Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen *September 2018*

G.I.B.INFO 3_18

Fachkräftesituation im Handwerk

Kosmos Handwerk • Hauptgeschäftsführer WHKT Reiner Nolten • Menschen mit Behinderung im Handwerk • Tischlerei Hüwelmann & Menne • Parkett Sapp GmbH • Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen • Gesund bis zur Rente: Schmiedetechnik Bergfeld • Angle Dikhas • Integrationszentren in Wallonien

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

So viel vorab

„Die Handwerker kommen!“ Jeder hat diesen Satz schon mal gesagt oder zumindest gehört. Das Können von Handwerkerinnen und Handwerkern ist gefragt, ihr Nutzen im Alltag unumstritten. Das Handwerk ist eine unverzichtbare Säule in unserem Wirtschaftsleben. Es steht – in der Summe – für Meister-Leistung und Qualität. Doch „das“ Handwerk ist ein sehr heterogenes Gebilde – erkennbar allein an seinen 130 Ausbildungsberufen.

Wir haben uns für dieses G.I.B.-Info den „Kosmos Handwerk“ genauer angesehen. Zurzeit, sagt Reiner Nolten, Hauptgeschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertags (WHKT), im Gespräch mit uns, geht es den meisten der 190.000 Handwerksunternehmen mit ihren rund eine Million Beschäftigten allein in Nordrhein-Westfalen „ausgesprochen gut“. Gleichzeitig aber zählt er die enormen Herausforderungen auf, vor denen das Handwerk in Zeiten der Digitalisierung steht. Da sind vor allem die Fachkräftegewinnung und die Fachkräftebindung zu nennen. Genau diese beiden Themen haben wir ins Zentrum unseres Schwerpunktthemas gestellt.

Wir zeigen an Beispielen aus der Praxis, wie es Handwerksunternehmen gelingt, sich frühzeitig mit der Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen auseinanderzusetzen, wie sie es mit präventiven Gesundheitsmaßnahmen schaffen, auch ältere Beschäftigte im Unternehmen zu halten, wie sie Menschen mit Behinderung in das Erwerbsleben integrieren, wie sie sich um spezielle Zielgruppen wie Frauen und Zuwanderer bemühen und welche Anstrengungen sie unternehmen, um junge Menschen, auch Abiturientinnen und Abiturienten, für eine duale Ausbildung im Handwerk zu gewinnen.

Ohne lebenslange Weiterbildung, so viel ist klar, können Beschäftigte die steigenden Anforderungen im Zuge der Digitalisierung nicht bewältigen. Aber bis heute, sagt Rolf R. Rehbold, stellvertretender Direktor des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk, im G.I.B.-Interview „gibt es in den meisten Handwerksbetrieben keine strategische Weiterbildungskultur.“ Wichtig ist nach seiner Ansicht, Berufslaufbahnkonzepte zu entwickeln und Karrierewege für alle Handwerksberufe aufzuzeigen.

Dass bei der Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung die vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Potentialberatung ausgezeichnete Unterstützung bietet, illustrieren wir an gleich mehreren Beispielen aus Handwerksbetrieben der unterschiedlichsten Gewerke. Die Firma „Julius Möbel“ in Overath zum Beispiel hat bereits vier Potentialberatungen in Anspruch genommen – mit nachweisbarem Erfolg.

Immer mehr geflüchtete Menschen finden im Handwerk einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz. Hier zeigt sich in Nordrhein-Westfalen insgesamt, auch in anderen Wirtschaftszweigen, eine positive Entwicklung. Jobcenter und Agenturen für Arbeit spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie haben großes Interesse an einem fachlichen Austausch über ihre Erfahrungen im Kontext der Integration von Flüchtlingen. Genau darum ging es beim Werkstattgespräch „Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen“, zu dem die G.I.B. in Kooperation mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, dem Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, der Regionaldirektion NRW und der Landeskoordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren im Juni 2018 eingeladen hatte. Auf dem Prüfstand stand die Zusammenarbeit zwischen Kommunalen Integrationszentren, Jobcentern und Agenturen für Arbeit. Mehr als 120 Expertinnen und Experten nahmen daran teil.

Inspirierend in diesem Zusammenhang kann ein Blick über die Grenzen sein, zum Beispiel nach Wallonien. Die belgische Region verfügt über acht regionale Integrationszentren. Die G.I.B. hat mit der Koordinatorin eines dieser Integrationszentren, Axelle van Harten, gesprochen. Welche Aufgaben und Funktionen die Integrationszentren dort haben, können Sie in diesem G.I.B.-Info erfahren.

02 So viel vorab

Jugend und Beruf

04 Angle Dikhas: Perspektiven schaffen für Kölner Kinder und Jugendliche aus rumänischen und bulgarischen Zuwandererfamilien

Zielgruppenintegration und SGB II-Begleitung

08 Kräfte bündeln – Zusammenarbeit stärken. 14. Werkstattgespräch zur Integration junger Geflüchteter

14 Geflüchtete Menschen und Betriebe zusammenbringen. Erfahrungen aus dem Kreis Gütersloh

18 Immer mehr Geflüchtete finden Arbeit. Positive Entwicklung in Nordrhein-Westfalen

Fachkräftesituation im Handwerk

24 Kosmos Handwerk. Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung

30 Interview mit Reiner Nolten (WHKT): „Das Lebensarbeitseinkommen eines Handwerksmeisters liegt im Schnitt heute schon mit dem eines Akademikers gleichauf"

38 Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen. Projekt in Ostwestfalen-Lippe bringt Baubranche und junge Menschen mit Migrationshintergrund zusammen

44 Was nicht passt, wird passend gemacht. Ausbildung von Frauen mit Familienverantwortung im Handwerk

50 Motiviert, leistungswillig, zuverlässig – Menschen mit Behinderung im Handwerk: Eislounge Maria Veen

58 „Vorher war ich Handwerker mit Angestellten, jetzt bin ich Unternehmer". Tischlerei Hüwelmann & Menne in Lienen

64 Schritt für Schritt der Digitalisierung entgegen. Kölner Rohr- und Kanalreinigungsbetrieb ROKIS

68 „Heute freuen wir uns schon, wenn überhaupt jemand zum Bewerbungsgespräch kommt." Ein Blick nach Arnsberg zur Parkett Sapp GmbH

72 Interview mit Rolf R. Rehbold (FBH): „Es gibt Betriebe, die eine strategische Personalentwicklung als Notwendigkeit begreifen, aber das Gros ist noch nicht so weit"

Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

80 „Ich möchte keinen aus meinem Team missen". Handwerksbetrieb „Julius Möbel" in Overath

86 Produktiv, wertschöpfend und gesund bis zur Rente. Schmiedetechnik Bergfeld reduziert die Belastung für die wichtigen „Ü 50"-Fachkräfte

Themenübergreifend

92 Regionale Integrationszentren in Wallonien. Interview mit Axelle van Harten (CRIPEL)

Angle Dikhas

Perspektiven schaffen für Kölner Kinder und Jugendliche aus rumänischen und bulgarischen Zuwandererfamilien

Flucht assoziieren viele mit Menschen, die vor Krieg und Armut aus Syrien, Afghanistan, Somalia und weiteren Staaten in Nahost und Afrika fliehen. Dass auch innerhalb der EU Menschen zur Flucht aus ihrer Heimat getrieben werden, wird dabei allzu schnell übersehen. Für viele Roma-Familien aus Rumänien und Bulgarien trifft jedoch genau dies zu. Immer wieder berichtet Amnesty International von rechtswidrigen Zwangsräumungen in einigen bulgarischen Städten und Dörfern – veranlasst durch die Behörden. Alternative Unterkünfte bieten sie den betroffenen Familien nicht an, viele werden obdachlos. Als letzter Ausweg wird nicht selten eine Flucht nach Deutschland gesehen, wo sich häufig ihr Leben am Rande der Gesellschaft fortsetzt. Ein Blick nach Köln zeigt aber, dass durch gutes Zusammenwirken von städtischen Behörden und einem engagierten Verein eine Marginalisierung vermieden werden kann.

„Angle Dikhas“ ist Romanes und bedeutet sinngemäß: Nach vorne schauen – Perspektiven aufbauen. Genau dieses Motto hat sich der Rom e. V. Köln mit seinem gleichnamigen Projekt auf die Fahne geschrieben. Gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und den Europäischen Sozialfonds möchte es Kinder und Jugendliche beim Übergang in das Regelschulsystem sowie beim regelmäßigen Schulbesuch unterstützen und ihnen den Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten eröffnen. So können die Kinder und Jugendlichen sowie ihre Familien Perspektiven für sich erkennen und Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe erfahren.

In Köln angekommen – am Rande der Gesellschaft

Wie viele rumänische und bulgarische Zuwandererfamilien mit Roma-Hintergrund tatsächlich in Köln leben, lässt sich nur schwer beziffern, da Rumänien und Bulgarien zur EU gehören und die Roma-Migranten somit bei ihrer Einwanderung nicht ausländerrechtlich erfasst werden. Aufgrund der Arbeitnehmer-Freizügigkeit, die ihnen seit dem 01. Januar 2014 eine freie Wahl des Aufenthaltsorts und Zugang zum Arbeitsmarkt gewährt, nahm die Zuwanderung in den letzten Jahren zu: Laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit ist die Zahl der Personen aus Rumänien und Bulgarien, die in Köln Leistungen nach dem SGB II beziehen, insgesamt von 680 im Januar 2012 auf 4.293 im Dezember 2017 gestiegen. Der Anstieg stelle die Stadt vor große Herausforderungen, sagt Ursula Brockmann, Leiterin der Geschäftsstelle des Regionalen Bildungsnetzwerks Köln: „Zugang zur Zielgruppe herzustellen, fällt uns schwer, es bestehen sprachliche Barri-

eren, aber auch eine grundsätzliche Skepsis der Roma-Familien gegenüber Behörden jeglicher Art“. Das Bildungsnetzwerk sorgt in Köln in verschiedenen Gremien für eine planvolle und koordinierte Abstimmung zwischen Schulen, der Schulaufsicht, den Bereichen Jugendhilfe, Schulpsychologie und Soziales – und ist damit wichtiger Kooperationspartner im Projekt.

Die Zurückhaltung der Roma-Familien gegenüber Behörden begründet der Mediator und Übersetzer des Rom e. V. Köln, Ruždija Sejdović, mit den traumatischen Erfahrungen in ihrer Heimat: „Wenn sie hier Politessen sehen, fürchten sie gleich verhaftet zu werden.“ Hinzu komme, dass viele der Familien – insbesondere aus den ländlicheren Regionen – noch nie eine Schule von innen gesehen hätten, so Sejdović. Eltern, die selbst nie eine Schule besucht haben, sehen oft nicht die Wichtigkeit einer Schulbildung. Viele Roma-Mädchen und -Jungen übernehmen stattdessen schon früh Verantwortung für die Geschwister oder unterstützen den Vater bei der Arbeit. Da bleibt für Bildung keine Zeit. „Doch ohne Bildung keine Chancen auf einen Ausbildungsplatz. Ohne Ausbildungsplatz keine Chancen auf Integration in den Arbeitsmarkt – und letztendlich in die Gesellschaft“, sagt Sejdović.

Die Entstehung einer Idee

Seit nunmehr 30 Jahren setzt sich der Rom e. V. Köln für die Menschen- und Bürgerrechte von Sinti und Roma ein und fördert insbesondere die Bildung von nicht beschulten Roma-Flüchtlingskindern. Zum Beispiel durch Projekte wie „Amaro Kher“, das den oftmals durch die Flucht traumatisierten und pädagogisch benachteiligten Kindern eine Chance auf Bildung geben möchte. Die 6- bis 13-jährigen Kinder lernen in einer Klasse Deutsch als Zweitsprache. Mit der muttersprachlichen Förderung in Romanes werden auch ihre sprachlichen Wurzeln nicht außer Acht gelassen. Der gemeinsame Unterricht und kooperative Projekte mit anderen Schulen ermöglichen den Schülerinnen und Schülern neue soziale Erfahrungen. Dieses Projekt bereitete den Weg für „Angle Dikhas“, denn es legte ein Problemfeld offen: Schulabsentismus unter Roma-Jugendlichen.

Einige Schülerinnen und Schüler, die eigentlich schon ins Schulsystem integriert waren, wiesen im Alter von 12 bis 14 Jahren bis zu 300 Fehlstunden in einem Halbjahr auf. Die Ursache hierfür sieht Ruždija Sejdović unter anderem bei den Eltern: „Meist sind sie in der Heimat einfachen handwerklichen Berufen wie Kesselflicker nachgegangen oder haben mit dem Verkauf von Pferden notdürftig Handel betrieben. Schulen haben sie nie besucht und ein Bildungssystem wie hier in Deutschland, in dem Schulpflicht für alle Kinder herrscht, kennen sie nicht, beziehungsweise war ihnen nicht zugänglich.“ Damit Roma-Jugendliche nachhaltig ins Schulsystem integriert werden können, sei es wichtig, die Eltern einzubeziehen, sie über die Bedeutung von Bildung aufzuklären und in den gesamten Prozess der Integration ihrer Kinder in das Bildungssystem einzubinden, berichtet die Geschäftsführerin des Rom e. V. Köln, Ingrid Welke, – so sei die Idee für das Projekt „Angle Dikhas“ entstanden. Der Verein Rom e. V. hat seine Arbeit im Herbst 2016 in enger Abstimmung mit den städtischen Partnern aufgenommen.

Fehlzeiten reduzieren durch Elternbildung

In einem ersten Schritt stellte man fest, an welchen Schulen die Zielgruppe am häu-

Foto v. l.: Ingrid Welke (Rom e. V.), Ursula Brockmann (Regionales Bildungsbüro Köln), Ruždija Sejdović (Rom e. V.), Ingrid Jung (Kommunale Koordinierungsstelle Übergang Schule – Beruf)

figsten im Unterricht fehlte. In Abstimmung mit dem Schulamt bezog man fünf der Schulen mit den häufigsten Fehlzeiten von Roma-Schülerinnen und Schülern mit in das Projekt ein. Diese teilten anhand von Namenslisten dem Projekt-Team, das aus zwei muttersprachlichen Mediatoren und einer Sozialpädagogin besteht, mit, wer wie häufig fehlte, und suchten dann den Kontakt zu den Familien. Teilweise machte auch das Jugendamt den Verein auf Familien aufmerksam, bei denen es, mit seinen bisherigen Versuchen zu helfen, an Grenzen gestoßen war. Sejdović: „Die Kommunikation zwischen dem Jugendamt und den Familien ist alleine schon sprachbedingt sehr schwierig. Da wir deren Sprache und Kultur sprechen und kennen, bauen sie schneller Vertrauen zu uns auf. Wir nehmen uns Zeit sie kennenzulernen, besuchen sie und unterhalten uns bei einem Kaffee über Alltägliches, bevor wir auf das Thema Schule zu sprechen kommen.“ Das so gewonnene Vertrauen nutzte das Projekt-Team in der Startphase des Projektes.

Zunächst musste den Eltern die Scheu vor der Institution Schule genommen und der Stellenwert von Bildung nahe gebracht werden. Ein direktes Gespräch beider Parteien sollte helfen: Eine Elternsprechstunde in der Schule, zu der die Mediatoren die Eltern als Übersetzer und Vertrauensperson begleiten, ermöglicht ein erstes Kennenlernen und kann Missverständnisse ausräumen, denn: „Teilweise erschrecken die Eltern schon beim bloßen Anblick eines offiziellen Briefes der Schule. Wir übersetzen dann den Inhalt und erklären, was zum Beispiel ein Blauer Brief bedeutet.“ In Informationsveranstaltungen für die Eltern – der sogenannten Elternschule – erklären die Mediatoren ihnen im Verein in deren Muttersprache das deutsche Schulsystem und dessen Regeln. Die wohl Wichtigste: Die Schulpflicht. Unentschuldigtes Fehlen ist ein Verstoß, der bis zum Schulverweis führen kann. Doch es sollen nicht nur Konsequenzen der Fehlzeiten aufgezeigt werden, sondern vor allem, welche Möglichkeiten sich durch eine regelmäßige Teilnahme am Unterricht und dadurch erworbene Bildung ergeben können. Daher begleiten die Mediatoren Eltern und Kinder auch bei der Potenzialanalyse in den Schulen. Hier lernen die Jugendlichen durch Selbst- und Fremdeinschätzung sowie durch handlungsorientierte Verfahren ihre Stärken und Talente kennen. Das Ergebnis der Potenzialanalyse liefert Erkenntnisse, die für die weitere Berufs- und Studienorientierung genutzt werden können. „Zum einen motiviert sie, die Schülerinnen und Schüler zur Schule zu gehen und zum anderen erkennen die Eltern, dass ein Schulabschluss die Chancen auf bessere Lebensverhältnisse erhöht. Folglich achten sie stärker darauf, dass ihre Kinder regelmäßig die Schule besuchen“, bringt Ingrid Jung, Leiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle Übergang Schule – Beruf, den Sinn der Potenzialanalyse auf den Punkt.

Doch nicht bei allen Eltern fand die Maßnahme Elternschule Resonanz: „Das liegt vor allem an dem Begriff. Für die Eltern klingt es, als würden wir sie erziehen oder bevormunden wollen“, sagt Ingrid Welke. Daher veranstaltet der Rom e. V. nun alle zwei Wochen ein Elterncafé. Welke: „Die Ansprache funktioniert in diesem Rahmen deutlich besser. Es entsteht eine lockere Gesprächsatmosphäre bei der sich die Eltern schneller öffnen und auch von sich aus Fragen stellen. Das ist produktiver, als wenn wir sie zu einem Infoabend einladen und ihnen etwas erklären wollen.“ Und es ist ein Ort, an dem sie soziale Kontakte knüpfen und Menschen aus ihrem Kulturraum kennenlernen können, die Ähnliches erfahren haben. Sejdović: „Die Eltern profitieren von diesen Treffen, da sie gegenseitig von ihren Erfahrungen berichten können und so voneinander lernen. Und es schafft ein Netzwerk, auf das sie sich stützen können.“

Die mangelnde Bildung der Eltern ist jedoch nicht der einzige Grund des Schulabsentismus: Viele Jugendliche meiden den Unterricht, weil sie sich aufgrund ihrer fehlenden Grundlagen in Mathe, Deutsch oder anderen Fächern schämen. Deshalb bietet der Verein Lerngruppen an, „in denen wir Wissenslücken schließen möchten, damit sie dem Unterricht folgen können und Spaß daran haben“, so Sejdović.

Nach vorne schauen – Perspektiven aufbauen

Die gute Arbeit des Vereins hat sich mittlerweile herumgesprochen, sodass zunehmend Jugendliche über Mundpropaganda auf das Projekt aufmerksam werden. So auch im Falle des zwölfjährigen Bonjo aus Bulgarien: Bis vor zwölf Monaten lebte er mit seinen Eltern und Geschwistern in einer Roma-Siedlung in Sofia. Eine Privatperson, die das Grundstück der Siedlung erworben hatte, ließ die Häuser über Nacht räumen. Um einem Leben auf der Straße zu entrinnen, suchte die Familie ihr Heil in der Flucht nach Deutschland. Doch auch hier verbesserte sich ihre Situation zunächst nicht: Acht Monate lebte Bonjo mit seinen Eltern und seiner kleinen Schwester in einem Zelt in Köln. Immer da, wo die Polizei gerade nicht war. An Schule war nicht zu denken, denn das Leben auf der Straße

setzte der Mutter schwer zu. Wegen ihrer häufigen Erkrankungen musste er sich um Mutter und Schwester kümmern, während sein Vater Arbeit suchte. Hin und wieder blieb jedoch auch Zeit zum Spielen – Zeit, die sich für ihn und seine Familie als wertvoll erweisen sollte. Denn ein Mädchen in seinem Alter kannte den Verein Rom e. V. und so fand Bonjo in das Projekt. Mithilfe des Wohnungsamts fand der Verein eine Unterkunft für die Familie. Für Bonjo bedeutete dies: Endlich Zugang zu Bildung, denn nur mit festem Wohnsitz konnte er einen Schulplatz in einer Vorbereitungsklasse erhalten. Nun galt es Wissen aufzuholen, um in der Schule den Anschluss zu finden. Mit großem Ehrgeiz lernte er Deutsch in der Vorbereitungsklasse einer Realschule, in der Kinder mit Migrationshintergrund eine intensive Sprachförderung erfahren und auf den Wechsel in eine reguläre Klasse vorbereitet werden. Voraussichtlich wird Bonjo dort im nächsten Schuljahr ins Regelsystem übergehen und in die fünfte Klasse kommen.

Das Beispiel von Bonjo ist nur eines unter vielen; die gute Zusammenarbeit zwischen Verein und Schule zahlt sich aus: So auch bei einem Jungen, der in der Schule durch außergewöhnlich hohe Fehlzeiten auffiel. Die Schule wies den Verein auf die Fehlzeiten des Jungen hin. Nach Kontaktaufnahme zu ihm stellte sich heraus, dass die Mutter durch die Flucht stark traumatisiert war. Der Verein organisierte Hilfe für die Mutter, um den Jungen zu entlasten, damit sich dieser wieder auf die Schule konzentrieren konnte. Er schaffte seinen Schulabschluss und geht nächstes Jahr auf das Berufskolleg. Das wiederum erfuhr ein Freund des Jungen, der ebenfalls schulische Probleme hatte – auch er schaffte mithilfe des Projekts seinen Abschluss.

Das Projekt hat in mehrfacher Hinsicht Positives bewirkt, was sich am deutlichsten an der Reduzierung der Fehlzeiten zeigt: Von 175 Kindern und Jugendlichen, die am Projekt teilnahmen, konnten 93 Prozent ins Regelschulsystem integriert werden. Dies wäre ohne den engen Austausch zwischen Verein und Schulen sowie dem Jugendamt, Kommunalem Integrationszentrum und dem Regionalen Bildungsbüro nicht möglich gewesen. Der Verein erfährt heute umgehend, sobald eine Schülerin oder ein Schüler durch Fehlzeiten auffällig wird und kann so direkt eingreifen. Und auch bei den Eltern fand im Zuge des Projekts ein Umdenken statt: Sie verloren nicht nur ihre Scheu vor der Institution Schule, sondern wissen nun um den Stellenwert von Bildung und den damit verbundenen Chancen und Möglichkeiten für ihre Kinder in der Zukunft.

Das Projekt hat in Köln die Integration von Roma-Familien aus Rumänien und Bulgarien vorangetrieben, dessen ist sich auch die Stadt bewusst. Brockmann: „Den Zugang zu den Familien, den der Verein mit dem Projekt herstellt, kann eine städtische Verwaltung nicht leisten. Wir sind auf den Verein als Vermittler angewiesen.“ Bei einem Treffen zwischen Vertretern des Jugendamts, der Schulaufsicht, der Regionalagentur Köln, des Landesministeriums, des Kommunalen Integrationszentrums, der Kommunalen Koordinierungsstelle Übergang Schule – Beruf und der Vereinsleitung analysierte man daher bereits, wie eine nachhaltige Arbeit fortgeführt werden kann. Ergebnis: Die Stadt möchte, dass das Projekt weiter geführt wird und stellt eine Finanzierung ab 2020 in Aussicht. Bis dahin soll es nach Möglichkeit noch durch Förder- und Spendengelder verlängert und weiterentwickelt werden. Auch mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales steht man bezüglich finanzieller Überbrückungsmöglichkeiten im Austausch. „Neben der Aufklärung von Roma-Familien über das Leben und die Regeln in unserer Gesellschaft sollten auch wir Offenheit und Interesse gegenüber deren Kultur zeigen. Vielen Lehrkräften und Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern fehlt schlicht das Wissen über die Roma-Kultur.“, ist der Geschäftsführerin des Vereins Rom e. V. noch wichtig zu erwähnen. Und gegenseitiges Interesse – das wird an dem Projekt „Angle Dikhas“ deutlich – nimmt Ängste, öffnet Türen und schafft Vertrauen.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Thomas Lindner, Tel. 02041 767276
t.lindner@gib.nrw.de

KONTAKTE

Rom e. V. Köln
Ingrid Welke, Tel.: 0221 2786075
Ingrid.welke@romev.de
Ruždija Sejdović, Tel.: 0221 2786036
Ruzdija.sejdovic@romev.de

Regionales Bildungsbüro Köln
Ursula Brockmann, Tel.: 0221 22129295
Ursula.brockmann@stadt-koeln.de

Kommunale Koordinierungsstelle
Übergang Schule – Beruf
Ingrid Jung, Tel.: 0221 22129211
Ingrid.jung@stadt-koeln.de

Kommunales Integrationszentrum Köln
Susanne Kremer-Buttkereit
Tel.: 0221 22129190
Susanne.kremer-buttkereit@stadt-koeln.de

AUTOR

Nils Strodtkötter, nils.strodtkoetter@web.de

Kräfte bündeln – Zusammenarbeit stärken

14. Werkstattgespräch zur Integration junger Geflüchteter

Werkstätten gelten allgemein als Orte der Information und Inspiration, für Wartung und Reparatur, Reklamation und Nachbesserung nicht ausgeschlossen. Diese Aspekte kennzeichneten auch das Werkstattgespräch „Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen", zu dem die G.I.B. in Kooperation mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, dem Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, der Regionaldirektion NRW und der Landeskoordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren am 29. Juni 2018 nach Bochum eingeladen hatte. Auf dem Prüfstand stand die Zusammenarbeit zwischen Kommunalen Integrationszentren, Jobcentern und Agenturen für Arbeit am Beispiel der besonderen Zielgruppe junger, volljähriger Geflüchteter. Den Austausch über Erfahrungen und neue Ansätze suchte ein Expertenkreis von über 120 Menschen.

Unterschiedliche Institutionen nahmen am Werkstattgespräch teil: 38 Kommunale Integrationszentren und ihre Landeskoordinierungsstelle (LaKI), 15 Agenturen für Arbeit und 35 Jobcenter waren vertreten, dazu diverse an Fördermaßnahmen beteiligte und in Förderstrukturen eingebundene Akteure, die koordinierende und unterstützende Aufgaben im Kontext von Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik übernehmen: Vertreterinnen und Vertreter der Kommunalen Koordinierungsstellen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW", der Kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte, der Landeskoordination der Jugendmigrationsdienste und der Sozialen Flüchtlingsberatung.

Zur Einführung betonte Stefan Kulozik, Leiter der Gruppe „Ordnung auf dem Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik" im MAGS NRW, dass Integration dann am besten gelinge, wenn Geflüchtete die

Chance auf Arbeit erhielten. In Nordrhein-Westfalen gebe es vor Ort viel Engagement von Akteuren, die ihre Arbeit immer weiter vernetzen. Die Vielzahl der vorhandenen Angebote für die Zielgruppe der jungen Geflüchteten listet die G.I.B. in einer detaillierten Übersicht auf.

Der Schwerpunkt „Junge, volljährige Geflüchtete“ für das Werkstattgespräch war gewählt worden, weil innerhalb dieser Gruppe teils erhebliche Unterschiede im Zugang zu integrations- und arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumenten bestehen, die durch den Aufenthalts- und Anerkennungsstatus bzw. die (fehlende) Schul- und Berufsausbildung bedingt sind. „Wir haben in Nordrhein-Westfalen deutlich über 60.000 Geflüchtete in dieser Altersgruppe“, sagte Prof. Dr. Aladin El-Mafaalani, neuer Leiter der Abteilung Integration im MKFFI NRW, eingangs, „aber längst nicht für alle ein passendes Angebot.“ Dabei stellt der Einstieg in Ausbildung und Arbeit für junge Menschen aus Staaten mit guter Bleibeperspektive wie Eritrea oder Iran die gleiche Herausforderung dar wie für Geflüchtete etwa aus Afghanistan, die aktuell lediglich über eine Duldung verfügen. Ihr ungleicher Aufenthaltsstatus aber bestimmt über das Maß der Unterstützung. So sind Geduldete von den umfangreichen Fördermöglichkeiten der Jobcenter weitgehend ausgeschlossen, weil sie nicht dem Zuständigkeitsbereich des SGB II und dessen Regelinstrumenten unterliegen.

Förderlücken auch für Geduldete schließen

Problematisch wird es für sie, wenn ein Schulabschluss auch nach einem Besuch einer Internationalen Förderklasse am Berufskolleg (noch) nicht erreichbar ist. Häufig sind die Sprachdefizite noch zu groß. Anforderungen des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes (zum Beispiel in Bezug auf Bildungsabschlüsse, Sprachkenntnisse) stehen häufig den individuellen Ausgangsvoraussetzungen, Bildungserfahrungen und Fördermöglichkeiten aufseiten der jungen Geflüchteten entgegen.

In der Förderlogik des SGB III, arbeitsmarktpolitisch zuständig für die Geduldeten, wird auf die ergänzende berufsbezogene Sprachförderung abgezielt. Die Förderung des allgemeinen und berufsbezogenen Spracherwerbs fällt in die Zuständigkeit des BAMF. Zum Wesen des Duldungsstatus gehört die Möglichkeit, Geflüchtete wieder ausweisen zu können. Wenn mithin das vorzeitige Ende einer Maßnahme nicht auszuschließen ist, erscheint es nicht unverständlich, dass kostenintensive Förderinstrumente für diese Gruppe nur in überschaubarem Maße vorhanden sind oder von den Arbeitsagenturen zurückhaltend eingesetzt werden. Der Ausdruck „Förderlücke“ war im Werkstattgespräch wiederholt zu vernehmen und wurde allgemein als strukturelles Problem verstanden. Denn in der Praxis bleibe eine Vielzahl junger Geflüchteter mit Duldung durchaus länger im Land und sei dennoch über lange Zeit von Qualifizierungsangeboten ausgeschlossen. „Ich höre oft die flehentliche Bitte: ‚Gebt uns was‘“, sagte etwa Bianca Kuznik vom Integration Point und Ankunftszentrum der Dortmunder Agentur für Arbeit. Dieses „Was“ dürfe aber nicht irgendwas sein.

Das Werkstattgespräch gab vor diesem Hintergrund Raum, voneinander zu lernen, Problemstellungen zu benennen und mögliche Spielräume zu eröffnen, aber auch Wünsche und Erwartungen zu formulieren. Stefan Kulozik (MAGS) unterstrich die gemeinsame Verantwortung von Kommunalen Integrationszentren, Jobcentern und Agenturen für Arbeit. Er äußerte große Wertschätzung für das bisherige Engagement in Kommunen, Kreisen und kreisfreien Städten. Zugleich ermunterte er dazu, die gemeinsamen Anstrengungen zu intensivieren und vorhandene Spielräume zu nutzen, „um im Sinne der Geflüchteten noch besser zu werden.“ Auch die Abstimmung auf Landesebene zwischen den Ressorts und in Richtung Bund werde fortgeführt und intensiviert.

Prof. Dr. Aladin El-Mafaalani (MKFFI NRW) kündigte für September die Veröffentlichung einer Praxisanalyse an, die die Erfahrungen und Handlungsansätze der Kommunalen Integrationszentren und Jugendmigrationsdienste zusammenfasst. Sie ist als Empfehlung für den Umgang mit jungen Erwachsenen unter den Geflüchteten und Neuzugewanderten vor Ort gedacht. Der besondere Blick gilt dabei jenen jungen Erwachsenen unter den Geflüchteten, die aufgrund einer Duldung oder einer Gestattung bisher durch das Raster bestehender Förderangebote fallen. Neben Datenmaterial über die speziellen Zielgruppen und rechtliche Zuständigkeiten enthält die Praxisanalyse im dritten Abschnitt Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit verschiedener Akteure.

Sein Ministerium halte es für zwingend erforderlich, in den Kommunen eine eindeutige Zuständigkeit für die Koordinierung der Zusammenarbeit zu schaffen, so Prof. Dr. Aladin El-Mafaalani. Dafür würden sich zum Beispiel die Kommunalen Integrationszentren eignen. Dass eine Stelle bei

der Koordinierung der Zusammenarbeit verantwortlich zeichnet, hielt auch Stefan Kulozik vom MAGS NRW für geboten. „Wer letztlich den Hut für diese koordinierenden Aufgaben auf hat, sollte aber vor Ort von den Partnern entschieden werden."

Dr. Stefan Buchholt, stellvertretender Leiter der Landesweiten Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszenten (LaKI), stellte in seinem Vortrag „Arbeitsmarktpolitische Netzwerkaktivitäten der KI" die Arbeit der 53 KI in NRW vor. Er präsentierte Ergebnisse aus einer Befragung der LaKI zu Arbeitsschwerpunkten der KI sowie aus Erhebungen von RD NRW und MAGS NRW, die sich an die Agenturen für Arbeit und Jobcenter in Nordrhein-Westfalen richteten und die Kooperation zwischen Kommunalen Integrationszentren, Jobcentern und Arbeitsagenturen thematisierten. Letzte äußerten sich zufrieden über die Zusammenarbeit sowohl mit den KI als auch mit den Ausländerbehörden. Bei der Kooperation mit den KI wurden insbesondere die Ansprache und Weiterleitung von Kundinnen und Kunden und die gute, regelmäßige Zusammenarbeit in Kontexten wie „Sprachförderung" und „Übergang Schule – Beruf" hervorgehoben.

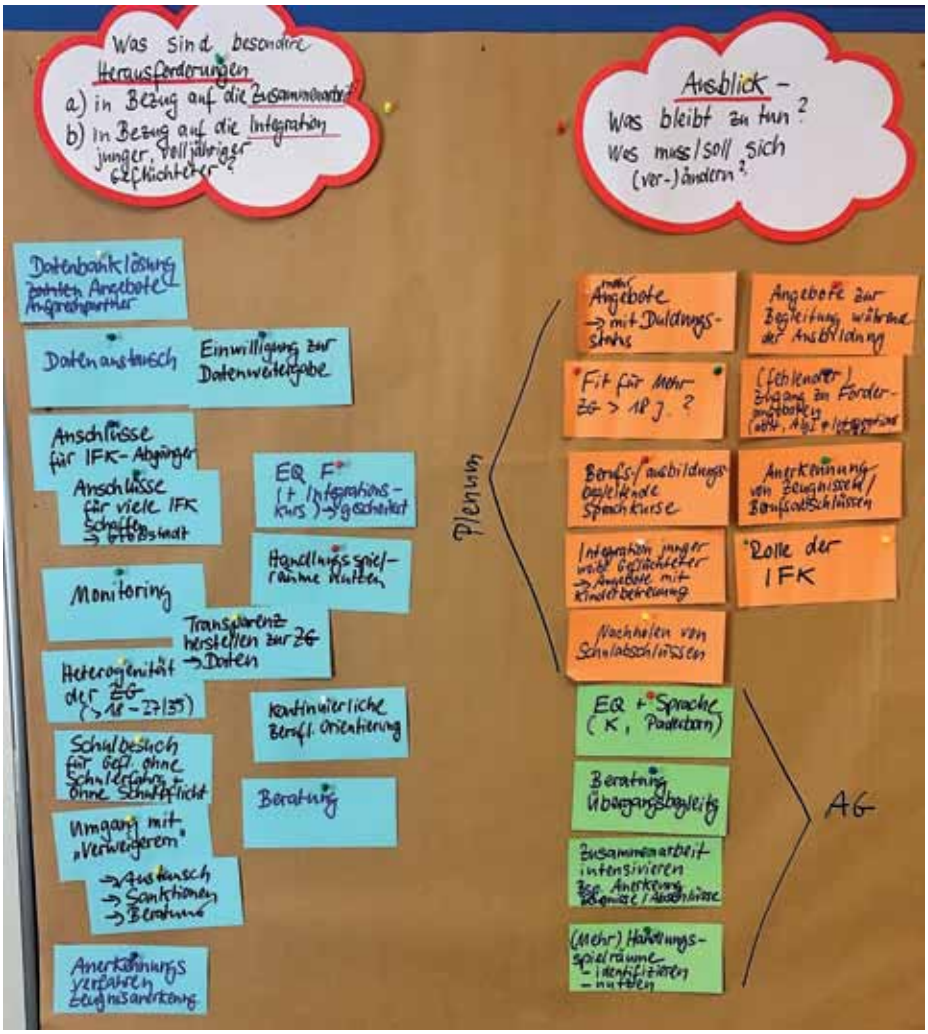
Berufsbörsen verfolgen interkulturellen Ansatz

Dr. Stefan Buchholt wies abschließend noch einmal darauf hin, dass die KI nicht operativ tätig seien und daher keine eigenen Förderangebote für Geflüchtete und Neuzugewanderte anböten. Ihre Arbeit sei strategisch angelegt und solle die existierenden Akteure und Träger von Maßnahmen mit ihren Angeboten „zusammenbringen und koordinieren". Da die Herausforderungen in den Kommunen heterogen sind, legen die Kommunen ihre Arbeitsschwerpunkte in Abstimmung mit MKFFI NRW und dem Ministerium für Schule und Bildung (MSB NRW) fest. Es ergeben sich hierdurch also je nach lokalen Rahmenbedingungen unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte für die Kommunalen Integrationszentren. Insbesondere bei der Zielgruppe der jungen, volljährigen Geflüchteten sei für die KI strategisch noch viel zu erreichen, so Dr. Stefan Buchholt. Bisher legte etwa die Hälfte der KI, die sich mit Zugängen zum Arbeitsmarkt befassen, den Fokus auf die Zielgruppe der 18- bis 27-Jährigen.

Viele Gespräche und Anregungen zielten auf dem Werkstattgespräch in Bochum darauf ab, Kräfte zu bündeln, vorhandene Kooperationsstrukturen darzustellen und weiteren Kooperationen den Weg zu bereiten. Eine Gesprächsrunde am Vormittag lieferte Ideen aus der Praxis. So stellte Annegret Grewe, stellvertretende Leiterin des KI Bielefeld, die jährlich stattfindende „Interkulturelle Berufs- und Informationsbörse" vor. Als nicht kommerzielles Angebot richtet sie sich ausschließlich an Neuzugewanderte, auch bei der 16. Auflage am 14. November 2018 werden in der VHS Bielefeld erneut mehr als 500 Interessierte erwartet. Weil alle Akteure des Arbeitsmarktes mit Basisinformationen vertreten seien, wertete Annegret Grewe diese Börse als „guten und sehr erfolgreichen Einstieg zur Orientierung" für die Zielgruppe.

Aus der Praxis kamen Rückmeldungen auch zu der Problematik, wie ein systematischer Übergang von den nicht mehr schulpflichtigen Absolventen der Internationalen Förderklassen in geeignete Anschlussangebote zu koordinieren und organisieren ist. Agnes Hugo, Leiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle „Kein Abschluss ohne Anschluss" (KAoA) der Stadt Essen berichtete von einem Verfahren, das von der Facharbeitsgruppe „Bedarfsanalyse und Angebotsplanung" im Rahmen von KAoA entwickelt wurde und nun erstmalig für 128 (von ursprünglich 650) Schulabgängerinnen und Schulabgänger der Internationalen Förderklassen, die zum Schuljahresende 2017/18 noch ohne Anschlusslösung waren, erprobt wird. Das Ziel ist es, den vorhandenen Beratungs- und Unterstützungsbedarf bei den Schulabgängerinnen und Schulabgängern vor Verlassen des Berufskollegs zu erfassen und für möglichst alle ein geeignetes Anschlussangebot zu identifizieren und zu vermitteln. Hier arbeitet die Kommunale Koordinierungsstelle (Federführung) – gemeinsam mit der „Kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte" im Bildungsbüro der Stadt Essen – eng mit den Berufskollegs, der Schulaufsicht, der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter, dem Jugendamt und der Abendrealschule zusammen. Ein direkter Übergang in eine Ausbildung nach Verlassen der Internationalen Förderklasse ist für viele junge Geflüchtete nicht realistisch. Es stellt sich deshalb die Frage, wie zum Beispiel SGB II-geförderte Angebote oder die Einstiegsqualifizierung (EQ) stärker als schrittweise Vorbereitung auf eine anschließende Ausbildung genutzt werden können.

Als besondere Herausforderung für die Kommune beschrieb Hugo die eingeschränkten Anschlussmöglichkeiten für Jugendliche ohne einen Schulabschluss, für Jugendliche mit niedrigem Sprachni-



veau und für geduldete Jugendliche, die aufgrund ihres Aufenthaltsstatus oftmals auch nicht auf die Maßnahmeangebote aus dem SGB II und III zugreifen können.

Ausbildungsduldung hilft auch den Betrieben

Zu der Thematik der Geflüchteten mit Duldungsstatus passt ein aktueller Erlass der Landesregierung. Er soll mehr Rechtssicherheit für geduldete Flüchtlinge und Unternehmen für den Übergang in Ausbildung und Arbeit bringen. Die Ausbildungsduldung eröffnet auch jenen, die nicht über eine gute Bleibeperspektive verfügen, nach der 3+2-Regelung die Möglichkeit, von einer Ausweisung ausgenommen zu werden. Der Erlass konkretisiert das Verfahren; demnach können Flüchtlinge ohne positiven Asylbescheid in der Regel eine Ausbildung bis zur Prüfung durchlaufen (bis zu 3 Jahren) und im Falle einer erfolgreichen Prüfung eine Aufenthaltserlaubnis (für 2 weitere Jahre) zur Weiterbeschäftigung im Betrieb erhalten. Diese kann im Anschluss verlängert werden und bis zu einer möglichen Einbürgerung führen. Eine Ermessensduldung kann seit Mai 2018 auch für vorgelagerte Einstiegsqualifizierungen und für die Helferausbildung erteilt werden.

Steht die Ausbildung erst einmal auf sicheren Füßen, ist zwar die erste Hürde für junge, volljährige Geflüchtete genommen. Die erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt erfordert aber weitere Anstrengungen. So empfahlen viele Expertinnen und Experten in Bochum eine intensive Begleitung der jungen Menschen, um ihre Motivation während der Ausbildung hochzuhalten und die Chancen auf einen Abschluss zu fördern. Dafür eignen sich an verschiedenen Stellen auch Ehrenamtliche, meinte etwa Dieter Bohnes, Leiter des Fachbereichs „Gute Erwerbsbiografien schaffen" bei der Regionaldirektion (RD) NRW der Bundesagentur für Arbeit. Um ihr Engagement zu fördern und auf eine fachlich gute Grundlage zu stellen, sind viele KI hier koordinierend tätig. Dieter Bohnes (RD NRW) wünscht sich einen flächendeckenden Ausbau der Angebote zur schulischen Bildung für volljährige Geflüchtete, wie sie der Koalitionsvertrag der Landesregierung vorsieht. Insgesamt gelingt die Eingliederung Geflüchteter aber schon recht gut, wie die hohen Integrationsquoten in Arbeit beweisen. Das ist auch der guten Netzwerkarbeit zu verdanken, die in den letzten Jahren in NRW geleistet wurde.

Geflüchtete gehen häufig mit enormen Sprachdefiziten insbesondere für die theoretischen Inhalte in die Ausbildung. Darauf verwies unter anderem Matthias Arnold-Hallbauer, Projektleiter am Integration Point Borken der Agentur für Ar-

beit Coesfeld. Ohne grundlegende Sprachkenntnisse werde es umso schwieriger, die berufsbezogene Sprache im Rahmen der dualen Ausbildung zu lernen. Für die Zukunft wünschte er sich daher, dass das Regelinstrument der ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) an die spezifischen Belange der Geflüchteten angepasst werden könne. Dies bedeute zum Beispiel, so viele Sprachkursanteile wie möglich in die abH zu integrieren. Stefan Kulozik vom MAGS NRW bestärkte die Akteure vor Ort, ihren Spielraum zur Ausgestaltung der abH entsprechend zu nutzen. Grundsätzlich sah er es als wichtige Aufgabe an, weitere Schwerpunkte auf berufs- und ausbildungsbegleitende Sprachkurse für die Zielgruppe zu legen. Das Plenum äußerte auch an anderer Stelle die Hoffnung, Förderrichtlinien einfacher auf die Bedarfe der Geflüchteten anzupassen.

Zugang zu Integrationskursen für Frauen und Familien verbessern

Aus Sicht der sozialen Flüchtlingsberatung stellt sich die Gruppe der Geflüchteten als sehr heterogene Gruppe mit stark variierenden Bedarfen dar. Für Annette Faßbender vom Flüchtlingsreferat des Evangelischen Kirchenkreises Mülheim an der Ruhr erfordere dies eine Sprachförderung, die flexibel auf Herkunftsländer, Bildungsniveaus und Familiensituation reagiere. Letzten Endes müsste jedoch auf politischer Ebene geprüft werden, inwieweit ein System der Kategorisierung von zuwandernden Menschen nach deren sogenannter Bleibeperspektive förderlich für den Integrationsprozess sei. Hier bedarf es aus Sicht von Annette Faßbender einer alternativen Herangehensweise, da sonst viele Menschen von Unterstützungswegen abgehalten würden, die letztlich doch in Deutschland blieben. Sie sprach sich ausdrücklich für die Möglichkeit des sogenannten „Spurwechsels“ aus, dass also diejenigen, die sich um Integration bemühen und Arbeit oder Ausbildung gefunden haben, die Chance auf ein dauerhaftes Bleiberecht bekommen. Bei jungen Familien müsste es auch Sprachkursangebote speziell für Frauen geben.

In diesem Punkt erhielt Annette Faßbender Unterstützung von Micha Thom, vom Internationalen Bund (IB) in Solingen und einem der Landeskoordinatoren der Jugendmigrationsdienste (JMD). Die JMD betreuen die Zielgruppe der jungen Erwachsenen und begleiten sie vor, während und nach den Integrationskursen. Micha Thom bemängelte, dass fehlende Kinderbetreuungsplätze viele junge Mütter vom Besuch eines Integrationskurses ausschließen würden. Zudem beobachte auch er, dass Abgängerinnen und Abgänger von Seiteneinsteigerklassen und Internationalen Förderklassen oft keine ausreichenden Sprachkenntnisse für eine Ausbildung besitzen und Anschlussmaßnahmen entweder fehlten oder die Möglichkeit der Teilnahme an Integrationskursen nicht genutzt würde. Er wies auch darauf hin, dass erfolgreiche berufliche und damit auch soziale Integration die beste Form der Prävention politischer und religiöser Radikalisierung darstelle.

Neben Bleibeperspektive, Sprachförderung und Kinderbetreuung spielt das Thema „Anerkennung“ für die Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Arbeit eine wichtige Rolle. Ein großer Fortschritt wäre erreicht, wenn Schul- oder Berufsabschlüsse, die in den Herkunftsländern gemacht worden sind, leichter anerkannt würden. Stefan Kulozik (MAGS NRW) sagte, dass erst allmählich der Gedanke reife, weniger auf Zeugnisse, sondern mehr auf informelle Kenntnisse und praktische Erfahrungen zu setzen, „auf das, was die Menschen mitbringen“. Gemeinsam mit den Handwerkskammern versuchten Landes- und Bundesministerien inzwischen, in Modellregionen mehr auf „Fertigkeiten und Fähigkeiten“ zu setzen, etwa in Pflegeberufen.

Am Nachmittag fanden die Teilnehmenden in regionalen Arbeitsgruppen zusammen, ausgerichtet an den Regierungsbezirken. Die Gruppen tauschten sich darüber aus, wie die Zusammenarbeit vor Ort organisiert ist, welche Herausforderungen die Arbeit kennzeichnen und was sich daraus für die Zukunft ableiten lässt.

Impulse für eine breit angelegte Zusammenarbeit kommen unter anderem aus der Stadt Gelsenkirchen. Dort stimmen wichtige Akteure einmal pro Quartal im Übergang Schule – Beruf Maßnahmen für junge Geflüchtete ab. Im gesamten Prozess übernahm das neu gegründete Referat Zuwanderung und Integration die Koordinierung des Prozesses und brachte alle Vertreterinnen und Vertreter regelmäßig an einen Tisch. Beteiligt sind die Leitungen der Berufskollegs sowie Vertreterinnen und Vertreter von Abendrealschulen und Weiterbildungsträgern wie der VHS, des Jobcenters, der Agentur für Arbeit, der Kommunalen Koordinierungsstelle (Kein Abschluss ohne Anschluss), des Referats Soziales sowie der Schulaufsicht. Für das Integrationscenter für Arbeit Gelsenkirchen/das Jobcenter betont Markus Kaschewsky: „Die Sensibilisierung für andere Behörden hat deutlich zugenommen. Der Austausch schärft zum Beispiel den Blick für die Komplexi-

tät, geeignete Fördermaßnahmen zu entwickeln und Ressourcen effizient dafür einzusetzen."

Bei der Angebotsvielfalt für junge Geflüchtete hatten Dr. Stefan Buchholt (LaKI) und Annegret Grewe (KI Bielefeld) schon am Vormittag mit Verweis auf die Bielefelder Infobörse den Wert von Ausbildungsmessen herausgestellt. Als eine der größten nicht kommerziellen Messen in Deutschland gilt die des Kreises Ennepe-Ruhr. Sie wird von der Wirtschaftsförderungsagentur Ennepe-Ruhr und der agentur mark organisiert und findet wieder am 28. September 2018 in Ennepetal statt. Besondere Beratungsmöglichkeiten bestehen dabei für 150 Schüler und Schülerinnen der Internationalen Förderklassen, aber auch für andere Geflüchtete im Alter von 16 bis 21 Jahren. Die Vor- und Nachbereitung erfolgt mit den Sozialarbeitern und Lehrkräften der Berufskollegs. Mit den Berufskollegs des EN-Kreises haben KI und das Regionale Bildungsbüro überdies eine mehrstufige Beratung für den Übergang von der Schule in den Beruf angedacht. Die Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter erfassen zunächst in Gesprächen mit den geflüchteten Schülern, welche weiteren Hilfen nach dem Ende des Kollegbesuchs nötig sind. Die Ergebnisse fließen in eine „Übergangskonferenz" von Sozialarbeitern, Lehrkräften sowie Fachleuten der Jobcenter und Jugendmigrationsdienste ein. Dieser Kreis kümmert sich um geeignete Anschlussangebote für die unterschiedlichen Bedarfe.

Flexibilität beweisen die Akteure in Viersen mit einem Angebot für junge, volljährige Geflüchtete, die nicht länger über das Angebot „Fit für mehr" oder in den Internationalen Förderklassen der Berufskollegs gefördert werden. Am Weiterbildungskolleg Linker Niederrhein besteht zum Beispiel in einem ersten Schritt die Möglichkeit, Vorkurse ohne Nachweis einer Berufstätigkeit zu belegen. Die regulären Semesterangebote zum Erwerb eines Hauptschul- oder mittleren Schulabschlusses sind so strukturiert und terminiert, dass den Geflüchteten der Freitag für die erforderliche Aufnahme einer Arbeit zur Verfügung steht. Im Unterschied etwa zu den Abendrealschulen erfolgt die Beschulung an vier Tagen vormittags.

Deutlich sichtbar ist die Kooperation auch in Wuppertal, wo wichtige Akteure in diesem Februar eine gemeinsame Adresse bezogen haben. Im „Haus der Integration" logieren Ausländerbehörde, Abteilung Wirtschaftliche Hilfen und das KI der Stadt, die Geschäftsstelle Zebera des Jobcenters und der Integration Point der Agentur für Arbeit. Die Nähe ist gewollt, weil sie schnellere Abstimmungsprozesse erlaubt und Neuzugewanderten lange Wege erspart. Inhaltlich ragt dabei im „Haus der Integration" das in der Frühphase befindliche individuelle Integrationsförderplan-Management heraus, das von der Stadt gesteuert wird. Es hat zum Ziel, eine Perspektive für aktuell über 300 Schülerinnen und Schüler der Internationalen Förderklassen und FFM-Angebote zu erarbeiten. Das Förderplan-Management ist rechtskreisübergreifend angelegt und soll mit einer festen Ansprechperson dazu führen, „dass junge Erwachsene nach dem Verlassen der Internationalen Förderklassen nicht unter einer Finanzierungslücke leiden", sagt Jens Klussmann vom Ressort Zuwanderung und Integration der Stadt Wuppertal und dort tätig im Rahmen der BMBF-Förderrichtlinie „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte". Er lobt die große Beteiligung vieler Akteure, die darauf hoffen, dass durch das Management und die Kooperation im Netzwerk „Jugendliche Geflüchtete und neu Zugewanderte in Ausbildung" mehr Zeit für passgenaue Beratung entstehe.

Das Interesse von Jobcentern und Agenturen für Arbeit am fachlichen Austausch im Kontext der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen ist weiterhin groß. Die G.I.B. wird diese Veranstaltungsreihe daher in bewährter Form in Abstimmung mit MAGS NRW und RD NRW fortsetzen. Wie die Kooperation mit Arbeitgebern bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen weiterentwickelt werden kann – diesem Thema widmet sich das 15. Werkstattgespräch. Das Zielgruppenthema „Geflüchtete Frauen" wird – zum zweiten Mal nach 2017 – Thema des 16. Werkstattgesprächs sein, das voraussichtlich im Dezember 2018 veranstaltet werden wird.

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.
Oliver Schweer, Tel.: 02041 767252
o.schweer@gib.nrw.de
Christiane Siegel, Tel.: 02041 767205
c.siegel@gib.nrw.de

AUTOR
Volker Stephan, Tel.: 0251 2809666
post@volker-stephan.net
www.volker-stephan.net

Geflüchtete Menschen und Betriebe zusammenbringen

Unternehmensansprache, ein Schlüssel zum Erfolg – Erfahrungen aus dem Kreis Gütersloh

Eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von geflüchteten Menschen braucht eine gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitsverwaltung und Wirtschaft. Das Jobcenter Gütersloh hat das erkannt und beschäftigt sich nun intensiv damit, welche Wünsche und Erwartungen Unternehmen an Flüchtlinge haben.

Der Kreis Gütersloh befindet sich mit einer niedrigen Arbeitslosenquote von 4 % und einer prosperierenden Wirtschaft in einer stabilen Arbeitsmarktlage. Gute Voraussetzungen, um Flüchtlinge zu integrieren. Sowohl die Zahl der deutschstämmigen Langzeitarbeitslosen als auch der mit ausländischen Wurzeln konnte seit 2014 deutlich reduziert werden. Integration in den Arbeitsmarkt scheint hier zu gelingen.

Der Zuzug von geflüchteten Menschen veränderte jedoch die Zusammensetzung der Gruppe erwerbsfähiger Leistungsberechtigter nach dem SGB II erheblich. Waren es vor 2015 noch 598 Personen aus Kriegs- und Krisenländern, die Leistungen nach dem SGB II bezogen, so sind es heute über 3.000 und damit mehr als die Hälfte aller Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Von 44 % der registrierten Personen im Jobcenter mit ausländischen Wurzeln stammen 22 % aus Kriegs- und Krisenländern. „Der Großteil der Flüchtlinge bringt zudem nicht die Qualifikationen mit, um sie schnell in den Arbeitsmarkt zu integrieren“, sagt der Abteilungsleiter für Arbeit und Ausbildung des Jobcenters Gütersloh Rolf Erdsiek. Daher suchte das Jobcenter nach neuen Lösungsansätzen. Ergebnis war ein ambitioniertes Modellprojekt (Ende der Laufzeit: Mai 2018), das mit Mitteln des Landes-ESF gefördert wurde.

Lokale Wirtschaft und Jobcenter in Kooperation

Da der Arbeitsmarkt in Gütersloh aufgrund seiner stabilen wirtschaftlichen Situation grundsätzlich das Potenzial hat, Erwerbsfähige aufzunehmen, ging das Jobcenter auf Vertreter der Wirtschaft aus der Region zu, darunter die Industrie- und Handelskammer (IHK), die Handwerkskammer (HwK) und die Wirtschaftsförderung ProWi), um gemeinsam Ansätze zu entwickeln, wie man Neuzuwanderer mit deren Qualifikationshintergrund in den heimischen Arbeitsmarkt integrieren kann. Dazu holte sich das Jobcenter zwei Unternehmensscouts ins Boot, die auf Betriebe zugehen und diese für betriebliche Maßnahmen wie Praktika, Ausbildung oder Kompetenzfeststellung im betrieblichen Umfeld gewinnen sollten. Zusätzlich wurden zwei Integrationscoachs eingesetzt, die den Teilnehmenden des Projekts Hilfestellung im Alltag leisten. Sie bilden zudem die Schnittstelle zwischen Teilnehmenden, Betrieben, Arbeitsberatern und Unternehmensscouts.

Ziel des Projekts war es, die Prozesse im Jobcenter zu optimieren und die lokale Wirtschaft stärker in den Integrationsprozess einzubinden. Es wurden drei Handlungsfelder mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielsetzungen entworfen. Handlungsfeld I befasst sich mit der Optimierung der Organisation und Prozesssteuerung im Jobcenter. Das bedeutet, die eigenen Strukturen so auszurichten, dass man besser auf die Bedürfnisse von Neuzuwanderinnen und Neuzuwanderern und insbesondere der Flüchtlinge eingehen kann. Mithilfe intensiver Einzelberatung durch neu bestellte und spezialisierte „Arbeitsberater Migration“ sowie der Unterstützung durch arabischsprachige Sprachmittler bei alltäglichen Problemen wie Behördengängen soll zum einen bes-

Rolf Erdsiek , Abteilungsleiter für Arbeit und Ausbildung des Jobcenters Gütersloh

ser auf die Flüchtlinge eingegangen werden. Zum anderen sollen deren Stärken herausgefunden sowie bisherige berufliche Erfahrungen erkannt und soweit möglich anerkannt werden. Um das Sprachniveau besser als bisher zu erfassen und hierzu tagesaktuelle Zahlen auswerten zu können, wurden zusätzliche Erfassungsmöglichkeiten in das Fachverfahren AKDN des kommunalen Jobcenters implementiert. Auf Basis dieser Daten können dann Bedarfe beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) angemeldet und die Sprachkurse bedarfsorientierter ausgerichtet werden.

Im zweiten Handlungsfeld werden durch innovative Coaching- und Aktivierungsmaßnahmen berufliche Perspektiven eröffnet. Hierzu zählen die beiden Maßnahmen BPZ und BOZ. Die Berufliche Perspektive für Zuwanderer (BPZ) setzt schon während des Sprachkurses ein und bietet im Rahmen eines individuellen Coachings eine erste Arbeitsmarktorientierung, um Anschlussperspektiven für die Zeit nach dem Sprachkurs zu schaffen. Die Berufliche Orientierung für Zuwanderer (BOZ) schließt daran an und versucht, die Flüchtlinge durch Praktika in eine Ausbildung oder Arbeit zu vermitteln.

Um Arbeitgeber für die Unterstützung bei der Einstellung von Flüchtlingen zu gewinnen, ist auch eine adäquate Ansprache der Unternehmen von großer Bedeutung. Hierzu wurden im dritten Handlungsfeld die Unternehmensscouts eingesetzt, die Bedarfe der Unternehmen erfassten und gemeinsam mit den Integrationscoachs geflüchtete Menschen aus der Region in ein Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis in den Betrieben bringen wollten.

Mithilfe intensiver Betreuung durch Integrationscoachs schon während der Sprachförderung sollen frühzeitig Berufsperspektiven eröffnet werden. Durch die Zusammenarbeit mit lokalen Betrieben wird ein nahtloser Übergang von Sprachkurs in Ausbildung oder Beruf gewährleistet. So weit, so ambitioniert. Doch welche Maßnahmen sind im Einzelnen notwendig, um die beteiligten Arbeitsmarktakteure zusammenzubringen und kann man daraus nützliche Strategien hinsichtlich der Ansprache von Unternehmen ableiten?

Strategien zur Akquise von Unternehmen

Um solch eine große Herausforderung anzugehen, ist es grundsätzlich wichtig, „dass man ein Team von Experten aufbaut. Mit den Unternehmensscouts, Integrationscoachs und Sprachmittlern haben wir uns die nötige betriebswirtschaftliche, sozialpädagogische und sprachliche Fachkompetenz geholt, um andere Lösungswege einzuschlagen“, so Rolf Erdsiek.

Ein weiterer Ansatz im Laufe des Projekts war die Verbesserung im Bereich der Kommunikation zwischen dem Jobcenter, den Sprachkursträgern, der Wirtschaftsförderung, den Städten und Gemeinden sowie dem BAMF. Um den Austausch von Informationen effektiver zu gestalten, wurden aus der Gruppe der vorhandenen Belegschaft motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewählt, die als spezialisierte „Arbeitsberater Migration“ Flüchtlinge unter und über 25 Jahren intensiv begleitet sollten. Diese Spezialisten wurden durch neu eingestellte Mitarbeitende aufgestockt. Zwei von ihnen sind arabisch in ihrer Muttersprache. Alle Arbeitsberater Migration kümmern sich ausschließlich um die Arbeitsmarktintegration bis zur Beendigung des Sprachkurses und lernen so die Flüchtlinge kennen, können deren Stärken identifizieren und darauf aufbauend gegebenenfalls weitere Maßnahmen einleiten, wie z. B. die Anerkennung beruflicher Erfahrungen. Die daraus entstandenen Profilanalysen werden zusammen mit Branchenberichten, die von den Unternehmensscouts zur Ermittlung von Arbeitskräftebedarfen erstellt werden, in einer Datenbank gespeichert. Über ein excelbasiertes Monitoring- und Matchingsystem wurden dann die Bedarfe der Betriebe mit den Bewerberprofilen verknüpft. So konnten einzelne Flüchtlinge unter anderem in die Krankenpflege vermittelt werden, da in den Pflegeeinrichtungen im Kreis Gütersloh der Bedarf an Arbeitskräften groß ist.

Auch der gezielte Einsatz der beiden Maßnahmen BPZ und BOZ hat sich als effektiv erwiesen. So konnte nicht nur Durchhaltefähigkeit während des Besuches von Sprachkursen verbessert und Abbrüche reduziert werden, sondern auch individuell zusammen mit den Neuzuwanderern abgestimmte Integrationspläne erarbeitet werden, um möglichst kurzfristig Anschlüsse zu organisieren. Nach wie vor häufig entschieden sich Flüchtlinge für eine schnelle Arbeitsaufnahme, wenn sie die Möglichkeit dazu haben. Viele Flüchtlinge fühlen sich verpflichtet, Familienangehörige in ihrer Heimat oder den Flüchtlingslagern in der Türkei oder Jordanien zu unterstützen.

Um nicht die Arbeitsaufnahme gegen die Sprachförderung auszuspielen, wird versucht, berufsbegleitende Sprachkursangebote – Unterricht also vor, während oder nach der Arbeit oder an Wochenen-

Abteilungsleiter Rolf Erdsiek (2. v. l.) mit den arabisch sprechenden Kolleginnen und Kollegen der Arbeitsberatung Migration

den stattfinden zu lassen. So waren in einigen Fällen Sprachförderung und Praktika oder Arbeit vereinbar.

Mit dem Einsatz der beiden Unternehmensscouts wurde zudem die Ansprache der Unternehmen deutlich verbessert. Durch die Teilnahme an Personalleitertagungen sowie Öffentlichkeitsarbeit zum Modellprojekt wurde offensiv auf das Thema der Arbeitsmarktintegration geflüchteter Menschen in der Region und die Unterstützungsangebote der regionalen Akteure aufmerksam gemacht.

Auch der Ausbau von Netzwerkstrukturen spielt eine wichtige Rolle. Ein enger partnerschaftlicher Austausch mit Wirtschaftsförderern und Integrationsbeauftragten der Gemeinden kann schnell Synergieeffekte erzeugen. So organisierten die Scouts mit der Stadt Harsewinkel einen Bewerbertag bei der ansässigen Gebäudereinigungsfirma Kottmeyer. Hierbei wurden nicht nur die einzelnen Unternehmenssparten vorgestellt, sondern auch Erwartungen des Arbeitgebers wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit klar formuliert. Und es zeigte Wirkung: „Die Teilnehmenden haben das sehr positiv aufgenommen“, berichtet Unternehmensscout Ulrich Friemann. 6 von 16 Teilnehmenden hinterlegten ihre Bewerbungsunterlagen noch am gleichen Tag. Der Bewerbertag hatte den Effekt, dass Flüchtlinge eine Vorstellung davon entwickeln, wie innerbetriebliche Abläufe in Deutschland aussehen. Denn viele kennen durch die seit Jahren andauernde Kriegssituation im Heimatland solche Strukturen nicht (mehr).

Nach einem ähnlichen Prinzip wie beim Bewerbertag verlief das zweitägige Speed-Dating mit dem Handwerksbildungszentrum in Brackwede, wo die Flüchtlinge aus Gütersloh verschiedene Bauberufe kennenlernen konnten. Am letzten Tag wurden Handwerksbetriebe der Region eingeladen, damit sich Arbeitgeber und Flüchtlinge direkt kennenlernen und beide Seiten für sich feststellen konnten, ob man zusammenpasst. Diese Maßnahme führte zu einigen Praktikumsverträgen – ein erster Schritt in den deutschen Arbeitsmarkt.

Eine große Zahl von Flüchtlingen beruflich zu qualifizieren, ist für das Jobcenter aus eigenen finanziellen Mitteln nicht möglich. Die Idee des Jobcenters: Unternehmen gleich von Beginn an mit einzubeziehen. Sie sollten selbst Anpassungs- und Teilqualifizierungen vornehmen. Dieser Ansatz war jedoch nur von mäßigem Erfolg gekrönt. Kam es aber zu Anpassungsqualifizierungen im Rahmen von Praktika, schloss sich dann meist die Übernahme an. Die Vertreter der Kammern verwiesen auf die schon existierende Einstiegsqualifizierung für Jugendliche – EQ, die eine Teilqualifizierung mit abdecke. Die Einstiegsqualifizierung beinhaltet ein sechs- bis zwölfmonatiges Praktikum mit dem Ziel, junge Menschen an den Ausbildungsberuf heranzuführen.

In weiteren Gesprächen mit Branchenvertretern wurde zudem erkennbar, dass nach der Anfangseuphorie die Erwartungshaltung der Unternehmen an die Flüchtlinge mittlerweile gedämpft war. Vor allem im Bereich der Sprache hatte man höhere Erwartungen. „Der Wille, Geflüchtete in Arbeit zu integrieren, ist nach wie vor vorhanden. Aber für die Unternehmen muss ein betriebswirtschaftlicher Nutzen erkennbar sein“, macht Rolf Erdsiek deutlich. Daher wich man von einem übergreifenden branchenbezogenen Qualifizierungsansatz ab und entschied sich für individuelle betriebsbezogene Maßnahmen im Bereich der Einstiegsqualifizierung (EQ).

Wenige große Arbeitgeber haben aus sozialer Verantwortung heraus eigene klei-

Unternehmens-Scouts Klaus-Michael Schunk (l.) und Ulrich Friemann mit der Integrationsfachkraft Claudia Leewe

ne Maßnahmen – meist auf Basis von Einstiegsqualifizierungen – aufgelegt und selbst finanziert.

Wünsche der Zielgruppe und Erwartungen der Arbeitgeber

Die Erfahrungen des Jobcenters zeigen, dass sich Wünsche auf der einen Seite und Erwartungen auf der anderen teilweise schwer vereinen lassen. „Im Garten- und Landschaftsbau bestehen zwar ideale Voraussetzungen, um vor allem Flüchtlinge mit niedrigem Qualifikationshintergrund zu beschäftigen, aber es scheitert häufig daran, dass viele nicht bei Wind und Wetter draußen arbeiten möchten, und besonders Menschen aus Syrien fragen zunächst häufiger nach einer akademischen Ausbildung als nach als einem handwerklichen Beruf“, sagt Ulrich Friemann. Es muss also erst das Bewusstsein geschaffen werden, dass in Deutschland mit einer dualen Ausbildung im Handwerk gute Chancen auf ein solides Einkommen bestehen. Hierzu trug das Speed-Dating beim HBZ bei und reagierte so auf den hohen Bedarf der wachsenden Branche nach Arbeitskräften.

Auch das Beispiel des Unternehmens Wiesenhof zeigt, dass Bedarf und große Bemühungen allein manchmal nicht ausreichen. Da das Unternehmen stetig wächst, sich aber gleichzeitig kaum noch jemand zum Fleischer ausbilden lassen möchte, hat es große Bemühungen unternommen, um Flüchtlinge für den Beruf zu werben. Mit Halal-Schlachtung, eigener Einstiegsqualifizierungsmaßnahme inklusive Sprachmittlerin und Bustransfer ist es den Flüchtlingen entgegengekommen. Nur fehlte es an der Bereitschaft der Zielgruppe. Hier scheinen die Projektmaßnahmen nicht gegriffen zu haben.

Fazit

Unterm Strich bleibt festzuhalten, dass der Weg, den das Jobcenter eingeschlagen hat, kein einfacher ist, aber Erfolge mit sich bringt. Waren es 2016 noch insgesamt 176 gelungene Integrationen aus den Asylherkunftsländern, hat sich die Zahl im Folgejahr mit 467 mehr als verdoppelt und ist alleine bis Mai 2018 schon bei 285 angelangt – Tendenz steigend. „Allerdings wird sich die Integration durch die Qualifikationsstruktur der Flüchtlinge zunächst auf Branchen mit niedrigem Qualifikationsanspruch beschränken“, sagt Rolf Erdsiek.

Auch was die Erwartungshaltung der Unternehmen und der Geflüchteten betrifft ist man heute nach der Anfangseuphorie und einer zwischenzeitlichen Ernüchterung auf einer gemeinsamen Basis angekommen. Die Flüchtlinge bringen bessere Sprachkenntnisse mit und die Arbeitgeber wissen genauer, wo sie die Bewerber einsetzen können. Die gute Konjunktur beschleunigt ebenfalls die Entwicklung, da Betriebe so eher bereit sind, Anpassungsqualifizierungen im Rahmen von Praktika und Einstiegsqualifizierungen in Kauf zu nehmen. Dennoch werden viele nicht sofort integriert werden können. Ist eine Integration nicht möglich und sind die vorrangigen Integrationsmaßnahmen ausgeschöpft, kann die Nutzung von Arbeitsgelegenheiten eine sinnvolle Möglichkeit sein, um gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Mängel bestehen auch noch im Bereich der Grundlagenqualifizierung. Berufskollegleitungen reklamieren Bildungslücken in den Integrationsklassen. Auch große Unternehmen, die Flüchtlinge aus dem Modellprojekt aufgenommen haben, bemängeln häufig Mathedefizite. Sprachlich haben sich viele Neuzuwanderer zwar verbessert, aber ohne grundlegende Mathekenntnisse können sie dem Unterricht in den Berufsschulen nicht folgen.

Insgesamt haben die Maßnahmen des Jobcenters dabei geholfen, die Beratungsstruktur besser auf die Herausforderung der Zuwanderung auszurichten. Der Bewerbertag zur Orientierung in der betrieblichen Welt, die engmaschige Begleitung durch Integrationscoachs und der Einsatz von Unternehmensscouts zur besseren Ansprache bei Betrieben führte häufig zu erfolgreichen Integrationen. Um solche Lösungen umzusetzen, bedarf es jedoch großer finanzieller und personeller Mittel. Daher lässt sich „die Integrationsbegleitung durch Coachs und Sprachmittler oder die Datenpflege des excelbasierten Monitoring- und Matchingsystems langfristig schwer aufrechterhalten, da man viel Personal benötigt und uns hierfür dauerhaft die finanziellen Mittel fehlen“, erklärt Rolf Erdsiek, „vielleicht ist dies bei fortbestehender guter Arbeitsmarktlage in wenigen Jahren auch gar nicht mehr nötig.“

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Oliver Schweer, Tel.: 02041 767252
o.schweer@gib.nrw.de

KONTAKT
Jobcenter Kreis Gütersloh
Abteilungsleiter Arbeit + Ausbildung
Rolf Erdsiek
Tel.: 05241 854318
Rolf.Erdsiek@gt-net.de
www.kreis-guetersloh.de

AUTOR
Nils Strodtkötter
nils.strodtkoetter@web.de

Immer mehr Geflüchtete finden Arbeit

Positive Entwicklung in Nordrhein-Westfalen

Wer Deutsch spricht, kann mitreden! Sprache ist der Schlüssel zur Integration: in die Gesellschaft wie in den Arbeitsmarkt. Neben der Aussicht, ihre eigene Lebenssituation zu verbessern, können Zuwanderer einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland leisten.

Mit der Finanzkrise 2008/2009 und der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit in der EU kamen überwiegend Südeuropäer aus Griechenland, Italien, Portugal und Spanien (GIPS-Staaten) nach Deutschland. Die Visa-Liberalisierung ab 2013 führte zu einer Zuwanderung vor allem aus den Balkanstaaten (Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Mazedonien und Serbien), bevor 2015 die große Fluchtbewegung aus den außereuropäischen Krisenländern (Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Nigeria, Pakistan, Somalia und Syrien) einsetzte.

Optimistischer Ausblick trotz hoher Arbeitslosenquote

Für die Geflüchteten ist die Lage besonders schwierig. Sie müssen nicht nur Deutsch lernen, sondern sich auch von einem auf den anderen Tag in einer für sie fremden Welt zurechtfinden, die Hürden des neuen Alltags meistern und versuchen, einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden.

Die Konsequenz: Während die Arbeitslosenquote[1] für die deutsche (6 Prozent, Stand Oktober 2017) und die ausländische Bevölkerung (20 Prozent) in Nordrhein-Westfalen seit 2011 sinkt, hat sie sich ab 2012 speziell bei den Geflüchteten deutlich erhöht, bis sie 2016 mit über 60 Prozent ihren Höhepunkt erreichte. Der Blick auf die weitere Entwicklung gibt aber Anlass zu Optimismus: Bis Oktober 2017 sank die Quote auf rund 52 Prozent. Erwartete Tendenz: weiter fallend.

Die Gründe für den zunächst rasanten Anstieg der Arbeitslosenzahl und die allmähliche Besserung der Lage sind vielschichtig. Nach der Spitze der Zuwanderung im Jahr 2015 stehen mittlerweile immer mehr Geflüchtete dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Da viele von ihnen zunächst keine Beschäftigung fanden, stieg die Arbeitslosenquote sprunghaft an. Deren deutlicher Rückgang im letzten Jahr gründet neben der allgemein verbesserten Konjunktur auf arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Sprachkursen und Qualifizierungen steigern ihre Aussichten auf einen Job, gelten in dieser Zeit aber nicht als arbeitslos. Zudem hat sich die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei den Zugewanderten aus den Krisenländern von September 2014 bis September 2017 nahezu verdreifacht (auf rund 41.000). Die enorme Steigerung liegt deutlich über dem landesweiten Anstieg von 6,6 Prozent für alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Erwartete Tendenz: weiter steigend.

[1] Aufgrund der starken Zuwanderung und der damit einhergehenden systematischen Verzerrung, weicht die Berechnung der Arbeitslosenquote in den Statistiken der BA von der üblichen Weise ab. Die Quote wird auf Basis einer anders abgegrenzten, aber periodengleichen Bezugsgröße (eingeschränkte Bezugsgröße) berechnet, welche Erwerbspersonen (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte) sowie Arbeitslose umfasst.

Axel Belloucif, Bereichsleiter „Sonderteams: Markt und Integration“ beim Jobcenter Düsseldorf Nord

Mit Sprachkursen vom Integration Point zum Fokusteam

Axel Belloucif, Bereichsleiter „Sonderteams: Markt und Integration“ beim Jobcenter Düsseldorf Nord, erklärt den Weg geflüchteter Personen von der Ankunft in Deutschland bis zum Ausbildungs- oder Arbeitsvertrag: In der Landeshauptstadt dient seit September 2015 der Integration Point als erste Anlaufstelle für Flüchtlinge, die hier Hilfe in allen möglichen Alltagsfragen bekommen: von der Wohnungssuche über die Beschaffung eines Kindergartenplatzes bis zur Unterstützung bei Behördengängen – teilweise auch durch die Weitervermittlung an entsprechende Beratungsstellen. Der Integration Point ist ein gemeinsames rechtskreisübergreifendes Projekt von Jobcenter und Agentur für Arbeit. Thema Nr. 1 ist auch hier die Sprache als Grundvoraussetzung für die Vermittlung in Beruf oder Ausbildung. Abgesehen von Verständigungsproblemen im Betrieb hätte ein Auszubildender im dualen System ohne passable Deutschkenntnisse kaum Chancen, sich an der Berufsschule zurechtzufinden. Erst wenn das B1-Niveau erreicht ist, machen die Geflüchteten den nächsten Schritt: Sie rücken zum „Fokusteam Flüchtlinge“ vor, das seit Januar 2017 gezielt Geflüchtete in Arbeit vermittelt.

Wichtig: Sensibilität und interkulturelle Kompetenz

Integration Point und Fokusteam wurden bewusst räumlich voneinander getrennt. Die Vermittlung erfolgt klassisch: Es wird entsprechend der Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber nach Stellen gesucht, die ihren Anforderungsprofilen entsprechen. Besonderheiten gibt es aber schon: „Bei der Auswahl unserer Mitarbeitenden legen wir großen Wert auf Empathie und interkulturelle Kompetenz. Einige von ihnen sprechen sogar arabisch“, sagt Belloucif.

Sensibilität ist gefragt: Einige Flüchtlinge sind traumatisiert. Ihr kultureller Hintergrund, ihr Werte- und Rollenverständnis weichen von den in Deutschland üblichen Vorstellungen ab. In vielen Ländern gibt es kein funktionierendes Schulsystem. Deshalb benötigen Flüchtlinge neben dem Sprachunterricht oft Kurse, um Defizite in Mathematik oder anderen Fächern zu beseitigen. Wie schnell die Integration in den Arbeitsmarkt gelingt, ist ganz unterschiedlich. Ein Absolvent der Universität von Damaskus, der Englisch spricht, oder ein gut ausgebildeter Handwerker schaffen es viel leichter und schneller als eine ungelernte ältere Arbeitskraft.

Problem: Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse

Nur etwa jede vierte beschäftigte Person aus einem Krisenland kann eine schulische, betriebliche oder akademische Ausbildung nachweisen. Das liegt zum Teil daran, dass die Anerkennung eines ausländischen Bildungs- oder Berufsabschlusses manchmal problematisch ist. Der 26 Jahre alte Hasan zeigt, dass man auch ohne anerkannten Abschluss in Deutschland in kurzer Zeit eine Erfolgsgeschichte schreiben kann. Der Frisör aus dem Iran wurde im August 2017 im Integration Point in Düsseldorf registriert. Da er schon über beachtliche Deutsch-B2-Kenntnisse verfügte, konnte er direkt ins Fokusteam übernommen werden und nach einem Minijob über Kontakte zum Arbeitgeberservice und zur Berufsberatung im Januar 2018 eine Berufsausbildung für das Friseurhandwerk aufnehmen.

Dabei ist der Spruch „Handwerk hat goldenen Boden“ Flüchtlingen erst einmal fremd. Die meisten von ihnen sind junge Männer, die lieber ein Studium anstreben. „Es ist gar nicht so einfach, ihnen die Wertigkeit einer deutschen Berufsausbildung zu vermitteln“, weiß Belloucif zu berichten. Die mühsame Überzeugungsarbeit trage aber Früchte. „Die Flüchtlinge sind in aller Regel motiviert, lernwillig und wollen Geld verdienen“, sagt Belloucif.

Große Hilfsbereitschaft von Unternehmen

Es gibt auch gezieltes Interesse von Unternehmen. Um die Ansprache von Firmen und um die Akquise von Stellen kümmert sich der gemeinsame Arbeitgeberservice von Jobcenter und Agentur für Arbeit. „Wir kooperieren erfolgreich mit großen Unternehmen wie Henkel, Telekom, Daimler und der Landeshauptstadt“, sagt Belloucif. So hat Henkel in Eigenregie auch für nicht im Haus beschäftigte Flüchtlinge Sprachkurse und Mathematikunterricht organisiert. Die Stadt Düsseldorf stellt Ausbildungsplätze zur Verfügung.

Grundsätzlich gilt: Flüchtlinge partizipieren an den allgemein zugänglichen Förderinstrumenten und werden bei den Angeboten des Jobcenters und der Agentur für Arbeit nicht besser gestellt als andere Bewerbende. Denkbar sind Eingliederungszuschüsse für Unternehmen und ausbildungsbegleitende Hilfen wie zusätzlicher Unterricht neben der Berufsschule.

INTERVIEW MIT BECKY UWOGHIREN

Becky Uwoghiren ist 21 Jahre alt. Sie stammt aus Emewor in Nigeria, besuchte dort die Schule bis zur neunten Klasse, flüchtete 2014 nach Deutschland und absolviert heute eine Ausbildung beim Caritasverband Düsseldorf.

G.I.B.: WESHALB SIND SIE GEFLÜCHTET UND WIE VERLIEF IHRE FLUCHT?

Becky Uwoghiren: Ich bin vor der weiblichen Beschneidung in meinem Heimatland geflüchtet. Eine Freundin von mir war kurz zuvor an den Folgen der Genitalverstümmelung verstorben. Zunächst flüchtete ich innerhalb Nigerias. Dort versteckte ich mich ein halbes Jahr lang. Über Umwege kam ich dann nach Deutschland, erst nach Bremen und anschließend nach Köln. Dort wurde ich in einem katholischen Wohnheim für junge Menschen untergebracht.

G.I.B.: WIE VERLIEF IHR WEG DER INTEGRATION?

Becky Uwoghiren: Am Anfang stand ich vor vielen Schwierigkeiten. Ich musste mich in einer für mich ganz neuen Welt zurechtfinden. Die Betreuerin des Wohnheims hat mir sehr geholfen. Vor allem die Behördenangelegenheiten waren kompliziert. Ein großes Problem war natürlich die Verständigung. Mit großem Willen und Engagement habe ich bis heute schon einiges erreicht: Ich habe Sprachkurse belegt, über die Berufsschule den Realschulabschluss erworben und erhielt letztes Jahr einen Ausbildungsvertrag beim Caritasverband Düsseldorf.

G.I.B.: WIE SIND SIE ZUM CARITASVERBAND DÜSSELDORF GEKOMMEN? WAS MACHEN SIE HIER KONKRET?

Becky Uwoghiren: Der Kontakt entstand über das Programm „Willkommen Kollege“ des Erzbistums Köln. Dabei handelt es sich um ein Projekt, das Geflüchtete mit Arbeitgebern vernetzt. Seit September 2017 werde ich beim Caritasverband Düsseldorf zur Kauffrau für Büromanagement im Referat Pflege ausgebildet.

Leiharbeit und Helfertätigkeiten als „Sprungbrett“

Ihre zunächst überwiegend geringe Qualifikation führt dazu, dass Zugewanderte aus Krisenländern verhältnismäßig oft im Gastgewerbe, in der Gebäudereinigung, im Gartenbau oder im Sicherheitsdienst beschäftigt sind. Mehr als jeder Zweite von ihnen übt eine Helfertätigkeit aus, etwa jeder Sechste steht in einem Leiharbeitsverhältnis. Zum Vergleich: Insgesamt sind nur etwa drei Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen auf Leiharbeitsbasis beschäftigt. Immerhin werden bereits rund neun Prozent der Flüchtlinge und damit mehr als alle anderen Zuwandergruppen in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit als „Experten“ eingestuft, die nach einem speziellen Anforderungsprofil sehr komplexe Tätigkeiten ausüben. Das Bruttomedianein-

G.I.B.: WIE GEFÄLLT IHNEN DIE ARBEIT?

Becky Uwoghiren: Ausgezeichnet. Die Arbeit macht mir viel Spaß. Ich bin gut ins Team integriert. Die Kolleginnen und Kollegen unterstützen mich sehr und haben auch Geduld, wenn mir mal ein deutsches Wort nicht einfällt.

G.I.B.: WAS BEDEUTET DER ARBEITSPLATZ FÜR SIE?

Becky Uwoghiren: Der Arbeitsplatz steht für Zukunft, Perspektive und Sicherheit. Ich hoffe, dass ich nach meiner Ausbildung übernommen werde. Gerade bin ich in eine Caritas-Azubi-WG nach Düsseldorf-Lohhausen umgezogen. Hier habe ich ein eigenes Zimmer und muss nicht mehr jeden Tag zwei Stunden zur Arbeit fahren. Ich bin auch stolz darauf, mein eigenes Geld zu verdienen.

G.I.B.: GIBT ES ETWAS, WAS IHNEN NOCH SCHWERFÄLLT?

Becky Uwoghiren: Die deutsche Sprache ist schon schwierig. Bis ich sie perfekt beherrsche, wird es noch einige Zeit dauern.

G.I.B.: WAS KÖNNTE MAN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER MENSCHEN AUS IHRER SICHT VERBESSERN?

Becky Uwoghiren: Vor allem die vielen Abstimmungen mit den Behörden und Ämtern, die teils sehr mühsam sind. Ich muss zum Beispiel alle sechs Monate meine Aufenthaltsgestattung verlängern lassen.

G.I.B.: WAS WÜNSCHEN SIE SICH FÜR IHRE ZUKUNFT?

Becky Uwoghiren: Ich wünsche mir, dass es mir weiterhin gesundheitlich gut geht, dass ich einen richtigen Aufenthaltstitel bekomme und in den Urlaub ins Ausland fahren darf. Aktuell ist mir das nicht erlaubt. Und natürlich, dass ich beim Caritasverband Düsseldorf nach meiner Ausbildung weiterarbeiten darf.

kommen der erwerbstätigen Flüchtlinge lag am 31. Dezember 2016 (letzter Stichtag für die Datengrundlage der Bundesagentur für Arbeit) bei 1.954 € und damit um rund 40 Prozent unter dem allgemeinen Verdienst der Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen (3.234 €).

Auffällig ist das Geschlechterverhältnis: Die Männerquote unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei den Geflüchteten mit rund 84 Prozent erheblich höher als allgemein in Nordrhein-Westfalen (55 Prozent). Auch bei den ausschließlich geringfügig Beschäftigten finden sich unter den Geflüchteten rund 80 Prozent Männer, während dieses Segment sonst überwiegend von Frauen besetzt wird. Das ungleiche Verhältnis ist nicht allein darauf zurückzuführen, dass aus den Krisenländern mehr Männer (laut Ausländerzentralregister knapp 61 Prozent) als Frauen zugewandert sind. In vielen Ländern haben Frauen durch kulturelle Normen und fehlende institutionelle Strukturen einen erschwerten Arbeitsmarktzugang. Die Rolle der Frau ist dort oft heute noch so definiert, dass sie sich um Kinder und Haushalt kümmert, während der Mann das Geld verdient. Dieses Verständnis wirkt offenbar in Deutschland nach. Geflüchtete Frauen haben seltener Kontakt mit dem Jobcenter und nehmen seltener an Sprachkursen teil. Dafür ist nach Erkenntnissen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in nahezu der Hälfte der Fälle die Kinderbetreuung der Hauptgrund. Ein gezieltes institutionelles Betreuungsangebot könnte Besserung schaffen.

Leiharbeit, Helfertätigkeiten und geringfügige Beschäftigung können für die Flüchtlinge den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern und später als „Sprungbrett“ in eine Beschäftigung mit günstigeren Arbeitsbedingungen dienen. Vor allem, wenn im Ausland erworbene Qualifikationen anerkannt und Kompetenzen in Deutschland erworben werden, sind Zugewanderte aus Krisenländern ein wichtiges Arbeitskräftepotenzial.

Caritasverband Düsseldorf: Ausbildung für den Pflegedienst

Das Potenzial geflüchteter Menschen wurde auch vom Caritasverband Düsseldorf (CVD) erkannt, der aktuell 48 Auszubildende mit Zuwanderungsgeschichte, darunter 14 mit Fluchtbiografie, überwiegend in der Pflege, beschäftigt. Sie kamen aus Nigeria, Albanien, Syrien, Afghanistan, Kamerun, Madagaskar, Bangladesch, Irak und vielen anderen Ländern nach Deutschland.

Stephanie Agethen,
Pressesprecherin
Caritasverband Düsseldorf

Dr. Martin Iffert, Vorsitzender
des Vorstands der TRIMET Aluminium SE

„Als christlicher Wohlfahrtsverband haben wir mit unseren Flüchtlingsunterkünften im Stadtgebiet und unseren Beratungsangeboten im Fachdienst für Integration und Migration einen direkten Bezug zu geflüchteten Menschen“, sagt Pressesprecherin Stephanie Agethen. So entstanden viele Ausbildungsverhältnisse durch persönliche Kontakte. Einige der jungen Geflüchteten kamen über die Jugendberufshilfe (JBH) und die Schulsozialarbeit der Berufskollegs zum CVD. Auch in diesen Fällen handelte es sich um bereits bestehende Kontakte, die zum Teil durch die Kampagne „Bei Anruf Ausbildung“ wiederbelebt wurden. Zwei Flüchtlinge rekrutierte der Caritasverband über das Projekt „Willkommen Kollege“ der Aktion „Neue Nachbarn“ im Erzbistum Köln. Das Projekt gibt den Bewerbenden wichtige Tipps für die Berufswahl, vernetzt sie mit Arbeitgebern und unterstützt auf der anderen Seite Geschäftsführung und Personalmanagement dabei, Hürden zu überwinden und Probleme aus dem Weg zu räumen, die bei der Integration am Arbeitsplatz auftreten können.

Große Schwierigkeiten bereiten vielen Arbeitgebern die komplizierten Einstellungsmodalitäten. „Die Rechtslage für die Erteilung von Ausbildungserlaubnissen für Geflüchtete ist nur schwer durchschaubar. Unsere Ausbildungsbeauftragte muss die Aufenthaltstitel im Blick haben. Das gesamte Verfahren ist aufwendig und langwierig“, sagt Agethen.

Kreative Lösung: Azubi-WG

Ein anderes Problem hat der Caritasverband kreativ gelöst. Da viele der Auszubildenden eine weite Anreise haben und der angespannte Wohnungsmarkt in Düsseldorf teure Mieten mit sich bringt, hat der CVD Wohngemeinschaften für 15 Auszubildende gegründet. Für die jüngste Azubi-WG in Düsseldorf-Lohhausen hat die katholische Pfarrgemeinde Hl. Familie dem CVD das ehemalige Pfarrhaus der Kirche St. Mariä Himmelfahrt vermietet. Hier wohnen sechs Azubis aus sechs Nationen.

Viele der WG-Bewohnerinnen und Bewohner haben eine Fluchtbiografie und leben seit Jahren erstmals wieder in einem eigenen Zuhause. Der CVD vermietet die Zimmer gegen ein geringes Wohngeld. „Wer Interesse hatte, konnte sich zentral melden. Die Vergabe erfolgte nach individuellen Umständen, nach Dringlichkeit und nach Warteliste“, erklärt Agethen. Aktuell verhandelt der Caritasverband mit zwei weiteren Kirchengemeinden, um zwei zusätzliche Pfarrhäuser anzumieten.

„Von der Politik wünschen wir uns eine Vereinfachung der aufwendigen Einstellungsprozeduren und eine uneingeschränkte Aufenthaltsgenehmigung für unsere Auszubildenden“, sagt Stephanie Agethen weiter. Für die ehemalige Auszubildende Rolanda Laminica, die nach Albanien abgeschoben werden soll, haben die Mitarbeitenden des CVD eine Petition initiiert.

TRIMET: 66 Azubi-Plätze für Flüchtlinge geplant

Die TRIMET Aluminium SE mit Sitz in Essen bewertet die Erfahrungen mit seinem Projekt „Berufsbildung für Flüchtlinge“ positiv. Das sozial engagierte Unternehmen, das 2015 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mit dem „Unternehmenspreis für Willkommenskultur“ ausgezeichnet wurde, will 66 Ausbildungsplätze für Flüchtlinge schaffen, zusätzlich zum regulären Aus-

bildungsprogramm. Aktuell sind 26 junge Geflüchtete, zum Beispiel aus Syrien und Eritrea, im Unternehmen engagiert. „Sie werden schrittweise an ihre neue Aufgabe herangeführt“, sagt Personalleiterin Ellen Ronden, „mit Gesprächen zum Kennenlernen, Praktika und – falls notwendig – mit Einstiegsqualifizierungen“. Für die meisten von ihnen beginnt erst danach die reguläre Berufsausbildung. TRIMET arbeitet eng mit sozialen Trägern und Behörden zusammen, um potenzielle Teilnehmende zu identifizieren und einen möglichst reibungslosen Übergang in ein reguläres Ausbildungsverhältnis zu gewährleisten. Mitarbeitende des Unternehmens, aber auch externe Unterstützer übernehmen Patenschaften für Geflüchtete. Sie helfen bei der Integration am Arbeitsplatz, bei Behördengängen, bei Arztbesuchen und anderen Alltagsproblemen.

Industrieproduktion ermöglicht gesellschaftliche Teilhabe

Integration ist für das rund 2.300 Mitarbeitende zählende Unternehmen nichts Neues. „Bei uns arbeiten Kolleginnen und Kollegen aus 25 Nationen zusammen“, erklärt Timo Koesling, Leiter der gewerblichen Ausbildung. Dabei ist es wichtig, bestehende Unterschiede offen zu leben. Der Blick über den kulturellen Tellerrand ist für beide Seiten bereichernd.

„Industrieproduktion integriert. Sie gibt vielen Menschen eine gesicherte Existenz, eröffnet persönliche Aufstiegschancen und ermöglicht gesellschaftliche Teilhabe“, sagt Dr. Martin Iffert, Vorsitzender des Vorstands der TRIMET Aluminium SE.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Arthur Wawrzonkowski, Tel.: 02041 767245
a.wawrzonkowski@gib.nrw.de

KONTAKTE
Dr. Martin Iffert (Vorsitzender des Vorstands)
TRIMET Aluminium SE
Aluminiumallee 1, 45356 Essen
Tel.: 0201 3660
info@trimet.de

Caritasverband Düsseldorf
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Hubertusstr. 5, 40219 Düsseldorf
Stephanie Agethen
Tel.: 0211 16021602
Stephanie.Agethen@caritas-duesseldorf.de

Jobcenter Düsseldorf Nord
Sonderteams: Markt und Integration
Grafenberger Allee 300, 40237 Düsseldorf
Axel Belloucif (Bereichsleitung)
axel.belloucif@jobcenter-ge.de
www.jobcenter-duesseldorf.de

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

HINWEIS
Die im Beitrag genannten Daten zur Beschäftigungssituation Zugewanderter basieren auf dem G.I.B.-Kurzbericht 01/2018 „Die Beschäftigungssituation Zugewanderter in Nordrhein-Westfalen – Mehr Geflüchtete finden Arbeit“ (Statistik zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt).

Kosmos Handwerk

Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung

Foto: inkje/www.photocase.com

Mit seiner Beschäftigtenzahl und seinem Umsatz ist das Handwerk eine tragende Säule der Wirtschaft, eine gleichermaßen eigene wie offene Welt. Zurzeit brummt die Konjunktur im Handwerk, volle Auftragsbücher steigern den Bedarf an gut qualifizierten Fachkräften. Bei deren Gewinnung steht das Handwerk jedoch in harter Konkurrenz zu anderen Wirtschaftssektoren wie der Industrie. Erforderlich sind neue Strategien, Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden.

An Selbstbewusstsein herrscht kein Mangel: „Wir sind Tradition und Innovation. Visionär, analog und digital. Immer am Kreieren, Reparieren, Erfinden, Beraten und Bauen. Der Spitzenreiter bei Startup-Gründungen. Die Nachwuchsschmiede der Nation. Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.“ Das sagt der Deutsche Handwerkskammertag (DHKT) auf seiner Website „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht von nebenan.“

Das Selbstbewusstsein ist gut begründet: Die rund 190.000 Handwerksunternehmen in Nordrhein-Westfalen mit ihrem Gesamtumsatz von etwa 120 Milliarden Euro bieten mehr als einer Million Menschen einen Arbeitsplatz. Damit ist das Handwerk laut Westdeutschem Handwerkskammertag (WHKT) „der vielseitigste und wirtschaftsstärkste Wirtschaftsbereich“ des Landes.

Die Bedeutung des Handwerks mit seinen 130 Ausbildungsberufen erschließt sich indes nicht nur aus der Zahl der Betriebe, der hier beschäftigten Erwerbspersonen und deren Wertschöpfung. Vielmehr haben Handwerksbetriebe auch einen regionalpolitischen Wert: Sie sind über die Fläche verteilt, sorgen für Wachstum und Beschäftigung auch in ländlichen, strukturschwachen Regionen. Bei Standortentscheidungen anderer Unternehmen ist die ortsnahe Verfügbarkeit von Handwerksbetrieben als Zulieferer oder Dienstleister ein wichtiger Faktor, für private Haushalte ist die ortsnahe Versorgung mit Leistungen des Handwerks etwa in den Bereichen Lebensmittel oder Kfz-Werkstätten Garant für Lebensqualität und Attraktivität einer Region.

Handwerksunternehmen sind zudem aufgrund des ehrenamtlichen Engagements der hier tätigen Personen ein stabilisierender Faktor von Regionen. Schon vor Jahren kam eine Studie der Handwerkskammer Düsseldorf zum Ergebnis, dass „der in Vereinen, Verbänden und anderen Sozialformen organisierte Zusammenhalt des lokalen Gemeinwesens überdurchschnittlich stark vom ausgeprägten außerberuflichen Einsatz der berufsständisch engagierten Handwerker in Sport, Brauchtum, Berufsverband und Politik profitiert.“

Aktuelle Modellrechnungen des WHKT, der sich auch an wirtschaftspolitischen Entwicklungs-Projekten etwa in Tansania beteiligt, beziffern den Nettonutzen des landesweit von Arbeitgebervertretern im Rahmen der Selbstverwaltung von Kammern und im Prüfungswesen erbrachten Engagements auf insgesamt 26 Millionen Euro pro Jahr. Selbstverwaltung bedeutet, dass der Staat einem bestimmten Personenkreis hoheitliche Aufgaben zuweist, damit sie dort praxisgerecht und effizient unter Vermeidung zusätzlicher Bürokratie und demokratisch legitimiert erledigt werden. Das Besondere an der Selbstverwaltung des Handwerks ist, dass sie – anders als die Industrie- und Handelskammern – sowohl die Betriebsinhaber als auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einbindet. Die Handwerkskammer vertritt also immer auch die Interessen der angestellten Meister, Gesellen und Lehrlinge in den Betrieben.

Das von den Handwerkskammern angebotene Dienstleistungsspektrum reicht von der technischen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Beratung bis hin zur Beratung in der beruflichen Bildung. Zudem führen sie die Rechtsaufsicht über die Innungen, die fachlichen Basisorganisationen der einzelnen Handwerksberufe in einem bestimmten Bezirk. Die Innungen einer Stadt oder eines Kreises bilden zusammen die Kreishandwerkerschaft, „die Rathäuser des Handwerks“, wie Reiner Nolten, Hauptgeschäftsführer des WHKT, sie nennt.

Komplexere Anforderungen

Problematisch ist für viele Handwerksunternehmen aktuell die Nachfolgeregelung. Rund 30.000 Betriebe brauchen in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolge, fast 4.000 Handwerksbetriebe sind von Schließung bedroht. Reiner Nolten kennt die Lage, relativiert sie jedoch im Gespräch mit der G.I.B. aus volkswirtschaftlicher Perspektive: „Ob das immer eine Problematik ist, wage ich zu bezweifeln. Solange in allen Gewerken und Regionen die Nahversorgung gewährleistet ist und die Anfahrtszeiten nicht zu groß sind, sehe ich keinen Mangel an Handwerksbetrieben, erst recht nicht nach dem Zuwachs der letzten Jahre.“

Neue Herausforderungen, aber auch Chancen für das Handwerk ergeben sich vielmehr aus der zunehmenden Digitalisierung der Arbeits- und Geschäftsprozesse, wie zum Beispiel im Kölner Rohr- und Kanalreinigungsbetrieb ROKIS, der Auftrags-, Rechnungs- und Mahnwesen zugleich digitalisiert hat und schon bald neue Kanalinspektionskameras nutzen will, um Daten und Aufnahmen unverzüglich vom Einsatzort in die Firma zu senden.

Mit der Digitalisierung, diagnostiziert die Enquete-Kommission des Landtags NRW in ihrem Bericht „Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen gestalten“, „verschwimmen die Grenzen zwischen Handwerk, Dienstleistungssektor und Industrie“. Die Überschreitung von Gewerke-Grenzen und die damit verbundene Veränderung der Firmenprofile ziehen einen Wandel der Berufsprofile nach sich, heißt es im Enquete-Bericht: „Im Bereich der elektro- und informationstechnischen Handwerke etwa werden bei Smart-Home-Produkten Programmierung und Projektkoordinierung zunehmend wichtiger als Routineaufgaben wie das Verlegen von Kabeln und die Bestückung von Schaltschränken, die zunehmend von Drittfirmen ausgeführt werden.“

Mehr denn je bedeutet Handwerk zukünftig auch Kopfarbeit. Selbst einfache Tätigkeiten sind mit einer Verschiebung hin zu komplexeren kognitiven Anforderungen konfrontiert. Ganz allgemein prognostiziert die Kommission eine wachsende Bedeutung kreativ-intelligenter bzw. sozial-intelligenter Tätigkeiten im Handwerk, „die sich bislang nicht automatisieren, sondern nur digital unterstützen lassen: Maschinen, Robotik und Software behalten auch als cyber-physische Systeme in diesen Anwendungsbereichen ihren Werkzeugcharakter.“

Neben dem handwerklichen Geschick gewinnen Schlüsselqualifikationen wie digitale Kompetenzen, IT-Kenntnisse sowie Medienkompetenz an Relevanz. Das gilt insbesondere für die industrienahen Dienstleistungen im Elektro- und IT-Bereich, aber auch im Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk sowie für die Gesundheitshandwerke Zahntechnik, Augenoptik und Hörakustik.

Hinzu kommen prozedurale und soziale Fähigkeiten: Prozessüberblick zum Beispiel, kommunikative Kompetenzen im Kundenkontakt sowie das Arbeiten in vernetzten, komplexeren, mitunter gewerkeübergreifenden Abläufen und flexibleren Arbeitsorganisationen. „Grundsätzlich bleiben damit dauerhaft die Kompetenzen wichtig“, konstatiert der Bericht, „bei denen es um die persönliche Beratung und Problemlösung geht und bei denen die Umsetzung vor Ort bei der Kundin bzw. dem Kunden im Mittelpunkt steht.“

Fachkräfte mit entsprechenden Kompetenzen zu finden, ist nicht leicht. „Der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel hemmt unser Wachstum im Handwerk“, klagt Hans Peter Wollseifer, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerk (ZDH),

laut „Handelsblatt“: „Wir haben volle Auftragsbücher. Manche Betriebe können inzwischen aber keine weiteren Aufträge mehr annehmen, weil ihnen schlicht das Personal fehlt, um diese Aufträge abzuarbeiten.“ Laut Pressemeldungen des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln könnten die rund 818.000 Handwerksunternehmen in Deutschland zwischen 200.000 und 250.000 zusätzliche Handwerker beschäftigen.

Weniger dramatisch klingen die Meldungen der „Fachkräfteengpassanalyse“ der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit vom Herbst 2018. Da heißt es: „Aktuell zeigt sich kein flächendeckender Fachkräftemangel in Nordrhein-Westfalen. Allerdings sind Engpässe in verschiedenen Ausprägungen in einzelnen Berufsfeldern und Regionen zu erkennen.“ Im Handwerksbereich zum Beispiel bei den Fachkräften der Sanitär- und Heizungstechnik sowie der Klimatechnik. „Bei dieser Berufsgruppe kommen auf 100 gemeldete Arbeitsstellen nur 81 Arbeitslose.“

Von Entwarnung kann indes keine Rede sein. Tatsächlich fällt es Handwerksbetrieben zunehmend schwer, freie Stellen zu besetzen. Gründe dafür gibt es viele, allen voran der demografische Wandel, aber auch das Image des Handwerks: Die Karriereperspektiven in den meist kleinen und mittleren Betrieben sind begrenzt, die Verdienstmöglichkeiten zumindest im Vergleich zu industriellen Arbeitsplätzen gering. Nach einer DGB-Umfrage gehen 80 Prozent der Beschäftigten im Handwerk davon aus, dass sie im Alter von der gesetzlichen Rente allein nicht oder „nur gerade so“ leben können. Insbesondere Beschäftigte mit Niedrigeinkommen können kaum eine zusätzliche private Altersvorsorge finanzieren.

Anders die Lage bei den Meistern, so das IW Köln schon vor Jahren: „Die Bildungsrendite – ein Wert, der angibt, wie sich die Investition einer Bildungsmaßnahme auszahlt – liegt bei einer Ausbildung mit anschließender Meisterprüfung höher als bei Akademikern.“

Unter den Berufen mit großen Besetzungsproblemen finden sich Maurer und Gerüstbauer, zudem Fachverkäuferinnen und Fachverkäufer im Lebensmittelhandwerk, Bäckerinnen und Bäcker sowie Friseurinnen und Friseure, wenn auch mit großen regionalen Unterschieden.

Foto: picture alliance/PantherMedia – Fabrice Michaudeau

Attraktivere Ausbildung

Fachkräftesicherung, so viel ist klar, erfordert neue Strategien vor allem der Betriebe. Dazu zählen eine attraktivere Ausbildung, betriebliche Berufslaufbahnkonzepte, eine moderne Arbeitsgestaltung und die Erschließung neuer Zielgruppen.

Den entscheidenden Beitrag zur Fachkräftesicherung leistet die duale Berufsausbildung. Doch Handwerksbetrieben fällt es nicht leicht, Nachwuchs zu gewinnen. Gab es im Jahr 2000 bundesweit nahezu 600.000 Auszubildende im Handwerk, schreibt das IW Köln, waren es 2017 nur noch 365.000.

Ein Grund für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen könnte die Ausbildungsvergütung im Handwerk sein. Sie liegt deutlich unter der von Industrie und Handel – allerdings mit großen Unterschieden zwischen den Ausbildungsberufen. So gehören Vergütungen im Stahlbetonbau und bei den Maurern mit zu den höchsten überhaupt, während die Ausbildungsvergütung im Friseurhandwerk am anderen Ende der Skala steht.

Hinzu kommen qualitative Aspekte der Ausbildung selbst. Laut DGB-Ausbildungsreport 2017 sind nur knapp 70 Prozent aller Befragten mit ihrer Ausbildung „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Eher

unzufrieden sind angehende Bäckerinnen und Bäcker, Fachverkäuferinnen und -verkäufer im Lebensmittelhandwerk sowie Friseurinnen und Friseure, also drei Handwerksberufe.

Kaum eine Überraschung vor dem Hintergrund, dass bundesweit etwas mehr als ein Viertel aller Ausbildungsverträge im Handwerk vorzeitig aufgelöst werden. Während die Enquete-Kommission einräumt, dass auch „betriebliche und berufliche Merkmale einen signifikanten Effekt auf das Vertragslösungsrisiko haben", führen Handwerksorganisationen die hohen Abbruchquoten vor allem darauf zurück, dass ein größerer Teil der Auszubildenden im Handwerk einen formal niedrigeren oder gar keinen Schulabschluss mitbringt als die anderer Branchen.

Tatsächlich bietet das Handwerk, so Rolf Rehbold, stellvertretender Direktor des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk (FBH) an der Universität zu Köln, „vielen Jugendlichen eine Chance, die in der Schule Schwierigkeiten hatten, also leistungsschwächeren Jugendlichen. Das ist sicher keine Universalentschuldigung, aber Schwächere erfordern nun mal eine andere, intensivere Betreuung und manche Betriebe sind dann trotz guten Willens nicht immer in der Lage, diese Betreuung im Arbeitsalltag auch tatsächlich zu gewährleisten."

Damit erbringt das Handwerk eine gesellschaftspolitisch kaum zu überschätzende Leistung bei der Integration förderungsbedürftiger junger Menschen. Unterstützung bieten hier die „assistierte Ausbildung" und das „externe Ausbildungsmanagement". Als ausbildungsbegleitende Hilfen können sie dazu beitragen, die Zahl der Abbrüche zu senken.

Und dennoch: An einer attraktiveren Gestaltung der Ausbildung, die für die jungen Menschen auch im Betriebsalltag erfahrbar ist, führt kein Weg vorbei. Kfz-Betriebe zum Beispiel, die ihre Auszubildenden – weil sie billiger sind als Gesellen – ausschließlich Reifen wechseln lassen, sind zukünftig nicht mehr konkurrenzfähig auf dem Ausbildungsmarkt.

Verzahnte Bildungswege

Hauptgrund für die aktuellen Probleme bei der Nachwuchssicherung sind die veränderten Berufspräferenzen der Jugendlichen infolge der steigenden Zahl von Abiturientinnen und Abiturienten. „Vor zehn Jahren", rechnet ZDH-Präsident Hans Peter Wollseifer vor, „haben wir noch etwa zwei Drittel der Jugendlichen in die Ausbildung bekommen, ein Drittel ging ins Studium. Das war ein sehr ausgewogenes Verhältnis, um unsere Wirtschaft insgesamt am Laufen zu halten. Diese Balance ist weg, deshalb brauchen wir an dieser Stelle eine Bildungsumkehr."

Doch bloße Appelle genügen nicht. Wirkungsvoller sind konkrete Ansätze wie etwa die weitere Optimierung der Durchlässigkeit zwischen Berufs- und Hochschulbildung. Nur so lassen sich mehr Abiturientinnen und Abiturienten für eine Ausbildung im Handwerk gewinnen. Wegweisend ist hier, dass Absolventen einer anerkannten Berufsausbildung nach einer dreijährigen Berufspraxis und einem Eignungsfeststellungsverfahren oder einem Probestudium eine ihrem Beruf entsprechende fachgebundene Hochschulzugangsberechtigung erwerben.

Genauso relevant ist die systemische Verzahnung der beiden Bildungswege. Beispielhaft dafür steht das „BerufsAbitur", eine Verknüpfung von Gesellenabschluss und allgemeiner Hochschulzugangsberechtigung. Dr. Markus Th. Eickhoff, stellvertretender Geschäftsführer Bildungspolitik der Handwerkskammer zu Köln, geht davon aus, „dass in fünf Jahren 20 Prozent der Schulabgängerinnen und Schulabgänger mit mittlerem Bildungsabschluss das BerufsAbitur absolvieren werden. In zehn Jahren rechnen wir mit einem Anteil in Höhe von 50 Prozent."

Eine weitere Chance zur Steigerung der Attraktivität der Berufsbildung liegt in der Entwicklung sogenannter hybrider Qualifikationen in dualen Studiengängen an Berufsakademien und Hochschulen. Bislang noch ein Randphänomen, doch im Handwerk wächst ihre Zahl stetig. Bei der Kombination aus Lehre und Studium erwerben Absolventinnen und Absolventen neben dem Studium gleichzeitig einen Gesellenabschluss, und beim trialen Studium, einer weiteren Bildungsvariante, sind Gesellenprüfung, akademischer Abschluss und Meisterqualifizierung in das Studium integriert.

Betriebliche Weiterbildungskultur

Von der Ausbildung ist die Weiterbildung nicht zu trennen. Schon heute, sagt der Wissenschaftler Rolf Rehbold vom FBH im G.I.B.-Gespräch, „sind manche Berufsbilder so komplex und überfrachtet, dass vieles davon nicht bis in die erforderliche Tiefe in der Ausbildung thematisiert werden kann. In den Fällen haben Jugendliche nach Abschluss ihrer Ausbildung zwar ein gutes Überblickswissen, sind aber noch längst keine Spezialisten, wie sie in der Praxis immer öfter gefragt sind. So haben Ins-

tallateure und Anlagenmechaniker im Bereich Sanitär, Heizung, Klima nach ihrer Ausbildung ein ziemlich profundes, umfassendes Wissen, aber wenn sie später an Blockheizkraftwerken arbeiten und Regelungstechnik eine Rolle spielt, müssen sie neu geschult werden, um das Qualifikationsprofil abzurunden."

Angesichts steigender Qualifikationsanforderungen fordern mittlerweile Gewerkschaften wie auch Berufsverbände sogar einen Diskurs zum Thema „Weiterbildungspflicht". Sinnvoll ist jedenfalls das auf Initiative des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) geschaffene „Berufslaufbahnkonzept des Handwerks", das die Gesamtheit aller Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten in einem Handwerksberuf umfasst. Das Konzept, schreibt das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), „erweitert die typische Angebotsorientierung insbesondere um die Aspekte Flexibilisierung und Individualisierung bei der Gestaltung von Karrierewegen unter ausdrücklicher Stärkung des Berufsprinzips". Und für die Enquete-Kommission zeigt ein Berufslaufbahnkonzept „die Bereitschaft des Betriebs, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lange zu halten und ihnen innerhalb des Unternehmens eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen: Ein Laufbahnkonzept ist elementarer Bestandteil der Personalentwicklung."

Die strukturell-organisatorischen Voraussetzungen für eine Optimierung der Fort- und Weiterbildungskultur sind denkbar günstig: Mit über 500 Bildungszentren gehört das Handwerk zu den größten Weiterbildungsanbietern in Deutschland. Dabei ist die Aufstiegsfortbildung eine ihrer Kernaufgaben: die Vorbereitung der Gesellinnen und Gesellen auf die Meisterprüfung und andere Aufstiegsfortbildungen wie etwa die zum Betriebswirt oder zur Betriebswirtin im Handwerk. Attraktiv auch das gewerkübergreifende „Designstudium für Handwerker", und im Kontext der Digitalisierung bieten zum Beispiel die Handwerkskammer Aachen Zusatzqualifikationen zur Fachkraft SPS oder Fachkraft CNC und die Handwerkskammer Düsseldorf eine Zusatzqualifikation Computer-aided Design (CAD) an, eine wichtige Basisqualifikation für den Einstieg in die digitale Produktgestaltung.

Moderne Arbeitsgestaltung

Mit Imagekampagnen lassen sich Fachkräfte vielleicht kurzfristig gewinnen, aber nicht langfristig binden. Gefragt sind substanzielle Änderungen bei der Arbeitsgestaltung. „Ein attraktiver Arbeitgeber", sagt das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW), „zeichnet sich nicht primär durch ein hohes Gehalt aus. Die Arbeitsbedingungen spielen für Fachkräfte eine mindestens so wichtige Rolle: Sie erwarten, dass sie mit herausfordernden Aufgaben und Unterstützung bei ihrer beruflichen Entwicklung fachlich und persönlich weiter kommen und Erfüllung finden. Genauso erwarten sie, dass sie ihren privaten Interessen und Verpflichtungen nachkommen können." Betriebe, die das ermöglichen, können nach Ansicht des RKW sogar an Produktivität und Wirtschaftlichkeit gewinnen.

Zentraler Aspekt von Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation ist die Arbeitszeit. Laut einer Studie des DGB arbeiten 40 Prozent der Handwerksbeschäftigten durchschnittlich mehr als 40 Stunden pro Woche, 24 Prozent leisten oft Wochenendarbeit und neun Prozent in der Nacht. Zudem müssen 23 Prozent für ihre Arbeitgeber auch außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar sein.

Flexiblere Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten oder Telearbeit etwa bei Aufgaben in der Akquise und Auftragsplanung und Verwaltung könnten individuelle Spielräume erweitern, doch ein Großteil der handwerklichen Arbeit bleibt nach Ansicht der Enquete-Kommission an die Werkstatt, die Baustelle oder die Verkaufsstätte gebunden.

Die vorübergehende Reduzierung von Arbeitszeit sowie der Gewinn von Zeitspielräumen durch Teamarbeit sind zugleich zentraler Bestandteil familienfreundlicher Arbeitsbedingungen. Zu ihnen zählen auch die Gestaltung von Elternzeit und beruflichem Wiedereinstieg sowie die Unterstützung bei der Suche nach Plätzen in Kindertagesstätten oder im familiären Krankheits- und Pflegefall. Gerade weil Kinderbetreuung und die Pflege Angehöriger heute noch meist von Frauen übernommen werden, gleichzeitig aber auch in ehemaligen Männerdomänen wie bei Optikern, Malern und Tischlern immer mehr Frauen zur Wertschöpfung beitragen, sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen für nahezu alle Betriebe ein Muss.

Angesichts der Erhöhung der Lebensarbeitszeit sind zudem Tätigkeitsveränderungen in der Arbeit im Verlauf des Erwerbslebens angesagt. Das gilt vor allem für das Bauhauptgewerbe, in dem es viele „alterssensible Berufe" mit hoher körperlicher Belastung gibt. Hier können schon heute viele Beschäftigte nicht bis zum regulären Renteneintritt arbeiten. Dazu zählen knapp zwei Drittel der Gerüstbauerinnen und -bauer, mehr als die Hälfte

der Dachdeckerinnen und Dachdecker. Aber auch jeweils rund ein Viertel aller Beschäftigten im Kfz-Handwerk und im Friseurhandwerk.

Im Kontext einer erhöhten Beschäftigtenquote Älterer gewinnt der Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch die Implementierung eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) an Gewicht. Sein ökonomischer Nutzen ist wissenschaftlich längst belegt: Betriebliche Gesundheitsförderung reduziert krankheitsbedingte Fehlzeiten deutlich. Darüber hinaus bietet sich die Einrichtung von Tandems, also altersgemischter Teams an. Sie haben gleich einen doppelten Vorteil: Ältere werden körperlich unterstützt, Jüngere profitieren von deren Erfahrungswissen. Der Wechsel auf altersangemessene Aufgabenbereiche ist eine weitere Option. Er setzt indes meist eine vorherige berufliche Fortbildung voraus.

Mit welch einfachen Mitteln sich die Gesundheit der Beschäftigten langfristig erhalten lässt, zeigt die Parkett Sapp GmbH im Hochsauerland-Kreis. Sie hat mit der Einrichtung eines innerbetrieblichen Rückzugsorts zur ungestörten Erledigung volle Konzentration fordernder Tätigkeiten für spürbaren Stressabbau bei ihren Büromitarbeiterinnen gesorgt.

Neue Zielgruppen erschließen

Unverzichtbarer Bestandteil einer Fachkräftesicherungs-Strategie ist zudem die Erschließung neuer Zielgruppen. Noch immer sind Frauen im Handwerk deutlich unterrepräsentiert. Hinzu kommt, dass knapp 50 Prozent aller Frauen im Handwerk in nur zwei Ausbildungsberufen zu finden sind: Friseurin und Fachverkäuferin im Lebensmittelhandwerk. Immerhin steigt der Anteil weiblicher Auszubildender in den Fachbereichen Holztechnik, Elektro-, IT-Technik und Medientechnik. Eine von Betrieben noch viel zu selten genutzte Chance ist die Teilzeitberufsausbildung wie sie die Appenzeller Sanitär-, Heizungs- und Elektrotechnik GmbH in Recklinghausen praktiziert.

Eine zweite Zielgruppe sind Menschen mit Migrationshintergrund und hier vor allem geflüchtete Menschen. Aufgrund der Tatsache, dass viele von ihnen zwischen 18 und 25 Jahre alt sind, sind gerade sie nach Ansicht der Enquete-Kommission „eine Zielgruppe zur Rekrutierung in eine handwerkliche Ausbildung“. Tatsächlich haben 2017 knapp 1.500 Flüchtlinge in Nordrhein-Westfalen eine Handwerkslehre begonnen.

Weitere Zielgruppe sind Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher. Mittlerweile sind Ausbildungsberaterinnen und -berater der Kammern bereits in die Beratungseinrichtungen einiger Hochschulen eingebunden. Die Anerkennung von Studienleistungen dürfte die Entscheidung zu einem Wechsel vom Studium in Ausbildung erleichtern.

Darüber hinaus tragen Menschen mit Behinderung zur Fachkräftesicherung im Handwerk bei. „Bei Menschen mit körperlichen Behinderungen steht die besondere Unterstützung bei der Arbeitsplatzgestaltung im Vordergrund“, schreibt die Enquete-Kommission, „bei Menschen mit psychischen Behinderungen die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen.“ Wie Handwerksbetriebe hier von Inklusionsunternehmen lernen können, zeigt die „Eis Lounge“ der Transfair Montage GmbH in Maria Veen.

Wichtig für Betriebe zu wissen: Für Menschen, für die wegen Art und Schwere ihrer Behinderung eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf nicht in Betracht kommt, bestehen besondere Ausbildungsregelungen, sogenannte Fachpraktiker-Regelungen als vereinfachte Berufsbilder, die auf den Ausbildungsordnungen anerkannter Ausbildungsberufe basieren. Dass Handwerksbetriebe zur Inklusion von Menschen mit Behinderung schon heute bereit und in der Lage sind, belegen die Zahlen: Drei Viertel aller Handwerksbetriebe mit mehr als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigen mindestens eine oder mehrere Personen mit Schwerbehinderung.

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

„Das Lebensarbeitseinkommen eines Handwerksmeisters liegt im Schnitt heute schon mit dem eines Akademikers gleichauf"

Interview mit Reiner Nolten, Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT)

G.I.B.: Herr Nolten, wie geht es dem Handwerk in Nordrhein-Westfalen aktuell?

Reiner Nolten: Ausgesprochen gut! Das Handwerk hat gegenwärtig ein absolutes Konjunkturhoch, und zwar so lange am Stück wie nie zuvor. Die Auftragsbücher bei den guten Handwerkern sind insbesondere im Bau- und Ausbaugewerbe voll, vor allem in Nordrhein-Westfalen. Im Landtagswahlkampf 2015 hat es über das Programm „Schule 2020" plötzlich zwei Milliarden Euro von der NRW Bank für die Kommunen gegeben, die jetzt verbaut werden. Das kommt als „add on" auf die gute Konjunktur hinzu. Außerdem bekommen die Menschen auf der Bank für ihr Erspartes keine Zinsen mehr und investieren ihr Geld vermehrt in ihr Häuschen, und diejenigen wie etwa Versicherungen, die ihr Geld anlegen müssen, bekommen ebenfalls keine Zinsen mehr und investieren in den Immobiliensektor.

In keinem anderen Land der Welt wird so wenig Geld für Lebensmittel ausgegeben wie hier, doch handwerklich erzeugte Lebensmittel sind aufgrund ihrer besonderen Qualität nun mal teurer und deswegen gehen viele lieber zum Discounter.

Aber über die gute Konjunktur dürfen wir den Strukturwandel nicht vergessen, in dem sich das Handwerk gleich in mehrerer Hinsicht befindet. Beispiel Nahrungsmittelhandwerk: In Deutschland ist eine „Geiz ist geil"-Haltung entstanden. In keinem anderen entwickelten Land der Welt wird so wenig Geld für Lebensmittel ausgegeben wie hier, doch handwerklich erzeugte Lebensmittel sind aufgrund ihrer besonderen Qualität nun mal teurer und deswegen gehen viele lieber zum Discounter. Hinzu kommt, dass angesichts der modernen Technik immer größere Investitionssummen aufgewendet werden müssen, um eine Bäckerei oder Fleischerei zu gründen. Deshalb gibt es immer mehr Filialläden, während Bäckereien mit einem Ladengeschäft und einer Backstube verschwinden.

Ein zweiter Strukturwandel ist sehr geprägt von der Automobilindustrie, gerade von deutschen Premiumherstellern. Viele Zuliefererbetriebe sind heute völlig abhängig von den Markenherstellern. Deren Marktmacht ist in den letzten Jahren enorm gewachsen, sodass sich von einer „Vermachtung der Märkte" sprechen lässt.

Ein dritter Strukturwandel ergibt sich daraus, dass auf der einen Seite die Berufe immer anspruchsvoller werden und auf der anderen Seite immer mehr Menschen gewisse Tätigkeiten nicht mehr ausüben wollen. Auf fast allen größeren Baustellen ist die Leitung in deutscher Hand, während gut geschulte polnische Handwerker – ich spreche nicht von subprekärer Beschäftigung – die Fläche machen. Über Jahrzehnte hatten die Kommunen aufgrund ihrer Finanzschwäche Planungskapazitäten abgebaut, deshalb hängen sie heute an Generalunternehmern, statt Aufträge kleinteilig zu vergeben.

Hinzu kommen die zunehmend angespannte Lage auf dem Fachkräftemarkt im Zuge des demografischen Wandels und die Folgen der letzten großen Handwerksreform mit der die Meisterpflicht in Dutzenden Gewerken abgeschafft worden ist. Vernünftigerweise will die jetzige Große Koalition die Meisterpflicht in einigen Handwerksberufen wieder einführen, etwa bei den Fliesenlegern.

G.I.B.: Und was ist mit der Digitalisierung?

Reiner Nolten: Die Digitalisierung hat das Handwerk längst erreicht. Wir sind schon lange mitten in einem Prozess, den wir anfangs nicht so bezeichnet und wahrgenommen haben. Die additive Fertigung, also der 3-D-Druck, als Gegensatz zur bisherigen subtraktiven Fertigung wie im Bereich CNC, ist – Beispiel Zahntechniker, wo beispielsweise der Intraoralscan innerhalb kürzester Zeit eine digitale Abformung von Oberkiefer, Unterkiefer und Biss erstellt – genauso weit verbreitet wie der Einsatz von Drohnen bei der Vermessung oder das Building Integration Modeling (BIM).

Reiner Nolten, Hauptgeschäftsführer
Westdeutscher Handwerkskammertag

Anders als in der klassischen Bauplanung, bei der ein Architekt einen Entwurf zeichnet, wird heute beim BIM das Gebäude mithilfe von CAD-Systemen vorab digital abgebildet, sodass später ein Maurer, der vor einer Wand steht, auf seinem Tablet den exakten Verlauf der Leitungen sehen kann. Anschließend werden die Pläne Fachingenieuren, Brandschutzgutachtern und Behörden vorgelegt. Dabei geht es also nicht nur um die Wände, sondern vor allem auch um die Leitungen, was wiederum bedeutet, dass alles gut aufeinander abgestimmt sein muss. Hier hinken die Ingenieurbüros ein bisschen hinterher, nicht das Handwerk.

Bemerkenswert ist eine Aussage im Koalitionsvertrag der neuen NRW-Landesregierung. Da heißt es: Für Vergaben von öffentlichen Baumaßnahmen wird ab 2020 das ‚Building Information Modeling' (BIM) verpflichtend festgelegt. Die Chancen der Digitalisierung sollen zudem in der nordrhein-westfälischen Baupolitik genutzt werden. Die Kommunen werden deshalb bei der Implementierung eines einheitlichen und zeitgemäßen Systems zur Einreichung von Bauanträgen in digitaler Form unterstützt. Also: BIM wird kommen! Für große Verwaltungsgebäude, Industrie und öffentliche Verwaltung ist Smart-Home bereits Standard. Für Privathäuser könnte schon bald das Gleiche gelten, schon heute kann man alles zu Hause mit dem Smartphone steuern.

Die Frage ist, ob der Kunde das will. Ich glaube, das wird so kommen. Menschen lassen sich heute schon wie selbstverständlich Herzschrittmacher einsetzen. Es ist nur eine Frage der Zeit, dass es Messgeräte im Körper geben wird, die rechtzeitig vor Herzinfarkt oder Schlaganfall warnen. Es könnte sogar sein, dass in gar nicht so ferner Zukunft eine entsprechende gesetzliche Verpflichtung geschaffen wird, vielleicht auf Druck der gesetzlichen Krankenversicherung, die das als Prävention fordert, da sie ansonsten für die Heilung zahlen muss. Solche Sensoren brauchen dann vielleicht auch eine smarte Umgebung, denn ohne sie können Mess-Sensoren, egal ob unter oder auf der Haut, nicht kommunizieren.

Eine andere Überlegung im Kontext der Digitalisierung betrifft die Energiewende. Wir haben ein Leitungsproblem- und ein Speicherproblem. Wenn wir privat bei Heizungserneuerungen nicht mehr von Kohle, Öl und Gas, sondern von Kraft-Wärme-Koppelung, Erdwärme oder Brennstoffzelle sprechen, dann brauchen wir alle einen Speicher. Millionen miteinander vernetzter Speicher in privaten Haushalten könnten das Speicherproblem lösen. Warum also keine Verpflichtung zu Smart-Home? Zumal durch die zentrale Steuerung gewährleistet wäre, dass die Heizungen immer richtig eingestellt sind, was dem privaten Verbraucher heute nicht immer gelingt.

Klar ist: Der Digitalisierung wird sich niemand verschließen können, und wenn der Kunde Digitalisierung bekommt, muss das Handwerk mitgehen und damit wird es sich verändern. Spannende Themen sind hier die Überschreitung von Gewerke-Grenzen und die Verantwortung. Bei Verantwortung steht immer der Mensch im Mittelpunkt – und das ist die Stärke des Handwerks. Obwohl manche Länder Asiens und das Silicon Valley viel weiter sind, kann Deutschland Gewinner der Digitalisierung werden, weil immer dann, wenn es um neue Technologien geht, die Frage im Raum steht, wie sie in die Praxis, wie sie an den Kunden gebracht werden können. Genau das aber kann Deutschland dank des dualen Bildungssystems, dank des Handwerks, dank des Meisters sehr gut!

Auf der einen Seite werden die Berufe immer anspruchsvoller und auf der anderen Seite wollen immer mehr Menschen gewisse Tätigkeiten nicht mehr ausüben.

Wenn es also dem Handwerk gelingt, die Digitalisierung in die Berufsbildung zu integrieren, werden Deutschland und das Handwerk zu den Gewinnern der Digitalisierung gehören. Das allerdings erfordert große Anstrengungen bei unseren Ausbildern in unseren Bildungsstätten und noch größere bei den Berufskolleglehrern und bei der Ausstattung in den jeweiligen Gebäuden, in denen sie arbeiten.

G.I.B.: Sie sprechen zu Recht die duale Berufsbildung an, doch genau hier gibt es ein Problem: Nur ein immer kleiner werdender Teil der Schulabgängerinnen und -abgänger entscheidet sich heute für eine duale Berufsausbildung. Vor allem Handwerksbetriebe haben Schwierigkeiten, ausreichend Nachwuchs zu finden.

Reiner Nolten: In der Tat, in den letzten Jahren hatten wir einen starken Trend hin zur Akademisierung. Es ist heute eine allgemeine gesellschaftliche Tendenz, dass jemand ohne Abitur scheinbar nichts wert ist. Zudem herrscht eine gewisse Orientierungslosigkeit. Früher waren die Handwerksbetriebe rund um die Schule angesiedelt, doch heute haben sie ihren Standort auf der grünen Wiese vor der Stadt und niemand der Jugendlichen kennt mehr die Berufe. Außerdem gibt es die Lehrer, die über den zweiten Bildungsweg ins Lehramt gekommen sind und zuvor eine Ausbildung absolviert hatten, kaum mehr. Sie kennen nur Schule, Uni, Schule, was Nachteile hinsichtlich der Berufsorientierung ihrer Schülerinnen und Schüler haben kann.

Obwohl manche Länder viel weiter sind, kann Deutschland Gewinner der Digitalisierung werden. Wenn es um neue Technologien geht, steht die Frage im Raum, wie sie an den Kunden gebracht werden können. Genau das kann Deutschland dank des dualen Bildungssystems, dank des Handwerks sehr gut!

Der gute Hauptschüler von 1960, der mit 14 in die Lehre wechselte, sitzt heute auf dem Gymnasium und macht Abitur. Grund dafür ist das häufig verschulte Denken aufseiten der Schule, der Schüler und der Eltern. Für Schüler ist der schulische Weg unkomplizierter: Sie müssen sich nicht großartig informieren oder initiativ werden und das Kindergeld fließt weiter. Problem sind aber nicht nur die Warteschleifen an den Berufskollegs, sondern auch das vermehrte Angebot an vollzeitschulischen Ausbildungen.

Hinzu kommt: Jede Berufskollegleitung möchte ihr Berufskolleg erhalten und bietet „irgendetwas“ an. Außerdem kann sie schon früh sagen, wie viele Jugendliche sie im nächsten Jahr aufnehmen kann. Das können konjunktursensible Handwerksbetriebe nicht. Sie können erst im Frühjahr sagen, wie viele Jugendliche sie im Herbst aufnehmen können. Das heißt: Wenn die Betriebe ihre Stellen ausschreiben, haben die Berufskollegs ihren Teil bereits abgeschöpft. Das ist eine Fehlallokation, die in Nordrhein-Westfalen in den letzten 20 Jahren entstanden und verstärkt worden ist. Solange es nicht genug Lehrstellen gab, hatte das eine gewisse Berechtigung, aber nicht mehr heute.

Leider haben die Betriebe diese Fehlentwicklung teilweise mitgetragen, weil für Handwerksbetriebe, die vor Ort beim Kunden arbeiten, ein älterer Jugendlicher mit Führerschein attraktiver ist. Zudem machte die Jugendarbeitsschutzgesetzgebung die Ausbildung von Jugendlichen unter 18 Jahren nicht immer leicht.

Dennoch bin ich zuversichtlich. Warum? Viele der gegenwärtig von den Jugendlichen bevorzugten Berufe, vor allem die kaufmännischen, werden wegfallen, weil die hier anfallenden Arbeiten im Vergleich zu Handwerksberufen, bei denen repariert und Individuelles geschaffen wird, leichter zu digitalisieren sind. Das Handwerk hat also zukünftig bei der Nachwuchsgewinnung durchaus eine reelle Chance. Außerdem zeigt unsere Imagekampagne „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht von nebenan“ zunehmend Wirkung, erst recht, seit wir statt auf Plakatwänden vermehrt in den sozialen Medien aktiv sind. Eins der meistgeklickten Youtube-Videos im letzten Jahr stammt aus unserer Kampagne.

G.I.B.: Jugendliche für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen, ist das eine. Gleichzeitig aber kommt es darauf an, dass sie ihre Ausbildung auch beenden. Doch die Abbruchquote ist im Handwerk mit 25 Prozent außergewöhnlich hoch – warum?

Reiner Nolten: Zunächst möchte ich zur Relativierung darauf hinweisen, dass die Studienabbrecher-Quote deutlich höher ist. Zudem ist nicht jeder Abbruch ein endgültiger Abbruch, sondern häufig ein Wechsel, sowohl bei Studierenden wie bei Auszubildenden. Die Quote endgültiger Abbrüche ist deutlich geringer.

Wir haben in umfangreichen Studien und Projekten festgestellt, dass bei Abbrüchen das Thema Konfliktfähigkeit eine wichtige Rolle spielt – auf beiden Seiten. Dazu haben wir eine große Gruppe von Auszubildenden und Meistern über mehrere Jahre repräsentativ begleitet. 80 Prozent von ihnen haben gesagt: Es hätte nicht sein müssen.

Die Kammern bieten deshalb spezielle Schulungsangebote zu dem Thema für Ausbilder und Meister an. Darüber hinaus gibt es die klassischen Ausbildungsberatungen im Handwerk. Sie gehen Beschwerden nach, informieren und beraten vertrauensvoll und individuell. Ausbildungsberater besuchen regelmäßig die Betriebe, sprechen mit allen Beteiligten und versuchen, Konflikte zwischen Lehrling und Meister zu schlichten.

Viele Konflikte fangen mit Kleinigkeiten an und steigern sich dann. Aber es gibt auch grundlegende Konflikte, etwa dann, wenn ältere muslimische Jugendliche in der Lehre meinen, dass Frauen ihnen nichts zu sagen hätten. Das und grundsätzlich der Umgang mit Autoritäten macht die Ausbildung mitunter schwierig. Wir haben es in einem aufwändigen Projekt namens „14 plus“ an einer Hauptschule mit 96 Prozent Migrationsanteil geschafft, 75 Prozent der Projektteilnehmenden in Ausbildung zu bringen. Die Jugendlichen waren in einem Alter, in dem man noch über Autoritäten und gewisse Regeln, die in Deutschland gelten, reden konnte. Bestandteil des Projekts war auch Demokratieunterricht, später Berufswahlunterricht. Nicht der Meister kam in den Unterricht, sondern ein Polizist, jemand vom Staat, eine Person mit staatlicher Autorität. Später haben wir das über Migranten hinaus auf soziale Brennpunkte ausgeweitet, ebenfalls mit Erfolg. Der meistbesuchte Bildungskurs im Handwerk ist übrigens ein Bildungskurs für Auszubildende. Er heißt „Botschafter im Blaumann“. Eigentlich ist das ein Benimm-Kurs, aber so kann man ihn nicht etikettieren, denn dann kämen die Jugendlichen nicht.

G.I.B.: Eine Hürde bei der Entscheidung für eine Ausbildung im Handwerk könnte auch die vergleichsweise geringe Ausbildungsvergütung und später die vergleichsweise geringe Bezahlung und damit auch das Image sein, oder nicht?

Reiner Nolten: Grundsätzlich kann man das gewiss nicht sagen, denn die höchsten Ausbildungsvergütungen in Deutschland zahlt der Bau und hat trotzdem Probleme, genug Nachwuchskräfte zu finden. Ein Gerüstbauer bekommt im dritten Lehrjahr 1.600 Euro. Das bekommt er in keinem Industriebetrieb. Alle anderen Bauberufe liegen ähnlich hoch.

Richtig ist, dass die großen Probleme, die das Handwerk lange Zeit, bis zur Finanzkrise, hatte, dazu geführt haben, dass es bei den Tariflöhnen hinterherhinkte. Vorher hatten wir durchaus Bereiche, wo wir in der Bezahlung über der Industrie lagen. Meine persönliche Meinung ist, da war ein Nachholen nötig, was jetzt auch geschieht. So ist im Friseurhandwerk der Tarifvertrag, der eine vernünftige Bezahlung vorsieht, als allgemeinverbindlich erklärt worden. Was viele Jugendliche jedoch nicht wissen und deshalb bei ihrer Berufswahl unberücksichtigt lassen ist: Das Lebensarbeitseinkommen eines Handwerksmeisters liegt im Schnitt heute schon mit dem eines Akademikers gleichauf.

Der gute Hauptschüler von 1960, der mit 14 in die Lehre wechselte, sitzt heute auf dem Gymnasium und macht Abitur. Grund dafür ist das häufig verschulte Denken aufseiten der Schule, der Schüler und der Eltern.

Aber Geld ist nicht alles und die Auffassung vom schlechten Image des Handwerks teile ich nicht. Sicher, für manche ist es immer noch in Teilen mit Lärm und Dreck

verbunden, mit Arbeit draußen bei Wind und Wetter. Meines Erachtens muss das Handwerk offensiver auftreten mit seinen Leistungen, muss zeigen, was es an Interessantem gibt, muss aber zugleich ehrlich und authentisch sein, damit es später keine Enttäuschungen gibt.

Die Attraktivität des Handwerksberufs besteht vor allem darin, dass die Arbeit nicht gleichförmig ist wie am Fließband, sondern sehr individuell. Interessant am Handwerk ist zudem der hohe Stellenwert der Fehlerdiagnose, die vor dem Reparieren steht – eine anspruchsvolle Tätigkeit, die hohe Anforderungen stellt. Außerdem gibt es viele kreative Handwerksberufe, nicht nur der Tischler, sondern auch der Uhrmacher, der Optiker, der Gestelle selbst herstellt und nicht nur Gläser einsetzt, die Musikinstrumentenbauer, die Schilder- und Lichtreklamehersteller, und auch am Bau gibt es viele und immer mehr kreative Tätigkeiten.

Hinzu kommt das direkte Zusammenarbeiten mit Menschen, was für viele anziehend ist, und das Zusammenwirken zwischen den Gewerken macht vielen Spaß, weil es über die eigenen Horizonte regelmäßig hinausgeht. Die meisten Handwerker, die ich kenne, sind jedenfalls zufrieden und sagen: Wenn ich abends nach Hause gehe, dann weiß ich, was ich gemacht habe. Bei meiner Arbeit geht mir das leider nicht jeden Tag so – zumindest weiß ich nicht immer, was am Ende daraus wird.

Die höchsten Ausbildungsvergütungen zahlt der Bau und hat trotzdem Probleme, genug Nachwuchskräfte zu finden. Ein Gerüstbauer bekommt im dritten Lehrjahr 1.600 Euro. Das bekommt er in keinem Industriebetrieb.

G.I.B.: Neben der Bezahlung spielen Fragen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitregelungen und Arbeitsbelastungen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Job im Handwerk. Immerhin 65 Prozent der Gerüstbauerinnen und -bauer sowie 55 Prozent Dachdeckerinnen und Dachdecker gehen frühzeitig in Rente – viele davon aufgrund gesundheitlicher Probleme.

Reiner Nolten: Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sehe auch ich die Notwendigkeit, den Verbleib im Handwerk für ältere Beschäftigte zu verbessern. Wir haben da bereits gute Erfolge vorzuweisen. Betriebliche Gesundheitsvorsorge ist dank unserer Innungskrankenkasse stark ausgeprägt und auch die Beratungsangebote bei allen Kammern tragen dazu bei, dass Menschen mit Behinderung oder mit körperlichen Einschränkungen weiter beschäftigt werden können.

Hilfreich kann die Einrichtung von Tandems sein, in der Praxis noch wichtiger aber sind Hilfestellungen technischer Art, die oft förderfähig sind, oder eine Umstrukturierung im Betrieb.

Ein Beispiel: In Betrieben aus dem Bereich Kälteanlagen, Sanitär, Heizung, Elektro liegen oft die unterschiedlichsten Bauteile auf Lager, die vor einer Fahrt zum Kunden manuell zusammengestellt werden müssen – eine vergleichsweise wenig anstrengende Arbeit, die gut ein älterer, erfahrener Mitarbeiter, der bis vor Kurzem selbst mit den Bauteilen gearbeitet hat, erledigen kann. Solche Tätigkeiten gibt es in vielen Betrieben. Zum Beispiel im Kfz-Gewerbe. Die große Kunst ist auch hier die Fehlerdiagnose. Sie ist längst nicht so körperlich anstrengend wie der Wechsel von Motor oder Reifen, erst recht nicht, wenn sie elektronisch erfolgt. Das ist eine Aufgabe, die gute ältere, erfahrene Mitarbeitende übernehmen können.

Oft lassen sich mit einfachen Maßnahmen Arbeitsabläufe zum Wohl der Mitarbeitenden optimieren. In einer Tischlerei haben wir mal im Rahmen eines Projekts Mitarbeitende mit Schrittzählern versehen und festgestellt, dass in einer optimal aufgestellten Werkstatt-Halle die Leute am Tag nur ein Fünftel so viel laufen mussten wie die in einem Betrieb, der über Generationen gewachsen ist und neue Maschinen immer so aufgestellt wurden, wie es gerade passte.

Hilfreich kann, wie erwähnt, auch der Einsatz technischer Mittel sein. Ich kenne einen älteren Dachdecker, der nach langem Arbeitsleben aufgrund Muskelschwunds im Rollstuhl sitzt und selbstverständlich nicht mehr für Vermessungen aufs Dach klettern kann. Mit dem Einsatz einer gar nicht so teuren Drohne aber, die jetzt über das Dach fliegt und digitale Fotos erstellt, bei deren Auswertung sich die Fläche berechnen lässt, kann er seinen Beruf bis heute ausüben. Auf die Idee war ein Inklusionsberater gekommen, damit hat der Landschaftsverband eine Menge Geld gespart. Daraus kann man zugleich lernen, dass man die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung auch mal anders denken muss.

Letztes Beispiel: Ältere mitarbeitende Meister können sich mit Unterstützung der Kammern und Verbände für das Management qualifizieren. Ihnen bieten wir Zusatzqualifikationen im Bereich Steuerrecht und Managementverfahren an. Heißt: Ein Wechsel der Tätigkeiten ist auch mit Qualifizierung verknüpft.

Schwieriger sind Änderungen bei den Arbeitszeiten, vor allem bei Gewerken, die bei den Kunden arbeiten. Hier haben flexible Arbeitszeiten im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Grenzen. Es ist ja so: In immer mehr Kundenhaushalten arbeiten beide Ehepartner. Sie wünschen sich deshalb die Handwerksarbeiten nach Feierabend oder am Samstag. Grenzen gibt es auch beim Home-Office und bei Handwerksleistungen, die ineinander greifen oder wenn mit Werkstoffen wie etwa Farben gearbeitet wird, die in einer bestimmten Zeit verarbeitet sein müssen. Handwerksbetriebe müssen auch nicht zwangsläufig feste Arbeitszeitmodelle installieren: Betriebe im Handwerk sind meist Familienbetriebe, der Inhaber oder die Inhaberin kennen die privaten Probleme der Beschäftigten, wissen, wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Angehörige pflegen oder ihre kleinen Kinder betreuen müssen und berücksichtigen das im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

G.I.B.: Nicht zuletzt infolge der Digitalisierung wird Weiterbildung immer wichtiger. Wie schätzen Sie die Weiterbildungskultur im Handwerk ein: Besteht da Entwicklungsbedarf?

Reiner Nolten: So wie in allen Bereichen, in denen es keine gesetzlichen Vorgaben zur Weiterbildung gibt: von null bis total affin. Die Frage der verpflichtenden Weiterbildung wird sich vermehrt stellen. Für die Mitarbeitenden wird das eine Frage der Beschäftigungsfähigkeit sein, denn wir werden nicht mehr erleben, dass sich eine Tätigkeit über ein ganzes Berufsleben nicht verändert. Das erfordert eine andere Weiterbildungskultur.

Da, wo es um die Verarbeitung industrieller Produkte geht, bieten die Hersteller, seien es Heizungs- oder Farbenhersteller, spezielle Schulungen an, weil sie wollen, dass der Handwerker sie verkaufen, aber auch bedienen und warten kann.

Meines Erachtens muss das Handwerk offensiver auftreten mit seinen Leistungen, muss zeigen, was es an Interessantem gibt, muss aber zugleich ehrlich und authentisch sein, damit es später keine Enttäuschungen gibt.

Überall, wo sich mit den Produkten Arbeitsprozesse ändern, ist Weiterbildung erforderlich, wie etwa in den Bereichen 3 D-Druck oder BIM – muss aber richtig durchdacht werden. Manche Betriebe, die ihre Meister entsprechende Programmierungslehrgänge haben absolvieren lassen, mussten feststellen, dass die Meister für das, was sie dann können, eigentlich viel zu teuer sind, denn BIM ist faktisch nichts anderes als das, was ein Bauzeichner – ein lange totgesagter Beruf – macht, nur digital. Also hat einer dieser Betriebe zwei vorher langzeitarbeitslose Bauzeichner eingestellt und mithilfe der Arbeitsagentur qualifizieren lassen.

Schwieriger ist es bei der Weiterbildung manchmal bei alten Gesellen, die nicht gewohnt sind, lebenslang zu lernen. Bei manchen muss das auch nicht sein, weil sie technisch affin und kreativ sind und sich das Neue selbst im Job aneignen können. Manche lehnen aufgrund frü-

her negativer Erfahrungen mit Lehrkräften, Schule und Prüfung Weiterbildung kategorisch ab und sind aus besagten Gründen dennoch innovativ.

Was Weiterbildung angeht ist der Fachverband Sanitär Heizung Klima Vorreiter. Hier haben SHK-Innungsfachbetriebe, die die Kriterien der Qualitätsgemeinschaft nachweislich erfüllen, die Möglichkeit, sich in besonderer Form dem Kunden als „SHK-Expert“ zu präsentieren. Qualifikation ist ein zentrales Kriterium des SHK-Expert-Konzepts. Aus diesem Grund wurde auch das deutschlandweit erste Bildungsportal der SHK-Branche unter www.shk-bildung.de freigeschaltet. Das Bildungsportal orientiert sich an modernsten Standards und listet unterschiedlichste Weiterbildungsangebote nach vorgegebenen Kriterien. Die Suche nach einem geeigneten Bildungsangebot wird damit so einfach und komfortabel wie die Suche nach einem Hotel.

Wir werden nicht mehr erleben, dass sich eine Tätigkeit über ein ganzes Berufsleben nicht verändert. Das erfordert eine andere Weiterbildungskultur.

Ich bin der Meinung, dass eine Finanzierung der Weiterbildung zur rechtzeitigen Vermeidung von Arbeitslosigkeit über die Bundesagentur für Arbeit nötig wird. Ob die Weiterbildung aber über die Bundesagentur organisiert wird, ob die am Schreibtisch erkennen kann, was genau an Qualifikationen für die Zukunft wichtig ist, möchte ich infrage stellen. Da ist der Bildungsscheck NRW, wo man selbst vergleichen kann, weitaus besser geeignet. Erst recht, weil er von der jetzigen Landesregierung finanziell aufgestockt und zugleich breiter aufgestellt ist, sodass ihn ein größerer Personenkreis in Anspruch nehmen kann.

G.I.B.: Welche Zielgruppen – zum Beispiel Frauen – müsste das Handwerk verstärkt ansprechen, um seinen Fachkräftebedarf auch zukünftig zu sichern?

Reiner Nolten: Tatsächlich sind Frauen im Handwerk deutlich unterrepräsentiert, aber wir dürfen auch nicht vergessen, dass bis in die 1990er Jahre hinein in Deutschland für Frauen Beschäftigungsverbote in Bauhauptberufen und für Nachtarbeit galten. Einige Gewerke des Handwerks gelten zudem nach wie vor als Männerdomäne. Das ist neben den körperlichen Anforderungen in manchen Gewerken das größte Hindernis bei der Rekrutierung von Frauen. Jedoch wären mit der Schaffung bestimmter arbeitsrechtlicher und organisatorischer Voraussetzungen auch gewerblich-technische Ausbildungsberufe für junge Frauen zunehmend attraktiv. So steigt der Anteil der weiblichen Auszubildenden in den verschiedenen technischen, bislang eher männerdominierten Fachbereichen kontinuierlich an. Dies gilt insbesondere für die Fachbereiche Holztechnik, Elektro-, IT-Technik und Medientechnik. Das Potenzial der Zielgruppe Frauen gezielter anzusprechen, ist auch eine Frage der frühzeitigen und systematischen Berufsorientierung.

Eine andere Zielgruppe strategischer Fachkräftesicherung sind Menschen mit Migrationshintergrund. Das wissen die Betriebe. Das Deutsche Handwerksinstitut hat im vergangenen Jahr nachgewiesen, dass mit bis zu 17 Prozent der eingewanderten erwerbsfähigen Bevölkerung, die im Handwerk tätig sind, der Handwerkeranteil unter Migranten über dem Handwerkeranteil bei Nicht-Migranten (12,5 Prozent) liegt. Andere Untersuchungen zeigen, dass Migranten eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, im Handwerk zu arbeiten (circa 8 Prozent) als in allen anderen Wirtschaftsbereichen (circa 7 Prozent). Handwerksberufe übernehmen also schon lange eine wichtige integrative Rolle. Gleiches gilt für Flüchtlinge. Da – auch das ein Ergebnis von Studien des Handwerksinstituts – das Bildungs- und Ausbildungsniveau von Migranten und Flüchtlingen im Schnitt eher niedrig ist, werden die praktischen, anwendungsnahen Tätigkeiten im Handwerk bevorzugt aufgenommen.

Eine weitere Zielgruppe sind Menschen mit Behinderung. Auch sie tragen zur Fachkräftesicherung im Handwerk bei, wobei hier die Behinderungen stets individuell zu be-

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Carsten Duif, Tel.: 02041 767178, c.duif@gib.nrw.de
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466, paul.pantel@arcor.de

KONTAKT
Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT)
Volmerswerther Straße 79, 40221 Düsseldorf
Reiner Nolten (Hauptgeschäftsführer)
Tel.: 0211 3007710, reiner.nolten@whkt.de

rücksichtigen sind. Bei Menschen mit körperlichen Behinderungen steht oft die besondere Unterstützung bei der Arbeitsplatzgestaltung im Vordergrund, bei Menschen mit psychischen Behinderungen die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen, und Jugendliche mit Lernbehinderung wiederum benötigen eine ihren Fähigkeiten angepasste Ansprache und Begleitung während der Berufsausbildung.

Die Tatsache, dass drei Viertel aller Handwerksbetriebe mit mehr als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zumindest eine oder mehrere Personen mit Schwerbehinderung beschäftigen, dokumentiert die Bereitschaft des Handwerks zur Inklusion von Menschen mit Behinderung. Betriebe, die noch nie Menschen mit Behinderung ausgebildet oder beschäftigt haben, müssen zunächst für das Thema sensibilisiert werden. Außerdem brauchen sie Informationen hinsichtlich der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen und Unterstützungsinstrumente, die ihnen zur Verfügung stehen. Nützlich wäre es, die Beratungsleistungen aller beteiligten Akteure zu zentralisieren, also die der Agentur für Arbeit, der Integrationsämter oder auch Inklusions- bzw. Integrationsberaterinnen und -berater der Kammern, um bürokratische Hürden durch die verschiedenen Institutionen für insbesondere kleine und mittlere Betriebe zu beseitigen.

G.I.B.: Immer mehr Handwerksbetriebe finden keine Nachfolger. Das gefährdet ihre Existenz. Wie lässt sich das Problem lösen?

Reiner Nolten: Richtig ist, dass es für Betriebe immer schwieriger wird, eine Nachfolge zu finden. Ob das immer eine Problematik, ist wage ich zu bezweifeln. Solange in allen Gewerken und Regionen die Nahversorgung gewährleistet ist und die Anfahrtszeiten nicht zu groß sind, sehe ich keinen Mangel an Handwerksbetrieben, erst recht nicht nach dem Zuwachs der letzten Jahre. Heute haben wir knapp 190.000 Handwerksbetriebe. Als ich im Jahr 1996 beim Westdeutschen Handwerkskammertag angefangen habe waren es 50.000 weniger. Ganz viele Betriebe wurden von Nicht-Meistern gegründet und verschwinden auch wieder schneller als die Meisterbetriebe. Die Notwendigkeit, dass jeder dieser Betriebe fortbestehen muss, sehe ich nicht. Bei Kfz-Werkstätten und Friseuren wird niemand das Gefühl haben, dass wir einen Mangel haben, und warum sollte ein Gründungswilliger gerade in den Gewerken, die nicht viel Investition bedürfen, wie Maler oder Sanitär, Heizung, Klima Strukturen übernehmen, in denen vielleicht der alte Inhaber einen Wert sieht, weil er sie selbst aufgebaut hat, aber für einen SHK-Betrieb brauche ich keine Werkstatt. Da passt das Material in einen Bus.

Die Neigung, einen Betrieb zu übernehmen, ist im Konjunkturhoch immer geringer, da die meisten einen sicheren Job haben, der ordentlich bezahlt wird. Nicht jeder will selbstständig, nicht jeder will Häuptling sein. Außerdem muss der Ehepartner, die Familie die Entscheidung mittragen. Zudem fürchten viele die mit einer Selbstständigkeit verbundene Investition. Ich kenne selbst einen Automobilzulieferer aus dem Sauerland, der einen Betrieb übernommen hat und dafür einen

Richtig ist, dass es für Betriebe immer schwieriger wird, eine Nachfolge zu finden. Ob das immer eine Problematik ist, wage ich zu bezweifeln.

Kredit in Höhe von 18 Millionen Euro aufgenommen hat. Dass der Automobilmarkt sehr volatil ist, war bekannt, aber die Finanzkrise konnte niemand vorhersehen. In der Folge haben die Betriebe bei ihm abbestellt und jetzt sitzt er auf einem Millionenkredit. Das Investitionsvolumen und damit das Risiko ist vielen einfach zu groß.

Wir müssen die Wirklichkeit richtig sehen. Der frühere Ministerpräsident Clement hatte damals gesagt: „Bayern hat mehr Handwerksbetriebe als NRW. Wir brauchen eine Gründungsoffensive!“ Ich habe geantwortet: In Bayern hat ein Handwerksbetrieb durchschnittlich sechs Beschäftigte, in Nordrhein-Westfalen zehn. Was ist mehr wert: Die Zahl der Arbeitsplätze oder die Zahl der Betriebe?

Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen

Projekt in Ostwestfalen-Lippe bringt Baubranche und junge Menschen mit Migrationshintergrund zusammen

Besonders kleinere Betriebe der Baubranche klagen über unbesetzte Lehrstellen. Auf der anderen Seite sind viele junge Menschen mit Migrationshintergrund auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz. Ausgehend von dieser Situation hat die Initiative für Beschäftigung OWL e. V. (IfB OWL) im Mai vergangenen Jahres das Projekt „Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen" gestartet, mit dem zwischen diesen beiden Gruppen Kontakte hergestellt sowie Ausbildungsverhältnisse vermittelt und begleitet werden. Projektpartner sind der Verein Berufliche Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher und Erwachsener (BAJ e. V.), das Handwerksbildungszentrum Brackwede – Fachbereich Bau e. V. (HBZ) und die Creos Lernideen und Beratung GmbH. Gefördert wird das Projekt vom Land Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Fachkräfteinitiative NRW.

Teilnehmende im Projekt „Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen" (AgZn) der Initiative für Beschäftigung OWL e. V. (IfB OWL)

Die IfB OWL ist ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk, das als gemeinnütziger Verein 2002 von führenden Unternehmern und Arbeitsmarktakteuren aus der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) gegründet wurde. „In unserer Initiative ist sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite vertreten. Unsere Mission ist es, Fachkräfte für den Standort Ostwestfalen-Lippe zu gewinnen und sie zu binden und beschäftigungspolitische Innovationen zu entwickeln", sagt Vorstand und Geschäftsführer Moritz Lippa.

Die Initiative greift wirtschafts- und beschäftigungspolitische Trends und Themen in der Region auf und bearbeitet sie gemeinsam mit diversen Partnern. Zu den knapp 100 Mitgliedern zählen Unternehmen, Hochschulen, Verbände, Kammern und Kommunen. „Gemeinsam wollen wir Beschäftigung in der Region OWL fördern, den Austausch zwischen den Arbeitsmarktakteuren intensivieren und damit den Wirtschaftsstandort OWL stärken. Dazu führen wir die relevanten Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft in unterschiedlichen Formaten und Projekten zusammen", erläutert Moritz Lippa.

So auch bei dem im Mai 2017 gestarteten Projekt „Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen", das das Ziel verfolgt, in der Region Kleinstbetriebe der Baubranche mit Menschen mit Migrationshintergrund zusammenzubringen.

Auszubildende – verzweifelt gesucht

Denn es mangelt den Baubetrieben massiv an Fachkräften. „Man kann sagen, dass die Betriebe quasi verzweifelt sind",

Jan Bender
(IfB OWL)

Volker Wilde
(IfB OWL)

Moritz Lippa
(IfB OWL)

schildert Volker Wilde, der bis in den Juni 2018 Geschäftsführer der Initiative für Beschäftigung OWL war, die Situation. Aus Mangel an Fach-, aber auch Hilfskräften, müssten Betriebe sogar Aufträge ablehnen. „Es gibt zu wenig Bewerbungen und die Bewerber, die da sind, haben deutlichen Unterstützungsbedarf“, so Volker Wilde weiter. Die Gründe sieht er vor allem im demografischen Wandel und darin, dass einige Bauberufe, zum Beispiel der Tiefbau, am unteren Ende der Attraktivitätsskala der Berufe lägen. „Die Idee, beispielsweise Trockenbaumonteur zu werden, ist nicht sehr weit verbreitet“, so Volker Wilde.

Die Betriebe seien aber trotz gravierender Defizite bei den Bewerbern bereit, jedem Willigen eine Chance zu geben und sie in der Tätigkeit zu entwickeln. Zudem hätten sie erkannt, dass auch sie selbst sich weiterentwickeln müssen. „Bezüglich der Berufsbilder und der Unternehmenskultur kann man in der Branche sicher noch das ein oder andere Potenzial heben“, so Moritz Lippa.

Die Projektidee entstand 2015/16, auch im Zuge des starken Zustroms von Geflüchteten, aus den Reihen der Mitglieder der IfB OWL heraus. Die Initiative befasste sich daraufhin intensiv mit dem Thema, befragte die Unternehmen und erkannte den großen Bedarf. „Zunächst sollte sich das Projekt nur auf geflüchtete Menschen beziehen. Dann haben wir in Zusammenarbeit mit den Mitgliedsbetrieben die Zielgruppe aber auf alle Menschen mit Migrationshintergrund erweitert“, erläutert Projektleiter Jan Bender.

Das Projekt wurde auf einer breiten Basis entwickelt: Die IfB OWL übernahm die Koordination und die Netzwerkarbeit, die verschiedenen Innungen im Bereich der Bau- und Baunebenberufe und die Handwerkskammer unterstützten mit ihrem Know-how, ebenso einzelne Betriebe der Branche. „Auch Institutionen wie die Jugendämter oder die Jobcenter standen uns mit Rat und Tat zur Seite“, sagt Jan Bender. Zum Beispiel sei so eine enge Zusammenarbeit mit den zu dem Zeitpunkt der Projektentwicklung gerade eröffneten Integration Points entstanden.

Während die IfB OWL das Projekt bei den Betrieben vor allem über das HBZ Brackwede (Experte auf dem Gebiet der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Baubereich) sowie über die Kammern und Innungen bekannt machte, wurden die potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer überwiegend über den Projektpartner BAJ e. V. in den Berufsschulen und den Förderklassen der Region angesprochen. Außerdem bietet die vom Projektpartner Creos eingerichtete Internetseite (www.agzn.de) einen guten Überblick über das Projekt und listet für interessierte Jugendliche unter anderem die Vorteile einer dualen Ausbildung mit einfachen, aber eindrücklichen Worten auf: „Wenn du eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen hast, hast du eine Qualifikation zur ‚ausgebildeten Fachkraft‘ erreicht. Ausgebildete Fachkräfte finden meistens leichter einen Arbeitsplatz“, heißt es da zum Beispiel. Und weiter: „Ausgebildete Fachkräfte verdienen mehr Geld als ungelernte Arbeiter. Wenn du eine Berufsausbildung machst, verdienst du von Anfang an Geld (Ausbildungsgehalt). Eine Ausbildung hilft bei der Integration in Deutschland, weil du dich qualifizierst, die deutsche Sprache verbesserst und neue Menschen im Betrieb und der Berufsschule kennenlernst.“ Auch der Weiterbildungsaspekt bleibt nicht außen vor: „Du hast nach einer abgeschlossenen Ausbildung die Möglichkeit, dich weiter zu qualifizieren zum Vorarbeiter, Meister oder Techniker oder gar zu studieren.“

Der Internetauftritt spiele eine große Rolle im Rahmen des Projekts, sagt Jan Bender. „Wir haben ihn so aufgebaut, dass drei verschiedene Zielgruppen angesprochen werden: Betriebe, Bewerber und Multiplikatoren. Die Zielgruppen erhalten Infos zum Projekt, aber auch weitergehende Informationen. Betriebe können sich zum Beispiel über die verschiedenen zur Verfügung stehenden Qualifizierungsmodelle hin zu einer Ausbildung informieren, Jugendliche über die verschiedenen Berufe im Baugewerbe.“

Bei der Ansprache von Jugendlichen leisten auch Hilfsorganisationen wie etwa der Verein „Bielefeld United“ Hilfestellung, dessen Philosophie es ist, benachteiligten Kindern und Jugendlichen aus Bielefeld und Geflüchteten durch Sport- und Sprachangebote sowie Persönlichkeitsentwicklung eine berufliche und gesellschaftliche Integration zu ermöglichen.

Vom Kennenlern-Gespräch bis zum Ausbildungsplatz

Wichtiger Projektpartner ist der Bielefelder BAJ e. V. Der Verein betreibt ein eigenes Aus- und Weiterbildungszentrum. Dort werden nicht nur Jugendliche in den Berufsschulklassen des „Berufskollegs am Tor 6“ auf das Projekt „Azubis gewinnen – Zuwanderung nut-

DIE ERFOLGSGESCHICHTE VON MANUCHEHR SAIDOV

Manuchehr Saidov kam im Jahr 2015 im Alter von knapp 18 Jahren mit einem Schengen Visum von Tadschikistan nach Deutschland. Seit sein Visum abgelaufen ist, hat er Flüchtlingsstatus.

Sein Schulabschluss aus Tadschikistan (Abitur nach elf Jahren Schule) wurde in Deutschland nicht anerkannt. Manuchehr Saidov machte daher am Berufskolleg seinen Hauptschulabschluss. Deutsch lernte er beim Internationalen Bund (Zertifikat Deutsch B1). Inzwischen spricht er Deutsch auf einem guten B2-Niveau (Mittelstufe).

Im Sommer 2017 absolvierte er ein zweiwöchiges Praktikum bei der Firma Jens W. Kipp Tiefbau GmbH in Bielefeld als Straßenbauer. „Ich fand den Beruf sofort super", sagt Manuchehr Saidov, der das Berufsbild des Straßenbauers zuvor nicht kannte. Im Anschluss an sein Praktikum konnte er einen Ausbildungsvertrag unterschreiben. Als Marco Solomos vom HBZ Brackwede ungefähr zur selben Zeit der Firma Kipp das AgZn-Projekt vorstellte, lernte er Manuchehr Saidov kennen. Der ergriff die Chance, am AgZn-Projekt teilzunehmen und sich während des ersten Lehrjahres begleiten und unterstützen zu lassen. „Mir gefällt das AgZn-Projekt sehr gut und auch die Betreuung durch Marco Solomos vom HBZ Brackwede. Daher würde ich eine Teilnahme am Projekt auf jeden Fall weiterempfehlen", sagt Manuchehr Saidov.

Außerdem hebt Manuchehr Saidov die gute Betreuung der Auszubildenden in seinem Ausbildungsbetrieb hervor. Die Firma Kipp kümmere sich besonders intensiv um die vier Azubis des ersten Lehrjahres: „Jeden Samstag treffen wir uns bei Kipp ab 11:00 Uhr und neben einem gemeinsamen Mittagessen unterrichtet Frau Kipp uns im Fachunterricht, im Bauzeichnen und hilft bei der Bearbeitung der Projektmappe und den Hausaufgaben."

„An meiner Ausbildung zum Straßenbauer gefällt mir besonders die Arbeit im Team, draußen zu arbeiten und neue Menschen kennenzulernen. Außerdem sind wir vier Azubis des ersten Lehrjahres zusammen in der Berufsschule, was echt zusammenschweißt", stellt Manuchehr Saidov fest.

Als nächste Meilensteine auf seinem Berufsweg hat er sich sehr gute Noten in der Berufsschule in der Zwischen- und seiner Abschlussprüfung gesetzt. „Man muss im Leben Ziele haben, sonst wird es langweilig", sagt Manuchehr Saidov. „Mein größter Wunsch nach der Gesellenprüfung ist die Meisterprüfung, da ich hier bei Kipp den richtigen Beruf gefunden habe und hier auch in Zukunft unbedingt arbeiten möchte."

zen" angesprochen, BAJ führt mit den jungen Menschen, die sich eine berufliche Zukunft im Baugewerbe vorstellen können, auch sogenannte „Kennenlern-Gespräche", die als möglicher Einstieg in das Projekt gedacht sind. „Es gibt junge Menschen, die noch gar nicht wissen, was in Deutschland Ausbildung oder Bauhandwerk bedeutet – darum geht es in diesen Gesprächen", erklärt Jan Bender.

Wenn der oder die Jugendliche Interesse zeigt, steht als nächster Schritt eine Berufsfelderkundung an. Zum Beispiel im Rahmen der „Zukunftstage" im HBZ Brackwede. Dort besteht die Möglichkeit, die verschiedenen Berufe im Bauhandwerk kennenzulernen, aber auch schon mit Betrieben Kontakt aufzunehmen. „Oft ist es so, dass die Jugendlichen über diesen Kontakt ein Praktikum angeboten bekommen und dann im nächsten Schritt einen Ausbildungsplatz", sagt Jan Bender.

Bevor ein junger Bewerber oder eine junge Bewerberin im Projekt eine Ausbildung in einem Betrieb beginnt, steht noch eine Kompetenzfeststellung an, bei der die individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen überprüft werden. Den Test führt das HBZ Brackwede durch. Die zwei Kompetenzfeststellungstage bestehen aus praktischen Übungen mit verschiedenen Materialien und Werkzeugen, die auf dem Bau zum Einsatz kommen und einem theoretischen Test. Falls erforderlich, wird extern zudem das deutsche Sprachniveau der Bewerberinnen und Bewerber ermittelt. „Bei diesem Schritt stellen wir fest, wie sich die Interessenten in den einzelnen Gewerken schlagen und was ihnen Spaß macht", sagt Jan Bender.

Es kann passieren, dass sich dabei herausstellt, dass ein Bewerber beziehungsweise eine Bewerberin nicht direkt in eine duale Ausbildung einmünden kann, da er oder sie bei aller Motivation noch nicht so weit ist, die Anforderungen im beruflichen Alltag nicht nur im Betrieb, sondern auch in der Berufsschule zu meistern. Um jungen Menschen mit Defiziten trotzdem einen Start in eine Qualifizierung zu ermöglichen, werden ihnen bei Bedarf aber auch andere Fördermaßnahmen, wie eine Einstiegsqualifizierung (EQ), Einstiegsqualifizierung plus Sprache (EQ plus Sprache), ein Berufsvorbereitungsjahr (BVJ) oder eine Assistierte Ausbildung (AsA) angeboten. Das HBZ Brackwede – Fachbereich Bau hält darüber hinaus weitere Qualifizierungsmodelle speziell für junge und ältere Geflüchtete und Migrantinnen und Migranten vor. „Alle Projektpartner haben sehr viel Know-how, Menschen vorzuqualifizieren, bevor sie dann in der realen Arbeitswelt in den Betrieben lernen“, so Volker Wilde. Allerdings brauchte dieser Weg im Verlauf des Projekts bisher nicht genutzt werden. Bislang führte der Weg der Teilnehmenden immer über ein Praktikum, das von einer Woche bis zu drei Monaten dauern kann, direkt in eine Ausbildung.

Intensive Unterstützung im 1. Lehrjahr

Kern des Projekts ist nach Einmündung in ein Ausbildungsverhältnis die Begleitung und Betreuung der Auszubildenden im ersten Lehrjahr, das sie überwiegend außerbetrieblich im HBZ Brackwede verbringen. Neben theoretischem Unterricht wird hier auch viel praktisch mit den Jugendlichen gearbeitet. Außerdem haben sie genügend Zeit, zu lernen und sich zu entwickeln. Ein großer Vorteil ist, dass sich hier die Ausbildenden viel Zeit nehmen können, die fachlichen Inhalte zu vermitteln, was im Betrieb manchmal zu kurz kommt. In den Ferienzeiten des HBZ Brackwede arbeiten die Jugendlichen dann in ihrem Lehrbetrieb, im ersten Jahr sind das rund drei Monate. So weit ist das das branchenübliche Verfahren.

Die am Projekt Teilnehmenden haben aber im HBZ Brackwede oder beim BAJ zusätzlich eine sozialpädagogische Kraft als ständige Ansprechperson. Die gibt bei Problemen in der Schule Rückmeldung an die Projektleitung. Diese kann bei Bedarf dann zum Beispiel in die Wege leiten, dass Nachhilfe organisiert wird, etwa über den Senior Experten Service (SES) oder über die von der Agentur für Arbeit finanzierten ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH). Aber auch mit Anliegen, die nicht direkt mit der Ausbildung zu tun haben, können sich die Jugendlichen an diese Sozialpädagogen wenden, zum Beispiel bei Problemen mit der Wohnung. Auch hier wird dann im Rahmen des Projekts nach einer Lösung gesucht.

„Kleine und mittlere Unternehmen haben bei einer guten konjunkturellen Lage gar keine Zeit sich damit auseinanderzusetzen, welche Hilfsangebote es gibt“, erläutert Moritz Lippa. „Das ist eine ganz andere Welt für sie und im höchsten Maße erklärungsbedürftig. An dieser Stelle hilft das Projekt – vielleicht sogar nachhaltig, weil sich das Unternehmen, bei dem nächsten Auszubildenden, der in der Schule nicht mitkommt, dann daran erinnert, bei wem man anfragen kann.“

„Was den bürokratischen Aufwand bei der Einstellung von Geflüchteten für das Unternehmen angeht, muss man sagen, dass sich seit 2015 schon viel zum Besseren verändert hat“, sagt Jan Bender. Die Duldung während einer Ausbildung im Rahmen des Integrationsgesetzes hat uns die Arbeit sehr erleichtert.“[1]

Aus Sicht der Betriebe der Baubranche stellt sich darüber hinaus das Angebot so dar, dass sie im Rahmen des Projekts nicht nur einen passenden Auszubildenden vermittelt bekommen, sie erhalten auch umfassende Informationen zur Förderung und Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund. Der bürokratische Aufwand bei der Einstellung wird für sie im Rahmen des Projekts so weit wie möglich minimiert. Außerdem ist die Teilnahme am Projekt für den Betrieb, wie auch für die Jugendlichen, kostenfrei.

Es bestehe generell und besonders, was die Angebote für Unternehmen sowie für Menschen mit Migrationshintergrund und Geflüchtete angeht, ein reger Informationsaustausch mit den Kammern und der Kreishandwerkerschaft, so Moritz Lippa. Bei der Arbeit der IfB OWL werde zum Beispiel darauf geachtet, dass keine Angebote der Kammern „gedoppelt“ werden. Vielmehr ergänze man sich. Es bestehe zum Beispiel die Absprache, dass sich die IfB OWL, was

[1] Das Integrationsgesetz trat im Januar 2017 in Kraft. Ein Asylsuchender, dessen Asylantrag abgelehnt wurde, kann durch die Regelungen im § 60a Abs. 2 S. 4 AufenthG und § 18a AufenthG seinen Aufenthalt ab der Unterzeichnung des Ausbildungsvertrages für insgesamt fünf Jahre sichern (sogenannte 3+2 Regelung).

die Fachkräfte-Situation angeht, explizit um die Baubranche kümmert, nicht aber um andere Branchen wie zum Beispiel die Gastronomie.

Bisher sind im Rahmen des Projekts 20 sogenannte „Tandems“ aus Betrieb und Auszubildendem mit Migrationshintergrund zusammengekommen. Etwa die Hälfte hat die Initiative für Beschäftigung OWL durch „Matching“ zusammengeführt, die andere Hälfte kam durch Unternehmen zustande, die selbst bereits einen interessierten Jugendlichen gefunden hatten. „Dazu haben wir einen Pool mit mindestens noch einmal so vielen Jugendlichen, die sich eine Ausbildung im Baugewerbe vorstellen können, die aber noch keinen passenden Betrieb gefunden haben oder noch eine Schule oder einen Sprachkurs besuchen“, so der Projektleiter.

40 Tandems sollen es insgesamt werden. „Das schaffen wir mit Sicherheit“, sagt Jan Bender mit Blick auf die Ausbildungsverhältnisse, die bereits für den Beginn des nächsten Lehrjahrs im August/September angebahnt sind. Dann soll es auch eine Teilnehmerin geben – bisher haben nur Männer in das Projekt gefunden.

Es sind einige Geflüchtete unter den Teilnehmenden, aber der größere Teil sind Einwanderer, etwa aus den osteuropäischen Ländern, Tadschikistan oder Pakistan, die zum Teil schon länger in Deutschland sind oder sogar schon in zweiter Generation hier leben.

„Was uns beeindruckt hat, war, wie schnell wir die Tandems aus Betrieb und Auszubildendem zusammen bekommen haben“, sagt Jan Bender. Man habe den Betrieben nicht hinterherlaufen müssen, wie das bei anderen Projekten manchmal der Fall sei, und den Jugendlichen mit Migrationshintergrund auch nicht, so Volker Wilde. Das zeige den großen Bedarf auf beiden Seiten. Überwiegend zeige sich zudem, dass in den kleinen Betrieben eine engere Bindung zu den Mitarbeitenden bestehe, die sich für die Zielgruppe der Jugendlichen als positiv herausstelle. Dazu komme, dass die Baubranche von jeher multikulturell aufgestellt sei. Oft hätten sogar die Inhaber einen Migrationshintergrund. Das mache für die neuen Auszubildenden vieles leichter.

Auch der branchentypische Fokus auf die praktische Arbeit sei hilfreich. „Man kann schnell mithelfen und etwas leisten, ohne dass viele Worte nötig sind“, sagt Jan Bender. „Ich denke, dass aus diesen Gründen die Baubranche viel dazu beitragen kann, dass wir Menschen integrieren können.“

Im Rahmen des Projekts „Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen“ tut sie das sehr erfolgreich. „Die Abbrecherquote ist extrem niedrig, nahe null“, stellt Volker Wilde fest. „Wenn Sie das mit dem Durchschnitt im Bauhandwerk vergleichen, merken Sie einen sehr wohltuenden Unterschied. Eine Abbruchquote von um die 15 Prozent bedeutet einen volkswirtschaftlichen Verlust – das auch als kleiner Hinweis an die Mittelgeber.“

Natürlich sei die Baubranche aufgrund der genannten Faktoren besonders für die Arbeitsmarktintegration von Menschen geeignet, findet Volker Wilde, „das AgZn-System – also Bildung von Tandems, intensive Begleitung und Unterstützung – würde aber auch im Handel, in der Gastronomie, im Metallbau oder in der ambulanten Pflege hervorragend funktionieren. Auch dort gibt es kleinbetriebliche Strukturen, praktische Tätigkeiten, Eins-zu-eins-Beziehungen. In mittelständischen und in Groß-Unternehmen ist das komplizierter, weil auch die Strukturen dort komplizierter sind.“

Problem Sprache

Die größten Schwierigkeiten sieht Jan Bender beim Thema Sprache. „Im Rückblick auf das vergangene Projektjahr war es oft so, dass die sprachlichen Kompetenzen einfach noch nicht reichten“, sagt er.

Dank des Projektpartners Creos steht dem Projekt eine zertifizierte Dozentin für berufsbezogene Deutschsprachför-

derung zur Verfügung, die das Sprachniveau der Lehrlinge testen kann und dann nach geeigneten Sprachlernangeboten sucht. Sprachkurse, die so aufgebaut sind, dass man sie individuell neben seinem Job besuchen kann, seien allerdings nur schwer zu finden, so Jan Bender. Das Gleiche gelte für berufsbezogene Sprachkurse. Lasse sich in der praktischen Arbeit im Betrieb vieles mit einfacher Sprache umsetzen, funktioniere das beim erforderlichen Berufsschulbesuch in einer dualen Ausbildung nicht. Dieser könne nur erfolgreich sein, wenn sich kontinuierlich dem Thema der Sprachförderung gewidmet werde. Das Sprachniveau B2 sieht Jan Bender hier als Mindestanforderung an.

Die Bereitschaft der Kleinunternehmen, ihre Azubis für Sprachkurse freizustellen, sei zudem nicht immer vorhanden. Auch Workshops, wie etwa zum Thema interkulturelle Kompetenz, ließen sich bisher mit den teilnehmenden Betrieben nicht realisieren. „Dazu sind die Unternehmen zurzeit einfach zu sehr ausgelastet“, musste Jan Bender feststellen.

Noch nicht geklärt ist, wie man im Rahmen des Projekts damit umgehen will, wenn nach dem ersten Lehrjahr Probleme auftauchen. Die ersten 20 Teilnehmenden kommen ja im August/September 2018 in das zweite Lehrjahr und arbeiten dann noch intensiver in ihrem Lehrbetrieb. Das Projekt endet dann für sie. „Hier müssen wir erst Erfahrungen sammeln, wie die Entwicklung der Auszubildenden dann weitergeht“, sagt Jan Bender. Man stehe aber grundsätzlich auch weiterhin für die Jugendlichen und Betriebe zur Verfügung. Damit die Lehrlinge auch nach dem ersten Lehrjahr ausreichend gefördert werden, bietet das HBZ Brackwede Senior Experten Service sowie ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) an.

„Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen“ läuft noch bis April 2019. Die Initiative für Beschäftigung OWL möchte Gespräche mit den Partnern und der Arbeitsverwaltung führen, wie eine Fortsetzung des erfolgreichen Projekts aussehen könnte. Auch eine Ausweitung scheint denkbar: „Interessant ist, dass wir aus den Klassen bei unserem Partner BAJ wissen, dass es dort interessierte Menschen für Pflegeberufe gibt“, sagt Moritz Lippa. „Wir versuchen also gerade für die Region eine Allianz zu schaffen, die den Ansatz aus ‚Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen‘ für die Pflege adaptiert.“ – Womit das erfolgreiche Konzept auf eine Branche übertragen würde, die ebenfalls über einen erheblichen Fachkräftemangel klagt.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Albert Schepers
Tel.: 02041 767255
a.schepers@gib.nrw.de

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

KONTAKTE

Initiative für Beschäftigung OWL e. V.
Jahnplatz 5
33602 Bielefeld
Moritz Lippa, Geschäftsführer
Tel.: 0521 52016913
moritz.lippa@ifb-owl.de
www.ifb-owl.de

Projektmanagement Azubis gewinnen – Zuwanderung nutzen
Jan Bender
Tel.: 0521 52016917
jan.bender@ifb-owl.de
Christine Schulte
Tel.: 0521 52016913
christine.schulte@ifb-owl.de
www.agzn.de

Was nicht passt, wird passend gemacht

Ausbildung von Frauen mit Familienverantwortung im Handwerk

Frauen sind in vielen Handwerksberufen bisher unterrepräsentiert, vor allem in den meist technisch ausgerichteten sogenannten „Männerberufen“. Dabei sind sie in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels eine Zielgruppe, die Handwerksbetrieben helfen könnte, ihre offenen Ausbildungsplätze zu besetzen. Eine gute Idee könnte in diesem Zusammenhang eine Teilzeitberufsausbildung sein, die es Müttern ermöglicht, Familie und Ausbildung unter einen Hut zu bekommen.

Michelle Tempel hat nach zwei Jahren in der Ausbildung gerade ihre Zwischenprüfung als Anlagenmechanikerin für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik bestanden. Mit einer guten Note, „einer besseren als die der meisten männlichen Auszubildenden“, sagt ihr Chef Kurt Appenzeller. In der fast 50-jährigen Geschichte seines Unternehmens in Rees ist Michelle Tempel die erste weibliche Auszubildende zur Anlagenmechanikerin. Allerdings hatte er, als er vor 15 Jahren ein Unternehmen in Recklinghausen übernahm, schon eine Angestellte übernommen, die dort in der Sanitärausstellung tätig ist. „Sie hat sich dort sehr gut bewährt. Ich hatte also eine gute Erfahrung mit der Beschäftigung von Frauen und deshalb sind wir den Schritt mit der Einstellung von Frau Tempel als Auszubildenden auch gegangen“, sagt Kurt Appenzeller.

Michelle Tempel ist eine zierliche junge Frau und Mutter eines sechsjährigen Sohnes, der in diesem Jahr in die Schule kommt. Sie ist aus Rheinland-Pfalz ins beschauliche, fast an der Grenze zu den Niederlanden gelegene Rees gezogen und hat am Standort Bocholt der Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH (BBS)[1] an „TEP“ teilgenommen. „Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen“ ist der volle Name des Landesprogramms, das mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert wird.

Ziel des Programms ist es, Müttern und auch Vätern, vor allem alleinerziehenden, sowie Menschen, die die Verantwortung für die Pflege einer Person haben, den Übergang in eine Teilzeit-Ausbildung zu ermöglichen. Denn sie haben es oftmals besonders schwer, ihren Wunsch nach einer Berufsausbildung zu realisieren, können sie doch meistens keine 38 oder 40 Stunden in der Woche in einem Ausbildungsbetrieb arbeiten. Auf der einen Seite eröffnet eine Teilzeitberufsausbildung ihnen neue Wege, um erfolgreich in einen Beruf einzusteigen, auf der anderen Seite, haben Unternehmen dadurch die Chance, neue Zielgruppen als Auszubildende zu gewinnen.

TEP ist auf zwölf Monate angelegt. Im Rahmen des Programms werden Frauen und Männer mit Familienverantwortung bei der Suche nach einem betrieblichen Ausbildungsplatz in Teilzeit unterstützt und bekommen Hilfestellungen, damit es ihnen gelingt, Familie und Ausbildung zu vereinbaren. Parallel informieren die Träger von TEP Unternehmen über die Möglichkeiten der Berufsausbildung in Teilzeit und helfen ihnen bei der Umsetzung. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, sich bis zu einem halben Jahr im Rahmen von Einzel- und Gruppencoaching, Bewerbungstraining und Betriebspraktika auf eine Ausbildung vorzubereiten.

[1] Die Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH für Handwerk und Industrie (BBS) ist ein 1975 gegründetes, gemeinnütziges Unternehmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die Bildungsarbeit wird heute von über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet. Die Angebote orientieren sich konkret an den Anforderungen des regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes.

Wichtig sei es auch, den Teilnehmenden vorab die persönliche Situation, die sie und ihr Kind während einer Teilzeitberufsausbildung erwartet, zu vermitteln, sagt Ruth Schlüter, die bei der Jugendberufshilfe Essen gGmbH für TEP zuständig ist. „Wenn ein Kind plötzlich anstatt um neun Uhr um sieben in die KITA muss – das kann schon mal stressig werden. Sich mit Situationen wie diesen vor dem Start der Ausbildung zu beschäftigen, ist daher sehr hilfreich."

Die NRW-weit über 40 Bildungsträger, die das Förderprogramm TEP umsetzen, helfen außerdem bei der Suche nach einem Praktikumsplatz beziehungsweise einer Ausbildungsstelle in Teilzeit. Auch bei der Organisation der Kinderbetreuung und der Suche nach einem passenden Betreuungsplatz bekommen die Teilnehmenden Hilfe. Ist ein Ausbildungsplatz gefunden, begleiten die Bildungsträger sie anschließend über bis zu acht Ausbildungsmonate hinweg individuell.

Der alte Handwerkerspruch „Was nicht passt, wird passend gemacht" bekommt so eine ganz neue Bedeutung: Es wird so lange nach Möglichkeiten gesucht, jungen Ausbildungswilligen mit Familienverantwortung eine Ausbildung in einem Unternehmen zu ermöglichen, bis es für den Einzelfall passt. Und das gelingt auch meistens. Bei den TEP-Projekten im Münsterland sogar in 80 Prozent der Fälle. Bei dem Matching spielen sowohl die Arbeitszeiten im jeweiligen Betrieb eine wichtige Rolle als auch Unterstützungsangebote wie eine Ganztagskinderbetreuung oder die Verbesserung der Mobilität der Auszubildenden.

„Jeder Fall ist anders", sagt Claudia Höhn, die für das TEP-Programm bei der BBS in Ahaus und Bocholt arbeitet und Michelle Tempel unterstützt hat. „Viele Unternehmen denken, die Ausbildungswilligen können nur an Vormittagen arbeiten – das ist nicht unbedingt so. Am besten ist es, sich vorab mit den Unternehmen an einen Tisch zu setzen, und für jeden Einzelfall eine individuelle Lösung zu finden."

Das TEP-Programm sei sehr wichtig für sie gewesen, sagt denn auch Michelle Tempel, die nach einem Umzug von Rheinland-Pfalz nach Nordrhein-Westfalen einen Neustart versuchte. „Das, was ich hier erreicht habe, hätte ich in Rheinland-Pfalz nicht erreicht, weil es TEP dort nicht gibt." Sie hebt etwa das Bewerbungstraining, das mit zum TEP-Programm gehört, hervor. Auch die professionellen Bewerbungsfotos und die eigene persönliche Zielbestimmung seien sehr hilfreich gewesen. Die Begleitung durch den TEP-Bildungsträger, nachdem eine Ausbildungsstelle gefunden ist, gibt zusätzliche Sicherheit. Claudia Höhn meldet sich regelmäßig bei Michelle Tempel und erkundigt sich, ob alles gut läuft. „Wir stehen im Hintergrund und helfen, wenn doch irgendein Problem auftaucht, zum Beispiel, wenn sich herausstellt, dass die vereinbarten Stunden im Unternehmen doch nicht so ganz zu den Familienpflichten der Auszubildenden passen, und versuchen dann eine einvernehmliche Lösung zu finden", erklärt Claudia Höhn. „Auch wenn die Firmen Fragen haben, sind wir Ansprechpartner."

Teilzeitberufsausbildung bundesweit einheitlich geregelt

Die gesetzliche Regelung zur Teilzeitausbildung gilt seit 2005 bundesweit. Demnach kann grundsätzlich jede Berufsausbildung im dualen System in Teilzeit durchgeführt und von der jeweiligen Kammer abgenommen werden. Die Ausbildung wird – so die Erfahrung in der Umsetzung von TEP – in der Regel auf 30 Stunden pro Woche (einschließlich des im normalen Umfang besuchten Berufsschulunterrichts) reduziert. Beträgt die Wochenarbeitszeit nicht weniger als 25 Wochenstunden, verlängert sich die Ausbildungszeit nicht. Der Ausbildungsbetrieb zahlt eine dem Stundenumfang entsprechende Ausbildungsvergütung. Sie liegt im Durchschnitt bei 75 Prozent der regulären betrieblichen Ausbildungsvergütung. Bei Bedürftigkeit können die Auszubildenden bei der Agentur für Arbeit Berufsausbildungsbeihilfe (BAB) beantragen und je nach individueller Voraussetzung weitere Mittel erhalten.

Das Handwerk unterstützt die Ausbildung in Teilzeit. „Die Handwerkskammern sind offen, alle möglichen Wege mitzugehen", sagt der Geschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertags (WHKT), Andreas Oehme[2], fügt aber hinzu: „Dabei zeigt sich immer wieder, dass gerade die Teilzeitberufsausbildung in den Betrieben und bei den möglichen Auszubildenden wenig oder gar nicht bekannt ist." Das kann Ruth Schlüter nur bestätigen. Auch falsche Vorstellungen seien weit verbreitet. „Es wird oft davon ausgegangen, dass die Auszubildenden in Teilzeit den Betrieben nur halbtags zu Verfügung stehen. Dabei liegt die Arbeitszeit in der Regel ja bei 30 Stunden, sodass die meisten sechs Stunden am Tag arbeiten können."

Insgesamt wird im Handwerk in NRW in 25 verschiedenen Berufen in Teilzeit ausge-

[2] s.: www.mags.nrw/teilzeitberufsausbildung-interview-oehme

Michelle Tempel macht bei der Appenzeller GmbH in Rees eine Ausbildung zur Anlagenmechanikerin Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. (v. l.) Ausbilder Frank Rybarczyk, Michelle Tempel, Firmeninhaber Kurt Appenzeller

bildet. Dabei ist der Anteil von Teilzeitberufsausbildungen an den gesamten Ausbildungszahlen regional sehr unterschiedlich. Überdurchschnittlich viele Ausbildungen in Teilzeit verzeichnen nach Information von Andreas Oehme die Handwerkskammerbezirke Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld und Düsseldorf. Und auch bei den Berufen stellt der WHKT Schwerpunkte fest: „Teilzeitberufsausbildung gibt es nach unseren Erfahrungen eher nicht in den Berufen, wo der Einsatz beim Kunden direkt vor Ort notwendig ist, etwa in den Bauberufen“, sagt Andreas Oehme. „Meistens sind es Berufe, die in eigener Werkstatt oder im eigenen Geschäft stattfinden und mehr organisatorische Flexibilität ermöglichen. Augenoptiker beispielsweise sind es gewohnt, allein wegen der Ladenöffnungszeiten mit Teilzeitmodellen zu arbeiten. In diesem Beruf gibt es daher eher eine Affinität zur Teilzeitberufsausbildung und sie kann leichter in die Arbeitsabläufe des Betriebs integriert werden als etwa bei einem Installateur mit vielen Außenterminen.“

Das deckt sich mit den Erfahrungen von Claudia Höhn und Ruth Schlüter im TEP-Programm: Kompliziert werde es immer dann, wenn bei der Arbeit Montagearbeiten oder Kundenbesuche an wechselnden Einsatzorten im Vordergrund stehen, meistens noch ab sieben Uhr morgens. Dann werde es einfach zu schwierig, für die Kinderbetreuung eine zufriedenstellende Lösung zu finden.

Das bestätigt sich auch im Fall von Michelle Tempel. Eine Teilzeitausbildung für die sie sich im Rahmen der Teilnahme bei TEP ja eigentlich bewerben wollte, war genau aus den genannten Gründen bei der Appenzeller GmbH nicht möglich: „Unser Hauptgeschäft ist die Installation auf Baustellen, auch schon mal 30, 40 Kilometer von unserem Standort entfernt“, sagt Kurt Appenzeller, „da ist es bei unseren Zwei-Mann-Kolonnen für eine Person schlicht nicht möglich, erst später hinzufahren oder eher Feierabend zu machen. Wir haben Termine einzuhalten und müssen die Arbeiten möglichst schnell und effektiv durchziehen, auch weil uns auf solchen Baustellen oft die anderen Gewerke im Nacken sitzen.“ Auch in Schichten zu arbeiten sei in kleinen Handwerksbetrieben nur schwierig zu realisieren.

Michelle Tempel bewarb sich nach einem zweiwöchigen Praktikum, in dem sie ihren jetzigen Chef überzeugte, also für eine Vollzeitausbildung. Das funktionierte in diesem Fall, weil sich die normalen Arbeitszeiten mit der Versorgung ihres Sohnes vereinbaren ließen. Sie kann ihn morgens zum Kindergarten oder demnächst zur Schule bringen, arbeitet von 7.30 bis 16.30 und holt ihn dann wieder ab. Er hat einen Platz in einer offenen Ganztagsschule (OGS), dort wird er ganztägig betreut und kann ab sieben Uhr schon am Frühstück teilnehmen. Bei speziellen Situationen wie Krankheit des Kindes stellt Kurt Appenzeller seine Auszubildende kurzfristig frei. Außerdem hat Michelle Tempel eine Nachbarin, die gern einspringt, wenn es bei ihr nicht passt, und seit Kurzem auch einen Ehepartner. „Ich bekomme Arbeit, Kind und Haushalt ziemlich gut unter einen Hut – und da bin ich auch ein bisschen stolz drauf“, sagt sie.

Probearbeit als Einstieg

Am Beispiel von Jacqueline Müller[3] zeigt sich dagegen, dass sich in anderen Handwerksberufen auch Teilzeitberufsausbil-

[3] Name geändert

dungen realisieren lassen. Sie hatte schon eine Ausbildung als Glaserin abgeschlossen, in dem Beruf aber – auch bedingt durch ihre Verantwortung für ihr Kind, das sie am Ende der Ausbildung bekam, – nie eine Stelle gefunden. Das Jobcenter schlug ihr dann vor, es mit einer zweiten Ausbildung in einem besser geeigneten Beruf zu versuchen. So kam sie in das TEP-Programm bei der Jugendberufshilfe, dem Essener Träger von TEP. „Wir haben dann mit einem Berufswahltest ermittelt, was sie an Interessen und Fähigkeiten mitbringt“, erzählt Ruth Schlüter, die Jacqueline Müller durch TEP begleitete. „Alles lief auf einen weiteren Handwerksberuf hinaus und ich habe dann eine Ausbildung zur Orthopädietechnik-Mechanikerin vorgeschlagen.“ Bei der Suche nach einem entsprechenden Ausbildungsplatz stieß Ruth Schlüter bei einem großen Essener Dienstleister im Gesundheitswesen auf offene Ohren. Nach einer mehrwöchigen Probearbeit kam dann ein Ausbildungsvertrag zustande. „Dieses Probearbeiten war entscheidend. Die Ausbildungsverantwortlichen haben gesehen, dass Jacqueline Müller nicht nur die handwerklichen Fähigkeiten hat, sondern auch im Umgang mit den Kunden die notwendige Sensibilität mitbringt.“

Gerade die fehlende Sensibilität im Kontakt mit besonderen Kundengruppen – zum Beispiel Menschen mit Behinderung, oft nach schweren Unfällen – sei der Grund, warum sich das Unternehmen schwer tue, geeignete Auszubildende zu finden. Die notwendige soziale Kompetenz und Empathie bringe eine junge Mutter mit Mitte 20 viel eher mit, als ein jüngerer Auszubildender, der gerade die Schule verlassen und noch keine große Lebenserfahrung hat.

Michelle Tempel ist derzeit die einzige Auszubildende unter den 13 Mitarbeitern der Appenzeller GmbH. Im Moment hat das Unternehmen noch kein Fachkräfteproblem, auch weil Kurt Appenzeller von jeher auf Nachwuchs aus den eigenen Reihen setzt. Rund 50 Auszubildende haben seit 1970 ihre Lehre bei ihm gemacht und sein aktueller Mitarbeiterstamm rekrutiert sich bis auf zwei Ausnahmen ausschließlich aus ehemaligen Auszubildenden. Gute Handwerker für sich zu gewinnen, sei aber prinzipiell schwierig, weil viele in die Industrie, ins Facility Management oder andere Branchen abwanderten. Sicher könne es eine Strategie sein, in dieser Situation auch Frauen verstärkt anzusprechen. Aber: „Unser Beruf ist körperlich relativ schwer“, schränkt Kurt Appenzeller ein. „Die Arbeit auf den Baustellen zu allen Jahreszeiten ist nicht immer sehr angenehm. Und es müssen schwere Dinge getragen werden, etwa 100 Kilo schwere Heizkörper, zum Teil bis aufs Dach – das ist zu zweit mit einem Gesellen für Michelle dann schon schwierig.“

In anderen Handwerksbereichen, etwa bei den Malern und Anstreichern, sei die Frauenquote höher. In ihrer Berufsschulklasse ist Michelle Tempel unter 20 Auszubildenden zum Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik die einzige Frau.

Bisher geringe Frauenquote im Handwerk

Zwar stieg laut einer Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) aus dem Jahr 2016 der Anteil weiblicher Auszubildender in für Männer typischen Ausbildungsberufen im Handwerk in den vergangenen zwölf Jahren in rund vier Fünfteln aller Männerberufe[4] an (Bäcker: ca. 7,7 Prozent, Maler und Lackierer: 6,5 Prozent, Tischler: 5 Prozent)[5]. Im Handwerk ist die Frauenquote mit 21,7 Prozent der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (2017) aber wesentlich geringer als in anderen Wirtschaftszweigen, etwa dem öffentlichen Dienst (62,5 %) oder Industrie und Handel (36,4 %).[6] Dazu kommt, dass Frauen die nicht technischen Handwerksberufe bevorzugen. Ganz vorn liegt bei ihnen immer noch der Friseurberuf; 2017 wollten 8.253 Frauen Friseurin werden. Auf Platz zwei liegt die Fachverkäuferin im Lebensmittelhandwerk (5.277 Verträge), schon mit großem Abstand gefolgt von der Augenoptikerin (1.980) und der Konditorin (1.575).[7]

Claudia Höhn glaubt, dass es immer schon ein Interesse von Frauen an Handwerksberufen gab, „es hakt aber daran, wie die Unternehmen und die Frauen zusammenkommen.“ Sie sieht auf der Unternehmensseite noch Entwicklungs-

[4] Definition „Männerberufe“ des BIBB: Männeranteil mehr als 80 Prozent

[5] Quelle: Entwicklung des Frauenanteils in männlich dominierten Berufen 2004 bis 2015. – „Männerberufe“ sind für Männer nicht mehr ganz so typisch. – Hintergrundpapier zur BIBB-Pressemitteilung anlässlich des Girls' Day 2016, Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

[6] Berufsbildungsbericht 2018. Herausgeber Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

[7] Lt. Deutsche Handwerks Zeitung vom 13.03.2018

TEP/TEILZEITBERUFSAUSBILDUNG:

- Im Rahmen von TEP („Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen") stehen Mittel des Landes und des ESF bereit, um jeweils 540 Teilnahmeplätze pro Jahr in NRW zu finanzieren. Sie werden bei Bildungsträgern in allen Regionen in NRW angeboten.
- Darüber hinaus engagieren sich in Nordrhein-Westfalen 19 regionale Netzwerke für die Teilzeitberufsausbildung. Netzwerkpartner sind Kammern, Regionalagenturen, Jobcenter, Agenturen für Arbeit, Gewerkschaften, Gleichstellungsstellen, Berufsschulen und Bildungsträger.
- In den bisherigen Projektrunden gelang es, für rund zwei Drittel der Teilnehmenden, berufliche Entwicklungen anzustoßen und umzusetzen.
- Fast die Hälfte der vorwiegend weiblichen Teilnehmenden haben kleine Kinder im betreuungsintensiven Alter von unter drei Jahren, zwei Drittel sind Alleinerziehende.
- Die Ausbildungsbereitschaft in Betrieben konnte erhöht werden. Die meisten Ausbildungen wurden im Bereich der IHK abgeschlossen, gefolgt vom Handwerk und einem wachsenden Anteil anderer Kammern wie Ärzte-, Anwalts- oder Landwirtschaftskammer sowie den Bezirksregierungen.
- Die G.I.B hat im Rahmen des Programm-Monitorings untersucht, welche Faktoren entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer begleiteten Ausbildung in Teilzeit sind. Die Ergebnisse sind in einem Arbeitspapier zusammengefasst und veröffentlicht: G.I.B. Arbeitspapiere 53, Sept. 2015: Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen (TEP). Eine empirische Untersuchung der Programmumsetzung

potenziale. Das beginne schon bei den Bemühungen der Betriebe zur Rekrutierung von Fachkräften: Frauen würden nicht explizit angesprochen. Sie hätten oft nicht den Eindruck, dass die Firmen gewillt sind, ihnen in den vermeintlichen Männerberufen eine Chance zu geben. „Wenn Firmen das wollen, müssen sie zum Beispiel auf ihrer Homepage für Ausbildungsplätze für Frauen werben, auch für eine Teilzeitausbildung. Und das nicht mit irgendwo kopierten Textbausteinen, sondern individuell auf das eigene Unternehmen zugeschnitten."

Darüber hinaus gebe es oft Informationsdefizite zu den gesetzlichen Regelungen etwa über Umkleideräume. Dabei gelten die früheren strikten Bestimmungen über getrennte Sanitärräume für weibliche und männliche Mitarbeiter schon seit 1983 nicht mehr.[8] Das Argument „Wir haben keine eigene Toilette für Frauen" sei aber leider immer noch oft zu hören, schreibt selbst die Handwerkskammer zu Köln auf ihrer Website.

Oft tue sich die Chefetage auch schwer, hinter einer Teilzeitausbildung zu stehen und dem Rest des Teams zu erklären, warum für die junge Frau mit Familienverantwortung in der Teilzeitausbildung andere Arbeitszeiten gelten. Natürlich wollten Unternehmen in erster Linie gute Fachkräfte, aber viele hätten es einfach noch nie mit Frauen versucht und scheuten sich, diese Schwelle zu überschreiten.

Auch Ruth Schlüter macht bei vielen Handwerksunternehmen nach wie vor Vorbehalte vor allem gegen junge Mütter aus. In bestimmten Berufen seien darüber hinaus die Ausbildungsanteile in der Berufsschule, die sich bei einer Teilzeitberufsausbildung nicht reduzieren, ein Problem. Nicht nur, dass sich die Unterrichtszeiten an den Betriebszeiten im Handwerk orientierten – also Beginn um 7:00 bis 7:30 Uhr – auch gäbe es nicht in jeder Stadt Berufsschulklassen für jeden Beruf. Die Auszubildenden müssten dann oft die Berufsschule in weit entfernten Orten besuchen – Jacqueline Müller müsse zum Beispiel von Essen nach Dortmund –, was die Vereinbarkeit mit der Familie für die Auszubildenden wiederum sehr erschwere. Noch schwieriger werde es bei Blockunterricht über mehrere Wochen in weiter entfernten außerbetrieblichen Bildungsstätten, wie das in einigen Branchen üblich sei. „Da müssten die Berufsschulen, zumindest, was die Unterrichtszeiten angeht, etwas flexibler werden", findet Ruth Schlüter.

Und wie löst man das Problem der schweren Arbeiten im Sanitär-Handwerk? „Ich sage immer zu ihr: es ist nicht einfach, aber versuch es, so gut du es kannst", sagt Kurt Appenzeller. Vieles lasse sich auch mit einer anderen Organisation lösen, ergänzt Michelle Tempels Ausbilder Frank Rybarczyk: „Wenn schwere Wärmepumpen oder größere Speicher zu liefern sind, dann fahren wir mit zwei Kolonnen zu Baustelle, die schweren Sachen werden gemeinsam erledigt, eine Kolon-

[8] Unter 4.1 der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) heißt es u. a.: (1) „... Toilettenräume sind für Männer und Frauen getrennt einzurichten oder es ist eine getrennte Nutzung zu ermöglichen. ... Bei Arbeiten im Freien und auf Baustellen mit wenigen Beschäftigten sind mobile, anschlussfreie Toilettenkabinen in der Nähe der Arbeitsplätze ausreichend." – Für Waschräume gilt das Gleiche.

ne reist danach wieder ab und die andere macht dann die Installationsarbeiten."

Das Einsatzgebiet von Michelle Tempel sieht Frank Rybarczyk später auch eher im Kundendienst, also bei Wartungen und kleineren Reparaturen. Da sei die Resonanz der Kunden auf eine weibliche Mitarbeiterin ausgesprochen positiv. „Viele sind zunächst überrascht. Kriegst du das denn hin?, fragen sie dann", berichtet Michelle Tempel. Wenn sie dann ihr Fachwissen unter Beweis stelle, seien sie aber umso begeisterter.

Motivierte und belastbare Mitarbeiterinnen

Auch woanders seien die Erfahrungen in Unternehmen, die sich darauf einlassen, Frauen einzustellen und auszubilden, durchaus positiv, stellt Claudia Höhn fest. Denn die Frauen, die die Chance auf eine Teilzeitausbildung bekämen, seien in der Regel sehr dankbar, sehr motiviert und fühlten sich eng mit dem Unternehmen verbunden. Letztes auch dann, wenn eventuell irgendwann eine Babypause ansteht. Die Rückkehr in das Unternehmen sei dann oft schon vorher ausgemachte Sache.

Außerdem habe ein Unternehmen mit einer Frau, die es schaffe, Ausbildung und Familie unter einen Hut zu bringen, jemanden, der seine Belastbarkeit unter Beweis stelle, sagt Ruth Schlüter. „Es erfordert einfach viel Energie, von morgens um sechs bis spät abends ohne Pause beschäftigt zu sein: Arbeiten, Kind versorgen, Kinderbetreuung organisieren, lernen – besonders wenn die Frauen alleinerziehend sind, ist das schon eine gehörige Anstrengung."

Auch wenn Andreas Oehme glaubt, dass die Anzahl der Teilzeitberufsausbildungen verhältnismäßig klein bleiben wird, nicht zuletzt, weil sich für die Gruppe der Alleinerziehenden auch die Frage des Lebensunterhalts während der Ausbildung stellt, sieht Claudia Höhn noch Entwicklungspotenzial: Wenn erst mehr Frauen in bisher „männlichen" Handwerksberufen arbeiteten, könne das eine Signalwirkung haben, sowohl für Frauen als auch für Unternehmen. Es werde derzeit – auch durch den zunehmenden Fachkräftemangel – schon ein bisschen leichter, Frauen in Ausbildungen in Handwerksberufen zu vermitteln, „aber wir sind sicher noch nicht oben an der Fahnenstange angekommen."

Helfen könnten dabei auch zwei Leitfäden, die versuchen, die Teilzeitberufsausbildung bei den Betrieben bekannter zu machen. Die NRW Regionalagentur MEO (Mülheim an der Ruhr, Essen, Oberhausen) und auch die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet haben sie gemeinsam mit anderen Netzwerkakteuren erstellt. Sie enthalten vielfältige Informationen über die gesetzlichen Grundlagen und die konkrete Gestaltung der Ausbildung, Praxisbeispiele und Beratungsangebote sowie Angaben über Fördermöglichkeiten für Auszubildende und für Betriebe.

Vielleicht sollten Unternehmen, die noch Zweifel hegen, ob eine junge Frau die richtige Besetzung für ihren unbesetzten Ausbildungsplatz sein könnte, aber auch einfach einmal erleben, mit welcher Begeisterung die angehende Anlagenmechanikerin für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik Michelle Tempel über ihren Job spricht: „Ich war schon immer gern handwerklich tätig, schon seit meinem 15. Lebensjahr", sagt sie. „Ich habe einfach Spaß an dieser Art von Arbeit: Man sieht abends, wenn man auf der Baustelle fertig ist, was man gemacht hat – das hat man in einem Bürojob so kaum."

Interessentinnen für einen Handwerksberuf rät sie: „Probiert es einfach aus, denn so schwer, wie viele denken, ist es gar nicht – zumindest vom technischen Verständnis. Das Handwerk stirbt nie, man findet immer Arbeit. Wenn man die Chance bekommt, dort eine Ausbildung zu machen, sollte man sie auch ergreifen. Und wenn man mal wirklich schwere Sachen heben muss, kann man auch um Hilfe bitten – die Kollegen sagen in der Regel nicht nein."

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.
Karin Linde, Tel.: 02041 767257
k.linde@gib.nrw.de

KONTAKTE
Appenzeller Sanitär-, Heizungs- und Elektrotechnik GmbH
Empeler Str. 89, 46459 Rees
Kurt Appenzeller, Tel.: 02851 7191
appenzeller.gmbh@t-online.de

Jugendberufshilfe Essen gGmbH
Schürmannstr. 7, 45136 Essen
Ruth Schlüter, Tel.: 0201 8854310
r.schlueter@jh-essen.de
www.jh-essen.de

Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH
für Handwerk und Industrie (BBS)
Weidenstraße 2, 48683 Ahaus
Claudia Höhn, Tel.: 02561 699446
Claudia.Hoehn@bbs-ahaus.de
www.bbs-ahaus.de

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

Motiviert, leistungswillig, zuverlässig – Menschen mit Behinderung als Fachkräfte im Handwerk

Eislounge Maria Veen

In Maria Veen im westlichen Münsterland beweist die Transfair Montage GmbH als Inklusionsunternehmen, dass Fachkräfte mit und ohne Behinderung auch im Handwerk gut und erfolgreich miteinander arbeiten können. So behauptet sich zum Beispiel die Eis Lounge der Transfair Montage GmbH seit über drei Jahren erfolgreich am Markt. Könnte inklusives Arbeiten auch für andere Handwerksbetriebe ein Erfolgsmodell sein?

Thomas Spaan,
Benediktushof
Maria Veen

Elisabeth Kranz,
EIS LOUNGE
Maria Veen

Jürgen Böbisch,
Transfair Montage
GmbH

Simone von Kuick ist konzentriert bei der Arbeit. In Hygienekleidung hantiert sie an den verschiedenen Geräten an ihrem Arbeitsplatz, dem Eislabor der Eis Lounge in Maria Veen. Nachdem sie die Milch aufs Gramm genau aromatisiert hat, füllt sie sie in die Eismaschine. Die Sorte Malaga steht heute als Erstes auf dem Plan. Wenn die Maschine ihren Dienst verrichtet hat, wird Simone von Kuick das fertige Eis in mehreren Schichten in die Schalen füllen, aus denen das Eis verkauft wird, und es zwischendurch noch mit Rumrosinen verfeinern. Das Display oben auf der 22.000 Euro teuren Maschine fängt an herunterzuzählen. „Zehn Minuten“, zeigt sie in Zeichensprache an – in der Zwischenzeit widmet sie sich schon der nächsten Eissorte: Pistazie.

Simone von Kuick ist gehörlos und eine unverzichtbare Mitarbeiterin der Eis Lounge im westmünsterländischen Maria Veen, in dem Menschen mit und ohne Behinderung Seite an Seite arbeiten. Ohne die gelernte Köchin, die das nötige Knowhow für das Eismachen in Lehrgängen und bei einem professionellen Eismacher erwarb, gäbe es kein Eis. Und das ist nun mal die Geschäftsgrundlage für den vor drei Jahren eröffneten Betrieb, in dem neben der Fachkraft für Speiseeis auch Hauswirtschaftskräfte (Spülküche) und Servicekräfte (Verkauf, Bedienung der Gäste) arbeiten.

Die Eis Lounge wird betrieben von der Transfair Montage GmbH, die bereits 1996 gegründet wurde. Sie ist eine Tochtergesellschaft der Josefs-Gesellschaft aus Köln[1], die auch Gesellschafterin des Benediktushof Maria Veen (Benediktushof gGmbH) ist, einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen. Diese Einrichtung ist eng verbunden mit der Transfair Montage. So ist der technische Geschäftsführer der Transfair Montage, Jürgen Böbisch, auch für die Werkstatt für behinderte Menschen des Benediktushofes zuständig, der kaufmännische Geschäftsführer Thomas Spaan ist auch Geschäftsführer Wirtschaft und Finanzen des Benediktushofes Maria Veen. Diese Einrichtung existiert bereits seit 95 Jahren und präsentiert sich als moderner Dienstleister für Menschen mit Behinderungen in den Bereichen Bildung, Arbeit, Wohnen, Therapie und Freizeit. Er betreut derzeit mit 450 Mitarbeitenden rund 650 Menschen.

Die Transfair Montage GmbH startete damals als Integrationsunternehmen – seit 2018 spricht man von Inklusionsunternehmen – mit einem Zwei-Mann-Betrieb im Bereich Zweiradmontage. Im Oktober 2001 kam als nächstes Handwerk der Bereich Mechanische Bearbeitung (Metallbau) dazu. Im März 2006 eröffnete die Transfair Montage GmbH ein Zweiradcenter und im Februar 2008 erweiterte sich das Angebot in einer neu gebauten Halle um den Fachbereich Elektronische Steuerungen. Diese Bereiche befinden sich in einem Industrie- und Gewerbegebiet in Maria Veen. Darüber hinaus gibt es noch den Bereich Facility-Management. Das Spektrum der Handwerksberufe in diesen verschiedenen Unternehmensbereichen ist groß, es reicht vom Zerspanungsmechaniker und Elektrogerätezusammenbauer über den Maler und Anstreicher bis zum Landschaftsgärtner.

Im Jahr 2015 kam dann in der Poststraße unweit des Benediktushofes, in einer Branche, in der es soweit bekannt bisher in Deutschland kein zweites Inklusionsunternehmen gibt, das „jüngste Kind“ der Transfair Montage hinzu: die Eis-Lounge.

Verrückt genug, es zu versuchen

Wie kommt man auf die Idee, ein Eiscafé als Inklusionsunternehmen zu betreiben? „Die Insolvenz von Schlecker hat uns angetrieben“, erklärt der technische Geschäftsführer Jürgen Böbisch. Am Anfang der Poststraße lag die Filiale des ehemaligen Marktführers unter den Drogeriemärkten. Nach der Insolvenz im Jahr 2012 waren die Schaufenster des Ladenlokals mit Packpapier abgeklebt. „Nicht gerade ein attraktiver Empfang, wenn man in einen 3.000 Einwohner-Ort hineinfährt und das das Erste ist, was man sieht“, sagt Jürgen Böbisch. Das wollte die Transfair Montage gern ändern. „Wir hatten die Idee, ein Café zu eröffnen, haben uns die Räumlichkeiten angeschaut, mussten aber feststellen, dass sie dafür nicht geeignet waren.“

Damit war die Idee zunächst gestorben. Allerdings kam kurze Zeit danach ein ortsansässiger Architekt auf die Transfair Montage zu, der wenige Meter weiter einen Neubau plante, in den laut Vorstellung der Kommune im Erdgeschoss Handel oder Gewerbe einziehen sollten.

[1] Die Kölner Josefs-Gesellschaft gGmbH ist ein bundesweit agierender kirchlicher Träger mit über 7.000 Mitarbeitenden und 17 verschiedenen Einrichtungen in ganz Deutschland.

„Wir waren trotz der vielen Leerstände in unserer Region verrückt genug, es zu versuchen“, so Jürgen Böbisch. Die Entscheidung für ein Eiscafé sei nach intensiven Beratungen mit der DEHOGA gefallen. Der Grund sei einfach: man spreche mit dem Angebot von hochwertig produziertem Eis eine deutlich breitere Zielgruppe als mit einem Café an. Von Kindern und Jugendlichen, über Radtouristen und Wanderer, die nachmittags einen Platz zum Rasten ansteuern, bis zu den Einheimischen, die sich spätnachmittags und abends ein Eis gönnen. Auch das gehobene Niveau trage dazu bei, dass die Eis Lounge funktioniere.

Denn in der Eis Longe mit seinen 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (einschließlich Aushilfen), davon sechs mit Behinderung wird nicht nur inklusiv gearbeitet. Betriebsleiterin Elisabeth Kranz, gelernte Hotelfachfrau und Heilerziehungspflegerin, wacht auch darüber, dass das handwerklich selbst produzierte, stets frisch zubereitete und saisonal wechselnde Eis ausschließlich aus natürlichen, wann immer möglich auch regionalen, Zutaten hergestellt wird und höchsten Qualitätskriterien genügt. Dazu kommt, dass man bei der Gestaltung der Räume und des Außenbereichs nichts dem Zufall überließ und die Dienste einer Innenarchitektin in Anspruch nahm. „Es gibt mittlerweile viele Kunden, die ganz gezielt von weiter entfernt in diese Super-Location kommen“, berichtet Thomas Spaan mit Stolz. „Wir verkaufen hier ein kleines Stück Urlaub.“

Oft bemerkten Kunden erst beim wiederholten Besuch, dass einige Mitarbeiterinnen eine Behinderung hätten, berichtet Elisabeth Kranz. Das Konzept der Eis Lounge beruhe nicht auf Mitleid. „In unserer Arbeit geht es darum, die Stärken und Ressourcen jedes Einzelnen herauszufinden und mit eben diesen zu arbeiten.“ So sei es möglich, dass sich die Eis Lounge nicht nur sozial, sondern auch gastronomisch professionell positionieren und auf dem Markt behaupten könne.

Elisabeth Kranz achtet bei der Leitung des Unternehmens darauf, dass sie allen Mitarbeitenden die gleiche Aufmerksamkeit schenkt. „Denn wenn ich den Familienvater, der zwei kleine Kinder zu Hause hat, vernachlässige, und ihm aufbürde, alles, was der Mitarbeiter mit Behinderung nicht schafft, auszugleichen, bricht er mir weg. Das Team muss als Ganzes gesehen werden und man muss es immer wieder hinbekommen, dass es als Ganzes in Balance gehalten wird – das ist das Spannende.“

Umfangreiche Fördermittel für Inklusionsbetriebe

Ohne die Fördermittel, die ein Inklusionsunternehmen in Anspruch nehmen kann, wäre die rasante Entwicklung der Transfair Montage GmbH nicht möglich gewesen, stellt Thomas Spaan fest. Diese Förderung ist an bestimmte Bedingungen geknüpft. Für die Gründung eines Inklusionsunternehmens gilt, dass mindestens 30 und in der Regel nicht mehr als 50 Prozent der Beschäftigten schwerbehinderte Menschen gemäß § 215 SGB IX in sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen mit tariflicher oder ortsüblicher Vergütung sein sollen, wobei mindestens drei Arbeitsplätze für diese Zielgruppe entstehen müssen. Alle Inklusionsunternehmen[2] müssen auf Dauer angelegt sein und sich auf dem freien Markt behaupten. Als Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes werden sie in eigener Verantwortung geführt und können eine öffentliche Unterstützung in Form von Nachteilsausgleichen erhalten. Damit sollen keine unternehmerischen Risiken abgedeckt, sondern über einen Beschäftigungssicherungszuschuss die behinderungsbedingten Nachteile und ein erhöhter Betreuungsaufwand der Kräfte mit Handicap ausgeglichen werden. Darüber hinaus sind als einmalige Zuschüsse eine betriebswirtschaftliche Beratung (in Westfalen-Lippe durch das Integrationsamt und die HWK Münster bzw. die FAF GmbH Köln) sowie eine Förderung von bis zu 80 Prozent der Gesamtinvestitionen möglich. Zuständig in Nordrhein-Westfalen sind das Integrationsamt des Landschaftsverbandes Westfalen Lippe (LWL) mit Sitz in Münster und das Inklusionsamt des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR) mit Sitz in Köln.

[2] Bei Inklusionsunternehmen handelt es sich um auf Dauer angelegte, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Organisationen mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung, beispielsweise Einzelkaufleute sowie Personen- oder Kapitalgesellschaften. Inklusionsbetriebe und -abteilungen sind rechtlich unselbstständige Organisationsformen innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens, die die gleiche Zielrichtung wie Inklusionsunternehmen verfolgen.

Eis Lounge der Transfair Montage GmbH in Maria Veen: Simone von Kuick im Eislabor

Wird ein Unternehmen als gemeinnützig anerkannt, genießt es weitere Vorteile. „Um als gemeinnützig anerkannt zu werden, müssen 40 Prozent der Belegschaft schwerbehinderte Menschen sein“, erklärt Thomas Spaan. „Bei der Eis Lounge ist das der Fall. Deshalb können wir unsere Waren an Privatkunden mit einem Mehrwertsteuersatz von sieben Prozent anstatt von 19 Prozent verkaufen.“ Außerdem sind die anerkannte Gemeinnützigkeit und die Rechtsform der GmbH Voraussetzung, um Fördergelder der Aktion Mensch und der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW erhalten zu können. Auch diese Förderung hat die Eis Lounge in Anspruch nehmen können.

Sehr hilfreich seien auch die Fachleute bei der Agentur für Arbeit und beim Integrationsfachdienst[3], die immer bereit seien, passgenaue Lösungen für einzelne Personen, die man beschäftigen möchte, zu „stricken“, sagt Thomas Spaan.

Im Fall der Eis Lounge zahlt sich außerdem die spezielle berufliche Qualifikation von Elisabeth Kranz aus: Vor der Einstellung eines Menschen mit Beeinträchtigung findet sie in einem persönlichen Gespräch heraus, wie die Kommunikation mit der Person klappt und welche Präferenzen die Bewerberin oder der Bewerber bezüglich der Beschäftigung hat.

„Gerade wenn junge Menschen auf uns zukommen, erleben wir oft so etwas wie eine ‚erlernte Hilflosigkeit‘, weil das Umfeld ihnen alle möglichen Tätigkeiten und auch die Entscheidung, sich auf diese Stelle zu bewerben, abgenommen hat. Wenn sich herausstellt, dass der Mensch aus intrinsischer Motivation heraus bei uns arbeiten möchte, schauen wir, wo seine Stärken liegen und wo wir ihn optimal einsetzen könnten.“ Oft komme es dann „on the Job“ auch zu einer starken persönlichen Entwicklung. „Es macht Spaß, diese Entwicklungsschritte zu begleiten und zu sehen, wie beispielsweise die Unsicherheit weicht und dann ein junger selbstbewusster Mensch zur Arbeit kommt“, so Elisabeth Kranz.

Angebote für alle Handwerksunternehmen

In einem Inklusionsunternehmen hat man dieses spezielle Wissen und dafür ausgebildete Führungskräfte wie Elisabeth Kranz. „Normale“ Arbeitgeber im Handwerk wissen aber mitunter wenig über die Leistungsfähigkeit und die Stärken von Menschen mit Behinderung und über die – auch finanziellen – Fördermöglichkeiten bei der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen.

Oft hätten die Führungskräfte besonders in kleineren Handwerksbetrieben schlicht keine Zeit, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, sagt Volker Boeckenbrink, seit 2006 Fachberater für Inklusion bei der Handwerkskammer Düsseldorf. Er ist eine der Fachberatungskräfte, die die Landschaftsverbände bei den Kammern finanzieren – der LWL bei den Handwerkskammern,

[3] In Nordrhein-Westfalen gibt es landesweit 37 Integrationsfachdienste (IFD). Sie unterstützen Menschen mit Behinderungen bei der Suche nach einer Arbeits- oder Ausbildungsstelle sowie bei Problemen am Arbeitsplatz, helfen Unternehmen und Dienststellen bei der Einstellung leistungsfähiger Arbeitskräfte und beraten bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Die Koordination der Arbeit der IFD liegt bei den Integrationsämtern.

Andrea Knüver,
Benediktushof

Volker Boeckenbrink,
Handwerkskammer
Düsseldorf

Dortmund und Südwestfalen in Arnsberg sowie der Südwestfälischen IHK in Hagen, der LVR bei den Handwerkskammern Düsseldorf, Aachen und Köln sowie den Industrie- und Handelskammern Bonn/Rhein-Sieg, Mittlerer Niederrhein, Köln und Essen.[4]

Seit drei Jahren gibt es auch eine Fachberaterin für Inklusion bei der Landwirtschaftskammer NRW in Münster. Diese Spezialisten beraten und unterstützen Arbeitgeber in den Kammerbezirken kostenlos und informieren sie über die Beschäftigungsmöglichkeiten von Menschen mit Behinderung, zeigen technische Gestaltungslösungen sowie die möglichen Investitions-, Lohnkosten- und Umgestaltungszuschüsse auf, knüpfen Kontakte zu den Kostenträgern und stellen die erforderlichen Unterlagen zusammen. „Wir sind für die Betriebe neben den Integrationsfachdiensten zusätzliche Ansprechpartner, egal, welche Fragen im Zusammenhang mit Menschen mit Schwerbehinderungen und Arbeit oder Ausbildung auftauchen“, erklärt Volker Boeckenbrink. „Als ‚Lotse im System‘ berate ich nicht nur, sondern ‚mache‘ auch, indem ich zum Beispiel für die Unternehmen Anträge zum Nachteilsausgleich oder für Leistungen zu Teilhabe stelle.“ Volker Boeckenbrink sieht sich aber auch in der Rolle, bei den Handwerksunternehmen Vorurteile abzubauen und das Eis zu brechen, was den Willen zur Einstellung von Menschen mit Behinderung angeht.

Aber kann die Integration eines Menschen mit Behinderung in einem Handwerksbetrieb gelingen, der nicht gleich ein Inklusionsunternehmen werden oder eine Inklusionsabteilung gründen möchte? Die Landschaftsverbände vertreten die Meinung, dass auch Handwerksbetriebe gute Voraussetzungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung bieten. Die kleine bis mittlere Betriebsgröße, das oft familiäre Betriebsklima und der intensive Kontakt im Arbeitsalltag mit den Beschäftigten und Kunden böten gute Rahmenbedingungen für eine gelungene Inklusion schwerbehinderter Menschen ins Arbeitsleben. Sie sehen Menschen mit Behinderungen in der Regel als sehr zuverlässige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In vielen Fällen wirke sich die Behinderung nur bedingt auf die Leistungsfähigkeit im Job aus.

Der Praktiker Volker Boeckenbrink möchte da aber gern differenzieren. Es gebe keine einfachen Kochrezepte. Jedes Unternehmen und jeder Mensch sei, was Talente, Fähigkeiten und Willen angehe, letztendlich anders. Es komme in jedem einzelnen Fall darauf an, ob Betrieb und Person zueinander passen. „Ich werde einen Rollstuhlfahrer in einem Dachdeckerbetrieb nicht auf der Baustelle einsetzen können, aber möglicherweise ist er ein genialer Einkäufer und kann dann im Büro sehr gute Arbeit leisten“, gibt Volker Boeckenbrink ein Beispiel. Andererseits habe er sogar schon einen sehbehinderten Mann als Maler- und Lackierer vermittelt – auch das könne funktionieren. Außerdem machten moderne Assistenzsysteme heute bei der Arbeit vieles möglich, was früher noch undenkbar gewesen sei.

Interessant in diesem Zusammenhang: Thomas Spaan sieht die Mitarbeitenden, die zum Beispiel durch Gehörlosigkeit gehandicapt sind, bei bestimmten Arbeiten sogar im Vorteil gegenüber den Mitarbeitenden ohne Behinderung. So sei die gehörlose Mitarbeiterin, die Platinen lötet, sehr konzentriert bei der Arbeit und lasse sich durch nichts ablenken oder aus der Ruhe bringen, ganz genau wie Simone von Kuick bei der Herstellung des Eises. „Es ist ihre Stärke, dass sie sich nur auf sich und die konkreten Arbeitsvorgänge konzentriert“, bestätigt Elisabeth Kranz.

Was ihn bei körperlich behinderten Menschen zudem ungemein beeindrucke, sei die kompensatorische Leistung die sie an ihrem Arbeitsplatz an den Tag legen, sagt Jürgen Böbisch. „Jeder Zerspaner sagt, ohne Gehör in der Zerspanung arbeiten, das geht nicht. Der gehörlose Zerspaner hört an der Maschine den ersten feinen Span tatsächlich nicht, aber er legt den Finger auf und weiß genau, wenn die Maschine leicht vibriert, wird der erste Span vom Werkstück abgelöst.“ Ein anderer Zerspanungsmechaniker, dem ein Arm fehle, schalte die Maschine mit dem Kinn ein – die Maschine sei dafür entsprechend umgebaut worden.

Soweit es um solche technischen Hilfen geht, spielen wiederum die Fördermöglichkeiten eine große Rolle. Dass die behinderungsgerechte Einrichtung des Arbeitsplatzes vom Integrations-/Inklusionsamt oder der Agentur für Arbeit gefördert wird, mache das auch für kleinere Betriebe stemmbar, auch solche, die keine Inklusionsbetriebe sind.

[4] Viele IHKs haben darüber hinaus eigene Berater für Fragen der Inklusion.

„Man kann also trotz eines Handicaps auch solche hochkomplizierten Maschinen bedienen. Die Menschen kompensieren mit Tricks und pfiffigen Ideen ihr Handicap – das sind Dinge, die ein Arbeitgeber aber erst erkennt, wenn er sich auf ihre Beschäftigung einlässt“, so Jürgen Böbisch.

Auf der anderen Seite gibt Thomas Spaan zu bedenken, dass Mitarbeitede mit bestimmten Behinderungsbildern zumindest anfangs eine intensivere Einarbeitungs- bzw. Anlernphase benötigen. „Ich bezweifle, dass jedes kleine Familienunternehmen diesen Mehraufwand tragen kann.“ Allerdings gebe es für jedes Unternehmen die Möglichkeit, ein von der Agentur für Arbeit gefördertes dreimonatiges Probearbeiten zu nutzen, mit dem man feststellen könne, ob jemand zu dem jeweiligen Betrieb passt. „Dann kann man Eingliederungszuschüsse und eine Befristung nutzen. Damit gehe ich als Unternehmen – das kann dann auch ein sehr kleines Unternehmen sein – kein wirtschaftliches Risiko ein.“ Seiner Meinung nach werden diese bereits existierenden Fördermöglichkeiten von Unternehmen aber bisher zu wenig genutzt.

Das kann Volker Boeckenbrink nur bestätigen. Sie seien schlicht wenig bekannt. Er sagt aber auch: „Vor vier Jahren war die Beschäftigung von behinderten Menschen im Handwerk, auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, überhaupt noch kein Thema. Auch die Kaltakquise der Inklusionsberater bei den Handwerksbetrieben ohne konkreten Anlass hat überhaupt nicht gefruchtet. Die Anfragen an die Fachberater für Inklusion bei den Kammern haben in den letzten vier Jahren aber deutlich zugenommen.“ Auf der oft verzweifelten Suche nach Auszubildenden und Fachkräften sei es den Unternehmen nach eigenem Bekunden mittlerweile oft völlig egal, ob Bewerber eine Behinderung haben, Hauptsache sie könnten die freien Stellen besetzen. Das beziehe sich bisher aber noch kaum auf Menschen mit geistigen oder psychischen Behinderungen. Bei psychischen Behinderungen sei allerdings so langsam eine Veränderung zu verzeichnen.

Auch dem Beschäftigungserhalt von erfahrenen Kräften, die durch eine Krankheit oder einen Unfall gehandicapt seien, werde in den letzten Jahren viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt. „Das sind schwierige Beratungen, weil viele Beteiligte mit ins Boot geholt werden müssen, die oft nicht Hand in Hand zusammenarbeiten –, aber auch daran arbeiten wir als Inklusionsberater dann.“

Auf der anderen Seite relativiert Volker Boeckenbrink das Interesse der Handwerksunternehmen aber auch: Von den fast 60.000 Mitgliedsbetrieben in seinem Kammerbezirk hat er bisher erst ca. 500 beraten, also weniger als ein Prozent, allerdings innerhalb dieser Beratungen über 170 Stellen besetzen und viele Beschäftigungen sichern können.

Positive Erfahrungen der Unternehmen

„Wenn eine Vermittlung gelingt, ist die Resonanz der Unternehmen positiv“, sagt Andrea Knüver, die im Integrations-Management Benediktushof arbeitet und sich jedes Jahr um die Vermittlung von rund 60 Absolventinnen und Absolventen des

Berufsbildungswerkes in Arbeit kümmert. „Die Unternehmer berichten von wertschätzenden Mitarbeitenden, die kontinuierlich ihre Arbeitsweise verfolgen. Oft stellen die Betriebsverantwortlichen nach der Eingewöhnungszeit auch ein allgemein besseres soziales Miteinander in ihrer Belegschaft fest, was letztendlich zu einem besseren Arbeitsklima führt.“

Das kann Thomas Spaan bestätigen: „Die Erfahrung, die ich mit unseren Beschäftigten fast ausnahmslos gemacht habe, ist, dass sie alle eine unheimlich hohe Motivation bei und Identifikation mit der Arbeit haben. Da dient die Arbeit nicht nur dem Broterwerb. Der Lebensraum Arbeit und die sozialen Kontakte, die damit verbunden sind, sind ihnen sehr wichtig. Das merkt man auch an dem Krankenstand, der bei den Menschen mit Behinderung deutlich niedriger ist. Das Vorurteil: Menschen mit Behinderung sind häufiger krank, kann ich absolut nicht bestätigen.“ Und wenn sich ein Mensch mit Behinderung krank melde, sei selten das Behinderungsbild dafür ausschlaggebend. Das komme allenfalls bei Menschen mit einer psychischen Behinderung schon mal vor. Im Gegenteil: Die Menschen mit Behinderung, die bei der Transfair Montage und auch im Benediktushof arbeiteten, hätten eine Lebensfreude und eine Power, da könne man sich oft eine Scheibe von abschneiden.

Gute Entwicklung in allen Handwerksbereichen

Das hat mit zur guten Entwicklung der gesamten Transfair Montage GmbH beigetragen. Was mit Fahrrädern und einem Zwei-Mann-Betrieb vor jetzt über 20 Jahren begann, hat sich zu einem Unternehmen mit derzeit 76 Mitarbeitenden, 46 davon mit Handicap, und einem Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro entwickelt. Und auch die Eis Lounge scheint eine gute Zukunft zu haben.

„Mit der Eis Lounge gehen wir jetzt in das vierte Betriebsjahr. Unsere Überzeugung ist, dass sie nur funktionieren wird, wenn wir eine tolle Location, ein hochwertiges Produkt und die besten und freundlichsten Mitarbeitenden haben“, sagt Thomas Spaan. „Wir glauben nicht, dass der Gast zu uns kommt, weil hier Menschen mit Behinderung arbeiten. – Bei allen Branchen, in denen die Transfair Montage tätig ist, ist das unser Ansatz: das Produkt muss stimmen. Und dazu braucht es qualifiziertes Personal, einen modernen, wettbewerbsfähigen Maschinenpark, fortlaufende Investitionen, Flexibilität. Es kauft kein Kunde bei uns einen Schaltkasten, weil wir gute Menschen sind. Er kauft ihn, weil er ihn so, wie wir ihn liefern, einbauen kann –, und er funktioniert. Man muss sich also den Forderungen des Marktes wie jedes andere Unternehmen stellen.“

Das gilt auch für die Eis Lounge. Nach dem ersten Betriebsjahr, das ein reines „Findungsjahr“ war, wie Thomas Spaan das bezeichnet, habe es im zweiten Jahr mit dem Personal immer besser funktioniert und man habe sich getraut, sich auch außerhalb der Eis Lounge zu präsentieren, zuerst beim NRW-Tag in Düsseldorf. „Das war ein Schritt, der für die Entwicklung immens wichtig war

und ist. Er hat uns gezeigt: wir werden wahrgenommen als ein Unternehmen, das eine tolle Leistung erbringt."

Und der nächste Schritt ist bereits in Planung: Ende des Jahres soll es einen Eis Lounge-Eiswagen mit zwei zusätzlichen Arbeitsplätzen geben, der die Eisspezialitäten dann bei Events an wechselnden Orten in der Region anbieten wird. – Das Eis aus der Hand von Simone von Kuick wird also viele weitere Freunde finden.

ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Ulla Böcker, Tel.: 02041 767203
u.boecker@gib.nrw.de
Gustav Bölke, Tel.: 02041 767212
g.boelke@gib.nrw.de

AUTOR

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

KONTAKTE

EIS LOUNGE Maria Veen
Poststraße 23, 48734 Reken
Elisabeth Kranz (Betriebsleiterin)
Tel.: 02864 9508710 und 02864 8856477
eislounge@transfairmontage.de
www.eislounge-reken.de

Transfair Montage GmbH
www.transfairmontage.de
Thomas Spaan (Kaufm. Geschäftsführer)
Tel.: 02864 889210
t.spaan@benediktushof.de
Jürgen Böbisch (Techn. Geschäftsführer)
Tel.: 02864 889575
j.boebisch@benediktushof.de

Integrations-Management
Benediktushof Maria Veen
Andrea Knüver
Tel.: 02864 889324
a.knuever@benediktushof.de
www.benediktushof.de

Fachberater für Inklusion –
Handwerkskammer Düsseldorf
Volker Boeckenbrink
Tel.: 0211 8795356
boeckenbrink@hwkduesseldorf.de
www.hwk-duesseldorf.de

„Vorher war ich Handwerker mit Angestellten, jetzt bin ich Unternehmer“

Potentialberatung bei der Tischlerei Hüwelmann & Menne in Lienen

Die Tischlerei Hüwelmann & Menne im Tecklenburger Land ist in den letzten elf Jahren stark gewachsen. So erfreulich das für Inhaber Thorsten Menne und seine mittlerweile 24 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, so groß sind auch die Herausforderungen, die dadurch für den Handwerksbetrieb entstehen, besonders, was die innerbetriebliche Organisation, aber auch, was die Rolle von Thorsten Menne als Selbstständiger angeht. Eine vom Land NRW und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Potentialberatung half dem Inhaber, diese Herausforderungen zu meistern.

Bereits seit 1927 besteht die heutige Tischlerei Hüwelmann und Menne im Lienener Ortsteil Kattenvenne am Fuße des Teutoburger Waldes. Bis 2007 führte der ehemalige Inhaber, Reinhard Hüwelmann, die Tischlerei in dritter Generation. Als er einen Nachfolger suchte, sprach er Thorsten Menne an, der zu diesem Zeitpunkt als angestellter Tischlermeister in einem anderen Unternehmen der Region arbeitete. Der sagte erst ab, übernahm dann ein halbes Jahr später aber doch den Betrieb, der in diesem Zug in die Hüwelmann & Menne GmbH umfirmiert wurde.

Unternehmensberater Eckart Schlamann, Geschäftsführer der entra GmbH

Für Vorbesitzer Reinhard Hüwelmann hätte es schlechter laufen können, sagt Unternehmensberater Eckart Schlamann, Geschäftsführer der entra GmbH, die die Potentialberatung durchführte. Es gebe unterschiedlichste Gründe, warum inhabergeführte Unternehmen keine Nachfolge fänden. Die eigenen Kinder hätten oft andere Präferenzen, Externe schreckte die Herausforderung „Selbstständigkeit“ oft ab. Dass im Fall von Thorsten Menne die Nachfolge so glatt und harmonisch verlief, sei etwas Besonderes. Der alte Inhaber habe den Übergang wohlwollend und konstruktiv begleitet. „Es war sehr schön zu sehen, wie in der Analysephase der Beratung der alte Inhaber noch mitgedacht hat. Normalerweise kracht es an dieser Stelle oft, weil nicht losgelassen wird – das war hier überhaupt nicht der Fall.“

Gute Vorzeichen also für Thorsten Menne. Mit der Übernahme erweiterte er die Produktpalette des Unternehmens. Neben der Produktion von Zimmertüren und Möbeln gehören seit 2007 auch Innenausbau und Montage von Fassadenelementen zum Portfolio. Zu Beginn war das Unternehmen ein Zweimann-Betrieb, bestehend aus dem ehemaligen und dem aktuellen Inhaber. Aktuell hat Thorsten Menne 24 Mitarbeitende. Man kann dem Tischlerei-Betrieb also durchaus ein schnelles Wachstum konstatieren. Mittlerweile bietet die Hüwelmann & Menne GmbH auch das Verlegen von Parkettböden an. „So runden wir das Leistungspaket ab – sehr verschiedene Bereiche mit ihren speziellen Herausforderungen“, erklärt Thorsten Menne. Natürlich habe der alte Inhaber ihm gut auf den Weg geholfen und ihm auch eine Menge beigebracht. Als das Unternehmen dann aber wuchs, habe er gemerkt, dass er jemanden brauchte, der ihn weiterentwickelt.

Da traf es sich gut, dass Thorsten Menne auf einem Unternehmertag Eckart Schlamann kennenlernte. Die von ihm geführte entra GmbH berät seit 2002 kleine und mittlere Unternehmen. Firmensitz ist ein Bauernhof in Lengerich im Tecklenburger Land, in dem auch Seminare angeboten werden. Der Fokus der Arbeit von entra liegt auf der Betreuung wachsender Unternehmen, oft über mehrere Jahre hinweg. „Wie baue ich Aufbau- und Ablauforganisationen, Strukturen und Prozesse auf? Wie bleibe ich noch mit Freude Unternehmer? – das sind die Themen, mit denen wir uns schwerpunktmäßig beschäftigen“, erklärt Eckart Schlamann.

Unternehmensleitung – eine komplexe Herausforderung

Die größte Herausforderung für einen jungen Unternehmer sei oftmals, dass man das Thema Selbstständigkeit im Rahmen des beruflichen Werdegangs nicht professionell lerne. „Man ist Fachexperte, kennt sich in seinem Metier gut aus, und bekommt irgendwann Lust, sich selbstständig zu machen, weil man höhere Ziele hat und weiterkommen will im Leben. Eine hohe Expertise in einem Fach heißt aber noch nicht, dass man auch ein Unternehmen leiten kann.“ Als eine sehr komplexe Herausforderung aus sich selbst zu organisieren, Mitarbeitende zu organisieren, verkaufen und einkaufen zu können, bezeichnet Eckart Schlamann die Aufgabe, der sich ein Jungunternehmer zu stellen hat. Branchenübergreifend, egal ob bei Handwerks-, Industrie- oder IT-Unternehmen, sei in dieser Phase die Unternehmensorganisation das Thema Nummer eins, bei dem der Schuh drückt.

„Unsere Zielgruppe sind ehrgeizige Unternehmer, die ihren Betrieb weiterentwickeln wollen. Damit eine Beratung funktioniert, brauchen wir Menschen, die selbstkritisch sind, die bereit sind, uns zu fordern, aber auch auf sich selbst zu schauen in dem Sinn von: was muss ich lernen, damit ich ein professioneller Unternehmer werde?“

Dazu war Thorsten Menne bereit. Bis zu einer Belegschaftsstärke von zwölf, 14 Mitarbeitenden habe er „das Schiff allein gesegelt“, sagt er. Die Mitarbeiter-Rekrutierung und -Einstellung lag zum Beispiel komplett in seiner Hand. „Man ist bis zu dieser Größe selbst an der Basis und bekommt das ganz gut gehändelt“, sagt Thorsten Menne. „Dann kommt die Entscheidung, entweder wieder kleiner zu werden oder eine zweite Führungsebene einzubauen, weil man sich sagt: die Arbeit ist da, ein tolles Team ist da, das möchtest du halten. Das schaffst du aber nicht mehr allein, du brauchst eine Führungs-Crew. Das war mit Abstand die schwerste Aufgabe in der Unternehmensentwicklung. Die konnte ich nur im Rahmen der Potentialberatung in Zusammenarbeit mit entra bewältigen.“

Dieses Statement gibt Thorsten Menne mit Bedacht, denn an die Situation, in der es zum ersten Kontakt mit Eckart Schlamann kam, erinnert er sich genau. Er hatte einen Meister als Unterstützung eingestellt. „Der war drei Monate im Un-

Annerose Pott, Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt

ternehmen und hat uns dann verlassen – das ist völlig danebengegangen“, blickt Thorsten Menne zurück. „Das hat mir ziemlich zugesetzt.“ – Für Eckart Schlamann nichts Neues. Viele junge Unternehmer hätten an einem gewissen Punkt, zum Beispiel wenn Personalprobleme wie bei Thorsten Menne aufträten, „keinen Bock“ mehr auf ihren Job und seien frustriert.

„Eckart Schlamann hat dann ein Angebot gemacht, was man aus seiner Sicht für das Unternehmen tun kann, damit ich wieder Spaß an der Arbeit habe“, sagt Thorsten Menne. Allerdings waren ihm die Kosten dafür zunächst zu hoch. „Das kann ich mir nicht leisten“, sei der erste Gedanke gewesen – bis dann auf Vorschlag von Eckart Schlamann das Förderinstrument Potentialberatung ins Spiel gekommen sei und er sich doch dafür entschied, den Beratungsprozess in die Wege zu leiten.

Das obligatorische Beratungsgespräch, nachdem sich ein Unternehmen für eine Potentialberatung entschieden und einen Berater gefunden hat, übernimmt im Tecklenburger Land die Wirtschaftsförderung. „Neben der Prüfung der Voraussetzungen und dem Aushändigen der notwendigen Antragsunterlagen vermitteln wir den Unternehmen bei diesem Gespräch auch, dass wir sie, wenn sie das wünschen, über den gesamten Prozess der Beratung begleiten“, sagt Annerose Pott von der im Fall von Hüwelmann & Menne zuständigen Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt. Das werde zum Beispiel in Anspruch genommen, wenn sich herausstellt, dass Unternehmen und Berater nicht zusammen passen. „Die Unternehmen können frei entscheiden, welchem Berater sie sich anvertrauen möchten. Es gibt aber maximal jeweils eine Handvoll Berater, die zu bestimmten Themen passen und die auf diesen Feldern gute Arbeit leisten. Wir bewerten das nicht selber, sondern registrieren das Feedback der Unternehmen, die sich haben beraten lassen. Wenn man das länger macht, bekommt man ein gutes Gefühl dafür, welcher Berater in welcher Thematik gut ist. Wichtig ist außerdem, dass die Lösungen, die das Beratungsunternehmen entwickelt, aus dem beratenden Unternehmen heraus entwickelt werden und auch, dass die Chemie zwischen den beiden Partnern stimmt.“ Das sei bei Hüwelmann & Menne und entra der Fall gewesen.

Handwerk im Münsterland nutzt Potentialberatung

Insgesamt stellt Annerose Pott fest, dass im Münsterland das Handwerk durchaus für eine Potentialberatung offen ist. Rund 40 Prozent der Potentialberatungen in der Region nehmen Handwerksbetriebe in Anspruch. Diese Handwerksunternehmen seien schon aufgrund der Förderkonditionen keine „kleinen Krauter“, sondern größere Betriebe von zehn Mitarbeitenden aufwärts, die meistens von Selbstständigen geleitet würden, die exzellente Unternehmensführer seien.

Nach dem Beratungsgespräch bei der Wirtschaftsförderung, das in der Regel eine Stunde in Anspruch nimmt und bei dem die Konformität mit den Förderrichtlinien geprüft wird, kann die Potentialberatung bereits am nächsten Tag starten. Der Antrag bei der Bewilligungsbehörde, in diesem Fall die Bezirksregierung Münster, Außenstelle Herten, wird dann erst am Ende der Beratung dort eingereicht.

Die Potentialberatung bei Hüwelmann & Menne startete im April 2014.[1] „Klassisch braucht es am Anfang immer eine Analyse: Wo drückt der Schuh? Das haben wir zunächst in Einzelgesprächen gemacht“, zeichnet Eckart Schlamann die ersten Schritte der Beratung nach. Später wurden dann auch die Mitarbeitenden zu dem Thema gehört.

„Gerade am Anfang ist es für den Berater wichtig, Vertrauen aufzubauen und ein Reflexionspartner auf Augenhöhe für den Unternehmer zu sein. Denn der hat sonst wenig Ansprechpartner, vielleicht noch seinen Berater bei der Bank und den Steuerberater, die bei betrieblichen Angelegenheiten aber nur bedingt weiterhelfen können“, sagt Eckart Schlamann. Bei Hüwelmann & Menne ging es vorrangig um Strukturen und Zuständigkeiten. Weitere Top-Themen seien gewesen, wie neue Mitarbeitende eingearbeitet werden müssen und wie man Führungskräfte findet und entwickelt.

Für jedes dieser Themen verfüge entra über Experten. Das Team bestehe aus ganz unterschiedlichen Fachleuten: Psychologen, Betriebswirtschaftlern, Strate-

[1] Seit dem 02.11.2015 gelten für das ESF-Förderprogramm Potentialberatung des Landes Nordrhein-Westfalen neue Förderkonditionen. Es richtet sich an Unternehmen mit 10 bis 250 Beschäftigten. Kleinstunternehmen mit 1 bis unter 10 Beschäftigten können das Bundesprogramm unternehmensWert:Mensch in Anspruch nehmen.

Vorbesitzer Reinhard Hüwelmann mit seinem Nachfolger Thorsten Menne

gie-Experten. „Die holen wir zum richtigen Zeitpunkt in den Beratungsprozess. Sie sind dann Ansprechpartner für die Kunden.“ Wobei das Selbstverständnis von entra stets sei, über einen längeren Zeitraum mit dem Kunden zu arbeiten. „Denn aus einem ehemaligen Angestellten einen Unternehmer zu machen, das geht nicht mit wash & go“, sagt Eckart Schlamann.

„Es ist schade um jeden, der aufgibt. Wir brauchen Selbstständige, denn es sind nicht nur die Großunternehmen, die Deutschland erfolgreich machen. Es sind diese kleinen Handwerksunternehmen, die mit Herz und Engagement Verantwortung übernehmen für ihre 25 Angestellten. Gerade im ländlichen Bereich ist das sehr wichtig. Leider ist das Bewusstsein, dass wir diese mutigen Selbstständigen brauchen, in Deutschland nach wie vor noch unterrepräsentiert.“

Personalauswahlverfahren entwickelt

Im Beratungsprozess bei Hüwelmann & Menne stellte sich heraus, dass aus dem vorhandenen Team niemand bereit war, den Schritt in eine zweite Führungsebene zu machen. Das bedeutete, dass diese Kräfte extern gesucht werden mussten.

Zwar war die Rekrutierung von Fachkräften und auch von Auszubildende für Thorsten Menne von jeher kein großes Problem gewesen, nun ging es aber darum, für die einzustellenden Führungskräfte, ein Anforderungsprofil und ein Auswahlverfahren zu entwickeln, mit dem man die, die am besten zum Unternehmen passen, herausfiltern konnte.

„Dazu mussten wir uns zunächst selbst fragen, welche Führungstypen ich und meine Frau Ramona, die auch im Unternehmen tätig ist, überhaupt sind und welche Typen als Führungskräfte zu uns passen“, erläutert Thorsten Menne. Das habe bedeutet, sich auch selbst zu reflektieren und persönlich weiterzuentwickeln.

Diese Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten sei eine spannende Sache, sagt Eckart Schlamann. Grundvoraussetzung sei, dass der Selbstständige bereit sei, Verantwortung übernehmen zu wollen.

„Die eigene Entwicklung, die Entwicklung der Mitarbeitenden, Stärken und Schwächen erkennen – daran muss man Spaß haben“, ergänzt Thorsten Menne, der heute von sich sagt: „Vorher war ich Handwerker mit Angestellten, jetzt bin ich Unternehmer.“

Für die Mitarbeiterrekrutierung entwickelte entra im Rahmen der Potentialberatung gemeinsam mit Thorsten Menne ein Assessment-Center, das dann auf dem Hof Schlamann, dem Sitz der entra GmbH, durchgeführt wurde. Zuvor hatte Thorsten Menne, was die Ansprache potenzieller Führungskräfte angeht, neue Wege beschritten. Anstatt von Stellenanzeigen produzierte man mithilfe von entra und einer Online-Agentur ein Video, in dem das Unternehmen und die Anforderungen, die die neuen Kräfte erfüllen müssen, anschaulich dargestellt werden.

„Aufgrund dieses Videos, das wir auf Facebook eingestellt haben, kamen auf einen Schlag 20 Bewerbungen“, berichtet Thorsten Menne. Zehn der Bewerber wurden zu einem Gespräch eingeladen, fünf für das Assessment-Center ausgewählt. Dieses Verfahren wurde mehrfach

durchgeführt. Am Ende stellte Thorsten Menne sechs Meister ein. Drei arbeiten mit ihm in der Arbeitsvorbereitung auf der Führungsebene, drei arbeiten in der Werkstatt, der Produktion und in der Montage. Insgesamt rekrutierte Hüwelmann & Menne im Zeitraum von zweieinhalb Jahren zehn neue Kräfte.

An die Einstellung schließt sich stets noch eine Entwicklungsphase für diese Mitarbeiter an, die zwei, drei Jahre dauert. „Das ist mir eigentlich zu lange", sagt Thorsten Menne, „aber Eckart Schlamann mahnt mich dann immer zu mehr Geduld."

Als besonders hilfreich in dem Beratungs-Prozess bezeichnet Thorsten Menne den Schritt, Szenarien zu entwickeln, wie das Unternehmen im Jahr 2025 dastehen wolle. „Das war die entscheidende Weichenstellung: 20, 30 oder zehn Mitarbeitende", erinnert sich der Firmenchef. „Es ging also darum, welchen Weg wir in den nächsten Jahren gehen wollen. Mittlerweile bin ich fasziniert, wie wir das, was wir vor 3, 4 Jahren mit entra durchgespielt haben, auf den Punkt erreicht haben." Und das Unternehmen befinde sich immer noch auf dem vorgezeichneten Fahrweg. Das Mitarbeiterziel sei bei einer sehr ausgeglichenen Altersstruktur erreicht, eine weitere Umsatzentwicklung müsse noch folgen.

„Sich für einen Weg zu entscheiden, der wohlwissend nicht leicht wird. Die Mitarbeiterzahl hochzufahren, wodurch die Mitarbeiterkosten steigen, Springinvestitionen zu tätigen, die wirtschaftliche Umsatzbeschaffung – das ist keine leichte Nummer. Da muss man auch mental hineinwachsen", konstatiert Eckart Schlamann.

Eine Aufgabe, die vor allem Thorsten Menne und seine Frau Ramona zu erledigen hatten. Aber auch die Mitarbeitenden wurden in den Beratungsprozess eingebunden. „Unser Instrument dafür ist der ‚Analysetag' mit den Mitarbeitern", sagt Eckart Schlamann. „Dabei werden von neun bis 14 Uhr die Mitarbeitenden ohne die Chefs gefragt, was in der Organisation gut läuft und was weniger. Wenn das durch uns gut durchmoderiert und strukturiert ist, kommen ab 14 Uhr die Chefs dazu." Die Themen lägen dann klar auf dem Tisch. Meistens gehe es um Unklarheiten, wer was macht, um einen ausbaufähigen Kommunikationsfluss und um Führungsfragen. „Das besondere bei der Firma Hüwelmann & Menne ist, dass dort ein sehr familiärer Spirit herrscht. Ich kann mich gut an diesen Analyse-Workshop erinnern: Die hatten gar nicht viel zu meckern", erinnert sich Eckart Schlamann. Auf der Ebene der Führung und der Kommunikation sei kaum etwas zu tun gewesen. „Das ist ein Phänomen, weil diese Themen in anderen Unternehmen und Organisationen ganz weit vorne stehen", so Eckart Schlamann.

Das liegt auch an der Grundhaltung, die Thorsten Menne von jeher vertritt: Seine erste Hauptaufgabe sei das Verkaufen, die zweite aber, eine gesunde Psyche seiner Mitarbeiter und Kollegen sicherzustellen. „Wenn die nicht gut drauf sind – das ist mittlerweile meine Erfahrung –, hat das ganz oft gar nichts mit dem Unternehmen zu tun, sondern mit den privaten Umständen."

„Was allerdings stärker in die Köpfe rein musste, war, dass diese hohe Arbeitgeberqualität, das Bewusstsein: wir sind ein attraktiver Arbeitgeber, wir haben sehr gute Arbeitsplätze zu bieten, eine Stärke ist", sagt Eckart Schlamann. „Denn nur dann werden die Mitarbeitenden auch zu Botschaftern für das eigene Unternehmen, was bei der Rekrutierung von neuen Kräften oft eine große Rolle spielt."

Als weiteres wichtiges Thema benennt Thorsten Menne die Kommunikation mit dem Kunden. „Der Kunde will heute unterhalten werden", sagt er. Besonders altgediente, fachlich hervorragende Handwerker täten sich da oft schwer. „Durch eine offene Kommunikation entsteht aber ein deutlich angenehmeres Arbeitsverhältnis und dadurch eine geringere psychische Belastung am Arbeitsplatz." Jüngere Mitarbeitende seien – dem Eigentümerehepaar folgend – eher bereit, sich auf solche neuen Themen einzulassen und an entsprechenden Workshops bei entra teilzunehmen. Oft nähmen sie dann aber auch die Älteren bei diesen Themen mit.

Was der Kunde ebenfalls erwarte, sei eine schnelle Bearbeitung eines Auftrags, sagt Thorsten Menne. Dadurch entstehe Termindruck, der ebenfalls Stress erzeugen könne. Dem ließe sich nur mit einer guten Arbeitsstruktur entgegenwirken. „Die große Kunst ist es hinzubekommen, dass die Entscheider klar und motiviert sind und trotzdem eine Ruhe in die Mannschaft ausstrahlen", sagt Eckart Schlamann.

Teilweiser Rückzug aus dem Tagesgeschäft

Als die zweite Führungsebene installiert war, gab es allerdings doch einige Mitarbeitende, die murrten. Es handelte sich um den

alten Mitarbeiterstamm, der gewohnt war, dass ihr Chef, wie in der Anfangsphase üblich, selbst auf den Baustellen mitarbeitete.

Wie geht man damit um? – „Ich stehe nach wie vor jeden Morgen um sieben Uhr in Latzhose mit der gesamten Mannschaft zusammen und bespreche mit ihr den Arbeitstag“, verdeutlicht Thorsten Menne. „Ich bin also jeden Morgen für jeden ansprechbar.“ Ansonsten gibt es feste Teams, etwa das Produktionsteam oder das Fenster-Montageteam, für die jeweils ein Meister zuständig und Ansprechpartner ist. Sollte mal ein Meister nicht da sein, ist ein Vertreter bestimmt. Auch diese Zuständigkeits- und Vertretungsstruktur wurde im Rahmen der Potentialberatung entwickelt, ebenso Organigramme, auf denen diese Strukturen festgehalten sind.

Der teilweise Rückzug aus dem Tagesgeschäft sei für die, die das Unternehmen leiten, unabdingbar, sagt Thorsten Menne. „Man muss aufpassen, dass man nicht alles für die Mitarbeiter gibt und dabei selbst auf der Strecke bleibt. Man muss schon auch auf sich schauen. Wir arbeiten viel und gerne, aber man muss sich auch Freiräume schaffen.“ Auch das haben Thorsten und Ramona Menne geschafft. So setzt sich Thorsten Menne, um den „Kopf frei zu kriegen“, gerne abends aufs Mountainbike und dreht eine Runde mit der Tochter. Durch die installierte neue Führungsebene kann er auch 14 Tage in Urlaub fahren, ohne Angst haben zu müssen, dass der Laden nicht läuft.

Der Entwicklungsprozess des Unternehmens ging nach der Potentialberatung unter weiterer Inanspruchnahme der Dienste von entra weiter. Je mehr sich Thorsten Menne aus dem Tagesgeschäft zurückziehen konnte, desto mehr konnte er sich um das Controlling seines wachsenden Unternehmens kümmern.

Der nächste Schritt sei nun, die Führungskräfte weiter zu stärken, erklärt Thorsten Menne. Im Prinzip gehe es dabei um die Dinge, die der Firmeninhaber selbst erst lernen musste, erläutert Eckart Schlamann. Themen wie Leadership-Qualitäten, Zuhören und Selbststrukturierung seien es, die man in einem Workshop angehen wolle. Gleichzeitig müssten die Führungskräfte lernen, mit dem Geschäftsführer mitzudenken, die Unternehmensziele zu verstehen und sich mit ihnen zu identifizieren.

Bis die zweite Führungsebene optimal funktioniert, sieht Thorsten Menne noch drei bis vier Jahre ins Land gehen. Er ist aber bereit, für diesen Anpassungsprozess auch wirtschaftlich schlechtere Jahre – das vergangene Jahr war ein solches – in Kauf zu nehmen. Eckart Schlamann nennt das einen „Wachstumsschmerz“. Wichtig sei, dass demgegenüber ein Geschäftsmodell stehe, dass solche Dellen ertrage.

Aber schon, wenn man die Ergebnisse des bisherigen Beratungsprozesses bei Hüwelmann & Menne zusammenfasst, liest sich das recht beeindruckend: Verdoppelung der Mitarbeiterzahl, Verdoppelung des Umsatzes, dazu die persönliche Entwicklung des Ehepaars Menne zu professionellen Unternehmern.

Da haben viele andere Handwerksbetriebe noch Nachholbedarf, findet Eckart Schlamann. Ein Bewusstsein für den Wert und den Nutzen einer Beratung entstehe beim Unternehmer aber oft erst, wenn er in eine Beratung einsteige. Dieser Schritt werde ihm mithilfe der geförderten Potentialberatung erleichtert. Dem kann Thorsten Menne nur beipflichten: „Ich hätte den Schritt in der Dimension definitiv nicht gewagt, wenn es das Instrument Potentialberatung nicht gegeben hätte“, sagt er. Anderen Handwerksunternehmen gibt er heute den Rat: „Wer sich weiterentwickeln möchte, der muss sowas tun.“

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig
Tel.: 02041 767206
a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Tischlerei Hüwelmann & Menne GmbH
Schweger Str. 34
49536 Lienen-Kattenvenne
Thorsten Menne, Geschäftsführung
Tel.: 05484 232
info@tischlerei-menne.de

entra GmbH
Hof Schlamann, Am Finkenberg 1
49525 Lengerich
Eckart Schlamann
Geschäftsführender Gesellschafter
Tel.: 05481 8470847
eckart.schlamann@entra.de

Wirtschaftsförderungs- und
Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH
Tecklenburger Straße 8
48565 Steinfurt
Annerose Pott
Tel.: 02551 692776
Annerose.Pott@WEStmbH.de

AUTOR

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

Schritt für Schritt der Digitalisierung entgegen

Kölner Rohr- und Kanalreinigungsbetrieb ROKIS

In Großunternehmen beschäftigen sich teilweise ganze Abteilungen mit Strategien zur digitalen Transformation, eine Möglichkeit, die kleine und mittelständische Handwerksbetriebe so nicht haben. Doch mit Unterstützung der eigenen Belegschaft und unter Hinzuziehung externer Beratung können auch Handwerksbetriebe digitale Lösungen entwickeln und von der Umstellung auf digitale Prozesse profitieren, wie das Beispiel des Kölner Rohr- und Kanalreinigungsbetriebes ROKIS zeigt.

von links: Thomas Commer (Regionalagentur Region Köln), Roger Schick (Geschäftsführer ROKIS Rohr- und Kanalreinigungs-Schnelldienst GmbH), Peter Bunte (Geschäftsführer TEAM Potenzialberatung Handwerk GmbH)

Die Firma ROKIS startete 1983 als Zweimannbetrieb und beschäftigt heute 15 Mitarbeitende, die jährlich zwischen 6.000 und 7.500 Aufträge bearbeiten. Diese reichen von kleineren Rohrverstopfungen über die Abnahme von neu verlegten Kanälen bis hin zu aufwendigen Kanaluntersuchungen von Unternehmensgrundstücken. Nachdem sich der Gründer 2010 zur Ruhe setzte, ging das Unternehmen auf seinen Wunsch in die Gruppe Sanders Tiefbau GmbH & Co. KG über – ein mittelständisches Tiefbau- und Kanalsanierungsunternehmen.

Inzwischen ist nicht nur ROKIS gewachsen, sondern auch die Ansprüche von außen, wie der heutige Geschäftsführer Roger Schick zu berichten weiß: „Die Kunden erwarten heute eine schnelle Auftragserledigung, der Druck hat enorm zugenommen. Das Zeitfenster, um Aufträge zu bearbeiten, wird immer kleiner. Betriebliche Abläufe müssen daher gut aufeinander abgestimmt werden, damit Aufträge zügig abgewickelt werden können.“ Für Roger Schick bedeutete das: Zeit, den Betrieb zu digitalisieren! Da ihm, wie auch vielen anderen Unternehmern im Handwerk, jedoch das nötige Know-how und die Zeit fehlten, zog er den Rat eines Unternehmensberaters hinzu.

Ein neutraler Blick von außen

Zwar hegte Schick anfangs Zweifel, „ob eine Beratung die Zeit und das Geld wert ist“, doch das positive Feedback eines anderen Unternehmens der Sandersgruppe erleichterte ihm den Entschluss – dieses hatte bereits eine Beratung beansprucht

und für Roger Schick den Kontakt zu Unternehmensberater Peter Bunte vom Team Potenzialberatung Handwerk GmbH hergestellt: „Durch unsere langjährige Erfahrung in der Beratung von Handwerksbetrieben mit der Spezialisierung auf die Organisationsberatung in der Haustechnik ist die Hürde unter Handwerksbetrieben, sich von uns beraten zu lassen geringer. Die meisten Betriebe kommen über Empfehlungen von anderen auf uns zu“, so Bunte, „viele Unternehmer bilden sich zwar selbst weiter und versuchen ihr erworbenes Wissen anzuwenden. Doch ihre Nähe zu Betrieb und Mitarbeitenden ist oft hinderlich für eine neutrale Sicht aufs Unternehmen.“

Bei der Ankündigung des Besuchs von Peter Bunte hat Geschäftsführer Schick gegenüber seinen Mitarbeitenden den Begriff des Unternehmensberaters bewusst vermieden, denn „viele Mitarbeiter verbinden mit dem Begriff die Rationalisierung von Arbeitsplätzen – also den Verlust ihres Jobs“, so Bunte. Daher teilte Schick ihnen im Vorfeld lediglich mit, dass jemand käme, um sich anzuschauen, wie der Betrieb funktioniere und dass es zu Einzelgesprächen kommen könne, in denen sie offen ihre Meinung sagen sollen. Diese Gespräche sind in mehrfacher Hinsicht wichtig: „Zum einen schaffen sie Vertrauen bei den Mitarbeitenden, die erkennen, dass jeder Einzelne seinen persönlichen Nutzen durch die Beratung erfährt. Zum anderen bekomme ich durch sie wertvolle Eindrücke, an welchen Stellen es hakt, um gezielt eingreifen zu können“, erklärt Bunte. Anhand der Gespräche kann der Berater eine Analyse des Ist-Zustands eines Betriebs aufstellen. Daraus ergeben sich die Schwerpunkte, an denen zu arbeiten ist. Diese bezogen sich bei der Firma ROKIS insbesondere auf das Auftrags-, Rechnungs- und Mahnwesen. Durch Offenlegung von Zahlen, Daten und Fakten der Firma konnten den Beschäftigten Schwachstellen im Betriebsablauf kenntlich gemacht werden. Zu deren Beseitigung entwickelte der Berater in Zusammenarbeit mit Roger Schick und der Belegschaft verschiedene Maßnahmen.

Zeiteinsparung durch Digitalisierung

„Als Erstes schaue ich auf die Schreibtische: türmen sich da Papierstapel, ist es ein Indiz dafür, dass Handlungsbedarf besteht“, schildert Bunte. So war es im Falle ROKIS. Die fehlenden digitalen Strukturen im Betrieb zogen den Bearbeitungsaufwand der Aufträge unnötig in die Länge. Die Übermittlung von Kundeninformationen an die Monteure erfolgte oft telefonisch, was Prozesse nicht nur verlangsamte, sondern auch für Unruhe im Büro sorgte: „Wenn man zigmal am Tag das Buchstabieren von Namen hört, zehrt das an den Nerven und lenkt vom Wesentlichen ab“, beschreibt Schick die Stimmung im Büro vor der Beratung. In den Einzelgesprächen schlugen die Mitarbeitenden daher eine pragmatische Lösung vor: Die Aufträge per Foto an die Monteure zu verschicken. So haben sie schnell und unkompliziert alle wichtigen Informationen über die Kunden auf ihrem Smartphone.

Oft verstrich auch zu viel Zeit nach Beendigung eines Auftrags bis zur Erstellung der Rechnung. Dies wiederum zieht Mahnungen an Kunden nach sich, denn: „Erhält ein Kunde erst sechs Wochen nach Erfüllung des Auftrags eine Rechnung, denkt der sich, er habe auch sechs Wochen Zeit, sie zu begleichen“, so Bunte. Eine neue Betriebssoftware, die ROKIS von mehreren Sanitärdienstleistern empfohlen worden war, schaffte Abhilfe: Alle Informationen zu den einzelnen Kunden sowie der genaue Status eines jeweiligen Auftrags sind nun durch Anklicken des integrierten Organizers schnell ersichtlich. So können Rechnungen zügig verschickt werden und bei Reklamationen lässt sich einfach und genau zurückverfolgen wann und wie ein Auftrag bearbeitet wurde. Zur optimalen Nutzung des Systems schulte der Vertreiber die ROKIS-Belegschaft in Zweiergruppen im Betrieb. So konnten sie neu Erlerntes direkt in der Praxis erproben. Eine Anschaffung, die sich lohnte, so Schick: „Der Datentransfer vom alten zum neuen Betriebssystem war zwar aufwendig, aber dafür geht jetzt alles wesentlich schneller und wir behalten den Überblick. Früher mussten wir jeden Auftrag in eine Art Excel-Tabelle eintippen und dann endlos scrollen, um einzelne Kunden zu finden.“

Digitale Strukturen möchte Roger Schick auch in Zukunft weiter ausbauen. Geplant sind neue Kanalinspektionskameras, die Untersuchungsdaten und Aufnahmen vom Einsatzort sofort an die Firma übertragen. Zudem sollen die Monteure mit Tablets noch beim Kunden Leistungsnachweise ausfüllen können, die dann mit dessen Unterschrift umgehend an die Zentrale übermittelt werden.

Auch wenn der Schritt zur Digitalisierung viele betriebliche Prozesse vereinfachte,

löste er besonders bei den Monteuren zunächst Sorge aus. Sie befürchteten kontrolliert zu werden, da durch die Aufnahme der Aufträge ins digitale System auch nachvollziehbar würde, wie lange sie für ihre Arbeit bräuchten. Dass die Digitalisierung nicht zur Überwachung der Mitarbeiter dienen sollte, musste erläutert werden. Schick: „Ich erklärte ihnen, dass das neue System dabei hilft, Schwachstellen in der Prozesskette zu erkennen, und ich so beispielsweise Preise für Dienstleistungen anpassen kann, wenn nachweisbar ist, dass einzelne Prozesse zum Beispiel mehr Zeit in Anspruch nehmen. Dafür zeigten sie Verständnis." Ein offener Umgang mit den Belangen des Unternehmens zahlt sich vielfach aus: Es können nicht nur Missverständnisse von vornherein vermieden werden, die Transparenz bei Kosten und Umsätzen des Betriebs wirkt sich zudem positiv auf die Arbeitsmoral der Beschäftigten aus.

POTENTIALBERATUNG

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen unterstützt mit dem Förderangebot der Potentialberatung Betriebe, ihre Potentiale mithilfe einer Beraterin oder eines Beraters zu erkennen und betriebsspezifische Lösungen zu finden. Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung eines Unternehmens sollen durch bestimmte Veränderungsmaßnahmen unter Einbeziehung der Beschäftigten gesichert werden. Denn gerade für kleine und mittelständische Unternehmen sind Wissen und Fähigkeiten der Belegschaft das wichtigste Kapital. Darauf aufbauend werden die Betriebe bei der Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte begleitet. Eine Potentialberatung können Betriebe in Nordrhein-Westfalen mit mindestens zehn und maximal 250 Beschäftigten in Anspruch nehmen. Je nach Wunsch des Betriebs können fünf bis maximal zehn Beratungstage beansprucht werden. Die notwendigen Ausgaben der Beratungstage werden zur Hälfte bezuschusst – bis maximal 500 Euro pro Beratungstag. Im Rahmen der Potentialberatung können die Betriebe in den Themenbereichen Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, demografischer Wandel, Digitalisierung und Gesundheit ihre Stärken und Schwächen ermitteln, um betriebsspezifische Lösungen zu erarbeiten.

Transparenz steigert Produktivität und bindet Mitarbeitende

Zahlen, Daten und Fakten des Betriebs transparent zu machen, empfiehlt auch Berater Bunte seinen Kunden: „Damit weckt man kaufmännisches Verständnis bei den Beschäftigten. Wenn sie den Jahresumsatz, die Auftragszahlen und die Dauer von Rechnungseingängen kennen, lässt sich beispielsweise zeigen, dass sich durch die Straffung von betrieblichen Prozessen die Produktivität des Unternehmens deutlich steigern lässt."

Auch Gewinnbeteiligungen empfiehlt Berater Bunte – etwa durch die Vergabe eines Bonus für gute Leistung: Stehen beispielsweise 1.000 Stunden für einen Auftrag zur Verfügung und das Team erledigt ihn in 800 Stunden, kann ein Teil der übrigen 200 Stunden an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden, anteilig ihrer persönlichen Leistung. Schließlich ist ein fertiger Monteur stärker in den Auftrag eingebunden als ein Auszubildender, der nicht immer von Anfang bis Ende an längeren Einsätzen mitarbeitet. Schick: „Es zeigt ihnen, dass ihre Arbeit wichtig ist und sich ihre Arbeitsweise direkt auf den Betrieb auswirkt. Heute machen meine Monteure von sich aus keine unnötigen Kaffeepausen." Transparenz kann also nicht nur den Umsatz des Unternehmens steigern, sondern auch die Motivation der Mitarbeitenden, wenn man sie wie im Falle ROKIS dazu nutzt, persönliche Leistungen zu belohnen. Obendrein schafft es Loyalität und Vertrauen unter den Mitarbeitenden gegenüber seinem Arbeitgeber, wichtige Werte, um Mitarbeitende in Zeiten hoher Fluktuation und Fachkräftemangels an den Betrieb zu binden.

Bunte: „Die gute Auftragslage im Handwerk in Kombination mit akutem Fachkräftemangel führt dazu, dass Mitarbeitende häufig von anderen Unternehmen abgeworben werden. Um sich als Unternehmer davor zu schützen, muss man Transparenz herstellen und die Erfolge mit den Beschäftigten teilen. Da hilft es auch, wenn die Monteure von ROKIS die Einsatzfahrzeuge in der Bereitschaft nach Feierabend mit nach Hause nehmen dürfen. Ein Vertrauensbeweis für den Mitarbeitenden und Zeiteinsparung für den Betrieb, denn: So kann der Monteur morgens direkt von zu Hause zum ersten Einsatz fahren.

„Ein Öltanker wechselt seinen Kurs auch nicht von jetzt auf gleich"

„Die Kunden verlangen heute eine verlässliche Dienstleistung. Die Beratung hat uns dabei unterstützt, dies mithil-

fe der Digitalisierung sicherzustellen. Viele Prozesse wurden vereinfacht und beschleunigt. Dies hat auch die Kundenwahrnehmung unseres Betriebs positiv beeinflusst“, zieht Roger Schick Bilanz. In puncto Digitalisierung hat sich bei ROKIS also schon einiges bewegt, auch wenn der Prozess noch nicht beendet ist. Laut Bunte kann die vollständige Transformation eines Unternehmens, das sich die Digitalisierung zum Ziel setzt, mehrere Jahre dauern. Und das ist auch gut so, denn: Eine Einführung über Nacht würde den Innen- und Außendienst überfordern. Bunte: „Viele junge, digitalaffine Unternehmer wollen die Digitalisierung ihres Unternehmens oft auf einen Schlag erzwingen. Als Berater müssen wir dann auch Bremser sein. Um alte, gewohnte Strukturen aufzubrechen braucht man Zeit und Geduld. Ein Öltanker wechselt seinen Kurs auch nicht von jetzt auf gleich.“

Schick gibt aber auch zu bedenken, dass „Digitalisierung bedeutet, sein System stets auf dem neuesten Stand halten zu müssen. In Zukunft wird er immer wieder in sein Unternehmen investieren müssen, um die digitalen Strukturen aufrechtzuerhalten.

Aber auch die Kompetenzen der Belegschaft müssen sich mitentwickeln. Das erfordert die Bereitschaft der Unternehmer, Weiterbildung zu fordern und zu fördern. Für die Beschäftigten heißt das auch, die betrieblichen Prozesse zu verstehen, sich selbst darin zu verorten und an der Weiterentwicklung, Vereinfachung und Digitalisierung dieser Prozesse mitzuwirken. Dazu bedarf es auch Maßnahmen von institutioneller Seite. Handwerkskammern und Betriebe arbeiten bereits gemeinsam daran, das Erlernen digitaler Geschäftsprozesse in ein eigenes Berufsfeld zu kleiden. Etwa in Form einer Zusatzausbildung für Bürokauffrauen und -männer im handwerklichen Bereich.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Friedhelm Keuken
Tel.: 02041 767272
f.keuken@gib.nrw.de

KONTAKTE

ROKIS Rohr- und Kanalreinigungs-
Schnelldienst GmbH
Widdersdorfer Straße 211
50825 Köln
Roger Schick (Geschäftsführer)
Tel.: 0221 1703578
RogerSchick@rokis.de

TEAM Potenzialberatung Handwerk GmbH
Opladener Straße 8 a
42799 Leichlingen
Peter Bunte (Geschäftsführer)
Tel.: 02175 168860
info@potenzialberatung-handwerk.de

AUTOR

Nils Strodtkötter
nils.strodtkoetter@web.de

„Heute freuen wir uns schon, wenn überhaupt jemand zum Bewerbungsgespräch kommt"

Ein Blick nach Arnsberg zur Parkett Sapp GmbH

Viele handwerkliche Betriebe haben das gleiche Problem: volle Auftragsbücher, wenig Fachkräfte. Dazu wächst der Druck sich zu digitalisieren. Ein Blick nach Arnsberg im Hochsauerland zeigt, dass Rat von außen viel bewirken kann.

Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Markus Scholz

Der Kreis Hochsauerland ist wirtschaftlich solide aufgestellt. Neben einigen international bekannten Unternehmen bilden viele kleine Unternehmen einen starken Mittelstand und mit vier Prozent ist auch die Arbeitslosenquote auf überschaubarem Niveau. Als größte Stadt des Kreises ist Arnsberg gut an das Autobahnnetz angebunden; der Ballungsraum Rhein-Ruhr oder auch Städte wie Münster, Bielefeld und Kassel sind schnell erreicht. Dennoch macht der Fachkräftemangel auch vor dieser Region nicht halt. „Es wird für die Region immer wichtiger, Fachkräfte hinzuzugewinnen. Zumindest müsste es gelingen, die qualifizierten Arbeitskräfte in der Region zu halten und eine Abwanderung in die nahe liegenden Großstädte zu vermeiden", sagt der Berater der Wirtschaftsförderung Arnsberg, Martin Zumbusch.

Das gestaltet sich jedoch zunehmend schwierig. Vielen Unternehmen in kleinen und abgelegenen Städten des Kreises läuft der Nachwuchs im Handwerk davon. Doch auch Betriebe des für junge Menschen vermeintlich attraktiveren Orts Arnsberg, stehen vor diesem Problem, wenn auch in abgeschwächter Form. Sebastian Sapp, Eigentümer von Parkett Sapp, berichtet: „Früher mussten wir nicht um Auszubildende werben. Heute freuen wir uns schon, wenn überhaupt jemand zum Bewerbungsgespräch kommt."

Laut Zahlen des Bundesinstituts für Berufsbildung blieb im Ausbildungsjahr 2016/17 jede zehnte Ausbildungsstelle unbesetzt. Im Hochsauerlandkreis verlässt mittlerweile jeder Dritte zwischen 18 und 25 Jahren seine Heimat. Meist fürs Studium, den Job oder aus privaten Gründen.

Hinzu kommt, dass finanzstarke Unternehmen aus der Industrie dem Handwerk den Nachwuchs buchstäblich vor der Nase wegschnappen. Sapp: „Wir hatten einen vielversprechenden Auszubildenden schon unter Vertrag, als er sich vier Wochen vor Ausbildungsbeginn für einen Staplerfahrerjob bei einem großen benachbarten Lampenhersteller entschied." Ein Auszubildender verdient bei Sapp im ersten Jahr 600 Euro brutto. Als ungelernte Arbeitskraft kann man bei einem Großunternehmen in der Industrie bis zu 3.000 Euro brutto verdienen. Eine Summe bei der ein klein- bis mittelständischer Betrieb nicht mithalten kann.

Die nächsten großen Herausforderungen erwachsen aus dem Prozess der Digitalisierung in der Wirtschaft, der längst auch das Handwerk erreicht hat. „Insbesondere Kleinbetriebe möchten das für sie große, unbekannte Thema aber am liebsten von sich fernhalten. Sie tun sich häufig noch etwas schwer mit der Digitalisierung, was auch daran liegt, dass sie in der Vergangenheit eher konservativ geführt und die Prozesse analog und nicht digital umgesetzt wurden. Zunehmend begreifen Betriebe die Digitalisierung jedoch auch als Chance und erkennen sowohl die Vorteile als auch, dass man sich dem Thema stellen muss, um den Anschluss nicht zu verlieren", fasst Unternehmensberaterin Elke Michels die Gemütslage zusammen. Je kleiner ein Betrieb sei, desto kleiner auch das Team, das diese komplexe, zeit- und kostenintensive Aufgabe umsetzen müsse. Daher sei die Scheu vor dem Thema groß. Zudem fehle vielen Betrieben das Budget, um eine qualifizierte Beratung in Anspruch zu nehmen, ergänzt Zumbusch.

Elke Michels,
Unternehmensberaterin

Martin Zumbusch,
Wirtschaftsförderung Arnsberg

Doch wie führt man nun ein klein- bis mittelständisches Unternehmen ins digitale Zeitalter? Und wie kann man den Nachwuchs für einen Ausbildungsberuf im Handwerk begeistern und an den Betrieb binden? Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, kann ein Rat von außen hilfreich sein. Dafür entschied sich auch Sebastian Sapp und nahm die Unterstützung einer externen Unternehmensberatung in Anspruch.

Handwerksbetrieb und Unternehmensberatung: Passt das zusammen?

„In vielen kleineren Handwerksbetrieben herrschen heute noch patriarchalisch anmutende Strukturen, mit dem Besitzer an der Spitze des Unternehmens, der seinen Angestellten nicht wirklich zutraut, eigene und vor allem sinnvolle Ideen zu entwickeln und einbringen zu können. Manchmal fehlt aber auch nur die Zeit zum Austausch“, sagt Michels. Eine Haltung, die allmählich ausstirbt. „Die jungen Unternehmensleiter von heute denken häufig anders. Sie erkennen das Potenzial der Mitarbeitereinbindung und wissen, wie es sich positiv auf Produktivität, Kultur und Attraktivität eines Unternehmens auswirken kann“, so Michels weiter.

Zu dieser Generation zählt auch Sebastian Sapp. Der 35-Jährige stieg 2008 in den Betrieb ein und löste den damaligen externen Geschäftsführer ab. Durch seine Übernahme war Parkett Sapp wieder ein reiner Familienbetrieb, in dem von nun an die Meinung und die Ideen der Mitarbeiter zählen sollten. „Die Sicht meiner Mitarbeitenden ist mir sehr wichtig. Schließlich sind sie in die täglichen Abläufe eingebunden und wissen genau, wo es hakt. Allerdings tun sich einige schwer damit, Missstände dem Vorgesetzten offen mitzuteilen“, sagt Sapp. Darum entschloss er sich im November 2017 für eine professionelle Beratung.

Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Markus Scholz

Der Kontakt zu Unternehmensberaterin Michels kam 2017 über das Unternehmernetzwerk Business Network International (BNI) zustande. Bei den wöchentlichen Treffen kamen beide ins Gespräch: „Der persönliche Kontakt zu Elke Michels machte das Thema Unternehmensberatung für mich erst zugänglich. Ohne den hätte ich wohl kein Beratungsunternehmen beauftragt. So aber war von Anfang an eine Vertrauensbasis gegeben.“ Ein Vertrauen, das erst gewonnen werden muss, denn: bei vielen Eigentümern kleinerer Betriebe bestehen oftmals Zweifel, ob eine Beratung die Investition, also Zeit und Geld, wert sind, – dabei kann sie helfen, Potenziale besser auszuschöpfen und konkurrenzfähig zu bleiben. Daher unterstützt die Landesregierung Nordrhein-Westfalen mit dem Förderangebot der Potentialberatung Betriebe, ihre Potenziale mithilfe einer Beraterin oder eines Beraters zu erkennen und betriebsspezifische Lösungen zu finden.

Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung eines Unternehmens sollen durch bestimmte Veränderungsmaßnahmen unter Einbeziehung der Beschäftigten gesichert werden. Denn gerade für kleine und mittelständische Unternehmen sind Wissen und Fähigkeiten der Belegschaft das wichtigste Kapital. Darauf aufbauend werden die Betriebe bei der Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte begleitet. Der Betrieb kann sich entscheiden, ob er eine fünf- oder zehntägige Potentialberatung in Anspruch nimmt. „Die Splittung der Beratung hat für den Unternehmer den Vorteil, sich nicht für die teurere zehntägige Beratungsvariante entscheiden zu müssen. So fallen Hemmungen gegenüber der Inanspruchnahme einer Beratung“, erklärt Michels.

Der Beratungsprozess

Sebastian Sapp wollte vor allem erfahren, welche Ideen oder Wünsche die Angestellten haben, um Prozesse im Betrieb zu optimieren. Das Anliegen des Unternehmers war bereits so konkret formuliert, dass Elke Michels schnell erste Schritte in die Wege leiten konnte – es folgte eine Mitarbeiterbefragung. Diese passte Michels an die Unternehmenssituation an. Die Befragung fand entweder morgens vor den Außeneinsätzen der Handwerker oder abends nach der Heimkehr ins Unternehmen statt. So wurde der Betriebsrhythmus nicht unterbrochen.

Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Kai Remmers

Die Kernfragen an die Angestellten waren, was gut und weniger gut im Betrieb funktioniere, ob sie sich zu Ideen oder Verbesserungsvorschlägen ermutigt fühlen, was sie als Chef ändern und ob sie sich auch in fünf Jahren noch bei Sapp sehen würden. „Eine der wichtigsten Erkenntnisse“, so Michels, „alle Mitarbeiter gaben an, dass sie ihren Chef sehr schätzen. Vielleicht hätten manche auch ohne eine externe Beratung Ideen an Sebastian Sapp herangetragen, die meisten wollten ihm aber nicht zu nahe treten.“ Es kamen viele Ideen und Wünsche zum Vorschein: Vorschläge zu Prozess- und Organisationsabläufen, aber auch mehr Ruhe und Entlastung für die Mitarbeiterinnen im Büro zu schaffen, Vergünstigungen fürs Fitnessstudio, freie Brückentage und einen Zuschuss zum Wohngeld für Auszubildende anzubieten. Auf alle Wünsche konnte Sapp nicht eingehen, aber es wurde gemeinsam nach Lösungswegen gesucht.

Der Veränderungsprozess

Im offenen Büro- und Empfangsbereich der Firma herrscht häufig reger Betrieb: Kunden, die Beratung suchen, Handwerker, die Fragen haben und zwischendurch noch der Postbote – eine Herausforderung für die Konzentration der Büromitarbeiterinnen. Der neue Konferenzraum bietet nun einen ruhigen Rückzugsort für wichtige Aufgaben, die volle Konzentration erfordern, aber auch für Besprechungen. Eine zusätzliche Teilzeitstelle und die Umverteilung von Aufgaben sollen die Büromitarbeiterinnen außerdem entlasten. An dem Wunsch nach einer Vergünstigung fürs Fitnessstudio wird noch gearbeitet. „Eine Art Kreditkarte“, sagt Sapp, „könnte die Lösung sein. Sie hat den Vorteil der Flexibilität. Ich könnte jedem Mitarbeiter einen bestimmten Betrag monatlich auf seine Karte überweisen oder die Überstunden per Einmalzahlung gutschreiben. Dann können sie frei entscheiden, wofür sie die Karte nutzen.“

Die körperliche Fitness seiner Mitarbeitenden ist Sapp wichtig, „schließlich ist das Verlegen von Böden eine körperbetonte Arbeit. Da ist es der Gesundheit zuträglich, wenn man fit ist. Deshalb arbeiten wir auch an der Umsetzung eines „Bike-Leasings.“ Das soll ähnlich wie das Leasen eines Autos ablaufen. Die Angestellten könnten über den Betrieb ein hochwertiges Fahrrad leasen und es nach ein paar Jahren übernehmen. Solche Maßnahmen tragen indirekt auch zur Werbung für ein Unternehmen bei. Auszubildende fühlen sich im Betrieb gut aufgehoben und berichten ihren Freunden davon. So entsteht ein guter Ruf und Attraktivität für junge Nachwuchskräfte. Auf freie Brückentage muss die Belegschaft jedoch weiterhin verzichten. Auch ein Wohngeldzuschuss für Auszubildende lässt sich nicht umsetzen, jedenfalls nicht als Regelwerk: „In einzelnen Fällen, wenn beispielsweise akute Probleme im Elternhaus bestehen, haben wir in der Vergangenheit die Kosten für ein Wohnheim übernommen. Das würden wir auch weiterhin tun. Wir übernehmen aber schon die kompletten Kosten für die Berufsschule. Daher können wir einen Wohngeldzuschuss nicht zum festen Reglement machen.“

Dem Thema Digitalisierung hat sich Sapp ebenfalls angenommen. Die Einführung eines Dokumenten-Managementsystems

Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Kai Remmers

soll kostbare Zeit bei der Suche nach Kundeninformationen einsparen: „Das Einscannen der Daten ist zwar mit etwas mehr Aufwand verbunden, die Abläufe anschließend aber viel effizienter, da zum Beispiel nicht mehr lange nach der Telefonnummer eines Kunden gesucht werden muss, um ihn über eine Verspätung zu informieren“, freut sich Sapp über den ersten Schritt hin zur Digitalisierung. Lieferscheine werden inzwischen auch bei der Warenannahme direkt im Lager eingescannt und gehen so nicht verloren.

Wie wertvoll die Ideen der Mitarbeitenden sein können, macht sich vor allem bemerkbar, wenn innerbetriebliche Abläufe optimiert werden sollen. Kundenreklamationen schob man oft auf die lange Bank. Daher die Idee der Mitarbeitenden: an jedem zweiten Freitag soll ein Angestellter zur Bearbeitung von Reklamationen freigestellt werden. So weiß der Kunde genau, wann Restarbeiten erledigt werden und es türmt sich kein Berg von Reklamationen auf. Diesen Vorschlag nahm Sapp dankend an und integrierte ihn in den Betriebsablauf.

Moderner Führungsstil zahlt sich aus

Das Beispiel Parkett Sapp zeigt, wie wichtig die Einbindung der Mitarbeitenden für ein Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels und der Digitalisierung ist. Elke Michels: „Die jetzige Generation von Arbeitskräften möchte sinnvolle Arbeit in einem angenehmen Umfeld verrichten. Sie möchten gehört und gut informiert werden. Sie achten auf eine gesunde Work-Life-Balance. Um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und diese auch an das Unternehmen zu binden, muss daher eine wertschätzende Unternehmens- und Führungskultur her.“

Genau die wollte Sapp nach seiner Übernahme der Geschäftsleitung demonstrieren: „Ich wollte nicht nur als der Sohn von meinem Vater wahrgenommen werden, der das Unternehmen erfolgreich aufgebaut hat, sondern meinen Angestellten auf Augenhöhe begegnen. Anders geht es heute auch nicht. Früher hatten die Leute Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, heutzutage wechseln sie einfach das Unternehmen, wenn sie sich nicht wohlfühlen. Deshalb muss ich als Arbeitgeber meinen Angestellten zufriedenstellende Arbeitsverhältnisse bieten.“ Schließlich verursacht ein Mitarbeiterwechsel enorme Kosten für einen Betrieb.

Die Anforderungen an Handwerker sind heute zudem viel komplexer und anspruchsvoller. Eine Ausbildung kostet den Betrieb Zeit und Geld. Die Fluktuationskosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter den Betrieb verlässt, sind nicht zu unterschätzen: 24 Monatsgehälter können da schon anfallen. Sein Personal durch guten Führungsstil zu binden, zahlt sich also aus. Dazu gehört auch, ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten. Sapp: „Wenn jemand den Wunsch hat, sich in spezifischen Bereichen weiterzubilden, bin ich der Erste, der das fördert.“ Ein systematisiertes innerbetriebliches Schulungskonzept gibt es noch nicht. Stattdessen integriert man beispielsweise die Vermittlung von Wissen in betriebliche Aufträge, zuletzt konnten so Techniken zur Oberflächenbehandlung erworben werden. Frei nach dem Prinzip Learning by Doing.

„Die Beratung war eine der wichtigsten Investitionen für mein Unternehmen. Ohne die Befragung hätte ich vielleicht erst in einigen Jahren erfahren, an welchen Stellen es hakt, und wäre selbst höchstens auf 20 % der Ergebnisse gekommen. Durch die Maßnahmen konnte ich an den entsprechenden Stellschrauben drehen, um die Prozesse zu optimieren.“ Gleichzeitig sendete er mit der Befragung ein Signal an seine Mitarbeitenden: Ihr seid wichtig! Dass sie das sind, bekräftigt Michels: „Ein Betrieb ist heute nur überlebensfähig, wenn Führung und Mitarbeitende an einem Strang ziehen – ein Team sind! Je kleiner ein Betrieb und je ländlicher die Region, desto wichtiger ist dieser Grundsatz.“ Wie nachhaltig der Effekt der Beratung war, wird die Zukunft zeigen. Fest steht schon heute: die Herausforderungen an handwerkliche Betriebe sind gewaltig. Aber Mittel und Wege sind vorhanden, um diese zu meistern –, sie müssen nur frühzeitig genutzt werden.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Andreas Bendig, Tel.: 02041 767206
a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE
Wirtschaftsförderung Arnsberg
Martin Zumbusch
Tel.: 02932 2012227
zumbusch@wfa-arnsberg.de

Die Umlenker
Elke Michels
Tel.: 02931 9379944
elke.michels@dieumlenker.de

Parkett Sapp GmbH
Sebastian Sapp
Tel.: 02932 96790
Sebastian.sapp@parkett-sapp.de

AUTOR
Nils Strodtkötter
nils.strodtkoetter@web.de

„Es gibt Betriebe, die eine strategische Personalentwicklung als Notwendigkeit begreifen, aber das Gros ist noch nicht so weit"

Das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH) ist seit 1952 Ansprechpartner für berufspädagogische Fragen im Handwerk. Das Institut im Verbund des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) beschäftigt sich mit den Bedingungen und Möglichkeiten, damit Menschen ihren Lebensweg im und mit dem Handwerk gestalten können. Die G.I.B. sprach mit dem stellvertretenden Direktor des FBH Rolf R. Rehbold über die Themen Berufsorientierung, Ausbildung und Weiterbildung im Handwerk.

G.I.B.: Herr Rehbold, die Zahl der Jugendlichen, die sich im Handwerk um einen Ausbildungsplatz bewerben, sinkt. Angebot und Nachfrage gleichen sich also an. Ist das nicht gut?

Rolf R. Rehbold: Das sind zunächst nur statistische Zahlen. Selbst wenn auf dem Papier steht, dass es genauso viele Ausbildungsplätze wie Bewerberinnen und Bewerber gibt, heißt das nicht, dass die Plätze wirklich besetzt werden, denn beides muss auch zusammenpassen. Um tatsächlich alle Plätze besetzen zu können, muss es mehr Bewerberinnen und Bewerber als Plätze geben.

Wer studieren will, soll studieren. Hier Vorschriften zu machen oder zu versuchen, Berufsentscheidungen im rein wirtschaftlichen Interesse zu beeinflussen, das mutet für mich immer ein bisschen planwirtschaftlich an.

Tatsächlich ist das Matching-Problem größer geworden, weil die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger insgesamt und speziell die der Hauptschülerinnen und -schüler sinkt und Jugendliche mit Hochschulreife verstärkt ins Studium drängen statt in eine duale Ausbildung. Zwar wird Handwerk durchaus positiv mit Fleiß und Geschicklichkeit verbunden, doch die Jugendlichen möchten erfolgreich und intelligent wirken und da ein Studium deutlich kognitiver ausgerichtet ist als eine Ausbildung, erscheint es vielen von ihnen, insbesondere jenen aus Akademikerfamilien, attraktiver.

Die Top-Entscheidungskriterien der Jugendlichen bei der Berufswahl sind laut unserer Befragung zu den „Erwartungen von Jugendlichen an eine Karriere im Handwerk" Einkommen, Sicherheit und Aufstiegsperspektiven. Bei der direkten Gegenüberstellung aber schneiden die Gehälter von Friseuren nun mal nicht so gut ab wie die von Akademikern. Doch die Jugendlichen übersehen dabei, wie viel Zeit bei Akademikern vergeht, bis sie überhaupt etwas verdienen. Zudem beachten sie nur das Einstiegsgehalt. Unberücksichtigt bleibt, wie es sich über Fortbildung, innerbetrieblichen Aufstieg oder Betriebswechsel steigern lässt. Wer also für duale Ausbildung werben will, muss deutlich machen, dass sie keine Sackgasse ist, sondern Wege nach oben öffnet. Deshalb sollten die Kammern und mehr noch die Innungen und Verbände ihre Betriebe bei der Nachwuchssicherung unterstützen, indem sie – differenziert nach Adressaten – Berufslaufbahnkonzepte in einfachen, prägnant aufbereiteten Schaubildern zeigen, wie ein Karriereverlauf aussehen kann – bis hin zum Betriebsleiter oder zur Betriebsleiterin.

G.I.B.: Genügt das, um Abiturientinnen und Abiturienten oder speziell auch Mädchen für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen?

Rolf R. Rehbold: Grundsätzlich gilt zunächst: Wer studieren will, soll studieren. Hier Vorschriften zu machen oder zu versuchen, Berufsentscheidungen im rein wirtschaftlichen Interesse zu beeinflussen, das mutet für mich immer ein bisschen planwirtschaftlich an. Wer weiß schon genau, welche beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in zwanzig Jahren tatsächlich gebraucht werden? Berufliche Orientierung muss in neutraler Form erfolgen und sich an den Interessen und Neigungen orientieren. Versuche, Neigungen umzuerziehen, würden auch scheitern. Im Mittelpunkt steht immer die Frage: Was ist das Beste für dich?

Heute sind Schülerinnen und Schüler mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen anders auf die

Rolf R. Rehbold, stellvertretender Direktor beim Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH)

Schulformen verteilt als früher. Vermutlich besuchen viele Jugendliche mit handwerklichen Potenzialen heute das Gymnasium. Doch Gymnasien sind allein aufgrund ihres Fächerkanons und ihrer Curricula eher auf ein Studium als auf eine Ausbildung oder überhaupt auf praktische Tätigkeiten ausgerichtet. Deshalb wäre es eine Aufgabe, in allen Bildungsgängen eine Gleichwertigkeit der Reputation von Berufen auch in den Lehrplänen zu verankern.

Hinzu kommt, dass viele Lehrerinnen und Lehrer an den Gymnasien ohne vorherige Ausbildung direkt ins Studium gegangen sind. Das konkrete handwerkliche Arbeiten und Lernen mal selbst erlebt zu haben und sich auch in dieser Hinsicht in die Schülerinnen und Schüler hineinversetzen zu können, halte ich für einen wertvollen Asset für eine Lehrertätigkeit. Viele Lehrkräfte an den Gymnasien aber sagen: Berufliche Orientierung brauchen wir an unserer Schule nicht, hier werden sowieso alle studieren. Als wir eine Befragung von Schülerinnen und Schülern an unterschiedlichen Schulformen in Baden-Württemberg durchgeführt haben, war der Rücklauf von Gymnasien zunächst gleich null: Handwerk und Gymnasium, das passt in den Augen mancher Lehrkräfte offensichtlich nicht zusammen. Diese Grundhaltung ist noch ähnlich wie früher. An meinem Gymnasium wurden damals neben Studiengängen nur zwei Berufe vorgestellt: Industriekaufmann und Bankkaufmann. Das war`s.

Dabei gibt es viele handwerkliche Berufe, die auch für Abiturienten hochinteressant sind, im Gesundheitshandwerk zum Beispiel. Hier arbeitet man in einem innovativen Umfeld mit anspruchsvollen Arbeitszusammenhängen, muss auf hohem Niveau mit Menschen kommunizieren, ohne dass es, auch wenn es ein handwerklicher Beruf ist, enorme körperliche Kräfte erfordert. Das gilt auch für Zahntechniker, Augenoptiker, Hörakustiker oder Orthopädieschuhmacher.

Speziell im Bereich Augenoptik ist die Quote an Abiturientinnen und Abiturienten schon heute hoch. Doch viele von ihnen verlassen nach Abschluss ihrer Ausbildung den Betrieb und überhaupt den Beruf. Zu vermuten ist – eine Hypothese, wir haben das nicht erforscht –, dass das Studium von vornherein das Ziel und die Ausbildung nur als Zwischenstation gedacht war.

Attraktiv für Abiturientinnen und Abiturienten ist zudem die Möglichkeit, später eine Meisterschule zu besuchen. Nach den Ergebnissen unserer aktuellen „Absolventenstudie“ zur Motivation und zu den Karrierewegen von Meisterinnen und Meistern im Handwerk versprechen sich die Absolventen vom Meisterbrief bessere Aufstiegschancen, ein höheres Einkommen sowie mehr Eigenständigkeit in den Entscheidungen. Immerhin gut 30 Prozent der Befragten haben sich anschließend für den Weg in die Selbstständigkeit entschieden – auch das dürfte für viele Abiturientinnen und Abiturienten eine interessante Option sein.

Handwerk und Gymnasium, das passt in den Augen mancher Lehrkräfte offensichtlich nicht zusammen. Diese Grundhaltung ist noch ähnlich wie früher.

Übrigens ist das Handwerk bei der Integration dieser Zielgruppe in eine duale Ausbildung auf gutem Weg: Immerhin jeder fünfte Jugendliche, der im vergangenen Jahr seine Ausbildung im Handwerk der Region Köln-Bonn begonnen hat, bringt das Abitur mit. Innerhalb weniger Jahre ist die Abiturientenquote spürbar gestiegen, von sechs Prozent im Jahr 2010 über 16 Prozent im Jahr 2014 auf inzwischen 19,8 Prozent.

Zur Frage nach den weiblichen Auszubildenden im Handwerk: Generell gilt auch hier, dass wir Interessen nicht außer Acht lassen dürfen. Ich könnte mir vorstellen, dass hier prägende Einflüsse in der Familie oder im sozialen Umfeld eine entscheidende Rolle spielen. Wenn ein kleines Mädchen sowohl eine Küche als auch Werkzeug als Spielzeug hat, kann es später leichter zwischen verschiedenen Optionen wählen. Wenn ein Mädchen aber – in Stereotypen gesprochen – bis zum Beginn der

standardisierten Berufsorientierung, nur mit Puppen gespielt und Nähen gelernt hat, wird es sich vermutlich nicht plötzlich für Werken und Autos interessieren. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass die geschlechterstereotype Prägung abnimmt, weil sich das Rollenverhalten der Eltern ändert, das ist eine Generationenfrage. Immer mehr Männer nehmen, wenn auch noch nicht im gleichen Umfang, Elternzeit.

Gerade bei Praktika mit der Funktion der vertiefenden Konkretisierung ist es notwendig, dass der Beruf mit all seinen Tätigkeitsfeldern, in seiner ganzen Umfänglichkeit und Tiefe, erfahrbar wird – dazu gehört auch die Vermittlung der Anforderungen und Voraussetzungen zur Ausübung eines Berufes.

Entscheidend ist aber auch noch etwas anderes, nämlich die Kommunikation über die Vielzahl bestehender Berufsprofile im Handwerk, um Transparenz herzustellen. Es gibt viele Handwerksberufe, die ohne Zweifel auch für Frauen infrage kommen, darunter gegenwärtig noch männerdominierte. Das Format Girls´ Day ist da sicher ein guter Ansatz, aber auch die Betriebe selbst können etwas tun: Sie können Informationsmaterialien zum Handwerk so gestalten, dass sich auch Mädchen angesprochen fühlen. Insbesondere sollten häufiger weibliche Auszubildende und Berufstätige darin zu Wort kommen oder im Bild vorgestellt werden. Bei berufsorientierenden Maßnahmen sollten Mädchen verstärkt über berufliche Alternativen im Handwerksbereich beraten werden, auch wenn sie von sich aus diesen Bereich nicht ausdrücklich ansprechen. Betriebe könnten zudem interessierte Mädchen und ihre Eltern zu Betriebsbesichtigungen und Gesprächen mit Ausbildern und Ausbilderinnen, betrieblichen Vorgesetzten, weiblichen Auszubildenden und Mitarbeiterinnen einladen, um sie aus erster Hand über die Ausbildungsanforderungen und -bedingungen sowie über Beschäftigungsmöglichkeiten und Berufschancen für Frauen im Handwerk zu informieren. Wichtig wäre zudem, ihnen die Chancen zum beruflichen Aufstieg und zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen aufzuzeigen.

G.I.B.: Ist Nordrhein-Westfalen in diesem Kontext mit der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ Ihrer Ansicht nach auf dem richtigen Weg?

Rolf R. Rehbold: Der Ansatz Praxisphasen einzusetzen, also betriebliche Berührungspunkte zur Berufswelt herzustellen und zu erweitern, ist sicher richtig, aber leider liegen zu deren Wirkung bislang keine Studien vor. Zwar gibt es das G.I.B.-Monitoring, aber das ist eher eine Sammlung von Schulen gemeldeter Daten, die wenig über den qualitativen Nutzen der Elemente und die Qualität ihrer Verzahnung in der Praxis sagen.

Es ist richtig, in einem Prozess, am besten schon ab Klasse 5, Jugendlichen immer wieder Gelegenheiten zu verschaffen, sich mit ihren Neigungen, Stärken und Interessen kennenzulernen, sich auszuprobieren, zum Beispiel in Projekten wie dem Bau einer neuen Bühne für die Aula unter Anleitung im Team. Dabei erfahren sie, ob sie Organisationstalent besitzen, kommunikativ sind oder handwerklich talentiert. Zudem lernen sie den Einkauf von Materialien, die Kalkulation, das Konstruieren kennen. All das kann man in den Schulalltag einbetten ohne dass das Label „Berufsorientierung“ darübersteht.

Auch wenn das Konzept mit seiner Nähe zu den Betrieben grundsätzlich richtig ist, sehe ich konzeptionelle Probleme, etwa bei der Frage, wie die an sich sinnvollen Praxistage organisiert werden sollen. Wie viele Handwerksbetriebe – auch vor dem Hintergrund des Organisationsaufwands – beteiligen sich überhaupt daran? Ich bin da skeptisch.

G.I.B.: In NRW gelingt es, Betriebe umfassend in die Berufsorientierung mit einzubeziehen. Aber die Praxis ist nicht immer gleich gut. Was können oder müssen Handwerksbetriebe bei der Gestaltung von Betriebspraktika berücksichtigen?

Rolf R. Rehbold: Zunächst einmal gilt es zu berücksichtigen, welche Ziele die jeweiligen Betriebspraktika zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der beruflichen Orientierung erfüllen sollen: Sind es Orientierungspraktika, um allgemein den beruflichen Alltag kennenzulernen, oder Praktika, um vertiefende Einblicke in einen konkreten Beruf zu erhalten? Gerade bei der Funktion der vertiefenden Konkretisierung ist es notwendig, dass der Beruf mit all seinen Tätigkeitsfeldern, in seiner ganzen Umfänglichkeit und Tiefe, erfahrbar wird – dazu gehört auch die Vermittlung der Anforderungen und Voraussetzungen zur Ausübung eines Berufes.

Wir haben schon vor geraumer Zeit konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Schülerpraktika vorgelegt. An erster Stelle steht die Entwicklung eines Handwerks-Koffers als Sammlung handwerksbezogener, gewerkeübergreifender Aufgabenstellungen und Materialien für die erfahrungsbasierte und fähigkeitsdifferenzierende Einschätzung von Schülerinnen und Schüler in der Vorbereitungsphase von Schülerpraktika. Genauso wichtig sind Anleitungen zur Übertragung der allgemeinen Information auf schülerindividuelle Orientierungsprozesse. Zudem gilt es, persönliche Netzwerke aufzubauen zwischen allgemeinbildenden Schulen und Betriebsvertretern von Handwerksunternehmen zur gemeinsamen Gestaltung der Vorbereitungsphase von Schülerpraktika.

Erforderlich ist darüber hinaus die Entwicklung eines gewerkespezifischen Aufgabenpools für die Schülerinnen und Schüler; im Aufgabenpool werden Musteraufgaben beschrieben, die in geeigneter Weise die Breite und Tiefe der beruflichen Anforderungen abbilden und die die Schülerinnen und Schüler auffordern, Erfahrungen möglichst selbstständig zu machen. Insgesamt ist die Intensivierung des „Erfahrungsraums Handwerk“ eine als Möglichkeit für Schülerinnen und Schüler sich in ihrer Leistungsfähigkeit selbstständig zu erproben, zum Beispiel über gewerkespezifische Aktivitäten wie Handwerks-Rallyes, Eignungsaufgaben oder Casting-Projekte.

Wichtig ist aber auch, vielfältige Anlässe zu Berichten über die Erfahrungen im Schülerpraktikum mit Betriebsvertretern, Lehrern, Eltern, Mitschülern und Auszubildenden zu initiieren und zu gestalten. Bei späteren Reflexionen von Erfahrungen ist das Augenmerk auf positiv verstärkende Erfahrungen und intrinsische Motive zu legen. Die Anbindung der Reflexion an die weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten führt zur Transparenz über mögliche berufliche Karriereoptionen und darüber zur Intensivierung auch von extrinsischer Motivation.

G.I.B.: Warum halten sich viele Betriebe noch zurück, wenn es darum geht, mehrwöchige Betriebspraktika oder zumindest Plätze für eintägige Berufsfelderkundungen anzubieten?

Rolf R. Rehbold: Viele Betriebe sagen momentan noch: Für einen Tag lohnt sich das nicht! Gleichzeitig sagen manche: Längere Betriebspraktika bekomme ich nicht in meinen Arbeitsalltag integriert. Betriebsinhaber sehen, und das ist auch nachvollziehbar, ihre Hauptaufgabe darin, Aufträge zu akquirieren und teilweise selbst dafür zu sorgen, dass die Aufträge abgearbeitet werden.

Es gibt Betriebsinhaber und Ausbilder, die immer noch sagen „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ oder „Respekt muss man sich verdienen“. Auf der anderen Seite meinen manche Jugendliche, sie müssten z. B. im Friseurhandwerk in der Ausbildung nie die Haare wegfegen.

Aber es wäre vielleicht sinnvoller, sich von ausführenden Tätigkeiten zu befreien und sich um den Fachkräftenachwuchs zu kümmern oder notfalls einen zweiten Meister zu befähigen, die ausführenden Aufgaben zu übernehmen. Es gibt durchaus engagierte Betriebe, die eine strategische Personalentwicklung als Notwendigkeit begreifen, um auch in zehn Jahren noch erfolgreich zu sein, aber das Gros ist noch nicht so weit.

Die Innungen, die Fachverbände und die Kammern gehen über ihre Betriebsberater auf die Betriebe zu, um sie davon zu überzeugen. Aber insbesondere die Betriebe, die es eigentlich nötig hätten, melden sich nicht oder erst dann, wenn es zu spät ist – ein Phänomen übrigens, das man nicht nur im Handwerk auf-

Der Umstand, dass Auszubildende besser informiert sind und angesichts der Angebots-/Nachfragerelation auf dem Ausbildungsmarkt im Gegensatz zu früher auch schneller eine andere Option finden, führt zu weniger Toleranz in Bezug auf Stress und Konflikte.

seiten der Betriebe findet: Wir hatten an unserer Universität ein Karrierezentrum aufgebaut mit Angeboten zur Berufsorientierung für Studierende. Wir hatten damals rund 42.000 Studierende, aber zu manchen der ersten Veranstaltungen kamen gerade mal zehn Leute. Am Assessment-Center-Training haben vor allem jene teilgenommen, die es eigentlich nicht nötig haben. Sie waren fit, rhetorisch gut drauf, konnten sich gut darstellen und Probleme lösen. Viele derjenigen, für die das Angebot einen noch größeren Mehrwert gehabt hätte, waren in den Kursen nicht zu finden. Teilweise ließ sich das Nachfrageverhalten auf eine in manchen Zweigen der akademischen Welt vorhandene Einstellung, dass ein beruflicher Verwertungsbezug von Bildung ein Übel darstellt, zurückführen. Gegen Ende des Studiums fragen diese Akademiker aber doch Projektmanagement-Kurse nach, um mit den darin erworbenen berufsrelevanten Kompetenzen einen Einstieg in die Berufswelt zu bekommen.

Solange viele Betriebe noch nicht so weit sind, den Aufwand für Praktika auf sich zu nehmen, um später bei der Fachkräftegewinnung davon zu profitieren, könnten meines Erachtens auch die Bildungszentren des Handwerks einen Part übernehmen. Es stimmt ja, dass man den Arbeitsalltag nicht im Bildungszentrum kennenlernen kann, aber sich Gedanken über den Einklang von Berufsbild und eigenen Fähigkeiten machen, das gelingt auch im Bildungszentrum. Das Angebot sollten wir zumindest für eine Übergangszeit stärker nutzen.

G.I.B.: Nicht wenige Jugendliche, die eine duale Ausbildung beginnen, beenden sie vorzeitig, ohne Abschluss im Ausbildungsbetrieb. Die Quote der Jugendlichen, auf die das zutrifft, ist im Handwerk besonders hoch. Lässt sich das durch eine Verbesserung der Ausbildungsqualität vermeiden?

Rolf R. Rehbold: Zunächst: Auch im Hotel- und Gaststättengewerbe, das bekanntlich nicht zum Handwerk gehört, ist die Zahl der vorzeitigen Beendigung von Ausbildungsverhältnissen hoch und auch im Handwerk gibt es eine breite Spanne. Außerdem ist zwischen Vertragsauflösungen und Ausbildungsabbrüchen zu unterscheiden. Vertragslösungen sind vor Ablauf der im Berufsausbildungsvertrag genannten Ausbildungszeit gelöste Ausbildungsverträge. Hierbei ist zu beachten, dass eine Vertragslösung nicht unbedingt einen endgültigen Abbruch der Berufsausbildung bedeutet; auch Betriebs- oder Berufswechsel innerhalb des dualen Systems können mit Vertragslösungen einhergehen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung schätzt, dass es bei etwa der Hälfte der aufgelösten Ausbildungsverträge zu einem neuen Vertragsverhältnis im dualen System kommt.

Außerdem ist es nicht unproblematisch, zwischen Vertragsauflösungen und Ausbildungsqualität eine unmittelbare Korrelation herzustellen, abgesehen davon, dass man „Qualität“ definieren muss. Die Gründe für Vertragsauflösungen jedenfalls sind sehr vielschichtig. Einer dürfte sein, dass das Handwerk – und auch das ist ein Element von Ausbildungsqualität – vielen Jugendlichen eine Chance gibt, die in der Schule Schwierigkeiten hatten, also leistungsschwächeren Jugendlichen. Das ist sicher keine Universalentschuldigung, aber Schwächere erfordern nun mal eine andere, intensivere Betreuung und manche Betriebe sind dann trotz guten Willens nicht immer in der Lage, diese Betreuung im Arbeitsalltag auch tat-

sächlich zu gewährleisten. Schon jetzt betreut jeder betriebliche Ausbilder im Handwerk durchschnittlich 1,8 Auszubildende. In der Wirtschaft insgesamt liegt der Wert bei 2,1.

Wenn wir Befragungen durchführen, sagen Betriebe: Das lag an den Auszubildenden und die wiederum sagen: Es lag am Betrieb. Die Wahrheit liegt auch hier vermutlich in der Mitte. Eine Kollegin von uns, Andrea Greilinger vom Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften in München, hat sich die Gründe für Vertragsauflösungen einmal genauer angeschaut und dabei festgestellt, dass junge Auszubildende insbesondere Konflikte mit Kollegen, zu viele Routinetätigkeiten und zu knappe Einweisungen als Hauptgründe für Probleme nennen. Betriebsinhaber und Ausbildungsleiter bemängelten dagegen vor allem die fehlende Motivation, unentschuldigte Fehlzeiten und eine falsche Berufsvorstellung der Jugendlichen.

Auch nach unseren Forschungsergebnissen mangelt es mitunter an Ausbildungsreife oder es liegt an unpassender Berufswahlentscheidung oder auch einfach an nicht leistungswilligen Jugendlichen. Auch Konflikte zwischen den Personen können zum Ausbildungsabbruch führen, weil die Kommunikation zwischen Auszubildendem und Betrieb nicht funktioniert. Vielleicht gibt es auch gar keine Schuld, sondern die beiden passen einfach nicht zusammen. Manche empfinden den teilweise rauen Umgang oder Ton im Handwerk als Mobbing, der sie zu sehr belastet, als dass sie es bis zum Ende ihrer Ausbildung aushalten könnten. Zur Ausbildungsqualität gehört also sicher auch ein gutes Betriebsklima. Wenn eine kommunikative Basis zwischen den Menschen im Betrieb und den Auszubildenden gegeben ist, werden manche Fehler verziehen.

Tatsächlich gibt es aber auch Betriebsinhaber und Ausbilder, die immer noch sagen „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ oder „Respekt muss man sich verdienen“. Das ist natürlich der falsche Ansatz. Auf der anderen Seite haben wir das Extrem, dass manche Jugendlichen meinen, sie müssten beispielsweise im Friseurhandwerk in der Ausbildung nie die Haare wegfegen.

Wir arbeiten zurzeit in einer explorativen Vor-Untersuchung daran, tiefergehende Erkenntnisse über Gründe für gute und schlechte Ausbildungsqualität, der Potenziale zur Verbesserung sowie gute Beispiele für gelungene Verbesserungen der Ausbildungsqualität aufzuzeigen. In unserem qualitativen Ansatz ergänzen wir die Perspektiven von Auszubildenden und Betrieben der bisherigen Untersuchungen um eine dritte Perspektive: diejenige der Ausbildungsberater an Kammern. Die oft vertretene Meinung, Ausbildungsberater sind bei der Kammer angestellt und stehen deshalb aufseiten der Betriebe, stimmt nicht. Sie sind unparteiisch und haben eine neutrale Perspektive.

Im Kern lässt sich als erstes Ergebnis feststellen, dass sich gute Ausbildungsqualität durch eine wertschätzende, verständnisvolle, transparente und verlässliche Beziehungsgestaltung einerseits und eine mit Blick auf die Entwicklung der Auszubildenden ausgerich-

Insgesamt ist zu beobachten, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung in vielen Betrieben noch nicht angekommen sind und wenn, dann eher punktuell und nicht in der Fläche.

tete inhaltlich sinnhaft strukturierte Ausbildung andererseits auszeichnet. Im ersten Punkt – der fortlaufenden wertschätzenden Kommunikation – liegt der besondere Schlüssel, weil sich die Lebensweise und Wertvorstellungen der heutigen Auszubildenden von denjenigen der älter gewordenen Ausbildenden und Fachkräften unterscheiden (Generation Z vs. Generation Babyboomer). Der Umstand, dass Auszubildende besser informiert sind und angesichts der Angebots-/Nachfragerelation auf dem Ausbildungsmarkt im Gegensatz zu früher auch schneller eine andere Option finden, führt zu weniger Toleranz in Bezug auf Stress und Konflikte. Hier Betrieben Unterstützung bei der wertschätzenden Kommunikation zu

bieten, scheint mir ein Ansatz zu sein, die Betriebe bei den veränderten Anforderungen zu unterstützen.

Zugleich gibt es auch eine Vielzahl von Problemen, mit denen Jugendliche in ein Ausbildungsverhältnis starten: Lernschwächen, Verhaltensauffälligkeiten und persönliche bzw. familiäre Probleme. Zum Glück gibt es in diesem Kontext neben ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) und der Initiative „Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen“ (VerA) mit der assistierten Ausbildung (AsA) ein relativ neues Instrument: In Zusammenarbeit mit einem Bildungsträger erfolgt der Abbau von Sprach- und Bildungsdefiziten und eine individuelle Begleitung der Auszubildenden im Betriebsalltag.

Oft wird ein Mitarbeiter zur Schulung geschickt und vermittelt das neu Gelernte seinen Kolleginnen und Kollegen. Denn gerade kleine Betriebe können ihre Beschäftigten nicht ohne Weiteres entbehren.

Doch das Thema „gute Ausbildungsqualität“ betrifft nicht nur die betriebliche, sondern auch die schulische Seite. Das reicht vom Lehrpersonal bis hin zur Ausstattung der Schule. Manche Schule im Ruhrgebiet, das gilt auch für Berufskollegs, ist in katastrophalem Zustand: da fiel bei meinem letzten Besuch vor einigen Jahren der Putz von den Wänden. Darüber hinaus ist es alltäglich, dass Lehrkräfte, die Unterrichtsmaterialien aus eigener Tasche bezahlen, weil das Budget der Schule nicht reicht. Daran aber sollte gute Ausbildung nun wirklich nicht scheitern.

G.I.B.: Von der Ausbildung zur Weiterbildung: Berufsbilder und Tätigkeitsprofile wandeln sich, die Anforderungen an die Beschäftigten steigen. Wie wichtig ist vor diesem Hintergrund Weiterbildung im Handwerk und welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Rolf R. Rehbold: Die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsfeldern wird dazu führen, dass sich handwerkliche Produktionsverfahren genauso verändern wie das Portfolio handwerklicher Dienstleistungen und Produkte. Elektroniker greifen heute häufiger zum Tablet als zum Lötkolben; zudem müssen sie sich neuen Anforderungen bei IT-Vernetzung und Datenmanagement stellen. Tischler müssen heute selbstverständlich auch mit einer computergesteuerten CNC-Säge umgehen können, und im Metallsektor ist der Einsatz von CNC-Technologie schon seit Jahren nicht mehr wegzudenken, insbesondere bei den Feinwerkmechanikern, und auch Maler und Lackierer nutzen heute digitale Anwendungen, um Farben zu mischen. Aber einen Roboter, der die Haare schneidet, wird es so schnell nicht geben.

Insgesamt ist zu beobachten, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung in vielen Betrieben noch nicht angekommen sind und wenn, dann eher punktuell und nicht in der Fläche. Trotz grundsätzlicher Offenheit gegenüber digitalen Anwendungen kommen sie eher selten umfänglich zum Einsatz. Nach den Ergebnissen einer repräsentativen Studie im Auftrag des Digitalverbands Bitkom in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband des deutschen Handwerks verwendet nur jeder zehnte Betrieb Tracking-Systeme, mit denen zum Beispiel Lagerbestände von Werkstoffen ermittelt und Lieferwege am Computer nachverfolgt werden können. Ähnlich gering ist noch die Zahl der Betriebe, die 3D-Technologien wie etwa 3D-Drucker oder 3D-Scanner nutzen. Nur drei Prozent der Betriebe setzen Roboter und lediglich zwei Prozent Drohnen ein. Bislang hat erst knapp jeder fünfte Handwerksbetrieb eine Partnerschaft mit Unternehmen aus der Digitalwirtschaft geschlossen.

Nicht nur im Zuge der Digitalisierung ändern sich Kompetenzanforderungen. So werden im Handwerk zunehmend Kompetenzprofile benötigt, die nicht allein über die Ausbildung vermittelt werden können. Manche Berufsbilder sind bereits jetzt komplex und überfrachtet. Spezialtätigkeiten – auch wenn sie für die Branche wichtig sind, können dann nicht bis in die erforderliche Tiefe in der Ausbildung thematisiert werden. In den Fällen haben Jugendliche nach Abschluss ihrer Ausbildung zwar ein gutes Überblicks-

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Carsten Duif, Tel.: 02041 767178, c.duif@gib.nrw.de
Christiane Siegel, Tel.: 02041 767205, c.siegel@gib.nrw.de
Paul Pantel, Tel.: 02324 239466, paul.pantel@arcor.de

KONTAKT
FBH – Forschungsinstitut für Berufsbildung
im Handwerk an der Universität zu Köln
Herbert-Lewin-Str. 2, 50931 Köln
Rolf R. Rehbold (stellvertretender Direktor)
Tel.: 0221 4705679, rolf.rehbold@uni-koeln.de

wissen, sind aber noch längst keine Spezialisten, wie sie in der Praxis immer öfter gefragt sind. So haben Installateure bzw. „Anlagenmechaniker Sanitär, Heizung, Klima“ nach ihrer Ausbildung ein ziemlich profundes, umfassendes Wissen, aber wenn sie später an Blockheizkraftwerken arbeiten oder Regelungstechnik bei komplexen Anlagen eine Rolle spielt, müssen sie zusätzlich geschult werden, um das Qualifikationsprofil abzurunden.

Dennoch gibt es in Handwerksbetrieben meist keine strategische Weiterbildungskultur mit einer langfristigen Perspektive, also z. B. eine Vorausplanung für die nächsten fünf Jahre. Selbstverständlich wollen die Betriebe qualitativ hochwertige Arbeit leisten und überlegen sehr genau, welche Fähigkeiten ihre Mitarbeitenden brauchen, damit sie die Aufträge vernünftig abwickeln können – ein klassisches ökonomisches Denken, bei dem die Betriebe meist aus der Situation heraus über Fortbildungen entscheiden, etwa wenn es darum geht, Sicherheitsstandards zu erfüllen.

Oft wird ein Mitarbeiter zur Herstellerschulung geschickt und anschließend vermittelt er das neu Gelernte seinen Kolleginnen und Kollegen. Gerade kleine Betriebe können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ohne Weiteres entbehren, insbesondere nicht in konjunkturellen Lagen wie der gegenwärtigen.

Meist handelt es sich zudem um herstellerbezogene Weiterbildung, die genauso wenig wie interne Schulungen in den Weiterbildungsstatistiken sichtbar wird. Es gibt also eine hohe Dunkelziffer hinsichtlich Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, zumal Fortbildungen meist nur dann erfasst werden, wenn auch Prüfungen abgelegt werden. Doch manchen Betriebsinhabern ist es nicht so wichtig, dass ihre Mitarbeiter eine Prüfung ablegen, im Gegenteil, denn das könnte sie verleiten, sich in einer anderen Firma um einen besser bezahlten Job zu bewerben.

Nebenbei: Bei der Digitalisierung im Zusammenhang mit Aus- und Fortbildung sind immer zwei Ebenen zu betrachten. Hinsichtlich des Inhaltlichen geht es in der Ausbildung darum, die Grundlagen, die zur Digitalisierung, Automatisierung und Robotisierung führen, zu verstehen, ohne dass die Auszubildenden an diesen Prozessen unmittelbar beteiligt sind, etwa indem sie komplexe Programmierungen übernehmen. Aber wir haben auch eine Digitalisierung auf Ebene der Medien. Hier könnte man virtuelle Räume schaffen, um die Ausbildung an sich attraktiver zu machen, etwa in Schulungszentren der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung. Dazu haben wir aktuell für den Dachdeckerbereich eine Projektskizze eingereicht. Andererseits gibt es viele Studien, die sagen, dass sich moderne Medien wie E-Learning als Faktor der Attraktivität schnell abnutzen, weil sie zur Selbstverständlichkeit werden. Wichtig ist – wie grundsätzlich in der Didaktik – ein Methodenmix. Wir müssen genau hinschauen, bei welchen Lernprozessen Digitalisierung nützlich ist. Manchmal ist es besser, einfach auch mal einen Stift in die Hand zu nehmen.

Zurück zur Digitalisierung der Betriebe, zur Modernisierung der Berufsbilder und zur Weiterbildung: Das Spektrum der Einstellungen hierzu ist in den Handwerksbetrieben extrem breit. Es gibt Installationsbetriebe, die holen schon auf ihrer Webseite über interaktive Elemente bestimmte Kundeninformationen ein, wenn sie online angefragt werden, z. B. in einem Einfamilienhaus mit einer Grundfläche von 120 Quadratmetern eine Heizung zu erneuern. Damit liegen dem Unternehmen schon vorab Informationen vor, die manche Handwerker selbst dann noch nicht haben, wenn sie das Haus bereits besichtigt haben, weil sie in der Kommunikation nicht fit genug waren.

Eine Anekdote zur Illustration: Als ich mit einem Handwerksmeister eine Altbausanierung im zeitlichen Ablauf ein bisschen genauer planen wollte, sagte er zu mir: „Sie kriegen einen Handwerker nicht in eine Excel-Tabelle“ – und das, obwohl am anderen Ende des Spektrums insbesondere bei Großprojekten mithilfe von Building Information Modeling heute schon längst alle relevanten Bauwerksdaten bis hin zur letzten Schraube digital modelliert, kombiniert und erfasst werden.

„Ich möchte keinen aus meinem Team missen“

Potentialberatung im Handwerksbetrieb: „Julius Möbel“ in Overath

Beste Qualität bei Produkten und Dienstleistungen, individuelle Strategien zur Fachkräftesicherung und eine intensive Beteiligung der Belegschaft – dafür steht die Firma „Julius Möbel“ in Overath. Dazu passt, dass das Unternehmen bereits vier Potentialberatungen in Anspruch genommen hat – mit nachweisbarem Erfolg.

Qualität setzt sich durch. Unmittelbar nach bestandener Abschlussprüfung gründete Jörg Julius Kapune, Tischlermeister und Betriebswirt des Handwerks, in Overath die Firma „Julius Möbel – kreativ & funktionell“. Das Preisgeld für sein mit dem Designpreis ausgezeichnetes Meisterstück diente als willkommener Zuschuss zur Gründungsinvestition.

Mit einer Kombination aus kreativen, künstlerischen und handwerklichen Fähigkeiten, verbunden mit absoluter Zuverlässigkeit und ausgeprägtem Kunden-

service eroberte die Garagenfirma mit nur einem Gesellen als Personal rasch den lokalen Markt. Erste Gewinne reinvestierte der Gründer unverzüglich in neue Werkzeuge und Maschinen, ergänzte sein Leistungsspektrum, stellte weitere Gesellen, später auch Lehrlinge ein und forcierte so stetig das dynamische Wachstum. „Ich habe immer gedacht: Ist doch wunderbar, wenn man viel Geld verdient“, sagt der Unternehmer im Rückblick, „doch plötzlich merkte ich: Irgendetwas stimmt nicht in der Firmenstruktur.“

Das diffuse Gefühl täuschte ihn nicht, wie eine vom Land geförderte Potentialberatung zeigen sollte. Gleich beim ersten Blick in die Unterlagen erkannte Thomas Marbach, geschäftsführender Gesellschafter der dimag Dienstleistung und Management GmbH: „Bei den Umsätzen können Sie das Unternehmen ohne personelle Unterstützung nicht steuern. Geben Sie einen Teil Ihrer Aufgaben an Ihre Sekretärin ab!“ Der Rat klang plausibel. Da es aber im Unternehmen bislang keine Sekretärin gab, stellte Jörg Julius Kapune eine Kauffrau für Büromanagement ein.

Noch etwas fiel dem Berater bei seiner Stärken-Schwächen-Analyse auf: Der Anteil eines Genossenschaftskunden am Gesamtumsatz war im Vergleich zu dem der Privatkunden viel zu hoch. Nach Ansicht von Thomas Marbach eine riskante Abhängigkeit: „Wenn der Großkunde abspringt, gefährdet er die Existenz des gesamten Unternehmens.“ Seine Empfehlung an den Firmenchef: „Sie müssen ein Gegengewicht schaffen, Sie müssen diversifizieren!“

„Ein Glück“, sagt Unternehmer Kapune heute, „dass ich damals auf den Rat gehört und dafür gesorgt habe, dass unser hochwertiger Innenausbau expandiert. Das war gerade noch rechtzeitig, denn es hat Jahre gedauert, bis wir im neuen Segment genug Umsatz und Profitabilität erwirtschafteten. So konnten wir die später tatsächlich spürbare Auftragsdelle bei unserem Genossenschaftskunden bewältigen, ohne Personal freisetzen zu müssen.“

Drei Profitcenter und ein mittleres Management

Die Reaktionen des Unternehmers zeigen: Trotz aller selbst erarbeiteten Erfolge – beratungsresistent ist Jörg Julius Kapune nicht. Schon vier Potentialberatungen hat er mittlerweile in Anspruch genommen, jede davon, wie er sagt, „von großem Nutzen für den Betrieb sowie für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Vorangekommen ist der Betrieb unter anderem durch die Einrichtung von drei Profitcentern, ein weiteres Resultat der Potentialberatung. Eins der Center umfasst den hochwertigen Innenausbau, also das gesamte Spektrum von begehbaren Kleiderschränken über Fenster mit Bleiverglasung bis hin zur Cocktailbar. Das zweite betrifft den Reparatursektor, das dritte beinhaltet den Elemente-Bereich inklusive einbruchgesicherter Fenster und Türen, einem Spezialgebiet des Betriebs. Heute analysiert die neu eingestellte Kauffrau für Büromanagement gemeinsam mit dem Firmenchef regelmäßig, in welchen Bereichen, mit welchen konkreten Produkten und Dienstleistungen das Unternehmen den größten Umsatz erzielt. Jörg Julius Kapune: „Sie können ja nur erfolgreich arbeiten, wenn Sie wissen, womit Sie Ihr Geld verdienen. Mit dem neuen Konzept wissen wir, wo unsere Stars sind und können das auch für unser Marketing nutzen.“

Jörg Julius Kapune, Tischlermeister und Betriebswirt des Handwerks, gründete in Overath die Firma „Julius Möbel – kreativ & funktionell“

Mittlerweile hatte das Unternehmen jedoch eine Größe erreicht, die zu klein war, um mit den großen mithalten zu können, aber zu groß, um mit den kleinen preislich konkurrieren zu können. Um weiter wachsen zu können, waren zusätzliche Umstrukturierungen nötig. Berater Thomas Marbach: „Nicht nur für den kaufmännischen Bereich gilt, dass der Unternehmer Aufgaben delegieren muss, sondern auch für den technischen. Das sind die beiden klassischen Schritte, die ein mittelständisches Handwerksunternehmen auf seinem Wachstumspfad gehen muss. Betriebe, die das ignorieren, kommen über ein bestimmtes Wachstum nicht hinaus.“

Also installierte der Unternehmer auf Anraten von Thomas Marbach ein mittleres Management, bestehend aus einer Meisterin, einem Meister, einem erfahrenen Gesellen und der Kauffrau für Büromanagement. Sie kalkulieren bei „Julius Möbel“ heute die Aufträge, legen die Preise fest, wickeln die Aufträge ab. Das aber setzt bei den Akteuren ein wirtschaftliches Verständnis voraus sowie die Kenntnis über unternehmensrelevante Zahlen. „Nur so“, ist Thomas Marbach überzeugt, „können die Verantwortlichen wirtschaftliche Entscheidungen im Sinne des Unternehmers treffen. Viele Mittelständler sind jedoch verschlossen, was ihre eigenen Zahlen angeht, doch die restriktive Informationspolitik der Geschäftsführung schadet dem Betrieb und wirkt sich demotivierend auf die Belegschaft aus.“

Handwerksunternehmer Jörg Julius Kapune geht ziemlich offen mit betrieblichen Zahlen um, wobei mitunter relative Kenngrößen statt absoluter Zahlen genügen. Kommuniziert werden sie – „wie in einem Konzern“ – bei der Jahresplanung sowie bei regelmäßigen Planzahlen-Besprechungen in Vier- oder Sechs-Augen-Gesprächen. Jörg Julius Kapune nennt ein Beispiel für den Inhalt solcher Gespräche: „Wir wollten den Umsatz innerhalb von zwei Jahren um 24 Prozent steigern und haben gemeinsam überlegt: Wie schaffen wir das?“ Erreicht wurde das Ziel schon nach einem Jahr, aber, räumt der Unternehmer ein, „der Gewinn könnte noch ein bisschen steigen.“

Komplexer Handlungsplan

Gleich die erste Potentialberatung hatte mit dem Marktsegment „hochwertiger Innenausbau“ und der Zielgruppe „vermögende Privatkunden“ die zentrale Neu-Ausrichtung benannt. Die daraus abgeleitete Devise lautete: Optimierung aller Marketing- und Vertriebsmaßnahmen im Marktsegment hochwertiger Möbel und Dienstleistungen sowie strategische Marktpositionierung als „Tischlerei für die gehobene Privatkundschaft“.

Dazu gestaltete der Betrieb ein hochwertiges Fotobuch, das selbst hergestellte Möbel und Referenzprojekte ansprechend dokumentiert. Parallel dazu wurde der Internetauftritt aktualisiert und so der Online-Verkauf angeregt. Zugleich stellte der Unternehmer eine technische Zeichnerin in Teilzeit ein. Die von ihr angefertigten hochwertigen Zeichnungen von Möbeln werden Kunden heute bereits in der Angebotsphase präsentiert. Und, ebenfalls festgelegt im für Potentialberatungen obligatorischen Handlungsplan: Immer saubere Fahrzeuge und Berufsbekleidung! Sie dienen als Werbemedium beim Kundeneinsatz.

Die Neuerungen zahlen sich nach Auskunft des Unternehmers aus: „Heute ist es so: Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel einen Aufmaß-Termin in der Küche eines Privatkunden hat, übergibt er ihm das Fotobuch. Der blättert es meist sofort durch und sagt: Ach, Sie machen auch Terrassen und Arbeitszimmer? Und plötzlich bekommt man Aufträge für das gesamte Gebäude.“

„Zusatzverkäufe durch Monteure“ lautet die entsprechende Maßnahme im Handlungsplan. Das kann nur gelingen, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag wirtschaftlich denken und handeln. „Nur dann“, so Thomas Marbach, „können sie trotz klarer Vorgaben verbleibende Entscheidungsspielräume nicht nur unter fachlich-technischen, sondern auch unter kaufmännischen Gesichtspunkten im Sinne des Unternehmens nutzen.“ Konkret heißt das: Alle Facharbeiter kennen sowohl die Produktneuerungen und technischen Weiterentwicklungen wie auch die Preise für das Material und ihre eigenen Stundenverrechnungssätze. Damit sie in der Lage sind, effizientere Verkaufsgespräche zu führen, sind spezielle Verkaufs- und Rhetorikschulungen gepl-

Thomas Marbach, geschäftsführender Gesellschafter der dimag Dienstleistung und Management GmbH

ant. Der Unternehmer: „Ich freue mich über nichts mehr, als wenn ich später ein großes Plus bei den Deckungsbeiträgen sehe, ohne zuvor überhaupt vom Auftrag gehört zu haben."

Da eine Potentialberatung ein Unternehmen immer als Ganzes in den Blick nimmt, konnte der Berater zudem feststellen, dass die Einweisung der Beschäftigten in die Software OSD, eine Spezial-Software für Schreiner, Tischler und andere Holz verarbeitenden Betriebe, unzureichend war. Also wurde unter dem Stichwort „Handhabung Warenwirtschaftssystem verbessern" ein „Schlüsselmitarbeiter" geschult, der anschließend sein Wissen an die Kolleginnen und Kollegen weitergab.

Neu eingeführt wurde darüber hinaus die konsequente Analyse der Angebotsabsagen. Heute wird der Grund für abgesagte Angebote möglichst präzise hinterfragt und in der EDV festgehalten. Damit wächst das Wissen über den Absatzmarkt – eine gute Basis, um zukünftig passendere Angebote zu erstellen. Ähnliche Optimierungen betrafen Vorkalkulation und Auftragsdurchführung. Heute sind die Facharbeiter bei der Veranschlagung von Personalaufwand und Durchführungszeiten viel intensiver eingebunden als zuvor. Zudem werden alle für die Auftragsdurchführung relevanten Informationen auf Auftragszetteln erfasst. Die Folge: Die Auftragsabwicklung erfolgt reibungsloser, die Zahl der Kundenbeschwerden sinkt.

Weitere im Handlungsplan festgelegte Maßnahmen aufgrund ihrer Fülle hier nur summarisch: Die Optimierung von Kooperationen insbesondere mit einem Elektrounternehmen gehört dazu, die erlauben, Kunden etwa beim Einbau einer Küche Dienstleistungen aus einer Hand zu offerieren, eine beschleunigte Rechnungserstellung, spätestens zwei Tage nach der Auftragsdurchführung, sowie – auf der anderen Seite – Gespräche zu Skonto- und Bonusvereinbarungen mit Schlüssellieferanten, um günstigere Einkaufskonditionen und damit eine größere Liquidität zu erzielen.

Nicht minder relevant sind innerbetriebliche Veränderungen wie etwa die konsequente Trennung von Klein- und Großteilelager sowie die klare Aufteilung zwischen schnell und langsam drehenden Artikeln, sodass sich „Schnelldreher" im direkten Zugriff der Mitarbeitenden befinden. Genauso sinnvoll die Beschriftung aller Artikel. Sie sorgt für Transparenz im Einkauf wie auch bei der Arbeitsvorbereitung. Letztes Beispiel: Erfolgte die Disposition der Mitarbeitenden früher eher kurzfristig, oft nur für den jeweils nächsten Arbeitstag, erstreckt sich der Planungshorizont heute über zwei Monate. Der Unternehmer: „Das erhöht die Wirtschaftlichkeit beim Personaleinsatz und reduziert Unsicherheiten in der Belegschaft."

Attraktiver Arbeitgeber

Nur mit gut ausgebildeten Fachkräften, weiß der Unternehmer, ist weiteres Wachstum möglich. Nicht zuletzt deshalb bildet Jörg Julius Kapune selbst junge Nachwuchskräfte aus, in der Werkstatt genauso wie im Büro.

Auf der Suche nach Bewerberinnen und Bewerbern schreibt er Stammkunden ganz persönlich an und fragt, ob deren Kinder nach Abschluss der allgemeinbildenden Schule vielleicht eine Ausbildung bei Julius Möbel beginnen möchten. Die sich daraus ergebenden Bewerbungsgespräche sind, eine Seltenheit in Handwerksbetrieben, institutionalisiert: Ein ausführliches Gespräch zwischen Auszubildendem, Unternehmer und mittle-

rer Führungsebene, kombiniert mit einer Arbeitsprobe und einem Einstellungstest mit Standardfragen der Internetplattform „Tischler.NRW“, ergänzt um selbst kreierte Fragen, die auf den eigenen Betrieb zugeschnitten sind.

Jugendliche, die keinen positiven Bescheid bekommen, erhalten zumindest einen Kino-Gutschein geschenkt: „Das soll ein kleines Dankeschön sein, denn wer sich in dem Alter traut, fast eine Stunde lang mit einer Gruppe von Erwachsenen zu sprechen und sich deren Fragen zu stellen, hat ein Zeichen der Anerkennung verdient.“

Attraktiv ist eine Ausbildung bei Julius Möbel gleich aus mehreren Gründen. Während Auszubildende in vergleichbaren Betrieben oft klagen: „Ich setz den ganzen Tag nur Türen ein. Ich weiß gar nicht, wie ich durch die praktische Prüfung kommen soll“, lernen Auszubildende hier das komplette Tätigkeitsspektrum kennen. Ebenfalls anziehend für Jugendliche ist die Möglichkeit, während der Ausbildung im Rahmen eines Austauschprogramms der Handwerkskammer Köln für drei Wochen nach Frankreich oder Schottland zu gehen.

Genauso engagiert wie bei der Ausbildung ist Jörg Julius Kapune schon im Vorfeld, also in der Berufsorientierungsphase der Jugendlichen. Schon 40 von ihnen haben in seinem Betrieb ein Praktikum absolviert: „Vom Autisten bis zum Abiturienten, Hauptsache, sie passen mit ihren Talenten und ihrer Persönlichkeit in unser Team. Vielleicht können wir später unter ihnen eine Fachkraft für unser Unternehmen gewinnen.“

Die wertschätzende Personalführung zeigt sich auch im weiteren Karriereverlauf. Als eine Mitarbeiterin eine mehrmonatige Weltreise plante und um längere Beurlaubung bat, erinnerte sich der Unternehmer an seine eigene Jugend: „Das wollte ich damals auch und habe meinen damaligen Chef das Gleiche gefragt. Doch der antwortete: Mehr als drei Wochen sind nicht drin. Also habe ich gekündigt und meine Weltreise gemacht.“ Das sollte hier besser laufen: Unternehmer und Mitarbeiterin einigten sich. Sie reiste drei Monate um die Welt und kam anschließend ins Unternehmen zurück. Der Firmenchef: „Das ist jetzt sechs Jahre her und beweist: Das Entgegenkommen hat sich auch für den Betrieb gelohnt.“

Ganz ähnlich die Übereinkunft mit einem bewährten Gesellen. Er berichtete dem Unternehmer von seinem Plan, die Meisterschule zu besuchen. Jörg Julius Kapune: „Mir war sofort klar: Wenn er zur Meisterschule geht, macht er sich später selbstständig und wir verlieren einen Top-Mitarbeiter.“ Zwei Nächte konnte er nach eigenem Bekunden nicht schlafen, doch dann fanden beide Seiten eine einvernehmliche Lösung: Der angehende Meister konnte sich während der folgenden drei Jahre frei nehmen und bis zu 400 Minus-Überstunden ansammeln, die nach Ablauf der drei Jahre nachzuarbeiten waren: „So blieb er unserem Unternehmen immerhin sechs Jahre lang erhalten.“ Als nach fünf Jahren erneute Verhandlungen zur Fortführung des Arbeitsverhältnisses anstanden, willigte der „Neu-Meister“ sogar ein, vier weitere Jahre im Betrieb zu bleiben.

Durchdachte Technisierung

Längst hat sich Jörg Julius Kapune auch mit dem Thema Digitalisierung befasst: „Immer wieder ist zu lesen: Wer mor-

gen kein CNC hat, ist übermorgen pleite. Ich teile diese Meinung nicht unbedingt. Auch wir arbeiten mit einem 3-D-Drucker, haben einen Internet-Shop installiert und besuchen Laser-Seminare bei der Handwerkskammer Köln. Das heißt: Auch wir sind innovativ, aber wir arbeiten nach wie vor von Hand. Ich bin gespannt, wie sich die Industrialisierung 4.0 wirklich entwickeln wird. Ein überzogenes Maß an Technik wird vielen Kunden heute auch zu viel. Insbesondere Menschen in gehobenen beruflichen Positionen sagen: Am glücklichsten bin ich, wenn ich meine Marmelade selbst machen kann. Soll heißen: Qualität und Funktionalität sind wichtiger als überflüssige technische Raffinessen."

Jörg Julius Kapune ist offen für neue Technik und abwartend zugleich: „Jedes Unternehmen muss genau hinschauen, welche Technik zu ihm passt und welche überflüssig ist. Maschinen kosten auch Geld, eine gute Auslastung muss gewährleistet sein. Die Entscheidung für Digitalisierung ist eine Gratwanderung, wobei immer das Marktsegment, in dem ich mich bewege, sowie die Wünsche der Kundschaft zu berücksichtigen sind." Bei seinen Entscheidungen bindet der Unternehmer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein: „Bevor ich eine teure Maschine einsetze, frage ich sie: Passt das zur Umsetzung unsere Aufträge? Sie alle sind Expertinnen und Experten in ihrem Bereich, deshalb möchte ich auch keinen aus meinem Team missen." Eine Einstellung, die mit einem Kernelement der Potentialberatung korrespondiert: der Einbindung der Belegschaft. Kaum eine Überraschung vor diesem Hintergrund seine Bewertung des Förderinstruments: „Hilfreich und unbürokratisch. Ohne Potentialberatung wäre ich nicht so weit, wie ich heute bin – mit Sicherheit nicht."

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Dr. Friedhelm Keuken
Tel.: 02041 767272
f.keuken@gib.nrw.de

KONTAKTE
Tischlerei Julius Möbel
51491 Overath
Zum alten Wasserwerk 6b
Jörg Julius Kapune
Tel.: 02204 589270
info@julius-moebel.de

dimag GmbH
Thomas Marbach
Tel.: 0221 9904514
Thomas.Marbach@dimag-koeln.de

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

Produktiv, wertschöpfend und gesund bis zur Rente

Schmiedetechnik Bergfeld reduziert die Belastung für die wichtigen „Ü 50"-Fachkräfte

„Arbeite langsamer, damit du mehr Geld verdienst." Überraschende Erkenntnisse sind nicht ausgeschlossen, wenn kleine und mittelständische Unternehmen versuchen, Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter leistungsfähig zu halten. Die Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH aus Solingen investiert Energie und Geld in ihre älter werdenden Fachkräfte.

Dass Einzelteile einer Sojus-Rakete mitten in einem ruhigen Solinger Wohngebiet landen, ist kein Grund zur Beunruhigung. Eher zum Staunen, denn im Stadtteil Höhscheid entstehen hinter unscheinbaren Ziegelsteinmauern hin und wieder auch kuriose Designerstücke. Die Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH verwertete hier schon Stahl einer ausgedienten Weltraumrakete und verwandelte alte Schläger des

Dr. Hanjo Bergfeld, Geschäftsführer
Schmiedetechnik Bergfeld GmbH

Kai Beutler, Geschäftsführer
MA&T Sell und Partner GmbH

spanischen Profigolfers Severiano Ballesteros in Designeruhren. So viel zu den Prunkstücken. Die meisten Teile allerdings, die am Firmensitz Lindenhof in Serie produziert werden, strahlen weniger hell, weil sie ihren Dienst versteckt unter Motorhauben oder an Gangschaltungen verrichten. Das Hauptgeschäft des Traditionsunternehmens sind Präzisionsschmiedestücke für die Automobilbranche und Zulieferindustrie sowie für Maschinen- und Anlagenbauer: Schrauben, Wellen oder Teile zum Beispiel für Achsen, Getriebe, Lenkung oder Bremsen. Für fast alle Bauteile ist die 1905 gegründete Firma Alleinlieferantin für ihre Kunden, auch für Design-Armaturen im Sanitärbereich schmieden die Solinger Teile mit hochwertigen Oberflächen.

Ähnlich dem Wandel in der Automobilindustrie durchlebt auch das Solinger Schmiedetechnik-Unternehmen einen Veränderungsprozess, wofür die jüngste Entwicklung von Bauteilen für die Elektromobilität beispielhaft steht. In diesem Jahrzehnt hat Geschäftsführer Dr. Hanjo Bergfeld die Produktpalette in großem Stil umgekrempelt und zugleich die Arbeitsbedingungen für und mit den über 20 Mitarbeitern neu gestaltet. Letzteres ist Ausdruck für das Bemühen, Fachkräfte so lange wie möglich ans Unternehmen zu binden. „Ich möchte Arbeitsplätze organisieren, die es allen ermöglichen, am Tag des regulären Renteneintrittsalters gesund aus dem Arbeitsleben auszuscheiden“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld, der sich mit diesen Worten auch regelmäßig an seine Mitarbeiter wendet. Das Ziel: Auch wer körperlich stark beansprucht wird wie etwa Werker an den Gesenkschmiedemaschinen, soll erstens in guter Gesundheit bis zum Alter von 67 Jahren an seinem angestammten Arbeitsplatz arbeiten können, nicht an extra eingerichteten Schonarbeitsplätzen wie früher. Und zweitens soll der Mitarbeiter dem Unternehmen als wichtiger Faktor für den Geschäftserfolg erhalten bleiben. Das Interesse von wirtschaftlichen und nachhaltig organisierten Arbeitsprozessen kommt bei Dr. Hanjo Bergfeld nicht von ungefähr. Er ist studierter Wirtschaftsingenieur und Arbeitswissenschaftler und stand bereits während der Studienzeit an einer Schmiedepresse. So hat der Geschäftsführer früh eigene Ideen entwickelt und an diversen Projekten und Förderprogrammen von Land und Bund teilgenommen. Zuletzt war dies das vom Landesarbeitsministerium (MAGS NRW) mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Projekt „Altersneutrale Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung (ABA)“.

Mitarbeiter im Schnitt 18 Jahre im Betrieb

Die demografische Entwicklung äußert sich in vielen Bereichen des Arbeitsmarktes in einem Mangel an jungen Fachkräften und einem steigenden Durchschnittsalter des Personals. „An einer Erkenntnis kommen seriös geführte Unternehmen heute nicht vorbei“, sagt Kai Beutler, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens MA&T Sell und Partner GmbH, das ABA für fünf Unternehmen koordinierte: „Mit der vorhandenen Belegschaft muss produktiv und wertschöpfend gearbeitet werden.“ Als Dr. Hanjo Bergfeld vor über 20 Jahren die Nachfolge seines Vaters antrat, war die Situation im Betrieb noch eine andere. Die Mitarbeiter unterhalb der Führungskräfteebene blieben durchschnittlich nur rund acht Jahre im Betrieb, die Fluktuation gerade an den Maschinen mit starker körperlicher Beanspruchung war hoch. Den daraus resultierenden „großen Know-how-Verlust“ könne sich heute kein kleines, mittelständisches Unternehmen mehr leisten, wenn es im Wettbewerb bestehen wolle, so Dr. Hanjo Bergfeld. Der Nachwuchs ist nicht leicht zu finden und muss bei ständigem Personalwechsel mit erheblichen Kosten angelernt werden. In Solingen gelten die Anstrengungen daher der älter werdenden Belegschaft, die zu Beginn der 2020er-Jahre die Altersgrenze von 50 Jahren zu zwei Dritteln überschritten haben wird. Heute sind die Mitarbeiter durchschnittlich 18 Jahre im Betrieb. Mit den bisherigen Maßnahmen sparte das Unternehmen die Kosten von zwei neu einzustellenden Kräften ein, immerhin mehrere 10.000 Euro pro Stelle.

In einem ersten Schritt setzte die Schmiedetechnik GmbH ergonomische Verbesserungen für die Mitarbeiter um. Ausgangspunkt war die genaue Analyse des Arbeitsplatzes mit den schwersten zu bearbeitenden Schmiedeteilen. Dafür wurden die Energieumsätze gemessen. „Vor der Umgestaltung des Platzes hatte der Mitarbeiter in sechs Stunden 3.500 Kilokalorien verbraucht, das war für uns normal“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Als er jedoch die Rückmeldung erhielt, dass dies mit dem Kalorienverbrauch eines Marathonläufers gleichzusetzen sei, der bei 80 Kilogramm Körpergewicht gut vier Stunden unterwegs ist, „sind mir fast die Augen rausgefallen. Jeden Arbeitstag einen solchen Lauf zu absolvieren, das ist keine gute Tätigkeit.“ Als Reaktion darauf passte die Firma den betroffenen Arbeitsplatz durch Arbeitsgeräte (Balancierer) so an, dass weniger Körperkraft erforderlich wurde, was zum Beispiel den Rücken schonte. Mit dem Einsatz neuartiger, drehbarer Zangen nahm zudem die Belastung für die Arme ab. Und schließlich erlaubten

neue Scherenhubtische das Ablegen der Schmiedestücke auf leicht anzupassendem Höhenniveau und ohne Bücken. Nebeneffekt der ergonomischen Verbesserungen: Die Mitarbeiter steigerten ihre Arbeitsleistung innerhalb eines mehrstufigen Arbeitsprozesses bei einem Stückgewicht von bis zu 16 Kilogramm von etwa 50 auf nunmehr 70 gefertigte Teile pro Stunde. Und dies bei geringerer körperlicher Belastung. Aktuell ist das Ziel, die Erkenntnisse aus dieser Entlastung auf andere Schwerarbeitsplätze zu übertragen.

Mischarbeit verändert den Alltag komplett

Investitionen in ergonomische Veränderungen zahlen sich dennoch nicht unbedingt in barer Münze aus, zumindest nicht auf kurze Sicht. Gleichwohl sind Verbesserungen des Arbeitsumfelds nicht losgelöst von betriebswirtschaftlichen Erfordernissen zu betrachten. Der Lohnkostendruck in der Branche sei immens, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Um die Produktivität zu steigern, suchte er unter Beteiligung der Belegschaft nach weiteren internen Lösungen. In einem zweiten Schritt löste die Firma die strenge Arbeitsteilung auf und führte die sogenannte Mischarbeit ein. Auslöser war laut Dr. Hanjo Bergfeld ein morgendlicher Rundgang durch die Hallen, bei dem ein scheinbar verwaister Arbeitsplatz mit brennendem Gasofen auffiel. Der dort tätige Schmied saß jedoch lediglich in einem schlecht einsehbaren Bereich und wartete auf die damals übliche Arbeitsanweisung des Vorarbeiters. „Unsere Idee war daraufhin, alle Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie an verschiedenen Plätzen selbstständig arbeiten können“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Damit kehrte er gleichzeitig ein altes Prinzip im Betrieb um: Aus der Bringschuld der Vorgesetzten wurde die Holschuld der Werker. In der Praxis wartet heute bei der Schmiedetechnik GmbH kein Mitarbeiter mehr auf die Zuarbeit eines vorgesetzten Kollegen, sondern ist für verschiedene Arbeitsschritte nun selbst verantwortlich. Dazu zählt eine Maschine einzurüsten, sein eigenes Erstmuster zu erstellen, die Selbstkontrolle des Werkers, die Organisation des betreffenden Warenflusses oder passende Werkzeuge rechtzeitig für eine neue Teileproduktion aus dem Lager zu holen. „Der Werker muss seine eigene Arbeit gestalten, messen und beurteilen können, um Arbeitszufriedenheit und Motivation zu entwickeln“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld.

Eine interessante Entwicklung ergibt sich aus der Kombination von ergonomischen und arbeitsorganisatorischen Effekten. Die Mischarbeit erwies sich als effizient im Zusammenhang mit einer Neuinterpretation der obligatorischen Erholzeiten, die bei der Schmiedetechnik GmbH eine lange Tradition haben. Das Beispiel eines Schmieds sei typisch für die frühere Arbeitsweise in der Firma, sagt Kai Beutler von MA&T. Dieser Mitarbeiter habe in einer belastenden Arbeitsumgebung stets unter Hochdruck gearbeitet, mit einer anderthalb Meter langen Zange schwere Teile bewegt, die heißen Rohlinge in die Gesenke gehalten und in schwerer Schutzkleidung die Schmiedestücke abgelegt. Durch das ununterbrochene Arbeiten hatte er in der Frühschicht zwar schnell sein Schichtziel gesichert und konnte wegen der aufgesparten Erholzeiten sicher sein, den gewünschten Zeitgrad in der Schicht zu erreichen. „Er sagte aber, er sei immer völlig fertig nach Hause gekommen und habe mit seiner Freizeit nichts mehr anfangen können“, sagt Kai Beutler. Warum sich das heute zum Guten gewendet hat, erklärt Dr. Hanjo Bergfeld mit einer eher ungewöhnlich klingenden Idee aus dem ABA-Projekt. „Arbeite langsamer, damit du mehr Geld verdienst“, lautet die Erfolgsformel. Was wie die Aufforderung zum Müßiggang anmutet, sollte sich in Wahrheit als förderlich für Gesundheit, Arbeitsabläufe und Wertschöpfung herausstellen.

Pausen in kurzen Zyklen gut für die Gesundheit

Der Aspekt Gesundheit: Kurzzyklische Erholzeiten wurden verpflichtend nach jedem abgelegten Schmiedestück eingeführt. Der Ofen gibt neue heiße Rohlinge nur noch mit einer Verzögerung von zwei bis drei Sekunden frei. „Dieses Kurzpausen-Management ist aus ergonomischer Sicht hervorragend, weil die Muskeln nicht übersäuern“, erklärt Dr. Hanjo Bergfeld. Es entsteht ein Moment zur Entspannung, die Mitarbeiter kommen aus der permanenten Belastungssituation heraus. „Der Raubbau an der Gesundheit wird so gestoppt“, sagt Kai Beutler, „die Mitarbeiter können mit ihrer Freizeit wieder mehr anfangen, als sich auf dem Sofa zu erholen.“

Zum Aspekt Wertschöpfung: Wer durch kurze Erholzeiten entlastet wird, arbeitet langsamer und genauer. „Nachdem wir die Kurzpause eingeführt hatten, lagen am Schichtende zu unserem Erstaunen mehr Teile in der Kiste“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Die größere Sorgfalt bei langsamerer Arbeitstaktung produzierte weniger Ausschuss als früher und machte zudem weniger Nacharbeiten an geschmiedeten Teilen nötig. „Die Qualität bei Präzisionsschmiedestücken ist entscheidend“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. „Wir beliefern wichtige Kun-

den seit Jahren mit null Fehlern auch bei warm geschmiedeten Oberflächen mit einer Flächenformtoleranz von lediglich vier Hundertstel Millimetern. Der wesentliche Erfolgsfaktor ist, dass wir die Ausschüsse bei der Fertigung dauerhaft auf unter ein Prozent reduzieren konnten."

Beim Abfüllen von Flüssigkeiten zum Beispiel benötigen Anlagenhersteller Verschlüsse, die hoher Fließgeschwindigkeit und enormem Druck ausgesetzt sind. Damit das Leitungssystem beim Schließen dicht bleibt, darf der polierte Verschlussdurchmesser eine Toleranz von zwei Hundertstel Millimetern nicht überschreiten. Die Verschleißteile müssen zusätzlich höchsten Ansprüchen genügen, weil beim Reinigungsvorgang an der Verschlussoberfläche keine Bakterien haften bleiben dürfen. „Das sind sehr hohe Anforderungen an unsere Technik und unsere Mitarbeiter", sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Seit diesem Jahr bietet die Schmiedetechnik GmbH Schmiedeteile mit Rz-1-Oberflächen an, bei denen die Abweichungen im Tausendstel-Millimeterbereich liegen. „Wenn dabei in einem Arbeitsgang leichte Fehler gemacht werden, fliegt das Teil bei der Endkontrolle raus", sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Eine sinkende Fehlerquote ist neben dem Qualitätsaspekt natürlich auch betriebswirtschaftlich von Bedeutung, weil zugleich Materialkosten gespart und Maschinenzeiten effizient genutzt werden können.

Auch der Chef passt seinen Führungsstil an

Zum Aspekt Arbeitsabläufe: Die Länge der Erholzeiten hänge vom Gewicht der Bauteile ab, sagt Dr. Hanjo Bergfeld und nennt ein Beispiel. „Wenn ein Stück rund fünf Kilo wiegt und ich das mit einer zwei Kilo schweren Zange bewegen muss, ergibt sich daraus 33 Prozent Erholzeit, also rund 20 Minuten Pause pro Stunde." Es liege im Ermessen des Arbeitgebers, diese Erholzeit persönlich zuzuweisen, also über die drei Sekunden Kurzpause. Oder einen Teil davon auf „sachliche Verteilzeiten" zu legen. Darunter fällt, in der Zeit Warennachschub zu organisieren, Werkzeuge zu holen, Transporte mit dem Gabelstapler zu erledigen oder einem Kollegen zu assistieren. „Alles führt dazu, dass der Werker sich von seiner eigentlichen Tätigkeit und Belastung erholen und wegbewegen kann und damit das Herz-Kreislauf-System entlastet", sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Dies erhöhe auf Dauer die Chance, dass die Mitarbeiter bis zum Renteneintritt belastbar bleiben. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht lässt sich ein Nutzen ableiten, weil ein Teil der Erholzeit nicht ungenutzt verstreicht.

Sich für Mischarbeit zu öffnen, war bei Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH keine einseitige Vorgabe der Geschäftsführung für die Mitarbeiter. „Ohne kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur lassen sich grundlegende Änderungen im Betrieb nicht durchsetzen", erklärt Dr. Hanjo Bergfeld. Seine klare, aber unter Umständen auch unbequeme Botschaft lautet: „Auch ich als Geschäftsleitung muss mich ändern und die Mitarbeiter umfassend beteiligen." Diese Beteiligung fand bei der Schmiedetechnik GmbH mit Unterstützung der Unternehmensberatung MA&T statt. Gemeinsam entwarfen Mitarbeiter und Geschäftsführung ein Idealbild für die Firma der Zukunft. Von den Mitarbeitern, die künftig auch an fast allen anderen Stellen im Betrieb eingesetzt werden sollten, kam der Wunsch nach umfangreicher Weiterbildung. Nach intensiven Gesprächen mit dem damaligen Betriebsrat wurde im Bereich der Schmiede bereits vor Jahren eine überproportionale Mengenprämie aufgeteilt. Sie ging zur einen Hälfte gemäß Stückleistung und zur anderen Hälfte über die prinzipielle persönliche Qualifikation an die Mitarbeiter. Dazu erstellte das Unternehmen einen Qualifikationskatalog.

Werker können ihre Produktion eigenständig leiten

Die Qualifizierung erbringt Vorteile für beide Seiten. Die Mitarbeiter erweitern ihre Fähigkeiten und steigern mit ihrer gewonnenen Flexibilität den Wert für das

Unternehmen. Dr. Hanjo Bergfeld hat die Bezahlung entsprechend angepasst: Es gibt einen Einstiegslohn, der individuell nach dem Grad der Weiterbildung steigen kann. Die Schmiedetechnik GmbH selbst wiederum muss in Zeiten von Krankheit oder Urlaub kaum noch Personalreserven vorhalten, weil die Kollegen sich untereinander vertreten können. Die besondere Komponente für die Zukunftsfähigkeit des kleinen Unternehmens liegt dabei in dem neuen Handlungsspielraum, den die Führungskräfte bekommen. Zunächst erwerben die Werker neue Kompetenzen über den eigentlichen Schmiedevorgang an den Maschinen hinaus. „Wir befähigen sie auch dazu, alle Vorgänge selbst zu kontrollieren“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. „Sie sollen in der Lage sein, ihre eigene Produktion zu leiten.“ Entscheidender Effekt: Die Führungskräfte werden von dieser Arbeit entlastet, haben mehr Zeit für planerische Aufgaben und für die Entwicklung neuer Produkte.

Zugleich hat dies weitere Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Denn mit steigender Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter lösen sich Hierarchien bis zu einem gewissen Grad auf. So hat die Schmiedetechnik GmbH im Arbeitsprozess einen Notfallplan eingeführt, der auf Vertrauen setzt. „Unsere Werker dürfen die Maschinen eine Viertelstunde lang anhalten, ohne um Erlaubnis bitten zu müssen“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. „Auch wenn dafür heiße Teile aus dem Ofen genommen werden müssen, sagt keiner was.“ Erhebungen hatten ergeben, dass Mitarbeiter bei hinreichender Qualifikation die meisten Störungen eigenständig binnen 15 Minuten lösen können, ohne dass ein qualifizierter Schlosser oder der Meister für eine Reparatur eingreifen müssen. Erst wenn die technischen Probleme an Maschinen und Geräten sich auch über den Arbeitstag hinaus als schwerwiegend erweisen, soll der Vorgang auf dem Tisch des Geschäftsführers landen.

Wunsch nach Touchscreens am Arbeitsplatz statt gelber Zettel

Wer durch die Schmiedehallen am Höhscheider Lindenhof läuft, kann den Eindruck gewinnen, dass bei aller Weiterbildung und Qualifizierung auch die Digitalisierung der Arbeitswelt mitunter eine Erholzeit einlegen darf. An diversen Maschinen kleben kleine gelbe Zettel. Darauf stehen handgeschriebene Hinweise wie „Oben rechts Blech hinterlegen, zwei Zehntel“. Das sind Informationen, die bei dem inzwischen üblichen Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern wichtig sind. Informationen, die bei hochpräzisen Arbeitsprozessen „einem vielleicht die ganze Schicht retten“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Dieser Bereich des Wissensmanagements und -transfers steckt aber keineswegs in der analogen Welt fest. Die gelben Zettel oder Maschinenbücher sind nur noch so lange im Einsatz, wie im Hintergrund die digitale Umstellung läuft. Gebrauchsanweisungen wie das Einlegen eines Bleches oder ganze Arbeitsschritte sollen künftig sowohl in einer IT-gestützten Datenbank als auch in kurzen Erklärvideos verfügbar sein. Im Zuge der Einführung von Mischarbeit wurde Dr. Hanjo Bergfeld von entsprechenden Wünschen der Mitarbeiter „positiv überrascht“. Eine schriftliche Umfrage im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung nach dem so genannten Start-Verfahren hatte ergeben, dass die Mitarbeiter direkt am jeweiligen Arbeitsplatz über Computer auf die Prüf-, Rüst- oder Arbeitsanweisungen zugreifen wollten. Entsprechend erfasst Dr. Hanjo Bergfeld aktuell die „verborgenen Wissensschätze“ der Mitarbeiter in einem firmeneigenen Wissensbuch (Wiki). Auf der diesjährigen Hannover Messe erwarb die Firma die entsprechende Software. Industrie-Computer mit Metallstaub abweisenden Touchscreens (Toughbooks) sollen in Kürze am Arbeitsplatz jede gewünschte Information abrufbar machen, etwa über neue Produkte, aber auch über Produktions-, Urlaubs- oder Versandpläne. Diese Erklärtexte, die per Kommentar in dem Wiki ergänzt werden können, sind nur ein Aspekt. Dazu äußerten die Mitarbeiter die „unbegreiflich tolle Idee“, so Dr. Hanjo Bergfeld, Arbeitsschritte mit Smartphones direkt zu filmen und ebenfalls über die Rechner abrufbar zu machen. Durch diese Ergänzung löse sich die Schwierigkeit, komplexe Tätigkeiten in verständliche Worte zu fassen, nahezu vollständig auf.

Diese neuen Kommunikationsformen im Unternehmen empfindet Dr. Hanjo Bergfeld als Schritt in Richtung Industriearbeit 4.0. Für Betriebe seiner Größenordnung sei die technische Entwicklung grundsätzlich von großer Bedeutung. Dass Maschinen künftig mit Maschinen ganze Prozesse steuern, sieht er für sich in Solingen und Unternehmen vergleichbarer Größenordnung allerdings noch nicht. Sofern die Technologie Fortschritte mache, werde kein Unternehmen sich diesen verschließen können. Nicht minder wichtig sei jedoch, mit über 50-jährigen Mitarbeitern dauerhaft und wertschöpfend zu produzieren. Zur Qualifizierungsinitiative bei der Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH gehörte auch die Ausbildung von zwei Meistern zu Prozessbegleitern und von zwei weiteren Führungskräften zu Lernpromotern, die insgesamt 17 Tage umfasste. Sie sollen als eine Art Servicedienstleister für die Mitarbeiter

fungieren und diese befähigen, ihre Arbeit gut zu machen und sich in den neuen Rollen mit mehr Eigenverantwortung zurechtzufinden. „In vielen Unternehmen müssen dafür Führungskräfte zunächst von ihrem hohen Ross herunterkommen und mit den Mitarbeitern auf Augenhöhe sprechen“, sagt Kai Beutler von MA&T.

Auch die psychische Belastung nun verstärkt im Blick

Relevant sei auch ein anderer Aspekt, auf den die Geschäftsführung bei der internen Unternehmensanalyse während des ABA-Projekts aufmerksam wurde. Die Mischarbeit führte bei den durchweg motivierten Mitarbeitern einerseits zu mehr Flexibilität und einer höheren Qualifikation, inklusive einer körperlichen Entlastung durch weniger monotone Tätigkeiten. „Wir sind durch Mischarbeit andererseits an einem kritischen Punkt angekommen, weil die neue Arbeitsgestaltung auch zu einer psychischen Belastung für den Einzelnen werden kann“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. In dem von ABA benutzten Start-Fragebogen äußerten viele Mitarbeiter Sorgen und Ängste, ob sie den höheren Anforderungen durch Mischarbeit, neue Maschinen und neue Produkte auch gerecht werden könnten. Der Fragebogen erweist sich an diesem Punkt als probates Mittel, den Ist-Zustand in einer Firma abzubilden. „Unsere Werker haben genau richtig beurteilt, wie unsere Unternehmung im Detail dasteht“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld lobend. Als eine Konsequenz aus der psychischen Beanspruchung verzichtete die Geschäftsführung darauf, ohne hinreichende Qualifizierungs- und Optimierungsmaßnahmen die Mitarbeiter mit zusätzlichen Arbeitsaufgaben zu belasten. Begleitend entstand die Arbeitsgruppe Leistungsregulierung. Ferner ist ein neues Ausbildungsprogramm im Aufbau, das die Schwerpunkte der Arbeit im Betrieb benennt und transparenter macht.

Jetzt lassen sich ergonomische Maßnahmen gegenrechnen

Wenn Arbeitsprozesse und Arbeitsumfeld neu gestaltet werden, sind Nachjustierungen wie diese von unschätzbarem Wert. Wobei der Ausdruck „unschätzbar“ suggeriert, dass der Nutzen bestimmter Investitionen nur schwer in Zahlen abgebildet werden könne. Unternehmen sind häufig um Antworten verlegen, wie etwa ergonomische Veränderungen im Betrieb sich sinnvoll gegenrechnen lassen. „Einen Investitionsrechner für humane Maßnahmen gab es ja bisher nicht“, sagt Dr. Hanjo Bergfeld. Das speziell entwickelte Tool Langzeitwirkungen (ABA-LaWi) schafft hier Abhilfe. Es setzt Kosten in Beziehung zu gesteigerter Produktivität und zur Entwicklung von Fehlzeiten. Diese Parameter sind indes über einen längeren Zeitraum zu verfolgen, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Der Schmiedetechnik GmbH verfügte über diesen zeitlichen Spielraum durch das ABA-Projekt, weil es über zwei Jahre lief (Ende im Februar 2018). Ergebnis: Ergonomische Maßnahmen und Arbeitserleichterung durch Mischarbeit sowie Kurzpausenmanagement führten zu höherer Produktivität und weniger Krankheitstagen. Nach diesem Rechenmodell amortisierten sich die Investitionskosten für Dr. Hanjo Bergfelds Unternehmen – ohne Berücksichtigung der Entwicklungs- und Anlaufzeiten – nach etwas mehr als einem halben Jahr (0,7 Jahre).

Für Betriebe wie die Solinger Schmiede, deren Belegschaft bis zum Eintritt ins Rentenalter gesund und leistungsfähig bleiben soll, sind solche Kennzahlen eine Bestätigung dafür, mit Augenmaß in die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen zu investieren. Die Erkenntnisse aus dem ABA-Projekt bleiben dabei nicht auf den Teilnehmerkreis der fünf Firmen beschränkt. Die entwickelten Tools – darunter das ABA-Navi – stehen allen interessierten Unternehmen im Internet (www.projekt-aba.de) zur Verfügung und sind so konzipiert, dass sie ohne externe Anleitung funktionieren. In zehn verschiedenen Handlungsfeldern können Firmen sich überprüfen. Anhand von Checklisten wird der Stand etwa in Fragen der Ergonomie, Unternehmensführung, Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterbindung oder Arbeitsaufgaben abgefragt. Wer ältere Mitarbeiter wertschöpfend und gesund bis zum Alter von 67 Jahren beschäftigen will, so die Empfehlung von Kai Beutler und Dr. Hanjo Bergfeld, solle sich intensiv mit allen zehn Handlungsfeldern befassen.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.
Andreas Bendig
Tel.: 02041 767206
a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE
Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH
Lindenhof 32
42657 Solingen
Dr. rer. pol. Dipl. Wirtschaftsing.
Hanjo Bergfeld (Geschäftsführer)
Tel.: 0212 248130
info@dr-bergfeld.de
www.dr-bergfeld.de

MA&T Sell & Partner GmbH
Karl-Carstens-Straße 1
52146 Würselen
Dipl.-Wi.-Ing. Kai Beutler (Geschäftsführer)
Tel.: 02405 45520
kai.beutler@mat-gmbh.de

AUTOR
Volker Stephan, Tel.: 0251 2809666
post@volker-stephan.net
www.volker-stephan.net

Regionale Integrationszentren in Wallonien

Wallonien verfügt über acht regionale Integrationszentren, die sich in Namur, Veréviers, Liège, Brabant, La Louvière, Moans, Charleroi und in der Provinz Luxemburg befinden. CRIPEL (Centre Régional d'Intégration pour les Personnes Etrangères ou d´origine étrangère de Liège) ist das größte dieser Integrationszentren – und mit einem Einzugsgebiet von 55 Gemeinden zuständig für 30 % der Klientinnen und Klienten in der Provinz Wallonien. Die G.I.B. sprach mit der Koordinatorin des Integrationszentrums CRIPEL, Axelle van Harten, über die Integration von Zugewanderten in Wallonien und die Arbeit der Integrationszentren.

G.I.B.: Welche Aufgaben und Funktionen haben die regionalen Integrationszentren in Wallonien?

Axelle van Harten: Bei den regionalen Integrationszentren in Wallonien handelt es sich um gemeinnützige Organisationen, die von einem Direktorium geleitet werden, das sich zu gleichen Teilen aus Vertretern der öffentlichen Hand und des Freiwilligensektors zusammensetzt. Eingeführt wurden die Integrationszentren erstmals 1996 im Rahmen eines Dekrets der Regionalregierung Walloniens. Ihr Aufgabenfeld wurde seit ihrer Etablierung aufgrund neuer Rechtsvorschriften am 27. März 2014 sowie am 27. April 2016 umstrukturiert, und Änderungen wurden in der Ausgestaltung der Aufnahme- und Integrationsprogramme der Integrationszentren vorgenommen.

Die regionalen Integrationszentren unterscheiden sich in ihrem geografischen Einzugsgebiet und Zuständigkeitsbereich. So bietet CRIPEL hier in Liège Integrationsdienstleistungen in einer vorwiegend städtischen Umgebung an, während andere Integrationszentren, wie etwa das Zentrum in der Provinz Luxemburg, Klienten vor allem im ländlichen Umfeld betreuen. Die Integrationszentren im ländlichen Raum müssen sich ganz anderen Herausforderungen stellen, da die Kommunen geografisch weiter auseinanderliegen und es weniger gemeinnützige Dienstleistungseinrichtungen gibt. Ein viel schlechter ausgebautes ÖPNV-System erschwert den Zugang zu Integrationsdienstleistungen.

Seit der Gesetzesänderung von 2014 sind die regionalen Integrationszentren dafür verantwortlich, für jeden Klienten individuelle Integrationspläne zu entwickeln und Unterstützung bei der Umsetzung dieser Integrationspläne zu leisten. Im Dialog mit den Klienten wird eine Bestandsaufnahme erstellt, in der der Bildungsstand, die Berufserfahrung, die beruflichen Ziele sowie die sozioökonomische Lage des Klienten festgehalten werden. Im Anschluss daran wird gemeinsam eine Vorgehensweise vereinbart, die die verschiedenen Schritte zur Integration des Klienten in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft skizziert. All dies geschieht in enger Absprache und Zusammenarbeit mit dem Klienten. Die regionalen Integrationszentren untersuchen auch, inwieweit die Entwicklung individualisierter Integrationspläne ein sinnvolles konzeptionelles Planungswerkzeug in der gemeinsamen Arbeit mit ihren Klienten darstellt und den Integrationsprozess vorantreibt.

Sie erfüllen zudem eine wichtige Koordinationsfunktion, indem sie stets versuchen, Integrationsdienstleistungen für Migrantinnen und Migranten zu optimieren. Darüber hinaus fördern sie die soziale, wirtschaftliche und politische Teilhabe von Migrantinnen und Migranten, indem sie kulturübergreifende Begegnungen und Gedankenaustausche organisieren und sich bemühen, Menschen mit Migrationsgeschichte und gebürtige Belgier zusammenzubringen. Die regionalen Integrationszentren in Wallonien arbeiten eng zusammen, um sicherzustellen, dass die Rechtsvorschriften einheitlich im französischsprachigen Teil Belgiens angewandt werden. Ein Wissenstransfer findet auch durch den Austausch von personellen Ressourcen statt. So kann zum Beispiel ein Rechtsexperte von CRIPEL Seminare zu einem bestimmten Thema auch in einem anderen regionalen Integrationszentrum durchführen.

Außerdem haben wir aufgabenspezifische Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich einmal im Monat treffen, um sich zu bestimmten Themen, etwa die Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz, Mentorenprogramme für

Axelle van Harten,
Integrationszentrum CRIPEL

Migrantinnen und Migranten, bessere Zugänge zum Arbeitsmarkt, etc. auszutauschen und auf dem Laufenden zu halten. In diesen Gruppen stellen wir Best Practices vor und lernen voneinander. Die Koordinierung der acht Integrationszentren ist Aufgabe unserer gemeinsamen Regionalorganisation – DISCRI (Dispositif de concertation et d'appui aux Centres Régionaux d'Intégration), in der die Leitungen der acht Integrationszentren vertreten sind.

G.I.B.: Sie werden von der Regionalregierung Walloniens eingesetzt. Welche Herausforderungen und Chancen sind Ihrer Meinung nach mit dieser Rolle verbunden?

Axelle van Harten: Die regionalen Integrationszentren sind natürlich eine „Kreation" der Regionalregierung, und sind als solche an die Regeln und Vorschriften gebunden, die die Regionalregierung als unser Kontrollorgan festlegt. Des Weiteren werden unsere Leistungen größtenteils durch Einkünfte vonseiten der Regionalregierung finanziert und die finanziellen Mittel sind an spezifische Integrationsdienstleistungen zweckgebunden (ca. 80 % unserer finanziellen Mittel kommen aus Wallonien, die restlichen 20 % vom Europäischen Sozialfonds). CRIPEL beispielsweise betreute im letzten Jahr im Rahmen seines Integrationsprogramms insgesamt 600 Klienten, beziehungsweise 1000 Personen im Rahmen des sozialen und beruflichen Integrationsprogramms (vom Europäischen Sozialfonds finanziert).

Ebenso wie in anderen Ländern mit föderalen Staatsstrukturen müssen wir uns der Herausforderung stellen, effektiv mit mehreren Regierungsebenen zusammenzuarbeiten, einschließlich der belgischen Bundesregierung, der Regionalregierung Walloniens sowie verschiedenen kommunalen Regierungen. Dies erfordert Geduld und Durchhaltevermögen. Die Erstaufnahmepolitik von Migrantinnen und Migranten unterliegt beispielsweise der Gerichtsbarkeit der Bundesregierung Belgiens, die Integrationspolitik hingegen liegt in der Zuständigkeit der Regionalregierung Walloniens. Nicht selten gibt es hier Überschneidungspunkte zwischen den Grundsätzen und Maßnahmen der beiden Regierungspartner. Ähnlich gelagerte Problemstellungen erfahren wir bei CRIPEL in unserer kommunalen Zusammenarbeit: es ist beispielsweise wichtig, dass wir die 55 Kommunen in unserem Einzugsgebiet klar über unsere Ziele und Strategien in der Bereitstellung von Integrationsdienstleistungen informieren. Dabei müssen wir aber stets im Hinterkopf behalten, dass diese Kommunen ganz unterschiedliche Ausgangssituationen zur Thematik haben. Einige Kommunen haben eine große Anzahl an Migrantinnen und Migranten aufgenommen, während andere bisher nur am Rande mit der Erstaufnahme und der Integration von Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft in Berührung gekommen sind.

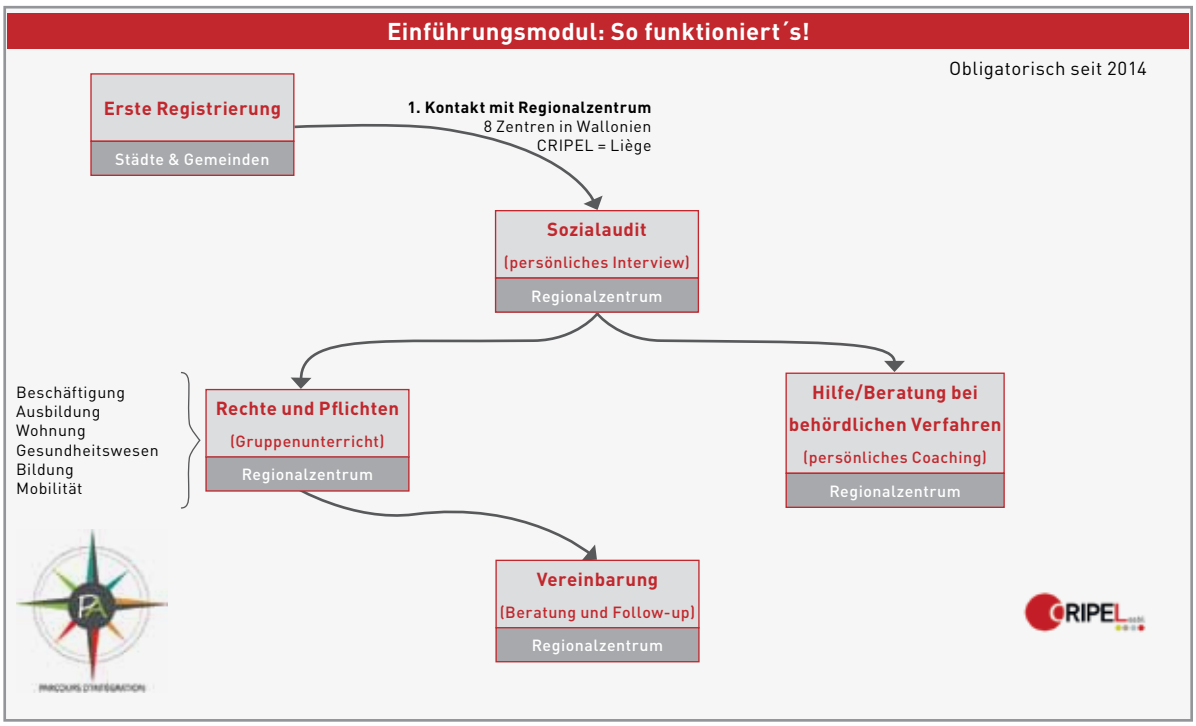
Aber obwohl wir eine „Kreation" der Regionalregierung Walloniens sind, können wir auch neue Ideen vorschlagen und auf den Weg bringen. Wir kennen unsere Klienten und die Arbeitsabläufe gut und sind deshalb in der Lage, konstruktive Verbesserungsvorschläge einzubringen. Unser Vorteil besteht zudem darin, dass wir als gemeinnützige Organisation auch ein gewisses Maß an Unabhängigkeit besitzen. Dies ist vor allem für einige unserer Klienten wichtig, die in ihren Herkunftsländern vielleicht Probleme im Umgang mit Regierungsvertretern hatten. So ist es für Klienten weitaus angenehmer, ihre Probleme im Integrationsprozess mit uns zu besprechen als mit einer offiziellen staatlichen Behörde.

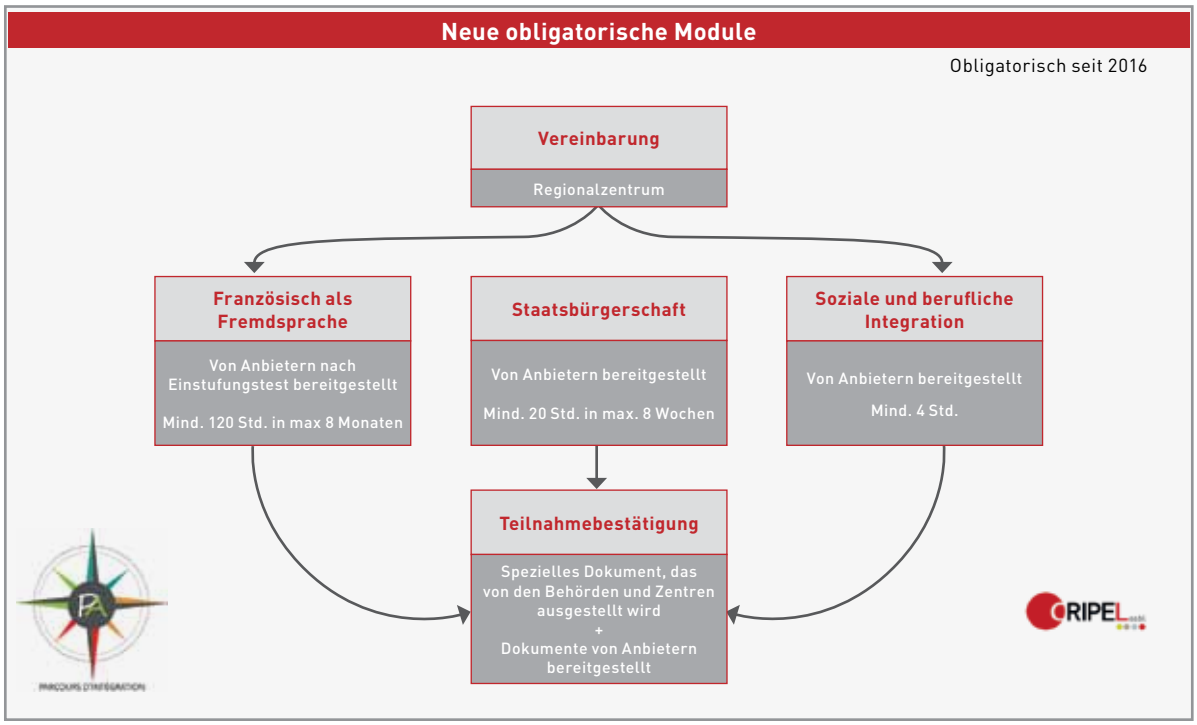
G.I.B.: Wer sind Ihre Klienten?

Axelle van Harten: Belgien ist ein ethnisch wie kulturell pluralistisches Land und die höchste Konzentration von Menschen mit Migrationsgeschichte finden wir in der Hauptstadtregion Brüssel. Daten von 2015 zufolge besitzen 33 % der Bevölkerung Brüssels eine ausländische Staatsbürgerschaft, im Vergleich dazu sind es in Wallonien 9,8 % und in Flandern 7,8 %. Die Hauptstadtregion Brüssel ist in vielen Fällen also die erste Anlaufstelle für internationale Migranten, etwa 11 % der Bevölkerung in dieser Region sind Neuzuwanderer, die seit weniger als fünf Jahren in Belgien leben.

Die Zielgruppe, die die Dienstleistungen der regionalen Integrationszentren in Anspruch nehmen können, sind gemäß Dekret vom 27. März 2014 Neuzuwanderer, die über 18 Jahre alt sind, seit weniger als drei Jahren in Belgien leben und eine Aufenthaltserlaubnis von mehr als drei Monaten besitzen. Für diese Zielgruppe ist unser Programm obligatorisch. Unsere Dienstleistungen stehen auf Wunsch auch Bürgern aus anderen EU-Mitgliedstaaten oder europäischer Staaten mit Assoziierungsstatus zur Verfügung. 2015 und 2016 wurden unsere Dienstleistungen aber hauptsächlich von Migranten aus kriegszerrütteten Ländern des Nahen Ostens wie Syrien oder dem Irak in Anspruch genommen. Im Jahr 2016 betreute CRIPEL insgesamt 1015 Klienten.

Es ist wichtig zu verstehen, dass die meisten unserer Klienten mehrere und oft sehr komplexe Probleme haben, die während des Aufnahme- und Integrationsprozesses gelöst werden müssen. Diese reichen von der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen, mangelnden Sprachkenntnissen, der Notwendigkeit einer beruflichen Weiterbildung bis hin zu Sorgen um Familienmitglieder, die etwa noch im Heimatland sind oder in einer Flüchtlingsaufnahmestelle im Ausland leben. Ein Beispiel dafür ist die Geschichte einer Frau. Nennen wir sie Aisha. Als der Krieg in Syrien ausbrach, absolvierte sie gerade ein Aufbaustudium in Medizin in Belgien und besaß ein internationales Studentenvisum. Nachdem sie ihr Studium beendet hatte, konnte sie wegen des Bürgerkriegs nicht nach Syrien zurückkehren und musste Asyl beantragen. Um sich selbst versorgen und ihren Studienkredit zurückbezahlen zu können, brauchte sie dringend Arbeit. Auf dem Arbeitsmarkt hatte sie jedoch Schwierigkeiten, da sie von ihren in Syrien abgeschlossenen Bachelor- und Masterabschlüssen keine offiziellen Abschriften bekommen konnte. Zudem erwarteten wir Probleme bei der Anerkennung dieser Qualifikationen, da die regulatorischen Bedingungen für Ärzte in Belgien im Vergleich zu Syrien sehr strikt sind. Auch die not-





wendige Sprachkompetenz fehlte ihr noch. An diesem Beispiel sehen Sie, dass wir mit unseren Klienten ganz individuell arbeiten und maßgeschneiderte Integrationspläne erstellen müssen, die ihrer spezifischen Lebenssituation gerecht werden.

G.I.B.: Welche Voraussetzungen müssen Klienten auf ihrem „Integrationsweg in Wallonien" erfüllen? Welche Kurse müssen Zugewanderte besuchen und erfolgreich absolvieren?

Axelle van Harten: Der „Integrationsweg in Wallonien" setzt sich aus drei Schlüsselmodulen zusammen: einem Aufnahmemodul, einem Trainings- und Beratungsmodul sowie einem Follow-up-Modul.

Klienten gelangen zu uns, durch Vermittlung vonseiten der kommunalen Regierung oder anderer sozialer Dienstleistungsorganisationen. Wir haben auch Klienten, die selbst die Initiative ergreifen und sich direkt an uns wenden.

Wir führen mit den Klienten zunächst ein Aufnahmegespräch durch, um uns einen Überblick über vorherrschende Probleme in verschiedenen Lebensbereichen zu verschaffen wie etwa Gesundheit, Familie und Kinder, Wohnen, Sprachkenntnisse, Berufserfahrung und -ausbildung, Verfügbarkeit von Abschlüssen und Zeugnissen etc. Im Anschluss daran besuchen die Klienten einen Kurs, der ihnen Informationen über die Rechte und Pflichten von in Belgien lebenden Bürgern vermittelt. Dabei handelt es sich um einen grundlegenden Orientierungskurs, in dem Klienten Wichtiges über verschiedene Bereiche des täglichen Lebens lernen, wie Arbeit, Ausbildung, Wohnen, Gesundheitswesen, Bildung und Mobilität. Gleichzeitig erhalten die Klienten ein personalisiertes Coaching, um herauszufinden, wie sie die ganz persönlichen Herausforderungen des Integrationsprozesses am besten bewältigen können. Danach unterzeichnen sie mit uns eine Aufnahmevereinbarung, in der ihre vorrangigen Ziele im Integrationsprozess sowie die Maßnahmen aufgeführt

sind, die sie ergreifen werden, um diese Ziele zu erreichen. Seit 2014 waren diese verschiedenen Schritte für Klienten obligatorisch.

Im Jahr 2016 wurde dieser Ansatz durch eine Rechtsvorschrift um eine Schulung in aktiver Staatsbürgerschaft erweitert: Unsere Klienten müssen nun an einem Staatsbürger-Informationskurs teilnehmen, der aus mindestens 20 Stunden Unterricht innerhalb von acht Wochen besteht. In ihm wird ein breites Spektrum an Themen behandelt, einschließlich Wohnen, Gesundheitswesen, Bildung, Sozialsystem, belgische internationale Institutionen, Steuern und Versicherungen sowie Dinge des täglichen Lebens. Zusätzlich müssen unsere Klienten Kurse in Französisch als Fremdsprache belegen, die aus mindestens 120 Kursstunden innerhalb von maximal acht Monaten bestehen. Gegebenenfalls müssen Kurse in Alphabetisierung sowie Kurse zur Verbesserung des Ausbildungsstandes besucht werden. Unsere Klienten erhalten darüber hinaus auch eine vierstündige soziale und berufliche Integrationsschulung, in der sie bei der Entwicklung des Lebenslaufs, der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche und der Suche nach einem Arbeitsplatz unterstützt werden. CRIPEL bietet diese Kurse nicht direkt an, sondern engagiert verschiedene gemeinnützige Organisation für diese Dienstleistungen.

Alle sechs Monate erfolgt ein Follow-up zur Bewertung, um zu schauen, welche Fortschritte Klienten auf ihrem Integrationsweg gemacht haben. Neuzugewanderte haben insgesamt 18 Monate Zeit, um das Programm erfolgreich zu absolvieren. Am Ende des Programms erhalten sie im Rahmen der letzten Bewertung ein Zertifikat, das ihre Teilnahme an den Integrationskursen bestätigt. Die Follow-up-Bewertung wird von den Gemeinden und lokalen Behörden der Kommunen durchgeführt, in denen die Person wohnhaft ist.

Wenn ein Klient den aus verschiedenen Integrationsschritten bestehenden Prozess nicht in der vorgegebenen Zeit durchläuft, müssen wir erklären, welche Hindernisse einem erfolgreichen Abschluss im Weg standen. Wird der Integrationsweg nicht wie geplant durchgeführt, drohen mögliche Strafen. Das Dekret legt fest, dass eine Person, die den Kurs nicht beendet, eine Strafe von 2.500 Euro auferlegt werden kann.

Wir verfügen derzeit noch nicht über ausreichende empirische Daten hinsichtlich der Kursabbrecherquote und möglicher Gründe für ein Scheitern, da das obligatorische Integrationsprogramm erst 2016 startete und ein Durchlauf 18 Monate dauert.

G.I.B.: Wie sprechen Sie in den Staatsbürger-Kursen sensible Themen wie Frauenrechte oder „belgische Normen und Werte“ an?

Axelle van Harten: Die Teilnehmenden unserer Staatsbürger-Kurse kommen aus vielen verschiedenen Ländern, in denen Auffassungen von Geschlechterrollen sehr unterschiedlich sein können. In diesen Kursen informieren wir die Teilnehmenden über Menschenrechte und die Gleichberechtigung der Frau in allen Lebensbereichen in Belgien.

Wir achten auch sehr genau auf die besonderen Bedürfnisse neu angekommener Migrantinnen in Bezug auf die Teilnahme an den Integrationskursen. Wir stellen zum Beispiel sicher, dass die Kurse auch von Frauen mit Kindern besucht werden können, indem wir eine Kinderbetreuung anbieten. In ihrer Arbeit mit weiblichen Klienten sind sich die Betreuenden der potenziellen doppelten Diskriminierung bewusst, die Frauen mit Migrationshintergrund erleiden können: Sie haben es nicht nur als Frauen, sondern auch als Ausländerinnen schwer. Wir ermutigen unsere weiblichen Klienten auch, Fahrstunden zu nehmen, da wir dies als wichtigen Faktor für Mobilität und Unabhängigkeit sehen. Daher sind zwei Drittel unserer Klienten, die Fahrschulunterricht nehmen, Frauen.

G.I.B.: Inwiefern kann die Entwicklung eines individualisierten Integrationsplans für neu angekommene Migranten die Kommunikation zwischen sozialen Dienstleistern erleichtern?

Axelle van Harten: Die Integrationspläne, die wir bei CRIPEL mit unseren Klienten ausarbeiten, verfolgen

einen ganzheitlichen Ansatz und decken die Ziele und Wünsche unserer Klienten in verschiedenen Lebensbereichen ab. Im Gegensatz dazu haben die staatlichen Arbeitsvermittlungsstellen in Belgien ihre eigenen Methoden, um festzustellen, wie eine erfolgreiche Eingliederung in den Arbeitsmarkt gelingen kann. Das Gleiche gilt für die Sozialämter, die auch ihre spezifischen Daten erheben. Momentan testen wir den individualisierten Integrationsplan als potenzielles Werkzeug, das sicherstellen soll, dass die Kommunikation zwischen den verschiedenen Stellen und Ämtern besser funktioniert, und wir versuchen, auf dieser Grundlage auch mit anderen Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Hier befinden wir uns jedoch noch im Aufbaustadium.

G.I.B.: Wie erfolgreich konnte CRIPEL durch Stellenempfehlungen, Weiterbildungen oder Existenzgründungen Migranten einen Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglichen?

Axelle van Harten: Bei CRIPEL erhalten unsere Klienten Hilfestellung beim Verfassen von Lebensläufen und Bewerbungsschreiben. Wir bereiten Klienten auch auf Vorstellungsgespräche vor und unterstützen sie bei der Stellensuche. Dennoch sind wir besonders auf eine enge Zusammenarbeit mit FOREM – der staatlichen belgischen Arbeitsvermittlung – angewiesen, die unsere Klienten bei der Suche nach Arbeit in einem größeren Ausmaß unterstützen kann.

Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass die Nachfrage nach Coaching für Unternehmensgründungen und -finanzierungen unter unseren Klienten relativ gering ist. Das kann der Tatsache geschuldet sein, dass CRIPEL für Migranten in gewisser Weise die erste Anlaufstelle ist und wir ihnen hier bereits kurz nach ihrer Ankunft in Belgien Unterstützung bei der sozialen und beruflichen Integration anbieten. Der Wunsch, sich beruflich selbstständig zu machen, taucht vielleicht erst zu einem viel späteren Zeitpunkt im Integrationsprozess auf, vielleicht dann, wenn alle Versuche, direkten Zugang zum Arbeitsmarkt zu bekommen, gescheitert sind. Es gilt auch zu bedenken, dass die Hürden bei der Gründung eines eigenen Unternehmens für Migranten ziemlich hoch sind. Begrenzte Sprachkenntnisse, das Fehlen eines Business-Netzwerks und Schwierigkeiten beim Aufbringen des Startkapitals sind nur einige der Hürden, die in diesem Zusammenhang gemeistert werden müssen. Wenn wir eine Anfrage für Unterstützung bei einer Unternehmensgründung erhalten, verweisen wir unsere Klienten an das Gründerzentrum Job´in.

G.I.B.: Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen Wallonien und Flandern bei der Bereitstellung von Integrationsdienstleistungen?

Axelle van Harten: Die Konzipierung und Umsetzung unserer Aufnahme- und Integrationsprogramme in Wallonien und Flandern verläuft relativ unabhängig voneinander. Wir treffen unsere Kollegen bei nationalen Konferenzen und Veranstaltungen und tauschen unsere Ansichten und Ideen über Integrationsdienstleistungen aus. Unsere Teilnahme am EU-Thematischen Netzwerk für Migration hat beispielsweise dazu beigetragen, dass wir mehr über die Aufnahme- und Integrationsprogramme unserer Kolleginnen und Kollegen in Flandern gelernt haben.

Die Herangehensweisen bei den Themen Aufnahme- und Integrationsdienstleistungen unterscheiden sich erheblich in unseren beiden Provinzen in mehreren Bereichen unter anderem in Inhalt, Umsetzung und Zielpublikum.

Der Integrationsprozess in Flandern mit dem Namen Inburgeringstraject besteht aus vier Schlüsselbausteinen und mündet in einem Vertrag zur staatsbürgerlichen Eingliederung. Der erste Baustein in diesem Prozess ist der erfolgreiche Abschluss eines sozialen Orientierungskurses, der insgesamt 60 Stunden umfasst. Dieser Kurs vermittelt pragmatisches Wissen, das es Migrantinnen und Migranten erleichtert, sich im Alltag in Flandern zurechtzufinden. Sie erhalten darüber hinaus auch Einblicke in Normen und Werte der flämischen Gesellschaft. Der zweite Baustein ist der Abschluss eines Grundkurses in Niederländisch, der zwischen 90 und 600 Stunden dauert und

mit dem Erwerb des Sprachniveaus A2 beendet werden muss. Zum Dritten erhalten die Teilnehmenden eine Berufsorientierung und Beratung, die sie bei der Planung ihrer beruflichen Laufbahn unterstützen soll. Der vierte Baustein besteht aus einem Coaching: während des gesamten Programms steht Migrantinnen und Migranten eine sozialpädagogische Begleitung zur Seite. Am Ende des Prozesses erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat über ihre staatsbürgerliche Eingliederung. Von den Teilnehmenden wird erwartet, dass sie aktiv am Programm teilnehmen, einen Aktionsplan für ihre Integration entwerfen und zwei der im Plan genannten Aktivitäten auch umsetzen. Das Zertifikat der staatsbürgerlichen Eingliederung wird ihnen nur verliehen, wenn sie diese Leistungskriterien erfüllen.

Die Integrationsprogramme Walloniens und Flanderns unterscheiden sich z. B. in der Zeit, die für das Sprachtraining vorgesehen ist: In Wallonien müssen die Teilnehmenden mindesten 120 Stunden Französischunterricht nehmen, es gibt aber keine Anforderungen an die zu erreichende Sprachkompetenz, da das wallonische Programm nicht unbedingt auf Leistungskriterien fokussiert ist. In Flandern müssen die Teilnehmer das Sprachniveau A2 erreichen, für das 90 bis 600 Stunden vorgesehen sind. In Wallonien wird den Migrantinnen und Migranten, die eine Integrationsvereinbarung geschlossen und das Sprachtraining, den Staatsbürger-Kurs und den Kurs zur sozialen und beruflichen Integration absolviert haben, ein Teilnahmezertifikat ausgestellt.

In Wallonien ist die Bereitstellung der Erstaufnahmedienste dezentralisiert und es gibt eine Reihe von verschiedenen gemeinnützigen Verbänden, die für die Erstaufnahmeprogramme und Integrationsdienstleistungen zuständig sind. In Flandern sind diese Dienste viel zentraler gesteuert und konzentrieren sich auf einige wenige Dienstleistungsagenturen.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN
Dr. Hildegard Logan
Tel.: 0211 8372752
Hildegard.Logan@mkffi.nrw.de
Timm Kroeger

KONTAKT
Axelle van Harten
Koordinatorin ISP, CRIPEL
Place Xavier Neujean 19/B – 4000 Liège, Belgien
Tel.: +32 (0) 4 223 80 24
axelle.vanharten@cripel.be

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

Impressum

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

Verantwortlicher Redakteur: Carsten Duif

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

Neben den Kolleginnen und Kollegen der G.I.B. haben an dieser Ausgabe mitgewirkt:
Stephanie Agethen (Caritasverband Düsseldorf), Kurt Appenzeller (Appenzeller Sanitär-, Heizungs- und Elektrotechnik GmbH), Axel Belloucif (Jobcenter Düsseldorf Nord), Jan Bender (AgZn-Projekt), Dr. rer. pol. Dipl. Wirtschaftsing. Hanjo Bergfeld (Dr. Bergfeld Schmiedetechnik GmbH), Dipl.-Wi.-Ing. Kai Beutler (MA&T Sell & Partner GmbH), Jürgen Böbisch (Transfair Montage GmbH), Volker Boeckenbrink (Handwerkskammer Düsseldorf), Ursula Brockmann (Regionales Bildungsbüro Köln), Peter Bunte (TEAM Potenzialberatung Handwerk GmbH), Andreas Düppe, Rolf Erdsiek (Jobcenter Kreis Gütersloh), Axelle van Harten (Koordinatorin ISP, CRIPEL, Belgien), Claudia Höhn (BBS), Dr. Martin Iffert (TRIMET Aluminium SE), Ingrid Jung (KoKo), Jörg Julius Kapune (Tischlerei Julius Möbel), Andrea Knüver (Benediktushof Maria Veen), Elisabeth Kranz (EIS LOUNGE Maria Veen), Susanne Kremer-Buttkereit (Kommunales Integrationszentrum Köln), Timm Kroeger, Frank Stefan Krupop, Moritz Lippa (Initiative für Beschäftigung OWL e. V.), Dr. Hildegard Logan (MKFFI NRW), Thomas Marbach (dimag GmbH), Thorsten Menne (Tischlerei Hüwelmann & Menne GmbH), Elke Michels (Die Umlenker), Reiner Nolten (WHKT, Düsseldorf), Paul Pantel, Annerose Pott (Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH), Rolf R. Rehbold (FBH an der Universität zu Köln), Sebastian Sapp (Parkett Sapp GmbH), Roger Schick (ROKIS Rohr- und Kanalreinigungs-Schnelldienst GmbH), Eckart Schlamann (entra GmbH), Ruth Schlüter (Jugendberufshilfe Essen gGmbH), Christine Schulte (AgZn-Projekt), Ruždija Sejdovi (Rom e. V.), Thomas Spaan (Transfair Montage GmbH), Volker Stephan, Nils Strodtkötter, Ingrid Welke (Rom e. V.), Martin Zumbusch (Wirtschaftsförderung Arnsberg)

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; FOTOSTUDIO BALSEREIT; Picasa; Thomas Volberg (http://www.traumblende.de); picture alliance: /PantherMedia – Fabrice Michaudeau, /dpa Themendienst – Markus Scholz – Kai Remmers

Titelfoto: inkje/www.photocase.com

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

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

Erscheint vierteljährlich | September 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.

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