

# Vom Strukturwandel zum Kulturwandel

Arbeit in Deutschland

PEAGMAGAZIN

PEAG Unternehmensgruppe Ausgabe 2017



PEAG UNTERNEHMENS  
GRUPPE

Wir bewegen Personal.

## Liebe Leserinnen und Leser!

Die Zukunft der Arbeit gestalten! Das war und ist das Anliegen der PEAG seit ihrer Gründung. Der Blick zurück auf 20 Jahre PEAG ist dabei immer auch ein Blick auf den Strukturwandel in Deutschland. Von Anfang an folgte sie dabei dem Verständnis, sozialverträgliche Antworten auf wirtschaftliche Umbrüche zu finden und Menschen Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Und der Blick nach vorne? Die globalen Rahmenbedingungen machen unser Umfeld volatiler, unsicherer, komplexer und oft mehrdeutiger. Die demografische Entwicklung, Digitalisierung und Automatisierung stellen uns vor große Herausforderungen. Hier sind wir in besonderer Weise gefordert, frühzeitig gute Lösungen zu entwickeln: Wenn Arbeitskräfte weniger werden, wird die Möglichkeit lebenslangen Lernens wichtiger; wenn sich Tätigkeiten verändern oder ganze Jobs wegfallen, bekommt Qualifizierung einen neuen Stellenwert.

Unternehmenskultur wird immer mehr zum harten Erfolgsfaktor: Die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen und welche Möglichkeiten wir unseren Mitarbeitern bieten, sich zu entwickeln oder auch Familienzeiten in das Arbeitsleben zu integrieren. Mitarbeiter erwarten, dass Führungskräfte Dinge anders machen. Dass sie zuhören, vertrauen, Informationen teilen. Das heißt auch Feedback fordern und Widerspruch aushalten – gute Entscheidungen kommen heute fast nur noch auf diese Weise zustande.

Gemeinsam als Unternehmen, Gewerkschaften und Politik gilt es, die richtigen Impulse, Rahmenbedingungen und Perspektiven zu schaffen, um heute und in Zukunft für möglichst alle Menschen in Deutschland gute Arbeit zu schaffen.

Die PEAG ist ein erfolgreiches Beispiel, wie so etwas praktisch aussehen kann. Ich bedanke mich für bereits 20 Jahre vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Ihr

*Oliver Burkhard*

**Oliver Burkhard**

Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor  
der thyssenkrupp AG, Essen



Wir, die PEAG Unternehmensgruppe, sind Ihr strategischer Partner für Personalberatung, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung, Placement und Beschäftigtertransfer sowie für Ihre Personaladministration – und das bereits seit 20 Jahren. Um Ihnen den bestmöglichen Service zu bieten, beteiligen wir uns aktiv am politischen Geschehen in allen arbeitsmarktpolitischen Bereichen. Damit sind wir Impulsgeber für Akteure des Arbeitsmarktes und Trendsetter im Bereich Personalmanagement. Unser jährlich erscheinendes PEAG Magazin widmet sich dem Struktur- und Kulturwandel in der Arbeitswelt. Dafür haben wir Autoren gewinnen können, die dieses Thema ganz differenziert beleuchten. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

## Leitartikel

Vom Strukturwandel zum Kulturwandel – Arbeit in Deutschland

**Prof. Dr. Michael Hüther** | Direktor, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

## Themenblock I

**Dr. Dieter Dohmen** | Direktor, FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie

**Arndt Günter Kirchhoff** | Präsident, Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW

**Prof. Dr. Matthias Knuth** | Research Fellow – Forschungsabteilung "Arbeitsmarkt-Integration-Mobilität" der Universität Duisburg-Essen

**Gernot Mühge** | Geschäftsführer, Helix Institut

**Karl Schiewerling** | MdB a. D., Ausschuss Arbeit und Soziales, CDU/CSU Bundestagsfraktion

**Friedhelm Siepe** | Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsführer „Integration und Fördern“, Nürnberg

**Dr. Hans-Jürgen Urban** | Geschäftsführendes Vorstandsmitglied, IG Metall

## Themenblock II

**Kerstin Andreae** | MdB, BÜNDNIS90/DIE GRÜNEN, Bundestagsfraktion

**Annelie Buntenbach** | Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand, Deutscher Gewerkschaftsbund

**Sven Kramer** | Geschäftsführer PEAG Holding GmbH, stv. Bundesvorsitzender des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ)

**Roland Wolf** | Geschäftsführer und Leiter der Abteilung Recht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

**Oliver Zander** | Hauptgeschäftsführer, Arbeitgeberverband Gesamtmetall

## 04 Interview

**Peter Dollhausen** | thyssenkrupp AG, Head of Senior Management Consulting und Geschäftsführer der thyssenkrupp Senior Experts GmbH

**Gerd Galonska** | Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH, Vorsitzender des Bundesverbandes der Träger im Beschäftigtertransfer e. V. (BVTB)

**Dr. Benedikt Jürgens** | Geschäftsführer der PEAG-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH und Leiter der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung im ZAP Zentrum für angewandte Pastoralforschung

## 08

## Nachgefragt

49

**Dr. Jan Volker Heinisch** | Staatssekretär im Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung NRW

**Dr. Patrick Loos** | IG Metall – Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen

**Mona Neubaur** | Vorsitzende von BÜNDNIS90/DIE GRÜNEN NRW

**Christiane Schönefeld** | Vorsitzende der Geschäftsführung der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit

**Johannes Vogel** | MdB, Bundesvorstandsmitglied der Freien Demokraten, Generalsekretär der Freien Demokraten in Nordrhein-Westfalen

**Thomas Westphal** | Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund

## Veranstaltungen

56

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK  
PEAG Symposium

## Wir

58

Die Gesellschaften und Geschäftsführungen der PEAG Unternehmensgruppe

Digitalisierung, Demographie,  
Globalisierung:

FLEXIBLE  
REAKTIONEN  
SIND  
GEFORDERT



**Prof. Dr. Michael Hüther**

Direktor, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Prof. Dr. Michael Hüther, Jahrgang 1962, ist seit 2004 Direktor und Mitglied des Präsidiums beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln e. V.). Zudem war er im akademischen Jahr 2016/17 Gerda Henkel Adjunct Professor im Department of German Studies an der Stanford University, CA, USA. Seit 2001 ist er außerdem Honorarprofessor an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Im Jahr 1999 wechselte er als Chefvolkswirt zur DekaBank und wurde dort 2001 zum Bereichsleiter Volkswirtschaft und Kommunikation ernannt.

Unser Wirtschaftssystem unterliegt einem beschleunigten Wandel. Wirtschaftsakteure müssen sich immer schneller auf Veränderungen ihrer Umwelt einstellen. Wandel birgt grundsätzlich Schwierigkeiten, wenn die Strukturen zu starr, die Reaktionsmuster zu träge sind. Wandel birgt aber immer auch Chancen, wenn er zügig angenommen und damit gestaltbar wird. Damit dies gelingt, muss gerade auf der betrieblichen Ebene im Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein Verständnis über die externen Treiber und die internen Hemmnisse des Wandels vorhanden sein. Dann wendet sich die Bedrohung durch neue Herausforderer zu einem Ansporn für erfolgreich etablierte Marktteilnehmer, nicht an Innovationskraft zu verlieren.

Ein solcher Mechanismus schöpferischer Zerstörung ist der Kern marktwirtschaftlicher Ordnung mit funktionsfähigem Wettbewerb. Sobald aber Markteintrittsbarrieren den Marktzugang verbauen oder neue, substituierende Technologien anderen diskriminierenden Regeln unterliegen – also sobald einige Wirtschaftsakteure systemisch übervorteilt werden –, verliert das System der spontanen Ordnung seinen Reiz. Sobald keine ergebnisoffene Konkurrenz um die beste Lösung mehr herrscht, kommt es zum Stillstand. Deshalb – so die Einsicht der deutschen Ordnungsökonominnen – bedarf es einer effektiven Wettbewerbspolitik, die die Märkte offen hält, dauerhafte Vermachtung verhindert und Missbrauch aufgrund einer starken Marktstellung bekämpft. Nur jederzeit bestreitbare Marktpositionen sichern die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Wandel muss immer möglich, eine Wirtschaft immer dynamisch und innovativ sein.

Als die herausragenden Treiber im volkswirtschaftlichen Strukturwandel sind Globalisierung, Digitalisierung und Demographie zu nennen. Die Globalisierung unserer Zeit hat seit der teilkapitalistischen Öffnung Chinas ab 1978 und dem Fall des Eisernen Vorhangs Fahrt aufgenommen und sowohl durch die Öffnung von Märkten als auch durch das globale Angebot an geringer

qualifizierter Arbeit in vielen etablierten Industriestaaten Wirtschaftsstruktur, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit beeinflusst. Während der demographische Wandel trendmäßig vor allem als Alterung Herausforderungen begründet, sind diese bei der Digitalisierung deutlich unbestimmter. Die Ausgestaltung der digitalen Transformation wird gleichermaßen vielgestaltig und offen sein.

Tatsächlich gehen über kaum ein Thema die Meinungen so weit auseinander wie bei den Auswirkungen der Digitalisierung. Von Szenarien, in denen der Mensch als Arbeitskraft gänzlich durch intelligente Maschinen ersetzt wird bis hin zu Erwartungen, dass Digitalisierung die Produktivität ankurbelt ähnlich der Einführung elektrischen Stroms, lässt sich in der Literatur so ziemlich alles finden. Auch das ist typisch für einen dynamischen Strukturwandel: Alternative Lösungen, gerade wenn sie erst durch neue Technologien bedingt werden, sind immer unsicher und ihre Auswirkungen schwerlich abzuschätzen. Hier ergeben sich besondere Herausforderungen für die Wirtschaftspolitik: Ohne ein tiefgreifendes, gleichwohl ergebnisoffenes Verständnis der technischen Grundlagen der digitalen Transformation, ist ein angemessenes Setzen der Rahmenbedingungen nicht möglich. Die technischen Aspekte reichen dabei von Machine-Learning-Algorithmen über die virtuelle und gleichermaßen automatische Identifikation von Objekten, die Vernetzung von Maschinen in Echtzeit sowie die autonome Entscheidungsfindung und Optimierung von Maschinen.

Gerade die weitere Steigerung der Leistungsfähigkeit von Rechnerkapazitäten wird heute völlig unabsehbare Veränderungen auslösen. Die Produktivitätseffekte, die aus diesen technischen Neuerungen erwachsen, müssen auf dem Radar der Regulierung stehen. Denn hier geht es um die Entwicklung von branchen- oder sogar industrieweiter Standards, die massive Wettbewerbsvorteile für den First-Mover mit sich bringen. Auf Seiten des Bildungssektors muss dafür gesorgt werden, dass nicht nur die künftigen Arbeitnehmer in der Ausbildung auf die neuen Gegebenheiten vorbereitet werden, sondern dass auch bereits langjährig im Arbeitsleben sich befin-

dende Menschen Weiterbildungsangebote wahrnehmen können, um sich auf die veränderten Arbeitsbedingungen einzustellen.

Denn zum ersten Mal wird ein solcher Prozess nicht nur von einer neuen Generation der Arbeitnehmer durchlaufen. Dies liegt einerseits daran, dass die Digitalisierung mit einer noch nicht dagewesenen Geschwindigkeit das Privat- und Berufsleben ändert. Andererseits macht der demographische Wandel eine längerfristige Beschäftigung der heutigen Arbeitnehmer unabdingbar. Gestiegene Lebenserwartung und gesunkene Geburtenraten haben von verschiedenen Seiten dazu beigetragen, dass der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung sukzessive zugenommen hat. Berufseinsteiger mit den neuesten Qualifikationspotenzialen auszustatten mag bei einer wachsenden Bevölkerung ein volkswirtschaftlich funktionales Grundprinzip gewesen sein, heutzutage trägt eine solche Strategie allein nicht mehr.

„Ein Zusammenspiel kann zugleich eine breite Qualifizierung und passgenaue Spezialkenntnisse ermöglichen.“

Denn ändert sich das Arbeitsumfeld derart fundamental und mit einer solchen Geschwindigkeit wie aktuell zu beobachten, bleibt gar keine andere Möglichkeit als den aktuell im Berufsleben stehenden Arbeitnehmern ständig und sogar verpflichtend Weiterbildungsangebote zu machen. Diese betrieblichen Angebote müssen auf die ganz konkreten Anforderungen am Arbeitsplatz bezogen werden und durch den jeweiligen Arbeitnehmer genutzt werden. Zudem ist basal und flankierend der staatliche Bildungsapparat gefragt, allgemeine Kompetenzen digitaler Bildung zu vermitteln. Nur dieses Zusammenspiel kann zugleich eine breite Qualifizierung und passgenaue Spezialkenntnisse ermöglichen.

Der Trend zum lebenslangen Lernen wird verstärkt durch den Druck, den der demographische Wandel auf die umlagefinanzierten Sozialsysteme aufbaut. Soll das Rentenniveau bei konstanten Beitragssätzen beibehalten werden, darf der Anteil von Personen mit Rentenbezügen gegenüber Beitragszahlern nicht steigen. Bei steigender Lebenserwartung und niedriger, nicht bestands-erhaltender Geburtenrate bleiben als einziger Ausweg nur eine erhöhte Lebensarbeitszeit und ein späteres Renteneintrittsalter. Die kategorische Ablehnung eines Renteneintrittsalters von 70 Jahren ist in diesem Kontext höchst fragwürdig. Gefragt sind kreative und flexible Arbeitsmodelle, die den Bedürfnissen von Individuen sowie Berufsgruppen gerecht werden und die Arbeitnehmer befähigen, im höheren Alter am Arbeitsleben teilzunehmen. Dort, wo dies auf Grenzen stößt, ist eine angemessene Erwerbsminderungsrente die passende Antwort.

Hinzu kommt der Druck, der durch die zunehmende globale Arbeitsteilung aufgebaut wird: Auch hier ergibt sich die Notwendigkeit, auf dem Arbeitsmarkt flexibel zu reagieren. Neue Wettbewerber sind während der vergangenen 25 Jahre aus China und insbesondere Südostasien mit niedrigen Lohnstückkosten auf die internationalen Märkte gedrängt und haben gerade für Berufe mit niedrigeren Qualifikationsanforderungen in der Konsequenz zu Verlagerungen ganzer Industrien geführt. Wichtige Antworten darauf waren die Agenda-Reformen der Bundesregierung unter Gerhard Schröder, die gerade geringer Qualifizierten bessere Anreize setzten und zusammen mit einer beschäftigungsorientierten Lohnpolitik die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu verbessern vermochten.

Die aktuellen Bemühungen der französischen Regierung kommen demnach zwar spät, sind aber letztlich unvermeidlich – auch wenn sie ebenso wie in Deutschland von zum Teil massiven Protesten begleitet werden. Dabei ist die Situation heute tatsächlich eine andere als noch vor zehn Jahren: Der Trend des Offshoring, also der Verlagerung von Arbeitsplätzen aus Industrienationen heraus, scheint zu einem Ende gekommen zu sein –

das Stocken der globalen Integration über die Wertschöpfungskette könnte dafür ein erstes Anzeichen sein. Arbeitskostenvorteile spielen heute bei der Planung neuer Fabriken und Investitionen eine weniger starke Rolle als während der Umsetzung der Agenda-Reformen in Deutschland. Als Zukunftstrend wird vielmehr das sogenannte Reshoring diskutiert: Neue Technologien wie etwa der 3D-Druck ermöglichen die Rückverlagerung von industrieller Produktion aus Schwellen- und Entwicklungsländern. Gleichzeitig erlaubt der 3D-Druck die dezentrale Produktion und das direkte Abbilden individueller Kundenbedürfnisse. Zukünftig könnte die Produktion der Losgröße 1 ohne großen Effizienzverlust möglich werden.

Die Megatrends der Gegenwart – Digitalisierung, Demographie und Globalisierung – sind eng miteinander verbunden. Gemein haben sie, dass sie die aktuelle Wirtschaftsorganisation strukturell beeinflussen können und es als Reaktion cleverer und flexibler Lösungsansätze bedarf. Wirtschaftspolitik muss Strukturwandel immer angemessen unaufgeregt, aber doch mit großer Tatkraft begleiten. ○

**„Als Zukunftstrend wird das sogenannte Reshoring diskutiert.“**



# Weiterbildung – Investieren, Finanzierung, Rentieren.



**Dr. Dieter Dohmen**

Direktor, FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie

Dr. Dieter Dohmen ist Inhaber und Direktor des FiBS Forschungsinstituts für Bildungs- und Sozialökonomie in Berlin. Er arbeitet seit 30 Jahren als Forscher und Berater und in dieser Zeit auch als Dozent in der Erwachsenen- und Hochschulbildung sowie als Ausbilder in der dualen Ausbildung.

Arbeitswelt und privates Lebensumfeld verändern sich permanent und die Geschwindigkeit scheint sich ständig weiter zu erhöhen: Digitalisierung und Automatisierung, Internationalisierung und Globalisierung, Demografische Entwicklung sind gängige Schlagworte, gleichzeitig verengen sie u.U. den Fokus mehr, als gut ist. Auch jenseits der betrieblichen Perspektive verändern sich die Anforderungen in Beruf und Privatleben deutlich und kontinuierlich und erfordern ein permanentes Anpassen von Arbeitgebern, Arbeitnehmer/innen, aber auch „Privatpersonen“.

Betriebliche Weiterbildung, einschließlich des besonders bedeutsamen Lernens am Arbeitsplatz bzw. im Prozess

der Arbeit (Dohmen/Yelubayeva 2017; Stiglitz/Greenwald 2015), ist daher ein wichtiger Bausteine für eine erfolgreiche Organisation, während die berufliche Weiterbildung ein Grundstein einer nachhaltigen Berufslaufbahn ist. In Zeiten, in denen auch aus demografischen Gründen die Lebensarbeitszeit verlängert bzw. das Renteneintrittsalter erhöht werden wird,<sup>①</sup> werden grundlegendere Weiter- oder Neuqualifizierungen immer wichtiger, um nicht zu sagen: unvermeidlich.

Eine Biografie, die nach einer beruflichen Ausbildung oder einem Studium noch mehrere grundlegendere Weiter- oder „Requalifizierungen“ umfasst, wird deutlich häufiger zu beobachten sein, als dass bisher der Fall ist; auch der mit „Requalifizierungen“ (Stichwort: Umschulung) bisweilen assoziierte Makel wird der Vergangenheit angehören.

Bisher gibt es in Deutschland jedoch faktisch keine Finanzierungsmöglichkeiten für diese oft teuren Weiterbildungen, nur das Finanzamt beteiligt sich unter Umständen daran, wenn man es richtig macht.<sup>②</sup> Von steuerlichen Regelungen werden aber insbesondere diejenigen mit höherem Einkommen begünstigt, eine Personengruppe, die auch leicht einen Bankenkredit erhalten kann, während diejenigen mit geringen und mittleren Qualifikationen und Einkommen deutlich weniger profitieren und zum Teil überhaupt keinen Steuervorteil erhalten. Muss auch noch die wöchentliche Arbeitszeit verringert oder die Beschäftigung vorübergehend unterbrochen werden, sind neue Finanzierungsmodelle unabdingbar, um eine nachhaltige Berufsbiografie zu ermöglichen. Von Seiten der Bundes- oder Landesregierungen sind hier derzeit keine Aktivitäten erkennbar, diese Lücke zu schließen.

Während bei betrieblichen Maßnahmen üblicherweise die Betriebe die Kosten übernehmen und auch Zeitbudgets dafür zur Verfügung stellen, ist dies bei



Weiterbildungen, deren Mehrwert für das Unternehmen nicht unmittelbar erkennbar ist, deutlich schwieriger. Die Sichtweise vieler Arbeitgeber zur beruflichen Weiterbildung ihrer Beschäftigten wird sehr gut durch das folgende Zitat verdeutlicht: „Wir dürfen Weiterbildung nicht wahllos betreiben, sondern müssen uns an den Erfordernissen der Betriebe orientieren“, wird der Geschäftsführer von Phoenix Contact, Gunther Olesch, in der Wirtschaftswoche zitiert.<sup>①</sup> Es könne „keiner von einem Unternehmen erwarten, dass es Mitarbeiter für persönliche Vorlieben oder eine berufliche Umorientierung freistellt und finanziell unterstützt, die mit dem Arbeitsplatz nichts oder nur wenig zu tun haben“.

Mit anderen Worten, wenn die vom Mitarbeiter angestrebte neue Qualifikation nicht zum Unternehmen passt oder die entsprechende Stelle bereits besetzt ist, hat der Betrieb keinen Anreiz, sich zu kümmern. Das ist vordergründig nachvollziehbar, allerdings kann es sich für Arbeitgeber sehr wohl lohnen, sich hier zu engagieren, ohne dass dies mit einem finanziellen Risiko verbunden sein muss.

Eine von Arbeitgebern finanzierte Finanzierungsfazilität (Darlehensfonds), die Beschäftigten die Aufnahme eines Weiterbildungsdarlehens zur (Vor-) Finanzierung kostenintensiver Weiterbildungen ermöglicht, verbindet beide Interessen und enthält für den Arbeitgeber nur geringe Risiken. Diese Fazilität kann einzel- oder überbetrieblich organisiert sein und insbesondere eigenen Mitarbeiter/innen oder potenziellen Beschäftigten offenstehen (Dohmen 2016).

Beispiel: Werner B. ist Krankenpfleger und möchte sich zum Heilpraktiker weiterbilden. Sein Arbeitgeber würde ihn gerne als Krankenpfleger behalten und hat ggf. auch keinen Bedarf an Heilpraktikern und würde ihn daher „normalerweise“ finanziell nicht unterstützen.

Gäbe es aber eine solche Finanzierungsmöglichkeit, dann könnte Werner B. ein Darlehen aufnehmen und seine Weiterbildung zum Heilpraktiker darüber finanzieren. Da die Weiterbildung berufsbegleitend ist, würde er seinem Arbeitgeber auch weiterhin zur Verfügung stehen und Werner B. wäre aufgrund der finanziellen Unterstützung auch hoch motiviert, seine Aufgaben zur Zufriedenheit des Arbeitgebers auszuüben. Zudem müsste sich der Betrieb nicht auf einem fast leeren Arbeitsmarkt nach einem neuen Mitarbeiter umsehen, es würden also zumindest vorerst keine Kosten für Personalmarketing, Auswahlgespräche etc. mit unbekanntem Ausgang anfallen. Ist die Motivation und das persönliche Interesse hoch genug, wird sich kein/e Mitarbeiter/in von einer Weiterbildung abhalten lassen, nur weil sich der Betrieb nicht an der Finanzierung beteiligt. Er oder sie wird jedoch wahrscheinlich eher "innerlich" kündigen.

Da es sich um ein Darlehen des Arbeitgebers bzw. des Darlehensfonds handelt, besteht auch kein bzw. ein sehr begrenztes Risiko, dass das Geld verloren geht. Vielmehr fließt das Geld nach erfolgreich absolvierter Weiterbildung wieder in die Kassen des Fonds bzw. Arbeitgebers, und sorgt bei einem zumindest an die Inflation angepassten Zinssatz auch dafür, dass kein Wertverlust entsteht. Sollte Werner B. die Weiterbildung zwischendurch abbrechen, bleibt er seinem Arbeitgeber wahrscheinlich erhalten. In jedem Fall wird er seinem (ehemaligen) Arbeitgeber positiv gegenüberstehen und ihn als geeigneten Betrieb auch für andere Personen empfehlen.

Wichtig für die Einschätzung, ob das Modell aus Unternehmenssicht positiv oder (eher) negativ zu bewerten ist, sind die Alternativszenarien: Könnte Werner B. die Weiterbildung nicht über ein Arbeitgeberdarlehen finanzieren und eine hohe Motivation für die Heilpraktiker-ausbildung haben, dann wird er sich nicht von der Weiterbildung abhalten lassen – der „vorgezeichnete“ Weg wird also in jedem Fall weiterverfolgt und die

<sup>①</sup> Die Aussagen der Bundeskanzlerin Angela Merkel wie des Kanzlerkandidaten Martin Schulz im sog. TV Duell, dass sie das gesetzliche Renteneintrittsalter nicht weiter erhöhen wollen, haben mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit keinen längerfristigen Bestand.

<sup>②</sup> Bei Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen kommt das Arbeitsamt bzw. Jobcenter als potenzieller Finanzier hinzu, allerdings muss dabei eine Richtung eingeschlagen werden, die als Mangelberuf angesehen wird, auch muss der/ die zuständige Fallbearbeiter/in die Erfolgchancen als ausreichend hoch einschätzen. Dies reduziert den Personenkreis, der realistische Aussichten auf eine Förderung hat.

<sup>③</sup> <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/ig-metall-tarifrunde-bildungsteilzeit-wird-zum-knackpunkt/11237726.html>; eingesehen am 7.7.2015.

## „Während bei betrieblichen Maßnahmen üblicherweise die Betriebe die Kosten übernehmen, ist dies bei Weiterbildungen, deren Mehrwert für das Unternehmen nicht unmittelbar erkennbar.“

Folgen für den Arbeitgeber werden die gleichen sein, d.h. Werner B. wird den Betrieb nach Abschluss der Weiterbildung verlassen. Vielleicht bewertet er den Betrieb als guten Arbeitgeber, vielleicht auch nicht – sein „Enthusiasmus“ wird aber im Falle einer Weiterbildungsunterstützung durch den Arbeitgeber höchstwahrscheinlich höher sein.

Alternativ werden Arbeits- oder Bildungszeitkonten diskutiert, die eine Vorleistung des Beschäftigten vorsehen. Diese Möglichkeit besteht auch weiterhin, der Nachteil ist, dass sie einen mehr oder weniger langen Vorlauf erfordern, der bei Weiterbildungsplanungen nicht immer gegeben ist. Auch innerbetrieblich ist der Planungshorizont möglicherweise unverhältnismäßig lang; das gilt insbesondere bei kleinen Betrieben oder Unternehmen, die stark im Projektgeschäft aktiv sind.

Ein weiterer Vorteil des Darlehensfonds: Sollte Werner B. anschließend doch bei seinem Arbeitgeber bleiben, z.B. weil eine vorher besetzte Stelle zwischenzeitlich freigegeben oder der Betrieb zusätzliche Leistungen anbieten möchte, könnte er Werner B. das Darlehen ganz oder teilweise erlassen.

Da Werner B. möglicherweise nicht möchte, dass sein Arbeitgeber von seinem Weiterbildungsinteresse Kenntnis erhält, z.B. weil er nicht einschätzen kann, wie sich das auf seine berufliche Situation und sein eventuelles Fortkommen auswirkt, könnte ein („anonymer“) Darlehensfonds als Mittler fungieren. Dieser Fonds könnte auch firmenübergreifend operieren und die „Darlehensfonds“ verschiedener Betriebe verwalten, wodurch die administrativen Kosten niedrig gehalten werden könnten und zudem ein Kompetenz- und Wissensvorsprung generiert werden. Dieser Fonds könnten wei-

terbildungsinteressierte Personen ebenso beraten wie Arbeitgeber, die Mittel zur Finanzierung von Weiterbildungen ihrer Mitarbeiter in den Fonds einbringen wollen. Die Administrationskosten des Fonds wären in diesem Fall über den Zinssatz zu refinanzieren.

Die Rückzahlung der Darlehen kann einmal als normales Annuitätendarlehen oder als einkommensabhängige Rückzahlung erfolgen. Im ersten Fall zahlt der Darlehensnehmer eine feste monatliche Rate, im zweiten einen festgelegten Einkommensanteil (z.B. 5 oder 10 %) – beide Regelungen haben Vor- und Nachteile.

Da von solchen Weiterbildungsaktivitäten auch die öffentliche Hand profitieren kann, z.B. weil arbeitslose Personen eine Weiterbildung durchlaufen, die von der Bundesagentur für Arbeit nicht finanziert wird, könnte sich das Bundesland oder der Bund ebenfalls in der Finanzierung engagieren. Entweder mit einem speziell auf diese Zielgruppe ausgerichteten Budget oder aber zur allgemeinen Weiterbildungsförderung.

Branchen, die einen hohen Weiterbildungsbedarf bei unsicheren Zukunftsperspektiven der einzelnen Betriebe haben, z.B. in stark projektorientierten Wirtschaftsbereichen, könnte ein solcher Fonds auch als freiwilliger Branchenfonds angelegt werden. Dies ist aber eine eigenständige Diskussion.

Die konkrete Ausgestaltung eines solchen Darlehensfonds hängt von der konkreten Zielsetzung und den Zielgruppen ab. Er würde in jedem Fall aber eine derzeit bestehende Lücke schließen und muss nicht unbedingt staatlich initiiert werden; vielmehr kann jeder Betrieb eigenständig oder zusammen mit anderen Betrieben agieren. ○

### ④ Literatur

- Dohmen, Dieter (2016), Finanzierung beruflicher und betrieblicher Weiterbildung: Stand der Förderung, der Diskussion und Ansätze für die Weiterentwicklung, FiBS-Forum Nr. 59, Berlin ([http://www.fibs.eu/de/sites/\\_wgData/FiBS-Forum\\_059\\_Weiterbildungsfinanzierung\\_final.pdf](http://www.fibs.eu/de/sites/_wgData/FiBS-Forum_059_Weiterbildungsfinanzierung_final.pdf)).
- Dohmen, Dieter, Galiya Yelubayeva (2017), Adult learning as a driver for economic growth and innovation (i.V.).
- Stiglitz, Joseph E., Bruce C. Greenwald (2015), Die innovative Gesellschaft. Wie Fortschritt gelingt und warum grenzenloser Freihandel die Wirtschaft bremst, Berlin.

# Bildung und Qualifizierung als Zukunftsinvestition verstehen – Chancen der Digitalisierung nutzen.

**D**igitalisierung verändert unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und Arbeitswelt. Dabei erweist sich Digitalisierung gerade in der Wirtschaft als sehr vielfältig: neue Geschäftsmodelle und die Gründung neuer Unternehmen, Veränderungen in den Produktions- und Wertschöpfungsprozessen etablierter Unternehmen, veränderte Anforderungen an Arbeitnehmer, aber auch neue Möglichkeiten bei der Arbeitsgestaltung und -organisation. Sicherlich ist heute noch nicht alles, was sich entwickeln wird, konkret absehbar. Klar ist aber, dass Digitalisierung kein begrenztes Phänomen ist, sondern grundsätzlich alle Wirtschaftsbereiche betrifft.

Umso wichtiger ist es, sich darauf einzustellen, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, sich den Herausforderungen zu stellen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und sie aktiv zu gestalten. Dann haben wir die besten Chancen, den Wirtschaftsstandort Deutschland zukunftsfähig aufzustellen, wettbewerbsfähig zu bleiben und unseren Wohlstand zu sichern. Ich bin optimistisch, dass uns das auch gelingt, wenn wir jetzt die richtigen Weichen stellen – vor allem in unserem Bildungssystem. Denn das wird die entscheidende Investition in die Zukunft unseres Landes sein.

Mir ist es ein persönliches Anliegen, dass wir unsere Kinder auf die digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt gut vorbereiten. Das heißt natürlich nicht, Grundkompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen zu vernach-



**Arndt Günter Kirchoff**

Präsident, Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW

Arndt Günter Kirchoff, Jahrgang 1955, ist als Dipl.-Wirtschaftsingenieur Geschäftsführender Gesellschafter der KIRCHHOFF Gruppe und Vorsitzender der Geschäftsführung der KIRCHHOFF Automotive Holding GmbH & Co. KG. Außerdem ist er seit 2016 Präsident der Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen e.V. und zudem seit 2003 Mitglied des Präsidiums des BDI.

lässigen – ganz im Gegenteil! Wir dürfen aber auch nicht voraussetzen, dass junge Menschen fundierte digitale Kompetenzen von selbst lernen. Gewiss, sie können sehr gut mit dem Smartphone umgehen und haben keine Berührungängste gegenüber Technik. Aber ebenso wissen wir, dass die meisten jungen Menschen noch nicht im erforderlichen Maße die Zusammenhänge dahinter verstehen, Informationen im Internet richtig einschätzen oder persönliche Daten ausreichend schützen können.

„Was wir nicht brauchen können, sind pauschale Ansprüche oder gar eine Bundesagentur für Qualifizierung, die Weiterbildung zentral steuert.“

Aus dieser Erkenntnis müssen wir die richtigen Schlüsse ziehen: Wir müssen junge Menschen beim Erwerb von wichtigen computer- und informationsbezogenen Kompetenzen besser fördern. Die Vermittlung dieses digitalen Wissens muss systematisch und flächendeckend verankert werden. Anfangen müssen wir hier eindeutig bei der Ausstattung unserer Schulen mit modernen Technologien. Ebenso wichtig wie massive Investitionen in die „Hardware“ sind die Aus- und Weiterbildung der Lehrkräfte sowie ein gutes Unterrichtskonzept. Denn was nützt eine gute technologische Ausstattung, wenn die Lehrkräfte nicht darauf vorbereitet werden, moderne Technologien auch zielgruppengerecht und didaktisch sinnvoll im Schulalltag einzusetzen? Beides muss Hand in Hand gehen.

Und auch die berufliche und hochschulische Bildung müssen sich weiterentwickeln – sowohl bei den Inhalten als auch bei den Lernformen. Ich bin mir sicher, dass wir nicht alle Ausbildungsberufe und Studiengänge komplett auf den Kopf stellen oder neu erfinden müssen. Natürlich wird es an einigen Stellen völlig neue Angebote geben. Vor allem aber wird es auf absehbare Zeit darum gehen, gezielte Anpassungen in Ausbildungs- und Studieninhalten vorzunehmen – etwa durch die stärkere Berücksichtigung von IT-Kompetenzen auch in nicht-technischen Berufen. Klar muss uns aber auch sein: Alles wird eine Erstausbildung – sei es in der dualen Ausbildung oder im Studium – nicht leisten können.

Eine ganz entscheidende Rolle auf dem Weg zur Digitalisierung spielt daher die berufliche Weiterbildung – nämlich für Menschen, die längst im Erwerbsleben stehen und deren Kompetenzen an Veränderungen angepasst werden müssen. Diese Anpassung muss sehr individuell, möglichst praxisnah und bestenfalls im Arbeitsprozess erfolgen. Denn Digitalisierung ist überall anders und geschieht unterschiedlich schnell. Entsprechend vielfältig wird der konkrete Bedarf sein. Was wir nicht brauchen können, sind pauschale Ansprüche oder gar eine Bundesagentur für Qualifizierung, die Weiterbildung zentral steuert. Politische Ideen wie diese gehen völlig an der Wirklichkeit vorbei. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass Weiterbildung alsbald von jedem Einzelnen als Zukunftsinvestition in die eigene Beschäftigungsfähigkeit und von jedem Betrieb als Zukunftsinvestition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit verstanden wird.

Digitalisierung erfordert individuelle Weiterbildung. Klar! Aber Digitalisierung kann Weiterbildung auch selbst gestalten. Ohne weiteres lassen sich digitale Lernformen an individuelle Anforderungen anpassen und in den Arbeitsprozess integrieren. Datenbrillen, Augmented Reality oder Online-Plattformen sind nur einige wenige Beispiele dafür, was eigentlich möglich ist. Mit diesen neuen Lernformen haben wir auch die große Chance, etwa bildungsferne Personen für Weiterbildung zu gewinnen. Wir erleben dies doch bei Schülern, die sich mit Lernen etwas schwerer tun: Sobald sie mit dem Smartphone lernen oder recherchieren können, sind sie sogleich stärker motiviert. Denn das ist ihre Welt, da müssen sie sich nicht umstellen. Warum nutzen wir diese Chance nicht?

Digitalisierung wird auch die Arbeit verändern, sie flexibler machen. Das ist eine große Chance für die Beschäftigten. Denn Zeit und Ort der Aufgabenerfüllung können zunehmend nach persönlichen Bedürfnissen gestaltet werden. Hierdurch werden die Arbeitnehmer mehr Souveränität erhalten, um etwa Beruf und Privatleben noch besser zu vereinbaren. Das darf aber keine Einbahnstraße sein. Die Rahmenbedingungen müssen – etwa im Arbeitszeitgesetz – auch Spielräume für betriebliche Anforderungen bieten. Es gilt, die Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmern sinnvoll zusammen zu bringen. Auch hier gilt: Pauschale Regelungen und einseitige Ansprüche helfen nicht weiter.

Veränderungen wird die Digitalisierung auch für die Beschäftigungsformen mit sich bringen. Dabei bin ich davon überzeugt, dass das klassische Beschäftigungs-

verhältnis bestehen bleiben wird. Aber es werden weitere Arbeitsformen entstehen. Gleichzeitig wird auch der Bedarf an bereits existierenden flexiblen Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit oder Befristungen nicht abnehmen. Neue Regulierungen und Beschränkungen können wir da nicht gebrauchen. Das wäre auch geradezu anachronistisch. Denn die Agenda-2010-Reformen haben spürbare Beschäftigungseffekte erzeugt und damit gezeigt, wie wichtig ein größerer arbeitsmarktpolitischer Handlungsspielraum ist. Das darf jetzt nicht zurückgedreht werden!

Noch ein letzter Gedanke: So wichtig es ist, dass bestehende Unternehmen ihre Prozesse und Geschäftsmodelle an die Digitalisierung anpassen, so wichtig ist es auch, dass immer mehr innovative Unternehmen neu dazu kommen. Startups, die außerhalb etablierter Strukturen neue Ideen entwickeln, können ein Motor für eine erfolgreiche Digitalisierung sein. Noch allerdings ist die Gründerkultur in Deutschland nicht besonders ausgeprägt. Auch hier kann unser Bildungssystem Abhilfe schaffen. Bereits in der Schule müssen wir ansetzen – mit einer fundierten ökonomischen Bildung und mit der Vermittlung eines positiven Unternehmerbildes. Und später in den Hochschulen müssen wir das Thema stärker in den Studiengängen verankern. Es gilt, Mut zum Unternehmertum zu machen und das nötige Wissen darüber zu vermitteln. Auch wenn nicht jeder Student ein Gründer und Unternehmer wird, so sollte unternehmerisches Denken im „normalen“ Arbeitsleben einfach dazugehören. ○

„Digitalisierung erfordert individuelle Weiterbildung.“

# Zukunftsinvestition: Weiterbildung und Qualifizierung.



**Prof. Dr. Matthias Knuth**

Research Fellow - Forschungsabteilung "Arbeitsmarkt-Integration-Mobilität" der Universität Duisburg-Essen

Professor Knuth ist, seit seinem altersbedingten Ausscheiden aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, im Juli 2016 diesem weiterhin als Research Fellow verbunden. Von 2011 bis 2017 war er Vorsitzender der Deutschen Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Von 2007 bis 2011 leitete er im IAQ die Forschungsabteilung „Entwicklungstrends des Erwerbssystems“, von 2003 bis 2006 als Forschungsschwerpunkt unter gleicher Bezeichnung im NRW-Landesinstitut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen.

## 1 Strukturveränderungen

Welche Auswirkungen die weitere Digitalisierung der Arbeitswelt und der Strukturwandel auf die Anforderungsstruktur der Arbeitsplätze haben werden, ist noch ziemlich ungewiss. Wir wissen nicht, wie rasch die Implementation von im Prinzip einsatzbereiten Technologien sich vollziehen wird, für welche arbeitsorganisatorischen Lösungen und Arbeitskräfteeinsatzstrategien die Unternehmen sich dabei entscheiden werden und welchen Einfluss betriebliche Interessenvertretungen und die fachspezifischen Angebots- und Nachfrageverhältnisse am jeweiligen regionalen Arbeitsmarkt darauf haben werden. Völlig ungewiss erscheinen derzeit Ausmaß, Geschwindigkeit und Auswirkungen der Mobilitätswende bis hin zu elektrischen Antrieben im Individualverkehr auf die Arbeitsplatzstruktur von Fahrzeug- und Zulieferindustrie. Zunehmende protektionistische und antagonistische Tendenzen in der Weltwirtschaft und -politik stellen wohl den größten Unsicherheitsfaktor bezogen sowohl auf das Wachstum als auch die Struktur unserer derzeit extrem exportorientierten Wirtschaft dar. Krisenhafte Zuspitzungen des Wandels mit starken Veränderungen in kurzen Zeiträumen sind nicht auszuschließen.

Folgende Grundlinien können als einigermaßen sicher gelten: (1) Die Nachfrage nach akademisch Qualifizierten wird steigen, aber, wenn der derzeitige Trend des Hochschulzugangs anhält, wohl eher langsamer als das Angebot. Und: Angebot und Nachfrage werden, nach akademischen Fachrichtungen betrachtet, erhebliche Diskrepanzen aufweisen. (2) Die Nachfrage nach



Arbeitskräften mit nichtakademischer Berufsausbildung wird sinken, aber wahrscheinlich nicht so rasch wie das Angebot. (3) Die Nachfrage nach Arbeitskräften ohne formale berufliche Qualifikation wird weiter allmählich abnehmen, das Angebot aber noch langsamer. Durch die jüngsten Zuwanderungen könnte es sogar wieder steigen. Das bestehende Überangebot an gering qualifizierten Arbeitskräften wird also noch zunehmen.

Dramatischer als die Veränderungen der Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen per Saldo sind die zu erwartenden Umschichtungen auf der Ebene der Arbeitsplätze. Das IAB rechnet bis 2025 mit dem Verschwinden und Neuentstehen von jeweils 1,5 Mio. Arbeitsplätzen. Das verursacht erheblichen Bedarf von Qualifikationsanpassungen, die notwendig sind, damit die Betroffenen auch nur ihren derzeitigen Status im Erwerbssystem halten können. Und schließlich ist bei alledem daran zu erinnern, dass Arbeitskräfte – vor allem diejenigen mit mittlerer oder fehlender Qualifikation – nur begrenzt regional mobil sind und dass daher die strukturellen Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage auf der Ebene von Arbeitsmarktregionen viel größer sein werden als in der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung.

## 2 Herausforderungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Herausforderungen an Weiterbildung und Qualifizierung unterscheiden nach ihrem Stellenwert im Bildungs- und Erwerbsverlauf von Arbeitskräften, der jeweils Implikationen hat für die institutionellen Rahmenbedingungen, die Kostenträgerschaft und die Sicherung des Lebensunterhalts während der Qualifizierung.

### Anpassungsqualifizierung

Das „Mittlernen“ im Wandel der Arbeitsanforderungen ist ein permanenter Prozess, der nur punktuell der Unterstützung durch formale Weiterbildungsangebote bedarf. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Zeitpunkte des Bedarfs bei den richtigen Personen zu erkennen und diese zur Teilnahme zu gewinnen. Dazu sind die betrieblichen Akteure einschließlich der unmittel-

bar Betroffenen oft nicht in der Lage. Ein wirklich überzeugendes Modell der externen Unterstützung bei der Weiterbildungsbedarfsanalyse und –beratung hat sich aber – trotz vielfältiger Ansätze – bisher auch nicht herausgebildet. Dass betriebliche Weiterbildungsbedarfe latent bleiben und nicht als aktueller Handlungsbedarf erkannt werden, dürfte zusammen mit dem Mangel an Transparenz über einschlägige Weiterbildungsangebote mit ursächlich dafür sein, dass die im Zeitverlauf immer großzügiger ausgestalteten Angebote der Bundesagentur für Arbeit zur Weiterbildungsförderung für Beschäftigte (Ältere in KMU oder Beschäftigte ohne Berufsabschluss) noch immer nur mäßig nachgefragt werden. <sup>①</sup>

Es besteht ein besonders hohes Risiko, den Anschluss an die technisch organisatorische Entwicklung zu verlieren, wenn es scheinbar eine solche Entwicklung gar nicht gibt – d.h. wenn sich aus den Arbeitsanforderungen kein Weiterbildungsbedarf ergibt, weil sich an den Arbeitsprozessen nichts ändert – was dann oft daran liegt, dass nicht in sie investiert wird. Entweder ist das Auslaufen des entsprechenden Geschäftsfeldes schon beschlossene Sache, oder es wird irgendwann vom Markt erzwungen. Die Betroffenen stehen dann ohne Arbeitsplatz da und müssen erkennen, dass sich die Welt hinter ihrem Rücken verändert hat.

### Umqualifizierung

Noch immer spricht man bei der auf einen Berufsabschluss zielenden Weiterbildung im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik von "Umschulung", auch wenn dieser Begriff im SGB III nicht mehr vorkommt. Im Arbeitsförderungsgesetz von 1969 stand hinter diesem Begriff die Förderung von Berufswechseln, die durch den wirtschaftlichen Strukturwandel oder die Erschöpfung der individuellen Arbeitsfähigkeit im bisherigen Beruf erforderlich wurden. Aber auch Diskrepanzen zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage, die immer wieder durch die nur lose oder fehlende Orientierung von

<sup>①</sup> Jährlich rund 24.000 Eintritte in 2015 und 2016 stehen 4,5 Mio. auf dem Helferniveau Beschäftigten gegenüber.



## „Das ‚Mittlernen‘ im Wandel der Arbeitsanforderungen ist ein permanenter Prozess, der nur punktuell der Unterstützung durch formale Weiterbildungsangebote bedarf.“

(Aus-)Bildungsentscheidungen an der jeweils zukünftigen Nachfrage entstehen, wurden durch Umschulungen überbrückt, nicht zuletzt auch bei Hochschulabsolvent/innen mit frischen, vom Markt nicht angenommenen Abschlüssen. Die Schwächung der Berufsorientierung in der aktiven Arbeitsförderung, die Abschaffung des Qualifikationsschutzes und die Zumutbarkeit jeglicher legaler und nicht sittenwidriger Arbeit in der Grundsicherung haben den Gedanken der Förderung von Berufswechseln in den Hintergrund gedrängt. Wenn wir jedoch zu der Einsicht zurückkommen, dass berufliche Weiterbildung nicht nur einen individuellen Ausweg aus Arbeitslosigkeit eröffnen soll, sondern auch eine volkswirtschaftliche Investition darstellt, dann macht es Sinn, bereits getätigte Bildungsinvestitionen nicht zu entwerten, sondern sie durch Umqualifizierung auf dem bereits erreichten Qualifikationsniveau umzuwerten.

### Nachholende Qualifizierung

Die Senkung des Anteils von jungen Menschen, die ohne Schulabschluss oder ohne berufliche Qualifikation auf den Arbeitsmarkt entlassen werden, bleibt ein zentrales bildungspolitisches Ziel, bei dem aber nur geringe Fortschritte erzielt wurden. Es wird wohl immer einen gewissen Anteil von Jugendlichen geben, die aus welchen Gründen auch immer von Schule und Ausbildungssystem zunächst nicht erreicht werden, aber später noch "die Kurve kriegen" können, wenn entsprechende Angebote verfügbar sind und Anreize bestehen. Zunehmende Migration bringt es außerdem mit sich, dass mehr Personen in den Arbeitsmarkt eintreten, deren Bildungsprozesse unterbrochen wurden, nicht zu dem bei uns üblichen Niveau geführt haben oder deren ausländische Abschlüsse nicht anerkannt oder vom Arbeitsmarkt nicht angenommen werden. Für die nachholende Qualifizierung sind andere Formen der Förderung und Lernorganisation erforderlich als für die Umqualifizierung; hier besteht noch Entwicklungsbedarf.

### 3 Handlungserfordernisse

Die investive Orientierung der Arbeitsmarktpolitik, die durch die Hartz-Reformen und ein verkürztes Verständnis von „Aktivierung“ zeitweilig verloren gegangen ist, muss wieder gestärkt werden. Ziele müssen nicht nur die Vermeidung von Arbeitslosigkeit sein, sondern auch die Fachkräftesicherung und die Förderung von Aufwärtsmobilität, die via „Schornsteineffekt“ Einstiegsmöglichkeiten für gering Qualifizierte frei macht. In beiden Rechtskreisen müssen finanzielle Anreize für die Weiterbildungsteilnahme wieder eingeführt werden, damit Arbeitslose sich längerfristige Weiterbildungsprozesse überhaupt leisten können. Ausnahmen vom Verkürzungsgebot bei abschlussorientierter Weiterbildung müssen ausgeweitet werden, um Bildungsausländern und lernungewohnten Menschen einen Abschluss zu ermöglichen. Dazu müssen arbeitsintegrierte Lernformen und modularisierte Weiterbildungsprogramme ausgebaut und die Kombination von geförderter Beschäftigung mit beruflicher Weiterbildung wieder erleichtert werden. Die Arbeitsmarktpolitik muss instrumentell und finanziell stets so aufgestellt sein, dass krisenhafte Entwicklungen nicht nur passiv abgepuffert, sondern aktiv für Investitionen in Qualifizierung genutzt werden können (Qualifizierung bei Kurzarbeit und im Beschäftigentransfer). Schließlich besteht Bedarf für eine flächendeckend verfügbare und dauerhafte, d.h. nicht von Projektförderung abhängige Qualifizierungs- und Laufbahnberatung für Erwerbstätige, Arbeitsuchende und Betriebe, die unabhängig ist von der Trägerschaft etwa bezogener Sozialleistungen, von der Geschäftspolitik der BA und von den Interessen einzelner Bildungsanbieter. Es ist denkbar, die flächendeckend vorhandene Infrastruktur der BA für diese Aufgabe zu nutzen, aber sie müsste als eigenständiger und weisungsunabhängiger Organisationsstrang etabliert werden. ○

# Stärkung der Qualifizierung in Transfergesellschaften.

## 1 Qualifizierungen in Transfergesellschaften

Seit der Einführung des SGB III im Jahr 1998 wird eine kontroverse Diskussion über die Qualität und die Entwicklungsperspektiven von Transfergesellschaften geführt. Überwiegt in der medialen Darstellung die Kritik an der Arbeit von Transferträgern, kommen Evaluationsstudien mehrheitlich zu einem positiven Befund. Aus der wissenschaftlichen Perspektive haben Transfergesellschaften in der Vergangenheit eine wirksame und qualitativ hochwertige arbeitsmarktpolitische Dienstleistung erbracht. Auch hinsichtlich Qualifizierungsmaßnahmen im Transfer zeigt die empirische Forschung, dass sie in der Vergangenheit einen wichtigen Beitrag zum arbeitsmarktpolitischen Ergebnis von Transfergesellschaften geleistet haben.

Das Angebot von Qualifizierungen in Transfergesellschaften ist relativ breit und setzt sich im Prinzip aus drei Typen von Maßnahmen zusammen:

- Der erste Typ sind so genannte **Arbeitsmarkt- und Bewerbungsseminare**, die einen festen Bestandteil nahezu jeder Transferberatung bilden. Dieser Typ beinhaltet Angebote zur Vermittlung von Kenntnissen über den Arbeits- und Stellenmarkt, es handelt sich also nicht um eine berufsfachliche Qualifizierung. Übliche Inhalte sind zum Beispiel Informationen über die regionale Arbeitsmarktsituation, über die praktische Nutzung von Onlineportalen zur Stellensuche sowie handwerkliches Rüstzeug für den Bewerbungsprozess.



**Gernot Mühge**  
Geschäftsführer, Helex Institut

Gernot Mühge, Jahrgang 1970, ist Sozialwissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter am Helex Institut, Bochum. Er leitet den Forschungsbereich Restrukturierung und soziale Sicherheit mit den Forschungsschwerpunkten Interne Arbeitsmärkte, Entwicklung von Alternativen zu Personalabbau in betrieblichen Krisensituationen und Beschäftigtertransfer.

- Der vorherrschende Typus bei berufsfachlichen Qualifizierungen sind kurze Qualifizierungsmaßnahmen, die mit relativ geringem finanziellen Mitteleinsatz allgemeine fachliche Grundlagen – oftmals im EDV-Bereich – oder kleinere Zertifikate zum Ziel haben. Sie sind vermittlungsorientiert, d.h. sie orientieren sich primär am unmittelbaren Bedarf des lokalen Arbeitsmarkts.

- Der dritte Typus sind spezifische, vergleichsweise aufwendige berufsfachliche Bildungsmaßnahmen, deren erfolgreicher Abschluss eine substantielle Aufwertung des individuellen beruflichen Profils bewirkt. Dieses Qualifizierungsangebot setzt allerdings ein hinreichendes Budget im Sozialplan voraus.

Grundsätzlich gilt, dass Kosten, die durch Transferberatung und Qualifizierung entstehen, durch den abgebenden Arbeitgeber getragen werden müssen. Die Mittel, die dem Träger für Qualifizierung zur Verfügung stehen, sind in den meisten Fällen im Sozialplan geregelt, wobei das SGB III den Betriebsparteien weite Spielräume lässt. Es verlangt, dass Transferträger ihren Teilnehmenden fachliche Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, sofern die „Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer Qualifizierungsdefizite aufweisen“ (§ 111 Abs. 7 SGB III). Das Gesetz schreibt ferner vor, dass „Organisation und Mittelausstattung“ einer Transfergesellschaft „den angestrebten Integrationserfolg erwarten lassen“ müssen. In der Praxis führt dieser freie Regelungsrahmen zu einer hohen Variabilität der Qualifizierungsmittel von Transferprojekten, die sich, pro Teilnehmer gerechnet, in einer Spannweite von wenigen hundert bis hin zu mehreren tausend Euro bewegen.

## 2 Förderung durch die Bundesagentur

Bis vor wenigen Jahren konnten Qualifizierungen in Transfergesellschaften noch aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziert werden, im Jahr 2013 wurde diese Fördermöglichkeit schließlich eingestellt. Seit August 2016 gibt es eine neue Form der Kofinanzierung von Qualifizierungen durch die Bundesagentur für Arbeit: Durch die Einführung des §111a SGB III wurden die „Förderung der beruflichen Weiterbildung bei Transferkurzarbeitergeld“ ermöglicht. Diese Regelung öffnet älteren oder gering qualifizierten Transferteilnehmern den Zugang zu den so genannten FbW-Maßnahmen der

Bundesagentur. Diese fördert nun berufsfachliche Qualifizierungen, die innerhalb der Transferzeit abgeschlossen werden, in einer Höhe von bis zu 50 Prozent der Kosten der Maßnahme.

Darüber hinaus ist die Förderung von berufsabschließenden Qualifizierungen möglich, die über die Zeit der Transfergesellschaft hinausgehen. Das heißt, in der Transferzeit begonnene Maßnahmen, die zu einem Berufsabschluss führen, können nach Ende der Transfergesellschaft bruchlos fortgeführt werden. Auch hier übernimmt die Bundesagentur 50 Prozent der Kosten während der Transferzeit, im Anschluss fördert sie die Weiterbildung zu 100 Prozent. Die Förderung über § 111a SGB III ist auf Beschäftigte ohne Berufsabschluss bzw. Ältere über 45 Jahre beschränkt. Die Zielgruppenorientierung erscheint angesichts der Altersstruktur in Transferprojekten angemessen.

„Ein wünschenswerter Reformschritt wäre die Möglichkeit, alle berufsfachlichen Qualifizierungen bruchlos über die Transferzeit hinaus fortführen zu können!“

Insgesamt wurden mit der Einführung des §111a SGB III die Rahmenbedingungen für berufsfachliche Qualifizierungsmaßnahmen in Transfergesellschaften erheblich verbessert und – auch im Vergleich zur vormaligen ESF-Förderung – eine verlässliche Kofinanzierung von investiven sowie abschlussbezogenen Qualifizierungen im Transfer geschaffen. Diese Förderung ist auch vor dem Hintergrund vergangener Evaluationsstudien gerechtfertigt und arbeitsmarktpolitisch geboten.

### 3 Anforderungen an die Praxis

Träger von Transfermaßnahmen stehen nun vor der Aufgabe, diese neuen Rahmenbedingungen in die Konzeption von Transferprojekten aufzunehmen und insbesondere abschlussbezogene Qualifizierungen in der Praxis zu erproben, mit denen es bislang nur wenig Erfahrung gibt. Mit Blick auf die Struktur der Teilnehmenden in Transferprojekten ist zu erwarten, dass Maßnahmen, die zu einem Berufsabschluss führen, eher in Einzelfällen als in der Masse zur Anwendung kommen. Gerade bei Teilnehmenden, die lange Jahre in Einfach- und Anlertätigkeiten gearbeitet haben und in einem bestimmten Lebensalter sind, erweist sich eine Umschulung oder klassische Ausbildung aus verschiedenen Gründen als schwierig. Für diese Zielgruppe sollten Träger überprüfen, ob der Weg zum Berufsabschluss über eine Teilqualifizierung, die aus einzelnen Ausbildungsmodulen besteht, eine besser geeignete Alternative darstellt. Der Vorteil des schrittweisen Berufsabschlusses über Teilqualifizierungen ist, dass eine Anerkennung von Berufserfahrung möglich ist und so, in Verbindung mit einer Externenprüfung, der Weg zum Berufsabschluss verkürzt werden kann.

Die beiden alternativen Wege zum Berufsabschluss machen eine grundsätzliche Anforderung an die Transferberatung deutlich: Entscheidungen über berufsfachliche Weiterbildungen sollten grundsätzlich im Rahmen eines intensiv geführten Beratungsprozesses getroffen werden. Dieser sollte Lebensumstände, Berufserfahrung, Weiterbildungsfähigkeit und individuelle Präferenzen der Beschäftigten berücksichtigen sowie auf eine nachhaltige und arbeitsmarktlich zweckmäßige Kompetenzentwicklung zielen. Der Beratungsprozess sollte zudem die Alternativen, insbesondere die Entscheidung zwischen einer abschlussbezogenen Qualifizierung oder einer Teilqualifikation, sorgfältig abwägen. Eine abschließende Weiterbildungsentscheidung, die im Rahmen von kurzen Profiling-Maßnahmen im Vorfeld der Transfergesellschaft getroffen wird, ist daher für viele Transferteilnehmer nicht zielführend.

Auch die Gestaltung von Transfersozialplänen sollte den veränderten Förderbedingungen Rechnung tragen. Die Betriebsparteien sollten hohe Qualifizierungsbudgets vorsehen, die es dem Träger erlauben, die Fördermöglichkeiten durch den §111a SGB III soweit nutzen zu können, wie es für die Beschäftigten arbeitsmarktlich sinnvoll ist. Ihr arbeitsmarktpolitisches Potenzial kann zudem nur dann ausgeschöpft werden, wenn Arbeitgeber und Betriebsräte Transferprojekte mit der vollen Laufzeit von zwölf Monaten einrichten.

Um nachhaltige und investive Qualifizierungen im Transfer weiter zu stärken, sind auch Nachbesserungen beim § 111a SGB III wünschenswert. Vor dem Hintergrund der Variabilität von Qualifizierungsbudgets in Sozialplänen sollte eine Ausweitung der Finanzierung von Qualifizierungen durch die Bundesagentur erfolgen. Sinnvoll erscheint es, den Arbeitgeberanteil in der Förderung der beruflichen Weiterbildung bei Transferkurzarbeitergeld auf EUR 2.500 zu begrenzen. Dieser Deckelbetrag erweitert zum einen die Spielräume für investive Qualifizierungen, zum anderen wird er, da er über übliche Qualifizierungsbudgets liegt, in der Praxis eher zur Ausweitung der Qualifizierungsbudgets in Sozialplänen führen. Er kann den Betriebsparteien als Standard dienen und gibt Orientierung bei der Gestaltung von Qualifizierungsbudgets.

Ein ebenfalls wünschenswerter Reformschritt betrifft die Möglichkeit, Qualifizierungen bruchlos über die Transferzeit hinaus fortzuführen. Diese sollte über abschlussbezogenen Maßnahmen hinaus für alle berufsfachlichen Qualifizierungen eingeführt werden. In enger Absprache mit der Bundesagentur sollten zum Beispiel Module im Rahmen einer Teilqualifizierung sowie andere berufsfachliche Qualifizierungen in der Transferzeit begonnen und im Anschluss unter dem Bezug von Arbeitslosengeld fortgeführt werden können. ○

# Die Politik muss den Wandel mitgestalten – Herausforderungen und Chancen der Arbeit 4.0.

**W**ir befinden uns in einer Zeit voller Umbrüche und Neugestaltungen. Demografie, Globalisierung und Digitalisierung führen zu einem rasanten Wandel auf dem Arbeitsmarkt. Der Begriff „Arbeit 4.0“ hat sich in dieser Zeit zu einem Synonym für den „Arbeitsmarkt der Zukunft“ entwickelt. Wandel ist aber nichts Neues. Es gab immer Veränderungen durch technische Innovationen. Wir müssen den Wandel allerdings mitgestalten und mitbestimmen. Fachtagungen, Ausschüsse und Arbeitsmarktforscher beschäftigen sich mit dem Thema. Was aber tatsächlich in den nächsten Jahren auf uns zukommt und wie digital, flexibel und vernetzt die zukünftige Arbeitswelt sein wird, lässt sich nur schwer abschätzen. Klar ist dennoch: Arbeitsformen werden sich ändern und Aufgabenbereiche werden sich verlagern. Das wird auf der einen Seite Arbeitsplätze kosten. Auf der anderen Seite entstehen ebenso auch neue Arbeitsplätze. Weiterbildung und Qualifizierung werden immer wichtiger, um mit der abnehmenden „Halbwertszeit des Wissens“ Schritt halten zu können. Kompetenzen müssen an neue Anforderungen moderner Technologien, an die stärkere Dienstleistungsorientierung und die zunehmende Internationalisierung angepasst werden.

Arbeit 4.0 wird Chancen schaffen, aber auch zu Unsicherheiten führen. Hier ist nun vor allem auch die Politik gefragt. Politik muss den Wandel mitgestalten. Sie muss Vertrauen und Sicherheit geben und auch den Rechtsrahmen an diesen Wandel anpassen.

„Es wird aber auch nötig sein, in die Infrastruktur an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen zu investieren. Wir brauchen eine moderne Ausstattung und gut ausgebildetes Lehrpersonal, das den Wandel mitgestaltet und voranbringen kann.“

Home-Office gewinnt zunehmend an Bedeutung. Hier müssen wir beispielsweise das Arbeitszeitgesetz in den Blick nehmen und den neuen Bedingungen anpassen. Es wird aber auch nötig sein, in die Infrastruktur an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen zu investieren. Wir brauchen eine moderne Ausstattung und gut ausgebildetes Lehrpersonal, das den Wandel mitgestaltet und voranbringen kann.

Gerade im Handwerk schreitet der Digitalisierungsprozess noch etwas schleppend voran. Viele familiengeführte, traditionsreiche Handwerksunternehmen scheuen die Umstellung und den damit verbundenen Aufwand. Es gibt aber auch hier Beispiele, die zeigen, dass die Umstellung reibungslos funktionieren kann. Ein Malerbetrieb in Lüdinghausen, in meinem Wahlkreis, hat beispielsweise ein digitales Dokumentenmanagement eingeführt. Alle Abstimmungsprozesse laufen nun digital über Smartphones und Tablets. Der Geschäftsführer und Inhaber des Malerbetriebs hat seine 20 Mitarbeiter mitgenommen und für diese Umstellung motiviert. Das ist eine ganz wichtige Aufgabe in diesem Prozess. Veränderung bedeutet schließlich immer auch Mehraufwand. Da muss der Chef auch schon mal Überzeugungsarbeit leisten und seinen Mitarbeitern klarmachen, welche Vorteile die Umstellung auf ein digitales Dokumentenmanagement mit sich bringt. Im zweiten Schritt hat er Jüngere und Ältere zu einem Arbeitsgespann zusammengebracht. Die Jüngeren haben den Älteren beigebracht, wie sie die Daten richtig in ihr Smartphone eintragen und in das System einspeisen. So stelle ich mir konkrete, praktische Einführung von Digitalisierung in kleinen und mittleren Betrieben vor, die keine eigenen Weiterbildungseinrichtungen haben.



#### **Karl Schiewerling**

MdB a. D., Ausschuss Arbeit und Soziales, CDU/CSU Bundestagsfraktion

*Karl Schiewerling, Jahrgang 1951, ist seit 2009 Vorsitzender der Arbeitsgruppe "Arbeit und Soziales" der CDU/CSU-Bundestagsfraktion und dessen arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Sprecher. Von 2005 bis 2017 war er Mitglied des Deutschen Bundestages.*

Wir müssen berufliche Weiterbildung zunehmend in den Arbeitsprozess integrieren und direkt in den Betrieben stattfinden lassen. Das setzt, je nach Anforderungen des Arbeitsplatzes und Profil der Beschäftigten, ein sehr individuell geprägtes Weiterbildungsverständnis voraus. Pauschale Weiterbildungsangebote sind hier wenig zielführend, denn es geht in den Betrieben um eine passgenaue und bedarfsgerechte Vermittlung digitaler Kompetenzen." ○

# Mit der Bundesagentur für Arbeit gemeinsam neue Ziele setzen – Weiterbildung, die weiter bringt.



## Friedhelm Siepe

Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsführer „Integration und Fördern“, Nürnberg

Friedhelm Siepe ist Dipl.-Verwaltungswirt und seit 1971 in der Bundesagentur für Arbeit tätig. Seit 2015 ist er Geschäftsführer im Geschäftsbereich Integration und Fördern in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit (BA). Von 2012 bis 2015 war Friedhelm Siepe Geschäftsführer im Jobcenter Hamburg.

Die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt und die Herausforderungen für die tägliche Arbeit haben sich verändert. Es ist nicht mehr die Massenarbeitslosigkeit, die das Vermittlungsgeschäft der BA bestimmt. Vielmehr sieht man sich im Spannungsverhältnis von Fachkräftebedarfen und qualifikatorischem Mismatch. Ein weiterer Aspekt ist die Digitalisierung, die immer weiter voranschreitet und zunehmend an Bedeutung gewinnt. Durch disruptive Technologien werden bestehende Produkte und Dienstleistungen verdrängt, andererseits entstehen neue Produkte und innovative Dienstleistungen. Damit rückt lebenslanges Lernen immer stärker in den Fokus.

## Weiterbildung – ein wesentlicher Bestandteil der lebensbegleitenden Berufsberatung

Die BA reagiert auf die Herausforderungen des bevorstehenden Strukturwandels. Mit der Einführung der lebensbegleitenden Berufsberatung sollen Menschen in allen beruflichen Lebenslagen Beratung und Entscheidungshilfen erhalten.

Hierfür werden präventive, innovative und qualitativ hochwertige Beratungsangebote zur Verfügung gestellt. Die lebensbegleitende Berufsberatung beginnt mit einer systematischen und frühzeitigen Berufsorientierung ab Schulklasse 8. Verstärkt wird zukünftig die Beratung auch in den Vorabgangsklassen der (berufsbildenden) Gymnasien. Ebenfalls werden Ausbildungs- und Studienabbrecher beraterisch in den Fokus genommen. Aber lebensbegleitend heißt eben nicht, an der sogenannten ersten Schwelle zwischen Schule und Ausbildung stehen



zu bleiben. Lebensbegleitend ist (fast) wörtlich zu nehmen. Das Beratungsangebot wird auf Erwachsene im Erwerbsleben ausgerichtet, die Rat und Hilfe suchen, z. B. in Fragen der beruflichen Neuorientierung oder Qualifizierung.

Das Spektrum der bisherigen Berufsberatung wird durch die lebensbegleitende Berufsberatung erweitert, konsequent fortgeführt und verfeinert. So stellt die lebensbegleitende Berufsberatung zusätzliche Angebote bereit, um Beratung in allen Erwerbsphasen zu gewährleisten. Menschen erhalten vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitswelt Entscheidungshilfen. Handlungsleitend ist dabei der präventive Ansatz der Vermeidung von Arbeitslosigkeit.

Weiterhin stellt die lebensbegleitende Berufsberatung neue Online-Berufsorientierungsangebote und Selbsterkundungstools bereit, um die Präsenzberatung zu flankieren.

Mit der lebensbegleitenden Berufsberatung positioniert sich die BA als Institution für individuelle Beratung und Qualifizierung. Dazu zählt auch die stärkere Vernetzung mit allen Akteuren am Arbeitsmarkt. So wird Doppelstrukturen vorgebeugt, und bestehende Dienstleistungs- und Förderangebote Dritter können in die Beratungen besser integriert werden.

### Weiterbildungsförderung

Durch den demographischen Wandel, die anhaltend gute Beschäftigungsentwicklung und die zunehmende Digitalisierung rückt die Fachkräftesicherung immer stärker in das Blickfeld. Der Trend zur Digitalisierung wird zur Entstehung neuer bzw. modifizierter Arbeitsformen und Kompetenzanforderungen beitragen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die öffentliche Weiterbildungsförderung zunehmend an Bedeutung. Gerade die Aus- und Weiterbildung von Geringqualifizierten muss weiter verstärkt werden, um das Fachkräftepotenzial für Deutschland besser auszuschöpfen und Langzeitarbeitslosigkeit vorzubeugen. Der Erwerb von Berufsabschlüssen ist hierbei ein wichtiger Aspekt der Förderung beruflicher Weiterbildung und die beste Versicherung gegen Arbeitslosigkeit.

Im Rahmen des Programms WeGebAU („Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“) können Beschäftigte in kleineren und mittleren Betrieben durch die vollständige Übernahme der Kosten gefördert werden, wenn die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an einer Weiterbildung teilnehmen, die direkt oder schrittweise zu einem Berufsabschluss führt. Hierzu gehören Umschulungen, Vorbereitungslehrgänge auf externe Prüfungen und berufsabschlussfähige Teilqualifikationen.

Darüber hinaus können Arbeitgeber zum Ausgleich weiterbildungsbedingter Ausfallzeiten einen Arbeitsentgeltzuschuss erhalten.

### Integration von Flüchtlingen

Die Anzahl der Menschen, die vor Krieg und Verfolgung nach Deutschland fliehen und hier politisches Asyl bzw. die Gewährung internationalen Schutzes beantragen, ist in den Jahren 2015 und 2016 auf ein historisches Hoch gestiegen. Die Arbeitsmarktsituation für Zuwanderinnen und Zuwanderern war aufgrund der Fluchtursachen sehr unterschiedlich. Menschen aus den Mitgliedsländern der Europäischen Union sind in der Regel zum Zweck der Erwerbstätigkeit nach Deutschland eingewandert. Sie hatten gute Arbeitsmarktchancen und haben auch in großen Teilen zum Beschäftigungsaufbau beigetragen.

„Digitalisierung wird zur Entstehung neuer bzw. modifizierter Arbeitsformen und Kompetenzanforderungen beitragen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die öffentliche Weiterbildungsförderung zunehmend an Bedeutung.“

Geflüchtete Menschen hingegen haben es erstmal schwer, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Fehlende Sprachkenntnisse, unzureichende oder nicht nachgewiesene berufliche Qualifikation und auch Traumatisierungen erschweren die schnelle Integration in Beschäftigung.

Die BA hat ihre Angebote, wie z. B. Beratung und Bildungsangebote, auf die speziellen Bedürfnisse der Zielgruppe der Flüchtlinge hin überprüft, weiterentwickelt und eng mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) verzahnt. Damit können u. a. der Spracherwerb und die Heranführung an den Arbeits- und Ausbildungsmarkt parallel erfolgen.

Mit dem Produkt KompAS – Kompetenzfeststellung, frühzeitige Aktivierung und Spracherwerb – steht erstmalig ein Produkt zur Verfügung, welches die Sprachförderung des BAMF mit arbeitsmarktpolitischen Angeboten der BA verknüpft. Damit ist bereits parallel zum Spracherwerb auch eine berufliche Orientierung und Heranführung an den Arbeitsmarkt möglich.

Ein Großteil der geflüchteten Menschen verfügt über keinen formalen Berufsabschluss nach deutschem Standard. Die Erfassung der nonformalen und informellen Kenntnisse stellt eine besondere Herausforderung dar. Das von der BA initiierte Vorhaben „Berufliche Kompetenzen erkennen“ (MySkills) wird diese Lücke schließen. In Erprobung befindet sich die berufsfachliche Kompetenzerfassung mit Hilfe eines IT-basierten, video- und bildgestützten Testverfahrens für 30 gängige Berufsbilder. Die Tests stehen in 6 Sprachen zur Verfügung. Ab Oktober 2017 sind die ersten 7 Berufsbilder bundesweit online verfügbar.

Die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen braucht aber Zeit. Je besser die Integration gelingt, umso mehr können geflüchtete Menschen zur Fachkräftesicherung in Deutschland beitragen.

---

## Die Jugend im Blick

---

### **Vor der Weiterbildung steht die Ausbildung.**

Jedenfalls ist eine fundierte Ausbildung die Grundlage für einen lebensunterhaltsichernden Einstieg in die Arbeitswelt. Dies gilt für Deutsche ebenso wie für geflüchtete Menschen. Nun ist so ein Berufseinstieg nicht immer leicht; sei es wegen des fehlenden Schulabschlusses, unzureichender Noten oder persönlicher Hemmnisse.

Die Bundesagentur für Arbeit hat deshalb schon vor Jahren die „Jugendberufsagenturen“ (JBA) ins Leben gerufen, zwischenzeitlich auch Bestandteil des Koalitionsvertrages.

In den JBA geht es um die Vernetzung aller Akteure an der ersten Schwelle, also am Übergang von der Schule in den Beruf. Beteiligte sind dabei die Schulen selbst, die Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit und meist die Jugendhilfe. Es klingt trivial, aber ein Erfolgsfaktor ist das Dienstleistungsangebot aller Institutionen unter einem Dach.

In den letzten Jahren haben sich in vielen Kreisen, Gemeinden und Städten solche Jugendberufsagenturen etabliert.

Sie belegen, dass es mit gemeinsamen Anstrengungen gelingen kann, dass „kein junger Mensch verloren geht“.



# Faktor berufliche Weiterbildung: Für eine Neuorientierung der Arbeitsmarkt- und Weiterbildungs- politik

**A**n Bekenntnissen zur wachsenden Bedeutung der beruflichen Weiterbildung auf den Arbeitsmärkten der Zukunft fehlt es nicht. Besonders in den Debatten über die Chancen und Risiken der Digitalisierung erscheint die Stärkung der beruflichen Bildung, wenn nicht als Allheilmittel, so doch als Kernaufgabe. Und fraglos wird die Bedeutung der beruflichen Bildung wachsen. Daran besteht kein Zweifel. Verwundern muss jedoch die Kluft zwischen öffentlicher Rhetorik und der Praxis beruflicher Weiterbildung. Hier werden eklatante Defizite deutlich, die nicht mit wohlfeilen Appellen, sondern nur auf der Grundlage einer realistischen Bestandsaufnahme und der Arbeit an praktikablen Lösungsvorschlägen zu meistern sind.

## Paradoxe Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die Situation ist paradox: Viele betonen die Bedeutung von Bildung als vorrangigen Wettbewerbsfaktor und Garant für Wachstum und Beschäftigung. Aber ihr Handeln wirkt, als seien sie vom Gegenteil überzeugt. Dazu zwei Hinweise: In den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie investieren die Arbeitgeber im Durchschnitt gerade einmal zehn Stunden im Jahr in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten.<sup>①</sup> Und parallel zur Lobpreisung hochwertiger Qualifikationen drängen Unternehmen und Arbeitgeberverbände in Richtung Schmalspurausbildung, Modularisierung ganzheitlicher Ausbildungsgänge und zu kurzatmigen Anpassungsqualifikationen.



**Dr. Hans-Jürgen Urban**  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied, IG Metall

Dr. Hans-Jürgen Urban, Jahrgang 1961, ist seit 2007 Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall mit den Zuständigkeiten: Sozialpolitik Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik. Zudem ist er Mitglied im Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, Mitglied im Institutsbeirat DGB Index Gute Arbeit und Kuratoriumsmitglied der Hertie School of Governance, Berlin und nimmt Aufsichtsratsmandate für die Salzgitter AG (stellvertretender AR-Vorsitzender), die Salzgitter Flachstahl GmbH (stellvertretender AR-Vorsitzender) und die DGB Rechtsschutz GmbH, Düsseldorf wahr.

<sup>①</sup> Zehn Stunden je Beschäftigten vgl. dazu Statistisches Bundesamt (Destatis): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Fünfte Europäische Erhebung über berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2015, Wiesbaden 2017.

Der zweite Beleg besteht in dem paradigmatischen Wechsel in der deutschen Arbeitsmarktpolitik: Lange war die Arbeitsmarktpolitik darauf gerichtet, das Normalarbeitsverhältnis zu schützen, durch berufliche Weiterbildung Arbeitslosigkeit abzubauen, unterwertige Beschäftigung zu vermeiden und beruflichen Aufstieg zu ermöglichen. Dieser Pfad wurde vor allem mit der „Agenda-Politik“ der Schröder-Regierung verlassen. Durch die Hartz-Gesetze wurde die Rechtsposition der Arbeitslosen verschlechtert und die Arbeitsmarktpolitik auf den Vorrang der Vermittlung ausgerichtet.<sup>29</sup> Diese vermittlungsorientierte Arbeitsmarktpolitik hat nicht nur maßgeblich zur Ausweitung atypischer und nicht selten prekärer Beschäftigung beigetragen, sie hat auch dazu geführt, dass viele Arbeitslose unterhalb ihrer eigentlichen Qualifikation vermittelt wurden. Insgesamt gilt: Die Annahme, die Hartz-Reformen hätten zur Zunahme guter Beschäftigungsverhältnisse geführt, lässt sich empirisch nicht halten.<sup>30</sup>

Vor allem die Gewerkschaften haben sich daher in der Selbstverwaltung der Bundesagentur für Arbeit und mit ihren arbeitsmarktpolitischen Initiativen auf eine stärkere Ausrichtung auf „Gute Arbeit“ und Weiterbildung orientiert. In jüngerer Vergangenheit schlägt sich dies durchaus nieder: Die Förderung betrieblicher Weiterbildung für an- und ungelernte und ältere Beschäftigte, mehr abschlussbezogene Maßnahmen für Arbeitslose, die „Assistierte Ausbildung“ für benachteiligte Jugendliche oder das Weiterbildungsstärkungsgesetz markieren Schritte zu einem stärker weiterbildungsorientierten Setting in der Arbeitsmarktpolitik.

### Neue Herausforderungen – alte Versäumnisse

Vieles spricht für die Annahme eines beschleunigten Strukturwandels auf den Arbeitsmärkten der Zukunft. Trotz prognostischer Unsicherheiten muss von einem durch die digitalen Techniken angestoßenen Umbruch der Arbeitswelt ausgegangen werden. Mit der daten-

technischen Durchdringung werden neue Produkte, neu organisierte Wertschöpfungsketten und neue Arbeits- und Technikzuschnitte entstehen. Die Qualifikationsanforderungen werden einem beständigen Veränderungsdruck unterworfen. Hinzu kommt, dass industrielle Leitbranchen wie die Automobil- oder die Zulieferindustrie im Zuge der Umstellung der Antriebstechnik vor einem tiefgreifenden Strukturwandel stehen.

Der Handlungsbedarf ist eklatant. Gefordert sind vor allem die Unternehmen. Sie müssen ihre Verantwortung im Feld der beruflichen Erstausbildung<sup>31</sup> wie bei der Weiterbildung wahrnehmen. Bisher konzentriert sich Weiterbildung in den Unternehmen vielfach auf bereits hochqualifizierte, langjährige Stammbeschäftigte. Ältere, Geringqualifizierte und Beschäftigte mit geringer Betriebszugehörigkeit gehen meist leer aus. Sollen die beruflichen Anpassungsleistungen und die sozialen Übergänge nicht zur Bestenauslese und einer Vertiefung der sozialen Spaltung führen, sind Arbeits- und Weiterbildungskonzepte nötig, die die Qualifikation aller Beschäftigtengruppen nachhaltig fördern und entsprechende Ressourcen (Zeit und Finanzen) zur Verfügung stellen. Die IG Metall ist mit ihren Tarifverträgen zur Qualifizierung erste tarifpolitische Schritte gegangen.

### Neujustierung der Arbeitsförderung

Zugleich gilt es, die Arbeitsförderung neu zu justieren. Statt schneller Vermittlung muss die Qualität der Arbeitsangebote, die Verbesserung der Beschäftigtenstruktur und die Vermeidung unterwertiger Beschäftigung zur Leitlinie einer nachhaltigen und präventiven Arbeitsförderung werden. Der jüngst mit dem Weiterbildungsstärkungsgesetz eingeschlagene Weg weist in diese Richtung und sollte weiter beschrritten werden. Nötig wäre etwa eine weitere Relativierung des Vermittlungsvorrangs. Erhalt und Ausbau von Qualifikationen sollten Vorrang vor schneller Vermittlung erhalten. Zudem müssen die Zumutbarkeitskriterien auch

hinsichtlich ihrer dequalifizierenden Wirkung entschärft und ein temporärer Qualifikationsschutz eingeführt werden.<sup>9</sup> Darüber hinaus gilt es, den Versicherungsschutz der Beschäftigten zu stärken. Derzeit sind nur noch rund ein Drittel der Arbeitslosen im Versicherungssystem, zwei Drittel dagegen im Rechtskreis des SGB II. Mit einer Verlängerung der Rahmenfrist (von zwei auf drei Jahre) und des Arbeitslosengeldbezugs auf bis zu 36 Monate für Ältere ließe sich nicht nur der Versicherungsschutz für die Betroffenen, sondern auch der Zugang zu Qualifizierung und einer qualifikationssichernden Beschäftigung verbessern.

## Perspektiven

Einige dieser Vorschläge haben Bewegung in die aktuelle Debatte gebracht. Schlagworte sind „Arbeitslosengeld Q“, Erwerbskonto oder Arbeitsversicherung – die Grundorientierung geht in Richtung eines besseren Schutzes für die Betroffenen und einer Neuorientierung auf Weiterbildung. Diskutiert wird etwa die Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung. Ein schillernder Begriff, hinter dem sich die unterschiedlichsten Modelle verbergen. Im Kern sehen einschlägige Konzepte vor, die Arbeitsmarktpolitik präventiver auf die Flankierung erwerbs- und lebensbiografischer Übergänge und stärker weiterbildungsorientiert auszurichten. So richtig dies grundsätzlich ist, so viel Diskussionsbedarf steckt im Detail. Vermieden werden muss, dass die Versichertengemeinschaft zur Finanzierung von Bildungsmaßnahmen herangezogen wird, die im Verantwortungsbereich der Unternehmen liegen. Sichergestellt werden muss auch, dass öffentlich finanzierte Leistungen nicht nur jenen zugutekommen, die ohnehin ein höheres Bildungs- und Qualifikationsniveau haben. Kurzum, der Reformbedarf in der Arbeitsmarktpolitik und in der beruflichen Weiterbildung ist erheblich. Die Debatte über geeignete Maßnahmen ist eröffnet. ○

„Im Kern sehen einschlägige Konzepte vor, die Arbeitsmarktpolitik präventiver auf die Flankierung erwerbs- und lebensbiografischer Übergänge und stärker weiterbildungsorientiert auszurichten.“

<sup>9</sup> Vgl. Gerhard Bäcker u.a.: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, Wiesbaden 2007, S. 78ff. Ausführlich zur Entwicklung der Arbeitsmarkt- und Weiterbildungspolitik Gerhard Bosch: Weiterbildung und Arbeitsmarktpolitik, in: Soziale Sicherheit 7-8/2017, S. 261ff.

<sup>10</sup> Vgl. dazu Horn, Gustav /Herzog-Stein, Alexander: Erwerbstätigenrekord dank guter Konjunktur und hoher interner Flexibilität, in: Wirtschaftsdienst 3/2013, S. 151ff.

<sup>11</sup> So zeigt die „Ausbildungsmarktanalyse der IG Metall 2016“, dass die Ausbildungsquoten in wichtigen Branchen rückläufig sind und nach wie vor rund ein Drittel der ausbildungsinteressierten Jugendlichen bundesweit keinen Ausbildungsplatz erhält. Siehe Bildungsportal der IG Metall: [wap.igmetall.de](http://wap.igmetall.de)

<sup>12</sup> Neben dem temporären Qualifikationsschutz ist eine generelle Reform der Zumutbarkeitsregelungen nötig, die sicherstellt, dass Erwerbslose nicht zur Aufnahme einer Arbeit gezwungen werden, die unterhalb der ortsüblichen Entgelte respektive untertariflich entlohnt wird.

<sup>13</sup> Zu den Konzepten vgl. etwa Günter Schmid: Von der Arbeitslosen- zur Arbeitsversicherung, in: Leviathan, 40. Jg., 2/2012, S. 248ff. oder Weißbuch Arbeiten 4.0 des BMAS.

# Zeit für neue Windmühlen!

Der Strukturwandel wird unsere Arbeitsweise verändern – Wir müssen uns kulturell wandeln.



**Kerstin Andreae, MdB**  
BÜNDNIS90/DIE GRÜNEN, Bundestagsfraktion

Kerstin Andreae, Jahrgang 1968, ist Diplom-Volkswirtin und seit 2002 Mitglied des Deutschen Bundestags. Seit 2012 ist sie stellvertretende Vorsitzende und politische Koordinatorin des Arbeitskreises I (Wirtschaft, Arbeit, Soziales) der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN sowie stellvertretende Fraktionssprecherin der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN.

Ein chinesisches Sprichwort lautet: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ Es passt gut in die heutige Zeit. Der Wind der Veränderung pfeift uns in Form der Digitalisierung um die Ohren, wir können ihn nicht stoppen, aber wir können uns entscheiden, ob wir Angst haben und Mauern hochziehen oder ob wir zuversichtlich nach neuen Chancen suchen und den Schwung der Veränderung mitnehmen. Ich bin optimistisch. Es bieten sich große Chancen für unsere Wirtschaft – aber ebenso große Chancen für die Menschen und die Umwelt. Es wird einen Kulturwandel geben, sowohl mit Blick auf die Digitalisierung als auch auf die unausweichliche ökologische Modernisierung unserer Industrie.

### Wir können den Wandel optimistisch angehen

Vor gut 200 Jahren machte die Dampfmaschine den Anfang. Sie veränderte Produktion und Arbeit und spitzte soziale Missstände zu. Es folgte das Fließband, das Henry Ford 1913 einführte und die Arbeiter durch sich monoton wiederholende Arbeitsschritte zu menschlichen Werkzeugen machte. Schließlich kam zuletzt der Mikrochip. Ganze Produktionsprozesse können seitdem automatisiert werden. Die Menschen wurden in Windeseile in eine weltweite wirtschaftliche und soziale Wettbewerbssituation versetzt: die Globalisierung. Dampfmaschine, Fließband und Mikrochip haben für Fortschritt gesorgt, sie haben aber nicht allen Menschen Vorteile gebracht. Wenn nun manche Ökonomen wie Jeremy Rifkin das Verschwinden aller Arbeit über kurz oder lang prognostizieren, kann das viele Menschen verunsichern und dazu treiben, lieber Mauern hochzuziehen als Windmühlen zu bauen.



Wir dürfen optimistisch sein. Die digitale Vernetzung in der Produktion, die sogenannte Industrie 4.0 kommt und bringt uns neue Chancen. Zumindest, wenn wir diese zweite Runde der Digitalisierung klug, bedacht und aktiv begleiten und die Veränderungen mitgestalten. Wie sehen diese Chancen aus? Erstens kann unsere Wirtschaft durch die Entwicklung neuen Schwung aufnehmen. Zweitens können Menschen endlich leichter Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren, also einen Zugewinn an Freiheit und Selbstständigkeit verbuchen.

Sicherlich werden auch Arbeitsplätze der Digitalisierung zum Opfer fallen. Das will ich nicht verhehlen. Und in manchen Fällen werden wir Menschen existenziell unter die Arme greifen müssen, damit der Wind der Veränderung sie nicht umwirft. Doch es werden auch neue, andersartige Jobs entstehen. Als die Abfall- und Entsorgungswirtschaft Lastwagen mit Roboterarmen einsetzte, um Mülltonnen zu leeren, war die Sorge auch groß, Arbeitsplätze in dieser wichtigen Branche könnten wegfallen. Das Gegenteil hat sich ergeben: Laut der Gewerkschaft ver.di ist die Zahl der Beschäftigten in der Branche seit 2009 kontinuierlich gestiegen. Die Modernisierung hat die Arbeit erleichtert, gleichzeitig konnten sich die Unternehmen Geschäftsfelder erschließen.

---

### Mut zum Neuen, denn darin liegen unsere Chancen

---

Wir brauchen den Mut, neue Wege zu gehen, und die Fähigkeit, auf Entwicklungen schnell und angemessen zu reagieren bzw. sie vorherzusehen und vorwegzunehmen. Eine große Chance liegt auch in der ökologischen Modernisierung, die wir einleiten müssen, um unsere Klimaziele zu erreichen und in Zukunft nachhaltig zu wirtschaften. Die ökologische Modernisierung ist als Zukunft unserer Wirtschaft schon heute ein Job-Motor – und sie wird es bleiben. Es sprechen auch wirtschaftliche Gründe für diese Modernisierung: Länder wie China treiben den Wandel mit Umweltvorgaben voran. Der Weg führt in eine neue Ökonomie. Mit klaren Regeln wollen wir eine chaotische Anpassung vermeiden und vom Wandel profitieren.

Eines können und sollten wir sofort tun: in Bildung investieren, und in Forschung und Entwicklung. Das sind die Voraussetzungen, damit wir von der Digitalisierung profitieren. Bildung und Innovationskraft waren schon immer die wichtigsten Rohstoffe unseres Landes. Wir müssen Schulen und Hochschulen fördern, damit auch Kinder aus weniger wohlhabenden Familien ihre Talente einbringen und ausschöpfen können. Das tun wir natürlich nicht nur unserer Wirtschaftskraft zuliebe – aber auch! Wir wollen alle Menschen mitnehmen, befähigen, fördern, qualifizieren. Die Digitalisierung hilft uns dabei: Sie schafft bessere Möglichkeiten, zu lernen und sich weiterzubilden. Wir wollen dafür sorgen, dass das nicht vom Geldbeutel der Menschen abhängen.

„Die ökologische Modernisierung ist als Zukunft unserer Wirtschaft schon heute ein Job-Motor – und sie wird es bleiben.“

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitsweisen grundlegend. So wird es mehr Selbstständigkeit geben – sowohl im Sinne von mehr Verantwortung als auch im Sinne von mehr Unternehmern. Wir müssen lernen, gerade letzteres als Quelle für Innovation anzuerkennen. Hier muss Kulturwandel beginnen. Wir müssen dort ansetzen, wo Neues entsteht, und Unternehmensgründungen fördern, z.B. mit einem zinslosen Darlehen von 25.000 Euro, wie wir das vorschlagen. Und wir müssen auch offen dafür sein, dass eine Idee manchmal scheitert. Deshalb dürfen wir noch lange nicht den Menschen dahinter als gescheitert ansehen. Im Gegenteil: Wir müssen ihm eine nächste Chance geben. Das ist auch Teil des Kulturwandels.

Ohne ein gewisses Maß an Absicherung wird es allerdings schwierig. Gründer werden ihre Innovationskraft viel besser zeigen können, wenn sie sich sozial nicht im luftleeren Raum bewegen. 50 Prozent aller Solo-Selbstständigen haben weder eine gesetzliche noch eine private Altersversicherung. Die Sorge um die soziale Absicherung darf die Kreativität nicht hemmen.





## Größere Flexibilität und angepasste Regeln

Die neuen Arbeitsweisen sind mehr als die alten Jobs mit Internetanschluss. Wir haben die große Chance, auf mehr Wünsche der Menschen eingehen zu können. 74 Prozent der Beschäftigten geben an, mehr von zu Hause arbeiten zu wollen. Betriebsbedingt wäre das in 40 Prozent der Betriebe möglich – nur 12 Prozent praktizieren es. Wie Homeoffice praktisch funktionieren kann, zeigen uns die Niederlande. Dort gibt es seit 2015 das Recht, beim Arbeitgeber zu beantragen, die Arbeitszeiteinteilung und den Arbeitsort frei zu wählen. Der Arbeitgeber kann das zwar ablehnen, muss es aber gut begründen.

Der Kulturwandel verlangt auch den Arbeitgebern einiges ab. Sie brauchen Vertrauen in ihre Mitarbeiter und den Mut, eigene Arbeitsweisen anzupassen. Es lohnt sich: Studien zeigen, dass flexibel arbeitende Menschen zufriedener und damit letztendlich auch produktiver sind. Auch sind Menschen, die ihre Zeit selbst einteilen können, weniger gestresst, haben mehr Ruhe und leben gesünder.

Neue Regeln wird es auch geben müssen. Beim Beschäftigtendatenschutz etwa – und dabei Arbeitszeit von Freizeit abzugrenzen. Gesetze und Gerichte gehen noch von einer veralteten Arbeitswelt aus, in der Arbeit und Freizeit strikt getrennt werden – zeitlich und örtlich. Dabei erwarten Arbeitgeber heute ganz selbstverständlich, dass Angestellte auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar und auf Abruf sind. Das Büro ist digital immer präsent, was zur eigenen Ausbeutung führen kann.

Sicher wird es Vorbehalte geben. Das ist aber oft so bei großen Reformen, wie uns ein Blick in die Vergangenheit verrät. Ob Arbeitsschutz, Rentenansprüche oder zuletzt der Mindestlohn: Was bis dato unvorstellbar war, ist heute Realität und Sinnbild einer modernen, aufgeklärten Gesellschaft. Heute definiert sich Wohlstand nicht mehr nur an der Anzahl der geleisteten Bürostunden und dem Einkommen, sondern auch an der Zeit, die

wir neben unserer Arbeit mit der Familie, den Freunden oder auch für sich selbst verbringen können. Das ist ein tiefgreifender Aspekt des kulturellen Wandels, der uns bevorsteht. Wir können dafür sorgen, dass wir uns so wandeln, dass es den Menschen, der Wirtschaft und der Umwelt nützt. Bauen wir neue Windmühlen! ○

„Ob Arbeitsschutz, Rentenansprüche oder zuletzt der Mindestlohn: Was bis dato unvorstellbar war, ist heute Realität und Sinnbild einer modernen, aufgeklärten Gesellschaft.“

# Flexibel nicht um jeden Preis.

**D**er Arbeitsmarkt ändert sich ständig, aber eines ist sicher: zu wenig flexibel ist er in Deutschland nicht. Seit dem Jahre 2010 sind über 3,5 Mio. sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze entstanden. Allerdings sind von diesen 3,5 Mio. Arbeitsplätzen nur gut 1 Mio. in Vollzeit, also das klassische Normalarbeitsverhältnis. Die große Mehrheit der neuen Arbeitsplätze sind Teilzeitarbeitsplätze. Das bedeutet, mit der Zunahme der Beschäftigung ist die Flexibilität weiter gestiegen. Zudem sind neue Arbeitsplätze oft Leiharbeit, Minijobs oder befristet. Insgesamt arbeiten rund 10 Mio. Menschen in einem Arbeitsverhältnis, das mehr oder weniger flexibel ist. Auch bei guter Konjunktur nimmt die Zahl der atypischen Arbeitsverhältnisse nicht wieder ab.

Hinzu kommen weitere Flexibilisierungsinstrumente auf betrieblicher Ebene, wie zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Überstunden, Kurzarbeit, Vertrauensarbeitszeit. Arbeitszeitkonten sind in vielen Branchen inzwischen der Normalfall. Die flexiblen Arbeitszeiten erhöhen die Produktivität eines Betriebes deutlich. Meistens erfolgt die Einführung in Zeiten wirtschaftlicher Schwäche oder wenn die Arbeitslosigkeit hoch ist. Die Flexibilisierung wird als Beitrag zur Senkung der Arbeitslosigkeit verkauft, dabei ist der Beitrag dieses Instruments zur Senkung der Arbeitslosigkeit mindestens zweifelhaft. Dies zeigt, der deutsche Arbeitsmarkt ist hoch flexibel. Das gilt sowohl für die Arbeitsverhältnisse selbst, aber erst recht für die Arbeitsformen.

Die Flexibilisierung, die eingeführt wurde, wird auch in der Regel nicht mehr zurückgenommen, so dass nach einiger Zeit der Wettbewerbsdruck wieder zunimmt. Es kommt der Ruf nach weiterer Flexibilisierung, so dass jetzt die dritte Stufe der Flexibilisierung eingeleitet wird. Die Aufträge werden ausgelagert und an Subunternehmen vergeben. Das Motto ist: wenig Verantwor-



**Annelie Buntenschach**

Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand,  
Deutscher Gewerkschaftsbund

**Annelie Buntenschach, Jahrgang 1955, ist seit 2006 Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und zuständig für die Bereiche Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sowie Rechtspolitik und Arbeitsrecht. Außerdem ist sie seit 2006 alternierende Vorsitzende des Verwaltungsrats der Bundesagentur für Arbeit, des Bundesvorstands der Deutschen Rentenversicherung Bund und Mitglied des Sozialbeirats der Bundesregierung.**

tung, niedrige Kosten, aber volle Kontrolle des Auftraggebers. Wir beobachten diese Entwicklung in der Logistik, im Gesundheitswesen, in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie, aber auch im produzierenden Gewerbe, vor allem bei einfachen Tätigkeiten.

Für die Beschäftigten hat diese Entwicklung fatale Folgen. Gerade die Arbeitsbedingungen bei Subunternehmen z.B. im Bereich der einfachen Dienstleistungen sind besonders schlecht. In diesen Unternehmen gibt es in der Regel keine Betriebsräte, keine Tarifverträge, keine Mitbestimmung. Die Beschäftigten werden oft nach Stückzahl bezahlt, so dass auch das Umsatzrisiko auf die Beschäftigten übergeht. Einerseits werden auch die Subunternehmen preislich unter Druck gesetzt, andererseits kann der Subunternehmer viel Geld verdienen, wenn er skrupellos genug ist und seine Beschäftigten unter Druck setzt und die Löhne drückt.

Dabei wird oft die Strategie verfolgt „Gewinne privatisieren – Risiken auf den Staat oder die Sozialversicherungen verlagern“. Die flexiblen Arbeitsformen erleichtern dies. So werden Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter nach einer kurzen Kündigungsfrist entlassen, mit der Folge, dass die Arbeitsagenturen die Zeiten der Überbrückung tragen und nicht die Unternehmen, wie in öffentlichen Verlautbarungen gerne erklärt wird. Zusätzlich haben die Agenturen für Arbeit auch noch einen erheblichen bürokratischen Aufwand, weil Anträge bearbeitet werden müssen und die Beschäftigten an neue Unternehmen – oft wieder ein Verleiher – vermittelt werden müssen. In den Agenturen bindet dies inzwischen einen erheblichen Teil der Mitarbeiterkapazität. Diese Zeit fehlt dann wieder für die Vermittlung von Geringqualifizierten, Geflüchteten und Langzeitarbeitslosen.

Auch bei befristet Beschäftigten entziehen die Unternehmen sich der Verantwortung für die Beschäftigung. Wenn es passt, werden die Beschäftigten übernommen, wenn es nicht passt, entlassen. Die Folgekosten tragen andere.

Ähnlich ist es bei den Minijobbern. Für Minijobberinnen und Minijobber gelten faktisch ohnehin keine Regeln. Zudem werden die Minijobber über die sozialen Sicherungssysteme subventioniert, die geringen Löhne decken niemals die Kosten, z.B. in der Krankenversicherung. Die Rente reicht nicht zum Leben und 500 000 Minijobber stocken ihr geringes Gehalt mit Leistungen der Grundsicherung auf. Auch die Soloselbstständigen

sind ungeschützt, sie sind weitgehend ihres eigenen Glückes Schmied. So stellen wir Gewerkschaften uns die Flexibilisierung nicht vor.

Hinzu kommt der technologische Wandel, der dazu beiträgt, dass Arbeit weiter „entgrenzt“ wird. Dies betrifft sowohl den Ort als auch die Zeit. Immer mehr Menschen klagen darüber, dass sie auch außerhalb der Arbeit verfügbar sein müssen. Eine Studie des BMAS hat gezeigt, dass 20 Prozent der Beschäftigten mehrmals in der Woche oder täglich in ihrer Freizeit von ihrem Arbeitgeber kontaktiert werden. Der Wandel der Arbeitswelt führt insgesamt zu einer Beschleunigung von Arbeitsprozessen, zu mehr Mobilität und Unsicherheit aufgrund diskontinuierlicher Arbeitsverhältnisse.

### Flexibilität in einem sicheren Rahmen

Die soziale Marktwirtschaft funktioniert nur, wenn die Lasten und Risiken einigermaßen fair verteilt werden. Die Unternehmen benötigen eine gewisse Flexibilität, das ist unstrittig. Die Auftragslage schwankt, es gibt externe Einflüsse, Konjunkturschwankungen. Aber diese Risiken müssen solidarisch getragen werden.

Die betriebliche Flexibilität kann hier einen Rahmen setzen. Anders als die flexiblen Formen von Arbeit sind die betrieblichen Vereinbarungen in der Regel an ein festes Arbeitsverhältnis gebunden mit unbefristeter Beschäftigung, tariflicher Bezahlung und oft auch Interessenvertretung durch einen Betriebsrat. In diesem Rahmen ist es möglich, einen fairen Ausgleich zu finden. Bei besonderen Krisen kann eine öffentliche Unterstützung z.B. in Form von Kurzarbeitergeld gewährt werden. Auch Weiterbildung ist in diesem Rahmen leichter zu organisieren. Im Rahmen sicherer Arbeitsplätze mit Entwicklungsperspektiven, einem festem Einkommen, das zumindest den Lebensunterhalt gewährleistet, sind die Beschäftigten auch bereit, auf betriebliche Erfordernisse Rücksicht zu nehmen. Zu Guter Arbeit gehört auch die Anerkennung von Leistung und ein respektvoller Umgang miteinander, persönliche Entwicklungschancen für jeden Einzelnen und jede Einzelne sowie gute Qualifizierungsangebote.

## „Die soziale Marktwirtschaft funktioniert nur, wenn die Lasten und Risiken einigermaßen fair verteilt werden.“

Auch kann eine Flexibilisierung durch Tarifverträge erfolgen. Sollen über Tarifverträge Flexibilisierungsmöglichkeiten eröffnet werden, muss jedoch eins klar sein: Tarifverträge setzen wie Gesetze Mindestbedingungen und dürfen kein Instrument zur Unterschreitung gesetzlicher Mindeststandards sein. Zulässig können dabei Abweichungen vom Gesetz durch Tarifvertrag im Einzelfall sein. Hintergrund für gesetzliche Öffnungen von Mindeststandards durch tarifvertragliche Abweichungen ist die Annahme, dass Tarifverträge einer Branche in ihrer Gesamtheit ausgewogen sind und negative Abweichungen an einer Stelle durch Vorteile an anderer Stelle ausgeglichen werden.

### Atypische Arbeit reduzieren

Bei den flexiblen Arbeitsformen brauchen wir aber ein Umdenken. Die Marktsituation hat sich geändert. Zum Teil herrscht Fachkräftemangel. Da stellt sich die Frage, ob wir es uns leisten können, so verschwenderisch mit dem Gut „Fachkraft“ umzugehen? So hat nicht zuletzt das RWI in einer Studie für den Armut- und Reichtumsbericht auf die Entwertung von Arbeit durch atypische Arbeit hingewiesen: „Die Ergebnisse [...] zeigen eindeutige Einsparereffekte atypischer Beschäftigung. Das heißt, der Übergang in Normalarbeitsverhältnisse gelingt signifikant schlechter aus atypischer Beschäftigung als aus Arbeitslosigkeit. Einsparereffekte können für alle Formen atypischer Beschäftigung nachgewiesen werden“<sup>①</sup>. Die atypische Arbeit entwertet oft die Qualifikation, so bei Leiharbeit oder auch bei Minijobs. Es ist an der Zeit, die Deregulierung der letzten Jahre zu hinterfragen und zu korrigieren.

Der DGB orientiert sich an dem Leitbild der Guten Arbeit. Die in der laufenden Legislaturperiode begonnenen behutsamen Schritte zur Korrektur müssen fortgesetzt werden.

- Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes bewahrt viele Menschen davor, zu ausbeuterischen Löhnen arbeiten zu müssen. Jetzt ist es erforderlich, die Kontrollen zu erhöhen, damit der Mindestlohn auch tatsächlich bei allen ankommt. Gleichzeitig muss die Zahl der allgemeinverbindlichen Tarifverträge erweitert werden, damit Tarifverträge wieder Mindeststandards setzen können.
- Die bessere – wenn auch noch unzureichende – Regulierung von Leiharbeit und (missbräuchlichen) Werkverträgen sind ein erster Schritt. Beide Formen von Arbeit sind für die Beschäftigten extrem unsicher. Bei der Leiharbeit müssen wir dahin kommen, dass die Verleiher wirklich Verantwortung für die Beschäftigten übernehmen. So können z.B. Rücklagen gebildet werden, aus denen beschäftigungsfreie Zeiten gezahlt werden. Das sogenannte Arbeitszeitkonto in der Leiharbeit, das das Risiko der beschäftigungsfreien Zeit einseitig zulasten der Beschäftigten verlagert, gehört abgeschafft. Arbeitszeit, die geleistet wurde, muss auch bezahlt werden. Nur so lässt sich der hohe Anteil von Aufstockern, die gleichzeitig Leistungen der Grundsicherung in Anspruch nehmen müssen, stoppen.

<sup>①</sup> RWI (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung) (2016): Risiken atypischer Beschäftigungsformen für die berufliche Entwicklung und Erwerbseinkommen im Lebensverlauf, S.177. BMAS (Hg.) Berlin

- Zur Eingliederung der Minijobs in den allgemeinen Arbeitsmarkt hat der DGB Vorschläge unterbreitet. Minijobs müssen ab dem ersten Euro in die soziale Sicherung einbezogen werden. Auch nach diesen Vorschlägen sind Arbeitsverhältnisse mit kleiner Teilzeit weiterhin möglich, wenn sie denn von den Beschäftigten gewünscht werden. Aber die Fehlanreize – unbedingt kleine Arbeitsverhältnisse anzunehmen – werden beseitigt. Für gemeinnützige Arbeit soll es weiterhin Ausnahmen geben, die aber über das Steuersystem geregelt werden müssen.
- Auch die sogenannten Werkverträge bzw. das Auslagern von Arbeit auf Drittunternehmen muss unterbunden werden, wenn dies nur dem Ziel dient, die Löhne zu drücken bzw. die Arbeitnehmerrechte zu schwächen. Ein Erfolg der Reform des letzten Jahres ist, dass Werkverträge nicht mehr nachträglich in Leiharbeit umgewandelt werden können. Hierdurch wird das Risiko vergrößert, die durch den missbräuchlichen Einsatz von Werkverträgen entstehen. Doch das allein wird nicht reichen, wir brauchen eine gesetzliche Abgrenzung, wann ein Werkvertrag zulässig sein soll und wann nicht.
- Soloselbstständige müssen in die soziale Sicherung einbezogen werden. Der DGB hat vorgeschlagen, hier auch die Auftraggeber zu beteiligen, so dass die Kosten der sozialen Sicherung von vornherein transparent gemacht werden.
- Auch bei der befristeten Beschäftigung muss es Änderungen geben. Zumindest die sachgrundlose Befristung muss eingeschränkt werden. Vor allem junge Menschen müssen sich während des Berufseinstiegs von einer Befristung zur nächsten hangeln. Einen Grund für die Befristung gibt es oft nicht, die Arbeitgeber nutzen lediglich die Möglichkeiten, die der Gesetzgeber ihnen einräumt. Zu mehr Beschäftigung – wie ursprünglich beabsichtigt – führt die Befristung nicht.
- Auch der Trend zu immer mehr Teilzeit ist kritisch. Niemand will es Beschäftigten verbieten, die freiwillig weniger arbeiten wollen. Aber der Trend geht auch dahin, dass immer öfter die Arbeitszeit von Seiten der Arbeitgeber verkürzt wird. In vielen Branchen ist Teilzeit fast der Normalfall. Aus Sicht der Arbeitgeber erhöht dies die betriebliche Flexibilität, oft auch in Verbindung mit Arbeit auf Abruf. ○

„Tarifverträge setzen wie Gesetze Mindestbedingungen und dürfen kein Instrument zur Unterschreitung gesetzlicher Mindeststandards sein.“

# Die Blase Berlin. Und nun?

**D**as Ergebnis der Bundestagswahl hat viele Fragen aufgeworfen. Die drei an der großen Koalition beteiligten Parteien wurden vom Souverän deutlich abgestraft. Profitiert haben davon die kleineren Parteien, da sich in den letzten zwei Wochen vor der Wahl der Wahlkampf auf die Frage konzentriert hat, welche Partei die drittstärkste Kraft im Land werden wird. Beigetragen hat dazu ein müder Wahlkampf, der seinen Gipfel in einem noch müderen Fernsehduell fand, in dem keinerlei Unterschiede zwischen den beiden großen Volksparteien herausgearbeitet wurden.

Aufgerüttelt wurden Politik und Medien durch den Einzug einer nationalkonservativen Partei, die ohne jede Frage einen starken rechtsradikalen und völkischen Flügel hat. Das hat jedoch viele nicht davon abgehalten, ihren Protest gegen die etablierten Parteien ausgerechnet mit der Wahl dieser Partei zum Ausdruck zu bringen. 47 Prozent ihrer Wähler waren nicht von den Inhalten dieser Partei überzeugt, sondern nutzten ihre Stimme als Signal, dass die alte Parteienlandschaft sie nicht mehr repräsentiert noch versteht – ein äußerst bedenklicher Protest! Wie kommt es also, dass über zehn Prozent der wahlberechtigten Bürger eine radikale Partei gewählt haben? Diesen Menschen ist nicht gleichgültig, wie sich dieses Land entwickeln wird, darin liegt ja ihre Sorge. Sie sind vom Sofa aufgestanden und zur Wahl gegangen. Die Botschaft lautet: Stopp, so geht es nicht weiter, es muss sich etwas ändern!

Um was geht es aber hier? Hatte die Bundeskanzlerin nicht zu Recht den Wahlkampflogan gepostet, dass wir gerne in diesem Land leben und es uns gut geht? Nie zuvor gab es so viele Erwerbstätige wie heute. Die Massenarbeitslosigkeit wurde besiegt, und die sprudelnden Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen beweisen, dass in diesem politischen Bereich vieles richtig entschieden wurde. Deutschland wird von vielen europäischen Staaten um gerade diese Stabilität beneidet. Dennoch fühlt sich ein Teil der Bürgerinnen und



## Sven Kramer

Geschäftsführer PEAG Holding GmbH, stv. Bundesvorsitzender des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ)

Sven Kramer, Jahrgang 1978, ist Diplom-Wirtschaftsjurist und seit 2007 Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Personal GmbH, seit 2009 Sprecher der Geschäftsführung der PEAG HR GmbH und seit 2011 zudem Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH. Seit 2014 ist Sven Kramer Mitglied im Vorstand der Landesvereinigung der Unternehmerbände Nordrhein-Westfalen e.V. Außerdem ist er seit 2009 stellvertretender Bundesvorsitzender des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ)

Bürger von der Politik in seinen Sorgen und Ängsten nicht verstanden. Hat dieser Teil der Bevölkerung recht? Hören die Politiker nicht richtig zu?

Der Gesetzgebungsprozess zur Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes deckt durchaus auf, dass sich die Bundespolitiker in Berlin in einer Blase befinden, in der es auf Fakten und Sorgen der von neuen Gesetzen betroffenen Menschen kaum ankommt.

Nach Unterzeichnung des Koalitionsvertrages der GroKo gingen Arbeitgebervertreter auf die CDU zu und teilten mit, dass die dort vereinbarten Gesetzesänderungen zu weit gingen, weil die Tarifpartner bereits die wesentlichen Rahmenbedingungen inklusive einer Equal Payment Vergütung geregelt hatten. Entgegnet wurde, dass dies durchaus bekannt sei, dass man der SPD hier aber das Feld aufgrund des Koalitionsvertrages überlassen müsse. Es würde den Fortbestand der Koalition gefährden, wenn hier der Koalitionsvertrag erneut geöffnet würde.

Bei der SPD teilten führende Politiker mit, dass die Partei hier eine Anpassung des Gesetzes erwarte. Die öffentliche Meinung in Bezug auf Zeitarbeit sei negativ, dem müsse man Rechnung tragen, auch wenn natürlich bekannt sei, dass es der Wahrheit nicht in Gänze entspricht. Die Unternehmen könnten mit den Änderungen aber leben. Mehrere Betriebsräte von unterschiedlichen Unternehmen, auch der der Zeitarbeitsunternehmen, taten sich zusammen und schrieben der Arbeitsministerin einen Brief, in dem Sie um ein Gespräch baten, um Ihre Sorgen vor einer Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen durch das Gesetz zum Ausdruck zu bringen. Die Antwort kam vom Fraktionsvorsitzenden der SPD. In einem Dreizeiler wurde mitgeteilt, dass die arbeitsmarktpolitischen Entscheider hier schon wissen, was sie tun und es keines weiteren Gesprächs dazu bedürfe.

„Die ersten Erfahrungen mit dem neuen Gesetz ergeben: Der Administrationsaufwand hat sich erheblich vergrößert, die Rechtsunsicherheit ist deutlich gestiegen und das Schutzniveau der Beschäftigten wurde reduziert.“

Und die Kundenbetriebe? Der erste Tarifvertrag nach der Verabschiedung des Gesetzes in der Kundenbranche der Metall- und Elektroindustrie hat die gesetzlich vorgesehene Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten auf 48 Monate verlängert. Ein deutlicheres Zeichen, dass der Gesetzgeber hier völlig über das Ziel hinausgeschossen ist, hätten die Tarifpartner wohl nicht geben können!

Sei es drum. Das Gesetz ist in Kraft getreten und erste Erfahrungswerte liegen vor:

### Erstes Beispiel: Die Konkretisierung, die Unterzeichnung eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrages

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und die Durchführungsanweisung der Bundesagentur für Arbeit sehen vor, dass den Zeitarbeitsbeschäftigten vor jedem Einsatz mitgeteilt wird, dass sie im Rahmen der Zeitarbeit eingesetzt werden. Beschäftigte von Zeitarbeitsfirmen wissen das aber bereits, weil sie schließlich in einer Zeitarbeitsfirma arbeiten und hier Einsätze in unterschiedlichen Unternehmen Grundlage ihrer Arbeit sind. In den Arbeitsverträgen steht daher auch, dass sie im Rahmen der Zeitarbeit in wechselnden Unternehmen eingesetzt werden. Die Beschäftigten sind hiervon zu Recht verärgert, denn das Schutzniveau wurde nicht erhöht, der Administrationsaufwand aber schon.

Auch im Vertrag zwischen Zeitarbeitsfirmen und Kunden müssen die eingesetzten Beschäftigten namentlich benannt werden. Selbstverständlich wissen beide Seiten, welche Beschäftigten eingesetzt werden. Die Konkretisierung hat aber neuerdings in Schriftform zu erfolgen, per Post, was in Zeiten der Digitalisierung nun gar nicht mehr nachvollziehbar ist! Bei bestehenden Rahmenverträgen reicht es also nicht aus, vor Einsatzbeginn eine E-Mail mit den erforderlichen Daten zu versenden, sondern die Liste wird ausgedruckt und von den Vertragsparteien unterschrieben. Die Textform würde hier klar ausreichen, bedenkt man, dass die Zeitarbeit als Flexibilisierungsinstrument genutzt wird. Schnelle Einsätze in der Produktion, aber auch von Sicherheitsdiensten,



z.B. bei Veranstaltungen, sprechen gegen diese neue Praxis. Das Schutzniveau wurde auch hier nicht erhöht, der Administrationsaufwand wiederum schon.

### Zweites Beispiel: Equal Payment

Das Gesetz unterscheidet im Prinzip zwei Arten von Equal Payment. In den Branchen, für die die Tarifvertragsparteien die sogenannten Branchenzuschlagstarife vereinbart haben, wird dieses verhandelte Entgelt als Equal Payment anerkannt. Die Tarifvertragsparteien haben innerhalb von nur neun Monaten nach Inkrafttreten elf Branchenzuschlagstarifverträge an die neue Gesetzeslage angepasst. Eine funktionierende Tarifautonomie – seit langem.

Komplizierter wird es in den Branchen, die über keinen Branchenzuschlagstarifvertrag verfügen. Hier muss nach spätestens neun Monaten das gesetzliche Equal Payment bezahlt werden. Leider ist nirgendwo im Gesetz eine Definition vorhanden, so dass auf die von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zurückgegriffen werden muss. Die Zeitarbeitsfirmen haften in diesen Fällen für eine Vergütung, deren Höhe sie nicht selbstständig ermitteln können, da Unternehmen ihre Gehaltspolitik selten transparent zur Diskussion stellen. Sinnvoll wäre hier die Herstellung von Rechtssicherheit durch eine eindeutige gesetzliche Definition des Equal Payment Begriffs gewesen. Eine Überlassung über die Dauer von neun Monaten hinaus ist für Zeitarbeitsfirmen und Kunden sehr risikobehaftet. Erste Erfahrungen zeigen, dass Kunden und Zeitarbeitsfirmen deshalb kurz vor Ablauf der neun Monate den Einsatz beenden. Das Schutzniveau wurde nicht erhöht, sondern gesenkt.

### Drittes Beispiel: Die Höchstüberlassungsdauer

Ob die Wiedereinführung der Höchstüberlassungsdauer von gesetzlich achtzehn Monaten tatsächlich zu einer Übernahmewelle führen wird, kann aufgrund fehlender Erfahrungswerte noch nicht beantwortet werden.

Die Entwicklung in branchenzuschlagsfreien Bereichen deutet aber darauf hin, dass Einsätze der Beschäftigten wohl vorher beendet werden. Wenn die Entwicklung sich so fortsetzt, gilt auch hier der Satz: Das Schutzniveau wurde nicht erhöht.

Zusammenfassend zeigen die ersten Erfahrungen mit dem neuen Gesetz, dass sich der Administrationsaufwand erheblich vergrößert hat, die Rechtsunsicherheit deutlich gestiegen ist und sich das Schutzniveau der Beschäftigten reduziert hat, weil die Einsatzdauern künstlich verkürzt werden.

Natürlich ist der Gesetzgebungsprozess des neuen AÜG's nicht verantwortlich für das Wahlergebnis der Bundestagswahl. Aber es dient beispielhaft dafür, dass die Politik und ihre Politiker sich weniger um sich selbst drehen sollten, sondern wieder sachgerechte und faire Gesetze für Bürgerinnen und Bürger, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer dieses Landes machen müssen, die das erfolgreiche Wirtschaften und damit den Wohlstand seiner Bürgerinnen und Bürger fortführen.

Die demokratischen Kräfte haben nun die nicht ganz einfache Aufgabe, ein stabiles Regierungsbündnis aufzustellen. Wünschenswert wäre eine Agenda 2030, ein Koalitionsvertrag der Zukunft. Es ist ja schön, dass es der Mehrheit aktuell gut geht. Wenn es aber keine Strategie für die Zukunft gibt, entwickelt sich die Angst, diesen Wohlstand zukünftig zu verlieren, schnell weiter.

Dass die Digitalisierung diesen Wohlstand im Grunde nicht in Frage stellt, wenn sie klug begleitet wird, muss die Botschaft der Zukunft sein, denn der Weg ist bereits eingeschlagen und lässt sich nicht zurückdrehen, bietet aber viele Chancen. Und natürlich wollen die Menschen auch weiterhin in Sicherheit leben. Wenn die zukünftige Regierung den Menschen zuhört und Antworten auch auf die Fragen der Zukunft gibt, werden die Protestwähler wieder zu den demokratischen Parteien zurückkehren. ○

# Flexible Beschäftigung schafft Sicherheit.



## Roland Wolf

Geschäftsführer und Leiter der Abteilung Recht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Roland Wolf, Jahrgang 1964, ist seit 2005 Geschäftsführer der Abteilung Arbeits- und Tarifrecht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V. (BDA), der Spitzenorganisation der Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland. Zudem ist Roland Wolf ehrenamtlicher Richter beim Bundesarbeitsgericht in Erfurt und Herausgeber der Zeitschrift für Arbeitsrecht und der Sammlung Arbeitsrechtlicher Entscheidungen.

Vor der Bundestagswahl hat die Diskussion um flexible Beschäftigungsverhältnisse einmal mehr an Fahrt aufgenommen. Betroffen sind dem Grunde nach alle sogenannten „atypischen“ Beschäftigungsverhältnisse – je nach politischer Couleur mit unterschiedlichen Ankündigungen. Am Beispiel befristeter Arbeitsverhältnisse reicht dies von der Forderung, solche Arbeitsverhältnisse (zumindest, wenn es an einem Sachgrund fehlt) vollständig abzuschaffen bis hin zur Bekämpfung eines vermeintlichen „Missbrauchs“. Die Zeitarbeit wollen einige beschränken, die Koordinaten für Teilzeitarbeit verändern, die Abrufarbeit „eindämmen“ oder Arbeitszeit strenger regulieren. Wenn man die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenfasst, hat man den Eindruck, im Deutschen Arbeitsrecht gehe es zu wie im Wilden Westen. Der Klassiker „High Noon“ könnte Pate gestanden haben.

Man muss nicht Arbeitsmarktexperte sein, um zu erkennen, dass so die Lage nicht ist. Deutschland erlebt ein Beschäftigungswunder, wie es vor einem Jahrzehnt noch nicht abzusehen gewesen wäre, und um das uns die Welt beneidet. Dabei gilt auch, dass das Deutsche Arbeitsrecht weltweit den Ruf genießt, streng und rigide zu sein. In seiner Kombination aus kollektivrechtlichen Vorschriften und der Rechtsprechung im Tarifrecht, der Betriebsverfassung und der Mitbestimmung, wie auch den komplexen Regelungen zum Individualarbeitsrecht und zum Arbeitsschutzrecht ist Deutschland ganz sicher „federführend“.

Worin also liegt die Zukunftsperspektive des Deutschen Arbeitsrechts? Aufgrund der guten Beschäftigungslage, der Bewunderung im Ausland und dem richtigen Befund, dass das Deutsche Arbeitsrecht sicher mit zu den strengsten der Welt gehört, für einige offenbar darin, die „Zügel weiter anzuziehen“, das Arbeitsrecht

also weniger als Arbeitsvertragsrecht mit verschiedenen kollektiven Facetten, sondern vielmehr als Arbeitsplatz- oder besser noch „Beschäftigungsform-Schutzrecht“ zu sehen. Der einmal erworbene Rechtszustand wird perpetuiert und man tut alles dafür, dies nicht in Frage zu stellen. „Atypische Entwicklungen“ stören da nur, machen sie doch deutlich, dass es offenbar andere Wege gibt, die nicht minder oder vielleicht sogar besser und schneller zum Ziel führen, Beschäftigung und Sicherheit zu schaffen.

Sogenannte „atypische Beschäftigungsverhältnisse“, deren Bezeichnung schon eine problematische und nicht begründbare Bewertung enthält, haben dabei in den vergangenen Jahren keine relevante Steigerung erfahren, wohl aber sind sie als Beschäftigungsmotor immer erfolgreicher geworden. So liegt der Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse und der Zeitarbeit an allen abhängig Beschäftigten konstant deutlich unter zwölf Prozent und ist trotz des Aufwuchses von Zeitarbeitsverhältnissen um ca. eineinhalb Prozentpunkte wegen des gleichzeitigen Rückgangs befristeter Beschäftigungsverhältnisse um annähernd denselben Anteil nicht angestiegen. Etwas anderes gilt nur für Teilzeitarbeit. Deren Quote hat sich tatsächlich fast verdoppelt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Gesetzgeber beginnend mit dem Jahr 2000 immer mehr Teilzeitanprüche für Arbeitnehmer geschaffen hat. Wer solche Teilzeitanprüche schafft, verhält sich zumindest fragwürdig, wenn er im Nachhinein den Anstieg von Teilzeitarbeitsverhältnissen kritisiert, obwohl er ihn doch zuvor selber gewünscht hat.

„Zentrale Formen sogenannter atypischer Beschäftigungsverhältnisse haben in den vergangenen Jahren keine relevante Steigerung erfahren, wohl aber sind sie als Beschäftigungsmotor immer erfolgreicher geworden.“

Alle drei Beschäftigungsformen haben einen nennenswerten Beschäftigungseffekt. Dieser sticht bei der Zeitarbeit besonders hervor. Annähernd zweidrittel aller in Zeitarbeit Beschäftigten waren zuvor beschäftigungslos, annähernd zwanzig Prozent hatten sogar noch nie gearbeitet oder waren zuvor vom Schicksal der Langzeitarbeitslosigkeit betroffen. Aus befristeter Beschäftigung weiter beschäftigt werden fast dreiviertel aller Arbeitnehmer, fast vierzig Prozent sogar unbefristet. Und gerade für Personen mit häuslicher oder familiärer Verantwortung, wie Kindererziehung und Familienpflege, bietet sich Teilzeit an, den Kontakt in Arbeit nicht abreißen zu lassen oder neu zu knüpfen.

Abgesehen von diesen Erfolgen für Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit stellen auch der Arbeitsmarkt und die betrieblichen Abläufe neue Herausforderungen an die Beweglichkeit von Unternehmen. Kaum eine andere Volkswirtschaft ist wie die deutsche in die Weltwirtschaft mit ihren Umbrüchen und Anforderungen eingebunden. Schwankende Auftragslagen, sich ändernde Kundenwünsche und differenzierte Nachfragen nach Produkten und Dienstleistungen erfordern von Unternehmen ein Hochmaß an Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit.

Diese Anforderungen werden durch die Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt verstärkt. Produktionsabläufe werden schneller neu strukturiert, Nachfrageänderungen mit höherer Geschwindigkeit beantwortet werden müssen. Das stellt die industriellen Arbeitsbeziehungen in Deutschland vor neue Herausforderungen. Diese Herausforderungen betreffen selbstverständlich die Sozialpartner, sie betreffen aber ebenso die Struktur und Gestaltung von Arbeit in den Betrieben und damit jeden einzelnen Arbeitnehmer. Aus dem Arbeitsverhältnis 2.0 wird alsbald ein Arbeitsverhältnis 4.0 werden müssen, sollen Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Beschäftigung den Anschluss an die Zukunft nicht verlieren. Wenn sich Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitsbeziehungen vor neuen Herausforderungen gestellt sehen, kann der gesetzgeberische Gestaltungsrahmen für Arbeit nicht unverändert bleiben. Der Gestaltungsauftrag an Regierung und Gesetzgeber ist es, diesen Prozess zu begleiten und den Menschen zu helfen, mit Anpassungsgeschwindigkeiten umzugehen.

Die davon ausgehenden Gestaltungsanforderungen sind vielfältig. Sie betreffen weite Teile der Arbeitsbeziehung der Zukunft. Sie machen keinen vollständigen Umbruch all derjenigen Regelungen notwendig, die in Deutschland für das Arbeitsverhältnis auf kollektiver wie individueller Ebene gelten, sie verbieten es aber, Arbeitsbeziehungen zur Norm zu erklären, weil sie in den 50ern, 60ern und teilweise 70ern Jahren des vergangenen Jahrhunderts noch vorherrschend waren.

So geht zum Beispiel von dem Begriff des sogenannten „Normalarbeitsverhältnis“ eine gefährliche Täuschung aus. Niemand kann das „Normalarbeitsverhältnis“ definieren. Die Arbeitswelt wird bunter werden und es werden neue Erwerbsformen auftreten. Akzeptiert man, dass Arbeitsbeziehungen diverser werden, ist dies mit neuen Chancen verbunden. Akzeptiert man demgegenüber monolithisch nur eine Form des Arbeitens in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis und diskreditiert andere Beschäftigungsformen im gleichen Atemzug als atypisch oder gar prekär, werden Chancen aufgegeben, noch bevor sie sich überhaupt gezeigt haben.

Diverses Arbeiten erschöpft sich eben nicht darin, dass Männer und Frauen, Menschen unterschiedlicher Nationalität und Ethnie, unterschiedlicher Weltanschauung und Glaubens oder unterschiedlicher Formen von Leistungsfähigkeit oder körperlicher Einschränkung miteinander leben und arbeiten, Diversität ist auch gegeben, wenn Menschen in unterschiedlichen Beschäftigungsformen oder auch in unterschiedlichen Formen der Selbstständigkeit neben und miteinander arbeiten.

Moderne Vertrags- und Arbeitsbeziehungen werden immer seltener über einen Leisten gebrochen werden können. Die Herausforderung an die Gestaltung, Flankierung und Unterstützung neuer Formen der Auftragsvergabe und verschiedenartiger Formen der Beschäftigung ist für diese Entwicklung eine zentrale Hausaufgabe der Politik. Diese Hausaufgabe kann nicht mit Antworten gelöst werden, mit denen die Arbeitswelt des 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts gestaltet worden ist. Schon die bestehenden Vorgaben sind in weiten Teilen zu eng. Nun auch noch weitere Beschrän-

kungen bei den verbliebenen Gestaltungsmöglichkeiten zu fordern, würde Digitalisierung tatsächlich zu einem Risiko machen. Die Gestaltungswünsche von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu akzeptieren, eröffnet demgegenüber Chancen für andere, neue und vor allem weiter zunehmende Beschäftigung. Wichtige Instrumente für eine tragfähige Flexibilisierung sind vorhanden, ihre Zukunftsperspektive darf nicht in Frage gestellt und beschränkt werden. ○

„Die Gestaltung, Flankierung und Unterstützung neuer Formen der Auftragsvergabe und verschiedenartiger Formen der Beschäftigung ist für diese Entwicklung eine zentrale Hausaufgabe der Politik.“

# Spielräume zur Flexibilisierung nutzen.

Die Zukunft der Industrie in Deutschland – und der Metall- und Elektro-Industrie im Besonderen – wird geprägt durch die Digitalisierung, die Bewältigung der Energiewende, den vielfach beschworenen Strukturwandel in der Automobilindustrie sowie durch die weitere Internationalisierung der Absatzmärkte und der Wertschöpfungsketten.

Wie können die Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren? Ein wesentliches Stichwort ist „Flexibilität“. Das betrifft die Arbeitszeit und die Betriebsabläufe ebenso wie die Reaktion auf immer individuellere Kundenwünsche und die Zeit, die man braucht, um mit den Produkten beim Kunden zu sein. Instrumente wie Zeitarbeit, Befristungen und tarifliche Regelungen etwa zu Zeitkonten ermöglichen es Unternehmen, auf die jeweilige Auftragslage zu reagieren. Das gleiche gilt für Werkverträge – also die unternehmerische Entscheidung, in einer bestimmten Marktsituation eine bestimmte Leistung nicht selbst zu erbringen, sondern einzukaufen.

Und die Kosten nicht zu vergessen: Kundenwünsche werden individueller, Lieferzeiten kürzer, Nachfrageschwankungen für einzelne Produkte immer ausgeprägter. Vor diesem Hintergrund ist mehr Flexibilität der Königsweg, um Produktion am Hochlohn-Standort Deutschland zu sichern. Ein möglichst flexibler Einsatz der Arbeitskräfte und der Produktionskapazitäten reduziert die Stückkosten – oder anders argumentiert: sie macht die Produktion in Deutschland mit hohen Arbeitskosten und kurzen tariflichen Arbeitszeiten erst möglich. Die Anforderungen von Seiten der Unternehmen treffen auf Wünsche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitneh-



**Oliver Zander**

Hauptgeschäftsführer, Arbeitgeberverband Gesamtmetall

Oliver Zander, Jahrgang 1968, ist seit 2013 Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall. Er ist zudem Mitglied im Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit, im Vorstand der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM) und im Beirat für Fragen der Inneren Führung der Bundesministerin für Verteidigung. Seit Juli 2017 ist Oliver Zander ebenfalls Vorsitzender des Board of Directors des europäischen Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Brüssel (CEEMET).

mer nach mehr Flexibilität. Dabei geht es generell um die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und im Speziellen um Möglichkeiten zur Kinderbetreuung, zur Pflege von Angehörigen oder zur Weiterbildung.

## „Es geht den Arbeitgebern nicht um eine Schwächung des Arbeitsschutzes, sondern um Handlungsoptionen für eine flexiblere betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit.“

In dieser Situation kommt beiden Seiten zugute, dass die Digitalisierung zwar einerseits mehr Bedarf, aber andererseits auch mehr Spielräume für Flexibilität bringen wird. Gesamtmetall setzt sich dafür ein, diese neuen Spielräume auch zu nutzen.

Klar ist, dass wir dafür eine schnellstmögliche Beseitigung der arbeitszeitrechtlichen Defizite für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit brauchen. Der Acht-Stunden-Tag darf nicht mehr der Ausgangspunkt sein. Die Arbeitszeit sollte in bestimmten Lebensphasen oder in Projektphasen flexibler gestaltet werden können – mit einer wöchentlichen Höchstarbeitszeit. Mindestens genauso wichtig: Eine Abkehr von der heutigen starren elfstündigen Ruhezeitregelung. Das nützt nicht nur den Kunden und den Unternehmen, sondern verbessert weiter die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Es geht den Arbeitgebern nicht um eine Schwächung des Arbeitsschutzes, sondern um Handlungsoptionen für eine flexiblere betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit. Hierfür kann und muss der Gesetzgeber den gesamten Spielraum der europäischen Richtlinie zwingend nutzen und die Experimentierräume an der EU-Arbeitszeitrichtlinie ausrichten. Daher ist es richtig und dringend notwendig, dass über mögliche Probephase zwar die Tarifpartner entscheiden, die tariflichen Spielräume aber dann allen Unternehmen offen stehen.

Für flexible Arbeit brauchen wir aber auch in Zukunft flexible Arbeitsformen, wie zum Beispiel die Zeitarbeit. In der Metall- und Elektro-Industrie sind mit Stand Juni 2016 rund 190.000 Zeitarbeitskräfte beschäftigt, das sind etwa fünf Prozent gemessen an der Stammbeschäftigung. Dieser Wert ist in den vergangenen Jahren leicht gesunken. Ein Trend, dass Stammbeschäftigung

durch Zeitarbeit ersetzt wird, ist also nicht zu erkennen. Ganz im Gegenteil: die Unternehmen haben die Zahl der Stammbeschäftigten seit der Beschäftigungswende nach der Krise März 2010 um rund 450.000 erhöht. Auch eine andere Statistik zeigt, dass die traditionellen Beschäftigungsstrukturen in der M+E-Industrie Bestand haben: die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt seit 1994 konstant bei rund zwölf Jahren.

Die Bundesregierung hat in der abgelaufenen Legislaturperiode das Gesetz zur Arbeitnehmerüberlassung neu geregelt. Damit gab es zum 1. April 2017 u.a. folgende Änderungen in der Zeitarbeit, die für unsere M+E-Industrie wichtig sind:

- Die Überlassungshöchstdauer wurde gesetzlich auf 18 Monate festgeschrieben, wobei diese an den Leiharbeitnehmer geknüpft wurde und nicht an den Arbeitsplatz. Wichtig ist für uns als M+E-Industrie, dass der Gesetzgeber den Tarifparteien die Option einräumt, eine andere zeitliche Grenze festzulegen. Wir haben diese Option durch einen neuen Tarifvertrag mit der IG Metall umgesetzt. Außerdem ermöglicht das Gesetz weitere betriebsspezifische Regelungen sowohl für tarifgebundene als auch für tarifungebundene Einsatzbetriebe.
- Die Regelung zum Anspruch auf Equal Pay hat der Gesetzgeber mit einer neunmonatigen Frist versehen. Auch hier kommen die Tarifparteien wieder ins Spiel: Sie können über eine weitere Tariföffnung unter bestimmten Voraussetzungen das Thema Equal Pay zeitlich unbegrenzt regeln.



Demgegenüber bringt ein gesetzlicher Anspruch des Arbeitnehmers auf eine befristete Teilzeit, verbunden mit einem jederzeitigen Rückkehrrecht auf eine höhere Arbeitszeitdauer, nicht mehr Flexibilität im Betrieb, sondern allenfalls mehr Bürokratie für die Unternehmen. Bürokratie war noch nie ein Synonym für Flexibilität.

Zudem ist klar: Qualifizierte Fachkräfte sichern die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen. Für die Bindung solcher Mitarbeiter sind verschiedene Teilzeitmodelle bereits heute selbstverständlicher Bestandteil der Personalarbeit. Diese Modelle müssen sich aber auch zwingend an betrieblichen Erfordernissen orientieren, denn betrieblich notwendiges Arbeitsvolumen ist keine Fiktion. Arbeitszeitänderungen Einzelner müssen entweder von den Kollegen oder durch Befristungen, Teilzeit oder Zeitarbeit ausgeglichen werden.

Die Forderung nach mehr Flexibilität und Differenzierung gilt auch für die Tarifpolitik. Die M+E-Industrie ist sehr heterogen: Die unter diesem Dach zusammengefassten Branchen, Fachzweige und sogar Unternehmen innerhalb einer Branche sind von den Ausschlägen der Märkte und der Konjunktur ganz unterschiedlich stark betroffen. Wir benötigen daher betriebliche Differenzierungsmöglichkeiten. Sonst schwindet übrigens auch die Akzeptanz der Tarifbindung in den Unternehmen weiter.

Das anstehende Hauptthema für die Tarifpolitik wird aber die flexible Regelung der Arbeitszeit sein. Der mittelfristig starke Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, der Fachkräftemangel und der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft erfordern Anpassungen bei der Arbeitszeit. Klar ist aber auch: Flexible Arbeitszeiten sind für Beschäftigte und Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie gleichermaßen wichtig. Die Tarifvertragsparteien müssen deshalb die Arbeitszeitregelungen entsprechend den Bedürfnissen von Unternehmen und Beschäftigten weiterentwickeln und in der Balance halten.

Eine kollektiv finanzierte Arbeitszeitverkürzung für Einzelne, wie sie bei der IG Metall diskutiert wird, würde diese Balance aber empfindlich stören. Zudem findet eine solche Lösung auch keinen Rückhalt bei den Mitarbeitern. Das hat eine Befragung der Beschäftigten der M+E-Industrie zum Thema Arbeitszeit gezeigt, die Emnid Anfang 2017 für Gesamtmetall durchgeführt hat: Nur 16 Prozent der Beschäftigten sind zu einer solidarischen Finanzierung bereit. Das klare Votum der Beschäftigten lautet so: Wer persönliche Auszeiten nehmen will, soll sich die selbst erarbeiten.

Schon heute machen die Unternehmen vieles möglich. Aber wie auch immer eine neue Balance aussieht, sie darf Arbeit nicht noch teurer machen. Und: Der Kunde – und nur der Kunde – bestimmt, wieviel Arbeit vorhanden ist, und er bestimmt heute auch, wann sie erledigt sein muss. Deshalb müssen die Unternehmen die betrieblichen Abläufe, die Organisation der Arbeit und die Gestaltung und den Umfang der Arbeitszeit den Bedürfnissen der Kunden anpassen. ○

„Arbeitsmodelle müssen sich aber auch zwingend an betrieblichen Erfordernissen orientieren. Arbeitszeitänderungen Einzelner müssen entweder von den Kollegen oder durch Befristungen, Teilzeit oder Zeitarbeit ausgeglichen werden.“



## ... ein Blick zurück

Wie alles begann – Erinnerungen eines Zeitzeugen

**D**ie Wurzeln der PEAG liegen in einem ganz besonderen Kapitel der Konzerngeschichte von thyssenkrupp, und zwar in den Wochen vor Ostern 1997. Ich kann mich noch gut an diese Zeit vor 20 Jahren erinnern.

Mit dem vorzeitigen Bekanntwerden des geplanten Übernahmeangebotes von Krupp an die Thyssen – Aktionäre wurde damals ein besonderes Kapitel in der deutschen Wirtschaftsgeschichte geschrieben. Die nachfolgende Auseinandersetzung zwischen den beiden Alt-Konzernen prägte damals die Schlagzeilen in den Medien. Das Ruhrgebiet war einmal wieder in Aufruhr. Um die dramatische Situation zu befrieden und einen tragfähigen Weg für die Zukunft beider Häuser zu entwickeln, galt es, zumindest die beiden Stahlbereiche von Thyssen und Krupp zusammenzuführen zu einem neuen



**Peter Dollhausen**

Geschäftsführer der Senior Experts GmbH, langjährige Führungspositionen im HR-Bereich, einige Jahre im Beirat der PEAG

Stahlunternehmen, das am 1. September 1997 an den Start ging. Das industrielle Konzept sah natürlich Synergien in beträchtlichem Umfang vor, und zwar nicht nur durch Bündelung gemeinsamer Funktionen wie Einkauf etc., sondern besonders durch Stilllegung von Produktionskapazitäten. Dies betraf im Wesentlichen die Westfalenhütte in Dortmund. Der damit verbundene Personalabbau umfasste mehrere Tausend Arbeitsplätze. Dennoch sicherten Thyssen wie auch Krupp zu, diese Anpassungen ohne Kündigungen, also sozialverträglich, durchzuführen. Die entsprechenden Verträge wurden unter Moderation der Landesregierung in einer nächtlichen Verhandlung am Gründonnerstag 1997 geschlossen. Damit wurde die Basis für die Sozialpläne gelegt sowie eine Zusage zur Ansiedlung von Ersatzarbeitsplätzen in Dortmund verankert. Allen Beteiligten war klar, dass ein solch enormer Personalabbau mit dem herkömmlichen Instrumentarium allein nicht zu bewältigen war. Die Gründung einer eigenen Transfergesellschaft – damals noch unter dem Namen „Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungsgesellschaft (BQV)“ – war die Folge mit der Aufgabe, die Hauptlast der Anpassungen zu schultern. Und dies gelang. Seit Beginn hat die damals noch rein konzerneigene Transfergesellschaft einen herausragenden Beitrag in der Anpassungspolitik von thyssenkrupp geleistet. „Von Arbeit in Arbeit“ – das war das Leitwort, das in den Jahren danach vielen Konzernunternehmen und zunehmend anderen Firmen geholfen hat, schwierigste Umbruchsituationen zu meistern. Die Umbenennung in PEAG – der neue Name als Programm – sowie das Andocken neuer Gesellschafter positionierte die PEAG sukzessiv zu einer der erfolgreichsten Transfergesellschaften in unserem Land. Aus der Feuertaupe der herausfordernden Jahre zwischen 1997 und 2001 ist die PEAG in 20 Jahren zu einem modernen Partner für betriebliche Personalarbeit geworden mit vielen innovativen Ideen und einem tiefen lösungsorientierten Dienstleistungsgedanken. Sie ist für mich eine Erfolgsgeschichte pur. ○

# ... ein Blick nach vorn

## 20 Jahre PEAG – eine Erfolgsgeschichte. Wie geht sie weiter?

Hoffentlich so wie in der Vergangenheit – erfolgreich. Das wird wieder davon abhängig sein, wie schnell wir an den arbeitsmarktpolitischen Notwendigkeiten und Entwicklungen antizipieren und die konkreten Anforderungen unserer Kunden mit Beratungs- und Dienstleistungen bedienen können. Dafür werden wir weiterhin aufmerksam die Entwicklungen beobachten und Lösungen entwickeln. Und dies in der neuen digital geprägten Entwicklungsgeschwindigkeit, der alle Unternehmen unterliegen. Wesentlich für uns als Dienstleister wird es sein, welche Impulse von der Politik auf Landes- und Bundesebene den Arbeitsmarkt beeinflussen. Klar ist, dass die durchgehende Grund- und Weiterqualifizierung von Arbeitnehmern einen immer höheren Wert im Unternehmen aber auch in der Gesellschaft haben wird.

## Die Arbeitswelt verändert sich enorm und die PEAG mit ihr?

Ein klares Ja. Wir als Berater und unsere Instrumente müssen immer flexibler werden, um die Unternehmen in ihrer Arbeit zu unterstützen. Die Transformation der Unternehmen benötigt einen Dienstleister, der dynamisch die Umwandlungsprozesse unterstützt und die Sicherung von geeignetem Personal übernimmt. Zudem dürfen Bildungsberatung und Bildungsmaßnahmen nicht mehr als Luxus sondern als notwendige flankierende Maßnahmen angesehen werden. Hier können wir den Kunden Unterstützung anbieten, damit sie sich auf ihre eigentlichen Prozesse konzentrieren können. Zielgerichtete und professionelle Personalauswahl, -beschaffung und -entwicklung werden in Zukunft Schlüsselfaktoren sein, um erfolgreich konkurrenzfähig zu bleiben. Hier werden auch wir unsere Instrumente und Beratungsinhalte permanent anpassen. In der Vergangenheit haben wir erfolgreich bewiesen, dass dies möglich ist. Hier wird unsere branchenübergreifende Erfahrung in der Qualifizierungsberatung und -planung dem Kundenunternehmen schnelle Ergebnisse zur Verfügung stellen.



**Gerd Galonska**

Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH,  
Vorsitzender des Bundesverbandes der Träger im Beschäftigten-  
transfer e. V. (BVTB)

## Wie wichtig werden weiterhin Personaldienstleister sein?

Wir sind Spezialisten, die einem Unternehmen schnell und klar kalkulierbar eine Unterstützung/Dienstleistung zur Verfügung stellen können. Dies werden die Unternehmen stärker nutzen, da sie sich mit der permanenten Anpassung an die Entwicklungszyklen der Digitalisierung bzw. Globalisierung auf ihr Kerngeschäft konzentrieren werden. Das gesammelte Knowhow eines Dienstleisters kann heute keine Unternehmen mehr vorhalten. Wir werden uns gern den Kundenherausforderungen weiterhin stellen, um hier einen Mehrwert anbieten zu können.

## Was wünschen sie sich für die PEAG?

Das wir als aktiver Partner rund um das Thema Personal wahrgenommen werden, der von der Rekrutierung bis zum Ausscheiden die Mitarbeiter von Unternehmen professionell begleitet und den Unternehmen damit einen Mehrwert liefert, der sie erfolgreich ihre Geschäfte umsetzen lässt und somit Arbeitsplätze sichert. ○

# Unternehmerisches Denken stärken und Vermögen bilden – Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei der PEAG.



**Dr. Benedikt Jürgens**

Geschäftsführer der PEAG-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH und seit März 2015 Leiter der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung im ZAP Zentrum für angewandte Pastoralforschung.

## Warum gibt es eine Mitarbeiterbeteiligung bei der PEAG?

Die wichtigste Ressource der PEAG als Personaldienstleister sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Motivation, ihre Kompetenz und ihr tagtägliches Einsatz. Ihnen ist der wirtschaftliche Erfolg zu verdanken. Da lag der Gedanke nahe, sie auch an diesem Erfolg zu beteiligen.

## Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten für ihre Arbeit ein Gehalt. Warum sollen sie darüber hinaus noch zusätzlich am Erfolg beteiligt werden?

Das ist richtig. Das Gehalt ist die Gegenleistung des Arbeitgebers für die erbrachten Leistungen des Arbeitnehmers und soll ihm eine verlässliche Grundlage für seinen Lebensunterhalt bieten. Die Mitarbeiterbeteiligung hingegen ist ein zusätzliches Angebot, durch das sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg beteiligen können: Entsprechend dem von ihnen gehaltenen Anteil am Unternehmen erhalten sie einen Anteil am Gewinn – an dessen Entstehung sie durch ihre Leistungen maßgeblich mitgearbeitet haben. Auf diese Weise fördert die Mitarbeiterbeteiligung unternehmerisches Denken.

### Welchen Vorteil haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch?

Nun, sie haben vor allem einen beträchtlichen finanziellen Vorteil. Seit 2006 gibt es die Möglichkeit, Anteile zu erwerben. Durch den wirtschaftlichen Erfolg der PEAG Unternehmensgruppe konnten Renditen für die Anteilscheine erwirtschaftet werden, die im Zeitalter der Niedrigzinsen konkurrenzlos sein dürften. Für PEAG Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es kaum eine attraktivere Möglichkeit der Kapitalanlage und damit der Vermögensbildung geben. Das ist auch an der konstanten Beteiligungsquote von über 50 % zu erkennen.

### Wie sicher sind die Einlagen der Mitarbeiter/innen?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen kein Risiko ein, weil das komplette angelegte Kapital insolvenzgeschützt ist. Diejenigen, die sich am Unternehmen beteiligen, können also sicher sein, dass sie beim Ausscheiden aus dem Unternehmen – sei es beim Renteneintritt, sei es beim Arbeitgeberwechsel – das komplette Kapital verzinst ausgezahlt bekommen, das sie auch eingezahlt haben. Und dass es sich durch die Ausschüttungen überdurchschnittlich vermehrt hat.

### Und was hat die PEAG davon?

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein starkes Argument für die PEAG als Arbeitgeber. Sie hat einen positiven Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen und auf die Unternehmenskultur. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben uns das in einer unabhängigen Befragung bestätigt. Darüber hinaus ist die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft auch in der Gesellschafterversammlung der PEAG Holding GmbH vertreten und kann dort auch die Mitarbeiterperspektive einbringen.

### Ist das Modell der PEAG auch für andere Unternehmen attraktiv?

Bei der Mitarbeiterbeteiligung gibt es keine Patentrezepte. Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten der Ausgestaltung, die Rücksicht auf die jeweilige Unternehmensstrategie und -kultur sowie auf die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen sollten. Wir sind jedoch ein gutes Beispiel dafür, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht nur eine Option für die großen Konzerne ist, wie landläufig gedacht wird, sondern auch von KMUs genutzt werden kann.

### Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein?

Eigentlich gibt es sehr starke Gründe für dieses Modell: Die nun schon lang anhaltende Niedrigzinsphase und die Notwendigkeit, zusätzlich zur gesetzlichen Rentenversicherung fürs Alter vorzusorgen. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist eine solche Möglichkeit, die aber leider von der Politik stiefmütterlich behandelt wird. Durch eine Erhöhung des steuer- und sozialabgabefreien Freibetrags des Einkommenssteuergesetzes und durch eine Erhöhung der Einkommensgrenzen für die Arbeitnehmersparzulage nach dem Vermögensbildungsgesetz könnte die Politik Anreize zur Entwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen setzen. ○

# Wir bewegen Personal

## 20 Jahre PEAG Unternehmensgruppe

Wir sind Ihr strategischer Partner für Personalberatung, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung, Placement, Beschäftigtentransfer sowie Personaladministration – und das bereits seit über 20 Jahren. Unsere langjährigen, deutschlandweiten und branchenübergreifenden Erfahrungen, unsere hohen Qualitätsstandards, unser vielfältiges Leistungsspektrum machen uns, die PEAG Unternehmensgruppe, zu Ihrem verlässlichen Partner, sowohl für mittelständige Unternehmen als auch für Konzerne.

Um Ihnen den bestmöglichen Service zu bieten, beteiligen wir uns aktiv am politischen Geschehen in allen arbeitsmarktpolitischen Bereichen. Damit sind wir Impulsgeber für Akteure des Arbeitsmarktes und Trendsetter im Bereich Personalmanagement.

PEAG Transfer GmbH –  
Wir vermitteln Personal.

Moderne Arbeitswelten mit Themen wie Flexibilisierung – Digitalisierung – Globalisierung – erfordern oftmals Restrukturierungen und Personalanpassungsprozesse. Wir, die PEAG Transfer, unterstützen seit 20 Jahren als verlässlicher und kompetenter Partner Unternehmen, Betriebsräte und Arbeitnehmer bei Personaltransformationen. Dabei setzen wir auf Lösungen, die den Umbau sozialverträglich für alle gestalten. Neue berufliche Perspektiven und Chancen aufzuzeigen steht dabei im Vordergrund und ist nachweisbar unsere langjährige Expertise.

PEAG Personal GmbH –  
Wir eröffnen Perspektiven.

Wir bieten Ihnen faire Zeitarbeit für Fachkräfte in verschiedenen Branchen und Nutzung von Klebeeffekten mit dem Ziel der Vermittlung. Wir überlassen Ihnen die richtigen Personen mit den richtigen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt – dafür stehen wir. Für unsere Bewerber bedeutet dies: Gute Jobs, ein faires Miteinander sowie unsere gemeinsame Motivation, Sie für eine Übernahme zu präsentieren, eine tarifliche und kundenspezifische Bezahlung – alles das dürfen Sie erwarten.

PEAG HR GmbH –  
Wir entfalten Potenzial.

Gute Personaldienstleistung braucht Leidenschaft, Vertrauen und Liebe zum Detail. Nutzen Sie unsere über 20 Jahren Erfahrungen bei administrativen Prozessen konzentrieren Sie sich einfach weiter auf ihr Kerngeschäft. Wenn wir Lösungen entwickeln, dann beraten wir immer auf Augenhöhe und begleiten von der Ist-Analyse über die Implementierung bis zur individuellen Realisierung. Wir beraten und unterstützen mittelständische Unternehmen bei der Optimierung und Sicherstellung Ihrer internen Abläufe von der Finanzbuchhaltung bis hin zur variantenreichen Entgeltabrechnung.

PEAG-Mitarbeiter-  
Beteiligungs-GmbH –  
Wir teilen Erfolge.

Wir, die PEAG Unternehmensgruppe, haben 2005 als erstes Unternehmen der Branche eine Mitarbeiterkapitalbeteiligungs-Gesellschaft gegründet, über die die Belegschaft in die Unternehmensentwicklung eingebunden ist. Damit teilen wir Erfolge mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, stärken ihre Bindung, ihr Engagement und ihre Arbeitsergebnisse und erhöhen dadurch den Unternehmenserfolg maßgeblich. Vertrauen Sie uns, unsere Mitarbeiter vertrauen uns auch. Lassen Sie sich von uns ein Konzept zur Mitarbeiterbeteiligung für Ihr Unternehmen erarbeiten, um auch die Bindung Ihrer Mitarbeiter zu festigen.



Von links nach rechts: Sven Kramer, Oliver Claßen, Angelika Preiß, Christian Stollberg, Dr. Benedikt Jürgens, Gerd Galonska

Unsere Erfahrung spricht für sich, kontaktieren  
Sie uns: [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de)

**PEAG** UNTERNEHMENS  
GRUPPE

Wir bewegen Personal



## „Welche politischen Rahmenbedingungen braucht der Wirtschaftsstandort NRW?“

**B**ildung, Infrastruktur, Sicherheit – diese Themen haben den NRW-Landtagswahlkampf 2017 dominiert. Zu Recht, denn Nordrhein-Westfalen hat in diesen Bereichen statistisch und real erlebbar viel aufzuholen. Allein die Staulage im Land ist nicht nur in Zahlen deutschlandweit führend, sondern bremst jeden Handwerksbetrieb mitunter einen Tag pro Woche vollständig aus – weil die Mitarbeiter auf der Autobahn herumstehen, statt Aufträge zu bearbeiten.

Die neue christlich-liberale Regierung hat sich daher in ihrem Koalitionsvertrag viel vorgenommen, um Nordrhein-Westfalen – so schon in der Einleitung – „freier und sicherer, fairer und moderner zu gestalten“. Dabei sind viele große und kleine Vorhaben vonnöten, die in der nächsten Zeit in Gesetzesform gegossen werden müssen. Der Schlüssel zum Erfolg aber liegt in zwei sehr grundlegenden Dingen, die auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen: Dem Willen zu Handeln und dem grundsätzlichen Vertrauen in den Einzelnen, dass er Entscheidungsfreiheit im Guten umzusetzen weiß.

„Nicht an den Worten, an den Taten sollst Du sie erkennen!“ So lautet ein geflügeltes Wort, abgeleitet aus dem 1. Brief des Johannes. Und so bedarf es zum Einlösen eines politischen Versprechens eben genau dieses Willens, um sich nicht in Worthülsen zu verlieren. So helfen die vormaligen „Bündnisse für Infrastruktur“ keinem in der Wirtschaft weiter, wenn dieselben Landespolitiker, die am Abend die Wirtschaftsvertreter zum „Talk“ einladen, am nächsten Tag weitere Verbandsklagerechte ins Naturschutzrecht aufnehmen. Und wenn das für die Digitalisierung zuständige Ministerium bis heute an der Pforte keinen Computer stehen hat, sondern die Besucher nach wie vor handschriftlich in ein Buch einträgt, steht das auch nicht unbedingt für Veränderungswillen.

Die neue Regierung will Nordrhein-Westfalen „entfesseln“, und in diesem Bild steckt eine ganze Sichtweise: Da ist zum einen die tiefe Überzeugung, dass Nordrhein-Westfalen selbst laufen und sich entwickeln kann, wenn man dem Land, seinen Kommunen, der Bürgerschaft und natürlich auch den Unternehmerinnen und Unternehmer Handlungsfreiheit zurückgibt. Zum anderen ist bei der Regulierung weniger oft mehr.

Das „Erste Entfesselungsgesetz“ geht daher gerade durch die parlamentarische Beratung, und es sorgt für Freiheit und Rechtssicherheit bei verkaufsoffenen Sonntagen, schafft die so genannte „Hygiene-Ampel“ ab, gibt Existenzgründern mehr Flexibilität und vereinfacht maßgeblich das Vergaberecht. Weitere Entfesselungsgesetze werden folgen: Entbürokratisierung, Digitalisierung und Infrastruktur, z.B. mehr Dynamik im Straßenbau und mehr Angebot bei Gewerbe- und Wohnbauflächen. Die Rezepte sind zugegeben nicht allesamt neu, aber es gibt einen klaren Unterschied zu früher: Die Regierung zeigt ihren Umsetzungswillen. ○



**Dr. Jan Volker Heinisch**

Staatssekretär im Ministerium für Heimat,  
Kommunales, Bau und Gleichstellung NRW

## „Arbeitszeit 4.0: Sicher, fair und selbstbestimmt.“

### Dr. Patrick Loos

IG Metall – Bezirksleitung Nordrhein–Westfalen



**D**ie Wirtschaft von morgen wird geprägt sein durch beschleunigten Wandel, durch Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, durch Digitalisierung und Vernetzung.

Wir als IG Metall in NRW arbeiten bereits heute in vielen betrieblichen Projekten heraus, was die Verwirklichung von Wirtschaft 4.0 erfordert. Dabei ist der zentrale Baustein, um auf volatilen Märkten reaktionsfähig zu bleiben, eine gut qualifizierte, selbstbewusste und kreative Belegschaft.

Fast 700.000 Beschäftigte haben uns in unserer diesjährigen Befragung ihre Bedürfnisse gespiegelt: Gute Arbeitsbedingungen durch sichere, faire und selbstbestimmte Arbeitszeiten. Vor allem besonders belastete Beschäftigte wünschen sich, zeitweilig kürzer zu arbeiten – je nach Lebenslage, um mehr Zeit für Kinder, für Pflege von Angehörigen oder für Weiterbildung zu haben.

Verfügbarkeit rund um die Uhr steht dem entgegen. Schon jetzt begegnen uns in vielen Betrieben Beschäftigte, die ständig erreichbar sein sollen – selbst im Urlaub und an Feiertagen. Die Fälle von Burnout nehmen zu. Die Beschäftigten fordern ein Recht auf Abschalten.

Die Forderungen der Arbeitgeber, das Arbeitszeitgesetz in entscheidenden Punkten aufzuweichen, sind vor diesem Hintergrund nicht zukunftsweisend. Ruhezeiten und Höchstarbeitszeiten haben einen hohen Wert, um langfristig Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Menschen zu schützen.

Bei Bagatellunterbrechungen von Ruhezeiten oder bei der Aushandlung flexibler Gleitzeitrahmen ist unser Vertrauen in die betrieblichen Akteure groß, gute Lösungen für die Beschäftigten zu finden.

Mit Blick auf den Wunsch nach mehr Selbstbestimmung der Menschen sind Betriebsräte und Management jedoch gleichermaßen gefordert, Lösungen verstärkt beteiligungsorientiert zu erarbeiten.

Es gilt, den Einzelnen in den Mittelpunkt zu rücken. Das ist auch Maxime unserer Tarifpolitik. Wir machen uns für die Regelung individueller Ansprüche in kollektiven Verträgen stark: Für ein Recht auf verkürzte Vollzeit, gekoppelt mit einem Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit.

Die Arbeitswelt von morgen braucht kreative Köpfe. Geben wir den Menschen den Raum, ihre eigenen Potenziale zu verwirklichen. Legen wir sie nicht an die Kette ständiger Verfügbarkeit, sondern lassen wir sie sicher, ausgeruht und selbstbestimmt zu Werke schreiten. ○



# „Welche neuen politischen Rahmenbedingungen braucht der Wirtschaftsstandort NRW?“



## Mona Neubaur

Vorsitzende von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN NRW

**N**RW ist mittendrin in der Transformation. Jetzt kommt es darauf an, dass die Politik auf die richtigen Rahmenbedingungen setzt und die relevanten Zukunftsfelder stärkt. NRW war und ist Industrie- und Energieland und braucht für diese Sektoren neue Perspektiven. Gleichzeitig muss NRW ein attraktiver Ort für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleiben.

### **NRW darf die Zukunftsfelder nicht verschlafen**

Spätestens seit dem Dieselskandal ist klar: Der E-Mobilität gehört die Zukunft. Das Zulieferland NRW darf diesen Trend nicht verschlafen, will es Arbeitsplätze für die Zukunft sichern. Mittlerweile hat NRW-Wirtschaftsminister Pinkwart angekündigt, NRW zum führenden E-Mobilitätsland in Deutschland und auch in Europa machen zu wollen. Mit dem StreetScooter aus Aachen und einigen weiteren Initiativen in NRW sind die Voraussetzung für so einen Sprung gegeben – nun braucht es von Landesseite erhebliche Anstrengungen, die wir GRÜNE schon vor dem Dieselskandal benannt haben: Die E-Mobilität muss Schwerpunkt bei den EU-Fördermitteln werden, das Land muss für eine institutionalisierte Vernetzung von Forschung, Finanzierung,

Herstellern, Zulieferern und Kommunen sorgen. Und von Bundesseite braucht es die nötigen politischen Rahmensetzungen, um der E-Mobilität in Deutschland zum Durchbruch zu verhelfen.

Damit E-Autos einen wirksamen Beitrag zum Klimaschutz leisten, müssen sie erneuerbar angetrieben werden. Doch die Energiewende ist nicht nur umweltpolitisch geboten – die Erneuerbaren sind auch ein riesiger Jobmotor. Im Vergleich zu konventionellen Energien zeichnen sie sich durch eine deutlich höhere Beschäftigungsintensität aus. Doch wird der schwarz-gelbe Koalitionsvertrag Realität, steht der weitere Ausbau gerade von Windenergie in NRW vor dem Aus. NRW verabschiedet sich derzeit von der Energiewende und damit von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen. Das Gegenteil wäre derzeit nötig, um die deutschen Klimaziele zu erreichen und dem Land neue industriepolitische Perspektiven zu eröffnen.

### **Attraktiver Standort für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Neben diesen „harten“ Rahmenbedingungen gilt es auch, dass NRW für Fachkräfte und ihre Familien attraktiv bleibt. In den Ballungszentren hängt das entscheidend vom bezahlbaren Wohnraum ab – Investitionen in den sozialen Wohnungsbau sind hier entscheidend. Die rot-grüne Landesregierung hatte diese nach Jahren des Rückgangs erhöht, dieser Weg muss fortgesetzt werden.

Ob im Ballungsgebiet zwischen Rhein und Ruhr oder in den ländlichen Räumen – vernetzte Mobilität ist für die Attraktivität NRWs für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehr wichtig. Der Pendelverkehr wächst immer weiter an. Nur der weitere Ausbau des ÖPNV und der App-gestützten, vernetzten Mobilität vor Ort – mit Mietwagen, E-Bikes sowie Bus und Bahn – kann diese Entwicklung sinnvoll lenken. Gleichzeitig müssen die Möglichkeiten des Homeoffice, gerade im öffentlichen Dienst, weiter ausgebaut werden. ○

## „Wie kann Qualifizierung und Weiterbildung als lebenslange Begleitung angeboten werden?“



### Christiane Schönefeld

Vorsitzende der Geschäftsführung der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen der Bundesagentur für Arbeit

Seit mehreren Jahren entwickelt sich der Arbeitsmarkt in NRW positiv. Die Arbeitslosigkeit ist auf den niedrigsten Stand seit zwei Jahrzehnten gesunken und die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten befindet sich auf einem historischen Höchststand. Die Nachfrage nach qualifiziertem Personal steigt kontinuierlich, mittlerweile können Arbeitsstellen für Fachkräfte vermehrt nicht mehr besetzt werden.

Zudem stellen deutsche Megatrends, wie die demographische Entwicklung, die Notwendigkeit der Fachkräftesicherung sowie der digitale Wandel der Arbeitswelt, den Arbeitsmarkt auch in NRW vor große Herausforderungen. In den kommenden zehn Jahren wird jede fünfte Fachkraft in den Ruhestand gehen. Damit wird

sich in NRW die Anzahl der potenziellen Erwerbspersonen reduzieren. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Beschäftigte kontinuierlich. Die Tätigkeiten, aus denen sich die Berufsbilder zusammensetzen, werden zunehmend komplexer. Betroffen sind auch Fachkräfte mit dualer Ausbildung, deren erlernte Berufe sich im ständigen Wandel befinden.

Um am Arbeitsmarkt erfolgreich sein zu können, müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf diese Entwicklung reagieren. Wichtige Faktoren sind die zielgerichtete Unterstützung zum Erwerb nachgefragter Schlüsselqualifikationen sowie der Einstieg in lebenslanges Lernen. Für die Partner am Arbeitsmarkt erwachsen daraus neue Herausforderungen: Wie können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer individuell und effizient gefördert werden? Wie kann sichergestellt werden, dass die Menschen ausreichend für die Arbeitswelt 4.0 qualifiziert werden? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um lebenslanges Lernen zu ermöglichen?

An Bedeutung gewinnen werden neue Formen der Aus- und Weiterbildung. Ein Schlüsselfaktor wird zum Beispiel die verstärkte Kombination von e-learning und betrieblicher Praxis werden. Orts- und zeitunabhängige Qualifizierungsangebote sind ein wichtiger niedrigschwelliger Baustein für lebenslanges Lernen. Auch der Bedarf an kurzen und zielgerichteten Fortbildungen, die die duale Berufsausbildung ergänzen oder auf dieser aufsatteln, wird weiter zunehmen. Für die Einzelnen werden die Analyse ihrer beruflichen Situation und eine daran anschließende persönliche Beratung immer weiter an Bedeutung gewinnen. ○

## „Welche neuen politischen Rahmenbedingungen braucht der Standort Deutschland?“

„**D**ass es Deutschland heute besser geht als vielen anderen europäischen Staaten, hängt vor allem mit der Agenda 2010 zusammen.“ Dieser Satz war lange auf der Website der SPD zu lesen – er stammt von Martin Schulz. Nicht nur der Satz ist inzwischen verschwunden, sondern auch der Anspruch der SPD, Fortschrittspartei zu sein. Dazu gesellt sich eine Union, die den Status Quo verwaltet und für ein „Weiter so“ steht.

Wir dürfen aber nicht stehen bleiben. Was wir brauchen, ist ein Schritt nach vorne, eine Zukunftsagenda. Wie sieht diese aus?

- 1.: Wir brauchen beste Bildung. Dabei ist nicht Kostenfreiheit die drängendste Frage, sondern mehr Qualität – auch der Bund sollte in Schulen investieren dürfen. Zudem brauchen alle Bürgerinnen und Bürger das Versprechen, beim digitalen Wandel mithalten zu können – etwa die Arbeitsmarktpolitik muss daher die Weiterbildung von Beschäftigten stärker unterstützen, statt das Arbeitslosengeld zu verlängern.
- 2.: Das Arbeitszeitgesetz muss flexibilisiert werden. Zum Beispiel eine zwingende Elf-Stunden-Ruhepause passt nicht mehr in eine Zeit des mobilen Arbeitens. Die bestehende Regelung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit reicht aus, das sieht auch die europäische Richtlinie vor.
- 3.: Eine moderne Rentenpolitik muss nicht nur generationengerecht sein, sie muss auch einfache Wechsel zwischen Anstellung, Selbstständigkeit und Gründungen ermöglichen und in der privaten Vorsorge jeden gleich fördern. Zudem sollte jeder selbst entscheiden können, wann er in Rente geht – die Schweden machen das erfolgreich vor.
- 4.: Wir brauchen eine neue Gründerzeit in Deutschland, die von der Politik auch gefördert wird: Weniger Bürokratie, besserer Zugang zu Kapital, eine gesellschaftliche Kultur, die unternehmerischen Geist fördert und beispielsweise mit einem Schulfach Wirtschaft dafür Verständnis schafft. Zudem muss die Selbstbestimmung der Selbstständigen von der Politik respektiert werden, anstatt sie durch Bürokratie und ungerechtfertigt hohe Krankenkassenbeiträge zu gängeln.
- 5.: Das Aufstiegsversprechen der Sozialen Marktwirtschaft darf nicht an Strahlkraft verlieren. Die Vermögensbildung in der Mitte der Gesellschaft ist im internationalen Vergleich gering. Mehr Menschen brauchen die Möglichkeit, sich etwas aufzubauen, zum Beispiel durch einen Freibetrag in der Grunderwerbsteuer. ○



### Johannes Vogel, MdB

FDP Bundestagsfraktion, Bundesvorstandsmitglied der Freien Demokraten, Generalsekretär der Freien Demokraten in Nordrhein-Westfalen

## „Dortmunds Arbeitsmarkt im Wandel – zwischen einfacher Arbeit und Hochtechnologie.“

Die Stadt Dortmund hat in den vergangenen 50 Jahren einen bemerkenswerten strukturellen Wandel durchlebt. Von einer vorwiegend durch Montanindustrie geprägten Stadt hin zu einem modernen wissensgeprägten Technologie- und Dienstleistungsstandort. Einher mit diesem Wandel der lokalen Wirtschaftsstruktur ging auch ein Wandel des Arbeitsmarktes: Boten die Schwerindustrie und das produzierende Gewerbe über Jahrzehnte hinweg ein breites Spektrum an Verdienstmöglichkeiten, auch für An- und Ungelernte, kam es im Zuge der strukturellen Veränderungen in der Montanindustrie zu einem starken Rückgang an Arbeitsplätzen.

Die Stadt verlor in der Zeit von 1960 bis 1994 90.000 Arbeitsplätze, die Arbeitslosenquote stieg auf zeitweise 18 %. Statt in Agonie zu verfallen, wurden aber frühzeitig die Weichen gestellt, um die Folgen des Rückzugs der Montanindustrie abzumildern. So ergänzte die Stadt Dortmund beispielsweise die Hochschulgründungen (TU 1968, FH 1971) im Jahr 1985 durch das Technologiezentrum (TZDO), um Wissen, Forschung und unternehmerische Innovation zu verknüpfen.

Als sich in den späten 1990er-Jahren das Ende der Stahlproduktion in Dortmund abzeichnete, erarbeitete die Stadt gemeinsam mit dem ThyssenKrupp-Konzern und der Unternehmensberatung McKinsey ein Zukunftskonzept, das „dortmund.project“. Dieses ab dem Jahr 2000 umgesetzte Programm kombinierte die Förderung von Zukunftsbranchen mit weitreichenden Stadtentwicklungskomponenten. Neben dem Versuch der Etablierung sogenannter „New Economy“-Führungsbranchen stand auch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze und Qualifizierungsinitiativen im Fokus kommunaler Aktivitäten.

### Thomas Westphal

Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund



Im Jahr 2017 steht Dortmund, insbesondere im Vergleich mit anderen Kommunen aus dem Ruhrgebiet, solide da. Die Einwohnerzahl ist auf über 600.000 Personen gestiegen, knapp 231.000 Personen befinden sich in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Die Entwicklung Dortmunds hin zu einem erfolgreichen Dienstleistungs- und Hochtechnologiestandort, der Hochqualifizierte aus dem In- und Ausland anzieht, hat aber auch eine andere Seite. Sie ist geprägt durch eine Veränderung der Helferarbeitsmärkte für An- und Ungelernte und kommt in der immer noch hohen Arbeitslosenquote von durchschnittlich 11,8 % (2016) zum Ausdruck. Eine verfestigte Sockelarbeitslosigkeit existiert weitgehend entkoppelt von der aktuellen Konjunktur.

Sichtbar wird in diesen Zahlen der durch die montan-industriell bedingten Verluste sogenannter „Einfacharbeitsplätze“ für Personen mit niedriger beruflicher Qualifikation. Diese Arbeitsverhältnisse ließen sich in der Vergangenheit meist als von körperlichem Einsatz geprägte Routinetätigkeiten charakterisieren. Inzwischen hat hier eine strukturelle Verschiebung stattgefunden, hin zu technikgestützter Kommunikationsarbeit, vor allem in den Bereichen Einzelhandel, in der Logistik, in der Gastronomie, in der Gesundheitswirtschaft und in der Produktionswirtschaft. Im Zuge einer verstärkten Automatisierung und Digitalisierung redundanter Tätigkeiten geraten die entsprechenden Arbeitsfelder unter Druck. Mit der Folge, dass Menschen mit niedriger Grundqualifizierung kaum Chancen haben, in einer regulären, sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung Fuß zu fassen.

Daraus resultiert eine niedrige Beschäftigungsquote, gepaart mit einer hohen Kostenquote der Sozialleistungen in den kommunalen Haushalten. Für kommunale Akteure bedeutet dies, immer wieder neue Wege zu beschreiten und praxisgängige Lösungen zu erarbeiten, wie die Nachfrage nach Arbeitskräften, auch auf Helferarbeitsmärkten, stimuliert werden kann.

Ein Weg könnte beispielsweise in der Schaffung von „Kommunalen Arbeitsmarktfonds“ liegen, der sich aus Mitteln der Infrastrukturprogramme und des Passiv-Aktiv-Transfers speist und der eine Kommune wie Dortmund in die Lage versetzt, selbst zu einem zahlungsfähigen Nachfrager nach personalintensiven Helfertätigkeiten zu werden. Dazu können beispielsweise Leistungen wie Quartiers-Service, Assistenzdienste, Grünpflege und Landschaftsreparatur, Altbausanierung und Inwertsetzung von Immobilien zählen.

Dortmund beschreitet aktuell den landesweit beachteten Weg, mit der Etablierung eines „Servicecenters kommunale Arbeit“ (SCA) über eine Neuausrichtung der kommunalen Vergabepaxis positive Arbeitsmarkteffekte für Langzeitarbeitslose zu erzielen. Damit übernimmt die Stadt Dortmund wieder eine Initiativfunktion, ähnlich wie Ende der 1990er Jahre, als die Stadt der Vorgängerorganisation der heutigen PEAG als Gesellschafter beitrug, um mit einer Stärkung des Themas Personaltransfer positive Akzente bei der Vermeidung von Arbeitslosigkeit zu setzen. ○



## PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK

Die PEAG Unternehmensgruppe lädt jeweils einmal im Monat nach Berlin zur PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK ins Café Einstein, Unter den Linden, ein. Dabei diskutieren Experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaft, Wissenschaft und Recht über aktuelle Herausforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Ziel der Debatten ist es, aktuelle Arbeitsmarktthemen öffentlich zu beleuchten, im Gespräch mit den Experten konkrete Lösungsansätze anzudenken und zur Umsetzung anzuregen.



Lesen Sie mehr dazu unter: [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de)



Nach vielen positiven Rückmeldungen zu unseren PEAG PERSONALDEBATTEN zum FRÜHSTÜCK haben wir Ihnen einen Querschnitt zusammengestellt. Wir zeigen in unserem Debattenreader nicht nur Köpfe, sondern auch Entwicklungen politischer Themen, die sich im Laufe der letzten sechs Jahre ergeben haben. Werfen Sie unter [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de) einen Blick hinein oder sprechen Sie uns an – wir senden Ihnen gern ein gedrucktes Exemplar zu.

Dieser Reader steht Ihnen unter [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de) unter Publikationen als Download zur Verfügung

## 6. PEAG Symposium

20 Jahre PEAG Unternehmensgruppe



Zu unserem PEAG Symposium laden wir jeweils im Herbst des Jahres Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft, Wissenschaft, Recht und Kirche ein, um mit ihnen arbeitsmarktpolitische Zukunftsthemen zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Ziel dabei ist, das jeweilige Thema in seiner Komplexität von unterschiedlichen Standpunkten her zu beleuchten.

In diesem Jahr feiern wir unser 20jähriges Firmenjubiläum. Unser 6. PEAG Symposium findet daher am 16. November 2017 im Lensing Carrée in Dortmund statt, und wir beschäftigen uns mit einem regionalen Thema: „Vom Strukturwandel nun zum Kulturwandel – Arbeit in NRW!“. In diesem Magazin haben wir es um bundespolitische Aspekte von namhaften Autoren ergänzt.

Nordrhein-Westfalen und seine Menschen setzen sich schon seit langem mit einem tiefgreifenden Strukturwandel auseinander, der ihren Arbeitsalltag nachhaltig verändert hat. Der Rückgang der klassischen Industrie stellt unsere Wirtschaft und Politik weiter vor große Herausforderungen. Die Menschen in NRW haben bereits bewiesen, dass sie die entstandenen Heraus-

forderungen annehmen. Gilt dies auch für den neuen, schnelleren Wandel, der mit der Digitalisierung der Wirtschaft verbunden ist? Neue Technologien, Verfahren und Produkte und der Dienstleistungssektor bieten sicherlich attraktive Entwicklungsmöglichkeiten, den Verlust von klassischen Industriearbeitsplätzen konnten sie aber bislang nicht kompensieren.

Wie können wir, von Unternehmens- und Mitarbeiterseite, den Anspruch des „lebenslangen Lernens“ und damit den Anspruch auf Weiterbildung und Qualifizierung umsetzen, der unsere veränderungsgetriebene Arbeitswelt zurzeit bestimmt? Welcher Beitrag kommt dabei von politischer Seite? Welche Form der Flexibilität von Unternehmen und Beschäftigten ist zukünftig notwendig, um weiterhin erfolgreich neue Märkte zu erreichen? Und wie kann die Schaffung neuer, zukunftssicherer Arbeitsplätze am Wirtschaftsstandort NRW gefördert werden? Diese Fragen haben unsere Referenten für Sie beantwortet, und wir haben noch weitere Expertenmeinungen zu diesem Thema eingeholt. ○





## Die Gesellschaften



Wir bewegen Personal.

### PEAG Holding GmbH

Märkische Straße 8-10  
44135 Dortmund  
Telefon 0231 56785-170  
info@peag-online.de  
www.peag-online.de

Hauptstadtbüro:  
Dorotheenstraße 37  
10117 Berlin  
Telefon 030 3012908-14

**PEAG** Transfer  
Wir vermitteln Personal.

- Outplacement
- Transferagenturen
- Transfergesellschaften
- Job-to-Job Vermittlung

PEAG Transfer GmbH  
Postfach 10 30 54  
44030 Dortmund

Besucheradresse:  
Märkische Straße 8-10  
44135 Dortmund  
Telefon 0231 56785-161  
info@peag-transfer.de  
www.peag-transfer.de

**PEAG** Personal  
Ihr Fachkräftepool  
Wir eröffnen Perspektiven.

- Arbeitnehmerüberlassung –  
Fachkräftepool
- Beschäftigungssicherung
- Altersteilzeitmodelle
- Onsite Management

PEAG Personal GmbH  
Schifferstraße 196  
47059 Duisburg  
Telefon 0203 48805-141  
info@peag-personal.de  
www.peag-personal.de

**PEAG** HR  
Wir entfalten Potenzial.

- Entgeltabrechnung
- Sicherheitstechnische  
Betreuung
- Personaladministration

PEAG HR GmbH  
Schifferstraße 196  
47059 Duisburg  
Telefon 0203 48805-300  
info@peag-hr.de  
www.peag-hr.de

**PEAG** MBG  
Wir teilen Erfolge.

- Modell der Mitarbeiter-  
beteiligung
- Beratung, Einführung,  
Anwendung individueller  
Modelle

PEAG-Mitarbeiter-  
Beteiligungs-GmbH  
Märkische Straße 8-10  
44135 Dortmund  
Telefon 0231 56785-171  
info@peag-mbg.de  
www.peag-mbg.de

## Die Geschäftsführungen



**Angelika Preiß**  
Geschäftsführerin der  
PEAG Transfer GmbH

**Oliver Claßen**  
Geschäftsführer der  
PEAG Personal GmbH

**Dr. Benedikt Jürgens**  
Geschäftsführer der  
PEAG Mitarbeiter-  
Beteiligungs-GmbH

**Sven Kramer**  
Geschäftsführer der  
PEAG Holding GmbH  
  
Sprecher der  
Geschäftsführung der  
PEAG Personal GmbH

Sprecher der  
Geschäftsführung  
PEAG HR GmbH

**Christian Stollberg**  
Geschäftsführer der  
PEAG HR GmbH

**Gerd Galonska**  
Sprecher der  
Geschäftsführung der  
PEAG Holding GmbH

Sprecher der  
Geschäftsführung der  
PEAG Transfer GmbH

Geschäftsführer der  
PEAG HR GmbH

## Impressum

**Herausgeber** PEAG Holding GmbH, Märkische Straße 8-10,  
44135 Dortmund, Telefon: 0231 56785-171, Telefax: 0231 56785-172,  
Email: [info@peag-online.de](mailto:info@peag-online.de), Internet: [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de)

**Verantwortlich für den Inhalt** Gerd Galonska (Sprecher der Geschäftsführung),  
Sven Kramer (Geschäftsführer) **Redaktion** Kathrin Kummerow

**Fotos** PEAG, fotolia.de **Gestaltung** ostarek kreation

**Druck** thyssenkrupp Steel Europe AG, Digital-/Printmedien

## Hinweis zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG):

Die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen wurde nicht in allen Artikeln eingehalten. Dies ist dann der besseren Lesbarkeit geschuldet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten hier gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.