung der Deutschkenntnisse verschob sich der Schwerpunkt in diesem Bereich auf die Suche nach geeigneten Arbeitsstellen, die Analyse von Stellenangeboten, die Erstellung von Bewerbungsunterlagen und die Kontaktaufnahme mit den Betrieben. Erläutert wurden in diesem Zusammenhang zugleich die Themen Arbeitssicherheit, Unfallschutz, Arbeitsverträge, Entlohnung und Sozialversicherungspflicht.“

### Angepasste Kompetenzfeststellungsverfahren

An der bestehenden Arbeitsmotivation der Zugewanderten hat Integrationsfachmann Marijo Terzic keine Zweifel: „Ich habe noch die Aussage einer Mitarbeiterin der Arbeitsagentur im Ohr, die sagte: Ich habe hier 15 Zuwanderer aus Südosteuropa, die alle sagen: Gebt mir eine Schaufel, einen Besen, irgendetwas, Hauptsache, ich kann arbeiten.“ Tatsächlich hatten viele der bulgarischen Teilnehmenden in ihrer Heimat als Tagelöhner im Recyclingbereich gearbeitet und alle behaupteten, erzählt Martina Schwiering, etwas zu können. So auch ein Fliesenle-

#### SPRACHKURSE

- Der Erwerb der deutschen Sprache stellt den ersten Schritt zur gesellschaftlichen Integration dar. Das Ziel der Sprachvermittlung besteht zumeist im Erreichen des A1-Niveaus; Jobcenter oder Kammern fordern hingegen ein B1-Niveau, das für den überwiegenden Teil der eher bildungsfernen Zielgruppe kurzfristig jedoch nicht erreichbar ist.
- Instabile Lebensbedingungen erschweren eine kontinuierliche Teilnahme an den Sprachkursen. Die vordringliche Sicherstellung des Lebensunterhaltes führt häufig zu Abwesenheiten und schränkt den Lerneffekt ein.
- Sprachkurse sind bedarfsorientiert zu gestalten, indem eine diskontinuierliche Teilnahme berücksichtigt und die Durchführung in Randzeiten gelegt werden, um eine Kombination von Erwerbstätigkeit und Sprachunterricht zu ermöglichen.
- Sprachkurse haben eine aufschließende Funktion, wenn Teilnehmende durch die Sprachkurs-Teilnahme motiviert werden, weitere Integrationsmaßnahmen und reguläre Integrationskurse zu nutzen.

ger. „Im Test aber zeigte sich, dass keine Fuge so war, dass sie den hier geltenden Qualitätsansprüchen entsprach.“

Nur ein Einzelfall? Um herauszufinden, was die Teilnehmenden wirklich können, wo ihre Fertigkeiten und Neigungen, aber auch ihre Defizite und Entwicklungspotenziale liegen, kamen an die Zielgruppe angepasste Kompetenzfeststellungsverfahren zum Einsatz. „So kamen“, konkretisiert die Analyse der G.I.B., „beispielsweise Kombinationen aus textbasierten Verfahren, Intelligenztests und berufspraktischen Erprobungen zur Anwendung, oder es wurde völlig auf textbasierte Verfahren verzichtet und ausschließlich auf berufspraktische Erprobungen gesetzt.“

In Duisburg stand bei den projektbezogenen Arbeiten ein breites Spektrum an Berufsfeldern zur Auswahl: Holz, Metall, Küche, Lager/Logistik, Hauswirtschaft, Friseur/Kosmetik sowie die Nähwerkstatt. Die Teilnehmenden konnten sich für ein Gewerk entscheiden oder auch mehrere durchlaufen.

Ausgeprägtes handwerkliches Geschick und Kompetenzen sind bei den Zugewanderten in hohem Maße vorhanden, lautete das zentrale Ergebnis der Eignungsfeststellung. „Erfahrungen“, so Martina Schwiering, „bestanden vor allem im Umgang mit Handwerkzeugen, Defizite gab es in erheblichem Maß im Umgang mit maschinellen Werkzeugen, Messwerkzeugen, dem Lesen von einfachen technischen Zeichnungen und den dazugehörigen Rechenschritten.“

Bei den Kompetenzfeststellungsverfahren wie auch bei den sie begleitenden Qualifizierungen ging es im Berufsfeld Metall

zum Beispiel – immer unter den kritischen Augen der Anleitenden – um die Anfertigung einer Gitterwand mit Schiebetür, eines Grills aus Stahlblech oder eines Gefährts für das WIG-Schweißgerät. Grundlegende Kenntnisse erwarben die Teilnehmenden zudem hinsichtlich der manuellen Bearbeitung von Stahl, Aluminium und Messing, des thermischen Trennens sowie der Schweiß- und Dübeltechnik und des Lesens technischer Zeichnungen.

Vor allem das Berufsfeld Lager/Logistik versprach ihnen realistische Chancen bei der Arbeitsmarktintegration. Einsatzort der Beschäftigung war das Zentrallager der GfB in Duisburg-Hochfeld. Martina Schwiering: „Die Aufgaben hier bestanden unter anderem in der Lagerung und Ausgabe von Materialien und Werkzeugen, der Bestandsführung durch EDV-Programme, der Kontrolle des Wareneinganges und Mindestlagerbestands oder der Instandhaltung der Werkzeuge und Maschinen.“

Als attraktiv vor allem für Frauen erwies sich das Berufsfeld „Friseur/Kosmetik“. Neben der Vermittlung von Fachwissen über Haarschneide- und Föhntechniken standen hier Maniküre und Schminktechniken auf dem Programm. Wie nah sich die Qualifizierungen am realen Arbeitsmarkt orientierten, zeigt dies: Teilnehmende mussten sich – unverzichtbarer Kompetenzbestandteil für jede Friseurin bzw. jeden Friseur auf dem hiesigen Arbeitsmarkt – im Small Talk mit Kundinnen und Kunden üben, so wie grundsätzlich Gewerke übergreifend die Schulungen dazu genutzt wurden, auch soziale Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen wie Eigenmotivation oder betriebliche Teamarbeit zu trainieren.

Zum Abschluss ihrer Tätigkeiten in den Werkstätten erhielten alle Teilnehmenden einen Nachweis über die von ihnen unter Beweis gestellten Fähigkeiten und Kompetenzen. Das galt auch für ihre Teilnahme am Deutschkurs oder etwa für den Erwerb eines Staplerscheins. „Die Bilanzierung und Dokumentation der Kompetenzfeststellung in Form eines Zertifikats“, unterstreicht die Evaluation der G.I.B., „erhöht ihre individuellen Chancen auf eine Arbeitsmarktintegration. Aber auch für die Einzelnen selbst hat so ein Zertifikat große Bedeutung, denn für viele von ihnen ist es das erste Bildungsdokument, das sie besitzen.“

### Integration in den ersten Arbeitsmarkt

Schon früh, gleich nach den ersten Ergebnissen der Kompetenzfeststellung, oft auch schon parallel dazu, begann die Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz. Unumgänglich war hier die direkte, persönliche Ansprache der Unternehmen. Martina Schwiering: „Nur so konnten wir bestehende Vorurteile gegenüber Zugewanderten aus Südosteuropa abbauen.“ Eine Einschätzung, die im Rahmen der G.I.B.-Untersuchung bestätigt und zugleich ergänzt wird: „In Bezug auf die Einbindung von Unternehmen hat die Untersuchung ergeben, dass diese gelingt, wenn die Unternehmen einen Mehrwert bei der Mitarbeitergewinnung realisieren können. Eine Voraussetzung dazu ist die Öffnung gegenüber der Zielgruppe und ein gewisses Maß an sozialem Engagement vonseiten der Unternehmen. So konnten zum Teil enge Kooperationen zu Unternehmen, Zeitungsfirmen oder zu städtischen Betrieben aufgebaut werden.“



Auf wochenlange Praktika vor der Einstellung ließ sich die GfB indes nicht ein. Martina Schwiering: „Ein, zwei Tage zum Kennenlernen, mehr nicht. Wir mussten ja auch aufpassen, dass die zugewanderten Menschen nicht als billige oder gar kostenlose Arbeitskräfte ausgenutzt werden.“ Einen Job gefunden haben die Teilnehmenden vor allem im Reinigungsgewerbe und im Bereich Lager/Logistik, aber auch in der Baubranche, der Metallindustrie oder im Friseurhandwerk.

Keineswegs nur gemeinnützige Unternehmen, zeigen die Ergebnisse, sind bereit, Zuwanderinnen und Zuwanderer einzustellen. Ebenfalls positiv zu bemerken: In nahezu allen Fällen handelt es sich um sozialversicherungspflichtige Jobs, allerdings ausnahmslos im Helferbereich. Doch angesichts der schulischen und beruflichen Vorbildung der Teilnehmenden, des immer noch schwierigen Arbeitsmarkts in Duisburg und der geringen Zahl an Einfacharbeitsplätzen ist auch das ein großer Erfolg, ein Erfolg, der nicht zuletzt auf die Leistungsbereitschaft der Zugewanderten zurückzuführen ist. Martina Schwiering: „Sie sind bereit, auch etwa in der Fleischfabrik oder als Hochofenreiniger mit Strahlgerät zu arbeiten – Arbeitsplätze, die sonst oft nur schwer zu besetzen sind.“

Um die Beschäftigungsverhältnisse nachhaltig zu sichern, hält die GfB auch nach der Arbeitsaufnahme noch Kontakt zu den einstellenden Betrieben: „Wir sind und bleiben Ansprechpartner für die Unternehmen wie auch für die dort Beschäftigten.“ Die gute Lobbyarbeit der GfB zahlt sich aus. Martina Schwiering: „Mittlerweile kommen die Arbeitgeber auch von

sich aus auf uns zu und fragen. Habt ihr nicht noch einen für uns? Vor allem bei denen, die positive Erfahrungen gemacht haben, steigt die Bereitschaft auch noch einen zweiten Zuwanderer aus Rumänien oder Bulgarien einzustellen. Heute haben wir einen festen Bestand an Unternehmen, die aufgrund der guten Zusammenarbeit ihr Personal regelmäßig nur aus unserem Bewerberkreis rekrutieren.“

lung von Stadtquartieren und Ortsteilen sowie die Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung.

Verwertbar sind hier etwa Erkenntnisse wie die unverzichtbare Anpassung der Kompetenzverfahren an die besonderen Bedingungen der Zielgruppe, die Kombination von Allgemein- und Berufssprache in den Kursen, die intensiviertere Lobby-

#### ARBEITSMARKTINTEGRATION

- Die Zielgruppe zeichnet sich durch hohe Eigenmotivation zur Beschäftigungsaufnahme und bereits vorhandene Arbeitserfahrung aus. Gleichzeitig weist sie erhebliche Hemmnisse für die Erwerbsintegration auf.
- Der Bereich „Arbeit“ stellt das größte Problem im Leben der Ratsuchenden dar, gefolgt von den Bereichen Sprache und Wohnen. Anteilig seltener werden die Gesundheit oder die Familie, der Aufenthaltsstatus als das größte Problem betrachtet.
- Die Jobcenter und Unternehmen haben eine strategische Bedeutung als Kooperationspartner:
  - Jobcenter können einerseits zur Professionalisierung des Netzwerkes beitragen und – im Falle des SGB II-Bezugs – vielfältige Unterstützungsleistungen erbringen. Die Einbindung der Jobcenter fällt in jenen Kommunen leichter, die das SGB II in kommunaler Trägerschaft umsetzen.
  - Unternehmen dienen der Arbeitserprobung und als Beschäftigungseinstieg. Die Einbindung von Unternehmen gelingt, wenn diese einen Mehrwert bei der Mitarbeitergewinnung realisieren können; Voraussetzung ist eine Öffnung gegenüber der Zielgruppe und ein gewisses Maß an sozialem Engagement.
- Eine hohe Bedeutung für eine dauerhafte Erwerbsintegration hat die Nachbetreuung der Zugewanderten nach erfolgreicher Beschäftigungsaufnahme.

#### Übergang in das Landesprogramm „Starke Quartiere – starke Menschen“

Seit einem Jahr fließen in Duisburg die im Modellprojekt gewonnenen Erkenntnisse, Erfahrungen und neu entstandenen Strukturen unter dem Projekttitle „Bildung Arbeit Leben in Duisburg“ in das Landesprogramm „Starke Quartiere – starke Menschen“, also in einen größeren Zusammenhang ein. Schwerpunkt hier ist die präventive und nachhaltige Entwick-

lung für sie in den Betrieben, die unternehmensorientierte Teilqualifizierung mit direkt verwertbarer Arbeitsmarktrelevanz sowie die Begleitung der Menschen in den Einarbeitungsphasen zur Sicherung einer nachhaltigen Beschäftigung. Darüber hinaus, hat die Untersuchung der G.I.B. gezeigt, „verringerten sich Ausbeutungsstrukturen wie etwa dubiose Arbeitgeber oder Vermieter oder auch unseriöse Dolmetscherinnen bzw. Dolmetscher, die illegale oder überbeuerte Leistungen anbieten, was auf den hö-



Marius Kamrowski, Fachreferent für sprachliche und berufliche Integration im Zentrum für Integration, Bildung und kulturelle Vielfalt des Ressorts Zuwanderung und Integration der Stadtverwaltung Wuppertal

heren Informationsstand der Zielgruppe zurückgeführt und entsprechend als Erfolg gewertet wurde.“

Ein wichtiges Ergebnis der G.I.B.-Evaluation ist auch dies: „Ein ganz grundlegender Erfolg der Pilotprojekte liegt in dem Beitrag zur Wahrung des sozialen Friedens in den Stadtgesellschaften vor Ort.“ Wichtig auch deshalb, weil sich zwar in Duisburg momentan die Gesamtzahl der aus Südosteuropa eingewanderten Menschen auf hohem Niveau stabilisiert hat, doch die Begrenzung lediglich aus der Fluktuation resultiert. Die Zuwanderung von Menschen, für die Angebote von Jobcenter und Arbeitsagentur nicht greifen, hält unvermindert an. Monat für Monat kommen auch heute noch rund 300, in Spitzenzeiten 500 Menschen aus den genannten Ländern in die Ruhrgebietsstadt. Das wiederum heißt: Für die jeweils aktuell einwandernden Menschen beginnen die kommunalen Integrationsbemühungen immer wieder bei null, während die Integration der schon vor Jahren zugewanderten Menschen vorangeschritten, aber längst nicht abgeschlossen ist.

Nur ein Beispiel: Tausende der Zuwanderinnen und Zuwanderer sind auch heute noch ohne gültige Krankenversicherung. Dass mittlerweile 25 Prozent der rumänischen und 42 Prozent der bulgarischen Zugewanderten im SGB II-Bezug sind, bewertet Marijo Terzic vom Kommunalen Integrationszentrum der Stadt vor diesem Hintergrund ambivalent: „Einerseits ist es erfreulich, weil die Menschen so zumindest gesetzlich krankenversichert sind, andererseits ist es eine enorme fiskalische Belastung für die Kommune, die einen gewichtigen Anteil der Kosten für Unterkunft tragen muss.“

Vor diesem Hintergrund gewinnt eine weitere Erkenntnis aus dem Modellprojekt an Gewicht. Marijo Terzic: „So sehr wir uns als Kommune auch bemühen, es wird immer Menschen geben, die wir nicht in den Arbeitsmarkt integrieren können. Ihnen müssen wir offen und mit der nötigen Sensibilität sagen, dass sie hier kaum eine Chance auf Integration in den Arbeitsmarkt haben. Diese Gespräche führen wir bereits und wollen sie weiter intensivieren. Doch dazu brauchen wir viel mehr Unterstützung seitens des Bundes und der EU.“

### Stadt Wuppertal: Systematische Integration

Auch die Stadt Wuppertal verzeichnet seit Jahren einen erheblichen Zuzug von Menschen aus Bulgarien und Rumänien, Menschen, so Marius Kamrowski, Fachreferent für sprachliche und berufliche Integration im Zentrum für Integration, Bildung und kulturelle Vielfalt des Ressorts Zuwanderung und Integration der Stadtverwaltung Wuppertal, „von denen viele eine gute berufliche Vorbildung vorweisen konnten, andere jedoch in ihren Herkunftsländern kaum Zugang zu Bildung und Arbeit hatten und somit keine oder nur eine sehr geringe berufliche Qualifizierung mitbringen.“

Der überwiegende Teil von ihnen wohnt in Wuppertal auf der Talschiene oder am Stadtrand, in Quartieren, die bereits zuvor sozial stark belastet waren und hohe Migrationsquoten aufwiesen. Aktenkundige Fälle vollständiger Mittellosigkeit, desolater Wohnverhältnisse, Zwangsprostitution sowie ausbeuterischer Arbeitsverhältnisse ließen auf ein weit größeres Ausmaß an prekären Lebensverhältnissen

schließen als bekannt. „Mit den vorhandenen lokalen Ressourcen“, blickt Marius Kamrowski zurück, „konnten wir nur auf akute Einzelfälle reagieren.“ Um das Problem systematisch und umfassend anzugehen, beteiligte sich die Stadt am landesgeförderten Modellprojekt, hier unter dem Titel „Acasa-Dom“, das rumänische und bulgarische Wort für „Zuhause“.

Aufsuchende Sozialarbeit in enger Kooperation mit verschiedenen Integrations- und Fachdiensten sowie mit den sozialen Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, sagt Marius Kamrowski, stand am Anfang des Projekts. Sie war erforderlich, weil es für Zuwanderinnen und Zuwanderer aus Rumänien und Bulgarien, anders als etwa für die aus Polen, Griechenland oder Spanien, keine Migrantenorganisationen und organisierte Gemeinden aus ihren Herkunftsgebieten gab. Die Einrichtung einer Anlaufstelle in Wuppertal-Oberbarmen, gut zu erreichen mit Bus oder Schwebebahn und von außen leicht erkennbar an den Plakaten in bulgarischer und rumänischer Sprache, konnte den Mangel kompensieren. Hier fanden Zugewanderte aus Südosteuropa fortan Ansprechpersonen und Beratung in einer behördlich unabhängigen, vertrauensvollen Atmosphäre. Dass die Begegnungsstätten keinen städtischen oder behördlichen Charakter aufweisen, ist nach Erkenntnissen der G.I.B. „von grundlegender Bedeutung, da große Vorbehalte gegenüber Ämtern oder kommunalen Einrichtungen charakteristisch für die Zielgruppe sind.“

### Kurs „ABC der Arbeitswelt in Deutschland“

Schon bald starteten für die neu Zugewanderten – ausnahmslos alle ohne Ansprüche auf Regelleistungen nach dem SGB II

Andrea Voss, Sozialarbeiterin,  
Stadt Wuppertal



Orhan Jasarovski,  
Sozialarbeiter,  
Stadt Wuppertal

– zwei Sprachkurse an der Bergischen Volkshochschule, differenziert nach Leistungsfähigkeit. Parallel dazu erhielten die Arbeitsuchenden unter ihnen sowie in der Zwischenzeit neu Zugewanderte in zweitägigen, vom Qualifizierungsträger der gemeinnützigen Gesellschaft für Entsorgung, Sanierung und Ausbildung mbH (Gesa gGmbH) durchgeführten Kursen Erstinformationen über den deutschen Arbeitsmarkt, den hohen Stellenwert von Berufsausbildung und beruflichen Kompetenzen in Deutschland sowie über das Sozialversicherungssystem, aber auch – unter der Rubrik „Wege in Arbeit“ – praktische Hinweise, wie die Stellensuche in Deutschland funktioniert. Die im Kurs tätigen Dozentinnen, zwei Muttersprachlehrerinnen, waren zuvor inhaltlich und methodisch auf die zu vermittelnden Fachinhalte vorbereitet worden, entwickelten auf die Zielgruppe angepasste Präsentationen, Fallbeispiele und Handouts.

Mit auf dem Programm stand das individuelle Bewerbungstraining, in dessen Verlauf Fragen zu Arbeitsmarkt und Stellensuche vertieft wurden, ergänzt um eine Bestandsaufnahme der Fähigkeiten, Kenntnisse und Interessen sowie um die Entwicklung beruflicher Ziele und Perspektiven. Bestandteil des Prozesses war auch die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche: „Was will der Arbeitgeber von mir wissen – was will ich vom Arbeitgeber wissen?“ Weil sich bei der Verarbeitung komplexer inhaltlicher Bausteine erhebliche sprachliche Probleme ergaben, konzipierten die Projektverantwortlichen ein besonderes Informationsseminar in der jeweiligen Muttersprache der Zugewanderten. Das zeigt nach Ansicht von Sozialarbeiterin Andrea Voss, „dass Katalogmaßnahmen für diese Zielgruppe nicht geeignet sind. Wir mussten unsere Ausgangskonzepte in der Praxis immer wieder modifizieren.“

Bestandteil des individuellen Bewerbungstrainings war auch ein Termin bei einem Fotografen zur Erstellung professioneller Bewerbungsfotos. Anschließend wurden die Bewerbungsunterlagen inklusive Lebenslauf und Musterschreiben für den angestrebten Berufsbereich erstellt und durch etwaig vorhandene Zeugnisse ergänzt. Zudem erhielten die Teilnehmenden eine Bewerbungsmappe und einen USB-Stick, auf dem Bewerbungsunterlagen und Foto gespeichert sind.

Auch wenn manche der zugewanderten Personen nur über eine geringe schulische oder berufliche Qualifikation verfügten – eine Tierärztin, eine Chemiefacharbeiterin und eine Grundschullehrerin waren ebenfalls vertreten. Auch für sie entwickelte die Gesa gGmbH einen individuellen Förderplan – in allen Fällen mit beruflichem Erfolg.

#### KOMPETENZFESTSTELLUNGEN

- Alle Modellprojekte entwickelten Verfahren zur Kompetenzfeststellung mit dem Ziel, Fähigkeiten, Defizite und Entwicklungspotenziale der Zugewanderten herauszuarbeiten, um Unterstützungsleistungen und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen festzustellen und einzuleiten.
- Die Kompetenzfeststellungen sollten unabhängig vom Sprachniveau und von der Arbeitsmarktnähe der jeweiligen Personen durchgeführt werden können. Bei Sprachbarrieren können muttersprachliche Kräfte oder Dolmetscher Unterstützung leisten. Außerdem sollten Kompetenzfeststellungen möglichst individuell ausgerichtet und am jeweiligen Teilnehmenden orientiert durchgeführt werden.
- Bewährt haben sich Kompetenzfeststellungsverfahren, die Elemente wie das Probearbeiten in verschiedenen Gewerken, das Auswerten von Zeugnissen aus den Herkunftsländern sowie das Erstellen von Anamnesebögen enthalten.
- Kompetenzfeststellungen bringen häufig positive individuelle Fertigkeiten hervor und zeigen zuvor nicht ermittelte Kompetenzen der Teilnehmenden. Defizite liegen – neben der Sprachkompetenz – vielfach in fehlenden Maschinenkenntnissen.
- Die weitere Integrationsplanung nach erfolgter Kompetenzfeststellung motiviert die Teilnehmenden und erleichtert den Anschluss an weitergehende Unterstützungsangebote.
- Zertifikate zum Ergebnis motivieren zu Teilnahme und Abschluss der Kompetenzfeststellung und erhöhen die individuellen Chancen auf eine Arbeitsmarktintegration.

#### Eignungsfeststellung, Qualifizierung, Arbeitsmarktintegration

Über zwei Wochen erfolgte zudem, begleitet von Dolmetschern, die Feststellung berufspraktischer Kompetenzen im Bau- und Elektrobereich. Das vorherige Aufnahmegespräch zur Einschätzung der handwerklichen Kompetenzen fand im Beisein eines Handwerksmeisters und einer Sozialpädagogin statt. Auch die Maßnahme selbst wurde von Handwerksmeistern aus dem Bau- bzw. dem Elektrobereich durchgeführt. Unmittelbar nach ihren praktischen Übungen wie etwa dem Einbau eines Fensters oder der Verkabelung der Elektrik bekamen die Teilnehmenden fachkundige Rückmeldung zu ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten. Zum Abschluss der Maßnahme erhielten sie eine Bescheinigung sowohl über die durchgeführten Arbei-

**ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.:**

Jan Amonn, Tel.: 02041 767-162, j.amonn@gib.nrw.de

Ulla Böcker, Tel.: 02041 767-203, u.boecker@gib.nrw.de

Katharina Czudaj, Tel.: 02041 767-160, k.czudaj@gib.nrw.de

Helmut Kleinen, Tel.: 02041 767-208, h.kleinen@gib.nrw.de

Dr. Georg Worthmann, Tel.: 02041 767-246, g.worthmann@gib.nrw.de

**KONTAKT**

Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigungsförderung mbH Duisburg (GfB)

Martina Schwiering, Tel.: 0203 54424-173, mschwiering@gfb-duisburg.de

Internet: www.gfb-duisburg.de

Stadt Wuppertal, Ressort Zuwanderung und Integration

Marius Kamrowski, Tel.: 0202 5632115, Marius.Kamrowski@stadt.wuppertal.de

**AUTOR**

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

ten wie auch eine Einschätzung der beiden Handwerksmeister zu ihrem berufspraktischen Know-how.

Sozialarbeiter Orhan Jasarovski: „Im Baubereich zeigte sich, dass fast alle Teilnehmenden gute handwerkliche Voraussetzungen mitbrachten, die eine Integration in Arbeit ermöglichen. Tatsächlich konnten wir gleich im Anschluss an die Maßnahme erste Arbeitsaufnahmen realisieren. Als besonders hilfreich hatten sich dabei die ausgestellten Fähigkeitsnachweise mit der konkreten Beschreibung berufspraktischer Kompetenzen erwiesen.“

Weniger unproblematisch ist das Fazit im Elektrohandwerk. Orhan Jasarovski: „Offen gesagt, reichten hier Fachkenntnisse und Sprachfähigkeiten nicht aus, um in diesem Arbeitsmarktsektor eine Beschäftigung aufzunehmen. Da aber handwerkliche Fähigkeiten durchaus vorhanden waren, fanden einige der Teilnehmenden immerhin Arbeit im Helferbereich.“

Zweiwöchige Eignungsfeststellungen fanden darüber hinaus im Bereich „Hauswirtschaft“ statt, in Hotels sowie im Café „Rat und Tat“. Hier konnten die Teilnehmenden anhand praktischer Übungen in den Bereichen Küche, Reinigung und Wäschepflege ihre Kenntnisse und Fertigkeiten erproben, unmittelbar darauf fachlich bewertet von einer Hauswirtschaftsmeisterin. Auch hier erhielten die Teilnehmenden, vornehmlich Frauen, nach Abschluss der Maßnahme eine Bescheinigung über die durchgeführten Arbeiten sowie über die Einschätzung ihrer berufspraktischen Kenntnisse. Eine von ihnen wechselte unmittelbar im Anschluss in einen sozialversicherungspflichtigen Job bei einer kommunalen Kantine.

Gleich mehrere Zugewanderte nahmen an Lehrgängen für den Erwerb eines Gabelstaplerscheins oder eines Schweißerscheins teil, durchgeführt von Fachleuten der DEKRA Akademie. Während Teilnehmende bei der Prüfung für den Gabelstaplerführerschein aufgrund des Mangels an sprachlichen Kompetenzen noch einen weiteren Theorie-Tag unter Beteiligung einer Dolmetscherin absolvieren mussten und sich dann einer erneuten Prüfung stellten, waren Teilnehmende der Schweißers-Prüfung gleich im ersten Durchgang erfolgreich. Orhan Jasarovski: „Sie konnten wir direkt in einen sozialversicherungspflichtigen Job vermitteln.“

### Präventive und nachhaltige Entwicklung von Ortsteilen und Stadtquartieren

Aus „Acasa-Dom“ ist mittlerweile „Zuhause in Oberbarmen“ geworden, ein Projektverbund aus dem Ressort Zuwanderung und Integration der Stadt Wuppertal als Projektträger, dem Jobcenter, der Gesa gGmbH, der Bergischen Volkshochschule und der Sozialtherapeutischen Kinder- und Jugendarbeit (SKJ e. V.). Das neue, im Kontext des Landesprogramms „Starke Quartiere – Starke Menschen“ geförderte Projekt erweitert sein Angebot auf alle Zugewanderten aus der EU in prekären Lebenslagen.

Gleiches gilt für die Öffnung der im Modellprojekt geschaffenen Anlaufstelle, in der zurzeit die Gründung eines Roma-Vereins Gesprächsthema ist, zu einer Kultur-, Bil-

dungs- und Begegnungsstätte für Zugewanderte aller ethnischen Communitys. Weitere Konsequenzen aus den Erfahrungen des Modellprojekts hier nur summarisch: Der Aufbau eines Pools an Firmen, die bereit sind, Zuwanderinnen und Zuwanderer aus Südosteuropa einzustellen, Absprachen mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zur Anerkennung auch von Integrationskursen mit reduzierter Stundenzahl, damit eine größere Gruppe von Zugewanderten nach den Sprachkursen in das Regelangebot wechseln kann, sodass Förderketten entstehen, sowie, besonders wichtig, die Einbindung eines Mitarbeiters aus dem örtlichen Jobcenter in das neue Integrationskonzept, dessen Spezialwissen über den Arbeitsmarkt und das SGB II präventiv dazu beitragen soll, Abhängigkeit von Transferleistungen gar nicht erst entstehen zu lassen.

Im Arbeitspapier zur G.I.B.-Studie ist nachzulesen, wie es den Modellprojekten gelungen ist, erfolgreich Unterstützungsangebote für eine neue Gruppe von Zugewanderten zu entwickeln, um deren lebensweltlichen Problemlagen zu lindern und einen Teil der Menschen an den Arbeitsmarkt heranzuführen oder in Beschäftigung zu bringen. Die Beispiele aus Duisburg und Wuppertal zeigen darüber hinaus, dass die geschaffenen Kooperationsstrukturen und Instrumente sowie die gesammelten Erfahrungen mit der Personengruppe in die lokalen Strukturen überführt wurden und somit auch über die Modellphase hinaus Zugewanderten zugutekommen.



# Crowdworking und Crowdsourcing

Wie die Plattformökonomie unsere Arbeit verändert



Foto: picture alliance/dpa/Sophia Kembowski

**Digitale Plattformen sind längst Teil unseres Alltagsleben: Google als Suchmaschine führt Anbieter und Nachfrager von Informationen zusammen, Ebay ist zum weltweit größten Online-Marktplatz geworden. Zunehmend werden Plattformen aber auch dazu genutzt, Arbeitgeber und Beschäftigte zueinander zu bringen. Vergeben werden Miniaufträge wie Texte korrigieren, kleine Programme schreiben, Bilder und Filme verschlagworten; aber auch bei der Entwicklung einer Filiale der Zukunft für die Deutsche Bank oder einer Cargo-Drohne setzen Internetportale auf die „wisdom of crowds“, die Weisheit der vielen. Die Vergabe von Aufträgen über Plattformen bringt eine neue Art der Beschäftigung hervor: das Crowdworking oder Crowdsourcing.**

Beim gewinnorientierten Crowdworking, auf das wir uns hier beschränken, – im Unterschied beispielsweise zur Enzyklopädie „Wikipedia“, die durch freiwillige und ehrenamtliche Autoren weitergeführt wird –, schlägt ein Unternehmen Crowdworkern eine Aufgabe über einen offenen Aufruf vor und gibt die Bearbeitungs- und Entlohnungskonditionen vor. Die Crowdworker übernehmen die Bearbeitung der Aufgabe. Der Interaktionsprozess erfolgt dann über IT-gestützte Crowdsourcing-Plattformen.

Besonders stark frequentiert werden Microtask-Plattformen. Hier erledigen die Beschäftigten meist einfache Tätigkeiten wie Internetrecherchen oder die Aufbereitung von Produktdaten. Marktplatz-Plattformen sind darauf spezialisiert, Angebot und Nachfrage zwischen Unternehmen und Freelancern zu matchen. Wir stellen in dieser Ausgabe des G.I.B.-Infos Mylittlejob (S. 52) vor, das sich auf die Zielgruppe der Studierenden spezialisiert haben. Auf Design-Plattformen dreht sich alles um krea-

tive Gestaltung. Das beginnt beim T-Shirt für ein Modelabel und endet beim Design für eine Tankstelle. Testing-Plattformen erproben Apps und Software. Innovations-Plattformen werden gern von Firmen genutzt, um das Know-how ihrer eigenen Mitarbeitenden durch Ideen von außen zu bereichern. Im Maschinen- und Anlagenbau helfen Engineering-Plattformen komplexe Prozesse und Maschinen zu entwickeln.

## Die Beschäftigten

Prof. Jan Marco Leimeister, Direktor am Forschungszentrum für Informationstechnikgestaltung der Universität Kassel (S. 44) beschreibt den typischen digitalen Tagelöhner als überdurchschnittlich gebildet, technikaffin, jung bis mittelalt, viele von ihnen sind Studierende. Das Verhältnis der Geschlechter ist auf Microtask-Plattformen ausgeglichen, ansonsten sonst gibt es einen leichten Männerüberschuss. Internationale und nationale Zahlen sind, wenn sie überhaupt vorliegen, zu relativieren: Für Deutschland wurden 1,16 Millionen

Foto: Das Büro der Crowdfunding-Plattform Jovoto in Berlin.

Crowdworker ermittelt. Viele Plattformbetreiber wissen aber nicht wie viele ihrer Mitarbeiter auf mehreren Plattformen agieren und wie viele der angemeldeten tatsächlich aktiv sind. Karl-Heinz Brandl von der ver.di Bundesverwaltung geht von 100.000 bis 300.000 Menschen in Deutschland aus, die hier regelmäßig online arbeiten (S. 48). Mylittlejob gibt allerdings an, dass bei ihnen allein 230.000 Studierende aktiv sind. Die Gruppe der Soloselbstständigen, die ihre Online-Arbeit als Fulltimejob betreiben, wird nur auf wenige Tausende geschätzt. Diese Quote ist bei den ortsbezogenen, analog vermittelten Soloselbstständigen beispielsweise bei den Lieferdiensten Foodora oder Delivero (S. 64), erheblich höher. Durch Plattformökonomie wurde im letzten Jahr in Deutschland ein Gesamtumsatz von 203 Millionen Euro erwirtschaftet. Das Fazit: Crowdwork ist also noch kein Massenphänomen und stellt für die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen Fulltimejob, sondern eine Nebenbeschäftigung dar.

## Motive

Die Motive von Unternehmen, Aufträge über Plattformen erledigen zu lassen, sind vielfältig. Mylittlejob möchte keine internen Arbeitsplätze wegrationalisieren, sondern die Mitarbeiter entlasten, indem „wir ihnen die einfacheren Aufgaben abnehmen.“ Ein klassisches Beispiel ist Recherche von Ansprechpartnern in Unternehmen für Marketing-Aktionen. Einfache, aber auch komplexe Leistungen können so kostengünstiger erstellt werden. Auf Innovationsplattformen greifen Unternehmen eher auf die Kreativität der Crowd zurück. Bei der Suche nach den Motiven der Crowdworker selbst, verweist Prof. Ayad Al-Ani vom Alexander von Humboldt Institut für

Internet und Gesellschaft aus Berlin auf die Anfänge der Open-Source-Bewegung, berühmt geworden durch die Entwicklung des freien Betriebssystems Linux (S. 38). Viele Unternehmen erkannten, dass ihre Mitarbeiter nach 17 Uhr auf diesen Plattformen ziemlich innovativ waren, und wollten die Peer-to-Peer-Kollaboration für sich nutzen. Sie fragten sich: Wie kann ich als Unternehmer eine Plattform bauen, die eine Brücke zwischen der Crowd und dem Unternehmen darstellt?

Geschäftsmodelle entstanden, die auf der Plattformökonomie basieren. Sie sind strikt meritokratisch, d. h., es ist völlig irrelevant, was eine Person vorher gemacht hat, es zählt nur, was sie jetzt zur Bewältigung einer Aufgabe beitragen kann. Nicht Zeugnisse sind gefragt, sondern die Fähigkeit, ein Problem zu lösen.

Der Journalist Bernd Kramer, der sich in einem Selbstversuch (S. 58) auf verschiedenen Portalen verdingt hat, beschreibt es so: „An den Job bin ich ziemlich leicht herangekommen. Ich musste nicht umziehen. Ich musste nicht einmal meine Wohnung verlassen. Keine Akquise betreiben, mich nicht in stressigen Bewerbungsverfahren grillen lassen. Es reichte, sich in einem Multiple-Choice-Test mit Fragen zur Rechtschreibung zu „gurufizieren“, wie es hier so lässig heißt.“

In den Beiträgen in unserem Heft werden bei den Motiven über den einfachen Zugang zur Arbeit hinaus die Weiterentwicklung des persönlichen Portfolios und die Verbindung des Angenehmen mit dem Nützlichen genannt, um in der Freizeit etwas hinzuverdienen. Die Flexibilität von zu Hause aus zu arbeiten, ist besonders für diejenigen attraktiv, die alleinerziehend sind, ei-

nen Familienangehörigen pflegen oder abgelegen wohnen. Daniel Barke, einer der Gründer von Mylittlejob (S. 52), sieht hier die Entwicklungschancen für sein Unternehmen: „Denkbar wäre zukünftig, dass Mütter, Rentner, Studierende u. a. ihr Zeitfenster für die Woche bei uns angeben und unser Algorithmus dieses bei der Jobvergabe berücksichtigt. Sie bekommen dann einen Job, der exakt in den persönlichen Terminkalender passt.“

## Entlohnung

Je anspruchsvoller die zu erledigenden Aufgaben, umso weniger scheint die Entlohnung das zentrale Motiv zu sein. Prof. Al-Ani hat in einer Untersuchung Beschäftigte von zwei deutschen Plattformen, eine im IT-Bereich, eine im Kreativ-Bereich, befragt. Ergebnis: Die Menschen, die hier agieren, erwarten gar nicht so sehr, dass sie ihr Auskommen finden. Zwar freuen sie sich über einen Zuverdienst, aber die Hauptgründe für ihre Aktivität sind Spaß und das Kennenlernen von neuen Leuten und neuen Technologien.

Spielt die Bezahlung beim Crowdsourcing also nur eine untergeordnete Rolle? Das Spektrum der Bezahlung variiert von Cent-Beträgen für simple Microtask-Aufgaben über Stundensätze von 30 bis 40 Euro für anspruchsvolle Arbeiten bis zu „Winner-takes-it-all“-Verdiensten auf Design- und Innovationsplattformen. Sarah Bormann hat in Kooperation mit der Uni München (S. 48) ver.di-Mitglieder befragt, die als Soloselbstständige auf Online-Plattformen arbeiten. Nahezu alle Befragten waren mit ihrer Bezahlung unzufrieden, denn auf den Online-Plattformen herrscht ein harter Preiskampf. Dominique Mittenzwei, Essensauslieferer bei Foodora: „Ich

arbeite Vollzeit, also 160 Stunden im Monat. Mit neun multipliziert sind das 1.440 Euro brutto im Monat. Da kann man sich ausrechnen, wie viel Netto zum Leben bleibt“ (S. 65). Aktuelle Forderungen nach einer Erhöhung des Stundenlohns um einen Euro hat Vincent Pfeifer, Sprecher von Foodora in Berlin, jüngst im Interview mit der „Zeit“ brüsk zurückgewiesen. Hinzu kommt: Ihre Arbeitsmittel, also Auto, Roller oder Fahrrad, Smartphone müssen die Kuriere selbst stellen.

Große Unzufriedenheit herrscht auch bei vielen Beschäftigten, die kleinteilige Arbeit auf Microtask- und Textplattformen ausüben. Crowdworker bemängeln oft, dass sie bei Streitigkeiten in einer schwachen Position sind. Wenn es um komplexere Aufgaben geht, ist, wie Umfragen ergeben haben, die Zufriedenheit der Beschäftigten deutlich größer.

### Soloselbstständigkeit

„Alle Gurus arbeiten auf selbstständiger Basis, es gibt keine Anstellung bei Crowd-Guru“, heißt es auf der Internetseite dieser Plattform, die eine schnelle, qualitativ hochwertige Bearbeitung großer Datenmengen via Micro-Job anbietet. Viele Crowdworker sind Soloselbstständige. Prof. Leimeister, Direktor am Forschungszentrum für Informationstechnikgestaltung der Universität Kassel, weist darauf hin, dass sie sich um Vorsorge und Absicherung in aller Regel selbst kümmern müssen. „Da die meisten von ihnen einen anderen Hauptberuf ausüben, ist dieses Problem noch nicht akut. Das wird sich ändern, sobald die Zahl der Mitarbeiter, die von der Plattformarbeit leben müssen, deutlich steigt“ (S. 45). Viele Menschen kombinieren unterschiedliche Einkommensmodelle und wechseln zwi-

schen einem Angestelltenverhältnis und der Selbstständigkeit. Aussagen über den Anteil der Crowdworker, deren Beschäftigungslage unter finanziellen Aspekten und hinsichtlich der sozialen Absicherung man als eher „prekär“ bezeichnen könnte, sind deshalb kaum möglich.

### Qualität

Prof. Al-Ani hat sogar den Eindruck, dass deutsche Plattformen zunehmend versuchen, die Crowd über Qualität und die klassischen Fairnesskriterien: Transparenz, Entlohnung, Interaktion sowie Wertschätzung an sich zu binden. „Bei Jovoto wird gar darüber diskutiert, so etwas wie eine Sozial- oder Krankenversicherung einzuführen“ (S. 42). Billig zu sein scheint in Deutschland nicht als Geschäftsmodell für Plattformen zu funktionieren, bei Twago bekommt nur in Ausnahmefällen der günstigste Anbieter den Zuschlag. „Eine Plattform, die schlecht beleumundet ist, wird keine Leute mit Qualität gewinnen und halten können.“ Mylittlejob gestattet auch deshalb dem Kunden keine Regulierung, die unter dem Mindestlohn liegt, obwohl sie nicht an diesen gebunden ist. „Der durchschnittliche Stundenlohn bei uns liegt etwa bei 10,70 €.“

Microtasking-Plattformen wie Amazon Mechanical Turk, so Prof. Al-Ani, sind hingegen eher für Entwicklungsländer interessant, weil sie den Menschen dort die Möglichkeit geben, in das System hineinzukommen.

Plattformbetreiber stehen dabei aber vor dem Problem, dass sie Qualität sichern wollen, aber ihre Crowdworker oft gar nicht kennen. Wichtige Aufträge werden deshalb an „Premium-Mitarbeiter“, die für ihren Einsatz in früheren Projekten

gute Bewertungen erhielten und im Ranking der Plattform weit oben stehen, vergeben. Bei Mylittlejob funktioniert es so: „Bei uns kann jeder Student nachvollziehen, wann er welches Rating für welches Produkt bekommen hat. Anhand dessen können sie auch erkennen, wie viele Jobs zu welcher Qualität sie abliefern müssen, um die nächste Qualitätsstufe zu erreichen. Daraus ergeben sich mehr Jobangebote zu höherem Verdienst.“

### Gewerkschaften

Für Forscher Al-Ani ist sicher, dass das Arbeiten auf Plattformen immer stärker unser Leben prägen wird. Deshalb ist es in seinen Augen auch unumgänglich, dass sich die Gewerkschaften stärker mit dem Thema auseinandersetzen. „Gewerkschaften hatten anfangs kapitalistische Alpträume an die Wand gemalt und sich auf das Thema Regulierung fokussiert“, so Al-Ani. Viel interessanter als Regulierung ist seiner Meinung nach aber die Frage, ob Gewerkschaften nicht zum Entstehen arbeitsfreundlicher Plattformen beitragen können. „Unser Vorschlag an die Gewerkschaften lautet deshalb: Unterstützt die Unternehmen mit Algorithmen, die ihr zuvor selbst getestet haben. Zudem könnten Gewerkschaften auch Plattformen zertifizieren.“

In seiner Studie sagen zwei Drittel der Befragten, dass sie eine Gewerkschaft brauchen, aber nicht, um sich zu organisieren, denn die Vernetzung mit anderen Menschen gelingt ihnen selbst, sondern als neutrale Mittler, die Transparenz herstellen oder bei fachlichen Fragen zur Verfügung stehen. Auch Plattformbetreiber sind seiner Erfahrung nach in der Regel alles andere als gewerkschaftsfeindlich. Sie wollen gute Leute gewinnen und sie auch gut behandeln.

Für Prof. Leimeister ist der „Code of Conduct“ ein Schritt in die richtige Richtung. In ihm haben einige wenige Plattformen in Deutschland (8 von 32), eine freiwillige Selbsterklärung abgegeben und Standards wie einen Mindestlohn festgesetzt. Auch der Deutsche Crowdsourcing-Verband ist hier involviert. Die getroffenen Vereinbarungen sind im Streitfall aber nicht einklagbar.

Karl-Heinz Brandl (ver.di Bundesverwaltung) sieht bei einigen Plattformen Ansätze zu mehr Rechtssicherheit bei Arbeitsverträgen und zu Alterssicherungssystemen. Für ihn ist neben der Bezahlung die soziale Absicherung das Hauptthema. Hier sieht er auch die Plattformen in der Pflicht. „Viele Menschen kombinieren unterschiedliche Einkommensmodelle und switchen zwischen einem Angestelltenverhältnis und der Selbstständigkeit hin und her. Eine durchgängige allgemeine Erwerbstätigenversicherung wäre ein großer Fortschritt“, so Brandl.

### Mitbestimmung und Tarifverträge

Um Mitbestimmungsrechte für Soloselbstständige durchsetzen zu können, will ver.di zunächst den Arbeitnehmerbegriff und den Betriebsbegriff erweitern, da die bisherigen Definitionen in der virtuellen Welt nicht mehr zeitgemäß sind. Brandl sieht da auch die Politik in der Pflicht, die gesetzlichen Rahmenbedingungen anzupassen. „Wir beschäftigen uns heute auch zunehmend mit der kreativen Form des agilen Arbeitens. Expertinnen und Experten verschiedenster Branchen entwickeln gemeinsam neue Produkte und Dienstleistungen. Dabei arbeiten Selbstständige oft in Gruppen mit Beschäftigten eines Unternehmens zusammen. Der Betriebsrat ist aber nur für die Festangestellten zuständig. Die Arbeitsbe-

dingungen der gesamten Gruppe sind nicht regelbar. Das muss geändert werden.“ Tarifverträge, die etwas regeln, gibt es in der GiG-Economy nicht, Beschäftigte beginnen aber, sich an der Basis zu organisieren und sich für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen einzusetzen. So haben Kurierfahrer in Köln 2017 mit Unterstützung der NGG einen Betriebsrat gegründet (s. S. 64 ff.) und sind damit neben Wien Vorreiter in Europa.

### Regulierungen

Regulierungen sind in der Plattformökonomie in angemessenem Umfang notwendig, darüber sind sich die Experten einig. Beim „Wie?“ gehen die Meinungen jedoch auseinander. Gewerkschafter wie Karl-Heinz Brandl und Elmar Jost fordern „Fairness in der Plattformökonomie“ und wollen eine Beweislastumkehr bei der Ermittlung von Scheinselbstständigkeit und ein Verbandsklagerecht. Wissenschaftler wie Prof. Jan Marco Leimeister und Prof. Holger Bonin sind da zurückhaltender. Solange „Crowdwork“ für die meisten Beschäftigten eine Nebenbeschäftigung darstellt, sehen sie wenig Regulierungsbedarf, zumal die Unternehmen nur erfolgreich mit dem Geschäftsmodell arbeiten können, wenn sie zuverlässige und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen.

Da die Zahl der hauptberuflichen Crowdworker aber steigen wird, muss sich die Politik über kurz oder lang mit dem Thema auseinandersetzen. Dabei hält Prof. Jan Marco Leimeister internationale Lösungen für unverzichtbar: „Crowdwork ist ein weltweites Phänomen. Nationale Regulierungen würden vermutlich weitgehend ins Leere laufen. Plattformen können ihren Standort problemlos ins Ausland

verlegen. International agierende Großunternehmen wie Amazon Mechanical Turk können Mitarbeiter aus bestimmten Ländern einfach ausschließen. Deshalb sind zumindest europaweite Lösungen gefordert. Wir als Wissenschaftler liefern dafür die Datenbasis und haben allenfalls eine beratende Funktion. Die Entscheidungen müssen von der Politik nach Verhandlungen mit den Gewerkschaften getroffen werden.“

### Ökonomie in Zeiten der Digitalisierung

Auch wenn die Beschäftigungseffekte der Plattformökonomie bisher kaum ins Gewicht fallen, stimmten unsere Interviewpartner überein, dass sich hier Konturen abzeichnen, die für Ökonomie in Zeiten der Digitalisierung bestimmend sein werden. Prof. Al-Ani sieht die gesamte Ökonomie sich in Richtung einer Plattform-Ökonomie entwickeln. Autohersteller werden zu einer Plattform, die Mobilität verkauft, mit welchen Fortbewegungsmitteln auch immer. Kunden transformieren zu Crowdworkern, die einen Teil des Preises zurückverdienen, indem sie Fahrleistung für andere zur Verfügung stellen, das Produkt mitentwickeln, verbessern und vertreiben. Sein Fazit: Unternehmen werden also immer plattformähnlicher und Plattformen werden immer unternehmensähnlicher.

#### AUTOREN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

Arnold Kratz

Tel.: 02041 767-209

a.kratz@gib.nrw.de



# „Unternehmen werden ihre Kunden zu Crowdworkern transformieren“

*Digitale Plattformen sind längst Teil unseres Alltagsleben. Wir sprachen mit Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani vom Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Berlin über die Ursprünge der Plattformökonomie, die Motive der Crowdworker und potenzielle Folgen.*

## **G.I.B.: Wie kam es zu dieser Entwicklung?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Begonnen hat die Entwicklung mit der Open-Source-Bewegung, die den kognitiven Surplus, also jenen – nach der Definition von Clay Shirky – Überschuss an Ideen, Talenten und Zeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzte, den traditionellen Unternehmen durch ihre arbeitsteilige Hierarchie und eine selektive Inklusion von Fähigkeiten und Ideen erschaffen und brachliegen lassen. Unternehmen nutzen also immer nur gewisse Anteile unserer Persönlichkeit und Fähigkeit und vernachlässigen oder beschränken andere.

Bereits in den 1980er Jahren hat der Arbeitswissenschaftler André Gorz erklärt, dass alle Versuche, eine neue, demokratischere und partizipativere Art von Arbeitswelt zu erschaffen, gescheitert sind. Dazu zählt auch der Vorstoß der Gewerkschaften, mit der Einführung der Mitbestimmung 1974 zugleich eine neue Managementlehre, die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), durchzusetzen. Dieser extrem innovative Ansatz, hatte es nicht nur mit seinem sperrigen Namen schwer und wurde vor allem als politische Auftragsarbeit abqualifiziert. Zugrunde lag aber die berührende Idee, dass wir nicht in einer demokratischen Gesellschaft leben können, solange wir unsere Arbeit in einer nicht wirklich demokratischen Unternehmung verrichten.

Nach Ansicht von André Gorz haben alle Versuche, andere Arbeitsweisen einzuführen, also etwa in Teams oder in Kleingruppen zu arbeiten, nicht dazu geführt, dass wir uns als Individuen in einem Unternehmen sehr viel freier bewegen und mehr für das Unternehmen einbringen können. Eigentlich ein Widerspruch, denn die Unternehmen wollen ja eigentlich immer „alles“ von ihren Beschäftigten, also Loyalität, Kreativität und Motivation. Tatsächlich aber rufen sie mit deren punktuellen Einbindung in einen arbeitsteiligen, hierarchischen Prozess immer nur einen gewissen Teil ihres Potenzials ab, den sie zudem oft massiv reglementieren. Da eine

Veränderung der Verhältnisse nicht in Sicht war, schlug Gorz vor, uns nach Feierabend, also im Privatleben in den Bereichen Bildung, Kultur, Freundschaft oder Erziehung einzubringen, um so zu vollständigen Individuen zu werden.

**G.I.B.: Aber damit begnügten sich viele dann offensichtlich doch nicht, sondern es gab zumindest einen partiellen Übergang von der traditionellen arbeitsteiligen Wirtschaft hin zur netzwerkartigen Plattformökonomie.**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Genau. Mit den zum Ende des letzten Jahrtausends entstandenen neuen sozialen Medien gab es zum ersten Mal die Möglichkeit, diesen kognitiven Surplus nicht nur allein für uns oder in unserem unmittelbaren Umfeld einzubringen, sondern wir konnten uns mit anderen Menschen zusammenschließen, die dieselben Ideen hatten wie wir. Zu dieser Zeit entstand die Open-Source-Bewegung durch die lapidare Mail von Linus Torvalds, in der er die Community fragte, wer denn Lust hätte, an der Entwicklung von Linux, eines freien Betriebssystems, mitzuwirken. Hier entstand zum ersten Mal eine ganz neue Form von Kollaboration, bei der Programmierer in ihrer Freizeit das taten, was sie eigentlich immer tun wollten. Selbstbestimmt, selbstgesteuert und selbstidentifizierend produzierten sie etwas, ohne Geld dafür zu bekommen. Das heißt, sie entscheiden selbst darüber, ob sie mitmachen wollen und wenn sie keine Lust mehr haben, hören sie auf oder machen ihr eigenes Ding.

Laut herkömmlicher Managementlehre hätte das gar nicht geschehen dürfen, denn die geht davon aus, dass jeder immer nur bestrebt ist, seinen Nutzen zu maximieren, sei es in Form von Geld oder Macht. Es wurde übersehen, dass die Menschen aber vor allem etwas Sinnvolles tun wollen und Spaß oder Freude in einer gleichberechtigten und auf Kollaboration von Gleichgesinnten und Gleichgestellten basierenden Peer-to-Peer-(P2P)-Ökonomie haben können. Hier zeigten Menschen



Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani, Alexander  
von Humboldt Institut für Internet  
und Gesellschaft gGmbH

das Verlangen, endlich einmal ihre Leidenschaften, die sie sonst im Unternehmen nicht umsetzen konnten, tatsächlich zu realisieren.

### G.I.B.: So entstand zum Beispiel 2001 die freie Online-Enzyklopädie Wikipedia ...

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Ja, und diese P2P-Kollaborationen sind strikt meritokratisch. Das heißt, es ist völlig irrelevant, was eine Person vorher gemacht hat. Es zählt nur, was sie jetzt zur Bewältigung einer Aufgabe beitragen kann. Verwandt damit ist ein anderes Prinzip, das hier zur Geltung kommt; der Anti-Credentia-lismus. Nicht Zeugnisse sind gefragt, sondern die Fähigkeit, ein Problem zu lösen. Wer das kann, ist mit dabei. Dass einer in Stanford studiert hat, hilft ihm nicht, wenn er das Problem nicht lösen kann.

Diese Entwicklung, dem kognitiven Surplus eine produktive Organisation zu geben und für Innovationen zu verwenden, kam zum richtigen Zeitpunkt: In den 1980er und 1990er Jahren war die gängige Managementmaxime vorrangig auf Kostensenkung ausgerichtet. In ihren ersten Begegnungen mit der Globalisierung hatten die westlichen Unternehmen plötzlich mit Menschen bzw. Unternehmen zu tun, die viel günstiger produzieren konnten. Darauf reagierten die Unternehmen mit Kostensenkungsmaßnahmen und auch mit einer Verringerung der Managementebenen, aber nicht, weil dies der Selbstverwirklichung dienen, sondern weil es Kosten sparen sollte. Gleichzeitig wurden wieder Teamansätze ausgegraben: Das gebrechliche Just-in-Time-Konstrukt verlangte in Maßen die Selbststeuerung und Initiative der Mitarbeiter, damit Probleme schnell behoben werden konnten. Was heute aber vergessen ist: Diese Teamansätze hatten wenig mit den Gorzschen Vorstellungen von Partizipation und Selbststeuerung zu tun, sondern basierten auf den Forschungen des Militärs, welches Organisationsformen suchte, in denen sich die Mitglieder selbst unter Druck setzten, Dinge zu tun, die das Individuum so nicht tun würde. Das war die Ära des Lean Management, des Process-Reengineering, der Gemeinkosten-Wertanalyse und des Total Quality Managements.

Damals erkannte man nicht – und das führt jetzt zur Thematik des Crowdfunding –, dass diese Effizienzstrategien zulasten der Innovation gehen. Es gibt ja diese berühmte Formel von Gary Hamel, wonach man tausend Ideen braucht, um die 20 oder 30 herauszufiltern, die überhaupt sinnvoll sind, und von denen wiederum taugt nur eine Handvoll für einen Business Case. Aber wer in einer Lean and Mean Organisation arbeitet, hat keine Zeit mehr für diese tausend Ideen, von denen viele natürlich auch Irrungen sind: er oder sie muss ja die Maschine, die keinen Puffer mehr hat, am Laufen halten.

P2P als neue Arbeitsform nun, bei der Menschen selbstbestimmt und ohne Entlohnung miteinander agieren, – faktisch eine Flucht aus dem Kapitalismus – konnte laut André Gorz nur in der digitalen Ökonomie entstehen, weil hier die Eigentumsrechte – siehe die Diskussion um das Urheberrecht im Internet – unklarer sind. Und jetzt passierte etwas ganz Eigentümliches, das man als Treppenwitz des Kapitalismus bezeichnen kann: Viele Unternehmen erkannten, dass ihre Mitarbeiter nach 17 Uhr auf diesen P2P-Plattformen ziemlich innovativ waren und etwa an der Entwicklung des Mozilla Browsers Firefox, Linux oder bei Wikipedia mitarbeiteten. Jetzt wollten die Unternehmen dieses neue Konstrukt, die P2P-Kollaboration und damit den kognitiven Surplus, auch für sich nutzen: Schließlich hatten sie ja für ihn schon gezahlt! Weil die Unternehmen aufgrund steigender Input-Kosten und nicht mehr wachsender Margen weiter auf der Kostenbremse stehen müssen, überlegte man sich, ob sie die Arbeit der Peers, also der Menschen „draußen“ auf den Plattformen, die teils auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen waren, nicht in ihre Wertschöpfung reintegrieren könnten. Also starteten sie eine Rückholaktion von Menschen, die zuvor zumindest teilweise aus den herkömmlichen Arbeitsweisen geflohen waren.

### G.I.B.: Was genau passiert bei dieser Rückholaktion?

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Es kommt zu einer Re-Monetarisierung der P2P-Ökonomie. Jetzt versuchten findige Unternehmer, den immensen kognitiven Surplus der Crowd da draußen –, Angestellte, aber auch nicht integrierte Berufsgruppen, Studenten oder Hausfrauen –,

die auf den Schulen und Hochschulen mehr lernen, als sie in der späteren Arbeitswelt anwenden können, für sich zu nutzen. Die Frage lautete jetzt: Wie kann ich als Unternehmer eine intermediäre Plattform bauen, die eine Brücke darstellt zwischen der Crowd und dem Nachfrager einer Leistung oder eines Produktes? Hierzu entstanden in letzter Zeit Varianten von kommerziellen Plattformen: Effizienzplattformen, Innovationsplattformen und Vermittlungsplattformen, die sich in ihrer Funktionsweise und damit auch in der auf ihnen stattfindenden Crowdwork doch recht signifikant unterscheiden. Auf Effizienzplattformen werden einfache, aber auch komplexe Leistungen erstellt, und zwar billiger als dies ein Unternehmen hinbekommt, Innovationsplattformen greifen auf die Kreativität der Crowd zu und helfen, Ideen zu generieren, und Vermittlungsplattformen sind alte Bekannte der Arbeitsvermittlung.

**G.I.B.: Was motiviert die Menschen überhaupt, sich als Crowdworker zu engagieren, vor allem jene, die hier unentgeltlich ihre Zeit und ihre Fähigkeiten investieren?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Wir haben in einer Untersuchung 200 Beschäftigte von zwei deutschen Plattformen, eine im IT-Bereich, eine im Kreativ-Bereich, befragt. Ergebnis: Die Menschen, die hier agieren, erwarten gar nicht so sehr, dass sie hier ihr Auskommen finden. Zwar freuen sie sich über einen Zuverdienst, aber der Hauptgrund für ihre Aktivität sind Spaß und das Kennenlernen von neuen Leuten und neuen Technologien. Spannend fanden wir, dass die auf diesen Plattformen gesammelten Fähigkeiten und Erfahrungen wieder in die traditionelle Ökonomie zurückgespielt werden. Crowdworker sagen etwa: Hier kann ich Credentials sammeln, die ich in meiner Firma – die Hälfte von ihnen arbeitete in einem normalen Unternehmen – quasi kapitalisieren kann.

Eine der von uns befragten Personen aus einer Kreativagentur sagte: Bis ich auf einen Kunden treffe, vergehen noch Ewigkeiten, aber über eine Plattform wie Jovoto kann ich sofort an einem Projekt für BASF teilnehmen. Werde ich gewinnen? Wahrscheinlich nicht, aber ich bekomme Kontakt zu vielen Leuten, kann Netzwerke aufbauen und lerne Neues kennen, sodass ich mein Projekt als Credential verwenden kann. Ähnliches trifft selbst

auf Plattformen wie Uber zu. Auch hier sagen Mitarbeiter: Hier lerne ich, wie ich als Mikro-Unternehmer agieren muss oder wie Geldverdienen funktioniert. Unternehmen, die diesen kollektiven Surplus nutzen oder auch ausnutzen, haben verstanden, dass es sich hier um eine Arbeitsorganisation handelt, die bei den Leuten ankommt. Diesen Menschen können sie nichts mehr befehlen, sondern es muss gemäß der P2P-Logik agiert werden: Der Crowdworker muss auf ein Arbeitspaket aufmerksam gemacht werden, er oder sie muss sich für dieses Arbeitspaket selbst identifizieren und es selbstbestimmt abarbeiten.

Mittlerweile hat sich gegenüber der ursprünglichen P2P-Logik natürlich einiges geändert, weil jetzt auch Geld gezahlt wird – die ursprüngliche Peer hatte ja nichts für seine Leistung verlangt, deshalb kostet der Mozilla Browser den Nutzer auch nichts, und die Menschen werden stärker gesteuert, meist über einen Algorithmus. Jetzt schieben sich Plattformen als Vermittlung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und verlangen dafür Geld: Diejenigen, die bei diesen Ausschreibungen gewinnen, geben zwischen fünf und zehn Prozent des Verdienstes an die Plattform. Das funktioniert bei Softwareentwicklungsplattformen wie zum Beispiel Top-Coder ein bisschen anders. Hier sucht sich ein Manager ein Team zusammen, das entlohnt wird, wenn es die Arbeit erstellt hat. Es ist oft eine süß-saure Situation, in der die Leute wissen, dass sie teilweise auch ausgenutzt werden, aber sie akzeptieren das, weil sie, wie dargestellt, der Auffassung sind, doch etwas dafür zu bekommen.

**G.I.B.: Im IT- oder Designbereich, also bei anspruchsvollen Tätigkeiten, ist das gut nachvollziehbar, aber gilt das auch bei Microtaskformen des Crowdworkings?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Ja, die Prinzipien gelten sowohl für microtask- wie auch für komplexe Tätigkeiten. Das System ist, technologisch gesehen, relativ leidenschaftslos. Wichtig ist nur, dass es eine Tätigkeit ist, die eine Person zu Hause oder außerhalb der Räumlichkeiten des Auftraggebers durchführen kann. Dabei muss das Individuum übrigens nicht immer allein agieren. Im Gegenteil, viele Plattformen fangen jetzt an, Individuen zur Zusammenarbeit mit anderen zu stimulieren.

Die Effizienzplattformen etwa vergeben Aufträge von beauftragenden Unternehmen für kleinteilige Arbeitspakete an Interessierte. Die Arbeitspakete reichen von wenig komplexen Aufgaben, wie sie etwa die bekannte Plattform Mechanical Turk anbietet, bis hin zu Korrekturen von Studienarbeiten, Softwaretests und sogar komplexen Arztgutachten. Bei den Innovationsplattformen hingegen werden von Auftraggebern zu lösende Probleme oder Zielsetzungen quasi als Wettbewerbe eingestellt und die „Sieger“ mit einer Prämie entlohnt. Hierunter fallen wissenschaftliche Problemlösungsplattformen, wie Innocentive, Kreativplattformen wie Jovoto und Softwareentwicklungsplattformen wie Top-Coder. Bei den Vermittlungsplattformen wiederum stehen weniger die Arbeitsergebnisse als vielmehr die Ressourcen im Vordergrund. Vermittelt werden Mitarbeiter mit bestimmten Fähigkeiten zur Lösung von Problemstellungen, zum Beispiel Programmierer. Beispielgebend hierfür sind die Plattformen Elance, Twago, oDesk oder Jomondo. Der vermittelte Arbeitnehmer agiert nach seiner Vermittlung in der Regel als Freelancer innerhalb der traditionellen Unternehmung und wird im Rahmen dieser Tätigkeiten nicht über den Algorithmus der Plattform gesteuert, sondern direkt über die Hierarchie.

**G.I.B.: Ist es nicht so, dass in der aktuellen Umsetzung von Crowdfunding die Microtasks überwiegen? Die Autovermietung sixt zum Beispiel erwartet in einer Ausschreibung das Erstellen kurzer Städteprofile mit ganz engen Vorgaben. Mit Schwarmintelligenz hat das nicht mehr viel zu tun.**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Für Plattformen in Deutschland scheint mir das kein tragfähiges Modell zu sein. Vielmehr versuchen Plattformen wie etwa Jovoto oder Twago gut qualifizierte Leute zu sinnvollen und interessanten Tätigkeiten zu motivieren. Bei Jovoto zum Beispiel macht die Deutsche Bank eine Ausschreibung, in der nach der Zukunft des Privatkundengeschäfts gefragt wird, die Firma Total fragt in einer Ausschreibung, wie die Tankstelle der Zukunft aussieht, und im IT-Bereich haben wir es mit dem Testen oder der Entwicklung von Software zu tun. All das ist alles andere als trivial.

Andere Plattformen wie Amazon Mechanical Turk hingegen sind vor allem für Entwicklungsländer, aber auch heute nicht traditionell beschäftigte Personen im Westen interessant, weil sie den Menschen dort die Möglichkeit geben, in das System hineinzukommen. Aber grundsätzlich zielen Plattformen in Deutschland eher auf qualifizierte Tätigkeiten und das macht auch Sinn, weil die Menschen hier sehr gut ausgebildet sind. Folglich sehen sich die Unternehmen auch nicht gezwungen, Aufgaben so klein zu gestalten, dass sie auf stumpfsinnige Tätigkeiten hinauslaufen.

**G.I.B.: Brauchen die Unternehmen wirklich die Crowd oder brauchen sie nicht vielmehr Spezialisten, deren Kreativität sie an sich binden. Laut Karl-Heinz Brandl vom Bereich „Innovation und gute Arbeit“ bei ver.di gehen Unternehmen mehr und mehr dazu über, qualifizierte Freelancer in eine feste Kooperation zu bringen.**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Tatsächlich binden in Deutschland viele Unternehmen insbesondere im IT- und im Kreativ-Bereich Freelancer so stark an sich, dass kaum noch zu erkennen ist, ob es sich um Fixe handelt oder nicht: Der sogenannte „fixe-freie-Mitarbeiter“ ist ja bei IT-Firmen schon lange anzutreffen. In Deutschland zeichnet sich durchaus eine Tendenz zum Entstehen einer Micro-Elite ab, denn gebraucht werden nicht 100.000 Leute, sondern vielleicht nur jene fünf, die es wirklich können. Sie herauszufiltern mittels Algorithmen und Big Data ist Aufgabe der Plattformen. Jovoto und Top-Coder haben 60.000 Leute auf der Plattform und können über Algorithmen aus der Crowd die Personen identifizieren, die aufgrund der Erfahrungswerte infrage kommen.

Unsere frühe Hypothese lautete: Unternehmen werden immer plattformähnlicher und Plattformen werden immer unternehmensähnlicher. Tatsächlich findet heute auf Unternehmensebene eine Hybridisierung statt. Es gibt Bereiche, die weiterhin sehr traditionell arbeiten, und Bereiche, wo man versucht, mit diesen Plattformen oder plattformähnlich zu arbeiten, – bis hin zu Unternehmen wie IBM, die ihre eigenen Plattformen bauen. Liquid hieß das Projekt, bei dem der Personalchef so unvorsichtig war zuzugeben, dass das Unternehmen gar keine fix angestellten Programmierer mehr haben will.



Unternehmen bauen also ihre eigene Plattform, nehmen dort aber nicht mehr jeden an. Um auf Liquid zu kommen, muss sicher sein, dass die Person gemäß IBM-Standards programmieren kann und die IBM-Architektur versteht. Statt sich einen Freelancer zu holen, baut man jetzt Plattformen, um Freelancer steuern zu können. Der Anti-Credentialismus wird also fallen gelassen. In Amerika sind fast schon die Hälfte der Arbeitsbeziehungen außerordentliche Arbeitsbeziehungen, also keine Festanstellungen mehr, doch das hat nicht unbedingt mit Crowdfunding zu tun.

**G.I.B.: Besteht bei dieser Entwicklung hin zur Plattformökonomie die Gefahr einer Prekarisierung und damit Regulierungsbedarf?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Da wäre ich zurückhaltend. Wie will man das denn regulieren? Das kann auf diesen Plattformen so gut wie gar nicht funktionieren. Ich habe den Eindruck, dass deutsche Plattformen zunehmend versuchen, die Crowd über Qualität und Fairness an sich zu binden und auch verstärkt Bildungsangebote zu machen. Bei Jovoto wird auch darüber diskutiert, so etwas wie eine Sozial- oder Krankenversicherung einzuführen.

**G.I.B.: Welche Qualitätskriterien sollten bei der Bewertung von Plattformen zugrunde gelegt werden?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Es gibt ja diese klassischen Fairnesskriterien. Sie betreffen in der Reihenfolge der Gewichtung durch die Crowdworker Fairness hinsichtlich der Entlohnung, Fairness in Bezug auf die Prozeduren – also vor allem Transparenz und Konfliktmanagement – und auch Fairness bei den Interaktionen, also Wertschätzung und respektvolle Behandlung der Teilnehmer. Die Leute wollen entlang dieser Kriterien gut behandelt werden, sonst gehen sie wieder weg und deswegen investieren Plattformen in Deutschland auch sehr viel, damit es innerhalb ihrer Community nicht zu Problemen kommt.

Gewerkschaften hatten anfangs kapitalistische Alpträume an die Wand gemalt und sich auf das Thema Regulierung fokussiert. Viel interessanter als Regulierung ist aber die Frage, ob Gewerkschaften nicht zum Entstehen arbeitsfreundlicher Plattformen beitragen können. In der digitalen Ökonomie existiert ja das Motto: to re-

create. Wenn ich weiß, wie Algorithmen funktionieren und wenn ich arbeitnehmerfreundliche Algorithmen habe, die auch zum Beispiel Ruhezeiten gönnen, kann ich sie als open source zur freien Verfügung stellen oder einen Hub gründen, damit arbeitnehmerfreundliche Plattformen oder vielleicht sogar Genossenschaften entstehen oder gefördert werden können.

**G.I.B.: Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die Gewerkschaften und die Gestaltung des Interessenausgleichs in der digitalen Wirtschaft?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** In unserer Studie sagen zwei Drittel der Befragten, dass sie eine Gewerkschaft brauchen, aber nicht, um sich zu organisieren, denn die Vernetzung mit anderen Menschen gelingt ihnen selbst, sondern als neutrale Mittler, die Transparenz herstellen oder bei fachlichen Fragen zur Verfügung stehen.

Doch die Studie zeigt auch, dass sich die Crowd selbst massiv überschätzt. Schnell wird klar, dass es einen Unterschied gibt zwischen einem Zusammenschließen zum Austausch von Tipps und Tricks oder ob es um eine politische Auseinandersetzung geht. Das haben Arbeitnehmer bei Amazon Turk gemerkt, als sie bei Konflikten nicht in der Lage waren, ihre Leute zu organisieren und die Kollaboration rasch zerbröselte.

Aber die Gewerkschaften könnten überlegen, ob nicht neue Formen des Zusammenwirkens zwischen ihnen und Arbeitnehmern denkbar sind. Beispielhaft dafür könnte eine amerikanische Uber-Vereinbarung in Kalifornien sein. Hier haben Crowdworker die unfaire Bezahlung angeprangert, doch das Management hat ein Gespräch abgelehnt. Also sind sie mit ihrem Anliegen zur Transportgewerkschaft gegangen und die hat eine eigene Assoziation mit den Crowdworkern gebildet und konnte mit ihrer Verhandlungserfahrung und -macht in die politische Auseinandersetzung gehen. Gewerkschaften etablieren also Schnittstellen zu Arbeitnehmerselbstorganisationen und bringen sich mit ihren „Services“ in diese Kooperation ein.

Für Gewerkschaften wird es zukünftig unumgänglich, dass sie sich der Sache annehmen, denn das Arbeiten

**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**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani**

Alexander von Humboldt Institut

für Internet und Gesellschaft gGmbH

Französische Str. 9, 10117 Berlin

Tel.: 030 2007-6082, www.hiig.de

auf Plattformen wird für immer mehr Menschen zum Teil ihres Lernpfades. Jeder von uns wird früher oder später einmal Arbeit auf einer Plattform verrichten, weil es für die Aus- und Weiterbildung unverzichtbar ist. Jetzt kommen die Themen maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz und Blockchain hinzu. Hier entsteht ein ganz neues Konstrukt, welches viel automatisierter ist, als wir uns das heute vorstellen können. Unternehmen wie Uber zum Beispiel sehen das Crowdfunding als Vorbereitung für das Thema maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz. Der Fahrer bei Uber fährt so lange, bis der Algorithmus auf Basis der generierten Fahrdaten dies selber kann. Für Gewerkschaften macht es also Sinn, Schnittstellen zur Crowd aufzubauen, um diese Entwicklung zu verstehen und mitzubestimmen.

Am Anfang haben wir gedacht, die Gewerkschaften könnten selbst eine Art von Plattform werden. Doch größere Plattformen haben darauf hingewiesen, dass ihre Leute alle schon irgendwie organisiert sind. Die Menschen organisieren sich über soziale Medien selbst, und das lassen sie sich nicht mehr aus der Hand nehmen. Gewerkschaften sollten das nicht substituieren, sondern versuchen, diese Organisationen zu aggregieren, ihnen einen politischen und ideologischen „Frame“ zu geben. Daraus kann eine neue politische Bewegung entstehen, die die Zukunft der Arbeit mitbestimmen wird.

Die Voraussetzungen dafür sind günstig, denn Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, waren eher sogar gewerkschaftsfreundlich. Ihnen liegt daran, gute Leute zu gewinnen und sie wollen sie auch gut behandeln. Billig zu sein ist nicht deren Geschäftsmodell. Der Geschäftsführer der Plattform Twago zum Beispiel sagte, dass dort nur in Ausnahmefällen der günstigste Anbieter den Zuschlag bekommt. Eine Plattform, die schlecht beleumundet ist, wird keine Leute mit Qualität gewinnen und halten können. Unser Vorschlag an die Gewerkschaften lautet deshalb: Unterstützt die Unternehmen mit Algorithmen, die ihr zuvor selbst getestet habt. Fördert Start-ups, die arbeitnehmerfreundliche Algorithmen übernehmen. Zudem könnten Gewerkschaften auch Plattformen zertifizieren.

### **G.I.B.: Wenn Sie eine Zukunftsvision der Transformation traditioneller Arbeitsweisen wagen – wohin geht die Reise?**

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani:** Die gesamte Ökonomie wird sich in Richtung einer Plattformökonomie entwickeln. Auch traditionelle Industrieunternehmen wie Siemens oder die Autohersteller werden jetzt zur Plattform. Unternehmen der Autoindustrie werden sich vom Produzenten von Automobilen zu einer Plattform entwickeln, die Mobilität verkauft, die also ihre Kunden von A nach B bringt, mit welchen Fortbewegungsmitteln auch immer. Zukünftig werden deshalb Unternehmen ihre Kunden zu Crowdworkern transformieren. Wenn Kunden ein Auto kaufen, wird ihm oder ihr vorgeschlagen: Du kannst dir einen Teil des Preises zurückverdienen, indem du deine Fahrleistung „Uber-mäßig“ zur Verfügung stellst, und wir vermitteln das.

Die deutschen Automobilhersteller gehen bereits jetzt Kooperationen mit Uber-ähnlichen Konstrukten ein. VW kooperiert mit Gett, das mit Uber vergleichbar ist. Sie werden Kunden nicht mehr nur ein Auto verkaufen, sondern sie als Crowdworker auf ihrer Plattform als Produzenten integrieren. D. h., das Unternehmen wird nicht mehr nur Produkte herstellen, sondern Services anbieten, z. B. Mobilität, und dazu wird es seine Kunden als Mitproduzenten einsetzen, die das Auto mit entwickeln, verbessern oder auf einer Plattform auch die Software für das Auto mit-schreiben. Die Hypothese lautet also: Die traditionellen Industrieunternehmen werden sich zu Plattformen entwickeln, auf denen der Konsument in irgendeiner Weise als Crowdworker agieren wird, indem er eine Leistung, die er bislang nur privat verwendet hat, öffentlich anbietet, konkret: indem er das Produkt mitentwickelt, verbessert und vertreibt. Crowdfunding wird also zum fixen Bestandteil der Plattformökonomie.

Letztendlich könnte das Crowdfunding auch eine wichtige politische Rolle spielen. Wenn wir verhindern wollen, dass unsere Gesellschaft von mächtigen anonymen Plattformen dominiert wird, könnte Crowdfunding ein wichtiges partizipatorisches Element darstellen. Und dann wird die Diskussion über die politische Vertretung der Crowdworker zu einer Diskussion über die Mitbestimmung derartiger Plattformen.

# „Je anspruchsvoller die Arbeit ist, umso zufriedener sind die Beschäftigten.“

*Crowdwork nutzt die Weisheit der vielen. Bundesweit bearbeiten mehr als eine Million Menschen auf 32 Online-Plattformen nicht nur Kleinstaufgaben, sondern auch spannende Projekte. Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor am Forschungszentrum für Informationstechnikgestaltung (ITeG) der Universität Kassel, spricht in unserem Interview über die Ergebnisse der Studie, mit der er und sein Team das weltweite Phänomen der Plattformökonomie im letzten Jahr in Deutschland untersucht haben.*

## **G.I.B.: Durch welche Merkmale zeichnet sich Crowdwork aus?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Von Crowdwork sprechen wir dann, wenn zumindest der wesentliche Teil der Arbeit plattformbasiert und nicht – wie zum Beispiel über MyHammer – beim Kunden vor Ort ausgeführt wird. Ein anderes wichtiges Merkmal ist der Open Call, der offene Aufruf. Der Crowdworker arbeitet freiwillig. Er entscheidet allein, ob er eine Arbeit übernehmen möchte und unterliegt nicht dem Direktionsrecht eines Vorgesetzten.

Außerdem nutzt Crowdwork in vielen Fällen „the wisdom of crowds“, die Weisheit der vielen. Durch die Kumulation von verschiedensten Beiträgen entsteht über die Crowd ein Ideenreichtum, der meist zu besseren Ergebnissen führt als die Lösungsansätze eines Einzelnen.

## **G.I.B.: Welche Plattform-Typen haben sich entwickelt?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** In unserer bundesweiten Studie, mit der wir im letzten Jahr im Bereich der Plattformökonomie Crowdworking-Plattformen intensiv erforscht haben, konnten wir unter 32 bestehenden Crowdworking-Plattformen mit Sitz oder Standort in Deutschland acht Typen identifizieren.

Besonders stark frequentiert sind Microtask-Plattformen. Der mit mehr als 800.000 Mitgliedern größte auf Microtasks (Kleinstaufgaben) spezialisierte Anbieter aus Deutschland ist Clickworker. Die Beschäftigten üben meist eher einfache Tätigkeiten wie Internetrecherchen oder die Aufbereitung von Produktdaten aus.

Auf Text-Plattformen wie content.de sind zumeist kurze Abhandlungen für Online-Shops, Blogs und Webseiten oder auch für Urlaubskataloge gefragt. Markt-

platz-Plattformen sind darauf spezialisiert, Angebot und Nachfrage zu matchen. International ist Upwork sehr bekannt, in Deutschland ist Twago führend.

Auf Design-Plattformen wie Jovoto oder 99Designs dreht sich alles um kreative Gestaltung. Das beginnt beim T-Shirt für ein Modelabel und endet beim Design für eine Tankstelle. Testing-Plattformen wie das international agierende Start-up Testbirds aus München erproben Apps für Smartphones und Unternehmenssoftware. Hier funktionieren die Mechanismen der Crowd wegen der äußerst heterogenen Arbeit besonders gut. Tausende Crowdworker können Fehler und Schwächen von Soft- und Hardware viel effektiver aufdecken als das Labor eines einzelnen Unternehmens.

Innovations-Plattformen werden gern von Firmen genutzt, um das Know-how ihrer eigenen Beschäftigten durch Ideen von außen zu bereichern. So hat Jovoto für die Deutsche Bank Konzepte für die Filiale der Zukunft entwickelt. Auch Konzerne wie Shell und Organisationen wie Greenpeace nutzen Innovations-Plattformen für ihre Projekte und Kampagnen.

Auch auf den Sales- oder Vertriebs-Plattformen gibt es spannende Projekte. Besonders beeindruckt hat uns Mila: eine Plattform, über deren App man technische Hilfe aus der Nachbarschaft einkauft. Wer Probleme mit der Installation eines Routers oder der Programmierung eines komplizierten Geräts hat, wählt über Mila ganz einfach aus, wann und wo er Hilfe benötigt, welchen Preis er bereit zu zahlen ist, und erhält dann ein passendes Angebot. Mila ist ein aufstrebendes Schweizer Start-up, das zu 51 Prozent Swisscom gehört und das auch einen Standort in Berlin unterhält und deshalb in unserer Studie berücksichtigt



Prof. Dr. Jan Marco Leimeister,  
Universität Kassel

wurde. Diese Plattform ist zugleich ein Beispiel an der Schnittstelle von Crowdfunding- und Sharing Economy-Plattformen.

Typ Nr. 8 sind die Engineering-Plattformen. Hier entwickeln kreative Köpfe beispielsweise Entwürfe für Autos, aber auch Cargo-Drohnen, die nicht militärisch, sondern für zivile Zwecke genutzt werden: zum Beispiel, um Güter und Hilfslieferungen in schwer zugängliche Gebiete transportieren zu können.

**G.I.B.: Welche quantitative Bedeutung hat Crowdwork national und international? Wie viele Crowdworker gibt es und welchen Umsatz generieren sie?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Für Deutschland haben wir in unserer Studie 1,16 Millionen Crowdworker ermittelt. Diese Zahl ist aber zu relativieren. Sie beruht auf den Angaben der Plattformbetreiber, die nicht zwingend wissen, wie viele Mitarbeiter auf mehreren Plattformen agieren. Außerdem sind längst nicht alle angemeldeten Crowdworker aktiv.

Über Crowdfunding-Plattformen wurde im letzten Jahr in Deutschland ein Gesamtumsatz von 203 Millionen Euro generiert. Crowdwork ist noch kein Massenphänomen und stellt für die meisten Mitarbeiter kein Fulltimejob, sondern eine Nebenbeschäftigung dar. Ein gutes Beispiel ist Mila. Die technischen Hilfeleistungen aus der Nachbarschaft sind in der Regel nach Feierabend oder am Wochenende gefragt. Der Markt wächst aber dynamisch. Der Umsatz durch Crowdwork konnte im letzten Jahr im Vergleich zum Vorjahr über alle Crowdfunding-Plattformen in Deutschland hinweg um im Durchschnitt 89 Prozent gesteigert werden.

International gibt es kaum verlässliche Daten. Einzelne Studien beruhen ausschließlich auf Schätzungen, widersprechen sich zum Teil und weisen oft viel zu hohe, unrealistische Zahlen aus.

**G.I.B.: Wer arbeitet auf Plattformen? Was sind die Motive der Crowdworker?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Obwohl man Crowdsourcing in der Öffentlichkeit oft mit eher simplen Tä-

tigkeiten verbindet, sind viele Crowdworker überdurchschnittlich gebildet. Das Verhältnis der Geschlechter ist auf Microtask-Plattformen ausgeglichen, sonst gibt es einen leichten Männerüberschuss. Crowdworker sind meistens technikaffin und jung bis mittelalt, viele von ihnen sind Studierende.

Ihre Motive sind sehr verschieden. Dabei geht es längst nicht nur um Geld. Viele Crowdworker haben große Freude an dieser speziellen Form von Arbeit und verbinden das Angenehme mit dem Nützlichen, um in der Freizeit etwas hinzuzuverdienen. Für andere Crowdworker stehen praktische Gründe im Vordergrund. Wer aus geografischen oder persönlichen Gründen keine passende Arbeit in seiner Nähe findet, vielleicht weil er alleinerziehend ist oder einen Familienangehörigen pflegt, kann mit Crowdwork flexibel von zu Hause aus agieren.

Auf Innovations-Plattformen sehen Crowdworker ihre Arbeit sogar als besondere Herausforderung und Challenge. Ein kreativer Banker findet es spannend, wenn er die Filiale der Zukunft mitentwickelt oder darüber nachdenkt, wie künstliche Intelligenz in Bankdienstleistungen integriert wird.

Hauptberufliche Crowdworker nutzen vorwiegend Marktplatz-Plattformen, um ihre Arbeit als Freelancer auf zusätzlichen Kanälen anzubieten.

**G.I.B.: Wie steht es um wichtige Rahmenbedingungen wie Vorsorge und Absicherung, Arbeitszeiten und Bezahlung?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Um Vorsorge und Absicherung müssen Crowdworker sich als Soloselbstständige in aller Regel selbst kümmern. Da die meisten von ihnen einen anderen Hauptberuf ausüben, ist dieses Problem für viele noch nicht akut. Das könnte sich aber ändern, sobald die Zahl der Mitarbeiter, die von der Plattformarbeit leben müssen, deutlich steigt.

Bei den Arbeitszeiten genießt der Crowdworker meist viel Freiheit: Er entscheidet selbst, wann er welche Aufgaben übernimmt. Wer häufig Aufträge ablehnt,



läuft allerdings Gefahr, bei künftigen Ausschreibungen nicht mehr berücksichtigt zu werden. Vor allem international agierende Plattformen operieren mit engen Kontrollmechanismen. Wer beispielsweise für Upwork eingeloggt ist, muss in Kauf nehmen, dass sechsmal pro Stunde ein Screenshot geschossen wird, um sicherzustellen, dass er auch tatsächlich für den Kunden arbeitet.

Das Spektrum der Bezahlung variiert von Cent-Beiträgen für simple Microtask-Aufgaben über Stundenätze von 30 bis 40 Euro für anspruchsvolle Arbeiten bis zu „Winner-takes-it-all“-Verdiensten auf Design- und Innovations-Plattformen. Wer auf ein besonders hohes Honorar aus ist, muss sich – ähnlich wie bei einem Architektenwettbewerb – in der Regel an einer Ausschreibung beteiligen und läuft damit Gefahr, für seine Entwürfe leer auszugehen.

**G.I.B.: Haben Sie Informationen darüber, wie Crowdworker ihre Arbeit selbst bewerten?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Diese Frage wurde im Projekt „Cloud & Crowd“ untersucht, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird und an dem ich mit meinem Lehrstuhl engagiert bin. An „Cloud & Crowd“ arbeiten auch die beiden großen Gewerkschaften ver.di und IG Metall, die Ludwig-Maximilian-Universität München, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und das Unternehmen andrena objects mit, das sich mit agiler Softwareentwicklung beschäftigt.

Auf den Punkt gebracht kann man sagen: Je anspruchsvoller die Arbeit ist, umso zufriedener sind die Beschäftigten. Unzufriedenheit herrscht tendenziell eher bei Beschäftigten, die kleinteilige Arbeit auf Microtask- und Text-Plattformen ausüben. Crowdworker bemängeln oft, dass sie bei Streitigkeiten in einer schwachen Position sind. Vor allem amerikanische Plattformen haben in ihren allgemeinen Geschäftsbedingungen eine umstrittene Klausel verankert: Sie können die Bezahlung verweigern, wenn sie mit der Arbeit nicht zufrieden sind. Amazon Mechanical Turk macht als weltweit größter Online-Marktplatz für Gelegenheits-

arbeiten von dieser Möglichkeit auch Gebrauch. Die Verärgerung der Beschäftigten darüber war so groß, dass sich mit Turkopticon eine Gegenbewegung gebildet hat. Sie ermöglicht Crowdworkern, ihre Auftraggeber auf Amazons virtuellem Marktplatz für Arbeit zu bewerten. Dieses Reputationssystem hat der Diskussion um gute Arbeitsbedingungen im Netz wichtige Impulse gegeben.

Die Unzufriedenheit der betroffenen Crowdworker führt aber übrigens nicht dazu, dass alle mit der Arbeit auf solchen Plattformen aufhören. Auf Amazon Mechanical Turk werden nach wie vor tagtäglich 500.000 solcher Micro-Jobs angeboten.

Wenn es um komplexere Aufgaben geht, ist die Zufriedenheit der Beschäftigten meist deutlich größer. Plattformbetreiber stehen vor dem Problem, dass sie Qualität sichern müssen, aber ihre Crowdworker oft gar nicht kennen. Sie vergeben deshalb wichtige Aufträge gern an „Premium-Mitarbeiter“, die für ihren Einsatz in früheren Projekten gute Bewertungen erhielten und im Ranking der Plattform weit oben stehen. Diese Beschäftigten können sich viele Aufträge aussuchen und erzielen ein gutes Einkommen. Dementsprechend hoch ist ihre Zufriedenheit.

**G.I.B.: Wie bewerten Crowdworker die Überwachungs- und Bewertungsmechanismen der Plattformen?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Die meisten Crowdworker wissen, worauf sie sich einlassen und haben für Kontrollmechanismen wegen der weitgehenden Anonymität ihrer Arbeit schon Verständnis. Diese Information haben wir von den Community-Managern, die als interne Mitarbeiter der Plattformen den direkten Kontakt zu den Crowdworkern halten.

Die Bewertungsmechanismen werden vor allem von den Beschäftigten akzeptiert, die schon viel Zeit für die Arbeit auf einer Plattform investiert haben und im Ranking weit oben stehen. Kritisiert wird aber, dass alle Bewertungen verloren gehen, wenn ein Crowdworker auf eine andere Plattform wechselt. Dort beginnt er wieder bei null.

Deshalb gibt es Überlegungen, das Bewertungssystem zu reformieren. Das wäre aber nicht im Sinne der Plattformbetreiber, die von Lock-in-Effekten profitieren und ihre besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem aktuellen Bewertungssystem hervorragend binden können.

**G.I.B.: Begegnen sich Crowdworker auch in der realen Welt? Gibt es Meetings oder Arbeitsgruppen?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Durchaus. Bei sehr komplexen Projekten verabreden sich Plattformbetreiber, Crowdworker und Unternehmer oft zu Workshops. Die „Face-to-Face“-Kommunikation ist für die Lösung vielschichtiger Probleme kaum zu ersetzen. Das ist eine wichtige Erkenntnis unserer Forschung. Beispiele sind die Projekte, mit denen die Bankfiliale der Zukunft und Cargo-Drohnen entwickelt wurden. Auch hier lässt sich von der Tendenz her sagen: Je komplexer die zu leistende Arbeit auf Crowdfunding-Plattformen, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch Begegnungen in der ‚realen Welt‘ stattfinden.

**G.I.B.: Welche Entwicklungen in Richtung fairer und guter Arbeitsbedingungen gibt es? Wo sehen Sie Regulierungsbedarf seitens der Gewerkschaften und des Staates?**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister:** Ein Schritt in die richtige Richtung ist der „Code of Conduct“. In ihm haben sieben deutsche Crowdfunding-Plattformen, darunter Testbirds, eine freiwillige Selbsterklärung abgegeben und darin Standards im Bereich Abnahmeprozess, Bezahlung, Datenschutz und vieles mehr festgesetzt. Auch der deutsche Crowdsourcing-Verband ist hier involviert. Die getroffenen Vereinbarungen sind freiwillig, also im Streitfall im Zweifel nicht einklagbar, gehen aber wie gesagt in die richtige Richtung.

Für die Politik ist Crowdwork als neues und bislang wenig erforschtes Phänomen noch schwer greifbar. Zum einen ist die Datengrundlage derzeit nicht ausreichend, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Zum anderen ist unklar, wie viele Menschen durch die Plattformarbeit ihren Lebensunterhalt be-

streiten oder zumindest wichtige Teile ihres Einkommens daraus erzielen. Solange Crowdwork für die meisten Beschäftigten ein Hobby darstellt, ist der Regulierungsbedarf tendenziell gering.

Da die Zahl der hauptberuflichen Crowdworker steigen wird, muss sich die Politik aber über kurz oder lang mit dem Thema auseinandersetzen, und zwar auf internationaler Ebene. Denn Crowdwork ist ein weltweites Phänomen. Nationale Regulierungen würden vermutlich weitgehend ins Leere laufen. Plattformen können ihren Standort oft problemlos ins Ausland verlegen. International agierende Großunternehmen wie Amazon Mechanical Turk können Mitarbeiter aus bestimmten Ländern einfach ausschließen. Deshalb sind zumindest europaweite Lösungen gefordert. Wir als Wissenschaftler liefern dafür die Datenbasis und haben allenfalls eine beratende Funktion. Die Entscheidungen müssen von der Politik unter Einbindung von Gewerkschaften und Unternehmen getroffen werden.

**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**

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister**

Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor am Forschungszentrum für Informationstechnikgestaltung (ITeG) der Universität Kassel und Ordinarius für Wirtschaftsinformatik und Direktor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

Pfannkuchstraße 1

34121 Kassel

Tel.: 0561 804-6064

leimeister@uni-kassel.de

## „Fairness in der Plattformökonomie“

*Ist Crowdwork ein vorübergehendes Phänomen oder ein wichtiges und nachhaltiges Thema für die Gewerkschaften? Karl-Heinz Brandl, Leiter des Bereichs „Innovation und Gute Arbeit“ bei der ver.di Bundesverwaltung, und Sarah Bormann, Mitarbeiterin im ver.di-Projekt Cloud & Crowd, sprechen in unserem Interview über Details und Hintergründe der Plattformökonomie, über die Abgrenzung zwischen Soloselbstständigen und Scheinselbstständigkeit, aber auch über die zukünftige Ausrichtung von ver.di in der digitalen Welt.*

**G.I.B.: Herr Brandl, Sie leiten den Bereich „Innovation und Gute Arbeit“ bei der ver.di Bundesverwaltung. Mit welchen Themen beschäftigen Sie sich?**

**Karl-Heinz Brandl:** Wir initiieren Erhebungen zum Thema „Gute Arbeit“ in verschiedenen Betrieben und Verwaltungen aus Sicht der Beschäftigten. Wir engagieren uns für eine humane Arbeitsgestaltung, wobei wir einen beteiligungsorientierten Ansatz verfolgen. Derzeit befassen wir uns in vier Projekten mit dem Wandel von Arbeit und der Entwicklung neuer Arbeitsformen. Wir erforschen das mobile Arbeiten, das agile Arbeiten sowie cloud- und crowdbasiertes Arbeiten. In einem vierten Projekt organisieren wir den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Thema Digitalisierung der Arbeit in die Betriebe.

**G.I.B.: Das Spektrum der Dienstleistungen, die über digitale Plattformen buchbar sind, wird immer größer. Es haben sich nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch neue Formen der Organisation von Arbeit entwickelt, zum Beispiel das von Ihnen angesprochene Crowdworking. Welche Bedeutung hat die Plattformökonomie für Sie als Dienstleistungsgewerkschaft?**

**Karl-Heinz Brandl:** Wir differenzieren zwischen dem Einsatz von Plattformen an sich und Crowdwork als die Auslagerung von bezahlter Arbeit in der Regel an Selbstständige über Plattformen.

Plattformen werden von vielen Unternehmen genutzt wie beispielsweise von Handelsbetrieben wie Amazon. Und auch in den Betrieben arbeiten Menschen auf Plattformen. Digitale Plattformen haben also erheblichen Einfluss auf die reale Arbeit der meisten Beschäftigten und deshalb für uns eine sehr große Bedeutung. ver.di hat zum „Weißbuch digitale Plattformen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie eine offizielle Stellungnahme abgegeben. Da-

bei haben wir unsere Forderung nach notwendigen Regulierungen für die Beschäftigten deutlich zum Ausdruck gebracht.

Die aktuelle Bedeutung des Crowdworking ist nur schwer abzuschätzen. Wir gehen derzeit von 100.000 bis 300.000 Menschen in Deutschland aus, die regelmäßig auf solchen Plattformen online arbeiten. Registriert sind freilich mehr, schätzungsweise bis zu einer Million.

**G.I.B.: Welche Plattfortmtypen gibt es?**

**Sarah Bormann:** Wir unterscheiden generell zwischen Plattformen, die – wie zum Beispiel Foodora oder helping – analoge Arbeit ortsgebunden vermitteln, und Plattformen, auf denen die Arbeit komplett online stattfindet und mit einem digitalen Ergebnis endet. Die geschätzte Zahl von bis zu 300.000 Crowdworkern bezieht sich auf die reine Onlinearbeit. Sie wäre deutlich höher, würden wir den analogen Bereich hinzurechnen.

Für uns ist die Differenzierung zwischen Offline- und Online-Arbeit auf Plattformen wichtig für die Wahl unserer Strategie. Die Gefahr der sozialen Isolierung ist im Onlinesektor wesentlich größer als bei der ortsgebundenen Arbeit z. B. eines Foodora-Fahrers, der sich nicht am Rechner, sondern auf der Straße sieht. Zudem ist der Zuverdienstcharakter bei der Online-Arbeit besonders stark ausgeprägt. Dies betrifft nicht nur die Chance einer gewerkschaftlichen Organisation, sondern auch die Frage nach dem Status der Erwerbstätigen. Es ist kein Zufall, dass einige ortsgebundene Plattformen wie Foodora und Book a Tiger dazu übergegangen sind, ihre Leute als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest anzustellen.

Nicht zuletzt ist auch die Regulierung bei der ortsgebundenen Arbeit einfacher, wenn wir direkte Ansprechpartner vor Ort haben und der Arbeitsmarkt lokal ist.



Karl-Heinz Brandl, Bereichsleiter  
Innovation und Gute Arbeit,  
ver.di Bundesverwaltung



Sarah Bormann, Mitarbeiterin  
im ver.di Projekt Cloud & Crowd

**G.I.B.: Wie schätzen Sie die Entwicklung von Crowdwork in Deutschland für die nächsten Jahre ein?**

**Karl-Heinz Brandl:** Ein sehr hoher Anteil der Crowdworker betreibt die Arbeit auf Online-Plattformen nur als Hinzuverdienst neben einer Festanstellung. Darunter sind viele Journalisten, Textarbeiter und IT-Experten, die von ihrem Nebenjob nicht leben müssen. An Soloselbstständigen, die ihre Online-Arbeit als Fulltimejob betreiben, bleiben nur wenige Tausend übrig. Diese Quote ist bei den ortsbezogenen, analog vermittelten Soloselbstständigen erheblich höher.

**G.I.B.: Sie haben in Kooperation mit der Uni München ver.di-Mitglieder befragt, die als Soloselbstständige auf Online-Plattformen arbeiten. Was sind die zentralen Ergebnisse?**

**Sarah Bormann:** Nahezu alle Befragten sind mit ihrer Bezahlung unzufrieden. Auf den Online-Plattformen herrscht ein harter Preiskampf. Viele Crowdworker fühlen sich ungerecht behandelt. Als Vorteile betrachten sie hingegen den einfachen Zugang zur Arbeit. Jene, die eher anspruchsvolle, komplexe Tätigkeiten ausüben, bewerten es zudem als positiv, dass sie über die Online-Plattformen direkte Kontakte zu neuer Kundschaft knüpfen und ihr Portfolio weiter entwickeln können.

**G.I.B.: Wie ist der Zugang zu Crowdwork?**

**Sarah Bormann:** Der Zugang ist ganz einfach. Man muss sich registrieren und dann einen passenden Job finden.

**G.I.B.: Wo sehen Sie als Gewerkschaft beim Crowdworking den größten Regulierungsbedarf?**

**Sarah Bormann:** Für Crowdworker gilt zunächst einmal dasselbe wie für andere Soloselbstständige: Neben der Bezahlung ist die soziale Absicherung das bestimmende Thema. Dabei müssen auch die Plattformen in die Finanzierung miteinbezogen werden. Viele Menschen kombinieren unterschiedliche Einkommensmodelle und switchen zwischen einem Angestelltenverhältnis und der Selbstständigkeit hin und her. Eine durchgängige allgemeine Erwerbstätigenversicherung wäre ein großer Fortschritt.

**G.I.B.: Typisch für die Arbeit ist die Dreiecksbeziehung zwischen dem Auftraggeber, der Plattform und dem Crowdworker als Auftragnehmer. Mit wem verhandeln Sie über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen? Wie sieht ihr Kontakt zu den Plattformbetreibern aus?**

**Karl-Heinz Brandl:** Um wirklich nachhaltig etwas bewirken zu können, müssen wir unsere Verhandlungsmacht stärken. Crowdworker sind noch nicht ausreichend organisiert. Dabei ist es nach dem Tarifvertragsrecht durchaus möglich, auch für selbstständige Arbeit auf Plattformen Rahmenbedingungen zu regeln. Dies setzt allerdings voraus, dass die Selbstständigen viel für einen Auftraggeber arbeiten. Dies ist eher im Offline-Bereich wie z. B. bei Putzdiensten gegeben.

**G.I.B.: Gibt es Plattformen, die von sich aus ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden und entsprechende Regelungen treffen?**

**Karl-Heinz Brandl:** Einige wenige (8 von 32) Plattformen im Online-Bereich haben mit einem „Code of Conduct“ eine Selbsterklärung abgegeben und darin Mindeststandards festgesetzt. Es gibt auch vereinzelt Plattformen, die Crowdworkern Rechtssicherheit beim Abschluss von Verträgen und eine Altersabsicherung ermöglichen (z. B. jovoto). Diese Fortschritte haben aber noch nicht zu ernsthaften Vertragsgesprächen mit Gewerkschaften geführt.

**G.I.B.: Welche Erfahrungen hat ver.di mit seinen rund 30.000 Soloselbstständigen gemacht und welche Ziele haben Sie mit Blick auf die Crowdworker?**

**Karl-Heinz Brandl:** Wir bieten Soloselbstständigen neben Rechtsschutz eine professionelle Beratung, die viele wichtige Fragen umfasst: Was muss ich beachten, wenn ich in die Selbstständigkeit gehe? Wie kann ich mich sozial absichern? Wie muss ich die AGB schreiben? Wie erstelle ich ein Angebot? Wie setze ich einen Honorarvertrag auf? Über unsere Plattform „selbststaendigen.info“ vergleichen wir Honorare für die einzelnen Berufsgruppen. Das hilft den Soloselbstständigen bei Verhandlungen, nicht ausgenutzt zu werden.

Unser Beratungsnetzwerk ist für ver.di-Mitglieder kostenfrei. Mit unserer Kompetenz gewinnen wir viele



Mitglieder. Sehr geschätzt wird auch der Austausch zwischen den organisierten Soloselbstständigen. Unter ihnen finden sich kreative Köpfe wie Künstler und Journalisten, aber auch IT-Experten und Beschäftigte des Bildungssektors.

Natürlich möchten wir die Zahl der organisierten Soloselbstständigen auch weiterhin steigern. Deshalb ist es wichtig, sich mit neuen Formen wie Crowdwork zu befassen. Wir bieten eine spezifische Beratungsleistung für Crowdworker an und setzen uns in Gesprächen mit Plattformen, Unternehmen sowie mit der Politik für eine Verbesserung ihrer Bedingungen ein.

**G.I.B.: Sprechen Sie Crowdworker und andere Soloselbstständige unterschiedlich an?**

**Sarah Bormann:** Nein. Für die meisten, die auf Online-Plattformen tätig sind, ist Crowdwork ein zusätzlicher Weg der Akquise. Sie definieren sich über ihre Profession. Und jene die hauptberuflich Selbstständige sind, haben vielleicht noch ein Selbstverständnis als solche, eng verbunden mit dem Anspruch an eine hohe Autonomie in ihrer Arbeit. Aber auch im Offline-Bereich werden sich Reinigungskräfte oder Fahrradkuriere kaum selbst als Plattformbeschäftigte begreifen. Es macht für uns wenig Sinn, sie als eigenständige Zielgruppe zu adressieren.

**Karl-Heinz Brandl:** Crowdwork ist in gewisser Weise mit Telearbeit vergleichbar, die in den 1990er Jahren zum großen Thema wurde. In Telearbeit versuchten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedenster Berufsgruppen: darunter Texter, Informatiker, Finanzdienstleister und Bürokräfte. Auch sie hat man nicht speziell als Telearbeiterinnen und -arbeiter, sondern stets in ihrer beruflichen Profession angesprochen. Ähnlich verhält es sich mit den Crowdworkern. Entscheidend ist nicht wie, sondern was jemand arbeitet.

**G.I.B.: Ein wichtiges Thema sind die Mitbestimmungsrechte. Ein Großteil jener, die auf Plattformen arbeiten, gelten formal als Selbstständige. Welche Vorschläge haben Sie, um Mitbestimmungsrechte für diese Zielgruppe durchzusetzen?**

**Karl-Heinz Brandl:** Mitbestimmung ist auf das Geschehen im Betrieb fokussiert. Davon sind auch Soloselbstständige betroffen. Denn viele von ihnen üben Tätigkeiten aus, die von Betrieben über Plattformen outgesourct wurden. Deshalb fordern wir eine Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung für Soloselbstständige über das Betriebsverfassungsgesetz. Schon 2016 haben wir ein Diskussionspapier zum Thema „Gleichberechtigte Teilhabe – mehr Mitbestimmung und Demokratie in der digitalen Arbeitswelt“ entwickelt.

Um Mitbestimmungsrechte für Soloselbstständige durchsetzen zu können, müssen wir zunächst den Arbeitnehmerbegriff und den Betriebsbegriff erweitern. Die bisherigen Definitionen sind in der virtuellen Welt nicht mehr zeitgemäß. Wir beschäftigen uns heute auch zunehmend mit der kreativen Form des agilen Arbeitens. Agile Prozesse ermöglichen eine schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen. Expertinnen und Experten verschiedenster Branchen entwickeln gemeinsam neue Produkte und Dienstleistungen. Dabei arbeiten Selbstständige oft in Gruppen mit Beschäftigten eines Unternehmens zusammen. Der Betriebsrat ist aber nur für die Festangestellten zuständig. Die Arbeitsbedingungen der gesamten Gruppe sind nicht regelbar. Das muss geändert werden.

**Sarah Bormann:** Es wäre zudem auch wünschenswert, wenn die Beschäftigten der mehr als 30 deutschen Plattformen im Online-Bereich selbst Betriebsräte gründen würden, um zumindest intern Mitbestimmung zu ermöglichen. Das ist bislang bei keiner einzigen dieser Plattformen der Fall.

**G.I.B.: Viele Plattformen sind weltweit vernetzt. In Deutschland beschäftigen sich vor allem ver.di und die IG Metall mit Crowdwork. Gibt es unter den Gewerkschaften eine internationale Zusammenarbeit?**

**Sarah Bormann:** Ja. Wir tauschen uns innerhalb des europäischen Gewerkschaftsbundes und innerhalb der internationalen Branchengewerkschaft UNI – Global Union für den Dienstleistungssektor zu dem Thema aus und diskutieren gemeinsam Handlungsansätze. Es gibt nur wenige Gewerkschaften, die so viele Erfah-

rungen mit der Organisation von Soloselbstständigen gesammelt haben wie ver.di. Viele Arbeitnehmerverbände sind gerade erst in die Diskussion eingestiegen, ob sie überhaupt für Soloselbstständige zuständig sind.

**G.I.B.: Gibt es einen internationalen Forderungskatalog, zum Beispiel zu Fragen der Bezahlung und sozialen Absicherung?**

**Karl-Heinz Brandl:** Eine Arbeitsgruppe, initiiert von UNI-Europa, ist gerade dabei, einen Forderungskatalog zu entwickeln. Dabei geht es nicht ausschließlich um Crowdwork, sondern um das globale Thema Digitalisierung, was die Veränderungen durch Plattformen mit einschließt. Die verschiedensten Strömungen unter einen Hut zu bringen, ist aber schon auf gewerkschaftlicher Seite ein anspruchsvolles Unterfangen.

**G.I.B.: Haben Sie neben der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes und der sozialen Absicherung weitere Forderungen zur Plattformökonomie an die neue Bundesregierung?**

**Sarah Bormann:** Wir fordern mit Nachdruck branchenbezogene Mindesthonorare, die für Plattformen wegen des überhitzten Wettbewerbs besonders wichtig sind. Wir sehen das Mindesthonorar aber nicht als Pendant zum allgemeinen Mindestlohn. Das Mindesthonorar muss auf die jeweilige Branche zugeschnitten und sinnvoll anwendbar sein.

**Karl-Heinz Brandl:** Unter dem Titel „Fairness in der Plattformökonomie“ fordern wir von der Politik auch die öffentliche Überprüfung der oft fehlerhaften allgemeinen Geschäftsbedingungen und die Beweislastumkehr bei der Ermittlung von Scheinselbstständigkeit. Die Plattformen und nicht die Soloselbstständigen müssen beweisen, dass keine Scheinselbstständigkeit vorliegt. Außerdem fordern wir die Möglichkeit der Verbandsklage.

Die Frage, ob eine Plattform als Arbeitgeber agiert, kann nur in jedem Einzelfall entschieden werden. Einige Plattformen vermitteln ausschließlich Aufträge, andere dagegen wickeln große Projekte selbst ab und verteilen die Arbeit. Das ist ein gravierender Unterschied.

**G.I.B.: Welches sind Ihre nächsten Projekte? Was wird ver.di in den kommenden Jahren im Kontext der Digitalisierung anpacken?**

**Karl-Heinz Brandl:** Das erste wichtige Thema ist unsere eigene Modernisierung. Wir werden für ver.di eine Digitalisierungsstrategie erarbeiten. Ein virtueller Vertrauensmann und ein virtuelles Beratungsnetzwerk, in dem ehrenamtliche Gewerkschaftsmitglieder ihren Erfahrungsschatz an Kolleginnen und Kollegen weitergeben, sind keine Utopie mehr.

Außerdem müssen wir die Ergebnisse unserer Forschungsprojekte so effektiv wie möglich in die Beratungsangebote für die Beschäftigten integrieren.

Unser drittes großes Ziel ist die Humanisierung der Interaktionsarbeit. Zwei von drei Dienstleistungsbeschäftigten agieren oft und regelmäßig mit Menschen. Die besonderen Anforderungen dieser Tätigkeit werden in der betrieblichen Praxis jedoch meist nicht erkannt. Deshalb unterstützen wir die Förderlinie des Bundesforschungsministeriums „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“. Innovationen in Betrieben und Organisationen sollen technischen Fortschritt auch für soziale Innovationen nutzbar machen. Wichtig ist, dass auch unter veränderten Bedingungen Grundsätze für gute Arbeit bestehen bleiben. Dienstleistungen müssen sichtbarer und aufgewertet werden!

**DAS INTERVIEW FÜHRTE**

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

**KONTAKTE**

ver.di Bundesverwaltung  
Bereichsleiter Innovation und Gute Arbeit  
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin  
**Karl-Heinz Brandl**, Tel.: 030 6956-1360  
karl-heinz.brandl@verdi.de  
Mitarbeiterin im Projekt Cloud & Crowd  
**Sarah Bormann**, Tel.: 030 6956-1362  
sarah.bormann@verdi.de  
www.verdi.de  
www.verdi-gute-arbeit.de

# Crowdworking – Plattform Mylittlejob

*Flexible Arbeitszeiten, mal schnell einen Auftrag am Laptop erledigen – von zu Hause aus oder noch besser auf der Liege am Strand. Willkommen bei Mylittlejob! 2012 gründeten Daniel Barke und Marlon Litz-Rosenzweig mit Anfang zwanzig die Online-Plattform Mylittlejob in Hamburg. Die Idee: Unternehmen schreiben über die Plattform Mylittlejob bestimmte Aufgaben aus, die dann von Studierenden online erledigt werden. Mittlerweile zählen die beiden Gründer Unternehmen wie EDEKA, DHL und Bertelsmann zu ihren Kunden, machen siebenstellige Umsätze und expandierten in die USA. 230.000 Studierende und 8.000 Unternehmen sind heute auf dem Portal aktiv. Wie die Idee der Gründung entstand und die Plattform funktioniert, welche Hindernisse die Gründer überwinden mussten und wie die Zukunft solcher Plattformen aussehen könnte – darüber sprachen wir mit einem der Gründer, Daniel Barke.*

**G.I.B.: Wie ist die Idee entstanden Mylittlejob zu gründen?**

**Daniel Barke:** Die Idee kam meinem Schulfreund und mir, als wir am Ende unseres BWL-Studiums für einen Nebenjob T-Shirts falten mussten. Die Freude bei der Arbeit hielt sich in Grenzen. Aber es brachte uns zum Nachdenken. Wir stellten uns die Frage, warum es in Deutschland so viele Studierende gibt, die ihr im Studium erworbenes Können gern im Neben-

anspruchsvollen Aufgaben online und ohne an Arbeitszeiten gebunden zu sein Geld zu verdienen. Das funktioniert so: Unternehmen stellen ihre Aufgaben wie Texterstellung, Programmierung, Grafikgestaltung, Übersetzungen etc. auf der Plattform ein. Über ein Online-Verfahren vermitteln wir die bei Mylittlejob angemeldeten Studierenden dann an Unternehmen, ohne dass sich beide Seiten kennenlernen. Im Rahmen des Online-Verfahrens werden anhand verhaltensanalytischer Tests die Stärken und Schwächen der Studierenden ermittelt. Das Matching – also die Vermittlung zwischen Unternehmen und Studierenden – geschieht ausschließlich über Algorithmen und ist somit anonym. Es ist unserer Auffassung nach nämlich irrelevant, ob es sich bei der Aufgabenerledigung um einen Mann oder eine Frau handelt oder ob die Person einen Migrationshintergrund hat. Es kommt ausschließlich auf die Leistung an.

**G.I.B.: Wie funktioniert Mylittlejob ganz konkret?**

**Daniel Barke:** Ein Unternehmen registriert sich auf unserer Plattform und legt anschließend ein Briefing fest, d. h., es liefert eine kurze Beschreibung des Auftrags. Anhand dessen wird ein Preis festgelegt, der von uns bestätigt werden muss. Es handelt sich um einen Projektpreis, der durch die Anforderungen berechnet wird. Basierend auf unseren Kenntnissen machen wir dazu Preisvorschläge – abhängig u. a. davon, wie schnell ein Auftrag erledigt werden muss und ob eine zusätzliche Korrekturschleife gewünscht ist. Das Unternehmen kann dem Preisvorschlag folgen, kann ihn aber auch nach oben oder unten korrigieren. Nach

**Es ist unserer Auffassung nach irrelevant, ob es sich bei der Aufgabenerledigung um einen Mann oder eine Frau handelt oder ob die Person einen Migrationshintergrund hat. Es kommt ausschließlich auf die Leistung an.**

job anwenden wollen, aber trotzdem häufig hinterm Tresen oder im Einzelhandel landen. Die Frage diskutierten wir mit Kommilitonen und unseren Professoren – daraus entstand der Impuls eine Online-Plattform zu gründen auf der Unternehmen, Studierende mit Online-Jobs beauftragen können: Mylittlejob. Die Gründung von Mylittlejob setzten wir noch während des Studiums um.

**G.I.B.: Was ist die Geschäftsidee von Mylittlejob?**

**Daniel Barke:** Hinter der Idee von Mylittlejob steckt der Gedanke, Studierenden die Chance zu geben, mit



Daniel Barke, Online-Plattform  
Mylittlejob, Hamburg

unten gibt es allerdings von unserer Seite eine Grenze, d. h., wir gestatten dem Kunden keine Regulierung, die unter dem Mindestlohn liegt. Wir sind zwar nicht an den Mindestlohn gebunden, es ist aber unser Anspruch diesen einzuhalten. Wir wollen qualitative Arbeit vermitteln und setzen uns dafür ein, dass diese entsprechend entlohnt wird. Der durchschnittliche Stundenlohn bei uns liegt etwa bei 10,70 €. Also deutlich über dem Mindestlohn.

Ist der Preis festgelegt, analysiert unser System, welcher Kandidat für die Aufgabe geeignet ist. Das geschieht mittels eines Algorithmus und vorab festgelegter Kriterien: Gab es eine ähnliche Aufgabe schon mal? Welcher Studierende hat sie gelöst? Wie zufrieden war das Unternehmen mit dem Ergebnis? Anschließend schauen wir uns die Datenprofile der durch das System ausgewählten Studierenden an. Die Studierenden mit statistisch hoher Überschneidung werden für den Job zugelassen. Je nach Spezifizierung des Jobs kann die Zahl der Kandidaten von 50 bis 5.000 ausfallen. Am Ende läuft es nach dem Prinzip „first come, first serve“.

Es gibt dann ein gewisses Zeitfenster innerhalb dessen der Auftrag erledigt werden muss, dieses Zeitfenster ist nicht verhandelbar. Das heißt, wenn der Studierende das Zeitfenster um eine Sekunde überschreitet, verliert er den Job wieder.

**G.I.B.: Was geschieht nach erbrachter Leistung? Wie wird die Qualität der Leistung sichergestellt?**

**Daniel Barke:** Sobald ein Auftrag fertiggestellt ist, informieren wir das Unternehmen darüber und es kann ihn bewerten. Die Skala beginnt bei einem Stern für das unterste Qualitätsniveau und endet bei fünf für das höchste. So bekommt das System eine Rückmeldung über die Arbeitsqualität des Studierenden. Das Unternehmen hat auch die Möglichkeit das Ergebnis nochmal in Revision zu geben, sofern es nicht zu 100 Prozent zufrieden ist. Das können zum Beispiel Rechtschreibfehler in einem erstellten Text sein. Daraufhin überarbeitet der Student das Produkt noch

einmal. Der Kunde kann das Ergebnis, als letzte Möglichkeit, auch ablehnen –, was aber nur noch äußerst selten vorkommt. Der Kunde muss sich bei einer Ablehnung auf die bei der Ausschreibung des Jobs festgelegten Qualitätskriterien beziehen. Sieht er diese im fertigen Produkt nicht erfüllt, kann er es ablehnen. Kommt es dazu, schaut sich ein internes Team von uns das Ergebnis an und entscheidet, ob die Ablehnung gerechtfertigt ist. Wir entscheiden dann, wer von den beiden Parteien im Recht ist.

**G.I.B.: Mit welchen Herausforderungen waren Sie bei der Gründung konfrontiert?**

**Daniel Barke:** Das grundsätzliche Problem bei Marktplätzen liegt darin, dass man zwei Zielgruppen akquirieren muss, damit eine Idee umgesetzt werden kann. Wir stellten eine größere Akquise von Unternehmen zu Beginn bewusst zurück und versuchten so viele Studierende wie möglich auf die Plattform zu bekommen, da wir zunächst eine Basis an Leuten brauchten, die die Aufgaben der Unternehmen erledigen konnten. Die anfänglich geringe Anzahl an Unternehmen und folgerichtig auch Aufgaben führte zunächst zu Frustrationen bei den Studierenden, die sich aber legten, als die ersten Jobzusagen im dreistelligen Eurobereich rausgingen. Ein Unternehmen ist allerdings schwerer davon zu überzeugen, etwas Neues auszuprobieren

**Wir gestatten dem Kunden keine Regulierung, die unter dem Mindestlohn liegt. Wir sind zwar nicht an den Mindestlohn gebunden, es ist aber unser Anspruch diesen einzuhalten.**

und dabei abzuwarten, bis sich ein passender Studierender, der den Auftrag erledigen kann, findet. Betriebe ziehen sich da schnell zurück. Deswegen stand für uns damals fest: wir nehmen lieber die Frustration der Studierenden auf uns und versuchen sie zu besänftigen, als die Unternehmen zu verschrecken.



Die ersten 50 Unternehmen zu finden erwies sich als ziemlich schwierig. Das lag zum einen daran, dass wir keine Referenzkunden hatten, mit denen wir für unsere Idee werben konnten. Und zum anderen handelte es sich bei unserer Idee um etwas komplett Neues. Wir hatten noch keine Marke und waren absolut unbekannt auf dem Markt. Wir boten deshalb Unternehmen an, unsere Plattform zu testen, um sich mit uns vertraut zu machen. Im gemeinsamen Dialog haben wir die Plattform weiterentwickelt und den Bedürfnissen der Unternehmen angepasst. Mittlerweile sind über 8.000 Unternehmen und 230.000 Studierende bei uns angemeldet.

**Die allgemeine Skepsis der Studierenden liegt immer noch in der Vergütung. Da wir pro Projekt bezahlen, hat man als Student keine Garantie wie z. B. bei einem Kellnerjob, dass man 40 Stunden im Monat arbeitet.**

**G.I.B.: Welche Unternehmen nutzen die Plattform?**

**Daniel Barke:** Wir haben Kunden aus allen Branchen. Vom kleinen mittelständischen Unternehmen bis hin zum großen Dax-Konzern, von der Metall- über die Automobilbranche bis hin zur digitalen Welt. Unser Kundenstamm ist in Branchen angesiedelt, wo überwiegend Büropersonal beschäftigt wird. Kunden aus dem Handwerk sind selten bei uns vertreten.

**G.I.B.: Mit welchen Argumenten konnten Sie Unternehmen vor allem von Mylittlejob überzeugen?**

**Daniel Barke:** Für viele Unternehmen war ein großes Thema, dass sie nicht wussten, wer die Aufgaben erledigt. Sie wollten den Studierenden in die Augen gucken können, anstatt die Aufgaben von einer unbekannt Person am anderen Ende der Welt lösen zu lassen. Ein zweiter Aspekt war das Thema Sicherheit. Sprich: wie kann ich mich als Unternehmen da-

vor schützen, dass der Student nicht mit vertraulichen Informationen zur Konkurrenz läuft. Das waren die beiden wesentlichen Bedenken der Firmen, die wir ausräumen mussten.

Was die Qualitätssicherung anbelangt, haben wir gleich zu Beginn klargestellt, dass es sich bei uns um eine Plattform handelt, auf der ausschließlich Studierende arbeiten. Diese sind äußerst begabt, aber natürlich gibt es eine gewisse Grenze in dem, was sie leisten können. Bei Übersetzungen von Kaufverträgen in Millionenhöhe raten wir den Unternehmen einen professionellen Übersetzer zu beauftragen. Wir sagen also ganz klar: es gibt eine gewisse Grenze an Professionalität, die wir bieten können.

Zu guter Letzt gab es natürlich auch Angst aufseiten der Unternehmensmitarbeiter, den eigenen Job zu verlieren, wenn sie uns beauftragen. Wenn wir also in einer Personalabteilung anriefen und sagten, wir haben die Lösung, wie wir automatisch die Kandidaten für sie bekommen, die ihnen direkt das Ergebnis liefern, ohne dass sie mit denen sprechen müssen, war die erste Reaktion des Personalarbeiters: und was mach ich dann? Da mussten wir viel „Aufklärungsarbeit“ leisten. Wir möchten keine internen Arbeitsplätze wegrationalisieren, sondern den Mitarbeitern helfen. Wir sind dazu da, dass sie sich auf das konzentrieren, was sie wirklich gut können. Wir möchten die Mitarbeiter entlasten, indem wir ihnen die einfacheren Aufgaben abnehmen. Ein klassisches Beispiel ist die sogenannte Lead-Recherche: hierbei muss ein Mitarbeiter der Sales Abteilung den Namen des Geschäftsführers eines bestimmten Unternehmens finden. Für eine solche Recherche können schon mal 20 bis 30 Minuten verstreichen. Seine eigentliche Aufgabe besteht aber darin, mit dem Geschäftsführer persönlich in Kontakt zu treten und ihm die Leistungen seines Unternehmens vorzustellen. Wir bieten dem Sales Mitarbeiter die Möglichkeit, sich genau darum zu kümmern, indem wir ihm diese Recherche abnehmen.

### G.I.B.: Wie gestaltete sich die Akquise der Studierenden?

**Daniel Barke:** Die Akquise der Studierenden fiel uns deutlich leichter, trotz kleinerer Anlaufschwierigkeiten. Wir haben anfangs versucht mit Universitäten zu kooperieren, dann aber gemerkt, dass das sehr ineffizient ist, da die Universitäten im ganzen Land verteilt sind und wir als kleines Team nicht heute in Leipzig, morgen in Köln und übermorgen in München sein konnten. Neben den wenigen bereits bestehenden Kooperationen, haben wir dann ganz gezielt dort online Werbung geschaltet, wo sich Studierende aufgehalten haben. Das war damals vor allem Facebook. Wir haben dann eine Funktion auf unserer Plattform eingebaut, die es bereits angemeldeten Studierenden erlaubte, Freunde einzuladen und eine Vergütung zu erhalten, wenn diese einen erfolgreichen Job bei uns erledigt hatten. Wir haben also unsere eigenen Leute genutzt, um das Netzwerk bekannter und größer zu machen. Heute wachsen wir fast ausschließlich aus unserem Netzwerk heraus, weil Studierende bei ihren Freunden dafür werben, sich bei uns anzumelden.

Die allgemeine Skepsis der Studierenden lag oder liegt teilweise immer noch in der Vergütung. Da wir pro Projekt bezahlen, hat man als Student keine Garantie wie z. B. bei einem Kellnerjob, dass man 40 Stunden im Monat arbeitet. Wir haben darauf reagiert, indem wir Kalkulationen zur Verfügung stellen, anhand derer die Studierenden sehen können, welche und wie viele Jobs sie im Monat erwarten können. Da wir das statistisch berechnen, ist die Kalkulation sehr verlässlich. So können wir dem Studenten monatlich aufzeigen, mit wie viel Lohn zu rechnen ist.

Das zweite Problem der Studierenden war die Frage, inwiefern ihre Tätigkeiten für die Plattform ihrem Lebenslauf nutzen. Anfangs war Mylittlejob und die Art und Weise der Arbeitsform zu unbekannt, als dass man es in seinem Lebenslauf als Referenz hätte angeben können. Hieraus ist unsere Zweitidee Tale-

rio entstanden. Talerio bietet den Studierenden die Möglichkeit, alle Daten über ihre Jobs, die sie auf unserer Plattform ausgeübt haben, auf ihrem anonymen Profil zu sammeln. Unternehmen können sich diese Portfolios anschauen und wenn sie eines finden, was ihnen gefällt, per Klick Interesse an einer Einstellung bekunden. Der Studierende wird anschließend von Talerio über das Interesse des Unternehmens informiert und gefragt, ob er an einem Bewerbungsinterview interessiert ist. Bei Interesse werden die Daten für das Unternehmen freigegeben und ein Termin kann vereinbart werden. Bei einer Ablehnung der Anfrage erfährt das Unternehmen nichts über die Person, die hinter dem anonymen Profil steckt. Somit schützen wir die Portfolios der Studierenden. Sie haben die Kontrolle darüber, welchem Unternehmen sie ihre Daten freigeben.

### G.I.B.: Was sind die Vorteile der Plattform – sowohl für Arbeitgeber als auch für Studierende?

**Daniel Barke:** Einer der wesentlichen Vorteile für Studierende ist, dass ich selber entscheiden kann, wann, wie viel und wo ich arbeite. Das ist bei einem gewöhn-

**Bei uns kann jeder Student nachvollziehen, wann er welches Rating für welches Produkt bekommen hat. Anhand dessen können sie auch erkennen, wie viele Jobs zu welcher Qualität sie abliefern müssen.**

lichen Studentenjob normalerweise nicht gegeben. Ortsunabhängiges Arbeiten ist ein weiteres wichtiges Kriterium. In kleineren Universitätsstädten ist das Angebot an Nebenjobs stark begrenzt, da viele Studierende auf nur wenige Unternehmen kommen. Wenn ich aber als Student einer Kleinstadt für BMW in München arbeiten kann, ohne vor Ort sein zu müssen, erschließen sich mir ganz neue Zugänge.

Bei den Unternehmen hängen die Vorteile von der Art des Unternehmens ab. Als Unternehmen einer Kleinstadt mit einer geringen Auswahl an Talenten hat man über uns einen landesweiten Zugang. Ein weiterer Vorteil ist der kurzfristige Zugang zu Know-how. Möchte eine Firma zum Beispiel schnell eine Broschüre vom Chinesischen ins Deutsche übersetzt haben, wäre es umständlich dafür extra einen Übersetzer einzustellen. Das würde unnötig Zeit und Geld kosten.

Ein dritter Vorteil ist die Geschwindigkeit. Bei einem Projekt, das sehr schnell fertiggestellt sein muss und viele Personen beansprucht, hat das Unternehmen ei-

**Sie bekommen einen Job, der exakt in den persönlichen Terminkalender passt. Wir müssen als Plattform das Potenzial der Technologie ausnutzen, um das Bedürfnis der Menschen nach flexibler Zeiteinteilung zu befriedigen.**

nen großen Vorteil, wenn es die Arbeitskräfte extern über uns bezieht. Wir haben beispielsweise einen großen Konzern dabei unterstützt, sein Tochterunternehmen auf SAP umzustellen. Bei einer solchen Umstellung müssen alle Daten ein einheitliches Format erhalten. Diese Umstellung konnte das Unternehmen zu 80 bis 90 Prozent automatisiert von Computern erledigen lassen. Die letzten 10 bis 20 Prozent mussten jedoch überprüft werden, da sonst die Fehlerrate zu hoch gewesen wäre. Dies hatte das Unternehmen allerdings vergessen und stand nach monatelanger Arbeit nun schon kurz vor Abgabetermin des Projekts. Wir haben dann gemeinsam kalkuliert, wie viele Personen benötigt werden und wann das Projekt fertig sein muss. Schließlich wurde der Auftrag Freitagnachmittag freigegeben und am darauffolgenden Montag war er fertiggestellt. Der Kunde war von unserem Tempo vollkommen überwältigt und am Ende höchst zufrieden mit dem Ergebnis.

**G.I.B.: Wie finanziert sich Mylittlejob?**

**Daniel Barke:** Unsere Haupteinnahmequelle ist eine Provision in Höhe von 20 Prozent des Auftragswerts. Daneben bieten wir noch den sogenannten Enterprise-service für große Unternehmen an. Das umfasst die Beratung und das Projektmanagement bei Großprojekten.

**G.I.B.: Was zeichnet für Sie eine gute Crowdfunding-Plattform aus? Welche Kriterien sollten unbedingt erfüllt werden?**

**Daniel Barke:** Es ist sehr wichtig, sowohl die Seite des Unternehmers als auch die des Crowdworkers zu berücksichtigen. Das haben auch wir lernen müssen. Häufig orientieren sich gerade Crowdsourcing-Plattformen sehr stark nach den Unternehmen. Langfristig sollten aber beide Parteien – Arbeiter und Unternehmen – gleichwertige Zielgruppen sein. Beide müssen möglichst viele Vorteile von der Plattform haben. Ansonsten kann man keine konstant guten Ergebnisse liefern.

Wichtig ist auch – deswegen versuchen wir uns von dem Begriff Crowdsourcing zu lösen – für einen angemessenen Verdienst zu sorgen. Natürlich kommt es bei uns auch mal vor, dass dieser nicht so ausfällt, wie der Studierende sich das gewünscht hat. Aber die Maßstäbe sollten so ausgerichtet sein, dass Leistung und Bezahlung übereinstimmen. Entsprechen die Preisvorschläge eines Unternehmens nicht unseren Anforderungen, lehnen wir ein Angebot auch ab. Wir wollen für qualitative Arbeit stehen und die kostet.

Zu guter Letzt ist Transparenz äußerst wichtig. Also zu erklären, warum was auf der Plattform passiert. Bei uns kann jeder Student nachvollziehen, wann er welches Rating für welches Produkt bekommen hat. Anhand dessen können sie auch erkennen, wie viele Jobs zu welcher Qualität sie abliefern müssen, um die nächste Qualitätsstufe zu erreichen. Daraus ergeben sich mehr Jobangebote zu höherem Verdienst. Kurz: es muss ein transparentes Modell sein, das dem Studenten aufzeigt, was es ihm bringt, wenn er bei uns gute Arbeit leistet.

### G.I.B.: Gibt es staatliche Regulierungen, die Sie beachten müssen?

**Daniel Barke:** Wenn wir global denken, stellt uns insbesondere das Thema Datenschutz vor Herausforderungen – in Deutschland gelten strenge Bestimmungen für den Datenschutz. Seit einiger Zeit dürfen keine Daten mehr aus Deutschland in die USA transferiert werden. Das hemmt unser Tempo der Entwicklung auf dem amerikanischen Markt, auf dem wir ebenfalls tätig sind. Warum? Jede Interaktion zwischen Studierenden und Kunden bringt uns neue Erfahrungen, die unsere Technologie weiter lernen lässt. Der untersagte Austausch von Daten zwischen unserer deutschen und amerikanischen Plattform drosselt den Lernprozess unserer Technologie.

Keine Frage, Regulierungen in einem angemessenen Umfang sind notwendig. Ich denke aber, wir müssen uns in Deutschland gedanklich mehr dahingehend entwickeln, wie man einem neuen Trend in der Arbeitswelt ein stabiles Fundament bauen kann. Wir müssen in Deutschland – in den USA ist das schon stärker der Fall – offener für andere Arbeitsformen sein und sie stärker fördern, denn: Menschen werden in Zukunft anders arbeiten. Die neuen Technologien werden sicherlich auch gewisse Arbeitsplätze ersetzen, aber es werden auch neue entstehen. Bei der positiven Gestaltung dieses Wandels ist auch der Staat gefragt.

### G.I.B.: Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie für Ihre Plattform?

**Daniel Barke:** Wir stehen vor einer sehr spannenden Entwicklungsphase, was den Arbeitsmarkt betrifft. Es entwickelt sich in enormer Geschwindigkeit ein neues, dynamisches Umfeld, in dem Technologie eine immer wichtigere Rolle spielt. Plattformen wie unsere können ihren Teil dazu beitragen. Klassische Crowdsourcing-Plattformen müssen sich stark weiterentwickeln. Das Prinzip dieser Plattformen – also die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten – ist richtig, aber in puncto Vergütung, Verteilung von Jobs etc. besteht noch Entwicklungsbedarf. Ich bin davon überzeugt,

dass Plattformen Menschen dabei unterstützen können, flexibel zu arbeiten – gerade auch Personengruppen, die sonst keine Möglichkeit der Arbeitsaufnahme für sich sehen. Es gibt zum Beispiel viele Mütter, die keinen Job finden, der es ihnen ermöglicht, ihre Kinder in die Kita zu bringen und in der Zwischenzeit von zu Hause aus zu arbeiten. Unser langfristiges Ziel ist es deshalb, auch Mütter als Zielgruppe zu erschließen. Auch Rentner werden in Zukunft für uns als Zielgruppe interessant sein. Sie verfügen über einen enormen Erfahrungsschatz, mit dem sie nach eigenem Ermessen von zu Hause aus noch Jobs ausführen können. Denkbar wäre zukünftig, dass Mütter, Rentner, Studierende u. a. ihr Zeitfenster für die Woche bei uns angeben und unser Algorithmus dieses bei der Jobvergabe berücksichtigt. Sie bekommen dann einen Job, der exakt in den persönlichen Terminkalender passt. Das ist für mich die Zukunft. Wir müssen als Plattform das Potenzial der Technologie ausnutzen, um das Bedürfnis der Menschen nach flexibler Zeiteinteilung zu befriedigen.

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

**Carsten Duif**

Tel.: 02041 767-178

c.duif@gib.nrw.de

**Manfred Keuler**

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

#### KONTAKT

Mylittlejob GmbH

Herrnegraben 30

20459 Hamburg

**Daniel Barke**

Tel.: 040 60773050

info@mylittlejob.de



# Appschaften

Die Gig-Economy verspricht flexible, aber auch unsichere und schlecht bezahlte Arbeit



Als digitaler Tagelöhner kommt man mitunter ganz schön rum: Hier fotografiert Bernd Kramer eine Baustelle. Warum und für wen – weiß er nicht so genau. (Foto: Michael Kohls)

**Die sogenannte Gig-Economy verspricht flexible Arbeit – etwa für Reinigungskräfte, Lieferboten und Texter. Die Jobs sind schnell übers Smartphone gefunden. Aber auch unsicher und schlecht bezahlt, wie der Journalist Bernd Kramer nach einem Selbstversuch feststellen musste.**

Steht die Gig-Wirtschaft für Ausbeutung, schlechte Bezahlung und neue Unsicherheiten? Oder wie die Plattformbetreiber behaupten: für Chancen und mehr Selbstbestimmung darüber, wann, wie und für wen wir arbeiten? Ich will es ausprobieren. Also jobbe ich von unterwegs per App, bewerbe mich als Fahrer bei einem Lieferservice – und erledige Aufträge im Heer anonymer Internettexter.

Mein erster Auftrag als Tagelöhner der Zukunft, wie manche es nennen würden, führt mich in die Welt der oberen Zehntausend. Ich soll Produktkategorien für einen Internet-Marktplatz beschreiben, eine Art Ebay der Reichen und Vermögenden. Dort wechseln „Luxusgüter der Superlative“ den Besitzer. Teure Autos, Privatjets, schicke Apartments an der Côte d'Azur oder Yachten im Hafen von Saint

Tropez, die „in diesem Job mit einem Y und nicht wie von Duden empfohlen mit einem J“ geschrieben werden sollen. Stilvorgabe: „formell-werbend“.

So steht es in der Auftragsbeschreibung, dem Briefing, das ich erhalten habe. Denn das Verfassen der Texte hat das Luxus-Shoppingportal ausgelagert. An Clickarbeiter, die verstreut in der Republik, vielleicht sogar weltweit vor ihren Rechnern sitzen, und die Wörter runterkloppen. So wie ich nun auch.

### Die Gig-Economy vermittelt flexible Kleinstjobs

Ich habe mich bei CrowdGuru registriert, eine der vielen Internetbörsen, die neuerdings Kleinstjobs für jedermann vermitteln. Es ist nur ein Beispiel für die sogenannte Gig-Economy: Arbeitskräfte sind nicht mehr bei einem Unternehmen fest angestellt, sondern haben bei wechselnden Auftraggebern ihre „Gigs“, so wie Stars für Auftritte gebucht werden. Nur eben ohne Ruhm und für eine Gage, die oft nicht mal einen abgehalfterten Castingshow-Teilnehmer auf die Bühne locken würde. Manche sprechen stattdessen auch von der On-Demand-Economy – weil Arbeitskräfte keine langfristigen Verträge haben, sondern auf Abruf einbestellt werden. Oder von der Plattformökonomie, weil das Abrufen so bequem und einfach geworden ist. Auf Internetplattformen stehen Tausende, Abertausende, Millionen Arbeitswillige jederzeit und für fast jede Tätigkeit bereit.

Das US-amerikanische Unternehmen Uber etwa vermittelt nach dem Gig-Prinzip Autofahrten, Airbnb-Zimmer für Touristen. Eine aktuelle Studie des bekannten

Thinktanks „The Brookings Institution“ in Washington deutet an, wie stark allein diese beiden besonders prominenten Plattformen die Wirtschaft bereits umwälzen: Seit ihrem Start ist die Zahl der nach Auftrag bezahlten Arbeitskräfte in den jeweiligen Branchen stark gewachsen. In der Zimmervermietung stieg sie seit 2010 um 17 Prozent, während die Zahl der klassischen Hotel- oder Hostel-Angestellten nur um 7 Prozent stieg. Im Transportbereich wuchs die Zahl der freien Fahrer um 69 Prozent, die der Angestellten dagegen nur um 17 Prozent.

### Job Nummer eins – Produkte bejubeln – bringt selbst Autoren ins Schwitzen

Für den Luxusshop soll ich über Fliegeruhren schreiben. Ich trage keine Armbanduhr mehr, seit die letzte, die es als Geschenk zu einem Zeitungsabo dazugab, stehengeblieben ist und in der Schublade verschwand. Was genau sind Fliegeruhren? Wikipedia hilft mir. Kurz gesagt: Es handelt sich um Armbanduhr, die ein wenig wie die Armaturen in einem Flugzeugcockpit aussehen. Ich tippe in die Textmaske von CrowdGuru: „Fliegeruhren sind Luxusuhren der besonderen Klasse.“ Ein guter Anfang, finde ich, und schwurble munter weiter, bis mir die Puste ausgeht. Aber da habe ich gerade einmal 41 Wörter zusammen. Laut Auftrag fehlen mir noch 259 Wörter. Ich wechsele in meinem Browser hin und her, von Wikipedia zu CrowdGuru und wieder zurück, und schleppe mich so ins Ziel. Letzter Klick, abgeben.

Aber sofort ploppt eine Meldung auf: Ich hätte die Schlagwörter nicht wie gewünscht eingebaut. „Fliegeruhr“ dürfe im Text nur dreimal vorkommen. Aktu-

ell steht der Zähler bei acht. Ich formuliere mühselig um: edler Zeitanzeiger im Technik-Chic, der exklusive Schmuck am Handgelenk des mondänen Herrn. Das Gefrickel am Lob auf die Fliegeruhr hat mich eine Stunde gekostet. Auf meinem Konto steht: „Verdienst: 5 Euro.“

Immerhin: An den Job bin ich ziemlich leicht herangekommen. Ich musste nicht umziehen. Ich musste nicht einmal meine Wohnung verlassen. Keine Akquise betreiben, mich nicht in stressigen Bewerbungsverfahren grillen lassen. Es reichte, sich in einem Multiple-Choice-Test mit Fragen zur Rechtschreibung zu „gurufizieren“, wie es hier so lässig heißt. Für Experten wie den Wirtschaftsinformatik-Professor Jan Marco Leimeister von der Uni Kassel liegt in der schnellen Verfügbarkeit die große Chance der neuen Arbeit: Sie fügt sich ideal in die Lücken, die sich in modernen Erwerbsbiografien auftun. Arbeitsverträge sind immer häufiger befristet, vor allem für junge Berufseinsteiger – mit unkomplizierten Crowd-Aufträgen lässt sich die Zeit zwischen den Anstellungen überbrücken. Immer mehr Menschen arbeiten in Teilzeit – mit kleinen Digitaljobs können sie ihr Gehalt aufstocken. Aber könnte man wirklich davon leben?

### Job Nummer zwei – eine Baustelle kontrollieren – wirft drängende Fragen auf

Meinen nächsten Arbeitgeber lade ich mir aufs Handy. Er heißt „AppJobber“ und will mich zu Micro-Aufgaben lotsen, die ich wie nebenbei in meiner Nachbarschaft erledigen kann. Oder wo auch immer ich gerade unterwegs bin. Zum Beispiel Preise im nächsten Supermarkt kontrollieren, während man sowieso gerade ein-

kauft. Oder eben schnell überprüfen, ob ein Werbeplakat hängt, während man mit vollgepackten Taschen nach Hause trottet. „Jobben war noch nie so einfach“, verspricht die App. Es war aber auch selten so wunderbarlich.

In den Nutzungsbedingungen, die sich beim ersten Start öffnen, stehen Sätze, die mich stutzig machen. „Bringe dich zur Erledigung eines Jobs niemals in Gefahr“, warnt „AppJobber“ mich. Oder: „Führe niemals illegale Tätigkeiten aus, auch wenn die Jobbeschreibung das verlangen sollte.“ Sollte nicht mein neuer Arbeitgeber dafür garantieren, dass alles halbwegs sicher und mit rechten Dingen zugeht?

Ich tippe auf einen der grünen Marker in der Umgebungskarte. Ein sogenannter Baustellen-Check wird verlangt, in 642 Meter Entfernung, die Straße ist aufgeführt, Hausnummer 200. Doch an der angegebenen Adresse finde ich nichts, was nur ansatzweise wie eine Baustelle aussieht. Keinen Betonmischer, kein Baugerüst. Nur ein allem Anschein nach unsaniertes Gebäude mit einem italienischen Restaurant im Erdgeschoss. Bin ich schon wieder arbeitslos, ehe ich meinen Dienst richtig angetreten habe? „Baustelle befindet sich nicht immer genau bei dem Marker“, klärt mich die App auf. „Im Zweifel die Straße komplett ablaufen.“

Ich finde dann tatsächlich eine Baustelle, 50 Meter weiter, auf der gegenüberliegenden Straßenseite, eine weite Fläche hinter einem hohen Zaun, ein Bagger, ein Erdaushub, ein grauer Bürocontainer, ein paar verstreute Arbeiter in leuchtend gelben Westen. „Neubau eines Wohn- und Geschäftshauses (53 WE) mit Tiefgarage“ steht in der Aufgabenbeschreibung

der App. Auf dem Schild steht dagegen: „Raum für Familien, 31 Wohnungen“. Von einer Tiefgarage ist nirgends die Rede. Ist das die Baustelle, die ich suche?

Ich tue einfach mal so und fotografiere. Die App will, dass ich den Punkt in der Satellitenaufnahme so verschiebe, dass sie metergenau meinem Standort entspricht. Ich soll den Pfeil antippen, der die Blickrichtung angibt, aus der heraus ich mein Foto gemacht habe. Ich soll zwei weitere Bilder aus anderen Perspektiven aufnehmen. Die App bittet mich um die Angabe der korrigierten Adresse. Woher weiß ich, welche Hausnummer ein Haus trägt, das es noch nicht gibt? Am Gebäude rechts steht 185, neben der Tür am Haus links die Nummer 169. Ich tippe: 172. Die App fragt mich, wie der Architekt heißt. Und außerdem fragt sie mich: „Wie lautet der Name/Firma des Bauherrn/Investors?“

Und ich frage mich: Wer will diese Dinge eigentlich so genau wissen? Lässt hier ein dubioser Konkurrent anonym spionieren? Will ein Spekulant mit den Informationen die Wohnungspreise in die Höhe treiben? Plant irgendwer eine nächtliche Sabotageaktion und braucht dafür ein paar frische Angaben vom Ort? Was mache ich hier eigentlich? Und vor allem frage ich mich: Ist das, was ich hier mache, wirklich Arbeit? Was sind die Kriterien, nach denen sich entscheidet, für welche Tätigkeit die Regeln der Arbeitswelt wie Kündigungsschutz, Krankenversicherung oder Lohnuntergrenzen gelten sollten – und was vielleicht einfach nur eine Art Freizeitgestaltung mit Aufwandsentschädigung ist?

Die Frage stellt sich an vielen Stellen der Gig-Wirtschaft, vor allem da, wo das Teilen ökonomisiert wird. Wenn Privatleute

über Airbnb ihr Zimmer Touristen überlassen, sind sie dann einfach nur eine etwas formellere Weiterentwicklung der Couchsurfer, die den Backpackern ihr Sofa gegen eine Flasche Wein überließen? Oder schon kleine Hoteliers mit allen Rechten und Pflichten? Ist Uber bloß so etwas wie eine neue Mitfahrbörse oder schon ein internationales Taxiunternehmen?

### Ab wann kann man eine Tätigkeit als Arbeit bezeichnen ...

Das Baustellenfotografieren fühlt sich für mich jedenfalls eher an wie eine Schnitzeljagd, bei der es etwas zu gewinnen gibt. Wie „Pokémon Go“ mit Taschengeld, weil zufällig irgendjemand von meinem Hobby profitieren kann. Später fällt mir auf: AppJobber spricht nicht von Honorar, sondern nur von einer „Belohnung“. Für diese Baustelle: ein Euro.

Für Angestellte gibt es in Deutschland seit 2015 einen gesetzlichen Mindestlohn, aktuell liegt er bei 8,84 Euro in der Stunde. Niemand sollte weniger bekommen. Aber für Gig-Arbeiter ohne festen Arbeitsvertrag gilt die Regelung nicht. Eine Sprecherin von AppJobber erklärt mir, die Bezahlung sei „immer angemessen im Verhältnis zum Aufwand“. Und rechnet vor: Die Ein-Euro-Jobs würden ja nur maximal fünf Minuten dauern, was auf die Stunde hochgerechnet immerhin einem Honorar von 12 Euro entspreche. Mag hinkommen. Wenn man nicht gerade lange nach der Baustelle suchen muss.

### ... und welche Regeln sollten für sie gelten?

Auf der Internetseite von CrowdGuru heißt es, die Mitarbeiter würden bei jedem Job

zunächst intern testen, wie lange die Bearbeitung dauert. Danach richte sich das festgesetzte Honorar. Aber mit welchem Stundenlohn kalkuliert das Unternehmen? Als ich CrowdGuru-Geschäftsführer Hans Speidel später von meinen mickrigen 5-Euro-Verdienst fürs Anpreisen der Fliegeruhr berichte, schiebt er es auf mangelnde Übung. „Wie bei jeder Arbeit benötigt es eine gewisse Einarbeitungszeit, nicht immer geht es auf Anhieb leicht von der Hand“, sagt er. Bei „durchschnittlicher Arbeitsgeschwindigkeit“ könne das Honorar allerdings „deutlich über Mindestlohn liegen“. Konkreter wird er nicht.

Gewerkschaften sind skeptisch: „Bei den Mini-Aufträgen – auch Clickworking genannt – sind die Stundenlöhne auf keinen Fall ausreichend“, meint Expertin Nadine Müller von ver.di. „Es ist schwierig, auf ein Einkommen zu kommen, das über dem Mindestlohn liegt.“

### **Für viele sind „Gigs“ nur Gelegenheits- oder Nebenjobs.**

Viele Gig-Firmen argumentieren: Ihre Jobs seien nicht dafür gedacht, von ihnen zu leben. Wer es trotzdem versucht, ist eben selbst schuld. Diana Rönisch, 38 Jahre, versucht, aus der Not heraus, genau das. Ursprünglich hat sie als Fleischereifachverkäuferin gearbeitet, sie habe den Beruf gerne gemacht, sagt sie, die Lehre damals sogar als Bezirksbeste abgeschlossen. Aber dann wurde sie schwanger, und als sie anschließend an ihren Arbeitsplatz zurückkehren wollte, ging es dem Betrieb wirtschaftlich schlecht. Sie verlor ihren Job.

Rönisch lebt in Waldheim, eine Stadt in Mittelsachsen mit gerade einmal 9.000 Einwohnern. Mit zwei kleinen Kindern

hätte sie nur eine Halbtagsstelle machen können, aber die war in dem kleinen Ort schwer zu finden. Ein Auto, um in einer anderen Gemeinde zu arbeiten, hätte sie sich erst kaufen müssen, was wiederum zu teuer bei einem Teilzeitgehalt gewesen wäre. Das Arbeitsamt war ratlos. Schwer vermittelbar, attestierte ihr Sachbearbeiter.

„Da habe ich angefangen, im Internet nach Jobs zu suchen, die man von zu Hause aus erledigen kann“, sagt sie. Erst sah sie sich Werbeclips an, für ein paar Cent, dann begann sie auf Crowdworking-Plattformen Texte zu verfassen, so wie ich nun. Geschrieben hat sie schon immer gern. Warum also nicht? Diana Rönischs Arbeitstag beginnt um sechs Uhr morgens, dann schaltet sie ihren Computer ein und schaut, welche neuen Jobs auf den Portalen angeboten werden. Ausschlafen würde kosten: „Wenn man die guten Jobs will, muss man schnell sein“, sagt sie. Sonst haben andere sie.

### **Wer von den Kleinstjobs leben will, muss sehr stressresistent sein**

Wenn es gut läuft, kommt Diana Rönisch so auf 800 Euro im Monat. Wenn es nicht so gut läuft, sind es auch mal nur 300 Euro. „Immerhin liege ich niemandem auf der Tasche“, sagt sie. Dafür hängt sie umso mehr von den Kleinjobportalen ab. Das zeigt der Blick auf einen Auszug ihres Benutzerkontos: „0,00 EUR“ steht da hinter einer ganzen Reihe von Aufgaben. „Es kommt immer wieder vor, dass die Plattformen Aufträge ablehnen, manchmal ziemlich willkürlich“, sagt Rönisch. „Dann hat man umsonst gearbeitet und muss das hinnehmen.“

Die Macht der Portale lerne auch ich ziemlich schnell kennen. Ich habe mich entschieden, dass mir meine Arbeit endlich etwas mehr einbringen soll als ein Honorar unter dem Mindestlohn. In der Liste bei CrowdGuru finde ich den folgenden Auftrag: „Unternehmenstexte, ca. 1.200 Wörter, 19 Euro“. Klingt gut. Die Autovermietung Sixt wünscht kleine Artikel über Städte: Sehenswürdigkeiten, Verkehrsinfo, der Service in den Sixt-Filialen. „Sixt hat sich die Mühe gemacht und ein sehr ausführliches Briefing verfasst“, schreibt CrowdGuru.

### **Job Nummer drei – über Rostock schwärmen**

Ausführlich ist eine Untertreibung. Die Wunschliste hat eine epische Länge. Man dürfe keine Konkurrenzfirmen nennen, steht darin. Es dürften aus technischen Gründen keine Ausrufezeichen, Doppelpunkte, Anführungszeichen vorkommen. Der Zusatzservice soll nicht so benannt werden, wie es jeder normale Mensch im Alltag täte, sondern so, dass kein potenzieller Kunde abgeschreckt wird: „NIE-MALS von ‚Versicherung‘ sprechen, NUR von Schutz, also zum Beispiel: bei Sixt können Sie einen Vollkaskoschutz in Anspruch nehmen.“ Ich brauche allein eine knappe Viertelstunde, um die Anforderungen zu studieren und so gut wie möglich zu verinnerlichen.

Die Stadt, über die ich schreiben soll, heißt Rostock. Bestimmt ist es schön dort, aber ich verbinde mit Rostock so viel persönliche Erfahrung wie mit Fliegeruhren. Zum Glück helfen die Internetseiten des Fremdenverkehrsamtes. Ich versuche mit so großer Begeisterung zu schreiben, als wäre ich ein pensionierter Heimatkun-



delehrer, der jeden Sonntag mit hoch gehaltenem Regenschirm Reisegruppen zu den Sehenswürdigkeiten lotst. Aber ich merke sehr bald: So schnell sind die versprochenen 19 Euro bei einer Bezahlung von 1,5 Cent pro Wort keineswegs beisammen. Nach 101 Wörtern steht die Anzeige bei 1,52 Euro. Nach einer Stunde bei 5,83 Euro. Nach zwei Stunden bei 12,81 Euro. Mein Stundenlohn liegt jetzt also 2,44 Euro unter dem Mindestlohn. Diese Arbeit fühlt sich so mühselig an, als wollte man es zur Million bringen, indem man kleine Münzen in ein Sparschwein wirft. Wenig später schickt CrowdGuru mir eine Mail: „Der Text war zu fehlerhaft, ich muss ihn daher leider ablehnen. Bitte orientiere dich am Briefing.“ Was ich ja versucht habe, aber bei all den verbotenen Satzzeichen und verlangten Beschönigungsformeln ist es eben schwer, den Überblick zu behalten. Ich ärgere mich – und logge mich schnell ein. Die 12,81 Euro sind zwar noch auf meinem Konto. Immerhin. Im Hilfebereich ist aber zu lesen, dass Mails wie diese mir auf Dauer gefährlich werden können: Wenn ich mich nicht verbessere oder wiederholt das Briefing missachten sollte, kann ich gesperrt werden.

Im Forum von CrowdGuru finde ich einen Beitrag von „Emm“, gepostet am 31.01.2014, 11.15 Uhr. „Ich bin hier seit wahrscheinlich 1 ½ Jahren angemeldet und arbeite seit einem guten halben Jahr wirklich intensiv an Jobs“, berichtet „Emm“. Dann sei er (oder sie) „ohne Verwarnung für alle Textjobs gesperrt“ worden. „Ich bin Freiberufler und verdiente hier quasi meine wirklich wenigen Brötchen. Nach so langer Zeit und reichlich geschriebenen Texten hofft man ja auch, dass man nicht einfach mal fristlos vor die Tür gesetzt

wird.“ Die Sache gehe „Emm“ sehr nahe: „Guru hat doch eine gewisse Verantwortung als Arbeitgeber.“ Hat es?

Viele der Unternehmen in der Plattformökonomie schreiben in ihren Geschäftsbedingungen, dass sie sich nur als eine Art moderner Arbeitsvermittler verstehen, als Technologiefirma mit einem mehr oder weniger ausgefeilten Zuteilungsmechanismus, der Angebot und Nachfrage zusammenbringt –, aber darüber hinaus nichts garantiert und für nichts haftet. Das Unternehmen AppJobber, für das ich die Baustelle fotografiert habe, stellt in seinen Geschäftsbedingungen klar, dass es die Job-Inserate selbst nicht prüft. „Das Verhältnis zwischen Auftragnehmer und Plattformbetreiber begründet keine Partnerschaft, keine Organisation, kein Gemeinschaftsunternehmen oder kein Angestelltenverhältnis“, ist dort außerdem zu lesen. „Die Leistungen des Auftragnehmers erfolgen ausschließlich zur Erbringung der definierten Aufgabe in alleiniger Verantwortung.“ Bei CrowdGuru heißt es gleich in der Begrüßungsnachricht: „Alle Gurus arbeiten auf selbständiger Basis, es gibt keine Anstellung bei CrowdGuru.“

Wenn von Selbstständigen die Rede ist, denkt man als Erstes an Menschen, die Unternehmen führen und selbst Mitarbeiter beschäftigen. Sie galten lange als die Starken in der Wirtschaft, von denen andere abhängig sind und die deswegen selbst nicht so sehr geschützt werden müssen. Aber inzwischen sind die Selbstständigen längst nicht mehr nur gut verdienende Firmenpatriarchen mit Zigarre im Mund. 3,7 Millionen Menschen waren 2015 selbstständig, rund zehn Prozent aller Beschäftigten in Deutschland. Darunter fallen fast zwei Millionen Solo-

selbstständige, also Unternehmer, die ihr einziger Angestellter bleiben und nicht unbedingt viel verdienen.

Die Gig-Wirtschaft verwandelt Leute zu Quasi-Unternehmern, die man bisher nie dort verorten würde. Zum Beispiel Reinigungskräfte, die als Selbstständige über Plattformen wie Helpling gebucht werden. Oder Essenskurierere, die nicht mehr bei einer Pizzeria angestellt sind, sondern mit Gewerbeschein für verschiedene Restaurants Lieferungen ausfahren, koordiniert über eine Bestell-App.

Für so einen Job habe ich mich ebenfalls beworben, und zwar beim britischen Lieferdienst-Start-up Deliveroo, das gerade auf den deutschen Markt drängt. Mein vierter Versuch als Gig-Jobber. „Wir freuen uns, dass du Teil unserer Rider Community werden möchtest“, steht in der Einladung zur Probefahrt, die ich in meinem Posteingang finde. „Beweise unseren besten Kurieren, wie motiviert und geeignet du bist.“ Dann dürfe ich mich auf „flexible Arbeitszeiten“ freuen, „viel Solidarität“ und vor allem: „bezahlten Sport“.

### **Bei Job Nummer vier – Essen ausliefern – gibt es ein paar Euro mehr zu verdienen**

Ein Bürogebäude in der Hamburger Innenstadt, alles wirkt noch sehr unfertig und vorläufig. Deliveroo selbst steht nicht auf dem Klingelschild, ein Zettel an der Tür sagt: vierter Stock. Die Mitarbeiterin setzt mich in die Sofa-Ecke eines Großraumbüros, wo ich auf Lukas, den Fahrer, warten soll. Lukas ist ein großer, dünner Mann in meinem Alter, mit Radler-Leggings und einer kurzen Hose darüber, etwas luftig für die Temperaturen draußen.

Er zeigt auf mich, ich nicke. Keine Befragung, keine stressige Motivationsprüfung, Lukas setzt sich und legt sein iPhone auf das Tischchen. „Also erst mal zur App.“

Hier sei zum Beispiel die Chatfunktion, um die Zentrale zu erreichen. „Falls mal ein Kunde unhappy ist.“ Die Kunden können übrigens, während sie auf ihr Essen warten, in Echtzeit verfolgen, wo die Fahrer gerade entlangradeln – Deliveroo natürlich auch. „Totale Überwachung“, sagt Lukas. Und lächelt abgeklärt. Alles Ironie. Oder auch nicht. Wir warten. Dann vibriert sein Handy. Die nächste Bestellung. Die Karte zeigt den Weg zum Restaurant. „Wollen wir?“ Ich habe Mühe, auf meinem ungeöhlten Damenrad mit der im dritten Gang eingerosteten Schaltung hinterherzuwackeln, verwinkelte Innenstadt, enge Straßen, Fußgänger überall, wieder eine rote Ampel. Lukas fährt drüber. Mir fällt ein, dass er eben auf dem Sofa etwas über rote Ampeln gesagt hat. Dass man sie ignorieren sollte. Oder dass man gerade das nicht tun dürfe. Ich weiß es nicht mehr. Als Lukas die Lieferung in der Styroporkiste vorn auf seinem Sportfahrrad verstaut hat, wischt er einen türkisfarbenen Knopf in der App. Auf der Karte erscheint der Weg zum Kunden. Ein idiotensicherer Job sei das, sagt er. Aber – ehrlich – auch ein ziemlich öder.

Man ist bei Deliveroo nicht unbedingt gezwungen, als Selbstständiger zu arbeiten. Man kann auch einen Vertrag als Midijobber unterschreiben mit festem Stundenlohn. Die Entscheidung hängt davon ab, wie man persönlich kalkuliert. Als Selbstständiger, hatte mir die Frau von Deliveroo am Telefon erklärt, bekomme man 5 Euro pro Lieferung, plus Trinkgeld. Pro Stunde könne man zwei bis drei Lieferungen schaffen

und auf die Art natürlich mehr verdienen als mit Vertrag, vor allem am Wochenende, freitagabends, samstagabends. Es sind die Schichten, um die sich die selbstständigen Fahrer allerdings auch alle reißen.

Nach der Probefahrt bin ich skeptisch. Drei Lieferungen pro Stunde? Machbar, vielleicht. Wenn wirklich so viele Aufträge über die App reinkommen, was niemand garantiert. Wenn man strampelt wie ein Hamster bei der Laufradolympiade. Wenn man rote Ampeln eher als unverbindliche Empfehlung begreift.

In London ist im vergangenen August etwas Unerwartetes geschehen, als Deliveroo Hunderten Fahrern per Mail ein neues Bezahlmodell ankündigte, bei dem sie statt nach einem fixen Stundenlohn stärker pro Lieferung entlohnt werden sollten: Die Fahrer begannen zu streiken. Sie organisierten einen Korso durch die Stadt, Roller hinter Roller, Fahrrad hinter Fahrrad, bis an die Firmenzentrale, wo sie einen Manager heraushupten. Man wolle mit jedem Einzelnen reden, der unzufrieden sei, versuchte der zu beschwichtigen. Die Menge brüllte ihn nieder. „No, no, no.“ Da wundert es nicht: Unter den „Gig-Arbeitern“ formiert sich erster Protest.

Wir wollen alle das Gleiche, sagte einer der Fahrer. Einen Stundenlohn von 8 Pfund. Am Ende verzichtete Deliveroo auf das neue Bezahlmodell. Obwohl es doch so sehr im Sinne der Fahrer sei, wie das Tech-Start-up behauptete: In anderen Bezirken, in denen das Unternehmen pro Auftrag bezahle, seien die Durchschnittsverdienste sogar gestiegen. Es war einer der ersten großen Arbeitskämpfe der Gig-Economy, und viele Beobachter staunten, wie sehr die Fahrer zusam-

menhielten. Wie war ein Streik möglich in einer Wirtschaft, die das Einzelkämpfertum kultiviert?

Ihren Protestzug organisierten die Essenskurierere mit demselben Gerät, über das auch ihre Aufträge kommen: Sie trommelten ihre Kollegen per Kettennachricht über WhatsApp zusammen. Im Internet ließen sie Sympathisanten per Crowdfunding in die Streikkasse einzahlen; eine große Gewerkschaft, die ihnen den Ausfall bezahlte, gab es ja nicht.

Nach meinem Abstecher in die Gig-Wirtschaft macht mir der Erfolg der Fahrer Hoffnung. Man muss den Algorithmen der Plattform-Giganten nicht hilflos ausgeliefert sein. Man kann dafür sorgen, dass Selbstbestimmung mehr ist als nur ein Tarnbegriff für Ausbeutung, wenn man die Technik nutzt und sich zusammenschließt. Vielleicht zeigt das Londoner Beispiel auch, wie man die Gig-Economy im Kampf um faire Arbeitsbedingungen im Moment am besten schlagen kann: mit ihren eigenen Mitteln.

#### AUTOR

Bernd Kramer

bernd\_kramer@gmx.de

Der Beitrag erschien zuerst am 28.02.2017 im „Fluter“, dem Jugendmagazin der Bundeszentrale für politische Bildung.

# Schneller, schneller, schneller!

## Essenszulieferer: Flexibilität nicht ohne Risiko

**Als Online-Plattformen organisierte Essenszulieferer wie „Foodora“ oder „Deliveroo“ sind mit ihren Kurieren Teil der Plattformökonomie. Sie übernehmen die gesamte Lieferlogistik für Restaurants und kassieren dafür eine Provision. Eine zentrale Rolle spielen dabei Apps. In der Kritik stehen die Arbeitsverhältnisse und die Arbeitsbedingungen der Kuriere. Bei „Foodora“ in Köln wurde im vergangenen Jahr mit Unterstützung der NGG ein Betriebsrat installiert – bundesweit der erste in dieser Branche.**



Foto: picture alliance/dpa/Sophia Kemhowski

Vorbei die Zeiten, in denen Restaurants ihre eigenen Lieferdienste organisierten. Heute übernehmen Online-Plattformen wie Foodora oder Deliveroo die Logistik. „Mit der vernetzten Organisation der Bringdienste über das einzelne Unternehmen hinaus“, sagt Professor Holger Bonin, Forschungsdirektor am Institut zur Zukunft der Arbeit, „lassen sich Größenvorteile realisieren. Für viele Restaurants lohnt sich ein eigener Vertrieb nicht. Wenn sie das Angebot der Online-Plattformen nutzen, brauchen sie kein eigenes Personal für den Lieferdienst mehr vorzuhalten.“ Und noch einen Vorteil haben die Restaurants: „Mit der Platzierung ihres Angebots auf den Online-Plattformen können sie den Markt für

ihr Außer-Haus-Geschäft erweitern. Dafür nehmen viele gern die Zahlung einer Provision in Kauf.“

Plattformen wie Foodora und Deliveroo, erläutert der Arbeitsmarktforscher das Geschäftsmodell, „legen quasi ein Netz über die Restaurants und informieren Kunden über deren Angebot. Damit aggregieren sie den Markt für Restaurants und erzeugen zugleich mehr Markttransparenz. Das Modell beruht auf einem möglichst großen Netz und guter Marktdurchdringung, deshalb läuft alles auf eine Konzentration der Anbieter hinaus. Mit anderen Worten: Es gibt eine Tendenz zum Monopol in dieser Netzwerkökonomie.“

Noch ein weiteres Element charakterisiert das Geschäftsmodell: Alles regelt hier eine App. Kaum hat der Kunde auf der Online-Plattform das Essen bestellt, erhalten Restaurant und ein vom Algorithmus bestimmter Kurierfahrer eine Nachricht. Währenddessen kann der Kunde von zu Hause aus, den Stand seiner Bestellung verfolgen. Aber auch die Plattformen können über die App jederzeit Standort und Fahrleistung ihrer Kuriere verfolgen und analysieren. Selbst die Bezahlung für das Essen läuft über die App.

Die potenzielle Nachfrage nach den Diensten der Start-ups ist groß: Immerhin eine Mehrheit von 53 Prozent ist laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstitut Omniquest aus dem Jahr 2016 an einer Lieferung von Essen aus Restaurants interessiert. Zum Zeitpunkt der Umfrage waren jedoch erst 13 Prozent der Befragten die Anbieter Foodora und Deliveroo bekannt, genutzt hatten deren Angebot bis dahin lediglich acht Prozent.

„Es gibt offensichtlich einen Markt für dieses Produkt“, folgert Holger Bonin, „doch damit ist noch nicht gesagt, dass er sich profitabel betreiben lässt.“ Tatsächlich schrieben die Lieferdienste laut einem Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung in der Vergangenheit rote Zahlen. Gewinne versprechen sie sich, heißt es dort, von teils divergierenden Strategien: Während Foodora-Vertreter das Konzept in allen großen Städten mit mehr als 250.000 Einwohnern für profitabel erachten, will sich Deliveroo auf deutlich größere Städte mit mehr als 500.000 Einwohnern beschränken. Kunden von Foodora können sich mittlerweile, ist in „Computerbild“ zu lesen, ihr über den Dienst bestelltes und bezahltes Essen aber auch selbst ab-

holen. Und in Hamburg testet Foodora zurzeit den Einsatz eines Roboters bei der Lieferung.

Beachtlich der Börseneinstieg von Delivery Hero, der Muttergesellschaft von Markenamen wie Foodora, Foodpanda oder Lieferheld: Bei seinem Debüt an der Frankfurter Börse konnte das Unternehmen knapp eine Milliarde Euro realisieren.

### Hauptsächlich Nebenerwerb?

Und noch ein „Netz“ entscheidet über Erfolg und Misserfolg des Geschäftsmodells: Das Netz der Fahrerinnen und Fahrer, die für den Transport der Mahlzeiten vom Restaurant zum Kunden sorgen.

Doch wie sieht die Arbeitswirklichkeit der Kurierfahrerinnen und -fahrer bei den Online-Plattformen aus? Die Zugangsvoraussetzungen für den Job sind überschaubar, ist der Internetseite etwa von Deliveroo zu entnehmen: Ein Fahrrad, Auto oder Roller mit notwendiger Sicherheitsausrüstung sowie ein Smartphone auf neuestem Stand und eine deutsche Arbeitserlaubnis. Ihr Arbeitsmittel, also Auto, Roller oder Fahrrad, müssen die Kurierfahrer selbst stellen. Kurierfahrer Dominique Mittenzwei: „Autofahrer bekommen 30 Cent Kilometerpauschale, Rollerfahrer wie ich 20 Cent und Radfahrer gehen leer aus. Hinzu kommt: Bei der Berechnung der Pauschale geht Foodora von der Luftlinie zwischen A und B aus, wendet die sogenannte Manhattan-Methode an. Doch mit dem geradlinigen Straßenverlauf in dem New Yorker Stadtteil haben die Straßenverhältnisse in Köln nichts zu tun. Insofern geht die Berechnung komplett an der Wirklichkeit vorbei. 20 Cent sind also viel zu wenig, zumal ich von dem Geld neben dem

Sprit auch die Versicherung, die Reparatur der Verschleißteile und das Fahrzeug selbst bezahlen muss. Hinzu kommen Ausgaben für das Handy, das wir selbst stellen müssen, und für den Handyvertrag.“

Geboten werden den Kurierfahrern, heißt es auf der Deliveroo-Seite weiter, „hohe Flexibilität“ und eine „faire Bezahlung“. Der Stundenlohn bei Foodora liegt bei neun Euro, also nur knapp über dem gesetzlichen Mindestlohn. Hinzu kommen im Schnitt zwei Euro die Stunde an Trinkgeld. Insgesamt ein eher bescheidener Lohn. Dominique Mittenzwei: „Ich arbeite Vollzeit, also 160 Stunden im Monat. Mit neun multipliziert sind das 1.440 Euro brutto im Monat. Da kann man sich ausrechnen, wie viel Netto zum Leben bleibt.“ Aktuelle Forderungen nach einer Erhöhung des Stundenlohns um einen Euro hat Vincent Pfeifer, Sprecher von Foodora in Berlin, jüngst im Interview mit der „Zeit“ brüsk zurückgewiesen: „Unsere Bezahlung ist fair und angemessen. Deswegen haben wir dem direkt eine Absage erteilt.“

Interessenten für den Job finden die Plattformen dennoch genug. „Die meisten davon dürften das allerdings nur als Nebenerwerb ausüben“, vermutet Professor Holger Bonin. Genaue Daten, wer die Kurierfahrer sind, liegen aber nicht vor. Zu den Teilzeitarbeiterinnen unter den „Ridern“ – so heißen die Kurierfahrer bei Foodora – gehört Jantine Gröschel. Sie hat einen sogenannten Gleitzeitenvertrag und muss mindestens 55 Stunden im Monat fahren. Einen Vollzeitjob strebt sie nicht an. Vor ihrer Tätigkeit bei Foodora hatte sie im Sozialbereich gearbeitet, „doch irgendwann“, erzählt sie, „hatte ich die Schnauze voll. Ich wollte etwas machen, wo ich meine Ruhe vor Menschen habe.“

Grundsätzlich gefällt ihr die Arbeit draußen an der frischen Luft und, sagt sie, „es macht Spaß, die Stadt bei der Arbeit aus einem ganz anderen Blickwinkel zu sehen. Ohne den Job wäre ich nie im Leben in den Medienturm im Mediapark gekommen und hätte nie den schönen Blick von oben auf Köln entdeckt. Insgesamt hat die Arbeit als Kurierfahrerinnen oder als Riderin, wie wir sagen, auch ein bisschen was von einem Fantasy-Abenteurer, bei dem man über das Handy eine Aufgabe bekommt und die im öffentlichen Raum erledigt.“

Auch Dominique Mittenzwei hat eine positive Grundeinstellung zu dem Job. Nach dem Abschluss seiner Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann in der Mobilbranche hat ihn die zeitliche Flexibilität beim Kurierjob gereizt: „Ich kann selbst entscheiden, wie viel und zu welchen Zeiten ich arbeiten möchte. Mehr noch: Bis zu 48 Stunden vor Beginn einer Schicht kann ich mich noch umentscheiden. Das lässt auch kurzfristige Spielräume bei der Freizeitgestaltung.“

Für die Plattform-Firma hingegen ist die Flexibilität nicht ohne Risiko. Es kann auch passieren, dass sich nicht genug Leute eintragen für eine bestimmte Schicht. So geschehen im letzten Jahr bei Foodora in Köln, weiß Elmar Jost vom Büro der Gewerkschaft NGG zu berichten: „Es war Sommer und viele Kurierfahrer wollten in der Zeit nicht so viel arbeiten. Da konnte Foodora nicht ausliefern, weil ihnen das Personal fehlte. Doch der Arbeitgeber kann die Fahrer nicht verpflichten. Das zeigt: Das System ist auf Arbeitgeberseite nicht richtig durchdacht.“ Für die Kurierfahrer indes bleibt ihre Flexibilität nicht ohne Risiken. Manche von ihnen bekamen zu hören: „Du hast Dich in den letzten drei Wochen



nicht einmal eingetragen. Mit Dir können wir nicht weiter zusammenarbeiten.“ Für die Plattformen ist es kein Problem, sich von leistungsschwächeren oder auch nur unliebsamen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu trennen, denn die allermeisten ihrer Verträge sind befristet.

### **Befristete Arbeitsverhältnisse dominieren**

Die Befristung der Arbeitsverhältnisse ist für Janine Gröschel der „zentrale Stressfaktor für die Kuriere“. Sie selbst hat mittlerweile einen der ganz wenigen unbefristeten Arbeitsverträge: „Den hat nur eine Handvoll der rund 300 Kuriere bei Foodora in Köln.“ Sie weiß noch aus eigener Erfahrung, wie sich Kuriere mit befristetem Arbeitsvertrag fühlen: „Du muckst nicht auf, weil du Angst hast, dass dein Vertrag nicht verlängert wird, fragst nicht nach einer Gehaltserhöhung, sprichst nicht mit der Gewerkschaft, sagst nicht, ich will eine Regen hose haben.“

Auch für das Privatleben der Kuriere hat die Befristung Konsequenzen. Janine Gröschel: „Ich konnte früher nicht mal eine Waschmaschine auf Ratenzahlung kaufen, konnte keinen Kredit aufnehmen und keinen Mietvertrag bekommen. Mit befristetem Arbeitsvertrag bin ich ein Mensch zweiter Klasse.“

Für Gewerkschaftssekretär Elmar Jost ist die Befristung der Arbeitsverträge ein entscheidendes Problem der Branche: „Fast alle Kurierfahrer haben nur Zeitverträge über ein halbes Jahr. Die wenigsten bleiben länger als zwei Jahre dabei. Aus einem einfachen Grund: Nach zwei Jahren müsste der Arbeitgeber ihnen ein unbefristetes Arbeitsverhältnis anbieten. Doch davor scheuen die Plattformen zurück.“

Bei Foodora bekommen die Fahrerinnen und Fahrer mittlerweile immerhin Arbeitsverträge mit fester Stundenzahl. Beim Minijob sind 15 Stunden monatlich garantiert, beim Midijob 50 Stunden. Aber auch Vollzeitjobs sind, siehe Dominique Mittenzwei, möglich. Doch auch in diesen Fällen sieht Elmar Jost noch Nachteile für die Kuriere: „Wer etwa im Januar 55 Stunden arbeiten möchte, aber nur in der dritten und vierten Kalenderwoche, bekommt die gewünschte Stundenzahl nicht.“

Für Kuriertätigkeiten stellt Deliveroo neuerdings nur noch Freelancer ein, eine Arbeitsform, die bis vor anderthalb Jahren auch bei Foodora noch üblich war. „Doch das sind keine richtigen Selbstständigen“, ist Elmar Jost überzeugt, „weil sie faktisch abhängig sind.“

### **Prekäre Arbeitsbedingungen**

Nicht nur die Arbeitsverhältnisse, auch die alltäglichen Arbeitsbedingungen sind in den Augen von Gewerkschaftssekretär Elmar Jost prekär. So müssen sich die Fahrer zu Beginn ihrer vereinbarten Arbeitszeit an einem zentralen Platz der Stadt – vergleichbar einer herkömmlichen Stechuhr – in die App einloggen, in Köln ist das der Rudolfsplatz. Hier warten sie dann, bis der erste Auftrag kommt: „Hol das Essen von Restaurant A und bring es zum Kunden nach B!“ Ab diesem Augenblick kann der Arbeitgeber – und auch der Kunde – sehen und nachverfolgen, wo genau sich der Fahrer befindet und wie schnell er fährt. Dominique Mittenzwei: „Der Arbeitgeber kann uns jederzeit verorten, kann permanent jede Minute überwachen. Wer ihm zu langsam erscheint, wird schnell mit der Frage konfrontiert: Warum brauchst Du fünf Minuten länger als errechnet? Für eine Kollegin

war die angeblich zu geringe Schnelligkeit eins der K.O.-Kriterien, ihr Vertrag wurde nicht verlängert.“

Und Janine Gröschel ergänzt: „Anfangs wurde erwartet, dass wir eine durchschnittliche Bestellungsanzahl von 2,2 pro Stunde erreichen. Das stieg immer weiter an bis auf 3 pro Stunde. Zwar wurde gleichzeitig gesagt: Achte auf die Straßenverkehrsordnung, aber was heißt das schon, wenn die Vorgabe faktisch dazu auffordert, sie zu ignorieren. Mittlerweile hat der Druck in dieser Hinsicht ein bisschen nachgelassen, weil klar geworden ist, dass durchschnittlich drei Bestellungen pro Stunde nicht zu schaffen sind.“

Heute erfolgt der Beschleunigungs-Druck auf subtilere Art, eher indirekt. So verspricht Foodora den zehn schnellsten Fahrern eine Prämie. Elmar Jost: „Damit stehen die Leute noch stärker unter Druck. Das kann dazu führen, dass die Fahrer ihre Geschwindigkeit erhöhen oder auch mal die Straßenverkehrsordnung ignorieren und das wiederum erhöht das Unfallrisiko.“

Der Arbeitsalltag ist geprägt von starker körperlicher Belastung. Janine Gröschel: „Meine Schichten dauern meist vier bis fünf Stunden, dabei steige ich Treppen ohne Ende. Auch Regen ist unangenehm, Und wenn der Wind von der Seite kommt und man selbst hat eine Box auf dem Rücken oder auf dem Gepäckträger, dann ist die körperliche Anstrengung wirklich krass.“

Weitgehend ungeklärt sind Fragen wie die nach der Lohnfortzahlung bei Unfällen oder Krankheit sowie nach dem Anspruch auf Urlaub. Janine Gröschel: „Als ich bei Foodora nachgefragt habe, wie viel

**AUTOR**

Paul Pantel

Tel.: 02324 239466

paul.pantel@arcor.de

Urlaubstage ich noch habe, lautete die Antwort: Schau in das Rider-FAQ und stell einen Antrag. Das ist ziemlich intransparent und kompliziert.“ Von Dominique Mittenzwei gibt es gleich in mehrerer Hinsicht Kritik: „Ausstehende Bonuszahlungen, nicht bezahlte Betriebsratsstunden und nicht gezahlte Kilometerpauschalen. Nach den von mir minutiös dokumentierten Fahrten steht die Pauschale für 1.000 von mir gefahrene Kilometer aus.“ Jetzt hat er Klage vor dem Arbeitsgericht eingereicht.

### Gründung eines Betriebsrats

Das große Dilemma der Branche bringt Gewerkschaftssekretär Elmar Jost auf den Punkt: „Hier gibt es keinerlei Tarifverträge, die irgendetwas regeln. Die Arbeitgeber haben nach meinem Eindruck keine Ahnung von Arbeitsgesetzen.“ Weil auch einige der Kurierfahrer von Foodora in Köln, darunter Janine Gröschel und Dominique Mittenzwei, diesen Eindruck hatten, planten sie einen Betriebsrat zu gründen und suchten dazu im Herbst 2016 die Unterstützung der NGG in Köln. Im Juni 2017 war es dann so weit: Der bundesweit erste Betriebsrat in einem Start-up der Lieferbranche wurde gegründet. Elmar Jost: „In Wien gibt es noch einen, ansonsten sind wir damit einzigartig in Europa.“

Die Gründung eines Betriebsrats und dessen Zusammenarbeit mit der NGG zeigt erste Konsequenzen. Elmar Jost: „In drei Fällen hatte der Arbeitgeber Arbeitsverträge trotz vorgenommener Änderungen bei den Arbeitsbedingungen noch mal befristet ausgestellt. Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz ist das jedoch nicht erlaubt, denn dort ist festgeschrieben, dass die Vereinbarung nur die Vertragslaufzeit, nicht aber die übrigen Arbeitsbedingungen

ändern darf. Also haben wir zwei Entfristungsklagen eingereicht. Bei der Ersten ist der Arbeitgeber gar nicht vor Gericht erschienen, da gab es ein Versäumnisurteil und er musste entfristen. Bei der Zweiten hat der Arbeitgeber im letzten Moment die Befristung aufgehoben. Im dritten Fall brauchten wir dann gar keine Klage mehr einzureichen, weil der Arbeitgeber von sich aus eine Entfristung angeboten hat.“

Elmar Jost sieht in den Befristungen auch ein Problem für engagierte Kolleginnen und Kollegen: „Es könnte sein, dass der Arbeitgeber deren befristete Verträge nicht verlängert. Deswegen und aufgrund der sowieso hohen Fluktuation bei den Fahrern – in einem halben Jahr haben 50 Prozent der Beschäftigten gewechselt – kann es sein, dass sich der Betriebsrat rasch wieder auflöst“. Auch bei Deliveroo in Köln ist jetzt die Einrichtung eines Betriebsrats geplant. Doch schon im Vorfeld der Betriebsratswahl tauchen neue Probleme auf.

Elmar Jost: „Im Winter vergangenen Jahres hatte Deliveroo in Köln noch 150 Beschäftigte. Seit wir vor Weihnachten das Ausschreiben mit der Bekanntmachung der geplanten Betriebsratswahl veröffentlicht haben, sind keine neuen Beschäftigungsverhältnisse mehr entstanden. Deliveroo hat allen Leuten, bei denen die Befristung seitdem ausgelaufen ist, gesagt: Du kannst bei uns weiterarbeiten, aber nur als Freelancer. Statt 150 Beschäftigte gibt es jetzt nur noch knapp 90, der Rest sind Freelancer, für die der Arbeitgeber keinerlei Sozialversicherungsabgaben zahlt. Für sie bedeutet das: Auch wenn sie sich für bestimmte Arbeitszeiten eingetragen haben –, wenn die Arbeit nicht abgerufen wird, kriegen sie auch kein Geld. Urlaub und Zahlungen bei Krankheit entfallen.“

### Forderungen an Arbeitgeber und Gesetzgeber

Für Gewerkschaftssekretär Elmar Jost ist klar: „Der Gesetzgeber muss beim Thema sachgrundlose Befristung – sie ist Gegenstand der gegenwärtigen Koalitionsverhandlungen – endlich eine zufriedenstellende Lösung finden. Sachgrundlose Befristungen werden von vielen Arbeitgebern ausgenutzt, um Betriebsratsregelungen auszuhebeln. Außerdem muss sich der Gesetzgeber viel intensiver mit dem Thema Scheinselbstständigkeit befassen. Nach meiner Auffassung sind die Freelancer bei den Start-ups keine Selbstständigen.“

Hinsichtlich des Regulierungsbedarfs in der neuen Branche äußert sich Professor Holger Bonin etwas zurückhaltender: „Ich glaube, wir müssen das neue Phänomen erst noch beobachten, um zu erkennen, wieweit die hier Tätigen tatsächlich schutzbedürftig sind. Da es sich bislang vielfach um Nebentätigkeiten handelt, könnten die Kurierfahrer, wenn ihnen die Arbeitsbedingungen nicht passen, leicht abspringen, und daran können die Unternehmen eigentlich kein Interesse haben. Wenn es nicht gelingt, ausreichend motivierte Mitarbeiter für eine zuverlässige Lieferung zu bekommen, kann das Geschäftsmodell auf Dauer nicht funktionieren.“

Ganz pragmatisch beurteilt Janine Gröschel den Änderungsbedarf: Sie will einen höheren Lohn, Urlaub entsprechend den gesetzlichen Vorschriften, Übernahme der Kosten für das Arbeitsmittel durch den Arbeitgeber – und dies: „Weniger Augenmerk seitens des Arbeitgebers auf die Geschwindigkeit, stattdessen mehr Wertschätzung und Menschlichkeit.“

# „Sozialstaat und wirtschaftlicher Erfolg widersprechen sich nicht“

*Ein Gespräch mit Karl-Josef Laumann, Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen*

**G.I.B.: Herr Minister, eine persönliche Frage vorab: Sie waren mehr als zehn Jahre, von 1978 bis 1990, als Maschinenschlosser bei der Niemeyer Agrartechnik GmbH in Hörstel-Riesenbeck tätig. In dieser Zeit waren Sie auch als Betriebsrat im Unternehmen aktiv. Ist die Kenntnis der Arbeitswelt aus eigener Erfahrung gegenüber einer rein akademischen Ausbildung ein Vorteil bei der Wahrnehmung des Ministeramts? Inwiefern prägen die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dieser Zeit auch heute noch Ihre Sicht und Ihre Entscheidungen in der Arbeitspolitik?**

**Karl-Josef Laumann:** Ich denke, es ist generell gut, wenn Menschen, die in die überregionale Politik gehen, vorher schon mal ein paar Jahre außerhalb der Politik gearbeitet haben. Die Entwicklung vom Kreißaal über den Hörsaal in den Plenarsaal halte ich nicht für optimal. Bevor man über die Verwendung von Steuergeldern entscheidet, kann es nicht schaden, selber mal als „normaler“ Arbeitnehmer oder Selbstständiger Steuern gezahlt zu haben. Zudem glaube ich, dass es für die Demokratie in Deutschland sehr wichtig ist, dass Politiker aus allen Erfahrungswelten kommen. Denn die daraus resultierenden unterschiedlichen Sichtweisen auf die verschiedenen Gegenstände der Politik bestimmen natürlich auch die politischen Entscheidungen. Die Erfahrungswelt von Menschen, die wie ich aus der gewerblichen Wirtschaft kommen, ist sicher eine andere als die von jenen, die aus einer Anwaltskanzlei oder aus dem öffentlichen Dienst kommen. Früher haben Parlamentarier ein weitaus breiteres Spektrum an Berufsfeldern vertreten, heute gibt es einen hohen Anteil an Juristen. Wo finden Sie im Parlament heute noch eine Industriekauffrau, einen Handwerksmeister oder einen Landwirt? Ich glaube, es geht uns schon etwas verloren, wenn Parlamentarier vor allem Akademiker sind. Wenn wir wirklich den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft sicherstellen wollen, müssen Parlamentarier auch die unterschiedlichen Blickwinkel, die es in unserer Ge-

sellschaft gibt, repräsentieren. Dabei geht es nicht darum, ob das eine oder das andere besser ist –, auf die richtige Mischung kommt es an.

**G.I.B.: Sie sind seit vielen Jahren in der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) aktiv. Laut eigener Aussage fühlen Sie sich besonders dem christlichen Menschenbild der CDU und dessen Soziallehre verpflichtet. Konkret gefragt: Welche Prinzipien oder Gedanken der christlichen Soziallehre können für die Arbeitsmarktpolitik auch heute noch handlungsleitend sein?**

**Karl-Josef Laumann:** Ja, ich bin nun mal ein Politiker, der sehr stark durch die christliche Soziallehre und auch durch die katholische Kirche geprägt ist. Daraus resultiert meine Grundeinstellung: Der Mensch steht immer im Mittelpunkt, der Mensch und seine unverletzliche Würde als Ebenbild Gottes. Das gilt für alle Systeme, für das Gesundheitswesen genauso wie für die Arbeitswelt. Wenn man das so sieht, und ich sehe das so, tritt man natürlich für eine menschengerechte Arbeitswelt ein, wo der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit und nicht nur in seiner Fachlichkeit wahrgenommen wird. Es bestreitet ja niemand, dass man zur Erwerbsarbeit Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen muss, dass man einen Beruf, eine Qualifikation haben muss, dass man also im wahrsten Sinne des Wortes sein Handwerk beherrschen muss. Aber eine gute Arbeitswelt sieht den ganzen Menschen. Die meisten Menschen verbringen nun mal eine große Zeit ihres Lebens am Arbeitsplatz. Für sie ist der Arbeitsplatz weit mehr als eine reine Erwerbsquelle. Deshalb müssen Menschen auch die Möglichkeit haben, ihre Arbeitswelt mitzugestalten. Diese Erkenntnis und Grundauffassung hat ja auch dazu geführt, dass wir in unserer Gesellschaft Instrumente und Maßnahmen gefunden haben, die das gewährleisten: Das reicht von der sozialen Partnerschaft über die Mitbestimmung bis hin zum Betriebsverfassungsgesetz.



Karl-Josef Laumann, Minister für  
Arbeit, Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

**G.I.B.: Wirtschaftlicher Erfolg und eine soziale Arbeitsmarktpolitik, behaupten manche, schließen sich aus oder stehen sich zumindest im Wege. Ist das so?**

**Karl-Josef Laumann:** Natürlich nicht. Das deutsche Modell ist ja ein Beweis dafür, dass Sozialstaat und wirtschaftlicher Erfolg sich überhaupt nicht widersprechen, im Gegenteil. Wir sind ja zurzeit eines der wirtschaftlich erfolgreichsten Länder der Welt und wir haben keine reine Marktwirtschaft, sondern Gott sei Dank die soziale Marktwirtschaft. Nur eine regulierte Marktwirtschaft, die Freiheit und Verantwortung in einem vernünftigen Verhältnis zusammenbringt, kann auf Dauer wirtschaftlich erfolgreich sein. Besonders eindrucksvoll hat sich das 2008 in der Finanzkrise gezeigt. Die Entscheidung für das Kurzarbeitergeld als Alternative zu Massenentlassungen hat gezeigt, dass soziale Partnerschaft und soziale Marktwirtschaft offensichtlich sogar die Bedingung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sein können. So ist Deutschland – neben anderen Faktoren wie den Niedrigzinsen – aus der Wirtschaftskrise sogar stärker herausgekommen, als es hineingegangen ist. Seitdem ist vielen Menschen wieder klar geworden, dass es Spielregeln geben muss, wobei immer auch das richtige Verhältnis von Regelung und Freiheit gefunden werden muss.

**G.I.B.: Wie lässt sich eine doch eher allgemeine Grundanschauung wie die christliche Soziallehre in konkrete Landesarbeitspolitik umsetzen – zum Beispiel, ganz konkret, im Bereich der Berufsausbildung? Viele junge Menschen finden einfach keinen Ausbildungsplatz.**

**Karl-Josef Laumann:** Nach meinem Menschenbild muss man manche jungen Leute, die aufgrund persönlicher, familiärer oder sonstiger sozialer Probleme heute keinen Ausbildungsplatz finden, ein Stück weit an die Hand nehmen – aber nicht, um sie in Projekte abzuschieben, sondern um sie in eine Lehrstelle zu bringen, bei der am Ende auch ein Gesellenbrief rauskommt. Das heißt: Wir geben den jungen Menschen eine Chance, durch Bildung und Berufsabschlüsse an der Gesellschaft überhaupt teilzuhaben.

Es ist ja so: In Nordrhein-Westfalen gibt es große regionale Unterschiede. Während in Großstädten wie Bonn, Düsseldorf oder Köln sowie im Münsterland sogar ein Überangebot an Ausbildungsstellen zu verzeichnen ist, treffen Jugendliche im Ruhrgebiet oder in Teilen von Ostwestfalen auf ein Angebot, das deutlich unter der Nachfrage liegt.

Deswegen wird die Landesregierung in den Jahren 2018 und 2019 ein „Regionenprogramm Ausbildung“ im Umfang von jährlich bis zu 1.000 zusätzlichen Ausbildungsplätzen auflegen. Das Programm wird von den Partnern im Ausbildungskonsens NRW unterstützt und gemeinsam mit der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit umgesetzt.

Die Ausbildung erfolgt dabei betriebsnah, in enger Zusammenarbeit zwischen Bildungsträgern und kooperierenden Ausbildungsbetrieben. Betriebe, die zusätzliche Ausbildungsstellen bereitstellen, werden durch eine teilweise Übernahme der Ausbildungsvergütung gefördert. Für die Jugendlichen in Regionen mit einer ungünstigen Ausbildungsmarktlage sollen so bessere Chancen für den Start in den Beruf geschaffen werden.

**G.I.B.: Bei den Förderprogrammen für junge Menschen ohne Ausbildungsreife und mit Benachteiligungen wird es Veränderungen geben. Das Programm Jugend in Arbeit plus läuft Ende 2018 aus und das Programm Produktionsschule.NRW wird zukünftig zum Werkstattjahr umgewandelt. Was sind Ihre Beweggründe für und Erwartungen an diese Veränderungen?**

**Karl-Josef Laumann:** Wir haben zur Produktionsschule.NRW viele Anregungen aus der Praxis erhalten. Mir ist zum Beispiel berichtet worden, dass der Zuschnitt der Zielgruppe nicht optimal sei, dass es keine Möglichkeiten gebe, gute Leistungen und damit die Motivation der Teilnehmer zu honorieren oder dass es an Betriebsnähe fehle.

Darum soll das Werkstattjahr zur Qualifizierung von noch nicht ausbildungsreifen Jugendlichen in



neuer Form wieder eingeführt werden. Wir bringen dabei die guten Elemente der Produktionsschule mit den guten Elementen des ehemaligen Werkstattjahres NRW zusammen. Das Werkstattjahr als Instrument des Übergangs von der Schule in Ausbildung bzw. Beruf ist für Jugendliche im Alter von bis zu 19 Jahren gedacht. Wir werden die betrieblichen Praxisphasen auf bis zu sechs Monate erhöhen. Damit sind die Jugendlichen deutlich näher am Betrieb. Auch können wir im Werkstattjahr gute Leistungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einer Leistungsprämie honorieren, um den Jugendlichen den Zusammenhang zwischen Leistungsbereitschaft und beruflichem Erfolg zu vermitteln.

Das Programm Jugend in Arbeit plus hat jungen Menschen mit schwierigen Startbedingungen den Weg in Beschäftigung geebnet. Wir wissen aber, dass sich die Fachkräftelücke vor allem bei den Ausbildungsberufen auftun wird. Als Minister habe ich die Verantwortung, die begrenzten finanziellen Mittel wirkungsvoll und nachhaltig einzusetzen. Deshalb lege ich den Schwerpunkt darauf, möglichst vielen Menschen eine Berufsausbildung zu ermöglichen.

**G.I.B.: Die Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf (KAOA)“ soll, so sieht es der Koalitionsvertrag der neuen Landesregierung vor, praxistauglicher werden. Was ist darunter zu verstehen?**

**Karl-Josef Laumann:** Zunächst einmal gibt es die klare Zusage: Wir führen die Initiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ fort. KAOA ist in der Fläche gut angekommen und viele Elemente haben sich bewährt. Doch auch hier wollen wir die Rückmeldungen aus der Praxis berücksichtigen. Wir wollen für ein passgenaueres Angebot sorgen, vor allem für Schülerinnen und Schüler mit einem individuellen Unterstützungsbedarf. Wir wollen allen Jugendlichen Einblicke in die reale Arbeits- und Berufswelt ermöglichen. Potenziale und Talente besser fördern, damit der Übergang in den Beruf tatsächlich gelingt: Das muss das Ziel beruflicher Orientierung sein.

**G.I.B.: Der wirtschaftliche Aufschwung in Deutschland geht an vielen Langzeitarbeitslosen vorbei. Welche Rolle kann öffentlich geförderte Beschäftigung zur Integration von Langzeitarbeitslosen spielen und welche Bedeutung kommt dabei dem Passiv-Aktiv-Transfer zu?**

**Karl-Josef Laumann:** Öffentlich geförderte Beschäftigung kann einen wichtigen Beitrag zur Integration von Langzeitarbeitslosen leisten. Damit fördern und schaffen wir Beschäftigung für Menschen, die ansonsten kaum noch Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt haben. Aus Arbeitslosen machen wir damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die einer geregelten Beschäftigung nachgehen und soziale Teilhabe erfahren können. Bisher leisten gemeinnützige Beschäftigungsunternehmen als Arbeitgeber einen wichtigen Beitrag bei der Umsetzung der Programme. Wenn es uns jetzt noch gelingt, verstärkt Arbeitgeber der Privatwirtschaft einzubinden, könnten wir die Arbeitsmarktnähe weiter erhöhen und die Übergangschancen verbessern.

Klar ist aber auch: Hier sind noch einige dicke Bretter zu bohren. Und öffentlich geförderte Beschäftigung ist ein ressourcenintensives Instrument – gerade im Hinblick auf die Budgets der Jobcenter. Daher ist der Passiv-Aktiv-Transfer ein ganz wichtiger Hebel, um mehr Geld in das System zu bringen.

**G.I.B.: Welchen Herausforderungen stehen die Jobcenter beim Thema Integration in Ausbildung und Arbeit gegenüber und welche Unterstützung bietet ihnen dabei das MAGS?**

**Karl-Josef Laumann:** Die großen Herausforderungen der Jobcenter sind auch die großen Herausforderungen der NRW-Arbeitsmarktpolitik. Die Landesregierung unterstützt die 53 NRW-Jobcenter in enger Kooperation mit der Regionaldirektion NRW. Aber gerade das Beispiel Langzeitarbeitslosigkeit zeigt auch: Land und Bund müssen hier an einem Strang ziehen. Und wir brauchen bessere Rahmenbedingungen auf Bundesebene. Um das auch in Zahlen zu verdeutlichen: Zum Jahreswechsel lag die Zahl der Langzeitarbeitslosen in NRW bei rund 281.000, knapp 258.000 davon im Verantwortungsbereich der Job-

center. Das Land unterstützt hier gezielt die Kommunen und die Jobcenter mit ca. 25 Millionen Euro für rund 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer öffentlich geförderter Beschäftigung, sprich: Menschen, die von Langzeitarbeitslosigkeit besonders betroffen sind. Für einen spürbaren Abbau brauchen wir – und dafür setze ich mich nachdrücklich auf Bundesebene ein – jedoch die längst überfällige Anpassung der Finanzausstattung der Jobcenter und ein unbürokratisches Regelinstrument im SGB II. CDU, CSU und SPD haben sich daher bei den Koalitionsverhandlungen auf Bundesebene – ich war im Übrigen daran nicht ganz unbeteiligt – auf bessere Grundlagen für die Jobcenter verständigt. Allein in NRW könnten davon etwa 50.000 langzeitarbeitslose Menschen profitieren.

Ein weiteres Beispiel: Rund 583.000 Kinder unter 18 Jahren leben in NRW in Bedarfsgemeinschaften und sind somit von Hilfeleistungen abhängig. Die Jobcenter haben hier den Zugang und die Möglichkeit, junge Menschen und ihre Eltern frühzeitig in den Blick zu nehmen und sie beim Übergang von der Schule in den Beruf zu begleiten. Die jungen Menschen brauchen berufliche Perspektiven, die ihnen ein Leben unabhängig vom Leistungsbezug ermöglichen. Hier werden noch nicht alle Möglichkeiten genutzt. Die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure muss gestärkt werden. Die Jobcenter, Agenturen für Arbeit, Schulen sowie Jugendhilfe und die Wirtschaft müssen ihre Angebote abstimmen. Da können wir in NRW noch besser werden. Hier sind die Jobcenter mit den sogenannten Jugendberufsagenturen auf dem richtigen Weg.

**G.I.B.: Mit der Landesinitiative „NRW. Das machen WIR!“ konnte das Thema der Integration von geflüchteten Menschen in Arbeit und Ausbildung landesweit in die Öffentlichkeit gebracht werden. Die Initiative wird nun fortgesetzt. Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?**

**Karl-Josef Laumann:** Mit der Landesinitiative zeigen wir, dass NRW ein starkes Land ist, das seine Kräfte bündelt, um die große Aufgabe der Zuwanderung

– alleine im Jahr 2015 über 230.000 Menschen – bewältigen zu können. Das große Engagement in den Kommunen, der Einsatz der vielen ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer, die kreativen Angebote und klugen Lösungen zur Integration Geflüchteter – darauf können wir durchaus stolz sein. Die Integration der geflüchteten Menschen in Arbeit und Ausbildung bleibt allerdings eine große Herausforderung: Aktuell sind rund 157.000 erwerbsfähige Geflüchtete im SGB II registriert. Gute Beispiele zur Integration in Arbeit und Ausbildung sollen möglichst schnell Schule machen. Dabei müssen wir natürlich berücksichtigen, woher die Geflüchteten kommen und welche Qualifikationen sie mitbringen bzw. noch nachholen müssen, um am Ende erfolgreich einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung oder Ausbildung nachgehen zu können. Hierüber müssen wir mit allen Beteiligten, den Unternehmen, Kammern, Kommunen, kommunalen Integrationszentren, Jobcentern, Arbeitsagenturen, Ehrenamtlern, Bildungs- und Beschäftigungsträgern und insbesondere auch mit den Beschäftigten und Auszubildenden selbst, ins Gespräch kommen.

**G.I.B.: Das Bundesteilhabegesetz stellt das Ziel Teilhabe an Arbeit von schwerbehinderten Menschen in den Mittelpunkt. Welche Impulse wird das Land Nordrhein-Westfalen bei der Umsetzung des BTHG setzen?**

**Karl-Josef Laumann:** Die drei wesentlichen Säulen des Bundesteilhabegesetzes sind für uns in NRW: Hilfe geben, wo sie notwendig ist, die Selbstständigkeit fördern und das Wunsch- und Wahlrecht der betroffenen Menschen stärken. Um das BTHG mit Leben zu füllen, werden für die Umsetzung vor Ort erfahrene und kompetente Partner gebraucht. Das BTHG sieht als Alternativen für werkstattberechtigte Menschen „Andere Leistungsanbieter“ und das „Budget für Arbeit“ vor. Deshalb haben wir uns in NRW dafür entschieden, die Landschaftsverbände per Gesetz ins Boot zu holen. Sie stehen als Garanten dafür, dass die Menschen in den Werkstätten zukünftig auch Perspektiven und Wahlmöglichkeiten außerhalb der Werkstätten haben werden.

**G.I.B.: Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist eine Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte. Wo sehen Sie die Risiken und wie bewerten Sie die Chancen der Digitalisierung?**

**Karl-Josef Laumann:** Die Digitalisierung wird auch weiterhin Veränderungen erzeugen, die wir uns heute teils noch gar nicht vorstellen können. Ein kurzer Blick zurück: Noch im Jahr 1990 habe ich als Bundestagsabgeordneter von der Verwaltung eine Karte bekommen, die mich dazu berechtigte, von jedem Postamt aus „Staatsgespräche“ führen zu können. Unvorstellbar heute, wo jeder ein Handy in der Tasche hat. Doch in Zukunft werden womöglich auch Smartphones schon wieder veraltet sein. Schon heute redet man über andere Geräte wie smarte Brillen, simultanübersetzende Ohrstöpsel und intelligente Kleidung. Gedacht ist die Datenbrille zunächst für Berufsgruppen, die mit beiden Händen arbeiten müssen, aber ständig neue Informationen brauchen, etwa Ärzte oder Feuerwehrleute. So können Chirurgen auf Wunsch während der Operation eine Checkliste mit zum Beispiel der Blutgruppe des Patienten oder Röntgen- und MRT-Bildern eingeblendet bekommen.

Die Digitalisierung ist ein Prozess, den wir aktiv gestalten müssen. Dabei müssen wir die Beschäftigten von vornherein einbeziehen. Natürlich gibt es Risiken, wie den Abbau von Arbeitsplätzen oder die Verdichtung von Arbeit. Da müssen wir aufpassen. Aber wir müssen vor allem auch die Chancen sehen, die die Digitalisierung bietet – zum Beispiel mehr Selbstbestimmung der Beschäftigten bei der Wahl ihrer Arbeitszeiten und des Arbeitsortes. Die entscheidende Frage ist: Wollen wir alles technisch Mögliche umsetzen oder wollen wir die Digitalisierung zur menschengerechten Gestaltung der Arbeitswelt nutzen? Ich bin ganz klar für Letzteres.

**G.I.B.: Wie wird Ihr Haus die Bewältigung dieser Herausforderung unterstützen?**

**Karl-Josef Laumann:** Wir setzen unter anderem einen großen Teil der uns zur Verfügung stehenden Mittel des Europäischen Sozialfonds ein. Zum Beispiel fördern wir Modellprojekte wie das Gewerkschaftsproj-

jekt „Arbeit 2020“. Vor allem aber werden wir stark in die Weiterbildung der Beschäftigten investieren. Wir erhöhen das Budget für den Bildungsscheck deutlich und sorgen dafür, dass er von mehr Menschen genutzt werden kann als bisher – gerade im Hinblick auf die Digitalisierung. In meinen Augen ist Qualifizierung ein ganz entscheidender Schlüssel, damit sich die Menschen den Veränderungen in der digitalisierten Arbeitswelt gewachsen fühlen.

**G.I.B.: Welche Rolle haben Ihrer Meinung nach die Sozialpartner? Wie wollen Sie die Beschäftigten in Unternehmen erreichen, die keinen Betriebsrat haben?**

**Karl-Josef Laumann:** Die Sozialpartnerschaft ist eine der ganz großen Errungenschaften in unserem Land. Die Sozialpartner sollten die Arbeitswelt auch im Hinblick auf die Digitalisierung gemeinsam gerecht gestalten.

Um jedoch auch die Beschäftigten in nicht-mitbestimmten Betrieben zu erreichen, bauen wir wie gesagt zum Beispiel den Bildungsscheck aus. Wir möchten alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fit machen für den digitalen Wandel. Darum können den Bildungsscheck sowohl einzelne Beschäftigte als auch kleine und mittlere Unternehmen nutzen, um Weiterbildung zu finanzieren.

**G.I.B.: Die Landesarbeitspolitik setzt nun seit fast 30 Jahren auf regionalisierte Strukturen. Welche Bedeutung hat für Sie dieser Ansatz?**

**Karl-Josef Laumann:** Mit meiner Arbeitspolitik möchte ich die Menschen im Land, die Unterstützung bei ihrem Weg in Arbeit oder Ausbildung benötigen, so direkt wie möglich erreichen. Die erfolgreiche Umsetzung von Programmen lässt sich – im Übrigen aus guten Gründen – aber nicht einfach zentralistisch anordnen. Wir brauchen die regionalen Kammern, um die Probleme auf dem Ausbildungsmarkt zu lösen. Genauso müssen die Betriebe und die Beschäftigten ganz konkret vor Ort erfahren und überzeugt werden, dass sie von Weiterbildungsangeboten profitieren können. Beim Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit ist darüber hinaus zu schauen, wie die Arbeit der SGB II-Träger flankiert werden kann. Kurz:

Ohne die aktive Mitwirkung unserer Partner in den Regionen ist Landesarbeitspolitik nicht umsetzbar.

**G.I.B.: Welche Rolle spielen das Monitoring von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und bei der Programmumsetzung und die Evaluation von Maßnahmen von Programmen für die Landesarbeitsmarktpolitik?**

**Karl-Josef Laumann:** Im Rahmen des Europäischen Sozialfonds haben wir eine lange Tradition der Beobachtung und Evaluation von Förderprogrammen. Dabei sind die Evaluationen kein Selbstzweck. Sie sind ein fester Bestandteil unserer Förderung, weil sie uns helfen, einen Blick auf unsere Arbeit zu richten, der nicht von politischen und administrativen Sachzwängen verstellt ist. Wir diskutieren die Ergebnisse dieser Studien nicht nur intern, sondern stellen diese auch auf der Internetseite des MAGS allen zur Verfügung.

**G.I.B.: Sie waren bei den Koalitionsverhandlungen in Berlin in vorderster Linie mit dabei. Wie bewerten Sie die Neuregelungen bei den arbeitsmarktpolitischen Themen im Koalitionsvertrag? Sind Sie damit zufrieden?**

**Karl-Josef Laumann:** Ich bin sehr zufrieden. Wir haben einiges erreicht. Zum Beispiel soll künftig die Gründung und Wahl von Betriebsräten erleichtert werden. Dazu werden wir das vereinfachte Wahlverfahren für alle Betriebe mit 5 bis 100 wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verpflichtend machen. Für Betriebe mit 101 bis 200 wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen wir die Wahl zwischen dem vereinfachten und allgemeinen Wahlverfahren.

Eine vernünftige Regelung haben wir auch bei der Frage der Rückkehr von Teilzeit in Vollzeit sowie bei der Befristung von Arbeitsverträgen gefunden. So soll eine befristet angelegte Beschäftigung von Arbeitnehmern künftig nur noch in engen Grenzen möglich sein. Das betrifft vor allem die sogenannte sachgrundlose Befristung. Mit den neuen Regelungen erhalten wir die nötige Flexibilität für die Betriebe.

Auf der anderen Seite muss sich der Betrieb irgendwann aber auch mal entscheiden, damit die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wissen: Jetzt habe ich eine feste Stelle.

Bei der beruflichen Bildung und Weiterbildung sind zum Beispiel ein Berufsbildungspakt sowie Aus- und Weiterbildungsprogramme in den Pflegeberufen geplant. Außerdem wollen wir eine Enquete-Kommission zur Stärkung der beruflichen Bildung zur Sicherung des Fachkräftebedarfs einrichten. Des Weiteren wollen wir die Arbeit auf Abruf beschränken, die etwa im Gastgewerbe oder im Einzelhandel verbreitet ist: Damit Beschäftigte besser planen können, soll der Arbeitgeber künftig höchstens noch 20 Prozent weniger oder 25 Prozent mehr als die vereinbarte Mindestarbeitszeit abrufen und bezahlen dürfen.

Überdies soll die Rente für Erwerbsgeminderte weiter ausgebaut werden. Für Selbstständige ist eine Pflicht zur Altersvorsorge geplant, es sei denn, sie können nachweisen, dass sie über ein pfändungs- oder beileihungsfähiges Produkt verfügen. Das alles kann sich schon sehen lassen. Und auch hier zeigt sich, dass im Mittelpunkt unserer Entscheidungen immer der Mensch stehen muss.

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

**Manfred Keuler**

Tel.: 02041 767-152

m.keuler@gib.nrw.de

**Paul Pantel**

Tel.: 02324 239466

paul.pantel@arcor.de

#### KONTAKT

**Karl-Josef Laumann**

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales

des Landes Nordrhein-Westfalen

Fürstenwall 25

40219 Düsseldorf



# Unkomplizierter Kontakt zu potenziellen Arbeitskräften

Stellenbörse für geflüchtete Menschen



Der gemeinsame Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit und des Jobcenters Köln macht gute Erfahrungen mit Stellenbörsen für geflüchtete Menschen. Geflüchtete Menschen möchten arbeiten, so die Erfahrungen der Agentur für Arbeit und des Jobcenters in Köln. Viele Unternehmen sind – auch vor dem Hintergrund zunehmender Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen – bereit, Geflüchtete zu beschäftigen. Was liegt näher, als sie mit Unternehmen in direkten Kontakt zu bringen? In Köln wurde dieser Gedanke im vergangenen Jahr bereits zweimal erfolgreich umgesetzt: „Stellenbörse für geflüchtete Menschen – Wege in Ausbildung, Arbeit und Praktikum“ nennt der gemeinsame Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit und des Jobcenters Köln das Format.

17. Oktober 2017 im Berufsinformationszentrum (BIZ) der Agentur für Arbeit an der Luxemburger Straße in Köln: Um 9 Uhr öffnen sich die Türen des Raumes in der 1. Etage, in dem sich die Unternehmen, die an der Stellenbörse für geflüchtete Menschen teilnehmen, präsentieren. Der Andrang ist groß. Die erste Gruppe von rund 200 Geflüchteten strömt in den Saal. Für 11 Uhr ist die zweite Gruppe, ebenfalls 200 Menschen, eingeladen. Meistens in kleinen Trupps orientieren sie sich zunächst an der Übersichtstafel am Eingang. Hier sind die 16 Unternehmen mit den jeweils angebotenen Stellen aufgelistet, darunter zahlreiche Personaldienstleister, die vor allem Helferstellen anbieten. Andere wie Ford oder der TÜV locken auch mit Ausbildungsplätzen.

Beschäftigte des Integration Points empfangen die Bewerberinnen und Bewerber und geben ihnen Hilfe bei der Orientierung. Schnell sind fast alle Stände dicht umlagert. In den meisten Fällen informieren zwei Mitarbeiter der Arbeitgeber die Interessenten über das Unternehmen und die Möglichkeiten der Aufnahme einer Arbeit oder Ausbildung. Besonders am Ford-Stand bilden sich lange Schlangen.

Mohammed (18) aus Afghanistan, Abdirashid (26) aus Somalia und Banan (22) aus Marokko gehören zu den ersten, die sich an einem der Stände vorstellen. Mohammed ist seit zwei Jahren in Deutschland. Seit einem Jahr besucht er einen Deutschkurs, hat mittlerweile das Sprachniveau B1 erreicht und versucht, in einer internationalen Klasse an einem Berufskolleg einen Schulabschluss zu machen. Dazu hat dem jungen Afghanen, der in

seiner Heimat schon längere Zeit als Hilfskraft im Baugewerbe beschäftigt war, die Arbeitsagentur geraten. „Ich kann gut mit meinen Händen arbeiten. Mein Traum ist eine Ausbildung als Fliesenleger, aber dafür brauche ich einen Schulabschluss“, sagt Mohammed. Auf der Stellenbörse hat er sich beim Unique Personalservice vorgestellt, alternativ auch am Stand der Ford Aus- und Weiterbildung. Ihm droht die Abschiebung, „obwohl in meinem Land Krieg ist“, wie Mohammed sagt. Er will unbedingt einen Ausbildungsplatz finden. Das würde ihm nämlich die Möglichkeit eröffnen, in Deutschland bleiben zu dürfen. Denn das Integrationsgesetz sieht seit Anfang 2017 vor, dass, wenn ein Unternehmen eine Person mit Duldung als Auszubildende/n einstellt, die Duldung für die Gesamtdauer der Ausbildung gilt und bei anschließender ausbildungsadäquater Beschäftigung ein Aufenthaltsrecht für zwei weitere Jahre erteilt wird (sog. „3+2-Regel“).

Abdirashid (26) aus Somalia befindet sich in der gleichen Situation. Er ist schon seit 2014 in Deutschland und hat nachdem er durch einen Deutschkurs das Sprachniveau B1 erreicht hatte, den Hauptschulabschluss (Klasse 9) gemacht. Sein Deutsch ist schon recht gut, sein Asylantrag wurde aber abgelehnt. Zurzeit befindet er sich wie Banan aus Marokko in einem sechsmonatigen Programm der Handwerkskammer mit Sprachkurs und praktischer Schulung. Zuvor hat er ein dreiwöchiges Praktikum als Elektriker gemacht und würde auch gern eine entsprechende Ausbildung anfangen. „Auf der Stellenbörse war ich am TÜV-Stand. Der Mann hat mir erklärt, was ich dort machen kann. Interessant

war für mich Fachinformatiker. Ohne Abschluss Klasse 10 geht das aber, glaube ich, nicht.“ Er hat eine Telefonnummer erhalten, unter der er das klären kann.

### Zahlreiche Anfragen von Unternehmen

Torsten Heller, Mitarbeiter des Jobcenters und Teamleiter im gemeinsamen Arbeitgeber-Service, erklärt, wie man auf die Idee kam, eine Stellenbörse für Geflüchtete durchzuführen: „Ich wurde Anfang des Jahres 2017 gefragt, ob von der Arbeitgeberseite Geflüchtete als Beschäftigte nachgefragt werden. In der Tat laufen über unsere Hotline solche Anfragen auf. In Köln gibt es zahlreiche Unternehmen, die sich eine alternative Rekrutierung von Beschäftigten vorstellen können, nicht aus dem klassischen Bestand an Arbeitslosen, sondern aus den Reihen der Geflüchteten. Weil wir wussten, dass es auch auf der Bewerberseite Menschen gibt, die schon arbeitsfähig sind, die aber eher durch den persönlichen Kontakt überzeugen können als durch eine klassische Bewerbung, war, als das Thema bei Führungskräftebesprechungen auf den Tisch kam, ganz schnell klar: wir veranstalten eine Stellenbörse.“

Die erste Börse fand daraufhin am 23. Mai 2017 statt. Arbeitstitel war damals „Kontaktbörse“, weil das primäre Ziel zu diesem Zeitpunkt noch nicht war, diese Menschen in Arbeit zu bringen, sondern es in erster Linie darum gehen sollte, einen direkten Kontakt zwischen Arbeitgebern und Bewerberinnen und Bewerbern aus der Gruppe der Geflüchteten herzustellen. Mit der Erfahrung aus diesem ersten

Versuch, stand die zweite Börse im Oktober dann schon unter dem Vorzeichen Arbeit, Ausbildung, Praktikum.

### Schwerpunkt auf Personaldienstleistern

Der Schwerpunkt der ersten Börse lag bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. „Dabei spielte unsere Erfahrung, dass diese Unternehmen auch schon mal Menschen mit Hemmnissen aufnehmen, die bei Großunternehmen durch das Raster fallen, eine Rolle“, erklärt Torsten Heller. Den Schwerpunkt der zweiten Stellenbörse bildeten dann Personaldienstleister, denn: „Die bieten viele Beschäftigungsmöglichkeiten, mitunter das Zehnfache an Einstellungsmöglichkeiten, die ein kleines Unternehmen anbieten kann.“ Und je mehr Stellen angeboten würden, desto effektiver die gesamte Börse.

Überhaupt bricht Torsten Heller eine Lanze für die Zeitarbeitsfirmen. Die Vorstellung, dass Beschäftigte eines Personaldienstleisters ständig an wechselnden Arbeitsplätzen eingesetzt würden, sei überholt. Viele Unternehmen liehen Kräfte dauerhaft bei Personaldienstleistern aus und übernahmen sie nach sechs Monaten dann in ein eigenes Arbeitsverhältnis. Zudem verfügten die Personaldienstleister über ein gutes eigenes Netzwerk. Die auf der Börse vertretenen Dienstleister seien allesamt Unternehmen, mit denen der Arbeitgeber-Service schon langjährig zusammenarbeite. Es handle sich also nicht um „schwarze Schafe“, bei denen das Prinzip ‚hire and fire‘ gelte. „Ich habe im Vorfeld der Stellenbörse auf der monatlichen Info-Veranstaltung des In-

tegration Points für Ehrenamtliche für die Stellenbörse und die Chance, die Personaldienstleister für Geflüchtete sein können, erworben“, sagt Torsten Heller. „Zwar erfolge der Einstieg in der Regel über eine Helfertätigkeit, aber auch Personaldienstleister hätten ein Interesse, ihre Mitarbeiter fachlich zu qualifizieren, sodass sie sie zu einem höheren Stundenlohn anbieten könnten.“

Der Arbeitgeber-Service hatte sich schon vor der ersten Stellenbörse in Position gebracht. Anfang 2017 wurden fünf Multiplikatoren für das Thema „geflüchtete Menschen“ in den Teams implementiert, die seitdem die Kollegen bei der Bearbeitung dieses neuen Themas unterstützen und sie für Anfragen von Unternehmen zu Rahmenbedingungen, rechtlichen Normen, möglichen Förderungen usw. fit machen. Auch auf den Stellenbörsen ist der Arbeitgeber-Service mit einem Stand vertreten. Haben die Unternehmen Fragen zu bestimmten Bewerbern oder zu Fördermöglichkeiten, können die Mitarbeiter des Arbeitgeber-Service diese also direkt beantworten. Zwei Mitarbeiter des Integration Points stehen außerdem für Fragen zu Einstellungsvoraussetzungen je nach Aufenthaltsstatus zur Verfügung.

### Auswahl nach festen Kriterien

Der Arbeitgeber-Service zieht verschiedene Kriterien zur Auswahl der Geflüchteten, die zur Stellenbörse eingeladen werden, heran. So gibt er, damit die Verständigung zwischen den auf der Börse vertretenen Arbeitgebern und den geflüchteten Menschen funktioniert, zum Beispiel das Sprachniveau B1 vor. Das Sprachniveau spielt aber auch

auf anderen Ebenen eine Rolle. „Eine Erfahrung aus der ersten Stellenbörse war, dass es in jedem Unternehmen bestimmte Sicherheitsbestimmungen gibt, die zu beachten sind. Die müssen die Beschäftigten in Wort und Schrift verstehen können“, erklärt Torsten Heller. Ein anderes Thema, bei dem die Sprache eine wichtige Rolle spiele, sei die Verständigung im Team, besonders bei wechselnden Tätigkeiten. Auch aus diesen Gründen sei die Arbeit des Integration Points darauf ausgerichtet, die Sprachkenntnisse der Geflüchteten über verschiedene Fördermöglichkeiten auf ein möglichst gutes Niveau zu bringen.

Die Auswahl der Geflüchteten, die zu den Stellenbörsen eingeladen werden, orientiert sich auch an auf der Stellenbörse vertretenen Branchen. Dazu tauschen sich die Betreuerinnen und Betreuer bei der Arbeitsverwaltung im Vorfeld mit den Unternehmen aus, zum Beispiel darüber, welche Stellenangebote sie mitbringen und was sie von den Bewerbern erwarten. Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Auswahl sei eine hohe Motivation, arbeiten zu wollen. Eine hohe Motivation überzeuge viele Arbeitgeber, auch wenn viele Bewerberinnen und Bewerber vielleicht nicht in das Raster passten, das bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern in Unternehmen normalerweise angelegt werde.

### Offenes Konzept

Die Stellenbörse ist als offene Börse konzipiert. Es gibt keine Eingangs- oder Anwesenheitskontrolle. Wenn der eingeladene geflüchtete Mensch nicht kommt, bleibt das für ihn sanktionslos. Das Job-



center führt in der Woche zuvor Informationsveranstaltungen für die Geflüchteten durch. Für die meisten sei das etwas völlig Neues, verdeutlicht Torsten Heller. Sie würden nur das klassische Bewerbungsverfahren kennen. Bei der Börse gehe es aber eher darum, in einem lockeren Gespräch von sich zu überzeugen.

Detlef Ptak, ehrenamtlich auch Obermeister der Gebäudereiniger-Innung Köln-Aachen, leitet seit dem Jahr 2001 die Geschichte der Gebäudereinigung Münch GmbH mit mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. „Wir haben das Problem, dass wir, wenn wir auf ein Angebot hin den Zuschlag für die Reinigung eines Objekts bekommen, von heute auf morgen zwei, vier, aber auch schon mal 24 neue Kräfte brauchen. In Vollzeit, in Teilzeit, auch geringfügig Beschäftigte.“ Insgesamt sei die Fachkräftesituation in der Gebäudereinigungsbranche angespannt. Er finde kaum noch ausgebildete Gebäu-

dereiniger und auch keine Kräfte für den Außendienst, der für die Betreuung der Einsatzkräfte an den verschiedenen Einsatzorten verantwortlich ist, so Detlef Ptak. Gebäudereinigung sei eine Tätigkeit, die leicht zu erlernen sei, aber auch den Einstieg in qualifiziertere Arbeiten bedeuten könne.

Er war sofort dabei, als der Arbeitgeber-Service ihn für die Stellenbörse ansprach und den Aspekt der schnellen und unkomplizierten Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ohne das übliche Bewerbungsverfahren in den Vordergrund stellte.

„Im Gegensatz zu anderen Veranstaltungen wie zum Beispiel Ausbildungsbörsen, zu denen Schüler kommen, muss ich feststellen, dass hier das Interesse recht groß ist.“ Wobei die Mehrzahl der Menschen, die Detlef Ptak auf der Stellenbörse in seine Bewerberliste eingetragen

hat, auf Lehrstellensuche ist. Darunter seien viele Ältere, 28, 29 Jahre alt. „Damit haben aber weder ich noch die Branchenkollegen ein Problem.“ Allerdings sei das Sprachniveau B1 das absolute Minimum. Für eine Ausbildung hält Detlef Ptak sogar B2 für notwendig, „denn die Menschen gehen ja sofort in die Berufsschule und müssen auch dreimal im Jahr in eine überbetriebliche Lehrwerkstatt. Dort sitzen die Geflüchteten dann und verstehen nichts. Damit tun wir ihnen keinen Gefallen.“

Während es Detlef Ptak in erster Linie um Helfer geht, führen beim Ford Aus- und Weiterbildung e. V., wie der Name schon vermuten lässt, – fast – alle Wege in eine Ausbildung. Der Ford-eigene Träger übernimmt seit 1934 die Aufgabe, die Auszubildenden zu einem qualifizierten Berufsabschluss zu führen. Am Stammsitz in Köln stellt die Ford Aus- und Weiterbildung derzeit jährlich 210 Ausbildungsplätze in 15 unterschiedlichen Ausbildungsberufen zur Verfügung. Gabriele Paulus, zuständig im Ausbildungsbereich unter anderem auch für die Einstellungen der Bewerberinnen und Bewerber, vertritt die Bildungseinrichtung des Kölner Autobauers auf der Stellenbörse. „Die Zielsetzung unserer Programme, mit denen wir in der Vergangenheit schon gute Erfolge erzielen konnten, ist immer die Übernahme in eine Berufsausbildung. Vor zwei Jahren haben wir für die Geflüchteten zusätzliche Plätze geschaffen“, berichtet sie. Ford habe schon immer viel soziale Verantwortung gezeigt, und so sei das große gesellschaftliche Thema „Integration von Flüchtlingen“ zwangsläufig in den Fokus des Unternehmens gerückt. Man habe



auf eine starke Unterstützung innerhalb des Unternehmens setzen können, zum Beispiel durch den Fertigungsleiter und den Arbeitsdirektor, als die Idee aufkam, das EQ-Programm für Geflüchtete zu öffnen.

Die Einstiegsqualifizierung (EQ) ist eine von der Agentur für Arbeit geförderte ausbildungsvorbereitende Maßnahme für Jugendliche mit dem Ziel, sie danach in eine geeignete Ausbildung einmünden zu lassen. Dieses Langzeitpraktikum dauert elf Monate. Die Teilnehmenden sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt und bekommen eine monatliche Vergütung. Voraussetzungen für die Aufnahme von Geflüchteten in das Programm sind ein abgeschlossener Integrationskurs, mindestens das Sprachzertifikat B1 sowie eine Arbeitsgenehmigung.

Die Erfahrungen mit der Integration dieser Menschen in Arbeit, entweder in die eigene Ausbildung, eine Umschulung oder in eine Beschäftigung bei anderen Unternehmen, seien bisher sehr gut, sagt Gabriele Paulus, auch wenn die meisten mit dem EQ-Programm zunächst nichts anzufangen wüssten. Sie sähen dann aber ein, dass sie besonders durch den speziell für Flüchtlinge ergänzend angebotenen Sprachkurs einen Vorteil hätten, denn eine direkte Bewerbung auf einen Ausbildungsplatz stelle sich oft als sehr schwierig heraus. „Während des Programms unterstützen wir die Menschen mit einem intensiven Sprachtraining, mit dem Ziel, sie mindestens auf das Niveau B2 zu führen, sodass sie damit dann in die Ausbildung gehen können.“

Ein Kontingent von rund 24 der insgesamt ca. 90 Plätze ist für Flüchtlinge vorgesehen. Hauptziel ist es immer, einen Großteil der Teilnehmenden in den nächsten Ausbildungsjahrgang aufzunehmen, der jeweils mit dem 1.9. beginnt. „Wir suchen Nachwuchs, der motiviert ist, die klassischen technisch/gewerblichen Ausbildungen zu machen. Wir merken schon, dass das von Jahr zu Jahr immer schwieriger wird“, stellt Gabriele Paulus fest. „Mit den Geflüchteten erschließen wir uns eine Gruppe, die unheimlich motiviert ist und diesen Weg sehr gerne beschreiten möchte.“

Einer, der diesen Weg schon gegangen ist, ist Kriaks Ilias aus Syrien (Damaskus). Er hat während des EQ-Programms bei der Ford Aus- und Weiterbildung verschiedene Stationen im Unternehmen durchlaufen. Parallel dazu fand theoretischer Unterricht im Unternehmen statt. Neben berufsbe-

zogenem Deutsch gehörte dazu auch ein Bewerbungstraining. Hinzu kam noch ein Tag Berufsschule in der Woche, entweder im Bereich Metall oder im Bereich Elektro. „Das war super. Wir haben viel gelernt, zum Beispiel Mathe oder die speziellen Namen für die Teile von Motoren“, sagt Kriaks Ilias. Dass man in dem Langzeitpraktikum über fast ein Jahr nicht viel Geld verdient, hat den Syrer nicht gestört. „Man verdient nicht richtig Geld, aber es ist wichtig, um zum Beispiel zu verstehen: es gibt bei Ford die Ausbildung, aber auch Weiterbildung. Man kann in der Zeit verstehen, welche Berufe man bei Ford lernen und wie man weitermachen kann. Das ist ganz anders als in Syrien.“

Mittlerweile befindet sich der junge Syrer, der in Syrien vor der Flucht mit einem Politik-Studium begonnen hatte, im ersten Jahr einer Ausbildung zum Zerspa-



nungsmechaniker. „Das ist einfach. Wir lernen langsam, immer erst die Theorie, dann die Praxis“, sagt Kriaks Ilias. Auch ein anschließendes Studium hat er noch nicht abgehakt, allerdings kein Politik-Studium. Auch als Zerspanungsmechaniker könne man sich immer weiterqualifizieren bis hin zu einem Ingenieur-Studium.

Mittlerweile gibt Kriaks Ilias seine Erfahrungen an andere Geflüchtete weiter. Am Stand der Ford Aus- und Weiterbildung auf der Stellenbörse hilft er, den großen Andrang von Bewerbern zu bewältigen und sie aus der eigenen Erfahrung heraus zu beraten.

### „Harte“ und „weiche“ Erfolge

Die Aussteller auf der Stellenbörse sichten die persönlichen Unterlagen, die alle Geflüchteten dabei haben und führen Vormerklisten, die der Arbeitgeber-Service zur Verfügung stellt. Die ausgefüllten Listen mit interessanten Bewerberinnen und Bewerbern geben die Aussteller am Ende der Veranstaltung am Stand des Arbeitgeber-Service ab und erhalten dann im Nachgang zur Börse zu den aufgeführten Interessenten nähere Informationen.

Der Arbeitgeber-Service dokumentiert diese Vormerklisten und startet jeweils nach drei und sechs Monaten eine Nachbetrachtung der einzelnen Fälle. „So können wir im Nachgang auch Erfolge feststellen. Gab es einen Arbeitsvertrag, einen Ausbildungsvertrag oder ein Praktikumsverhältnis?“, verdeutlicht Torsten Heller.

Insgesamt steigt in Köln die Zahl der Vermittlungen von Flüchtlingen in Arbeit. Das

liege vor allem daran, so Torsten Heller, dass die Menschen, die schon länger in Deutschland seien, durch die Sprachkurse zunehmend arbeitsfähig würden. Viele hätten mittlerweile auch eine eigene Wohnung. Das verbessere ihre Chancen, denn Arbeitgeber hätten Bedenken, jemanden einzustellen, der in einem Wohnheim wohnt, weil sie dann nicht sicher sein könnten, ob er auch tatsächlich in der Stadt bleibe. Ein weiterer Sicherheitsfaktor für einen Arbeitgeber sei der Familiennachzug. Denn auch der trage dazu bei, dass die Menschen vor Ort Wurzeln schlagen.

Es lasse sich beobachten, dass langsam die Früchte geerntet werden können, die durch die zahlreichen Programme, die für die Geflüchteten ins Leben gerufen wur-

den und auch durch das große ehrenamtliche Engagement gesät wurden. Ein weiterer Faktor sei, dass viele Geflüchtete ihre ursprünglichen Vorstellungen, z. B. direkt ein Studium aufzunehmen, revidiert hätten und zunächst in Arbeit oder eine duale Ausbildung einmündeten.

Eine Aktion wie die Stellenbörse in Köln tut ein Übriges. „Wenn ich sehe, mit welchem Engagement die Mitarbeiter von Arbeitsagentur und Jobcenter dabei sind, wie sich die Arbeitgeber über die zahlreichen Vormerkungen von Geflüchteten freuen und wie engagiert die Geflüchteten auf die Unternehmen zugehen, dann bin ich sehr zufrieden“, stellte Torsten Heller noch während der Stellenbörse in Köln im Oktober fest.

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Frank Nitzsche, Tel.: 02041 767157, f.nitzsche@gib.nrw.de

#### KONTAKTE

Teamleiter im gemeinsamen Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit und des Jobcenters Köln  
Butzweilerhofallee 1, 50829 Köln

Torsten Heller, Tel.: 0221 9429 8080  
torsten.heller@jobcenter-ge.de

Ford Aus- und Weiterbildung e. V.  
Geestemünder Str. 36 – 38, 50735 Köln  
Gabriele Paulus, Tel.: 0221 90-13225  
gpaulus@ford.com

Frechener Gebäudereinigung Münch GmbH  
Dürener Straße 52, 50226 Frechen  
Detlef Ptak, Tel.: 02234 53500  
info@geb-muench.de

#### AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093, frank\_krupop@web.de

# Firmen öffnen Flüchtlingen das Tor zur Arbeitswelt

„EU-Thematisches Netzwerk mit dem Fokus Migranten/-innen“ auf Studienreise in NRW.  
Zu Besuch bei beispielhaften Projekten in Essen, Dortmund und Marl



Evonik im Chemiepark Marl, „Start in den Beruf“, Bereich Chemielabor, Ausbilderin Simone Kügler (vorne links) mit Projektgruppe „Start in den Beruf“

Sie heißen Nour Taleb und Arshad Imamali. Zwei Beispiele für Flüchtlinge, die in Nordrhein-Westfalen beruflich Fuß fassen. Wie sie den Weg in den deutschen Arbeitsmarkt finden und wie sich die Arbeitsmarktintegration geflüchteter Menschen generell in NRW gestaltet, erfuhr eine Delegation des transnationalen EU-Netzwerks Migration im Rahmen eines Studienbesuchs, der sie zu ausgewählten Arbeitgebern und Organisationen führte.

Uniklinikum Essen, von links Silke Langer (Personalmanagement Sozialdienst Uniklinikum), Sebastian Kunst (Sozialpädagoge Neue Arbeit Diakonie Essen), Ingo Neupert (stv. Leiter Sozialdienst Uniklinikum), Bodo Kalveram (Bereichsleiter Zentrale Dienste, Jobcenter Essen), Dr. Andrea Dahme-Zachos (Abteilungsleiterin Neue Arbeit Diakonie Essen)



In transnationalen Netzwerken arbeiten Mitgliedstaaten der Europäischen Union thematisch zusammen. Sie dienen der Information und dem Austausch über spezielle Politikfelder. Das EU-Thematische Netzwerk mit dem Fokus Migranten ist innerhalb des Europäischen Sozialfonds (ESF) angesiedelt und arbeitet mit der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Inklusion (DG Employment, Social Affairs and Inclusion) zusammen. Es ist eines von zehn „Thematischen Netzwerken“ in dieser Förderperiode, die sich unterschiedlichen Schwerpunktthemen widmen, wie beispielsweise Arbeit und Beschäftigung, Gender, Inklusion etc.

Der ESF ist das bedeutendste Instrument innerhalb der EU zur Förderung von Beschäftigung und sozialer Integration. In der Förderperiode 2014 – 2020 investiert der ESF über 80 Milliarden Euro zur Förderung des Humankapitals in den EU-Mitgliedstaaten, hinzu kommen mindestens 3,2 Milliarden Euro für die Jugendbeschäftigungsinitiative.

„Als Netzwerk entwickeln wir in zweijährigen Arbeitsprogrammen Ideen für das künftige Design des Europäischen Sozialfonds in Migrationsfragen“, erklärt die Britin Dr. Rachel Marangozov, thematische Expertin des Netzwerks. Zur 15-köpfigen Studiengruppe des EU-Netzwerks zählten Mitglieder staatlicher Ministerien für Arbeit und Soziales, nationaler ESF-Verwaltungsbehörden, lokaler und nationaler Nichtregierungsorganisationen aus Belgien, Finnland, Frankreich, Italien, Schweden, Slowenien, Tschechien und Deutschland sowie drei Mitarbeiter der EU-Kommission. Gemeinsam gewannen sie bei ihrem Besuch in NRW einen Einblick in die Rolle der Wirtschaft bei

der Integration von Migranten, insbesondere Flüchtlingen, in den Arbeitsmarkt.

### **G.I.B. pflegt die „Landkarte der guten Ideen“**

Für die Organisation des Studienbesuchs war die landeseigene Beratungsgesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) verantwortlich. Fachlich begleitet sie in Nordrhein-Westfalen von der EU geförderte arbeitsmarktpolitische Programme und Projekte – in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW. Zudem evaluiert die G.I.B. die Wirksamkeit der Maßnahmen. Gemeinsam mit dem Landesarbeitsministerium entstand 2016 die Aktion „NRW. Das machen WIR!“ Die Landesaktion würdigt und fördert die vielfältigen Bemühungen in Wirtschaft und Gesellschaft, Flüchtlingen durch den Zugang zu Ausbildung und Beruf ein eigenständiges Leben zu ermöglichen.

Als nachahmenswert bezeichnet in diesem Zusammenhang Marianne Doyen, Policy Officer der EU-Kommission im Bereich der Kohäsionspolitik, die Aktion und die in diesem Rahmen entstandene „Landkarte der guten Ideen“. Sie präsentiert auf der Plattform [www.das-machen-wir.nrw](http://www.das-machen-wir.nrw) anschaulich gute Beispiele der Integration von Flüchtlingen in NRW – in Text, Bild und kurzen Videospots. „Möglichst viele Regionen in Europa sollten in ähnlicher Weise sichtbar machen, wo Unternehmen und Initiativen sich besonders für Flüchtlinge einsetzen“, sagt Marianne Doyen. Im Rahmen des Studienbesuchs stellte das Universitätsklinikum Essen ein Pilotprojekt vor, um geflüchtete Menschen an eine Ausbildung in der Krankenpflege

heranzuführen. In Dortmund besuchten die Delegierten ein Mentorinnenprojekt für qualifizierte geflüchtete Frauen. Die Delegation lernte, wie geflüchtete Menschen durch eine Kooperation zwischen dem EL-Net Plus Projekt (IvAF Netzwerk) und dem internationalen Konzern Evonik beim Einstieg in die Ausbildung für Berufe in der Chemiebranche unterstützt werden können.

### **Essen: Uniklinik bildet Krankenpfleger aus**

Das Uniklinikum Essen zählt mit über 6.000 Beschäftigten zu den großen Arbeitgebern der Ruhrmetropole. Menschen mit Migrationshintergrund gehören zum Alltag in der Klinik mit seinen vier Tochterhäusern – Mitarbeiter wie Patienten. So empfindet das Haus eine besondere soziale Verantwortung, als 2015 immer mehr Flüchtlinge Essen erreichen. „Unser Ziel ist es, Menschen aus den Kriegsgebieten die Chance auf ein neues Leben zu eröffnen“, sagt Ingo Neupert, stellvertretender Leiter des Sozialdienstes am Uniklinikum.

Im Herbst 2015 stieg das Haus in die Planung für ein Projekt ein, das Flüchtlingen eine Jobperspektive im Pflegebereich bieten soll. Hier ist der Fachkräftemangel besonders virulent. Bei ambulanten Diensten, in Pflegeeinrichtungen oder den Hospitälern wächst der Personalbedarf. 2016 verzeichnete der Pflegesektor in Nordrhein-Westfalen 5.300 offene Stellen. Die Ausbildung kann den Bedarf weiterhin nicht vollständig decken, die Lücke wächst bis heute um 1.000 Stellen. Im Regierungsbezirk Düsseldorf, zu dem Essen zählt, werden allein 1.400 Fachkräfte gesucht.



Die Uniklinik suchte die Unterstützung von Netzwerkpartnern, „weil unsere eigentliche Aufgabe das Heilen und nicht die Integration von Arbeitskräften ist“, sagt Ingo Neupert. Mit der „Neuen Arbeit“ der Diakonie Essen, die über große Erfahrung mit Integrationskursen für Migranten verfügt, entwickelte die Uniklinik „ein Projekt mit Pilotcharakter“, so Dr. Andrea Dahme-Zachos, Abteilungsleiterin Bildung bei der „Neuen Arbeit“. Das kommunale Jobcenter Essen, ein wichtiger Anlaufpunkt für Flüchtlinge mit Bleiberechtigungsprospekt und anerkannte Asylbewerber, half bei der Auswahl der Projektteilnehmer.

### Gesundheitssektor für viele völliges Neuland

Der Einladung zu einem Schnuppertag folgten 50 Interessierte. 29 von ihnen begannen im November 2016 das auf 18 Monate angelegte Projekt, für die meisten wird es die erste Erfahrung in einem Gesundheitsberuf. „Möglichst vielen von ihnen“, sagt Ingo Neupert, „wollen wir eine hohe Qualifikation ermöglichen, damit sie anschließend die dreijährige Pflegeausbildung an unserer Pflegeschule beginnen können.“ Die Gruppe war alles andere als homogen. Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 19 und 55 Jahren, Herkunftsländer sind Syrien, Afghanistan, Irak sowie afrikanische Staaten. Die größte Gruppe verfügt über einen mittleren Schulabschluss oder Abitur. Fünf der Teilnehmenden sind weiblich. Das erscheint wenig in einem Projekt, das auf den eher weiblich geprägten Pflegebereich vorbereiten soll. Zur Erklärung lenkt Bodo Kalveram vom Jobcenter Essen, das 2017 rund 800 Flüchtlinge in Arbeit brach-

te, den Blick auf die Statistik: „85 Prozent der Flüchtlinge sind männlich und jünger als 35 Jahre.“

Für alle ist der Spracherwerb ein wichtiger Baustein auf dem Weg in die Pflegeberufe, ohne B2-Zertifikat bleibt eine Ausbildung verwehrt. Die Sprachbegabten legten in der zweiten Projektphase im Frühsommer 2017 bereits einen Pflegehelferkurs beim DRK ab. Er ermöglichte ihnen, bis zum Ende des Projekts im März 2018 Hilfstätigkeiten auf den Stationen zu übernehmen. Der Großteil der Teilnehmer aber benötigte weiter intensive Sprachkurse, sodass ihre praktischen Einheiten im Uniklinikum entfielen.

Auf unterschiedliche Lernerfolge war das Uniklinikum auch personell vorbereitet. Zwei Bezugspersonen standen den Teilnehmern zur Seite. Ein inzwischen pensionierter Leiter der hauseigenen Pflegeschule half in fachlichen Fragen. Für die intensive sozialpädagogische Betreuung entsendete die „Neue Arbeit“ der Diakonie Essen ihren Mitarbeiter Sebastian Kunst. „Natürlich haben Flüchtlinge unterwegs auch Zweifel, ob ein Pflegeberuf die richtige Entscheidung ist“, sagt Sebastian Kunst, der in solchen Fällen beratend tätig wurde. Zudem half er den Flüchtlingen über eine Fülle von bürokratischen Hürden: Zeugnisse und Ausbildungen müssen dokumentiert und anerkannt, Behördengänge erledigt werden. Hinzu kamen Alltagsprobleme wie Wohnungssuche oder Kindergartenplätze für den Nachwuchs. Nicht zuletzt gehörten gemeinsame Aktivitäten an einem Nachmittag pro Woche zu den Angeboten, um die deutsche Kultur und sich als Gruppe besser kennenzulernen.

### Wichtiger Beitrag für den Integrationsprozess

Nach den 18 Projektmonaten beginnen im April 2018 aus dem Teilnehmerkreis immerhin fünf Männer am Uniklinikum ihre Pflegeausbildung, zwei weitere Männer müssen zunächst die Anerkennung ihrer Schulzeugnisse abwarten und folgen im Herbst. Eine Frau und ein Mann lassen sich an einem anderen Krankenhaus zu Krankenpflegehelfern ausbilden. Dazu können drei Männer direkt eine Stelle im Haus antreten, sofern ihre vorhandene Qualifizierung anerkannt wird. Über eine Teilerkennung als Krankenpfleger verfügen zwei Männer; einer von ihnen durchläuft einen Anpassungslehrgang für die berufliche Anerkennung, beim anderen ist die Finanzierung noch offen. Von den 29 Gestarteten beendeten 13 das Projekt nicht. Drei Männer aus diesem Kreis begannen sofort eine Hilfsarbeit, um die Familien in den Herkunftsländern finanziell zu unterstützen. Für drei Teilnehmer, davon zwei Frauen, sind andere Berufe wie Erzieher eine Option. Jeweils zwei Frauen und Männer erreichten das erforderliche B2-Sprachniveau nicht. Zwei Teilnehmerinnen bot das Klinikum Helferstellen an.

Das Uniklinikum sei nicht in dem Glauben an das Projekt gegangen, so Ingo Neupert vom Sozialdienst, „dass wir damit den Fachkräftemangel beheben können.“ Das eigentliche Ziel aber, als großer Arbeitgeber mit Partnern den Integrationsprozess in Essen voranzubringen, sei erreicht worden. Ob ein ähnliches Projekt auch für Flüchtlinge denkbar sei, die über Vorerfahrung im Gesundheitswesen verfügen, interessierte Griet Jacques aus

PerMenti Dortmund, von links Dr. Monika Goldmann  
(Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft), Barbara Wenzel  
(Grone Bildungszentren), Jan-Gerrit Ufer  
(Grone, Niederlassungsleiter Östliches Ruhrgebiet)



der EU-Studiengruppe. Sie hat in ihrer Eigenschaft als Mitglied der staatlichen Behörde für Integration und Einbürgerung in Flandern (Belgien) Erfahrungen mit einem solchen Projekt gemacht. Das könne er sich durchaus vorstellen, sagte Ingo Neupert. Allerdings sei der Weg zur Anerkennung von ausländischen Berufsausbildungen gerade im Gesundheitsbereich lang und steinig.

### **Dortmund: „PerMenti“ hilft höher qualifizierten Frauen**

Solche Hindernisse beiseite zu räumen ist ein Ansatzpunkt von „PerMenti“ (Perspektive, Mentoring, Integration), einer gemeinsamen Initiative von Grone Bildungszentren, Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft, Kompetenzzentrum Frau und Beruf Westfälisches Ruhrgebiet sowie dem Gleichstellungsbüro der Stadt Dortmund. Das Projekt des be-

trieblichen Mentorings will speziell jenen geflüchteten Frauen das Tor zum Arbeitsmarkt öffnen, die bereits über einen guten Schulabschluss und Erfahrungen in höher qualifizierten Berufen verfügen oder Ausbildung bzw. Studium im Herkunftsland begonnen hatten. Schon während der Deutsch-Sprachkurse soll den Frauen daher über Hospitationen oder Praktika eine Brücke zu möglichen Arbeitgebern gebaut werden.

Die Initiatoren des Dortmunder Projekts gingen von der Annahme aus, dass unter den Geflüchteten ein nicht zu unterschätzender Anteil gut ausgebildeter Frauen sein müsse. Schließlich falle die Hälfte aller Universitätsabschlüsse im Bürgerkriegsland Syrien auf Frauen, sagt Dr. Monika Goldmann vom Forum Frau und Wirtschaft, „unsere Annahme hat sich schnell bestätigt“. Allerdings, ergänzt „PerMenti“-Projektleiterin Barba-

ra Wenzel vom bundesweit tätigen Bildungsträger Grone, sei es schwierig, die arbeitswilligen Frauen überhaupt zu identifizieren. Über berufliche Qualifikationen der Flüchtlinge führten Arbeitsagentur oder Ämter nicht Buch, viele Frauen würden sich zudem nicht als arbeitssuchend zu erkennen geben.

Wie aber finden Projekt und Teilnehmerinnen zueinander, ohne voneinander zu wissen? Grone wählt zum Beispiel die direkte Ansprache über die zahlreichen Integrationskurse für Flüchtlinge, die zum Portfolio des Trägers gehören. „Viel lief auch über Mund-zu-Mund-Propaganda in den Flüchtlingseinrichtungen“, sagt Barbara Wenzel. So meldeten sich binnen vier Wochen 17 Frauen selbsttätig, „das hat uns sehr überrascht“. Mitarbeiter des Integration Points von Agentur für Arbeit und Jobcenter, der zentralen Anlaufstelle für Flüchtlinge in Dortmund, reichen die Information bis heute ebenso weiter wie geflüchtete Frauen untereinander.

### **Viele Ehrenamtler betreuen gut 60 Geflüchtete**

So erreichten die Kooperationspartner des auf zwei Jahre angelegten Projektes seit September 2016 mit ihren Angeboten mehr als 60 Frauen, zum Großteil im Alter von 20 bis 35 Jahren. Zugeordnet wurden sie nach Erstgesprächen über die berufliche Vergangenheit in vier Gruppen: 1. Wirtschaft (Informatikerinnen, Ingenieurinnen, Betriebswirtinnen, Buchhalterinnen und Journalistinnen, die in Unternehmen oder im öffentlichen Dienst tätig sein können); 2. Lehrerinnen, die wieder in ihrem Beruf arbeiten möchten; 3. medizinische Berufe (Ärztinnen, Apothekerinnen und Therapeutinnen);

4. Azubis, Studentinnen (mit unterbrochenem Studium bzw. nicht beendeter Ausbildung, die sich neu orientieren).

„PerMenti“ dient bei der Neuorientierung der Frauen als eine Art Lotse. Ehe die Frauen sich bei den Arbeitgebern vorstellen, vermittelt das Projekt zunächst hilfreiche Kenntnisse etwa beim Verfassen von Lebensläufen, der Präsentation im Bewerbungsgespräch sowie Fertigkeiten bei der PC-Nutzung. Sechs vierstündige Workshops von ehrenamtlichen Trainern bereiten die Frauen zudem auf den Berufsalltag in deutschen Unternehmen vor. Breiten Raum nimmt auch die Unterstützung bei der Anerkennung von Zeugnissen oder der Suche nach geeigneter Kinderbetreuung ein. Dank intensiv gepflegter Kontakte zu Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebern ist das Projekt schließlich in der Lage, den Teilnehmerinnen in ausreichender Anzahl Hospitationen und Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen.

### Neue Karriere als Bauleiterin beim Tiefbauamt

Aufseiten der Unternehmen wirkt „PerMenti“ darauf hin, den geflüchteten Frauen während der drei- bis sechsmoatigen Praktika Mentorinnen an die Seite zu stellen. Diese für interkulturelle Anforderungen zu qualifizieren sei allerdings schwierig, sagt Dr. Monika Goldmann. „Ihnen fehlt es schlicht an der Zeit.“ Umso wichtiger sei ihr Erfahrungsaustausch bei regelmäßigen Mentorinnen-Treffen.

Erkenntnisgewinne sind auf allen Seiten zu erkennen. Für die Mentees, die geflüchteten Frauen, öffnet sich die Arbeitswelt ihrer neuen Umgebung. Mit

Erfolg. Als beispielhaft loben Dr. Monika Goldmann und Barbara Wenzel den Weg von Nour Taleb durch das Projekt. Die 31 Jahre alte Ingenieurin aus Syrien kam 2015 nach Deutschland. „PerMenti“ vermittelte ihr zunächst Praktika bei der Emscher Genossenschaft und dem Pumpensystem-Hersteller WILO. Seit August 2017 arbeitet sie in Vollzeit als Bauleiterin beim Tiefbauamt der Stadt Dortmund. Viele weitere Frauen haben inzwischen eine reguläre Stelle gefunden. Dies zeige, so Barbara Wenzel, dass geflüchtete Frauen nicht allein als Familienmütter oder Opfer angesehen werden dürfen. „Viele sind selbstbewusste Berufstätige.“ Viele benötigen aber auch



eine längerfristige Begleitung, um erfolgreich in den Beruf einzusteigen. Dafür sorgt „PerMenti“ mit regelmäßigen Gruppensitzungen und einem individuellen Case-Management für die beteiligten Frauen. Die große Hoffnung der „PerMenti“-Träger: Je mehr Geschäftsleitungen ihre Unternehmen für diese Klientel öffneten, umso eher funktioniere die Integration zugewanderter qualifizierter Frauen und weiblicher Führungskräfte in den hiesigen Arbeitsmarkt.

Foto: Evonik im Chemiepark Marl, Projektgruppe „Start in den Beruf“ im Bereich Elektrotechnik (Vordergrund), im Hintergrund die EU-Studiengruppe mit Evonik-Ausbilder Michael Doppeide

### Marl: Evonik öffnet „Start in den Beruf“ für Geflüchtete

Auch Somayah Jafari setzt darauf, ihren Lebensunterhalt durch eigene Arbeit bestreiten zu können. Die junge Frau hat nach ihrer Flucht aus dem Iran die erste Hürde genommen und ist im dualen Ausbildungssystem Deutschlands angekommen. Bei Evonik im Chemiepark Marl durchläuft sie eine dreieinhalbjährige Ausbildung zur Chemiekantin, was kein typischer Frauenberuf in ihrer alten Heimat ist. „Ich empfinde meine Ausbildung als große Chance, den gleichen Beruf wie Männer ausüben zu können.“ Die Chance erhält sie in Marl überhaupt nur, weil

Evonik im Jahr 2015 die Berufsvorbereitungsmaßnahme „Start in den Beruf“ auch für Flüchtlinge öffnete. Seit der Einführung 2001 hatte das Angebot – entwickelt von Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) und Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) – ausschließlich auf hiesige Schulabgänger abgezielt, die ohne Aussicht auf eine Lehrstelle waren und zunächst mit zusätzlichem Training zur Ausbildungsreife geführt werden müssen.

„Evonik handelt aus der sozialen Verantwortung eines großen Arbeitgebers heraus“, sagt Volker Kemper, Ausbildungsleiter bei Evonik Nord für die Standorte Marl, Krefeld und Essen. Zur Unternehmenskultur gehöre die Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Nationalitäten, die sich auch an Zahlen ablesen lässt. Für das Spezialchemie-Unternehmen arbeiten Menschen aus 105 verschiedenen Staaten, von den über 30.000 Beschäftigten hat etwa jeder dritte keinen deutschen Pass. In Marl sind von 10.000 Mitarbeitern etwa 800 Auszubildende, 561 von ihnen bei Evonik. Der Rest lernt bei anderen der insgesamt fast 100 im Chemiepark ansässigen Unternehmen. Kooperationsvereinbarungen dieser Firmen sorgen für einen vergleichbar hohen Standard der Ausbildung, den bei Evonik die internationale Norm DIN ISO 29990 dokumentiert.

### **Somayah Jafari: Azubi nach acht Monaten Training**

Bundesweit öffnet Evonik „Start in den Beruf“ erstmals 2015/16 für 30 Flüchtlinge. Im November 2016 erhält das Projekt seinen heutigen Zuschnitt: Nun werden pro Jahr 20 Flüchtlinge in das Programm aufgenommen, zur Hälfte in Marl und an den südlichen Standorten Hanau und Darmstadt. Das Unternehmen, sagt Volker Kemper, habe gleichzeitig die Hilfe für deutsche Jugendliche ausbauen wollen. Auch hier werden 20 weitere „Start in den Beruf“-Plätze eingerichtet, über die 50 obligatorischen hinaus. Die 40 zusätzlichen Plätze werden bis 2018/19 durch die Evonik Stiftung finanziert. Dies gilt auch für 20 Arbeitsplätze für Einheimische mit abgeschlossener Ausbildung an einem neu-

en Gründerzentrum in der ruandischen Hauptstadt Kigali. Beiträge wie dieser, so Kemper, könnten Bedingungen schaffen, die es Menschen in Afrika erlauben, ihre Zukunft in den Heimatländern zu sehen.

Für Flüchtlinge wie Schulabgänger besteht „Start in den Beruf“ aus einem achtmonatigen Training, das mit drei Tagen Praktikum und zwei Tagen Schule das Prinzip der dualen Ausbildung spiegelt und zwei Tests beinhaltet. Ausprobieren können die Teilnehmer sich in den Berufsfeldern Chemielaborant, Elektroniker, Anlagenmechaniker und Chemikant. Erfüllen sie die Erwartungen, bietet Evonik den meisten Teilnehmern im Anschluss eine Lehrstelle an oder vermittelt die Absolventen an geeignete Unternehmen. „Durch diese Chance sind die Teilnehmer in der Regel sehr motiviert“, sagt Ausbildungsleiter Volker Kemper, „die Übergangsquote in Ausbildung oder Beruf lag 2017 bei über 80 Prozent.“ Somayah Jafari machte in Marl durch überdurchschnittliche Leistungen auf sich aufmerksam und wurde mit einem Ausbildungsplatz belohnt.

### **Enge Kooperation im Netzwerk ELNet plus**

Flüchtlinge wie sie finden nicht zufällig zu Evonik. Das Unternehmen hat die Auswahl der „Start in den Beruf“-Teilnehmenden in die Hände des Emscher-Lippe Netzwerks zur Integration von Asylbewerbern und -bewerberinnen sowie Flüchtlingen (ELNet plus) gelegt, das vom Europäischen Sozialfonds und dem BMAS gefördert und vom Projektträger RE/init geleitet wird. „Bei der Vielzahl der Anfragen würde uns ein Bewerbungsverfahren überfordern“, sagt Volker Kemper. Die Partner des Netzwerks

setzen sich in vielen Projekten und durch Lobbyarbeit dafür ein, den Zugang von Flüchtlingen zu schulischer Bildung, Berufsausbildung und Arbeit zu erleichtern.

Dr. Marion Lillig, Migrationssoziologin bei der Caritas Haltern, ein Partner in diesem Netzwerk, verfügt über zehn Jahre Berufserfahrung auf diesem Gebiet und begleitet aktuell etwa 900 Flüchtlinge, ihre Betreuung ist umfassend und schließt auch rechtliche Beratung ein. Partnerinnen wie Dr. Marion Lillig „können einschätzen“, so Volker Kemper, „wer die Voraussetzungen mitbringt, eine duale Ausbildung erfolgreich zu bestehen.“ Aus vielen Gesprächen kennt sie die Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Wünsche junger Flüchtlinge. „Die Kooperation mit dem Weiterbildungskolleg Gelsenkirchen war von unschätzbarem Wert“, sagt Dr. Marion Lillig. Vor vier Jahren gewann ELNet-plus-Projekt Koordinator Gerd Specht (RE/init) das Kolleg als Partner. Flüchtlinge können hier – unabhängig von Aufenthaltsstatus und Herkunft – mittlere Schulabschlüsse erwerben, die meist Bedingung für ein Ausbildungsverhältnis sind. „Häufig sind die jungen Flüchtlinge bei der Einreise älter als 18 Jahre“, erklärt Dr. Marion Lillig, „damit endet hier die Schulpflicht, und ein regulärer Schulbesuch ist nicht mehr möglich. Bei uns werden dagegen Menschen bis etwa 25 Jahre aufgenommen.“ Aus den Absolventen wählt sie in der Regel die Kandidaten für das „Start in den Beruf“-Projekt von Evonik aus.

### **Soziologin im Einsatz für mehr Gleichbehandlung**

Mit Menschen aus Marokko, Nepal, Afghanistan, Mali oder der Elfenbeinküste





G.I.B., Bottrop, EU-Studiengruppe  
„Thematisches ESF-Netzwerk Migration“  
mit Dr. Hildegard Logan und Timm Kroeger

sind im ELNet-plus-Projekt aktuell auch Staaten vertreten, deren Anerkennungsquote in Asylverfahren bei unter 50 Prozent liegt. Damit schwinden ihre Chancen, dauerhaft in Deutschland bleiben zu können. Umso höher wertschätzt Dr. Marion Lillig die Initiative von Evonik, Flüchtlingen ungeachtet ihrer Herkunft im Anschluss an „Start in den Beruf“ nicht nur einen Ausbildungsplatz, sondern im Idealfall nach erfolgreicher Lehre auch unbefristete Arbeitsverträge anzubieten. „Denn das neue Integrationsgesetz fragt nach fünf Jahren den Status abgelehnter Asylbewerber ab“, so Dr. Marion Lillig über das 3+2-Modell. Das besagt: Geflüchtete, die sich in einer dreijährigen Ausbildung befinden und im Anschluss zwei Jahre arbeiten können, müssen Deutschland nicht verlassen. Denn danach gilt: Wer seinen Lebensunterhalt ohne Transferleistungen des Staates bestreiten kann, erhält ein Aufenthaltsrecht.

Auf genau diese Perspektive hofft Arshad Imamali. Gemeinsam mit Somayeh Jafari befindet er sich bei Evonik inzwischen im zweiten Ausbildungsjahr zum Chemielaboranten, ihre Leistungen sind ähnlich gut. Was sie unterscheidet, ist die Herkunft. Die Iranerin Somayeh Jafari erhielt Asyl, Arshad Imamali kann als Flüchtling aus Aserbaidschan nicht davon ausgehen. Für Dr. Marion Lillig ist dies eine immer wiederkehrende Herausforderung. Denn für Menschen wie Arshad Imamali gibt es keinen Zugang zu Förderunterricht, für anerkannte Flüchtlinge wie Somayeh Jafari schon. „Beide befinden sich doch in der gleichen Ausbildungssituation mit guter Bleibeperspektive. Warum also diese Ungleichbehandlung? Unser Netzwerk versucht, die Nachhilfe durch den großen Einsatz Freiwilliger auszugleichen.“

## EU-Studiengruppe beeindruckt vom Engagement in NRW

Die Studiengruppe zeigte sich besonders vom Engagement beeindruckt, mit dem die verschiedenen Akteure die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt betreiben. „Bei uns fehlt noch ein wenig der partnerschaftliche Ansatz, dass Unternehmen, Verbände und Initiativen gemeinsam Flüchtlingen zu Ausbildung und Arbeitsplatz verhelfen“, sagt etwa Sinem Yilmaz, Europäisches Netzwerk von Migrantinnen aus Belgien. Cassandra Koch Dandolo vom italienischen Ministerium für Arbeit und Soziales nimmt als Anregung aus Nordrhein-Westfalen mit, den Flüchtlingen eine sozialpädagogische Betreuung zu ermöglichen. „Wir wissen einfach nicht, warum viele von ihnen ein Praktikum abrechnen. Diese Daten erfasst Italien nicht.“

Dr. Rachel Marangoz, thematische Expertin des Netzwerks, hält es für besonders wichtig, jene Arbeitgeber bestmöglich zu unterstützen, die Flüchtlinge in ihr Unternehmen integrieren wollen. „Wer bereit ist, mit Flüchtlingen zu arbeiten, muss in engem Kontakt und sehr sorgfältig begleitet werden.“ Der Besuch in Nordrhein-Westfalen habe ihr einerseits gezeigt, wie vielfältig die Beweggründe für eine Beschäftigung von Migranten sein können. Andererseits seien auch alle Schwierigkeiten bei der Eingliederung offen benannt worden, seien es interkulturelle, behördliche oder auch nur alltägliche Probleme. „Ganz gleich ob die Motivation der Fachkräftemangel oder die soziale Verantwortung ist, müssen die Arbeitnehmer gut vorbereitete und verlässliche Menschen in den Betrieb bekommen.“ Ihr Netzwerk habe

in Nordrhein-Westfalen gute Beispiele für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt kennen gelernt. Dokumentieren werde sie diese in ihrem Abschlussbericht über den Studienbesuch. Um Einfluss auf die Programme des ESF zu nehmen, müssen letztlich Politiker und Regierungen von der Wirksamkeit der Projekte überzeugt werden. Das EU-Thematische Netzwerk mit dem Fokus Migrantinnen und Migranten wird nicht müde, diese Anstrengungen zu unterstützen.

### ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

**Carsten Duif**

Tel.: 02041 767-178

c.duif@gib.nrw.de

### KONTAKT

Ministerium für Kinder, Familie,  
Flüchtlinge und Integration des  
Landes Nordrhein-Westfalen

**Dr. Hildegard Logan**

Tel: 0211 837-2752

hildegard.logan@mkffi.nrw.de

### AUTOR

**Volker Stephan**

Tel.: 0251 2809666

post@volker-stephan.net

www.volker-stephan.net



# Organisationale Resilienz: Handlungsfähig trotz widriger Rahmenbedingungen

*Resilienz betrifft nicht nur einzelne Beschäftigte, sondern auch Teams und ganze Organisationen. Eine resiliente Organisation ist in der Lage, Herausforderungen im organisatorischen Umfeld erfolgreich zu meistern, indem sie die Kompetenzen der Angestellten fördert. Die G.I.B. sprach mit Dr. Roman Soucek von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der das Thema Resilienz im Arbeitsleben auf organisationaler Ebene untersucht.*



## **G.I.B.: Wie sind Sie zum Thema organisationale Resilienz gekommen?**

**Dr. Roman Soucek:** Eines meiner Forschungsgebiete ist die Personalentwicklung und damit verbunden die Frage, wie man die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen feststellen kann. Meine weiteren Forschungsgebiete beschäftigen sich mit dem Verhalten in Organisationen, wie zum Beispiel dem „Eskalierenden Commitment“. Hier geht es um die Erklärung des Phänomens, warum Entscheidungsträger trotz wiederholten negativen Feedbacks an Entscheidungen festhalten, etwa um sich keine Fehlentscheidung einzugestehen. Ferner beschäftige ich mich mit unethischem Verhalten und der Informationsflut am Arbeitsplatz.

Das Thema Resilienz bearbeite ich in einem gemeinsamen Projekt mit der Universität Freiburg. Das Konstrukt der Resilienz kommt aus dem Bereich der Jugendhilfe und unsere Idee war es, dass dieses Konzept auch auf das Arbeitsleben übertragbar sein könnte. Wir haben dann begonnen, Resilienz auf verschiedenen Ebenen zu betrachten: Individuen, Teams sowie Organisationen. Auf dieser Grundlage entwickeln wir Modelle, Messinstrumente und gestalten Interventionen zur Förderung von Resilienz.

## **G.I.B.: Was ist organisationale Resilienz?**

**Dr. Roman Soucek:** Bei der Forschung auf Ebene der organisationalen Resilienz nehmen wir eine organisationspsychologische Perspektive ein. Wir verstehen die

Organisation als das Umfeld, in dem die Beschäftigten und das Team interagieren und auf Probleme reagieren. Eine Organisation ist dann resilient, wenn sie resilientes Verhalten ihrer Beschäftigten und Teams fördert, d. h., sie dabei unterstützt sich an verändernde Umwelten und Anforderungen anzupassen und Probleme zu bewältigen.

## **G.I.B.: Ist organisationale Resilienz umfassender als individuelle Resilienz?**

**Dr. Roman Soucek:** Der organisationalen Resilienz liegt eine andere Perspektive zugrunde: Organisationale Resilienz unterstützt die individuelle Resilienz. Beispielsweise kann individuelles resilientes Verhalten durch einen ausreichenden Handlungsspielraum gefördert werden, sodass sich die Ressourcen der Beschäftigten besser entfalten können. Ebenso unterstützt die organisationale Resilienz die Interaktion von Teammitgliedern, indem sie diese über aktuelle Entwicklungen am Markt informiert, den Beschäftigten ein mentales Bild der Strukturen und Prozesse in der Organisation vermittelt und im Bedarfsfall flexibel Ressourcen bereitstellt. Damit unterstützt sie direkt die Teamresilienz. Ein Team ist dann resilient, wenn es relevante Veränderungen der Anforderungen erkennt und daraus Konsequenzen zieht, indem es beispielsweise vorhandene Ressourcen umschichtet. Wie gesagt, muss dazu aber auch die Organisation die entsprechenden Strukturen schaffen und ihre Nutzung fördern. Wenn ein Problem auftritt, muss klar sein,

wo es entstanden sein könnte und an wen man sich wenden kann. Das ist übrigens auch ein Aspekt der Organisationskultur: Es muss ein Klima geschaffen werden, dass man sich traut, zu sagen „Mir ist ein Fehler passiert.“

#### **G.I.B.: Lässt sich Resilienz messen?**

**Dr. Roman Soucek:** Es gibt verschiedene Ansätze und Kriterien, um Resilienz zu messen, zum Beispiel das der „Organisationalen Achtsamkeit“. Hier steht beispielsweise die Selbstreflexion eines Unternehmens beim Umgang mit unvorhergesehenen Fehlern im Mittelpunkt. Ein anderer Ansatzpunkt wäre, und das sieht man auch oft in der Praxis: die Verwendung von Checklisten, etwa in welchem Ausmaß eine Organisation betriebliches Gesundheitsmanagement betreibt oder Fortbildungen anbietet.

Als wir mit dem Projekt „Resilire“ starteten, haben wir zunächst alle möglichen Messinstrumente zu individueller Resilienz gesichtet und erkannt, dass diese Fragebögen vielfach allgemeine Einstellungen und Eigenschaften von Personen beschreiben. Unser Ansatz war, das Ganze verhaltensnäher auszuformulieren. Das heißt ganz konkret: Nicht nur zu schauen, was zeichnet resiliente Personen aus, sondern auch, wie verhalten sich resiliente Personen. Wir haben dazu einen Fragebogen mit vier Aspekten entwickelt: 1.) Emotionale Bewältigung. Damit ist ein guter Umgang mit den eigenen emotionalen Reaktionen zu verstehen, die infolge eines Problems eintreten. 2.) Positive Umdeutung. Man besinnt sich angesichts seines Problems auf seine eigenen Kompetenzen und sieht dieses als Möglichkeit, seine Kompetenzen einzubringen. 3.) Umfassende Planung. Man zieht verschiedene Möglichkeiten in Betracht, um ein Problem zu lösen. Hier kommt es darauf an, einen „breiten Blick“ zu haben, um unterschiedliche Lösungsansätze zu berücksichtigen. 4.) Fokussierte Umsetzung. Sobald man sich für eine Möglichkeit entschieden hat, fokussiert man sich auf diese Lösung und lässt sich auf diesem Weg nicht mehr ablenken.

Diese vier Aspekte resilienten Verhaltens konnten wir im Rahmen einer ersten Untersuchung identifizieren. Anhand weiterer Untersuchungen wurde dann überprüft, ob sich diese vier Aspekte empirisch bestätigen lassen. Der Fragebogen wurde online von über 5.000 Beschäftigten ausgefüllt. Er wurde auch noch einmal von 1.400 Befragten innerhalb der Innovationsstichprobe des sozioökonomischen Panels beantwortet. In diesen Untersuchungen konnte die Differenzierung zwischen den vier Aspekten bestätigt werden. Darüber hinaus konnten wir mit Längsschnittuntersuchungen feststellen, dass resilientes Verhalten mit psychischer Gesundheit einhergeht. Resiliente Personen sind weniger gereizt, die emotionale Erschöpfung ist geringer ausgeprägt und sie zeigen ein höheres Engagement bei der Arbeit.

#### **G.I.B.: Sie konnten Ihre Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt bei der Volksbank Freiburg praktisch umsetzen. Wie sind Sie vorgegangen und welche Veränderungen konnten Sie bewirken?**

**Dr. Roman Soucek:** Wir haben uns Gedanken gemacht, wie man das Thema „Resilienz“ in Unternehmen implementieren kann. Die meisten Beschäftigten der Volksbank konnten mit dem Begriff zunächst wenig anfangen. Um das zu ändern, wurden in der Mitarbeitendenzeitschrift kleine Artikel veröffentlicht und ein Film zum Thema Resilienz gedreht. Nachdem wir so erste Informationen gestreut und das Interesse geweckt hatten, haben wir webbasierte Trainings angeboten, zu denen sich 120 von 500 Mitarbeitern anmeldeten. Das ist eine gute Resonanz.

Mittlerweile bildet die Volksbank Freiburg sogar Resilienzmanager aus, um das Thema weiter zu versteinern. Diese Resilienzmanager sind besonders erfahrene Mitarbeiter, die für das Thema Resilienz qualifiziert werden. In der ersten Runde sind das Personalentwickler und zukünftig werden weitere Multiplikatoren im Unternehmen ausgebildet. Die Volksbank Freiburg plant, insgesamt 8 bis 10 Resilienzmanager im Unternehmen auszubilden.

**G.I.B.: Was hat die Volksbank bewegt, sich dem Thema Resilienz zu öffnen und an dem Projekt teilzunehmen? Warum sollten sich auch andere Unternehmen mit Resilienz beschäftigen?**

**Dr. Roman Soucek:** Die Volksbank hat eine recht umsichtige Personalentwicklung, der das Thema wichtig ist. Zudem bestanden bereits Kontakte zur Universität Freiburg, sodass man das Projekt gemeinsam mit weiteren Partnern beantragt hat.

Warum sich andere Unternehmen dafür interessieren sollten: eine resiliente Organisation ist in der Lage, Herausforderungen im organisatorischen Umfeld erfolgreich zu meistern, indem sie Kompetenzen der Mitarbeitenden fördert, um kreative Problemlösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Mithilfe der Trainings zur Resilienzförderung können wir die individuellen und organisationalen Kapazitäten zur Identifizierung neuer Problemlösungen und einem konstruktiven Miteinander weiter fördern.

Als nächsten Schritt planen wir die vorhandenen webbasierten Trainings zur Resilienzförderung durch die Entwicklung einer App zu komplementieren, die Mitarbeitenden dabei helfen soll, gute Handlungsstrategien für den betrieblichen Alltag zu entwickeln und anzuwenden.

**G.I.B.: Wie effektiv sind webbasierte Trainings, auch im Vergleich zu Präsenzcoachings?**

**Dr. Roman Soucek:** Die Reaktionen auf die webbasierten Trainings sind sehr positiv. Diese geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihren eigenen Umgang mit Problemen am Arbeitsplatz zu reflektieren, und stärken die personalen Ressourcen, also Selbstwirksamkeit, Optimismus, Achtsamkeit. Diese allgemeinen Kompetenzen oder Eigenschaften lassen sich gut im Rahmen von webbasierten Trainings fördern. Gleichwohl glaube ich, dass webbasierte Trainings nicht ausreichen, um Resilienz nachhaltig aufzubauen. Deshalb ergänzen wir diese Trainings mit Präsenzcoaching. Beim Präsenzcoaching

geht es um die Entwicklung konkreter Handlungsstrategien zur Bewältigung von Problemen bei der Arbeit. Hier bieten sich zudem gemeinsame Workshops an, um den Umgang mit Problemen im Team anzugehen.

**G.I.B.: Wie sieht ein webbasiertes Training aus?**

**Dr. Roman Soucek:** Wir haben kleine Abschnitte und Module entwickelt. In einer Sitzung wird ein Modul bearbeitet, das etwa 5 bis 10 Minuten dauert. In kleinen Häppchen wird Wissen vermittelt, zum Beispiel „Was ist eigentlich Achtsamkeit?“ Es gibt auch viele interaktive Übungen wie Atemübungen, kleine Rätsel und Quizze, einen fiktiven Dialog, kleine Lückentexte. Das sind viele kleine Übungen, um sein eigenes Verhalten am Arbeitsplatz zu reflektieren und sich mit Möglichkeiten der Bewältigung zu beschäftigen.

Die Trainings sind für einen längeren Zeitraum konzipiert. Es macht keinen Sinn, alle Trainingsmodule an einem Tag durchzugehen. Man sollte sich alle zwei bis drei Tage mit einem Modul auseinandersetzen und die Inhalte am Arbeitsplatz ausprobieren. So entwickelt man eine Sensibilität für den eigenen Umgang mit Problemen bei der Arbeit und legt sich Handlungsstrategien zurecht, die man in sein persönliches Repertoire aufnehmen kann. So wollten wir eine gewisse Kontinuität schaffen.

**G.I.B.: Was für ein Führungsstil ist notwendig, um eine resiliente Organisation effektiv aufzubauen?**

**Dr. Roman Soucek:** Ich würde sagen, das besondere an „resilienter Führung“ ist, dass diese günstige Arbeitsbedingungen für die einzelnen Beschäftigten und für die Interaktion im Team sicherstellt. Das bedeutet beispielsweise, dass die Führungskraft relevante Informationen weitergibt, da sie an der Schnittstelle zwischen den Teams und der Organisation sitzt. Ferner sollte sie Anreize schaffen, um eine offene Fehlermanagementkultur zu etablieren. Die Beschäftigten sollten wissen, dass sie Fehler ansprechen können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten.

**G.I.B.:** In den letzten Jahren haben psychische Erkrankungen zugenommen, bedeutet das, dass Resilienz bei Individuen und in Organisationen nicht genügend ausgeprägt ist?

**Dr. Roman Soucek:** Das Thema psychische Gesundheit gewinnt in der Tat zunehmend an Bedeutung. Die Krankenkassen veröffentlichen hierzu regelmäßig Zahlen, psychische Belastung ist ein häufiger Grund für Fehlzeiten. Ob Resilienz bei Beschäftigten heute stärker oder weniger ausgeprägt ist als vor 10 Jahren, weiß ich nicht. Diese Entwicklung könnten wir erst anhand neuer Daten beantworten. Aus meiner Sicht ist es aber auf jeden Fall ein guter Ansatzpunkt, um das Thema psychische Gesundheit noch stärker in den Fokus zu rücken.

**G.I.B.:** Lassen sich Auswirkungen durch die zunehmende Digitalisierung auf das Thema Resilienz feststellen?

**Dr. Roman Soucek:** Die Welt dreht sich schneller, die Arbeitsintensität nimmt zu, was ein belastender Faktor ist. Es entstehen neue Arbeitsformen und die Entwicklung eines adäquaten Umgangs mit ihnen braucht Zeit. Beispielsweise bestehen bei einem Geschäftsbrief klare Erwartungen an Form und Struktur, was bei der E-Mail-Kommunikation nicht unbedingt gegeben ist. Hier bestehen Unklarheiten bezüglich der angemessenen Anrede oder Reaktionszeit. Bei der Digitalisierung ist ein weiterer belastender Faktor die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit. Heute hat fast jeder ein Smartphone, 60 % der Beschäftigten sind auch im Urlaub erreichbar, – auch das kann ein belastender Faktor sein und Auswirkungen haben.

Ich möchte die Digitalisierung aber nicht verteufeln: Es ergeben sich daraus neue Möglichkeiten auch der Intervention, um zum Beispiel Resilienz zu fördern. So nutzen wir zum Beispiel webbasierte Trainings zur Personalentwicklung, um Kompetenzen zu erweitern. Die Trainings sind als webbasiertes Format gut skalierbar und können dadurch vielen Beschäftigten angeboten werden.

**G.I.B.:** Kann man die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen behördlichen Einrichtungen auf kommunaler Ebene durch Resilienzförderung stärken?

**Dr. Roman Soucek:** Inwieweit eine Förderung der Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen möglich ist, kann ich nicht beantworten. Dazu haben wir keine Modelle und empirischen Forschungsergebnisse. Bislang haben wir Einrichtungen aus unterschiedlichen Branchen sowie Ämter oder die Polizei zum Thema Resilienz beraten. Aber das waren bisher immer einzelne Geschäftsstellen oder einzelne Unternehmen. Das Vorgehen wäre, erst einmal kleinere Pilotprojekte zu starten, anstatt gleich in die Breite zu gehen. Man müsste auch berücksichtigen, dass bei einzelnen Einrichtungen verschiedene Organisationskulturen vorliegen und die jeweilige Geschäftsführung und der Betriebsrat das Vorhaben unterstützen. Organisationsübergreifende Resilienzförderung ist ein Thema, dem wir uns in Zukunft noch widmen müssen.

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

**Carsten Duif**

Tel.: 02041 767178

c.duif@gib.nrw.de

**Manfred Keuler**

Tel.: 02041 767152

m.keuler@gib.nrw.de

**Dr. Hildegard Logan**

hildegard.logan@mkffi.nrw.de

#### KONTAKT

Lehrstuhl für Psychologie,

Wirtschafts- und Sozialpsychologie

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,

Nürnberg

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

**Dr. Roman Soucek**

Tel.: 0911 5302245





## Impressum

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

**Verantwortlicher Redakteur:** Manfred Keuler

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

**An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:** Jan Amonn, Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani (Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft Berlin), Günter Aleff (Wirtschaftsförderung Dorsten), Daniel Barke (Mylittlejob Hamburg), Ulla Böcker, Karl-Heinz Brandl (ver.di Bundesverwaltung), Sahra Bormann (ver.di Bundesverwaltung), Katharina Czudaj, Roland Droste (Arvato SCM Solutions), Andreas Düppe, Carsten Duif, Dr. Manfred Gehrke (Wirtschaftsförderung Stadt Marl), Regina Haastert (Jobcenter Kreis Recklinghausen), Torsten Heller (Jobcenter Köln), Patrick Hundt (Jobcenter Kreis Recklinghausen), Dr. Uwe Jürgenhake (Soziale Innovation Dortmund), Markus Kaluza (Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland e. V.), Jochen Kamps (Zentrum für Ausbildung und berufliche Qualifikation Oberhausen), Marius Kamrowski (Stadt Wuppertal), Helmut Kleinen, Dr. Andreas Kletzander (Jobcenter Wuppertal), Bernd Kramer, Arnold Kratz, Frank Stefan Krupop, Karl-Josef Laumann (Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW), Prof. Dr. Jan Marco Leimeister (Universität Kassel), Thomas Lenz (Jobcenter Wuppertal), Dr. Hildegard Logan (MKFFI NRW), Irene zur Mühlen (Jobcenter Wuppertal), Dr. Frank Nitzsche, Paul Pantel, Gabriele Paulus (Ford Aus- und Weiterbildung e. V., Köln), Detlef Ptak (Frechener Gebäudereinigung Münch GmbH), Dominik Schad (Jobcenter Kreis Recklinghausen), Martina Schwiering (Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigungsförderung mbH Duisburg), Dr.

Roman Soucek (Universität Erlangen-Nürnberg), Magdalena Statnik (Arvato SCM Solutions), Volker Stephan, Nils Strodtkötter, Carsten Taschner (Jobcenter Kreis Recklinghausen), Catherine Tiedemann (Soziale Innovation Dortmund), Uwe Weinand (Jobcenter Oberhausen), Bettina Witzke (Jobcenter Kreis Recklinghausen), Dr. Georg Worthmann

## Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:

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

**Gestaltung:** Andrea Bosch, G.I.B.

**Fotos:** Arnd Drifte; Michel Koczy; Joe Kramer; Frank Stefan Krupop;  
Volker Stephan; Michael Kohls; Rainer Hoelken; Norman Posselt;  
Tim Wendrich; Jörg Lange; H. Fueller; Ulrich Greger; picture alliance:  
/Westend61/zerocreatives, /dpa/Sophia Kembowski

**Titelfoto:** Michael Kohls

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

**Bezugspreis:** 7,00 EUR, zzgl. 3 EUR für Porto und Verpackung  
Erscheint vierteljährlich | März 2018

Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH ist eine Einrichtung der Landesregierung NRW.

Sie unterstützt die Arbeitspolitik des Landes. Auch bei der Umsetzung des ESF ist die G.I.B. strategischer Partner des MAGS.