

Der Minister

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

An die  
Präsidentin  
des Landtags Nordrhein-Westfalen  
Frau Carina Gödecke MdL

Düsseldorf



**für den Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Soziales**

**Modellprojekt „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“ im Westfälischen Ruhrgebiet - Abschlussbericht**

Sehr geehrte Frau Landtagspräsidentin,

anbei übersende ich Ihnen den Abschlussbericht „Wichtiger als gedacht?!“, Einfacharbeitsplätze: Auslaufmodell oder Beschäftigungsperspektive“, der im Rahmen des Modellprojekts „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“ veröffentlicht wurde.

Das Projekt wurde im Rahmen der ESF-kofinanzierten Landesarbeitspolitik gefördert. In dem Projekt wurde eine branchenübergreifende Studie in der Region Westfälisches Ruhrgebiet durchgeführt, mit der das Potenzial zur Schaffung von Einfacharbeitsplätzen untersucht wurde.

Dies steht im Zusammenhang mit den kommunalen und regionalen Bemühungen, Einfacharbeitsplätze zu erhalten und neu zu schaffen, um so ein mögliches Potenzial für die Integration Geringqualifizierter (Langzeitarbeitsloser) zu erschließen.

Datum: 16. November 2015  
Seite 1 von 2

Aktenzeichen II B 1 –  
1175.21.2  
bei Antwort bitte angeben

Frauke Füsers  
Telefon 0211 855-- 3554  
Telefax 0211 855-  
frauke.fuesers@mais.nrw.de

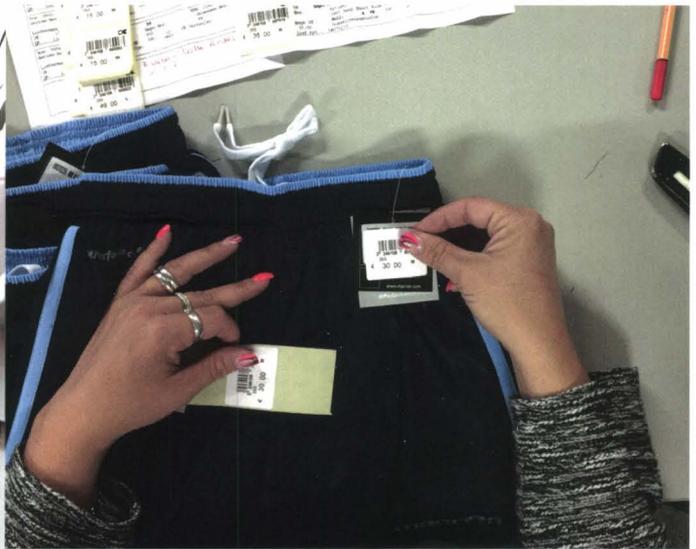
Dienstgebäude und Lieferanschrift:  
Fürstenwall 25,  
40219 Düsseldorf  
Telefon 0211 855-5  
Telefax 0211 855-3683  
poststelle@mais.nrw.de  
www.mais.nrw.de

Öffentliche Verkehrsmittel:  
Rheinbahn Linien 704, 709,  
719  
Haltestelle: Stadttor  
Rheinbahn Linie 725  
Haltestelle: Polizeipräsidium

Ich bitte Sie, die beigefügten zusätzlichen Drucke dem Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Soziales zuleiten zu lassen.

  
(Rainer Schmelzter MdL)

**1 Anlage** (60-fach)



„Wichtiger als gedacht?!“

## Einfacharbeitsplätze: Auslaufmodell oder Beschäftigungsperspektive

Ergebnisse des Projektes „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“  
im Westfälischen Ruhrgebiet

# Impressum

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds.



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



ESF  
in Nordrhein-  
Westfalen  
*In Menschen investieren.*

Das Projekt wird gefördert im Rahmen des Europäischen Sozialfonds unter Beteiligung des Landes Nordrhein-Westfalen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de) und [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_de.htm).

## **Herausgeber:**

Soziale Innovation GmbH

## **Die Partner:**

Wirtschaftsförderung Dortmund

Soziale Innovation GmbH

Sozialforschungsstelle Dortmund der Technischen Universität Dortmund

## **Autor/innen:**

Joachim Beyer (Wirtschaftsförderung Dortmund)

Dr. Uwe Jürgehake (Soziale Innovation GmbH)

Dr. Cordula Sczesny (Soziale Innovation GmbH)

Stefanie Wiengarten (Soziale Innovation GmbH)

Michael Kohlgrüber (Sozialforschungsstelle Dortmund)

Antonius Schröder (Sozialforschungsstelle Dortmund)

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund

ISBN-Nummer: 978-3-938765-45-6

Dortmund 2015

Layout und Gesamtherstellung: AWM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte

# Inhalt

---

<b>0.</b>	<b>Vorwort Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen</b>	4
	<b>Vorwort Wirtschaftsförderung Dortmund</b>	5
<b>1.</b>	<b>„Einfache“ Arbeit in der Fachdiskussion - Einführung und Hintergründe</b>	6
<b>2.</b>	<b>Einfache Arbeit - ein unberücksichtigtes Potenzial</b>	14
2.1	Einführung	14
2.2	Einfache Arbeit in Unternehmen des Westfälischen Ruhrgebietes	15
2.2.1	Einfache Arbeit – wichtig für die Region	15
2.2.2	Einfache Arbeit – was bedeutet dies konkret?	15
2.2.3	Die Bedeutung einfacher Arbeit für die Unternehmen	17
2.2.4	Rahmenbedingungen der Beschäftigung von Personen in einfachen Tätigkeiten	18
2.2.5	Einfache Arbeit und öffentliche Unterstützung	20
2.2.6	Anforderungen an die Bewerber und Bewerberinnen für einfache Arbeit	21
2.2.7	Personalmanagement für Beschäftigte in einfacher Arbeit	22
2.2.8	Personalentwicklung für Beschäftigte in Anlerntätigkeiten	23
2.2.9	Die Perspektive einfacher Arbeit in den befragten Unternehmen	24
2.3	Zusammenfassung und Fazit	25
<b>3.</b>	<b>Perspektivengeber in der Region</b>	26
3.1	Becker Stahl-Service GmbH	28
3.2	BlumenCompany Kersting	32
3.3	Canina Pharma GmbH	36
3.4	DHL Solutions Retail GmbH	40
3.5	ETR-Produktion und Service GmbH	44
3.6	TRD-Reisen Fischer GmbH & Co. KG	48
<b>4.</b>	<b>Schlussfolgerungen: Die Schaffung von Einfacharbeitsplätzen als regionale und akteursübergreifende Aufgabe</b>	52

## Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW

Die Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit und die Schaffung und Erhaltung fairer Beschäftigungsverhältnisse sind zentrale Anliegen der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen. Insbesondere in und für Regionen wie das Westfälische Ruhrgebiet, in denen in den letzten Jahrzehnten viele gute und sichere Arbeitsplätze für Un- und Angelernte verloren gegangen sind, ist dies eine besondere Herausforderung.

Die Landesregierung unterstützt deshalb zum Beispiel präventive Ansätze, um den Übergang von der Schule in den Beruf erfolgreich zu gestalten, und ist auf Bundes- und Landesebene im Kontext der Zielsteuerung im SGB II und bei der Ausweitung von Beschäftigungschancen für Langzeitarbeitslose unter anderem durch ESF-kofinanzierte Landesprogramme wie „Öffentlich geförderte Beschäftigung in NRW“ aktiv. Auch regionale Modellprojekte wie das Projekt „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“ werden aus Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds in diesem Zielkontext gefördert.

Einfacharbeit – Hinter diesem technischen Begriff stecken sehr vielschichtige Tätigkeiten, für die zwar keine formale Ausbildung erforderlich ist, die aber im betrieblichen Alltag erlernt werden können und die eine enorme Bedeutung für die Unternehmen haben. Einfacharbeit wird gewertschätzt wie alle anderen Tätigkeiten in einem Unternehmen auch. Das zeigen die Befragung von Unternehmen aus der Region Westfälisches Ruhrgebiet, die im Rahmen dieses Projektes durchgeführt wurde, und die sechs Unternehmensbeispiele.

Und Einfacharbeit ist keine Marginalie (geworden) – nicht durch den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft wie auch voraussichtlich zukünftig nicht durch den Wandel zur Industrie 4.0. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen.

In Nordrhein-Westfalen gibt es rund 300.000 Menschen, die länger als ein Jahr arbeitslos sind. Zwei Drittel von ihnen haben keine abgeschlossene Berufsausbildung. Besonders für diese Menschen kann Einfacharbeit eine Perspektive bieten. Es stellen sich jedoch die Fragen, unter welchen Bedingungen Einfacharbeit heute stattfindet und welche Erfahrungen und Einsatzstrategien die Betriebe haben. Wie können Einfacharbeitsplätze geschaffen und erhalten werden? Wie können Unternehmen ihre Einfacharbeitsplätze besetzen und wie können davon geringqualifizierte Langzeitarbeitslose profitieren?

Das Projekt „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“, das unter der Leitung der Wirtschaftsförderung Dortmund mit den beiden Projektpartnern Soziale Innovation GmbH und Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund, in Kooperation mit den Jobcentern Dortmund, Kreis Unna und Hamm und in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hamm durchgeführt wurde, beleuchtet genau diese Fragestellungen – der Fokus liegt dabei auf den Rahmenbedingungen und Anforderungen in den befragten Unternehmen – und zeigt Perspektiven und mögliche Ansatzpunkte auf, die sich für die weitere Arbeit der regionalen Arbeitsmarktakteure ergeben.

Ich wünsche den Projektbeteiligten und regionalen Arbeitsmarktakteuren bei der Fortentwicklung, der weiteren Bearbeitung und beim Transfer der Ansätze viel Erfolg. Denn ich bin sicher, dass die Ergebnisse des Projektes auch in anderen Regionen ein Anstoß sein und einen Beitrag zur Fachkräftesicherung und Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit leisten könnten.

### **Dr. Wilhelm Schäffer**

Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

# Wirtschaftsförderung Dortmund

Der Arbeitsmarkt in der Region Westfälisches Ruhrgebiet hat sich in den letzten Jahrzehnten gerade für Menschen mit geringer Qualifikation verändert: Boten die Schwerindustrie und das produzierende Gewerbe über Jahrzehnte hinweg ein breites Spektrum an Einsatzmöglichkeiten, auch für An- und Ungelernte, kam es im Zuge der strukturellen Veränderungen in der Montanindustrie zu einem starken Rückgang dieser sogenannten Einfacharbeitsplätze.

Heute spielen diese einfachen Arbeitsplätze in der Region vor allem im Einzelhandel, in der Logistik, in der Gastronomie, in der Gesundheitswirtschaft und in der Produktionswirtschaft noch eine Rolle. Allerdings stehen hier, wie im gesamten Bundesgebiet, im Zuge einer verstärkten Automatisierung und Digitalisierung einfacher Tätigkeiten, die entsprechenden Arbeitsfelder unter Druck. Dennoch sind Einfacharbeitsplätze für die Region Dortmund-Unna-Hamm aufgrund der strukturell hohen Sockelarbeitslosigkeit und eines hohen Anteils gering qualifizierter Arbeitsloser weiterhin von großer Bedeutung. Und sie werden weiterhin Bestandteil einer zielgerichteten Standort- und Beschäftigungspolitik sein.

Grund genug für die Wirtschaftsförderungen der Region, gemeinsam mit den Projektpartnern Soziale Innovation GmbH und Sozialforschungsstelle der TU Dortmund die betriebliche Perspektive auf das Thema einfache Arbeit genauer untersuchen zu lassen, um herauszufinden, unter welchen Bedingungen einfache Arbeit stattfindet und welche Perspektiven sie für die Unternehmen und die Beschäftigten der Region bietet.

In der einfachen Arbeit sind Chancen für Beschäftigte, Unternehmen und letztendlich auch für unsere Region verborgen: Vielfach haben an- und ungelernete Beschäftigte das Potenzial, einen beruflichen Abschluss auf dem Wege der Nachqualifizierung zu erreichen. Hier können zielgruppengerechte Weiterbildungsangebote, die nicht nur auf rein fachliche Qualifikation setzen, sondern auch die Faktoren Motivation und bessere materielle Absicherung einbeziehen, ein wichtiger Schritt sein, um Menschen mit niedriger formaler Qualifikation eine berufliche Perspektive zu geben.

Auch kommunale Betriebe und soziale Unternehmen sind hier aufgefordert, für Beschäftigte und Unternehmen Unterstützungsangebote zu entwickeln und anzubieten. Unternehmen und Region sollten zukünftig noch stärker gemeinsam an dem Ziel arbeiten, der Personengruppe der An- und Ungelernten beschäftigungssichernde Perspektiven zu bieten und gleichzeitig mit den aufzubauenden Arbeitsplätzen die jeweiligen Märkte profitabel zu bedienen.

In der vorliegenden Broschüre haben wir den aktuellen Kenntnisstand zum Thema Einfacharbeitsplätze zusammengefasst, die Ergebnisse der Unternehmensbefragung für Sie aufbereitet und Handlungsempfehlungen für Arbeitsmarktakteure abgeleitet. Wir wünschen Ihnen interessante Einblicke und Erkenntnisse bei der Lektüre.

**Thomas Westphal**

Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund

# 1. Einführung und Hintergründe

## „Einfache“ Arbeit in der Fachdiskussion

### Was ist mit Einfacharbeit gemeint?

„Einfache“ Arbeit erweist sich bei näherer Betrachtung als weit weniger einfach als der Begriff annehmen lässt. Sie ist anspruchsvoller und wichtiger als gedacht – wie sich im Weiteren zeigen wird. Definiert ist Einfacharbeit wie folgt: „[Industrielle] Einfacharbeit umfasst Tätigkeiten, die im Gegensatz zur qualifizierten Facharbeit keine Berufsausbildung verlangen und die nach kurzen Qualifizierungs- oder Einarbeitungsprozessen ausgeführt werden. Die einfachen Tätigkeiten sind in der Regel arbeitsplatz- bzw. arbeitsbereichsbezogen; übergeordnetes Wissen und Hintergrundwissen spielen keine bzw. eine untergeordnete Rolle.“ (Abel u.a. 2009: 580). Für die vorliegende Studie wird diese Definition konkretisiert, indem eine maximale Anlernzeit von vier Wochen zugrunde gelegt wird; zudem erfolgt eine Ausweitung dieser Definition auf Branchen im Dienstleistungssektor.

Die vorliegende Broschüre ist das Ergebnis des Projektes „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“<sup>1</sup>. Im Projekt wurde eine Studie durchgeführt, die branchenübergreifend das Potenzial zur Schaffung von Einfacharbeitsplätzen untersucht. Sie steht im Zusammenhang mit den kommunalen und regionalen Bemühungen, Einfacharbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen und soll so helfen, ein Potenzial zur nachhaltigen Arbeitsmarktintegration von Geringqualifizierten zu erschließen.

Die vorliegende Broschüre liefert Antworten auf Fragen, die altindustrielle Regionen wie das Westfälische Ruhrgebiet angesichts der nach wie vor hohen Arbeitslosigkeit und der Vielzahl von Arbeitssuchenden ohne Berufsausbildung besonders interessieren:

- Welchen Stellenwert hat Einfacharbeit in den Unternehmen und in der Region? Wie kann Einfacharbeit sowohl rentabel für die Unternehmen als auch zu fairen Arbeitsbedingungen organisiert werden?
- Welche Anforderungen stellen die Betriebe an die Beschäftigten, die „einfache“ Arbeit ausführen sollen?
- Welche Bedingungen braucht es in den Unternehmen und in der Region, um Einfacharbeitsplätze zu schaffen und dauerhaft zu erhalten? Wie kann Nachhaltigkeit erreicht werden?
- Können mit Hilfe von arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumenten Einfacharbeitsplätze geschaffen werden?
- Wie kann man ggf. Einfluss nehmen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen, die keine formale Ausbildung abgeschlossen haben bzw. diese am Arbeitsmarkt nicht mehr verwerten können?

Diese Gruppe von Erwerbspersonen ist gefährdet, auf Dauer sozial und wirtschaftlich ausgegrenzt zu werden. Die Schaffung von Einfacharbeitsplätzen könnte einen relevanten Beitrag dazu leisten, dass das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit für Geringqualifizierte reduziert wird – und damit die Teilhabe von mehr Un- und Angelernten am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben verbessert wird.

Dieser Studie liegt ein regionaler Ansatz zugrunde: Akteure der Region müssen sich gemeinsam dieser Herausforderung stellen, um erfolgreich Lösungswege entwickeln und umsetzen zu können. Gefordert sind die Agenturen für Arbeit und Jobcenter, Menschen in Beschäftigung zu bringen, für die es in den letzten Jahrzehnten immer weniger Arbeitsplätze gab. Dazu braucht die Arbeitsverwaltung die enge Zusammenarbeit mit Un-

<sup>1</sup> Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS) hat das Projekt „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“ mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und unter Beteiligung des Landes NRW gefördert. Von Dezember 2014 bis Oktober 2015 wurde es unter Leitung der Wirtschaftsförderung Dortmund mit den Projektpartnern Soziale Innovation GmbH und Technische Universität Dortmund – Sozialforschungsstelle realisiert. Die Jobcenter Dortmund, Kreis Unna und Hamm waren Kooperationspartner. Eine Unterstützung erfolgte durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hamm mbH.

ternehmen und Bildungseinrichtungen, um die Anforderungen der Akteure zu gemeinsam abgestimmten Lösungen zu integrieren. Die Wirtschaftsförderung ist herausgefordert, die Ansiedlung und Entwicklung von Unternehmen zu begleiten, die Einfacharbeitsplätze schaffen können. Gemeinsam mit Kammern, Unternehmensverbänden, Gewerkschaften und Städten/Kreisen altindustrieller Regionen wie dem Ruhrgebiet sind Anstrengungen zu unternehmen, die Langzeitarbeitslosigkeit Geringqualifizierter nachhaltig zu reduzieren.

Diese Broschüre fördert zutage, wie sich Einfacharbeit heute – in dieser Region und darüber hinaus – qualitativ und quantitativ darstellt. Sie zeigt Hintergründe auf, woraus Schwierigkeiten entstehen, Menschen ohne formale Qualifikation in Beschäftigung zu bringen. Die Anbindung an die Fachkräftediskussion zeigt allerdings auch, dass davon positive Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse von Un- und Angelernten ausgehen können.

Nach dieser Darstellung der Hintergründe werden Ergebnisse einer Befragung dargestellt, die explizit Einschätzungen und Anforderungen von 112 Unternehmen der Region Westfälisches Ruhrgebiet enthält. Anhand von sechs Unternehmensdarstellungen werden anschließend praktische Beispiele zu Personaleinsatzstrategien im Beschäftigungssegment der Einfacharbeit vorgestellt.

Ausgehend von den Ergebnissen der Unternehmensbefragung und der Auswertung der (wissenschaftlichen) Fachdiskussion werden im letzten Kapitel der Broschüre Schlussfolgerungen vorgestellt, welche Ansatzpunkte für die Region bestehen, die bestehenden Herausforderungen im Lichte neuer Erkenntnisse zu sehen und akteursübergreifend zu bearbeiten.

## **Ausgangssituation: Arbeitsmarktchancen von Geringqualifizierten**

In den vergangenen Jahrzehnten sind Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen massiv abgebaut worden – allein in Dortmund gingen in 30 Jahren ca. 30.000 Arbeitsplätze in diesem Bereich verloren. Entsprechend hoch ist das Arbeitslosigkeitsrisiko für Menschen

ohne eine formale Qualifikation. Die Chancen auf eine neue Beschäftigung sind regional sehr unterschiedlich; in den altindustriellen Räumen im Ruhrgebiet ist die Arbeitsmarktlage für arbeitslose Helfer und Helferinnen ungünstig. Die Arbeitslosenquote in dieser Gruppe liegt bei über 40 Prozent – und das mit geringen Abweichungen seit mehreren Jahren. Die Beschäftigungsperspektiven von geringqualifizierten Arbeitslosen sind gerade im Ruhrgebiet ungünstig. Der Zuzug von Migrantinnen und Migranten sowie Flüchtlingen wird den Druck auf dieses Arbeitsmarktsegment tendenziell weiter erhöhen. Gerade in Dortmund entstehen durch Zuwanderung neue Herausforderungen<sup>2</sup>. Das Risiko von (Langzeit-)Arbeitslosigkeit steigt, wenn mehrere Problemlagen zusammenkommen: Neben einem fehlenden Berufsabschluss sind dies v. a. gesundheitliche Einschränkungen.

Die Langzeitarbeitslosigkeit in den Städten und Kreisen des Ruhrgebiets lässt sich nur substanziell reduzieren, wenn es gelingt, für diese Gruppe der Erwerbspersonen geeignete Arbeitsplätze zu schaffen. Aber ist das ein realistisches Ziel angesichts von Globalisierung, Automatisierung, Auslagerung und entsprechend sinkenden Zahlen von Einfacharbeitsplätzen? Was kann der aktuelle Stand der Forschung zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen?

## **Einfacharbeit – (k)ein Auslaufmodell?**

Der Globalisierung und der Reduzierung sowie Auslagerung von Einfacharbeit in der Industrie in den 1990er Jahren zum Trotz – Einfacharbeit ist keineswegs ein Auslaufmodell. In der Industrie bildet sie einen stabilen Sockel und auch im Dienstleistungssektor ist Einfacharbeit alles andere als eine Randerscheinung. Dabei zeichnen sich Schwerpunkte ab: Die meisten Einstellungen von Geringqualifizierten erfolgen im Dienstleistungssektor – in Hessen macht der Anteil dieses Sektors bei den Neueinstellungen von Geringqualifizierten 82 Prozent aus (Baden/ Schmid 2006: 6). In der Industrie gibt es Schwerpunkte, vor allem die Branchen Gummi- und Kunststoffwaren, Metallerzeugung sowie Nahrungs- und Genussmittel weisen einen Anteil von über 30 Prozent Einfacharbeit unter den Beschäftigten aus. Für Nordrhein-Westfalen zeigt die Statistik der Bundesagentur für Arbeit<sup>3</sup>, dass

<sup>2</sup> Bosch, Gerhard (2015): Langzeitarbeitslose – Restgröße der Wissensökonomie? In: Stadt Dortmund (Hrsg.): Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz 15.12.2014 – Dokumentation.

<sup>3</sup> Bundesagentur für Arbeit – Datenstand August 2015: Abgang aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung am 1. Arbeitsmarkt nach Wirtschaftszweigen (unmittelbar nach Abgang) – Geringqualifizierte, Nordrhein-Westfalen.

die Zahl der Geringqualifizierten, die aus der Arbeitslosigkeit heraus eine Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt gefunden haben, seit 2014 – aber auch insbesondere im ersten Halbjahr 2015 – deutlich zugenommen hat. Dies gilt nicht nur für Arbeitnehmerüberlassungen, sondern auch für alle anderen Wirtschaftszweige.

Einfacharbeit ist keine Restgröße, sondern „zentrales Moment des Strategiemusters“ (Hirsch-Kreinsen u. a. 2012: 187) einiger Unternehmenstypen. Weitgehend ausgeblendet bleibt in der öffentlichen Diskussion die Möglichkeit eines zukünftigen Mangels an un- und angelernten „Fachkräften“, d.h. von Beschäftigten, die auf Einfacharbeitsplätzen über weitgehend gute Qualifikationen verfügen.

## **Einfacharbeit in der Industrie und im Dienstleistungssektor**

Im Dezember 2014 waren in Nordrhein-Westfalen laut Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit insgesamt ca. 948.000 Menschen als sogenannte Helferinnen und Helfer sozialversicherungspflichtig tätig, davon die meisten im Dienstleistungssektor (ca. 675.000), während in der Industrie ca. 273.000 Menschen auf entsprechenden Arbeitsplätzen eingesetzt wurden. Zwischen beiden Sektoren gibt es erhebliche Unterschiede beim Zuschnitt von Einfacharbeit: In der Industrie gibt es einen hohen Anteil stabiler Arbeitsverhältnisse, die in Vollzeit und auf einem relativ stabilen Einkommensniveau ausgeübt werden (Hirsch-Kreinsen u.a. 2012: 196). Im Dienstleistungssektor bestätigt sich teilweise die Erwartung, dass es sich bei Einfacharbeit um befristete, unsichere und gering entlohnte Beschäftigungsverhältnisse (Bosch/Weinkopf 2011) handelt – dies ist allerdings zwischen den verschiedenen Branchen differenziert zu betrachten.

Im Dienstleistungssektor steigen Anforderungen an Einfacharbeit aufgrund technischer Vernetzung, zunehmender Kundenkontakte und z. T. ambulanter Tätigkeit bei Kundinnen und Kunden. In der Industrie besteht Einfacharbeit häufig aus repetitiven, taktgebundenen und körperlich hoch belastenden Tätigkeiten, bei denen es auf Fingerfertigkeit, Schnelligkeit und fehlerfreies Arbeiten ankommt. Aber auch hier steigen Anforderungen an Einfacharbeit aufgrund von wechselnden und/oder angereicherten Tätigkeiten.

## **Matching-Probleme auf „Jedermannsarbeitsplätzen“ – Wie kann das sein?**

In der Vergangenheit galt für Einfacharbeitsplätze die Annahme, dass es angesichts der geringen Qualifikationsanforderungen keine Passungsprobleme zwischen Anforderungen der Unternehmen und Voraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber (ein sog. qualifikatorisches Mismatch) gibt. Die Bezeichnung „Jedermannsarbeitsplätze“ macht deutlich, dass – vermeintlich – jede und jeder die Anforderungen nach einer kurzen Anlernphase erfüllen kann. Tatsächlich ist ein Mismatch ein wesentlicher Faktor dafür, dass Geringqualifizierte Schwierigkeiten haben, eine neue Beschäftigung zu finden. Die dargestellte Differenzierung zwischen Einfacharbeit in Industrie und Dienstleistungssektor ist eine wesentliche Ursache dafür, dass die Struktur der zu vergebenden Stellen wenig Übereinstimmung mit den Qualifikationen und Anforderungen der als arbeitslos gemeldeten Personen aufweist. Einfacharbeitsplätze im Dienstleistungssektor bestehen zu einem nicht unwesentlichen Anteil aus Minijobs und Teilzeitarbeit und richten sich eher an Personen mit Betreuungspflichten oder Studierende, d. h. an Menschen, die an kurzen Arbeitszeiten interessiert sind. Dies deckt sich häufig nicht mit dem Arbeitszeitvolumen, das arbeitslos Gemeldete anstreben.

Mismatch-Probleme treten auch auf betrieblicher Ebene auf, weil Anforderungen oftmals höher und differenzierter sind, als angenommen wird. Die Folge ist eine mangelnde Passung zwischen Anforderungen der Unternehmen und Voraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber. Arbeitgeber erwarten von ihnen Sekundärtugenden wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Motivation und elementares Grundwissen wie Lesefähigkeit, die An- und Ungelernte nicht immer in dem Maße mitbringen, wie es erwartet wird. Bisweilen resultiert ein Mismatch aber auch aus der Vermutung von Arbeitgebern, dass diese Voraussetzungen mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit verlorengehen. Die Bereitschaft, (geringqualifizierte) Langzeitarbeitslose einzustellen, hängt auch von Erfahrungen der Betriebe in der Vergangenheit ab (Moertel/Rebien 2013). Insgesamt sinken die Chancen des Wiedereinstiegs in eine Beschäftigung mit der Dauer der Arbeitslosigkeit, die gerade bei Geringqualifizierten überproportional hoch ausfällt.

In den vergangenen Jahren haben Mismatch-Probleme deutlich zugenommen; dies liegt nicht nur an der fehlenden fachlichen Passung, sondern z. T. auch an den Erwartungen der Bewerberinnen und Bewerber: Zu hohe Erwartungen an die Höhe des Lohns und an andere Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeit) sind potenzielle Gründe für die Nicht-Besetzung von Einfacharbeitsplätzen.

## **Einstellungsverhalten von Unternehmen**

Eine schlechte Konjunktur und/oder Auftragslage sowie hohe Lohnkosten sind die wichtigsten Hemmnisse für die Einrichtung von Einfacharbeitsplätzen. Fragt man umgekehrt danach, wie viele Unternehmen Einfacharbeitsplätze schaffen würden, wenn das jeweilige Haupthemmnis entfällt, dann hat die Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte den größten Einfluss – ein Hinweis auf den Stellenwert oben genannter Mismatch-Probleme im Bereich der Einfacharbeit.

Steigende Anforderungen und die häufig fehlende Passung mit den Voraussetzungen von Un- und Angelernten gelten auch als Ursache dafür, dass Unternehmen bei der Besetzung von Einfacharbeitsplätzen v.a. auf Bewerberinnen und Bewerber mit einem formalen – wenn auch fachfremden – Berufsabschluss setzen (Bosch 2015). Die Kandidatinnen und Kandidaten werden aufgrund beruflicher Basisqualifikationen vorgezogen. Ihre Berufsausbildung wird als Beleg für Durchhaltevermögen und soziale Kompetenzen angesehen (Jaehrling/Kalina/Weinkopf 2005: 236); sie lassen aus Unternehmenssicht eine flexiblere Einsetzbarkeit und überfachliche Kompetenzen erwarten. Dadurch kommt es zu Verdrängungsprozessen von Geringqualifizierten durch höher Qualifizierte, die nur begrenzte Arbeitsmarktalternativen haben oder lebensphasenspezifische Bedürfnisse an die Arbeitszeit haben (z. B. Personen mit Betreuungspflichten, Studierende) – zumindest solange, wie Personen mit Fachausbildungen für Einfacharbeitsplätze zur Verfügung stehen. Auch Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen/Behinderungen werden häufig auf Einfacharbeitsplätzen eingesetzt, obwohl sie über einen Berufsabschluss verfügen. Nicht selten erfolgt dieser Arbeitseinsatz „nach Eindruck“ statt nach Analyse von Qualifikationsanforderungen eines (Fachkräfte-)Arbeitsplatzes sowie von Wissen und Können von Bewerberinnen und Bewerbern.

Unternehmen wählen häufig andere Rekrutierungswege als den über die Agentur für Arbeit. Allerdings schwankt der Anteil der Unternehmen, der über die Agentur für Arbeit bzw. Jobcenter rekrutieren, von Studie zu Studie recht deutlich (s. Jaehrling/Kalina/Weinkopf 2005: 235, Leicht u. a. 2004: 125).

Dass vielfach persönliche Kontakte als Rekrutierungsweg genutzt werden, hängt mit dem Stellenwert von Sekundärtugenden wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit potenzieller Bewerberinnen und Bewerber zusammen; diese lassen sich über persönliche Kontakte i. d. R. besser beurteilen als über die Agentur für Arbeit. Als weitere Ursache dafür, andere Rekrutierungswege als den über die Agenturen für Arbeit bzw. Jobcenter vorzuziehen, werden von Unternehmen ungezielte Vermittlungsvorschläge genannt: Unternehmen legen auch bei Einfacharbeitsplätzen Wert auf eine passgenaue Vermittlung. Einige Unternehmen rekrutieren Mitarbeitende vor allem aus dem Kreis derer, die sie zuvor im Rahmen von Zeitarbeit oder Praktika kennengelernt haben (Jaehrling/Kalina/Weinkopf 2005: 235).

## **Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik: Sind finanzielle Anreize hilfreich?**

Lösungsideen zur Beschäftigung von Un- und Angelernten kreisen häufig um die finanzielle Förderung von Einfacharbeit – durch Kombilohnmodelle, um das Potenzial für Arbeitsplatzgewinne im Niedriglohnsektor zu nutzen und dennoch eine existenzsichernde Beschäftigung zu ermöglichen. In der wissenschaftlichen Diskussion wird die Frage aufgeworfen, ob sich überhaupt Beschäftigungspotenziale durch Erhöhung finanzieller Arbeitsanreize erreichen lassen. Das zentrale Argument, dass Einfacharbeitsplätze (aufgrund fehlender Anreize) schwierig zu besetzen seien, lässt sich häufig nicht bestätigen. Probleme bestehen eher in einer mangelnden Passung zwischen dem Anforderungsprofil von Unternehmen und den Voraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber. Im Projekt HeLP Co werden seit Juli 2015 neue Wege für die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen erprobt: Teilnehmende werden vier Monate geschult, üben einfache Tätigkeiten für gemeinnützige Organisationen aus und erhalten Gruppen- sowie Einzelcoachings<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.sozialministerium.bayern.de/esf/>. Das Projekt startete am 13.07.2015 und hat eine Laufzeit von zwei Jahren.

„Bochumer Chancen“ ist ein Projekt des Jobcenters, das eine Kombination von Lohnkostenzuschuss für Betriebe sowie Qualifizierungsmöglichkeiten und Job-Coaching für Langzeitarbeitslose realisiert<sup>5</sup>.

## **An- und Ungelernte als Potenzial zukünftiger Fachkräftesicherung?**

Angesichts eines sich abzeichnenden Mangels an Fachkräften bei einem gleichzeitigen Überangebot von Geringqualifizierten stellt sich die Frage, ob letztere ein Potenzial zur Fachkräftesicherung darstellen. Laut Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft 2014 sehen Unternehmen in der Weiterbildung entsprechende Möglichkeiten; das größte Potenzial sehen Unternehmen in der Teil- und Nachqualifizierung von An- und Ungelernten. Bestätigt wird diese Einschätzung durch das Projekt „Tool-PE: Einfache Arbeit im Wandel. Geringqualifizierte als Zielgruppe der Personalentwicklung“<sup>6</sup>: Dort zeigt sich, dass fachliche Tätigkeiten in der Metall- und Elektroindustrie sowie in der Kreislauf- und Abfallwirtschaft zunehmend durch Beschäftigte ohne entsprechenden Berufsabschluss ausgeübt werden. Die Tendenz, Qualifizierte auf Einfacherarbeitsplätzen einzusetzen, lässt sich nur noch solange durchhalten, wie genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen. Angesichts eines drohenden Fachkräftemangels besteht die Alternative darin, Beschäftigte intern zu qualifizieren, um diese auf steigende Anforderungen vorzubereiten. Bislang wurden aber Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten für die Fachkräftesicherung vernachlässigt.

Eine Strategie, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, besteht in der Nachqualifizierung. Darunter sind Aktivitäten zu verstehen, An- und Ungelernte auf Grundlage ihrer Berufserfahrungen zu einem formalen Berufsabschluss zu führen. Diese werden u. a. im Projekt „Potenzialtransfer – Fachkräftesicherung für Thüringer Unternehmen. Berufsabschluss für An- und

Ungelernte“<sup>7</sup> erprobt; Zielgruppen der Nachqualifizierung sind sowohl Beschäftigte ohne Berufsabschluss wie auch Berufswechsler. Diese Strategie der Fachkräftesicherung ist auch Gegenstand der Förderinitiative „Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ im BMBF-Programm „Perspektiven Berufsabschluss“ mit entsprechend dokumentierten Handlungsempfehlungen (Baethge/Severing 2015). Die Landesregierung NRW hat dieses Thema im Projektaufruf Fachkräfte.NRW zum Handlungsfeld erklärt. Dort heißt es: „Das Potential von An- und Ungelernten bleibt zu oft unentdeckt oder ungenutzt. Viele haben die Kompetenz, sich mit ihren Fähigkeiten und aufgrund ihrer Berufserfahrung insbesondere durch Nachqualifizierung zur Fachkraft weiterzubilden.“<sup>8</sup>

Voraussetzung zur Nachqualifizierung ist die Dokumentation vorhandener Kompetenzen. Dies könnten europäische Initiativen (z. B. EQR – Europäischer Qualifikationsrahmen) und deren Übersetzung in einen deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) bzw. Branchenlösungen (IQR – Industrie Logistik) leisten. Hier geht es darum, eher Fähigkeiten als Bildungsabschlüsse zu dokumentieren; d. h. Qualifikationsniveaus und die daraus resultierenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen werden dokumentiert.

Weiterbildungsangebote werden allerdings von gering qualifizierten Beschäftigten seltener wahrgenommen als von anderen Beschäftigtengruppen (Janssen/Leber 2015) – diese geringe Weiterbildungsbereitschaft Geringqualifizierter ist in der Region Westfälisches Ruhrgebiet noch stärker ausgeprägt als anderswo<sup>9</sup>. Um geringqualifizierte Beschäftigte oder Arbeitssuchende zu einem Berufsabschluss zu führen, sind allerdings Besonderheiten dieser Gruppen, die in Weiterbildungsmaßnahmen bisher unterrepräsentiert sind, zu berücksichtigen. Gründe dafür liegen in der Lernentwöhnung und/oder schlechten Erfahrungen mit Lernprozessen sowie in der bisher fehlenden Notwendigkeit zur Weiterbildung. Für diese Besonderheiten sind Betriebe zu sensibilisieren und zu qualifi-

<sup>5</sup> Mit dem Projekt sollen 160 Jobs für Langzeitarbeitslose geschaffen werden und Menschen fit für den Arbeitsmarkt gemacht werden. Ruhrnachrichten vom 12.05.2015. <http://www.ruhrnachrichten.de/staedte/bochum/Programm-des-Jobcenters-Bochumer-Chancen-gegen-Langzeitarbeitslosigkeit;art932,2707861>

<sup>6</sup> Im Projekt Tool-PE untersuchte das Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung (f-bb) zwischen Juli 2004 und Juni 2007 die Entstehung neuer Qualifikationen unterhalb der Facharbeiterebene im gewerblichen Bereich (Galiläer/ Zeller 2006).

<sup>7</sup> Das VHS Bildungswerk in Thüringen GmbH hat das Projekt im Zeitraum von September 2011 bis Dezember 2013 durchgeführt; Projektpartner waren das Fachgebiet Berufspädagogik der Universität Erfurt und die Eichenbaum GmbH Gotha (Heisler 2015: 53 ff.).

<sup>8</sup> Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Fachkräfte.NRW. Gemeinsamer Projektaufruf der Programme des ESF und des EFRE (2014-2020) zur Initiative der Fachkräftesicherung des Landes Nordrhein-Westfalen.

<sup>9</sup> Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung (2012): Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet für die Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen, Dortmund.

zieren, um die zukünftig steigende Beteiligung an Weiterbildung erfolgreich umzusetzen. Außerdem sind geeignete Formen wie modulare Weiterbildung oder erfahrungsgeladene Methoden der Vermittlung von Fähigkeiten zu konzipieren, die vor allem kleine und mittlere Unternehmen nicht überfordern. Sie haben tendenziell noch sehr wenig Erfahrung mit der Weiterbildung Geringqualifizierter.

Das Potenzial von Arbeitslosen nach SGB II („Hartz IV-Empfänger und -Empfängerinnen“) wird grundsätzlich eher kritisch eingeschätzt: Zu hoch sind die Anforderungen von Unternehmen an ihre Beschäftigten, zu groß die Bildungsdefizite der Arbeitssuchenden, um diese Gruppe zu Fachkräften zu qualifizieren (Schulze-Böing 2014). Die ungünstigen Bildungsvoraussetzungen dieser Arbeitslosen erfordern eine langfristige Qualifizierung, um die nötigen Bildungsgrundlagen zu schaffen (Bosch 2015). Dies kann Jahre dauern und fordert den Betroffenen, aber auch den einstellenden Betrieben, ein entsprechendes Maß an Motivation und Durchhaltevermögen ab. Coaching-Angebote sind daher an beide Gruppen zu richten – an Arbeitslose und einstellende Betriebe<sup>10</sup>.

Die damit verbundene langfristige Orientierung steht allerdings im Widerspruch zum gesetzlich festgelegten Grundsatz (SGB II), dass Maßnahmen zur schnellen Aufnahme einer Tätigkeit Vorrang genießen. Infolge der Hartz-Reformen hat eine schnelle Arbeitsaufnahme Priorität, nicht eine langfristige Qualifizierung. Evaluationen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen allerdings, dass Bildungsmaßnahmen, die vom Europäischen Sozialfonds oder im Rahmen des SGB III gefördert wurden, positive Effekte auf eine nachhaltige Integration und stabile Beschäftigung haben. Das heißt: Teilnehmende an geförderten Weiterbildungsmaßnahmen gehen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in ein sozialversicherungspflichtiges, mehr als sechs Monate dauerndes Beschäftigungsverhältnis über als Nicht-Teilnehmende. Dieser Effekt kann in Regionen mit ungünstiger Arbeitsmarktsituation schwächer ausfallen (Baas/Deeke 2009).

Damit fallen die Herausforderungen für altindustriell geprägte Regionen wie das Ruhrgebiet, geringqualifizierte Arbeitslose in ein Beschäftigungsverhältnis zu überführen, noch einmal höher aus als in anderen Regionen Deutschlands. Um die besonderen Bedingungen des Westfälischen Ruhrgebiets erfassen zu können, erstreckt sich die im folgenden Kapitel vorgestellte Befragung auf Unternehmen in Dortmund, Hamm und im Kreis Unna.

Michael Kohlgrüber / Antonius Schröder  
(Sozialforschungsstelle, TU Dortmund)

Joachim Beyer (Wirtschaftsförderung Dortmund)

### **Relevante Aspekte des aktuellen Forschungsstands auf einen Blick:**

- Personen ohne formale Qualifikation sind überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen.
- Einfacharbeitsplätze sind zwar kein Auslaufmodell; neue Arbeitsplätze dieses Typs entstehen allerdings v.a. im Dienstleistungssektor, nicht in der Industrie.
- Der Zuschnitt von Einfacharbeitsplätzen ist verschieden: Dominieren im Dienstleistungsbereich Teilzeitbeschäftigungen und Minijobs, sind in der Industrie eher Vollzeitbeschäftigungen die Regel.
- Auch im Bereich der Einfacharbeit gibt es Mismatch-Probleme, d.h. eine mangelnde Passung zwischen Anforderung von Unternehmen und Voraussetzungen von Bewerberinnen und Bewerbern.
- Geringqualifizierte werden auch auf Einfacharbeitsplätzen von Bewerberinnen und Bewerbern mit einer formalen Qualifikation verdrängt.
- Die Wirksamkeit finanzieller Förderungen (Kombilohnmodelle) wird in Frage gestellt.
- An- und Ungelernte stellen ein Potenzial zur Fachkräftesicherung dar. Allerdings ist diese Gruppe bei betrieblichen Weiterbildungen bisher unterrepräsentiert.
- Die Qualifizierung von Arbeitslosen im SGB II-Bereich trägt allenfalls langfristig Früchte.

<sup>10</sup> Trotz aller Bemühungen wird es eine Gruppe von Personen geben, deren Qualifikation so gering ist, dass die vorgestellten Maßnahmen an Grenzen stoßen. Dies rechtfertigt die Fortsetzung der Diskussion über die Einrichtung eines sozialen Arbeitsmarktes, der Möglichkeiten zur sozialen Teilhabe schafft (Knuth 2015).

## Literatur

- Abel, Jörg; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter (2009): Made simple in Germany? Entwicklungsverläufe industrieller Einfacharbeit. In: WSI-Mitteilungen Nr. 11/2009, S. 579-585.
- Baas, Meike; Deeke, Axel (2009): Evaluation der Nachhaltigkeit beruflicher Weiterbildung im Rahmen des ESF-BA-Programms. Eine Wirkungsanalyse auf der Grundlage von Befragungen der Teilnehmenden und Vergleichsgruppen. IAB-Forschungsbericht 02/2009, Nürnberg.
- Baden, Christian; Schmid, Alfons (2006): Betriebspanel Report Hessen. Personaleinstellungen und Personalabbau in Hessen 2005. Teil 1: Geringqualifizierte; Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Frankfurt a.M.
- Baethge, Martin; Severing, Eckart (Hrsg.; 2015): Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. Befunde-Konzepte-Forschungsbedarf. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (2015): Innovative Maßnahme für Langzeitarbeitslose startet. <http://www.sozialministerium.bayern.de/esf/>, zuletzt geprüft am 14.09.2015.
- Bellmann, Lutz; Stegmaier, Jens (2007): Einfache Arbeit in Deutschland – Restgröße oder relevanter Beschäftigungsbereich? In: Perspektiven der Einfacharbeit: Einfacharbeit in Deutschland. Dokumentation einer Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Blume, Jutta (2006): Einfache Arbeit bleibt erhalten. Verschiebung von der Industrie in den Dienstleistungsbereich. Verfügbar unter: [http://www.sozioologie.uni-jena.de/soziologie\\_multimedia/Downloads/LSDoerre/NDArtikel.pdf](http://www.sozioologie.uni-jena.de/soziologie_multimedia/Downloads/LSDoerre/NDArtikel.pdf)
- Bogai, Dieter; Buch, Tanja; Seibert, Holger (2014): Arbeitsmarktchancen von Geringqualifizierten – Kaum eine Region bietet genügend einfache Jobs, in: IAB-Kurzbericht 11/2014.
- Bosch, Gerhard (2015): Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit. Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Arbeit und Soziales im Deutschen Bundestag vom 18. Mai 2015. IAQ-Standpunkt. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-standpunkte/2015/sp2015-04.pdf>, zuletzt geprüft am 15.09.2015.
- Bosch, Gerhard (2015): Langzeitarbeitslose – Restgröße der Wissensökonomie? In: Stadt Dortmund (Hrsg.): Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz 15.12.2014 – Dokumentation.
- Bosch, Gerhard; Weinkopf, Claudia (2011): „Einfacharbeit“ im Dienstleistungssektor. Arbeit, Heft 3, S. 173-187.
- Bundesagentur für Arbeit – Datenstand August 2015: Abgang aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung am 1. Arbeitsmarkt nach Wirtschaftszweigen (unmittelbar nach Abgang) – Geringqualifizierte, Nordrhein-Westfalen.
- Bünnagel, Vera; Eekhoff, Johann; Roth, Steffen J. (2006): Mit Schaffensdrang in Arbeit. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, München.
- Dörre, Klaus (2007): Einfache Arbeit gleich prekäre Arbeit? Überlegungen zu einem schwierigen Thema. In: Perspektiven der Einfacharbeit: Einfacharbeit in Deutschland. Dokumentation einer Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Galiläer, Lutz; Zeller, Beate (2006): Einfache Arbeit im Wandel – Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen bei einfachen Tätigkeiten. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Qualifikationen im Wandel. Nutzen und Perspektiven der Früherkennung. Reihe "Qualifikationen erkennen, Berufe gestalten", Heft 12. Bielefeld 2006, S. 85-90.
- Heisler, Dieter (2015): „Berufswechsler in der beruflichen Nachqualifizierung“. In: Baethge, Martin; Severing, Eckart (Hrsg.): Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. Befunde-Konzepte-Forschungsbedarf. Bertelsmann Verlag, Bielefeld; S. 53-69.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Abel, Jörg (2012): Industrielle Einfacharbeit: Kern eines sektoralen Produktions- und Arbeitssystems. In: Industrielle Beziehungen, Heft 2, S. 187-210.
- Jaehrling, Karen; Kalina, Thorsten; Weinkopf, Claudia (2005): Stellenbesetzungsprozesse im Bereich „einfacher“ Dienstleistungen: Abschlussbericht einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.
- Janssen, Simon; Leber, Ute (2015): Weiterbildung in Deutschland. Engagement der Betriebe steigt weiter. IAB Kurzbericht 13/2015. <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k150727303>, zuletzt geprüft am 14.09.2015.
- Jasper, Gerda; Richter, Ulrike, A.; Senft, Silke; Jürgenhake, Uwe; Schulte, Helen Claire (2008): Machbarkeitsstudie: Einfache Arbeit in Theorie, Politik und Praxis – Förderpolitische Konsequenzen für die Robert Bosch Stiftung. Berlin/Dortmund.
- Knuth, Matthias (2015): "Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren" – Förderung eines dauerhaften sozialen Arbeitsmarktes. Stellungnahme zur Anhörung des Ausschusses für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landtags Nordrhein-Westfalen am 26.8.2015. IAQ-Standpunkt. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-standpunkte/2015/sp2015-05.php>, zuletzt geprüft am 15.09.2015.
- Leicht, René; Fehrenbach, Silke; Leiss, Markus; Strotmann, Harald; Dann, Sabine (2004): Umfang, Entwicklung und Potenziale an Einfacharbeitsplätzen in der Region Rhein-Neckar. Abschlussbericht Teil 1. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim und Institut für angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Fachkräfte.NRW. Gemeinsamer Projektauftrag der Programme des ESF und des EFRE (2014-2020) zur Initiative der Fachkräftesicherung des Landes Nordrhein-Westfalen. [http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/fachkraefte\\_sichern/](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/fachkraefte_sichern/), zuletzt geprüft am 07.09.2015.
- Moertel, Julia; Rebien, Martina (2013): Wie Langzeitarbeitslose bei den Betrieben ankommen. IAB-Kurzbericht 9/2013.
- Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet Dortmund – Kreis Unna – Hamm (2011): Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet für die Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen, Dortmund.
- Ruhrnachrichten vom 12.05.2015. <http://www.ruhrnachrichten.de/staedte/bochum/Programm-des-Jobcenters-Bochumer-Chancen-gegen-Langzeitarbeitslosigkeit;art932,2707861>; zuletzt geprüft am 05.09.2015.
- Schulze-Böing, Matthias (2014): Kann das SGB II zur Fachkräftesicherung beitragen? Möglichkeiten, Grenzen, Entwicklungsbedarf. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Jg. 94, Nr. 6, S. 241-245.
- Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung (2012): Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet für die Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen, Dortmund.
- Stadt Dortmund (2014): „Neue Arbeit und Ökonomie vor Ort“ – Eckpunkte für einen neuen Dortmunder Integrationsarbeitsmarkt, Beschluss des Rates vom 15.05.2014.
- Stadt Dortmund (Hrsg.; 2015): Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz 15.12.2014 – Dokumentation.



# 2. Befragungsergebnisse

## Einfache Arbeit – ein unberücksichtigtes Potenzial

### Ergebnisse einer Online-Befragung in der Region Westfälisches Ruhrgebiet

#### 2.1 Einführung

Was macht einfache Arbeit in der Region Westfälisches Ruhrgebiet aus? Unter welchen Bedingungen findet sie statt, wie ist ihre Wertigkeit und Perspektive in den Unternehmen? Wie sehen die Rahmenbedingungen ihres Einsatzes aus? Welche Anforderungen werden an sie gestellt? Und: Sehen sich Unternehmen mit Einsatzmöglichkeiten für Menschen ohne formale Qualifikation besonderen Herausforderungen gegenübergestellt? Benötigen sie dabei ggf. Unterstützung?

Dahinter steht das Erkenntnisinteresse regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsakteure, allen voran der Wirtschaftsförderung und der Arbeitsverwaltung, ob einfache Arbeit in der Region ein Thema ist, welches es zu bearbeiten gilt. Wie kann man ggf. Einfluss nehmen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen, die keine formale Ausbildung abgeschlossen haben bzw. diese am Arbeitsmarkt nicht mehr verwerten können? Vor dem Hintergrund der nach wie vor hohen Arbeitslosigkeit in der Region und der Vielzahl von Arbeitssuchenden ohne Berufsausbildung ist dies eine zentrale arbeitsmarktpolitische Fragestellung.

Einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen sollen die nun vorliegenden Ergebnisse einer Unternehmensbefragung leisten, die im Folgenden vorgestellt werden. Parallel zu einer Online-Befragung, in der es um die Entwicklung dieses Typs von Arbeit und deren Rahmenbedingungen ging, wurden in rund 30 Unternehmen vor Ort oder telefonisch ausführliche Interviews durchgeführt, um noch tiefer die Erfahrungen der Betriebe und die Einsatzbedingungen dieses Typs von Arbeit zu erfragen. Einige der Online-Befragungsergebnisse werden vor dem Hintergrund dieser Interviews klarer und plastischer. Daher wurden Ergebnisse aus diesen persönlichen Vor-Ort-Gesprächen dort, wo sie zur Illustration von Befragungsergebnissen helfen, in den Text mit eingearbeitet.

Befragt wurden im Frühjahr 2015, im Zeitraum von sechs Wochen, Unternehmen im Westfälischen Ruhrgebiet. Die Befragung fand als Online-Befragung statt. Die Kontaktdaten für die Befragung wurden primär über die Jobcenter der Region gewonnen. Die Wirtschaftsförderung Dortmund hat die Aufforderungen zur Teilnahme zudem über einen internen Verteiler versandt. 112 Unternehmen nahmen letztlich an der Befragung teil, 73 von ihnen haben Arbeitsplätze, die in die Kategorie „einfache Arbeit“ fallen. Diese 73 Unternehmen haben in der Regel alle Fragen beantwortet und bilden somit die Grundlage für sämtliche genannten Ergebnisse.

Die Ergebnisse können weder für die Region noch für Teilregionen als repräsentativ angesehen werden. Sie sind eher explorativ, zeigen aber, welche unterschiedlichen Erscheinungsformen diese Arbeit in Unternehmen hat und wie unterschiedlich die Unternehmen sind, die diese Tätigkeiten anbieten.

Einfache Arbeit wurde dabei zentral über die dafür notwendigen betrieblichen Einarbeitungs- und Anlernzeiten definiert: Arbeiten, deren Ausübung maximal vier Wochen Anlernzeit bedarf, fallen nach unserer Definition unter diesen Begriff.

Zwei Drittel der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, stammen aus Dortmund, knapp 20 Prozent kommen aus Hamm, knapp 15 Prozent aus dem Kreis Unna. Es dominieren kleine und mittlere Unternehmen: Knapp 45 Prozent der Unternehmen haben weniger als 50 Beschäftigte, weitere knapp 40 Prozent der Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 250 Personen. Lediglich knapp neun Prozent von ihnen haben mehr als 500 Beschäftigte. Knapp 40 Prozent haben einen Betriebsrat, gut 43 Prozent sind tarifgebunden.

Die Unternehmen entstammen einem breiten Branchenspektrum: Das produzierende und verarbeitende Gewerbe mit Schwerpunkt Metall/Elektro stellt die größte Gruppe (25,4%) dar, gefolgt vom Handel (20,9%), Logistik und Transport (14,9%), und dem Bereich Bau/Handwerk (11,9%). Weitere Branchen wie Gesundheitswesen, Kultur und öffentlicher Dienst, IT/Software und Arbeitnehmerüberlassung fallen demgegenüber quantitativ weniger ins Gewicht.

## 2.2 Einfache Arbeit in Unternehmen des Westfälischen Ruhrgebietes

### 2.2.1 Einfache Arbeit – wichtig für die Region

Zu Beginn haben wir alle Unternehmen – auch die ohne Anlerntätigkeiten – gefragt, ob einfache Arbeit für die Entwicklung der Region wichtig ist.

Das Ergebnis ist erstaunlich: Dieser Typ von Arbeit ist nach Einschätzung fast aller Unternehmen (95,8%), die solche Arbeitsplätze anbieten, für die Entwicklung der Region sehr wichtig bis wichtig, mehr als vierzig Prozent (40,3%) sagen sogar sehr wichtig. Nur vier Prozent meinen, sie sei unwichtig.

Auch Unternehmen, die solche Arbeitsplätze nicht anbieten, teilen diese Meinung tendenziell, denn immerhin gut zwei Drittel (67,6%) sind der Ansicht, dass dieser Typ von Arbeit für die Entwicklung der Region (sehr) wichtig sei. Allerdings meinen hier mit knapp einem Drittel (32,4%) mehr Unternehmen, sie sei (eher) unwichtig. Ob diese Arbeit für die Entwicklung der Region als wichtig betrachtet wird, hängt damit auch, aber eben nicht entscheidend, davon ab, ob es im eigenen Betrieb entsprechende Tätigkeiten gibt.

Darin spiegelt sich zweierlei wider:

- Zum einen ist die Bedeutung dieses Arbeitstypus für die Unternehmen, die solche Tätigkeiten haben, hoch, was vermuten lässt, dass dieser in den Betrieben nicht randständig ist.
- Zum anderen wird hier aber auch ein von allen Unternehmen weitgehend geteilter, über die eigenen Werkstorte hinausgehender arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischer Blick deutlich: Ohne Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen ohne formale Qualifikationen werden sich die Lage auf dem regionalen Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Probleme sowie die Entwick-

lung der Region insgesamt nicht grundlegend verändern lassen.

### 2.2.2 Einfache Arbeit – was bedeutet dies konkret?

Woraus besteht nun diese Arbeit in den Unternehmen? Welche Tätigkeiten verbergen sich dahinter? Die Unternehmen konnten in der Online-Befragung bis zu drei verschiedene Tätigkeiten auflisten. Auch in den Interviews haben viele Unternehmen von unterschiedlichen Typen einfacher Arbeit berichtet.



Abb. 1: Um welche Tätigkeiten handelt es sich bei einfacher Arbeit?

Der Beschäftigungssektor umfasst ein breites Spektrum unterschiedlicher Tätigkeiten. Stark vertreten sind Reinigungsarbeiten (37,1%), gefolgt von Arbeit im Lager und der Logistik (30%). Aber auch unterstützende Arbeiten für Fachkräfte im Handwerk und in der Produktion sind in den befragten Unternehmen häufig anzutreffen (zusammen 37,2%). Servicetätigkeiten im Handel, Hausmeister- und Gartenarbeit, Fahrdienste und Botengänge sind weitere typische Tätigkeiten, ebenso Arbeit im Gesundheitswesen, hier speziell hauswirtschaftliche Arbeit. Und auch in den Verwaltungsbereichen gibt es – wenn auch selten – Tätigkeiten, für welche keine formalen Qualifikationen oder einschlägige Berufserfahrung benötigt werden.

Zum besseren Verständnis dafür, was diese Arbeit ausmacht, hilft auch ein Blick auf die Zeit, die notwendig ist, um sie zu erlernen und zu beherrschen. Die Unternehmen wurden daher gefragt: Wie lange dauert es, bis man die Tätigkeiten ausüben kann?

Eines lässt sich feststellen: Die Zeiten, in denen „kommen, gucken, anpacken“ galt, sind vorbei (Abb. 2). Ohne längere, zumindest betriebliche Einarbeitungsprozesse, können auch einfache Arbeiten häufig nicht ausgeführt werden. Kurze Einarbeitungszeiten von bis zu zwei Tagen genügen kaum noch. Lediglich im Bereich der Reinigungsarbeit und bei den Fahr- und Botendiensten reichen für viele Arbeiten noch Anlernzeiten von bis zu einer Woche. In allen anderen Tätigkeitsbereichen in diesem Beschäftigungsfeld überwiegen längere Einarbeitungszeiten, die zwischen einer und vier Wochen liegen. So selbsterklärend oder einfach, dass man sofort produktiv tätig werden kann, sind die Arbeiten also nicht.

Die Unternehmen berichten sowohl von der Vermittlung von Grundlagen- und Zusammenhangswissen, das für die Arbeit vorhanden sein muss, als auch vom Anlernen an den Maschinen und Arbeitsplätzen durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen. Hinzu kommt das Wissen über die Qualitätsbeurteilung und andere Kundenanforderungen. Und: Die Anlernzeiten haben sich dabei in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich erhöht – dies liegt insbesondere auch an den technischen Entwicklungen und den immer höheren Qualitätsansprüchen.

Es zeigt sich auch, dass Arbeiten, die von den Unternehmen gleich benannt werden, sich hinsichtlich ihrer Komplexität unterscheiden können und es dementsprechend unterschiedlich lange dauert, bis sie beherrscht werden.

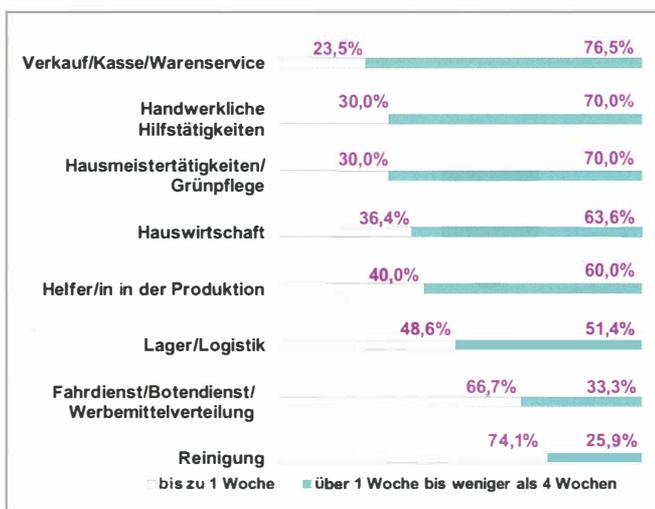


Abb. 2: Einweisungs- und Anlernzeiten

Auch bei diesen Anlerntätigkeiten muss der Betrieb zunächst einmal in die Beschäftigten investieren. Die Beschäftigten müssen lernwillig sein, bis notwendiges Wissen und die Routine vorhanden sind, um die Arbeit qualitativ gut machen zu können.

Für das Ausüben der einfachen Arbeiten wird überwiegend keine spezielle Bescheinigung oder ein Zertifikat benötigt. Allerdings gibt es Ausnahmen: Bei Tätigkeiten im Bereich des Gesundheitswesens wird ein Gesundheitszeugnis verlangt, eine formale Anforderung, die schnell zu erfüllen ist. Bei Fahrdiensten wird ein PKW-Führerschein vorausgesetzt, was durchaus eine Einstellungsbarriere darstellt, wenn eine entsprechende Fahrerlaubnis nicht vorliegt. In den anderen Arbeitsbereichen können zwischen 70 und nahezu 90 Prozent der Tätigkeiten ohne Bescheinigung ausgeübt werden. Wenn Unternehmen Bescheinigungen und Zertifikate voraussetzen, sind diese i. d. R. nicht fachlicher Natur. Es handelt sich vielmehr um Bescheinigungen, die während der Anlernphase im Betrieb erworben werden. So wird das Anlernen an einer Maschine oder einem Gerät zeitlich und inhaltlich dokumentiert und von den Beteiligten gegengezeichnet. Dies gibt dem Arbeitgeber die Sicherheit, dass das Anlernen erfolgt ist und bestätigt zudem die Sorgfaltspflicht im Falle eines Unfalles.

Gelegentlich wird im Zuge der Einarbeitung auch die Befähigung zur Beherrschung eines Flurförderfahrzeuges erworben, häufig bei einem externen Dienstleister, gelegentlich auch intern. Dies kann als Einstieg in eine berufliche Bildung verstanden werden. Für die Unternehmen ist es ein „Schein“, der im Schadensfalle vor Schadenersatzansprüchen bewahrt. Gerne wird eine Schulung extern gebucht, obwohl das bei internen Verkehren nicht nötig ist. Der „Führerschein“ bringt den im Betrieb Verantwortlichen auf die sichere Seite. Weitere Trockenübungen und die Routinegewinnung erfolgen dann im Betrieb.

Es handelt sich demnach nicht unbedingt um fachliche Schulungszertifikate im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr um ein breites Spektrum an Bescheinigungen. Eine Eintrittsbarriere stellen sie – mit Ausnahme des PKW-Führscheines – nicht dar.

Wir sprechen also zusammenfassend von einem breiten Spektrum von betrieblichen Tätigkeiten, die aus Sicht der befragten Unternehmen für die Entwicklung der Region wichtig sind. Für die Tätigkeiten gibt es überwiegend keine formalen Zugangsvoraussetzungen, ohne eine zum Teil umfangreiche betriebliche Anlernung können sie allerdings nicht ausgeführt werden.

### 2.2.3 Die Bedeutung einfacher Arbeit für die Unternehmen

Warum gibt es in den Unternehmen Arbeitstätigkeiten, welche innerhalb von einer kurzen Anlernzeit beherrscht werden und welche Bedeutung hat dieser Typ von Arbeit für die Unternehmen? Sind die Tätigkeiten eher randständig oder sind sie ein wichtiger Parameter für die Produktionsleistung bzw. die Dienstleistungserbringung und somit für das Betriebsergebnis? Mit diesem Fragenkomplex nähern wir uns der Frage nach dem betrieblichen Stellenwert dieses Beschäftigungsfeldes und damit auch dessen arbeitsmarktpolitischer Relevanz in der Region. Bietet dieses eine Beschäftigungsperspektive, evtl. gar Aufstiegsoptionen oder ist es für die Beschäftigten eher eine Sackgasse und von der Abschaffung bedroht?

Wie sehen es die befragten Unternehmen? Offensichtlich müssen keine höheren fachlichen Anforderungen an diesen Arbeitstypus gestellt werden. "Die Arbeit ist nicht anspruchsvoller", das sagen die meisten der befragten Unternehmen (61,4%). Dabei gibt es keine oder zumindest keine finanzierbare technische Lösung für diesen Typ von Arbeit (51,4%). Typisch sind kleine und häufig wechselnde Serien und hohe manuelle Fertigkeiten: Das sind die Argumente für den Erhalt dieses Typs von Arbeit. Eine Automatisierung ist technisch nicht realisierbar oder zu kostenintensiv. Eine Änderung dieser Situation ist nicht absehbar. Ähnlich ist es in den Dienstleistungsbetrieben, sowohl bei sach- als auch bei personenbezogenen Dienstleistungen. Die Arbeit ist da und muss gemacht werden.

Von einem Aussterben der einfachen Arbeit kann vor dem Hintergrund der geschilderten betrieblichen Erfahrungen nicht die Rede sein.

Erstaunlich hoch ist auch der Anteil an Unternehmen, die Arbeiten zu Arbeitsplätzen zusammenfassen, um die Fachkräfte im Unternehmen zu entlasten. Für mehr als vierzig Prozent (41,4%) spielt dieser Grund eine Rolle. Dafür werden z. B. auch arbeitsorganisatorische Veränderungen bewusst durchgeführt. Kostenüberlegungen, aber auch Schwierigkeiten in der Fachkräftegewinnung können dabei ausschlaggebend sein. Indem Fachkräfte von einfachen Arbeiten entlastet werden, sinkt der Bedarf an Fachkräften und der Bedarf an Anlernertätigkeiten steigt. Einige der Betriebe sehen in der Einstellung von Einfacharbeitkräften auch eine Chance, dem drohenden

Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Es werden gezielt Personen ohne formale Qualifikation eingestellt, weil der Arbeitsmarkt dies noch hergibt. Diese werden dann mitunter Schritt-für-Schritt auf Fachkraftniveau entwickelt und können so perspektivisch eine Fachkraftstelle besetzen.

Gerade in unbekanntem Ausbildungsberufen gibt es nicht immer eine Nachfrage am Ausbildungsmarkt. Diese Unternehmen müssen neue Wege in der Gewinnung ihrer Fachkräfte finden und gehen, um diese perspektivisch besetzen zu können. Aus produktionsunterstützenden Anlernertätigkeiten lassen sich die Beschäftigten schrittweise in Richtung Fachkraftniveau entwickeln. Manchmal wird auf diesem Weg auch das Potenzial der Person erkannt und diese entwickelt die Begeisterung, um erfolgreich eine Ausbildung nachzuholen.

Fast jedes vierte Unternehmen (22,9%) schafft derartige Tätigkeiten aus der sozialen Verantwortung als Arbeitgeber heraus. Dies spricht für die gesellschaftliche Verantwortung, der sich die Betriebe annehmen.

Einfache Arbeit wird nicht vorgehalten, weil die Auftragslage zu unsicher für eine technische Lösung ist, d. h. sie ist keine Übergangslösung. Sie wird auch nicht vorgehalten, weil jemand versorgt werden muss. Alle diese möglichen Gründe sind quantitativ nicht von Bedeutung.

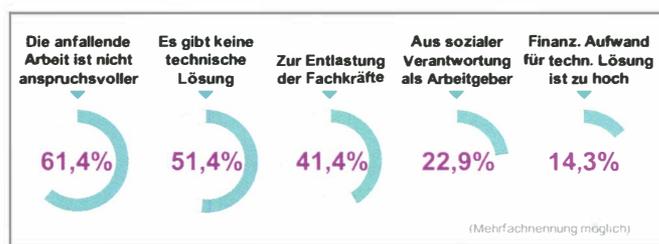


Abb. 3: Top 5 Gründe für die Schaffung von Arbeitsplätzen mit einfachen Tätigkeiten

Die hohe Konstanz und Relevanz dieser Arbeit bestätigt auch die Frage nach ihrem Entwicklungsvolumen in den letzten fünf Jahren. In deutlich mehr als einem Drittel der Unternehmen (38,6%) ist das Beschäftigungsvolumen rückblickend gestiegen, mehr als die Hälfte der Unternehmen haben heute so viele Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten (54,3%) wie vor fünf Jahren und nur in wenigen Unternehmen war die einfache Arbeit rückläufig (7,1%).

Dass diese Tätigkeiten integraler Bestandteil des Produktions- und Dienstleistungsprozesses in den Unternehmen sind, bestätigt sich auch, wenn man nach der Bedeutung dieser Arbeit fragt. Fast 90 Prozent sagen, dass diese Arbeiten sehr wichtig (45,7%) oder eher wichtig (42,9%) sind. Dieser Arbeitstypus ist demnach keine qualitativ zu vernachlässigende Größe, sondern wichtig für das Produktions- bzw. Dienstleistungsergebnis. Gemessen an der Bedeutung kann jedenfalls nicht von einer Restgröße gesprochen werden.

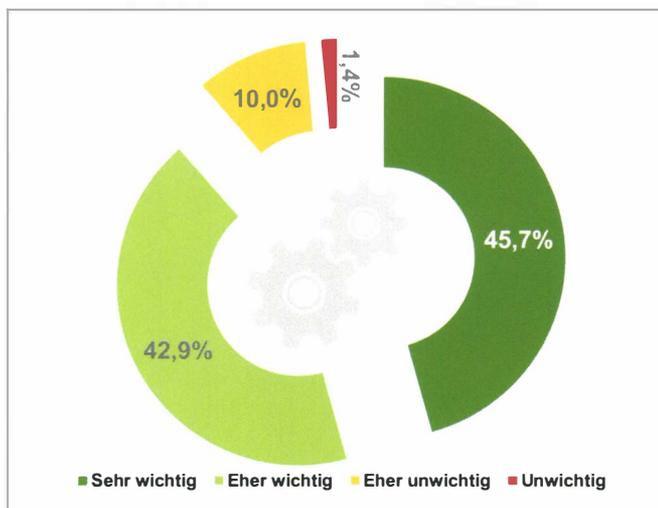


Abb. 4: Bedeutung der Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten innerhalb des Dienstleistungs- und Produktionsprozesses

Dies spiegelt sich auch in der Anzahl der Einfacharbeitsplätze wider, die in den befragten Unternehmen vorhanden sind. Verfügen Unternehmen über Anlernertätigkeiten, so kann es sich dabei durchaus um eine größere Anzahl von Arbeitsplätzen handeln. So bietet jedes achte Unternehmen mehr als 100 Einfacharbeitsplätze an, 3 Prozent sogar mehr als 1.500. Da die Mehrzahl der befragten Unternehmen klein- und mittelständisch strukturiert ist, fällt bei einem Gros der Unternehmen die absolute Anzahl der Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten geringer aus. So haben rund zwei Fünftel zwischen ein und neun Einfacharbeitsplätze, ein weiteres Fünftel zwischen 10 und 19.

Im Durchschnitt beträgt der Anteil an Arbeitsplätzen mit Tätigkeiten für Menschen ohne formale Qualifikation oder einschlägige Berufserfahrung in den befragten Unternehmen knapp 40 Prozent (37,5%). Diese Arbeitsplätze haben demnach auch eine hohe quantitative Bedeutung in den Unternehmen, die solche Arbeit anbieten. Es handelt sich also um eine für die Unternehmen auch relativ bedeutsame Beschäftigtengruppe. Da diese Arbeit

### Von den befragten Unternehmen haben...

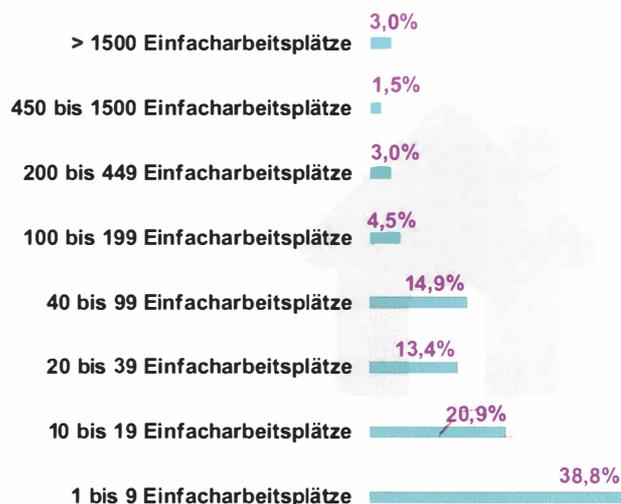


Abb. 5: Anzahl der Einfacharbeitsplätze in den befragten Unternehmen

zudem von hoher Bedeutung für die Unternehmen ist, lohnt es sich aus unternehmerischer Sicht, diese Gruppe in den Fokus von Personalentwicklung und anderen Maßnahmen des Personalmanagements zu nehmen. Dies erhöht die Chance für berufliche Entwicklung und Beschäftigungsperspektiven dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Zusammengefasst handelt es sich um Tätigkeiten, die im Unternehmen aufgrund des Produktions- bzw. Dienstleistungsprozesses zwangsläufig anfallen. Sie sind weder zusätzlich noch randständig. Entsprechend hoch ist ihre qualitative Bedeutung für das Unternehmensergebnis. Hinzu kommt ihre quantitative Dimension: In den befragten Unternehmen ist es keine zu vernachlässigende Belegschaftsgruppe.

### 2.2.4 Rahmenbedingungen der Beschäftigung von Personen in einfachen Tätigkeiten

Die Bedeutung der einfachen Arbeitsplätze in den Unternehmen hat auch Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Es herrscht kein „Kommen und Gehen“ in diesen Bereichen. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten an diesen Arbeitsplätzen sind bereits länger als sechs Jahre im Unternehmen, deutlich über 40 Prozent (42,9%) bereits zwischen zwei und sechs Jahre. Lediglich neun Prozent sind weniger als ein Jahr im Betrieb. Nicht immer ist ersichtlich, ob die Fluktuation in der Probezeit berücksichtigt wurde. Häufig berichten Interviewpartner und Interviewpartnerinnen von Fehlentscheidungen, die in der Probezeit korrigiert werden. Nicht jede/r passt fachlich und

menschlich in den Betrieb. Wer im Betrieb „ankommt“, hat aber offensichtlich gute Chancen auf eine längere Beschäftigungsperspektive.

Dies zeigt: Die Fluktuation ist gering, was sowohl für die Konstanz dieser Arbeitsplätze spricht als auch für das Bemühen der Betriebe in Bezug auf eine volle Integration dieser Beschäftigten. Dazu gehört eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine als fair empfundene Bezahlung. Dazu passt auch der Status der Beschäftigten in einfacher Arbeit: Fast neun von zehn sind im Unternehmen selbst beschäftigt, also „eigene“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (88,4%). Zeitarbeitskräfte und Fremdfirmen findet man kaum.

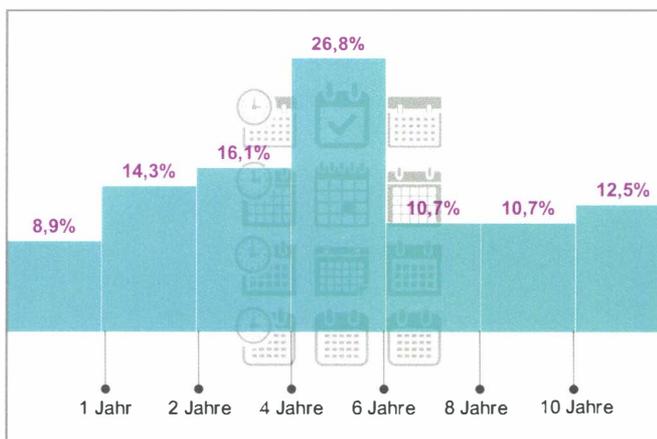


Abb. 6: Durchschnittliche Beschäftigungsdauer (eigene Beschäftigte)

Die Grundvergütung pro Stunde schwankt in den befragten Unternehmen zwischen dem gesetzlichen Mindestlohn von 8,50 Euro und 15,00 Euro. Die Durchschnittswerte liegen in den verschiedenen Tätigkeiten deutlich näher beisammen. Sie schwanken zwischen 8,80 Euro und 11,06 Euro. Nimmt man den Arbeitsbereich der Botendienste etc. heraus, die nach unten „ausreißen“, liegen die Durchschnittslöhne bei den befragten Unternehmen zwischen 9,47 Euro und 11,06 Euro. Viele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesem Beschäftigungsbereich arbeiten damit zu Löhnen, die die Niedriglohngrenze übersteigen. Als Niedriglohn wird ein Arbeitsstundenlohn angesehen, der niedriger ist als zwei Drittel des mittleren Bruttostundenlohns. Das ist der Wert, der genau in der Mitte liegt, wenn alle Stundenlöhne vom niedrigsten zum höchsten geordnet werden, und eine angemessene Existenzsicherung gewährleistet. Bei einer 40-Stunden-Woche sind dies Arbeitnehmerbrutto-Einkommen von monatlich zwischen 1.500 Euro und 1.900 Euro. Je nach Tätigkeit in den befragten Unternehmen lassen sich Einkommen realisieren, die materielle Lebens-

grundlagen schaffen. Zumal in fast der Hälfte der Unternehmen zum Lohn noch weitere Einkommensbestandteile hinzukommen (45,6%). Dies können Urlaubs- oder Weihnachtsgeld ebenso wie Erfolgsprämien oder verschiedene Zulagen des Arbeitgebers sein.



Abb. 7: Durchschnittliche Stundenentgelte (eigene Beschäftigte)

Einfache Arbeit wird in den befragten Unternehmen überwiegend als Vollzeitätigkeit geleistet. Für deutlich mehr als die Hälfte der Beschäftigten in dieser Arbeit trifft dies zu (55,4%). Ein Viertel ist in Teilzeit beschäftigt (25,4%) und weniger als ein Fünftel der Beschäftigten arbeiten als Minijobber/innen (19,1%). Die unterschiedlichen Arbeitszeitarrangements sind dabei sowohl auf die betrieblichen als auch auf die persönlichen Belange der Beschäftigten zurückzuführen. Einige Unternehmen haben nur in bestimmten Zeitfenstern die Möglichkeit, Einfacharbeitsplätze zu besetzen. In anderen ist die Arbeit nicht so zeitkritisch: Hier besteht eher die Möglichkeit, die Arbeitszeiten an die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten anzupassen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für Beschäftigte in einfacher Arbeit die Perspektive auf kontinuierliche Erwerbstätigkeit gibt. Die Entgelte liegen in den befragten Unternehmen im unteren Einkommensbereich, jedoch i. d. R. über der Niedriglohngrenze und ermöglichen in einer Vollzeitbeschäftigung je nach familiärer Situation ein existenzsicherndes Einkommen. Dabei sind auch monetäre Entwicklungsmöglichkeiten gegeben.

## 2.2.5 Einfache Arbeit und öffentliche Unterstützung

Führt man sich die bisherigen Ergebnisse vor Augen, so wundert es nicht, dass einfache Arbeit in den befragten Unternehmen nicht regelhaft von öffentlicher Förderung abhängt. Nur ein Drittel der Unternehmen geben an, bei der Schaffung und Besetzung der Tätigkeiten eine Förderung in Anspruch genommen zu haben. Wenn dies der Fall war, wurde überwiegend ein Eingliederungszuschuss (EGZ) beantragt (70,8%). Alle anderen aktuellen Förderinstrumente fallen demgegenüber deutlich zurück. Die Förderung von Arbeitsverhältnissen (FAV) (37,5%) oder die Unterstützung von Menschen mit Behinderungen (33,3%) sind noch am ehesten von Bedeutung.

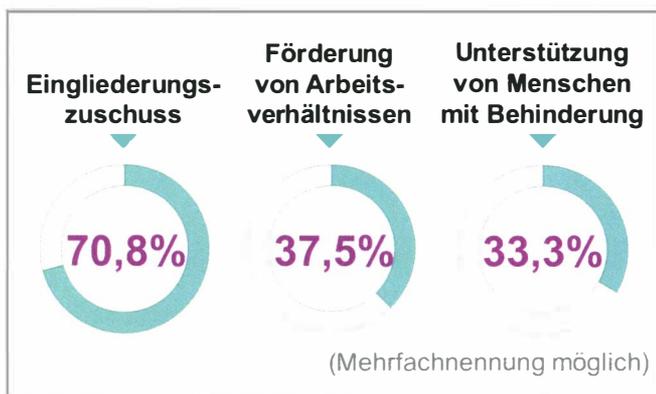


Abb. 8: TOP 3 der genutzten Förderinstrumente der befragten Unternehmen

Gleichwohl: Ohne Einfluss auf die Anzahl von Arbeitsplätzen für Menschen ohne formale Qualifikationen oder einschlägige Berufserfahrung sind die Förderangebote der Arbeitsverwaltung nicht. Immerhin ein Sechstel der befragten Unternehmen (17,4%) hätte ohne Förderung keinen dieser Arbeitsplätze geschaffen. Dem stehen zwar über acht von zehn (82,6%) gegenüber, die auf jeden Fall solche Arbeitsplätze besetzt bzw. geschaffen hätten, allerdings viele von ihnen in geringerem Umfang. Öffentliche Förderung hat demnach Einfluss auf die Schaffung dieser Arbeitsplätze.

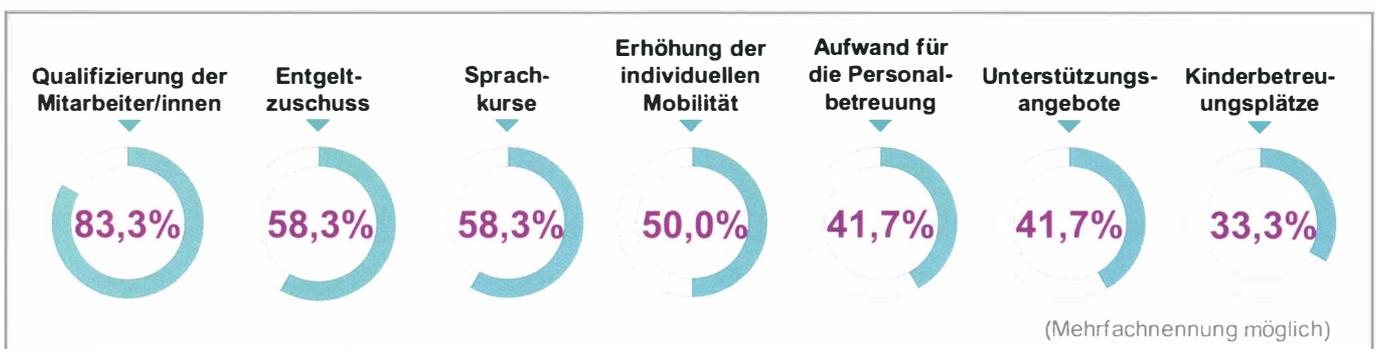


Abb. 9: Was sollte bei der Entwicklung/Besetzung von Stellen mit einfachen Tätigkeiten gefördert werden?

Wie kann die Arbeitsverwaltung ihren Einfluss am besten geltend machen, was sind die Stellschrauben, an denen gedreht werden kann?

In den befragten Unternehmen steht an der Spitze der „Förder-Wunschliste“ die Qualifizierung der Beschäftigten, die einfache Tätigkeiten ausüben sollen (83,3%). Dies verweist darauf, dass auch an diese Tätigkeiten zunehmend fachliche Anforderungen gestellt werden. Dazu gehören auch sprachliche Fertigkeiten (58,3%), die z. B. die sichere Kommunikation oder das Handling von Formularen und Computereingaben gewährleisten. Aber auch Entgeltzuschüsse sind willkommene Förderangebote (58,3%).

Der Wunsch nach der Förderung individueller Mobilität (50,0%) verweist auf die logistischen Probleme, die entstehen, wenn öffentliche Verkehrsmittel genutzt werden müssen. Dies gilt für den ländlichen Raum, aber auch, wenn z. B. Logistikzentren zwar an die Verkehrswege gut angebunden sind, aber per öffentlichem Nahverkehr nur schwer erreichbar sind.

Weitere häufig nachgefragte Unterstützungsleistungen weisen auch darauf hin, dass die Arbeitsplätze nicht selten mit Erwerbspersonen besetzt werden, die mit einem Rucksack von privaten Problemen in den Betrieb kommen. Vier Fünftel der befragten Unternehmen wünschen sich eine Förderung bzgl. des Aufwandes für die Personalbetreuung sowie bedarfsabhängige Unterstützungsangebote, wie z. B. eine Schuldnerberatung (jeweils 41,7%).

Neben möglicher Förderung haben die Arbeitsverwaltungen einen weiteren Zugang zu einfacher Arbeit in den Unternehmen: Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Besetzung dieser Stellen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, zu einem sehr hohen Anteil über die Jobcenter gewonnen wurden.

Der Arbeitgeberservice (68,6%) und die Stellenanzeigen auf der Homepage der Arbeitsverwaltung (48,6%) sind die dominierenden Suchstrategien der befragten Unternehmen, wenn es um die Besetzung dieser Tätigkeiten geht. Die Unternehmen nutzen gerne die Vorauswahl des Arbeitgeberservices als Filterfunktion, wenn der seine Kundschaft kennt und eine bedarfsbezogene Vorauswahl trifft. Eine Entlastung von einem Teil der Rekrutierungsarbeit ist gerne gesehen, insbesondere dann, wenn sie schnell, effizient, zuverlässig und wenig bürokratisch abläuft.

Allerdings: Nicht immer scheint die Arbeitsverwaltung der erste Ansprechpartner bei der Stellenbesetzung zu sein. Häufig werden Arbeitsplätze durch „Mund-zu-Mund-Propaganda“, also durch Vermittlungen aus dem Kreis der Belegschaft, besetzt (47,1%). Hier setzten die Unternehmen darauf, dass Personen empfohlen werden, auf die man sich verlassen kann.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass fast ein Fünftel der befragten Unternehmen angibt, Beschäftigte für diese Tätigkeiten nicht suchen zu müssen. Sie haben genug Anfragen. Für bestimmte Tätigkeiten gibt es wohl eine gut vernetzte regionale Szene. Man weiß, wer solche Arbeiten anbietet und bewirbt sich bei Bedarf. Weiß die Belegschaft, dass Stellen frei sind, kommen auch Bewerbungen ins Haus.

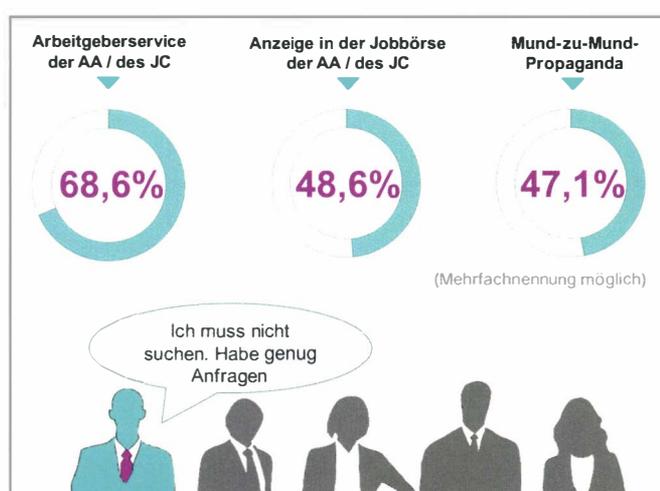


Abb. 10: Wie werden Einfacharbeitsplätze besetzt?

Zusammengefasst bedeutet dies, dass in den befragten Unternehmen öffentliche Förderung und Unterstützung eine wichtige, aber nicht ausschlaggebende Rolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen ohne spezielle fachliche Voraussetzungen spielt. Dies spricht gegen einfache Mitnahmeeffekte seitens der Betriebe. Öffentliche Unterstützung ist bedeutsam bei der Gewinnung von Beschäftig-

ten für diese Tätigkeiten, insbesondere wenn Arbeitsagenturen und Jobcenter eine sorgfältige Vorauswahl treffen und gleichzeitig schnell und pragmatisch handeln. Und sie hilft, die Produktivitätseinbußen in der Anfangsphase der Beschäftigung zu kompensieren. Der zusätzliche Betreuungsaufwand für Personalverantwortliche und Führungskräfte könnte auf eine bisher vernachlässigte Belastung der Unternehmen hinweisen.

### 2.2.6 Anforderungen an die Bewerber und Bewerberinnen für einfache Arbeit

Welche Anforderungen stellen Unternehmen an Beschäftigte für einfache Tätigkeiten? Die Befragung zeigt, dass vor allem klassische Arbeitstugenden gefordert sind: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Engagement und Leistungsbereitschaft führen das Anforderungstableau der Unternehmen deutlich an. Ohne diese Arbeitstugenden geht quasi nichts. Sie sind die absolute Voraussetzung für betriebliche Integration und erfolgreiches Arbeiten. Gefordert ist die Bereitschaft der Bewerber und Bewerberinnen zu regelmäßiger und gewissenhafter Arbeit. Die besondere Betonung dieses Aspektes durch die befragten Unternehmen weist darauf hin, dass die Motivation zur Arbeit anscheinend nicht mehr automatisch vorausgesetzt werden kann. Anscheinend sehen die Unternehmen sich nicht in der Lage, verhaltensbedingte Schwächen dieser Art zu kompensieren.

Neben diesen Arbeitstugenden und Kenntnissen der deutschen Sprache fällt eine dritte Gruppe an Anforderungen ins Auge, die für die Unternehmen mit über 90 Prozent wichtig oder eher wichtig sind: Gefragt sind Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, Lernbereitschaft und Teamfähigkeit. Dies deutet darauf hin, dass diese Arbeit mehr ist, als gleichförmiges Arbeiten auf Anweisung im immer gleichen Rhythmus. Dazu gehören ebenso Kommunikation und die soziale Integration ins Team, die Fähigkeit, auch in körperlich oder mental anstrengenden Arbeitssituationen nicht aufzugeben, sich dafür zuständig zu fühlen, dass es im eigenen Arbeitsbereich gut läuft, sowie die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und dazuzulernen.

Interessant ist, dass Sozialverhalten wie Konfliktfähigkeit und Kontaktfreudigkeit zwar in ihrer Wichtigkeit hinter den bisher skizzierten Anforderungen zurückfallen, aber noch als deutlich wichtiger eingestuft werden als die beiden „Schlusslichter“ Fachkenntnisse und Berufserfahrung.

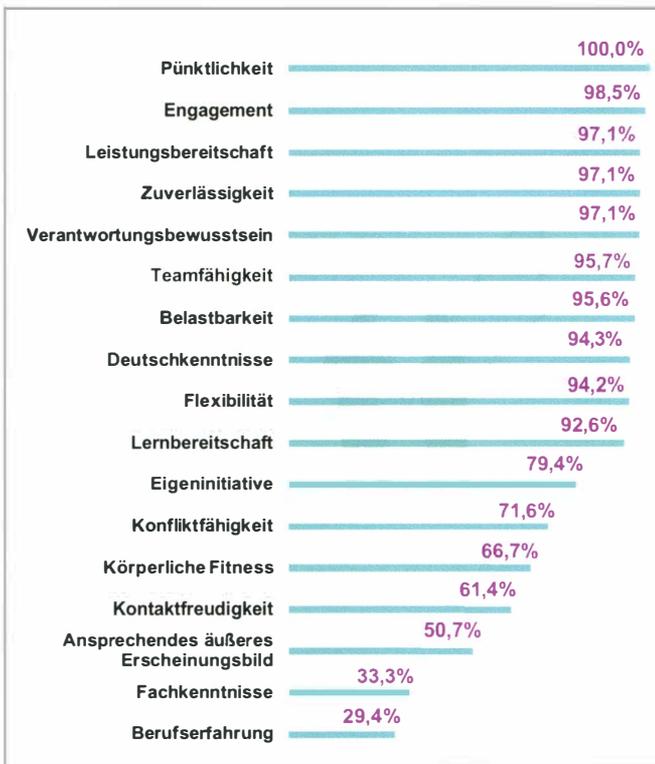


Abb. 11: (Sehr) wichtige Anforderungen an Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten

Fachliche Voraussetzungen werden von den Unternehmen als weniger wichtig eingestuft. Nur für rund dreißig Prozent der Unternehmen (29,4%) ist Berufserfahrung „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“, genau ein Drittel sieht Fachkenntnisse als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ an. Diese beiden Anforderungen liegen am Ende einer Skala von 16 Antwortkategorien und sind die beiden einzigen, bei denen die Antwortmöglichkeiten „eher unwichtig“ und „unwichtig“ zusammen mehr als 50 Prozent der Nennungen ausmachen.

Dabei haben Bewerber und Bewerberinnen mit Vorerfahrungen und einschlägigen Kenntnissen einen Konkurrenzvorsprung. Wenn jemand Erfahrungen in einem bestimmten Arbeitsbereich hat, findet er sich schneller zurecht. Dann hat er/sie eher eine Chance als jemand, der diese Arbeit noch gar nicht kennt. Eine Einstellungsvoraussetzung ist dies jedoch nicht. Denn in den Betrieb und den konkreten Arbeitsplatz mit seinen Besonderheiten müssen sich alle eingewöhnen.

Aber: Aus der eher geringen Bedeutung fachlicher Anforderungen zu schließen, die Unternehmen würden gar keine Anforderungen stellen, wäre falsch.

Dies lässt folgende Schlüsse zu: Auch wenn berufliche Qualifikationen als Voraussetzungen für eine Einstellung kaum eine Rolle spielen, ist ganz offensichtlich der Ar-

beitsmarkt für Anlerntätigkeiten nicht ohne Anforderungen. Arbeitsethos, klassische Arbeitstugenden, Sozialverhalten und die Bereitschaft, sich auf Unternehmen und Arbeit einzulassen, demnach eine aktive Rolle zu spielen, sind die Voraussetzungen für eine Einstellung, gelungene Integration und einen längerfristigen Verbleib.

### 2.2.7 Personalmanagement für Beschäftigte in einfacher Arbeit

Die Unternehmen sind sich bewusst, dass eine gute Integration ins Team nicht alleinige Sache der Beschäftigten ist. Dies zeigen die Antworten auf die Frage, welche Rahmenbedingungen für Beschäftigte in einfacher Arbeit wichtig sind.

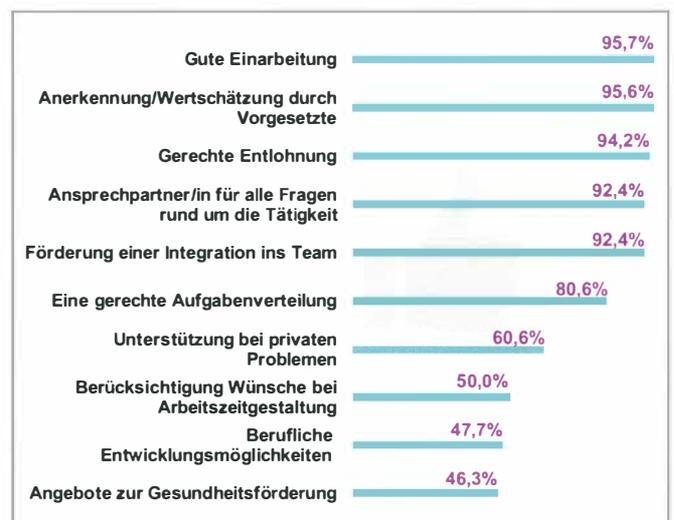


Abb. 12: (Sehr) wichtige Rahmenbedingungen für Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten

Eine gute Einarbeitung ist das wichtigste Instrument für eine rasche Integration in das Unternehmen. Dies überrascht nicht, bringen die Beschäftigten doch häufig keine einschlägigen beruflichen Vorerfahrungen mit. Auch die Anerkennung und Wertschätzung durch die Vorgesetzten ist eine (sehr) wichtige Rahmenbedingung (95,6%) und zwar insbesondere dann, wenn die Beschäftigten nach einem wenig erfolgreichen Bildungsweg bereits negative Erfahrungen im Berufsalltag gemacht haben. Wenn die Attraktivität der Arbeit und die Entlohnung keine besondere Anziehungskraft haben, dann ist gute Führung besonders wichtig.

Dazu gehört auch, Ansprechpersonen für alle Fragen rund um die Tätigkeit im Betrieb zu haben (sehr wichtig: 37,9%, eher wichtig: 54,5%) und aktiv für eine gute Integration in die Arbeitsteams zu sorgen (sehr wichtig: 33,3%, eher wichtig: 59,1%).

Viele Unternehmen scheinen dies erkannt zu haben. Neben der fachlich-qualifikatorischen Integration in den Betrieb bedarf es, um Arbeitsmotivation, Engagement und Loyalität zu fördern, vor allem der sozialen Integration. Dies stellt hohe Anforderungen an die Unternehmens- und Führungskultur und hier vor allem an die unmittelbaren Vorgesetzten und die Fachkräfte, die diese Kultur verkörpern. Der Betreuungsaufwand für Beschäftigte in Anlernertätigkeiten wird dabei insgesamt eher höher eingeschätzt als bei Beschäftigten in anderen, anspruchsvolleren Tätigkeiten.

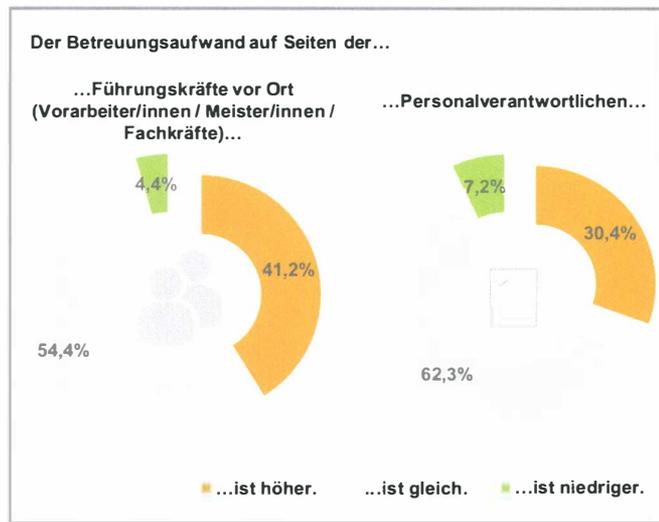


Abb. 13: Betreuungsaufwand für Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten im Vergleich zu Beschäftigten mit höheren Anforderungen

Über 30 Prozent (30,4%) der befragten Unternehmen sehen einen höheren Betreuungsaufwand bei den Personalverantwortlichen, einen geringeren sehen lediglich gut sieben Prozent (7,2%) der befragten Unternehmen. Vor allem sind es die Führungs- und Fachkräfte vor Ort, die stärker gefordert sind. Über 40 Prozent der Unternehmen (41,2%) sehen hier einen höheren Aufwand, nur gut vier Prozent (4,4%) einen niedrigeren. Kein Wunder, dass die Förderung zur Bewältigung des betrieblichen Betreuungsaufwandes durch die Arbeitsverwaltung in der Wunschliste der Unternehmen auftaucht.

Demgegenüber sind berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, spezielle Arbeitszeitangebote oder besondere Maßnahmen zur Gesundheitsförderung aktuell eher weniger wichtige Rahmenbedingungen. Die Unterstützung bei privaten Problemen ist anscheinend eine Anforderung, der sich viele Unternehmen mit Beschäftigten in einfacher Arbeit konfrontiert sehen.

## 2.2.8 Personalentwicklung für Beschäftigte in Anlernertätigkeiten

Dass Unternehmen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nicht als wichtige Rahmenbedingung für einfache Arbeit sehen, bedeutet nicht, dass es solche Entwicklungschancen nicht gibt. Es zeigt nur, dass für eine erfolgreiche Integration zunächst andere Themen von höherer Bedeutung sind. Gleichwohl stehen berufliche Entwicklungschancen auch für Beschäftigte in diesen Tätigkeiten auf der Agenda der Unternehmen.

Deutlich mehr als jedes dritte Unternehmen (36,8%) gibt an, eine systematische Erhebung der Kompetenzen und Potenziale zu betreiben, auch für diese Belegschaftsgruppe. Und mehr als drei Viertel der Unternehmen (76,8%) bieten ihren Belegschaftsmitgliedern in dieser Beschäftigungsform konkrete Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung. Dabei ist das angebotene Spektrum durchaus breit: Jedes zweite Unternehmen bietet Entwicklungsmöglichkeiten auf ungefähr gleichem Anforderungsniveau (horizontale Mobilität). Dies erhöht die Arbeitseinsatzflexibilität und kann die Arbeit abwechslungsreicher machen. Der Arbeitsplatz wird potenziell sicherer.

Interessant sind auch die Optionen, die ggf. zu einer anspruchsvolleren Tätigkeit führen (vertikale Mobilität). Diese sind in der Regel mit einem höheren Einkommen verbunden und führen zu einer höheren Arbeitsplatzattraktivität. Deutlich über 80 Prozent der Unternehmen (84,9%) haben Entwicklungsmöglichkeiten in anspruchsvollere Tätigkeiten, die auch für Beschäftigte in einfacher Arbeit zugänglich sind. Und für immerhin mehr als ein Drittel der Unternehmen (35,8%) können dies Arbeiten sein, die auf dem Niveau einer Fachkraft angesiedelt sind.

Nahezu ebenfalls ein Drittel (32,1%) bieten Entwicklungschancen aus einfacher Arbeit an, die die Übernahme von Koordinierungs- und einfachen Führungsaufgaben beinhalten. Und in Summe ebenfalls ein Drittel der Unternehmen (32,1%) halten die Option vor, über eine duale Berufsausbildung oder über eine Externenprüfung zu einem anerkannten Berufsabschluss zu kommen.

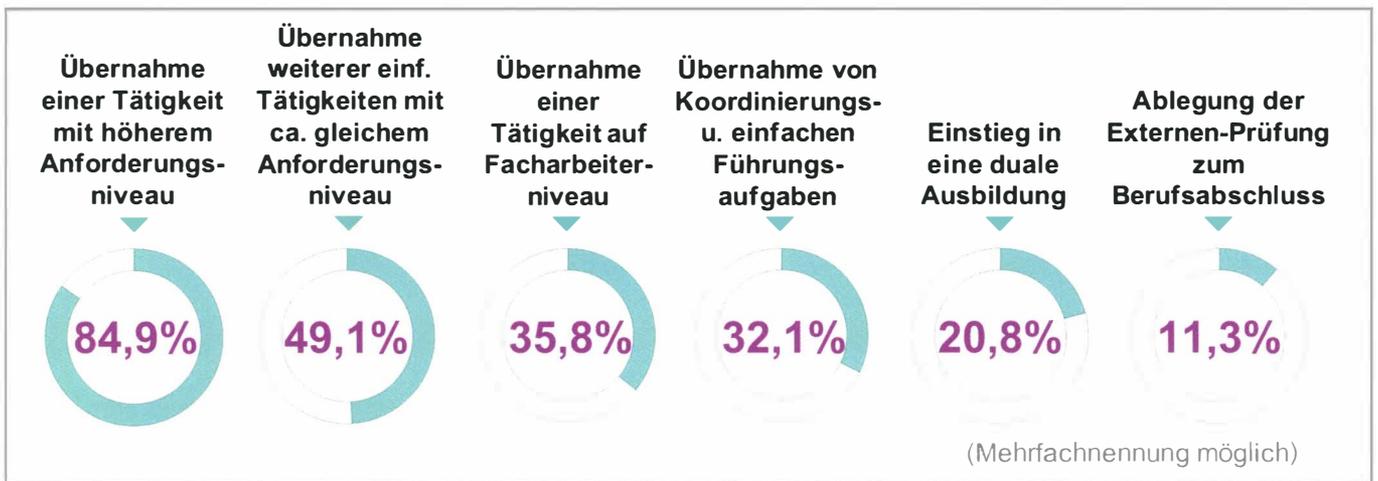


Abb. 14: Entwicklungsmöglichkeiten in Unternehmen (vereinfacht)

Wie die Personen, die in den Unternehmen gefördert werden, „entdeckt“ werden, ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Einige Unternehmen erwarten, dass die Personen eigeninitiativ ihren Entwicklungswunsch ansprechen. Andere wählen besonders engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus, um diese – auf vielfältigsten Wegen – intern oder extern weiterzuentwickeln. Den Möglichkeiten sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Nicht selten berichten Unternehmen, dass die ehemals An- und Ungelernten in Führungspositionen oder Fachkraftstellen aufgestiegen sind.

Immerhin 40 Prozent der Unternehmen führen Weiterbildungen für Beschäftigte in Anlern Tätigkeiten durch. Dabei handelt es sich überwiegend um fachliche Weiterbildungen unterschiedlicher Art (92,9%). Aber auch Kurse zu Soft Skills sind von Relevanz (32,1%) – und für die Übernahme erster Koordinierungs- und Führungsaufgaben notwendig.

Dies zeigt eindrucksvoll: Einfache Arbeit ist keine Sackgasse. Sie kann berufliche Entwicklungsperspektiven in anspruchsvollere und attraktivere Tätigkeiten bieten. Auch ohne einen Berufsabschluss gibt es demnach berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu muss die/der Einzelne bereit und willig sein und natürlich muss ein Arbeitgeber gefunden werden, der diese Chancen eröffnet.

### 2.2.9 Die Perspektive einfacher Arbeit in den befragten Unternehmen

Unternehmen, die bereits einfache Arbeitsplätze haben, können sich vorstellen, weitere einzurichten. Nahezu 60 Prozent (58,2%) geben dies an, allerdings sieht nur eine Minderheit dies auf jeden Fall vor (7,5%). Die anderen

koppeln diese Entwicklung an bestimmte Voraussetzungen: Ein höheres Auftragsvolumen ist die entscheidende Stellgröße für neue Arbeitsplätze, auch in diesem Beschäftigungsbereich. Acht von zehn (79,4%) Unternehmen sehen dies als zentrale Voraussetzung an.

Immer dann, wenn die Anlern Tätigkeiten integraler Bestandteil der Produktions- und Dienstleistungsprozesse sind, ist die Abhängigkeit von der Auftragsentwicklung besonders hoch. Dies zeigen die Interviews in den Betrieben dieser Art. Wenn mehr Personal für die Produktion bzw. Dienstleistungserbringung benötigt wird, sind darunter Tätigkeiten mit einfacher Arbeit.

Alle anderen Voraussetzungen fallen demgegenüber ab, sind allerdings ebenfalls von Interesse. Immerhin knapp 40 Prozent der Unternehmen (38,2%) nennen öffentliche Förderung als Voraussetzung. Öffentliche Förderung kann helfen, diese Arbeitsplätze zu schaffen. Dies ist thematisch nahe an der Verfügbarkeit entsprechender Personen am Arbeitsmarkt. Immerhin fast jedes dritte Unternehmen weist auf diesen Aspekt hin (29,4%). Darin schwingt die Frage mit, ob der regionale Arbeitsmarkt dies hergibt.

Ein Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt befördert ebenfalls die Schaffung von Stellen für die keine fachlichen Voraussetzungen erfüllt werden müssen. Bevor niemand eingestellt wird, gibt man Menschen ohne einschlägige Qualifikation eine Chance. Jedes fünfte Unternehmen (20,6%) verweist auf diesen Zusammenhang. Jedes vierte Unternehmen (23,5%) muss arbeitsorganisatorische Veränderungen vornehmen, um weitere Stellen in diesem Beschäftigungsfeld zu schaffen. Diese Tätigkeiten müssen erst aus anderen organisatorischen Zusammenhän-

gen bzw. aus anderen Arbeitsplätzen herausgelöst werden und sinnvoll zu neuen Stellen zusammengefügt werden.

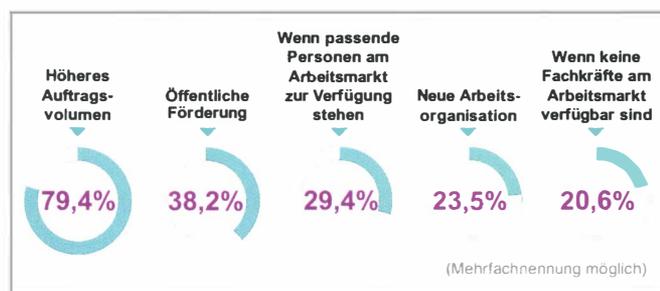


Abb. 15: Voraussetzungen, unter denen weitere Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten geschaffen werden

Zusammengefasst: Wachstum hilft, Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten zu schaffen. Auch jenseits von Unternehmenswachstum gibt es Möglichkeiten, das Beschäftigungsvolumen dieses Typs von Tätigkeit in den Unternehmen zu erhöhen. Jedenfalls scheint die Anzahl dieser Arbeitsplätze in den befragten Unternehmen in den nächsten zwei Jahren eher zu steigen: Kaum ein Unternehmen geht davon aus, dass dieses Volumen sinken wird (6,1%), sechs von zehn Unternehmen gehen zumindest von einer gleichbleibenden Anzahl (62,1%) aus und knapp ein Drittel (31,8%) geht von einem Anstieg des Beschäftigungsvolumens an einfacher Arbeit aus.

### 2.3 Zusammenfassung und Fazit

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind von hohem Interesse für die Region. Zwar ist es nicht möglich, anhand der Daten Aussagen über die quantitative Bedeutung von Arbeitsplätzen in der Region zu machen, an die keine speziellen Anforderungen gestellt werden. Sie zeigen: Wenn Unternehmen diesen Arbeitstyp haben, ist er auch quantitativ relevant. Und er ist für das Unternehmen von hoher Bedeutung in Bezug auf das Ergebnis von Produktion oder Dienstleistungserbringung. Vom Aussterben ist er eher nicht bedroht, weiteres Wachstum ist wahrscheinlicher.

Für die Unternehmen ist dies eine Arbeit wie jede andere auch, nur mit geringeren fachlichen Anforderungen. Ansonsten erwarten die Unternehmen das gleiche wie von jedem/jeder anderen Beschäftigten auch: Engagement, Verantwortlichkeit, klassische Arbeitstugenden, Sozialverhalten. Der Zugang zu diesem Arbeitstyp, der Schlüssel

für die Einstellung, ist die Arbeitsmotivation und das Engagement. Die Unternehmen honorieren dies mit Respekt, Wertschätzung, Fairness und betrieblicher Betreuung. Dabei ist ihnen bewusst, dass sie es häufiger mit Menschen zu tun haben, die eine schwierige Berufsbiografie haben.

Entsprechend werden die Angebote der Arbeitsverwaltung geschätzt, insbesondere die der passgenauen, unbürokratischen und schnellen Vermittlung sowie der finanziellen Förderung der Integration in den Betrieb. Finanzielle Leistungen der Agentur bzw. des Jobcenters können zwar die Anzahl dieser Arbeitsplätze positiv beeinflussen, sie sind aber nicht ausschlaggebend dafür, weil die Arbeit als solche im Betrieb anfällt und nicht nur aus der Förderung entsteht. Informelle Suchwege wie Mund-zu-Mund-Propaganda sind eine ebenso wichtige Suchstrategie: Welche/r Beschäftigte empfiehlt schon jemanden, den er/sie nicht für willig und zuverlässig hält?

Unter diesen Bedingungen haben die Beschäftigten eine längere Beschäftigungsperspektive und Entwicklungschancen. Es gibt Entwicklungswege innerhalb dieses Arbeitstyps. Dies kann ein Arbeitsplatz auf Fachkraftniveau sein, für den ggf. ein formaler Berufsabschluss nachgeholt wird. Es kann sogar eine Führungsaufgabe auf der ersten Koordinations-/Führungsebene sein. Diese Fälle gehen mit finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten einher. Die befragten Unternehmen haben die Personalentwicklung für diese Beschäftigtengruppe im Blick und sind hier auch schon aktiv. Der Fachkräftebedarf mag dies befördern.

Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Stefanie Wiengarten (Soziale Innovation GmbH)

# 3. Perspektivengeber in der Region

---

Dort, wo Unternehmen Arbeitsplätze für Menschen ohne formale Qualifikation anbieten, stellen diese keine randständige Beschäftigungsform dar. Dies zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung in Unternehmen des Westfälischen Ruhrgebietes ebenso wie die Interviews in ausgewählten Betrieben.

Dabei konnten sehr unterschiedliche Unternehmen besucht und zu dem Thema befragt werden. Es ergaben sich vielfältige Einblicke in die Personalmanagement-Konzepte und Einsatzstrategien dieser Unternehmen, mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Gestaltungs- und Einsatzformen für Menschen ohne formale Qualifikation oder einschlägige Berufserfahrung.

Sechs Unternehmen konnten dafür gewonnen werden, sich selbst und ihre Personaleinsatzstrategien in diesem Beschäftigungssegment vorzustellen.

Es eint sie insbesondere ein Aspekt: Sie alle sind in der Region des Westfälischen Ruhrgebiets PERSPEKTIVENGEBER. Denn: Sie geben Personen, welche aus verschiedensten Gründen keine bzw. keine einschlägige Berufsausbildung haben, eine reale Chance, sich dauerhaft und mit einer guten Perspektive im Berufsleben zu etablieren. Die Perspektiven sind dabei genauso vielfältig wie die Unternehmen. Nicht wenige Unternehmen bieten Personen ohne formale Qualifikation die Möglichkeit, auf Fachkraft- oder Führungskraftniveau aufzusteigen oder einfach die Chance, die derzeitigen oder verwandte Tätigkeiten dauerhaft motiviert und zuverlässig auszuüben.

An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei allen Unternehmen, die sich zu einem ausführlichen Interview sowie zu einem Beitrag an der Broschüre bereiterklärt haben, für ihr Engagement bedanken.



# BECKER STAHL-SERVICE GMBH, BÖNEN

## Historie

Das in Bönen ansässige metallverarbeitende Unternehmen Becker Stahl-Service GmbH wurde 1953 gegründet und beschäftigt aktuell knapp 450 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Seit seiner Gründung ist das Bild des Unternehmens durch ein hochqualitatives Leistungsspektrum und starkes Wachstum geprägt. Dies wird eindrucksvoll in der Unternehmenshistorie sichtbar.

Der Firmensitz befand sich zur Zeit der Unternehmensgründung in Schwerte-Westhofen in einem Wohngebiet. Da die Räumlichkeiten jedoch weder die Durchführung eines 3-Schicht-Betriebs noch eine Vergrößerung des Unternehmens ermöglichten, war die Becker-Stahl-Service GmbH nach 45 Jahren gezwungen, den Standort zu wechseln. 1998 wurde daher mit dem Bau des Werks Süd in Bönen im Kreis Unna begonnen. Anfang 2001 konnte das Unternehmen nach dreijähriger Bauphase in das dortige Industriegebiet umsiedeln. Zu diesem Zeitpunkt waren rund 200 Beschäftigte im Unternehmen tätig.



Auch das neue Werksgelände war aufgrund des schnellen Wachstums des Unternehmens bald zu klein. Somit wurde im Jahr 2008 am selben Standort weiter expandiert. Seit März 2010 gehört Becker Stahl-Service zum Duisburger Stahl- und Metallhändler Klöckner & Co. SE. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Unternehmen inhabergeführt. Jedoch ist bis heute einer der ehemaligen Inhaber, Ulrich Lollert, in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig.

**Name:** Becker Stahl-Service GmbH

**Ort:** Bönen

**Branche:** Stahl

**Leistungsprofil:** Weiterverarbeitung und Distribution von Flachstahlerzeugnissen

**Beschäftigte:** 450



# Portfolio

Becker Stahl-Service ist eines der weltweit größten und modernsten Stahl-Service-Center und auf die Distribution und Weiterverarbeitung von Flachstahlerzeugnissen spezialisiert. Die Produktion vor Ort erreicht eine maximale jährliche Verarbeitungskapazität von mehr als einer Million Tonnen.

Das Lieferprogramm von 0,40 - 4,00 mm für Feinbleche und Bänder beinhaltet die Schwerpunkte Breitband, Spaltband, Tafeln, Zuschnitte, Trapezplatten und Ronden in den Ausführungen warmgewalzt, kaltgewalzt, feuerverzinkt/galvannealed, elektrolytisch verzinkt, feueraluminiert, Aluzink, Zink-Aluminium sowie organisch beschichtet. Geliefert werden die Erzeugnisse zu rund 60 Prozent an Kunden in der Automobil- und Automobilzulieferindustrie. Hinzu kommen andere Stahlhändler, Hersteller von Haushaltsgeräten (weiße Ware) und Unternehmen aus diversen anderen Branchen.

Becker Stahl-Service ist auch international aktiv: Der Exportanteil nach Europa liegt bei über 30 Prozent. Der Versand erfolgt von Sonntagabend bis Samstagabend auf unterschiedlichen Wegen: per LKW, Bahn oder Containerschiff.



Insbesondere die termingetreue, schnelle und qualitativ hochwertige Lieferung der Produkte zeichnet das Unternehmen aus Bönen aus: In der Regel werden morgens bestellte Produkte noch nachmittags gefertigt, abends verladen und am nächsten Morgen ausgeliefert. So sind Spaltband- und Zuschnittlieferungen innerhalb von 24 Stunden möglich. Auch der leistungsfähige Maschinenpark setzt in punkto Ausstattung in der Branche neue Maßstäbe. Produziert wird mithilfe modernster Maschinen, selbstverständlich unter Anwendung optimaler Sicherungs- und Prüfverfahren: Der gesamte Betrieb arbeitet nach den jeweils gültigen Richtlinien der ISO TS 16949, DIN EN ISO 9001 sowie DIN EN ISO 14001, DIN EN 50001 und OHSAS 18001.

In einem modernen Labor werden zudem alle notwendigen Materialprüfungen durchgeführt. Die Probenvorbereitung erfolgt mit modernsten Werkzeugen und Maschinen. Zusätzlich werden die chemischen Analysewerte mittels Funkenspektrometrie sowie die Auflagenschichten, Zinkschichtdicken und Rauigkeitswerte ermittelt.

# Arbeiten bei der Becker Stahl-Service GmbH

Eine unmittelbare Kommunikation und flache Hierarchien zeichnen die Zusammenarbeit bei Becker Stahl-Service aus. Der direkte Draht – insbesondere zur Geschäftsführung – beschleunigt und optimiert die Entscheidungsprozesse. Engagierte und motivierte Beschäftigte sind dabei die zwingende Voraussetzung, um die hohen Kundenanforderungen zu realisieren. Nicht für alle Arbeiten werden dabei Personen mit einschlägigen Berufsabschlüssen und -erfahrungen oder sonstigen Zertifikaten benötigt. Aktuell sind im Unternehmen rund 140 Beschäftigte ohne (berufsbezogenen) Ausbildungsabschluss fest angestellt. Hinzu kommen je nach Auftragslage und Bedarf Zeitarbeitskräfte.

Die Tätigkeiten dieser Beschäftigtengruppe fallen bei Becker Stahl-Service in den gewerblichen Bereichen der Produktion und der Logistik an – und zwar ausschließlich in den Bereichen der Verpackung und Verladung der gefertigten Produkte. In der Verpackung werden die gefertigten Coils an den Drehkreuzen neben den Produktionsanlagen eingebunden und für den Transport verpackt. In der Verladung werden die verpackten Coils im Anschluss mit Staplern oder Brückenkränen zu den Lastkraftwagen/Eisenbahnwaggons transportiert und verladen. Trotz vielfältiger Hilfsmittel sind die Tätigkeiten dabei körperlich anstrengend.

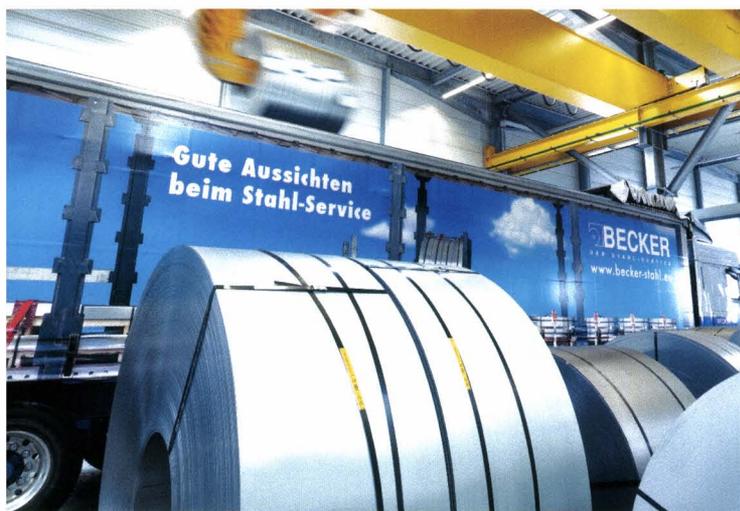
Die Beschäftigten sind stets in einem der beiden Bereiche fest eingesetzt, ein Wechsel wird weder praktiziert noch angestrebt. Dies würde auch für die Beschäftigten keine Perspektive zur Weiterentwicklung darstellen. Dennoch sind die Anforderungen für diese Tätigkeiten unterschiedlich: Die Beschäftigten in der Verpackung müssen keinerlei fachspezifische Kompetenzen, Erfahrungen oder Zertifikate mitbringen. Einziges „hartes“ Kriterium für einen Ein-

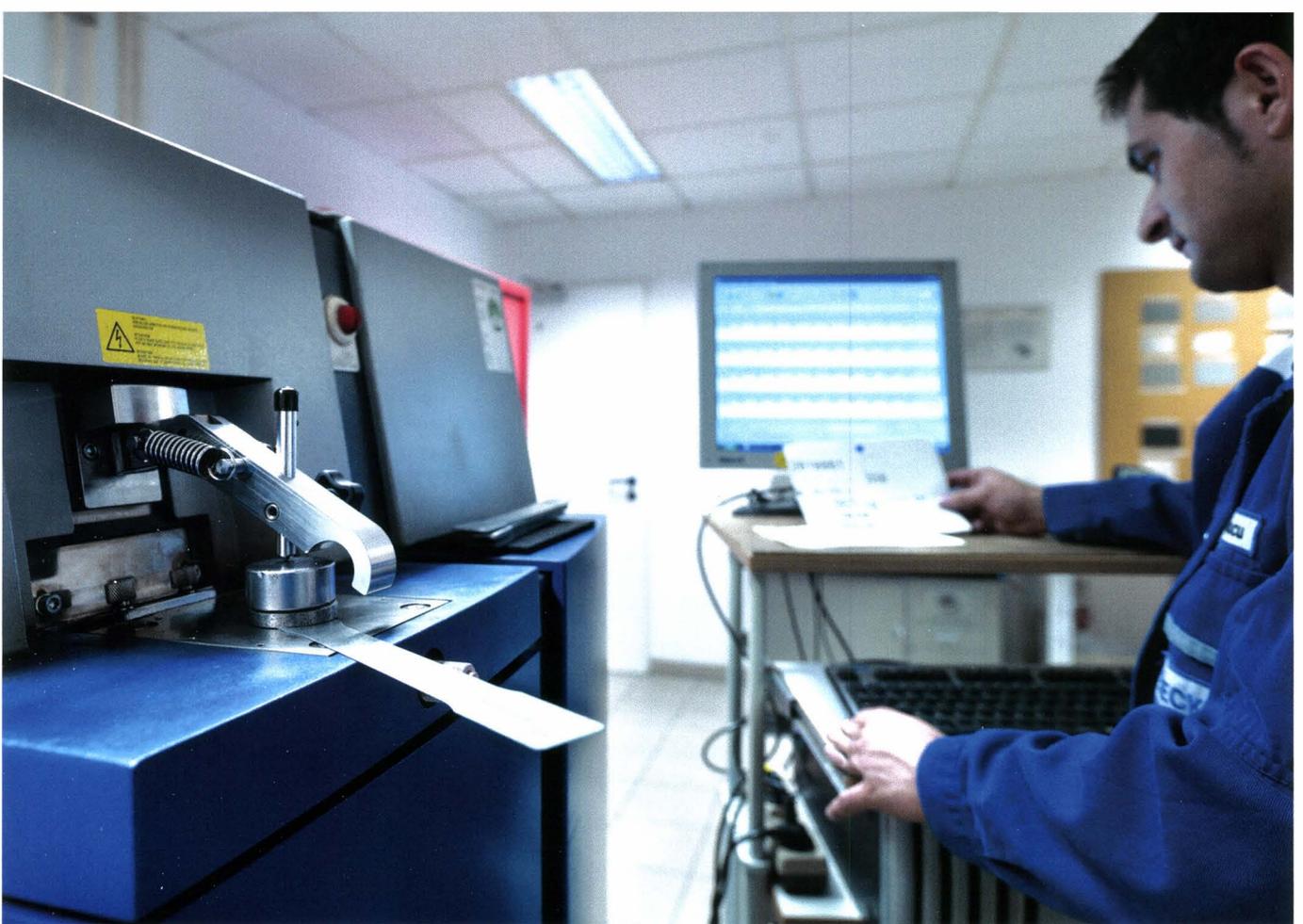
satz auf dieser Position sind solide deutsche Sprachkenntnisse, damit die Anweisungen und Sicherheitshinweise gut verstanden werden. Neben diesen Anforderungen sind für die Verlader entsprechende Staplerscheine oder Kranführerscheine erforderlich. Für alle Bewerber und Bewerberinnen der beiden Bereiche gelten zudem hohe Anforderungen an soziale Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Motivation.

Die Rekrutierungsstrategien für dieses Beschäftigungssegment haben sich im Laufe der Jahre verändert. Vor vielen Jahren hat Becker Stahl-Service viele Beschäftigte direkt als an- und ungelernete Kräfte eingestellt. Diese haben sich dann nicht selten durch eine langjährige Betriebszugehörigkeit den Sprung in eine operative Führungsfunktion erarbeitet.

Heute erfolgt die Rekrutierung größtenteils über eine Zeitarbeitsfirma. Die Personen, welche im Arbeitseinsatz positiv auffallen, werden bei Bedarf übernommen. Davon profitiert nicht nur das Unternehmen, da es so die Möglichkeit hat, die Personen vor Einstellung zu testen und die Motivation zu prüfen, sondern auch die Zeitarbeitsfirma, welche mit hohen Übernahmechancen werben kann. Insgesamt wurden im letzten Jahr auf diesem Weg elf Zeitarbeitskräfte übernommen. In den letzten Jahren waren es insgesamt rund 40 Beschäftigte.

Die Einarbeitungszeiten bei Becker Stahl-Service liegen bei den Beschäftigten ohne Berufsabschluss in beiden Bereichen bei ca. zwei Wochen. Für den Einarbeitungsprozess wird den neuen Beschäftigten eine erfahrene Arbeitskraft zur Seite gestellt.





Die verbliebenen Tätigkeiten in der Produktion sind nicht automatisierbar. In der Produktionskette haben die Verpackung und die Verladung den gleichen Stellenwert wie die Fertigung selbst. Die hohen Qualitätsansprüche machen die Arbeit zu einer anspruchsvollen und herausfordernden Tätigkeit:

**„ Eine qualitativ hochwertige Arbeit wird auch von den Personen ohne einschlägige Qualifikation gefordert, da diese oftmals der letzte Schritt der Produktionskette ist und somit ein Aushängeschild des Unternehmens darstellt. Fehler bei der Verpackung oder Verladung nehmen die Kunden somit als erstes wahr. “**

**(Katja Hoebel, Personalleitung)**

Die Tätigkeiten sind nicht nur wichtig, sondern bieten auch Entwicklungsmöglichkeiten und dauerhafte Beschäftigungsperspektiven: „Den Beschäftigten stehen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten offen“. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten zur fachlichen oder beruflichen Entwicklung – sei es durch die Eigeninitiative der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder durch eine Initiative der Fach- und Führungskräfte. Einige werden von ihren Führungskräften entdeckt und dann mit deren Unterstützung „on-the-job“ qualifiziert. Andere sprechen im Unternehmen ganz offen ihre Entwicklungswünsche an. Notwen-

dige Schulungen werden dabei oft vom Unternehmen finanziert. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen ist ein Sprung in eine qualifizierte Tätigkeit jedoch in den letzten Jahren schwieriger geworden. Dies bedeutet aber nicht, dass den Beschäftigten keine dauerhafte Perspektive eröffnet wird. Dies erkennt man auch daran, dass im gesamten Unternehmen die Betriebszugehörigkeit hoch ist.

Becker Stahl-Service hat in der Region und bei seinen Beschäftigten einen sehr guten Ruf. Aus diesem Grund gibt es auch keine Probleme bei der Rekrutierung von Arbeitskräften.

Bei einer konstanten Auftragslage ist die Beschäftigungsform für angelernte Beschäftigte im Unternehmen auch in der Zukunft gesichert. Aufgrund fehlender technischer Lösungen wird es die Tätigkeiten auch zukünftig im gleichen Umfang geben. Das Unternehmen wird in dieser Hinsicht auch seiner sozialen Verantwortung gerecht. Die Sicherung des Standortes ist für Becker Stahl-Service aktuell und in Zukunft von hoher Priorität. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle im Unternehmen an einem Strang ziehen und sich entsprechend der aktuellen Anforderungen weiterentwickeln.

# BLUMENCOMPANY KERSTING, DORTMUND

## Historie

Das Dortmunder Floristikunternehmen BlumenCompany Kersting wurde im Mai 1989 nach Übernahme des elterlichen Betriebes von Inhaberin und Floristikmeisterin Ute Kersting gegründet. Ziel war es, ein Blumenfachgeschäft mit ausgeprägter individueller Note zu schaffen, wodurch sich das Unternehmen von Anfang an von der Konkurrenz abgrenzte.

Aufgrund des Engagements von Frau Kersting hat sich das Unternehmen seither stetig weiterentwickelt und konnte seine Umsatz- und Beschäftigtenzahlen kontinuierlich steigern. Auch das Angebot des Unternehmens wurde weiter ausgebaut. Um der Kundschaft auch außergewöhnliche Blumenarten anbieten zu können, bezieht die BlumenCompany seit 1997 beispielsweise auch zertifizierte Blumenarten wie Levkojen, Calla, Strelitzien und Hypericum aus Ecuador.

Seit 2006 gehört die BlumenCompany Kersting zu einem der wenigen 5-Sterne-Blumenfachgeschäfte Deutschlands. Dieses Zertifikat wird jährlich durch die Fleurop AG nach Bewertung der Punkte Qualität, Design, Kundenfreundlichkeit und Service verliehen. Die wiederkehrenden Auszeichnungen sind Ausdruck für die hohe Qualität der Blumen und Pflanzen sowie Dienstleistungen bei der BlumenCompany Kersting.

Dieser hohe Anspruch an Qualität setzt sich auch in der Personalarbeit fort. Im Jahr 2007 wurde das Unternehmen mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat New Deals für seine vorbildhafte Praxis in der Personalentwicklung und beruflichen Nachwuchsförderung ausgezeichnet. Schon damals wurde der Grundstein für den hohen Ausbildungsstandard des Unternehmens gelegt.

Für ein Unternehmen, dessen Kerngeschäft Naturprodukte sind, ist Nachhaltigkeit ein großes Thema. Im Jahr 2011 ist die BlumenCompany Kersting für Ihr Engagement im ÖKOPROFIT-Projekt (Ökologisches Projekt für integrierte

Umwelt-Technik) als kleinstes Unternehmen bundesweit zertifiziert worden. In diesem überregionalen Netzwerk für Umweltschutz ist das Unternehmen seither aktiv.





**Name:** BlumenCompany Kersting

**Ort:** Dortmund

**Branche:** Einzelhandel / Floristikbetrieb

**Leistungsprofil:** Blumenfachhandel: Innenbegrünung, Mietpflanzenservice, Mietdekoration, Messe und Eventveranstaltungen, Pflanzenpflege, Trauerbegleitung

**Beschäftigte:** 15

## Portfolio

Seit der Gründung bietet die BlumenCompany Kersting der ortsansässigen Kundschaft im Dortmunder Kreuzviertel sowie zahlreichen Kunden und Kundinnen über die Orts- grenzen hinaus ein floristisches Rundum-Angebot: Die ganze Welt der anspruchsvollen und feinen Floristik steht zur Auswahl – vom dekorativen Blumenstrauß, welcher im Ladengeschäft oder online erworben werden kann, bis hin zu edlen Dekorationen und exklusiven Innenraumbegrünungen für Geschäftsräume, Großveranstaltungen, Hotels, Restaurants und Messen. Diverse Miet- und Serviceangebote für Firmenkunden runden das Angebot ab.

Individuell auf die Wünsche der Kundschaft abgestimmt, entwickeln die kreativen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Floristik auch detaillierte Konzepte für Hochzeiten, vom Kopfschmuck bis zur festlich geschmückten Hochzeitslimousine oder der extravagant gedeckten Tafel. Die BlumenCompany bietet eine ausführliche und persönliche Beratung und überzeugt dabei durch langjährige Erfahrung. Geregelte Zuständigkeiten, Verfahrensweisen und Informationsflüsse sorgen für einen gut funktionierenden Geschäftsbetrieb, so dass sich Inhaberin Frau Kersting vor-

rangig auf die strategische Kundenbetreuung und Neuaquisitionen konzentrieren kann.

Dabei ist dem Unternehmen der lokale Bezug besonders wichtig. Grundsätzlich bezieht es vorwiegend Blumen und Pflanzen von Gärtnern und Gärtnerinnen aus der Region und unterstützt deren regionale Einkaufsgenossenschaft mit dem Label 'Ich bin von HIER!'.

Die BlumenCompany Kersting ist durch das vielfältige Engagement der Inhaberin in Branche und Region bekannt. Frau Kersting gehört zu den Gründungsmitgliedern der Gruppe 'Fairtrade Town Dortmund' und ist Mitglied der Qualitätsroute Dortmund des Einzelhandelsverbands. Von der Beteiligung an Aktionsbündnissen wie FAIRER HANDEL und FLOWER LABEL PROGRAMM (FLP) oder dem Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft, bis hin zu Initiativen zur beruflichen Nachwuchsförderung, wird reges Networking betrieben, sowohl im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung wie auch zum Wohle des Geschäfts.



## Arbeiten bei der BlumenCompany Kersting

Kompetenz, Motivation und Engagement der Beschäftigten sind für das Unternehmen das wichtigste Aushängeschild. Daher haben in der nach innen gerichteten Unternehmenspolitik Personalentwicklung und die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen einen hohen Stellenwert. Das spiegelt sich nicht nur im hohen Ausbildungsstandard sowie in diversen Maßnahmen und Angeboten zur beruflichen Weiterbildung wider, sondern auch in einer übertariflichen Vergütung und in vielfältigen individuellen Gestaltungsfreiräumen bei der eigenen Arbeit und Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb.

Das Unternehmen bietet neben der Beschäftigung von Meistern und Meisterinnen, Floristen und Floristinnen, Hydrofleger und -pflegerinnen und Auszubildenden auch Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen ohne formale Qualifikation oder einschlägige berufliche Vorerfahrung. Von den 15 Beschäftigten des Unternehmens haben fünf Personen keine abgeschlossene Berufsausbildung oder sonstige formale Qualifikationen. Dabei handelt es sich um eine als Floraldesignerin eingesetzte Mitarbeiterin, eine Aushilfskraft sowie drei Auslieferungsfahrer.

Die Tätigkeiten dieser fünf Personen sind unterschiedlich: Die Aushilfskraft übernimmt u. a. die Reinigung der Räume sowie die Reinigung und das Einräumen der Miet- und Verleihdekoration. Einfache floristische Tätigkeiten wie das Blumenanschneiden zählen ebenfalls zu ihren Aufgaben. Die Auslieferungsfahrer des Unternehmens liefern die Blumenarrangements sowie die Veranstaltungsdekorationen und die Innenraumbegrünungen an private und betriebliche Kunden und Kundinnen und kümmern sich auch um andere Aufgaben, welche tagesaktuell anliegen, beispielsweise kleinere Renovierungs- oder Reinigungsarbeiten im Ladengeschäft.

Die Floraldesignerin ist vor mehr als zehn Jahren als Aushilfskraft ins Unternehmen eingestiegen und hat sich Schritt für Schritt intern weiterentwickelt, auch ohne offiziell eine Prüfung als Floristin abgelegt zu haben. Hinsichtlich ihrer tariflichen Eingruppierung sowie den zu absolvierenden Tätigkeiten und vorhandenen Kompetenzen ist sie mittlerweile den anderen vier ausgebildeten Floristen und Floristinnen gleichgestellt. Um diese Mitarbeiterin auch in der Wahrnehmung nach außen ihren Kollegen und Kolleginnen gleichzusetzen, werden nun alle Floristen und Floristinnen bei der BlumenCompany Kersting Floraldesigner und -designerinnen genannt.

Einstellungs- bzw. Weiterbeschäftigungskriterium ist bei Bewerbern und Bewerberinnen ohne einschlägigen Berufsabschluss sowie bei Beschäftigten in dieser Beschäftigungsform insbesondere überdurchschnittliches Engagement und die Bereitschaft, neue Ideen einzubringen, von denen das Unternehmen profitiert. Anforderungen an die Personen sind dabei ganz konkret: Verlässlichkeit, Empathie, Pünktlichkeit, freundliches Auftreten sowie Loyalität. Die Auslieferungsfahrer müssen zudem einen Führerschein der Klasse B nachweisen können.



Eine öffentliche Förderung oder Lohnzuschüsse werden nicht aktiv in Anspruch genommen – andere Gründe entscheiden eher über eine Einstellung:

“**Die Beschäftigten müssen “aktiv am Leben teilnehmen”. Was zählt sind eine engagierte Arbeitseinstellung und eine zwischenmenschliche Teamanpassung – nicht formale Qualifikationen, Zertifikate oder einschlägige Berufserfahrungen.**“  
(Ute Kersting, Geschäftsführerin)

Bei der Personalgewinnung im Bereich der angelernten Beschäftigung setzt die BlumenCompany Kersting sowohl bei den Auslieferungsfahrern als auch bei den Aushilfskräften insbesondere auf die Nutzung der vorhandenen Netzwerke und Mund-zu-Mund-Propaganda sowie auf Aushänge im Ladenlokal.

Dadurch, dass in dem kleinen Unternehmen jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter täglich im direkten Kundenkontakt steht, repräsentiert auch jede/r Einzelne das Unternehmen nach außen. So sind alle Arbeitskräfte – auch im Segment ungelernter Beschäftigung – gefordert, sich ständig weiterzuentwickeln und ihre Kompetenzen in jeder Situation einzusetzen.

Dafür profitieren auch die Personen, welche ohne einschlägige formale Qualifikation ins Unternehmen einsteigen, von diversen internen Entwicklungsmöglichkeiten. Ihr Potenzial wird aufgrund der Unternehmensgröße nicht nur sehr schnell erkannt – sondern auch aktiv gefördert. Durch internes Coaching werden alle optimal auf ihren Arbeitseinsatz vorbereitet und dauerhaft begleitet. Diese Begleitung stellt nicht nur eine Erweiterung von fachlichen

Kompetenzen sicher, sondern ist für die Beschäftigten auch hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsentwicklung und der Dienstleistungsqualität ein Zugewinn. Beispielsweise erlernen die Auslieferungsfahrer durch ihre tägliche Arbeit den Umgang mit Blumen und Pflanzen und deren unfallfreien Transport und richten diese vor Ort bei der Kundschaft final her.

Da mit dieser Form der Potenzial- bzw. Personalentwicklung in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht wurden, könnte sich die Geschäftsführerin perspektivisch sogar vorstellen, die Weiterentwicklung von Aushilfskräften in der Floristik als Instrument zu nutzen, um vakante und schwer zu besetzende Fachkraftstellen zu besetzen. Es ist zunehmend ein Problem, geeignete Floristen und Floristinnen für das Unternehmen zu gewinnen.

Zu einer auf den Ausgleich der Interessen gerichteten Personalpolitik gehört bei der BlumenCompany Kersting auch, dass sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich beruflich verändern und das Unternehmen verlassen möchten, aktiv bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt werden. Hier profitieren auch engagierte Aushilfskräfte oder die Auslieferungsfahrer von dem umfassenden Netzwerk der Geschäftsführerin.

Diese Art der individuellen Förderung und des Aufzeigens von Entwicklungsmöglichkeiten sind in der Branche vorbildlich. Die Kombination von unkomplizierter, gezielt auf die Person zugeschnittener Personalentwicklung und einer positiven Zusammenarbeit aller Beschäftigten, macht die BlumenCompany Kersting zu einem gelungenen Beispiel für Entwicklungsmöglichkeiten für formal Geringqualifizierte.



# CANINA PHARMA GMBH, HAMM

## Historie

Die Canina Pharma GmbH ist ein mittelständisches Familienunternehmen mit derzeit 40 Beschäftigten, welches sich auch überregional einen Namen mit der Produktion und dem Vertrieb von tierpharmazeutischen Produkten und Ergänzungsfuttermitteln gemacht hat.

Das Unternehmen Canina blickt heute auf eine über 30-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Die Gründung erfolgte im Jahr 1984 durch die Industriekauffrau und langjährige Geschäftsführerin des Unternehmens Ingrid Spanke in Hamm. Auch heute sind noch alle fünf – zur Erfüllung heutiger Standards modifizierte – Produkte aus der Gründungszeit im Sortiment.

Durch eine gute Auftragslage konnte Frau Spanke schon 1986 den Geschäftsbetrieb nicht weiter alleine bewältigen und ihr Ehemann Manfred Spanke trat für den Vertrieb in das Unternehmen ein. Canina war damals das erste Unternehmen, dessen Ergänzungsfuttermittel über Apotheken angeboten wurden. Die Nachfrage stieg weiter kontinuierlich an, so dass Anfang 1989 ein Lager- und Verpackungsraum angemietet und die erste Mitarbeiterin eingestellt wurde.

Ende 1989 wurde das Einzelunternehmen "Canina" in die "Canina Pharma GmbH" umfirmiert. Im gleichen Jahr schloss das Unternehmen die ersten ausländischen Ver-

triebspartnerschaften in Österreich (Canina Austria) und in Osteuropa. Durch die vermehrte Präsenz im Zoofachhandel, auf Messen und Ausstellungen stieg mit dem Bekanntheitsgrad auch der Bedarf an weiteren Beschäftigten sowohl für den Innen- als auch für den Außendienst.

1992 wurde das Gebäude des heutigen Firmensitzes angemietet. Ein Tierarzt wurde eingestellt, der für die Produktentwicklung, Produktberatung, sowie für die Mitarbeiter- und Kundens Schulung im In- und Ausland verantwortlich ist. Durch den Abschluss eines Neubaus im Januar 2008 vergrößerten sich Büro-, Lager-, und Produktionsräume insgesamt um weitere 1.500 m<sup>2</sup>.

Ebenfalls im Jahr 2008 ist Sohn Tim Spanke, studierter Wirtschaftsjurist, mit in das Unternehmen eingestiegen. Im Jahr 2012 hat er schließlich den Familienbetrieb übernommen. Aber auch heute noch arbeiten die Eltern Manfred und Ingrid Spanke im Unternehmen mit. Die Erfolgsgeschichte setzte sich damit weiter fort: In den letzten drei bis vier Jahren ist das Unternehmen stetig gewachsen. Um auch weiterhin den gestiegenen Kundenanforderungen gerecht zu werden, wird aktuell die Betriebsfläche um weitere 800 m<sup>2</sup> vergrößert.

Geschäftsführer Tim Spanke mit Vater Manfred Spanke





Die Belegschaft beim Hammer Firmenlauf

**Name:** Canina Pharma GmbH

**Ort:** Hamm

**Branche:** Tiermedizin

**Leistungsprofil:** Produktion und Vertrieb von Ergänzungsfuttermitteln, Pflege- und Hygieneprodukten und Antiparasitika

**Beschäftigte:** 40

## Portfolio

Das Unternehmen vertreibt sein über 150 Artikel umfassendes Produktprogramm in fast 3.000 deutschen Zoofachgeschäften, Tierheilpraxen, Hundepflegesalons sowie in über 50 Ländern der Welt. Darüber hinaus produziert Canina seine Produkte für zahlreiche namhafte in- und ausländische Unternehmen unter deren eigenem Label.

Der Exportanteil beträgt derzeit ca. 30 Prozent und steigt kontinuierlich weiter an. Neben zahlreichen Ländern in Europa werden die Produkte beispielsweise nach China, Singapur, Korea, Saudi-Arabien sowie in die Vereinigten Arabischen Emirate geliefert.

Die Produktpalette ist dabei sehr vielfältig. Diese reicht von Wurmschutzkuren oder Augenpflegelotionen für Hunde, Mineraltabs oder Diätfuttermitteln für Katzen über Mauerstoppprodukte für Vögel, Lebensvitamine für Nager bis hin zu Nahrungsergänzungen für Pferde und Biotin-Vitamin H-Tabletten für Menschen.

Das Unternehmen trägt die Auszeichnung "ÖKOPROFIT-Betrieb Hamm". Mit kompetenter externer Unterstützung

wurden im Jahr 2001 über einen Zeitraum von 12 Monaten praktische Maßnahmen zur Entlastung der Umwelt erarbeitet und umgesetzt.

Das Erfolgsrezept für die herausragenden Leistungen und das damit verbundene Wachstum ist insbesondere die Produktion und Qualitätskontrolle direkt vor Ort: 95 Prozent aller Produkte des Sortiments werden in Hamm hergestellt und sofort vor Ort von Beschäftigten gewissenhaft kontrolliert. Damit diese Qualität auch bei der Kundschaft ankommt, unterstützt Canina Pharma auch die Partner und Partnerinnen in den Zoofachgeschäften – entweder durch eine kompetente Telefonberatung oder durch Schulungsangebote für den Zoofachhandel vor Ort.

Die Produkte des Unternehmens überzeugen sowohl den Fachhandel als auch die Endkunden und Endkundinnen nicht nur durch eine sehr hohe Qualität, sondern auch durch die Förderung der Tiergesundheit und Umweltverträglichkeit.



## Arbeiten bei der Canina Pharma GmbH

Im Unternehmen gibt es neben Tätigkeiten für gelernte Müller und Müllerinnen, Lageristen und Lageristinnen, Dreher und Dreherinnen und Industriekaufleute auch Arbeiten, welche ohne eine spezielle Berufsausbildung oder andere formale Qualifikationen ausgeübt werden können. Diese fallen bei Canina vor allem in der Maschinenbedienung an den halbautomatisierten Produktionsanlagen an. Die rund 150 Produkte werden beispielsweise an der Wiege- und Abfüllmaschine abgefüllt. Bei diesem Prozess startet der/die Beschäftigte manuell per Fuß den Füllprozess. Sobald die Dose vollständig befüllt ist, wird die Befüllung gestoppt und ein Deckel muss der Dose aufgesetzt werden. Anschließend werden die Dosen an der Etikettiermaschine etikettiert und mit der Chargennummer sowie mit dem Mindesthaltbarkeitsdatum bedruckt.

Um diese Tätigkeiten auszuüben, braucht es zwar keine spezielle Berufsausbildung, wohl aber eine hohe Arbeitsmotivation und Zuverlässigkeit sowie gute Deutschkenntnisse. Wichtig ist besonders, dass die Beschäftigten gewissenhaft und präzise arbeiten – denn das Produkt kommt nach einer internen Qualitätskontrolle direkt zu den Verbrauchern und Verbraucherinnen. Wer diese hohen Ansprüche an das Arbeitsverhalten nicht umsetzen kann oder will, hat im Unternehmen keine dauerhafte Per-

spektive. Obwohl derzeit nur eine Frau in diesem Bereich tätig ist, freut sich das Unternehmen über weibliche Bewerber.

Momentan gibt es im Unternehmen acht Personen ohne formale Qualifikation, welche alle in Vollzeit beschäftigt und fest angestellt sind. Weitere Personen werden je nach Auftragslage oder Saison für wenige Monate als zusätzliche Teilzeitkräfte befristet eingestellt. Über diese vorerst temporäre Beschäftigung kann jedoch der Einstieg in eine dauerhafte Beschäftigung gelingen. Saisonkräfte, welche im Arbeitsprozess als besonders engagiert und zuverlässig auffallen, werden im Unternehmen gerne dauerhaft übernommen.

Öffentliche Lohnzuschüsse, welche vom Jobcenter oder der Bundesagentur für Arbeit für Personen ohne formale Qualifikation oder mit Vermittlungshemmnissen vorgesehen sind, sind für das Unternehmen für eine Einstellung nicht ausschlaggebend. Das benötigte Personal wird in jedem Fall eingestellt. Aus diesem Grund wird auch gar nicht erst offensiv versucht, Fördermittel zu akquirieren. Gleichwohl arbeitet Canina eng mit dem Jobcenter in Hamm zusammen:

” Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Jobcenters wissen, wen wir suchen. Dabei gibt es keinen unnötigen Bürokratismus, der Service ist schnell und unkompliziert. Wenn ich morgens anrufe, melden sich nachmittags schon direkt die ersten Bewerber und Bewerberinnen im Unternehmen. Manchmal fangen sie am nächsten Tag schon an. So muss das sein! “

(Geschäftsführer Tim Spanke)

### Aus der Not eine Tugend machen

Seit 2001 ist Canina ein anerkannter Ausbildungsbetrieb. Seitdem konnten insgesamt acht Auszubildende ihre Ausbildung im Unternehmen abschließen.

Seitdem ist die erste Wahl bei der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften die Übernahme von Auszubildenden nach Beendigung ihrer Ausbildung oder die Weiterentwicklung von Aushilfskräften. Bevor Stellen mit externen Kräften besetzt werden, wird überprüft, ob jemand von den vorhandenen Kräften das Potenzial für diese Stelle mitbringt. Dieses Vorgehen ist auch erforderlich, da die Rekrutierung von (gewerblichen) Fachkräften für das Unternehmen schwierig ist. Der einschlägige Beruf ist der des Müllers/der Müllerin. Die wenigen Müller und Müllerinnen, welche auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind, sind für das kleine Unternehmen aktuell schwer zu rekrutieren und junge

Menschen, die sich um eine Ausbildung zum Müller/zur Müllerin bewerben, sind rar (25 Personen deutschlandweit pro Ausbildungsjahr).

Das Unternehmen ist für berufliche Entwicklungsschritte äußerst durchlässig:

” Fast alles ist möglich “  
(Geschäftsführer Tim Spanke)

Eine berufliche Entwicklung von der einfachen Arbeit bis zum Berufsabschluss ist bei Canina daher nicht nur eine theoretische Option. Aber: Die Initiative muss auch von der/dem Beschäftigten kommen. Erst jüngst hat ein ehemaliger Canina-Aushilfsmitarbeiter seine Ausbildung zum Müller erfolgreich abgeschlossen. Weitere Entwicklungsschritte in Führungsfunktionen sind ebenfalls möglich.

Auch in Zukunft sind Beschäftigungsmöglichkeiten und somit auch Einstiegsmöglichkeiten in eine qualifizierte Beschäftigung gesichert: Durch die teilweise geringen Mengen pro Auftrag ist eine Vollautomatisierung für das Unternehmen wirtschaftlich nicht rentabel, bei bestimmten Produkten ist eine Vollautomatisierung technisch nicht umsetzbar. Durch das prognostizierte Unternehmenswachstum wird das Potenzial an „einfacher Arbeit“ auch zukünftig steigen.

*Models, die überzeugen*



*... denn Schönheit kommt von innen!*

# DHL SOLUTIONS RETAIL GMBH, UNNA

## Historie

Die DHL-Niederlassung Solutions Retail GmbH in der Kreisstadt Unna wurde am 18.04.1988 als Karstadt-Warenverteilzentrum eröffnet. In einer schnelllebigen Branche mussten sich das Unternehmen und insbesondere dessen Beschäftigte seither stetig den neusten Entwicklungen anpassen. Das Unternehmen etablierte sich sehr schnell am Markt und erhielt im Oktober 1989 – nur gut ein Jahr nach der Eröffnung – für ihr innovatives Konzept der bundesweiten Auslieferung den jährlich von der Bundesvereinigung Logistik verliehenen „Deutschen Logistik Preis“.

Im Jahr 1995 wurde ein neues Hochregallager erbaut und in die logistischen Prozesse der Niederlassung integriert. Zeitgleich wurden die Hallenkapazitäten insgesamt erweitert, um dem schnellen Wachstum der Branche nachzukommen. Dies wurde mit dem Bau einer neuen Halle und einer Vergrößerung der Warenausgangshalle erreicht. Zur Optimierung der logistischen Kette wurde im Jahr 1996 damit begonnen, eine Anlage für kombinierten Ladungsverkehr zu bauen. Deren Fertigstellung erlaubte eine effiziente Verladung der Waren per Krananlage zum anschließenden Abtransport im Schienenverkehr über die angeschlossene Gleisanlage.

Im selben Jahr feierte das Unternehmen eine damals zukunftsweisende Premiere: Zum ersten Mal wurden Internetbestellungen von dieser Niederlassung aus abgefertigt und an Endkunden ausgeliefert. Diese Entwicklung hatte einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsabläufe und -prozesse, welche den erhöhten Ansprüchen an Qualität und Dienstleistungsservice einer neuen Kundengruppe – dem Endkunden und der Endkundin – gerecht werden mussten.

Von Beginn an fanden im Unternehmen auch Menschen Arbeit, die keine oder keine einschlägige Berufsausbildung hatten. Viele von ihnen sind auch heute noch im Unternehmen beschäftigt.

Im Jahr 2005 wurde das Karstadt-Warenverteilzentrum von DHL Supply Chain übernommen, welche zum Konzern Deutsche Post DHL Group gehört. Dadurch wurde das Kompetenzprofil der Beschäftigten ein weiteres Mal deutlich erweitert. Bearbeitet werden nun Aufträge der unterschiedlichsten Kunden mittels unterschiedlichster technischer Lösungen und Arbeitsprozesse.





**Name:** DHL Solutions Retail GmbH  
**Ort:** Unna  
**Branche:** Logistik  
**Leistungsprofil:** Kontraktlogistik  
**Beschäftigte:** 1.200

## Portfolio

Der Standort im Kreis Unna ist eine der wichtigsten Niederlassungen von DHL Supply Chain in der Region. Neben klassischen Lager- und Transportaufgaben werden der Kundschaft auch weitere Dienstleistungen entlang der gesamten Lieferkette angeboten: Von der Beratung und Konzeption bis hin zur Endauslieferung und dem Retourenmanagement. Konkret bedeutet dies, dass je nach Kundenwunsch ganz individuelle Logistiklösungen offeriert werden: Von der Nutzung der Lagerkapazitäten als reines Rohmateriallager über die Komplettabwicklung des gesamten Prozesses ab Wareneinkauf bis zur Auslieferung in die Filiale bzw. zum Endkunden/zur Endkundin.

Die Niederlassung ist untergliedert in acht Arbeitsbereiche: Wareneingang, Wareneingangsbearbeitung, Gefahrgutbereich, Kommissionierung, Hochregallager, E-Commerce, Mediensorter sowie Warenausgang. Das Produktspektrum ist dabei sehr vielfältig. Entsprechend vielfältig sind die Tätigkeiten und entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Einsatzflexibilität.

Überdies werden speziell auf die Kundschaft zugeschnittene Gesamtlösungen für das Informations- und Kommunikationsmanagement in Unternehmen entwickelt und umgesetzt. Beispielsweise wird die gesamte Kommunika-

tion während des logistischen Prozesses für den Kunden übernommen.

Die Niederlassung in Unna ist auf einem 492.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück erbaut. Die reine Gebäudenutzfläche liegt bei 272.600 m<sup>2</sup>. Zur technischen Ausstattung gehören neben 42 Verschiebewagen (davon 38 mit Hub-Senk-Funktion, 4 mit Hub-Funktion), ein Portalkran, vier Außen-gleise, drei Umsetzfahrzeuge, ein fahrerloses Transportsystem mit 98 automatisch gesteuerten Flurförderzeugen, eine elektrische Hängbahn mit 120 Trolleys für den Quertransport sowie eine moderne Paletten-Fördertechnik.



Rege Beteiligung am AOK-Firmenlauf

# Arbeiten bei DHL Solutions Retail GmbH

In der Niederlassung sind aktuell rund 1.200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Der Großteil der Beschäftigten ist mit unbefristeten Verträgen direkt im Unternehmen angestellt. In Spitzenzeiten werden diese durch befristet eingestellte Teilzeitbeschäftigte, Zeitarbeitskräfte sowie Studierende und Schüler und Schülerinnen unterstützt.

Ein Teil der Belegschaft setzt sich aus qualifizierten Fach- und Führungskräften zusammen, während ein weiterer Teil bei der Einstellung keine formalen Qualifikationen oder einschlägige Berufserfahrungen vorzuweisen hatte. Dennoch sind Sie ein elementarer Bestandteil der Dienstleistungs- und Produktionskette im Unternehmen. Die Qualität der Arbeit aller Beschäftigten ist ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Die Unternehmensphilosophie DHL Solutions Retail spiegelt dies wider:

**„ Wir können auf keine Person und die Erledigung ihrer Aufgaben verzichten. “**  
(Michael Artinger, Niederlassungsleiter)

Verständlich wird dies bei Betrachtung der einzelnen Tätigkeiten: In vielen Schritten der vielfältigen logistischen Prozesse wird „Hand an das Produkt gelegt“, sei es im Wareneingang, der Wareneingangsbearbeitung, der Kommissionierung, der Verpackung oder dem Warenausgang. Jeder Teilprozess ist sowohl unter zeitlichen als auch unter qualitativen Aspekten bedeutsam.

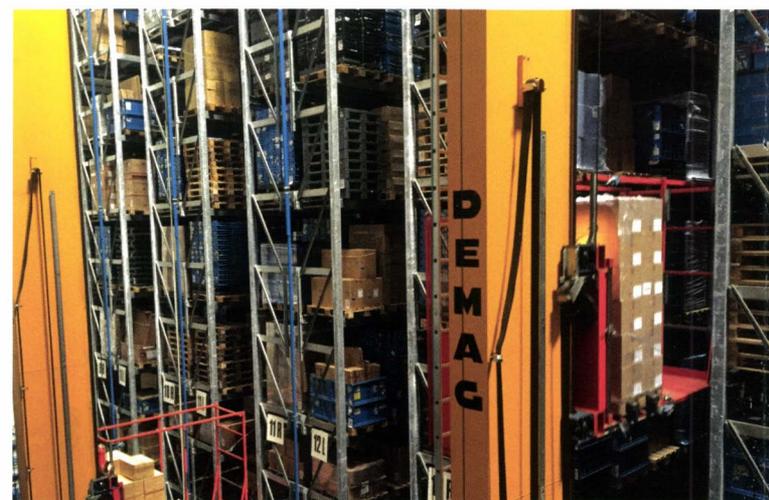
Ein Beispiel macht dies deutlich: In der Wareneingangsbearbeitung werden die zuvor gebuchten Waren ausgepackt, sortiert und anschließend eingelagert. Sind es Retouren, ist zu entscheiden ob sie ausgesondert oder ggf. nach Bearbeitung wieder in den Kreislauf eingespeist werden können. Einige Waren werden zudem mit Sicherungsetiketten oder Preisschildern versehen.

Die Einstellungskriterien sind für alle Tätigkeitsbereiche gleich: Neben ausreichenden Deutschkenntnissen ist insbesondere ein hohes Maß an Arbeitsmotivation und Flexibilität gefordert.

Die Einarbeitung erfolgt zunächst an einem Arbeitsplatz, bevor über Anlernprozesse am Arbeitsplatz weitere Tätigkeiten hinzukommen, auch über die verschiedenen Arbeitsbereiche hinweg. Arbeitsplatzwechsel garantieren eine hohe Beschäftigungsstabilität, da Hochphasen bei ei-

nigen Kunden durch Tiefphasen bei anderen Kunden ausgeglichen werden können.

Die kurzfristigen Arbeitsplatzwechsel verlangen den Beschäftigten jedoch viel ab: Die Tätigkeiten sind je nach Arbeitsbereich und innerhalb der Bereiche je nach Kunden sehr unterschiedlich. Eine Vielzahl an Kommissioniermethoden muss beherrscht werden und verschiedene Prozessabläufe sollten verinnerlicht sein. Je mehr Arbeitsbereiche durch die Beschäftigten beherrscht werden, desto anspruchsvoller und komplexer gestalten sich deren Arbeitseinsätze. Die einzelnen Tätigkeiten sind zwar alle auf einem ähnlichen Anforderungsniveau und i. d. R. in wenigen Stunden bis wenigen Tagen so zu erlernen, dass sie fehlerfrei durchzuführen sind, aber insbesondere die Fülle an kundenspezifischen Anforderungen macht die Arbeit in Summe anspruchsvoll. Hinzu kommt, dass die Kundschaft immer modernere und innovativere Logistikalösungen erwartet. Die Ansprüche an alle Beschäftigten hinsichtlich Leistung und Qualität sind daher beachtlich.



Anspruch ist es, den Beschäftigten bestmögliche Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Für die Strukturierung der vertikalen und horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es einen Talent-Pool. Für die Aufnahme in diesen Pool können sich Beschäftigte direkt bewerben, wenn sie nicht bereits durch ihre jeweilige Führungskraft dort angemeldet wurden. Auf die Aufnahme in den Pool folgt die Teilnahme an einem Assessment-Center. Diejenigen, die nach dem Assessment-Center als geeignet eingestuft werden, erhalten in den folgenden 18 Monaten eine individuelle Förderung.

Die Wege und die Ziele dieser Förderung sind dabei unterschiedlich. Es bestehen horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten, die auch in Führungsfunktionen führen können. Räumlich mobile Beschäftigte haben dabei Optionen im gesamten Konzern im In- und Ausland. Dies bietet vielfältige Chancen, auch für Beschäftigte ohne Berufsabschluss.

Parallel investiert das Unternehmen in die Ausbildung: Ausgebildet wird in den Berufen Fachkraft für Lagerlogistik, Elektroniker/-in für Betriebstechnik und Kaufmann/-frau für Büromanagement, auch im dualen Studium. Die Übernahmechancen sind gut.

Die Fluktuation ist bei der DHL Solutions Retail in Unna sehr gering. Ein Großteil der Beschäftigten ist schon seit über 25 Jahren im Unternehmen.

Eine lange Betriebszugehörigkeit lohnt sich für die Beschäftigten auch in finanzieller Hinsicht – das Gehalt aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist gestaffelt nach Erfahrungsstufen. Doch nicht nur der steigende Lohn trägt zur engen Bindung an das Unternehmen bei. Das Betriebsklima und die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten bei DHL Solutions Retail in Unna schaffen ein hohes Maß an Zufriedenheit.



# ETR-PRODUKTION UND SERVICE GMBH, DORTMUND

## Historie

Das Dortmunder Unternehmen ETR-Produktion und Service GmbH wurde 1996 gegründet und ist nunmehr seit gut 20 Jahren erfolgreich am Markt etabliert.

Zwei Jungunternehmer – Jörg Hiller und Dirk Rohlf – hatten 1996 den Mut und die Weitsicht, das damals bereits bestehende Unternehmen ETR – Elektrotechnik Rump – in Teilen zu übernehmen und mit ihrem Servicekonzept und zahlreichen Entwicklungsideen zu erweitern. So wurde die ETR-PS GmbH gegründet.

Die vielversprechende Idee, eine Entwicklungsabteilung zu gründen, wurde 2010 in die Tat umgesetzt: Innovative,

hochqualitative Produkte mit einem sicheren Gespür für Märkte und Chancen zu verbinden – das sind der Antrieb und das Ziel, welches kontinuierlich verfolgt wird.

Den erfolgreichen Weg bestätigt ein Blick auf den stetig wachsenden Kundenstamm: Mittlerweile vertrauen über 100 Unternehmen nahezu aller Branchen den Lösungen und Dienstleistungsangeboten der ETR-PS.

ETR-PS ist international aufgestellt und erfreut sich eines kontinuierlichen Wachstums.



**Name:** ETR-Produktion und Service GmbH

**Ort:** Dortmund

**Branche:** Elektronikproduktion

**Leistungsprofil:** Entwicklung und Konstruktion sowie Materialbeschaffung bis hin zur Komplettmontage von elektronischen Geräten

**Beschäftigte:** 70



## Portfolio

Das Dienstleistungsangebot der ETR-Produktion und Service GmbH erstreckt sich über alle Bereiche der Elektronikproduktion – angefangen mit der Entwicklung und Konstruktion über die Materialbeschaffung bis hin zur Komplettmontage von elektronischen Geräten. Eine besondere Stärke des Unternehmens ist die langjährige Erfahrung im Bereich der Oberflächenmontage (SMD-Technik).

Des Weiteren bildet die Leiterplattenbestückung einen Schwerpunkt im Portfolio der ETR-PS. Dabei werden unterschiedliche Löttechniken eingesetzt.

Darüber hinaus gibt es aufwendige Prüf- und Testverfahren, welche das Unternehmen zur Qualitätskontrolle anwendet. Dazu gehört z. B. eine Vorbereitung und Begleitung von Prüfungen der elektromagnetischen Verträglichkeit (EMV-Prüfungen) sowie die Bestätigung, dass die Produkte EU-Standards entsprechen (CE-Kennzeichnung).

Produziert wird in einem modernen Betriebsgebäude mit vollklimatisierter Fertigung in Dortmund-Wickede auf einer

Fläche von ca. 1.200 m<sup>2</sup> ausgestattet mit modernster Elektronik. Die Materialbeschaffung erfolgt weltweit.

Des Weiteren ist ETR-PS in der Entwicklung von Elektronikprodukten sowie in deren Layouterstellung und Konstruktion aktiv.

Eine eigene Entwicklungsabteilung, in welcher an der Entwicklung und Implementierung von Elektronikprodukten geforscht wird, gehört ebenfalls zum Unternehmensportfolio. Das Unternehmen verfügt zudem über einen eigenen Lieferservice und ein Qualitäts-Managementsystem, welches im Geltungsbereich Fertigung elektronischer Geräte und Komponenten sowie Bestückung von Leiterplatten nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert ist.

Sowohl die hohe Qualität der Arbeit als auch die termingerechten Lieferungen garantieren die Kooperationen mit Geschäftspartnern und -partnerinnen und der Kundschaft weltweit.



# Arbeiten bei ETR-PS GmbH

Im Unternehmen sind aktuell rund 70 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fest angestellt. Hinzu kommen in Spitzenzeiten noch einige Teilzeitbeschäftigte sowie Studierende und Schüler und Schülerinnen als Aushilfskräfte. Neben den Fachkräften im kaufmännischen Bereich sind im Produktionsbereich (konventionell) rund 25 Prozent Fachkräfte mit einschlägiger Qualifikation eingesetzt – alle anderen sind für Tätigkeiten eingestellt, für welche es keiner formalen Qualifikationen oder einschlägigen Berufserfahrung bedarf.

Die Tätigkeiten für Personen ohne formale Qualifikation oder einschlägige Berufserfahrung sind von Auftrag zu Auftrag unterschiedlich. Jeder Auftrag wird im Unternehmen als Projekt geführt. Ein Teil der Projekte umfasst verschiedene Tätigkeiten von Lötarbeiten über die Setzung von Platinen bis zum Zuschneiden von Kabeln. Die Projekte sind dabei sehr vielschichtig und variieren in regelmäßigen Abständen. Die Anlernzeiten liegen je nach Projekt zwischen zwei Stunden und zwei bis drei Tagen. Dies ist davon abhängig, ob eine ähnliche Aufgabe schon einmal in einem anderen Projekt durchgeführt oder erlernt wurde. Neben den zusätzlichen Anlernzeiten hat dieses „erzwungene“ Rotationssystem Vorteile: Die Beschäftigten werden immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt und monotone Arbeit und Bewegungsabläufe und die damit verbundenen Belastungen werden vermieden.

Eine schnelle Auffassungsgabe, Interesse für die Tätigkeit, hohe Flexibilität und manuelle Geschicklichkeit sind für die Tätigkeiten gefragt. Der Einfluss auf eine qualitätssichernde und termingerechte Lieferung ist dabei erheblich.

Die Beschäftigten auf den beschriebenen Arbeitsplätzen gehören selbstverständlich zur Stammbesellschaft. Auf eine geringe Fluktuation und hohe Loyalität wird großen Wert gelegt.

**„ Wir sind wie eine große Familie. Jede/r Beschäftigte ist dabei wie ein Zahnrad im Gesamt-Getriebe. Nur wenn jedes Zahnrad funktioniert, funktioniert auch das ganze Getriebe. „**

**(Claudia Rothwange, Personalleitung ETR-PS)**

Die Beschäftigten ohne formale Qualifikationen sind größtenteils Vollzeitkräfte. Dies ist aber nicht zwingend: Sollte jemand aus eigenem Wunsch in Teilzeit arbeiten wollen, würde dies sofort ermöglicht. Auch bei der Gestaltung der Arbeitszeit wird auf die Wünsche der Beschäftigten Rücksicht genommen, denn nur so gibt es motivierte Arbeitskräfte. Wenn jemand beispielsweise aufgrund der Öffnungszeiten des Kindergartens immer erst eine Stunde später beginnen kann, wird dies umstandslos in der Schichtplanung berücksichtigt.

Die Entwicklungsmöglichkeiten für Personen ohne formale Qualifikation beginnen mit einer horizontalen Flexibilität. Das Ausüben unterschiedlicher Tätigkeiten auf gleichem Niveau ist selbstverständlich und somit Voraussetzung. Darüber hinaus sind auch vertikale Entwicklungschancen vorhanden, die mit dem Aufstieg zum Vorarbeiter bzw. zur Vorarbeiterin für einen eigenen Bereich beginnen. Diese Entwicklung in untere Führungs- und Koordinierungstätigkeiten ist eine reale und nicht selten eintretende Option.





Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, bis auf Fachkraftniveau aufzusteigen. Diejenigen, die eine hohe Einsatzbereitschaft zeigen, werden hierfür gezielt angesprochen. Vor zwei Jahren konnten sich beispielsweise drei Mitarbeiter zum Mikrotechnologen – ein anerkanntes IHK-Berufsbild – qualifizieren. Zwei dieser Mitarbeiter sind weiterhin im Unternehmen beschäftigt. Neben diesen konkreten Entwicklungsmöglichkeiten profitieren alle Beschäftigten von internen Weiterbildungen.

Personen ohne formale Qualifikation werden bisher hauptsächlich über die Bundesagentur für Arbeit oder über das Jobcenter gewonnen. Diese wählen die Bewerber und Bewerberinnen in einer Vorauswahl aus. Ob dabei eine öffentliche Fördermöglichkeit besteht, ist kein Einstellungskriterium. Vielmehr muss der Bewerber bzw. die Bewerberin zum Unternehmen und der Kultur passen. Neben der erfolgreichen Rekrutierung über die Bundesagentur kommen einige Beschäftigte durch Empfehlungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zum Unternehmen. Bei offenen Stellenausschreibungen erfreut sich das Unternehmen einer hohen Beliebtheit: Die rund 80 bis 90 Bewerbungen, welche auf eine Stellenausschreibung eintreffen, kommen nicht nur aus dem Inland, sondern auch aus dem osteuropäischen Ausland.

Die Fluktuation im Unternehmen ist sehr niedrig – es gibt einige Beschäftigte, die seit der Gründung im Jahr 1996

bei ETR-PS beschäftigt sind. Personalbindung und Arbeitsmotivation werden durch ein gutes Betriebsklima sichergestellt. Dies drückt sich in Hilfestellungen bei privaten Angelegenheiten, in persönlicher Anerkennung der geleisteten Arbeit sowie in vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten aus. Auch außerhalb der Arbeit wird viel für das Betriebsklima getan: Neben Festen und geselligen Zusammenreffen hat auch die Geschäftsführung für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ein offenes Ohr.

Diese wertschätzende Unternehmenskultur strahlen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerne auch nach außen aus, wie es auch die Kundschaft bestätigt. Und nicht nur die Partner und Partnerinnen arbeiten gerne mit den Beschäftigten zusammen, auch die Beschäftigten kommen mit Freude zur Arbeit. So ist es nie ein Problem, Freiwillige zu finden, die zu Spitzenzeiten auch Feiertags oder am Wochenende arbeiten.

Die Beschäftigten bei ETR-PS bilden ein buntgemischtes Team. Es sind nicht nur viele Nationalitäten vertreten, sondern auch Personen mit unterschiedlichsten beruflichen Vorerfahrungen (z. B. Bäcker, Hotelfachkräfte, Floristin) sowie aller Altersklassen (von Schülern und Schülerinnen bis Ruheständlern und Ruheständlerinnen). Das Unternehmen schätzt diese Diversität und weiß diese für sich und die Beschäftigten gewinnbringend einzusetzen.

# TRD-REISEN FISCHER GMBH & CO. KG, DORTMUND

## Historie

Die TRD-Reisen Fischer GmbH & Co. KG ist ein mittelständischer Familienbetrieb mit langer Tradition. In den 70er bis 90er Jahren des letzten Jahrhunderts gehörte das Unternehmen zu den bekanntesten Busunternehmen im Ruhrgebiet. Mit Sitz in Dortmund ist es heute mit rund 120 Beschäftigten im städtischen Buslinienverkehr, im Schulbusverkehr sowie im Bus-Charterverkehr aktiv. Die Busflotte umfasst derzeit 50 Reise- und Linienbusse.

Gegründet wurde TRD-Reisen 1960 durch den Dortmunder Busfahrer Fritz Fischer. Das Angebot umfasste zunächst Busreisen, die über ein eigenes Reisebüro vermarktet wurden, sowie einen Pendelverkehr für Beschäftigte, die in der Region in Zechen und Fabriken arbeiteten. Schnell war der erste Betriebshof zu klein. Mit dem Bau eines neuen Betriebshofs wechselte der Unternehmenssitz 1975 an den heutigen Standort in Dortmund Körne.

In den kommenden Jahren entwickelte sich das Unternehmen kontinuierlich weiter. Neue Geschäftsfelder wurden erschlossen:

So wurde 1982 im bayrischen Piding ein Berg- und Sporthotel eröffnet, das sich im Laufe der Jahre zu einem prämierten Urlaubsquartier für Familien entwickelt hat.

1990 wurden bei den eigenen Reisebüros die Weichen neu gestellt. Mit der Übernahme und Fusion von 14 Ferienwelt-Reisebüros von coop konnte die Marktpräsenz deutlich erhöht werden. Dazu trug ebenso die Gründung von TRD-Reisen-Süd und TRD-Reisen-Dresden bei. 1994 ging die Unternehmensführung auf die zweite Generation – Anja und Kai-Friedrich Fischer – über. 2010 erfolgte die Umfirmierung in TRD-Reisen Fischer GmbH & Co. KG.

Angebote und Reiseverhalten der Bürger und Bürgerinnen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Immer mehr Reisende entscheiden sich für Angebote der sogenannten Billigflieger – Busreiseunternehmen haben Umsatzrückgänge zu beklagen. TRD-Reisen verkaufte in der Folge die Reisebüroketten. Da in Zeiten veränderten Kundenverhaltens auch ganz spezielle Angebote wie z. B. die „Genießerreisen“ – Reisen in VIP de Luxe Bussen mit besonderem Programm“ perspektivisch nicht mehr wirtschaftlich angeboten werden konnten, trennte sich das Unternehmen von dem Bereich.

Heute konzentriert sich das Unternehmen auf den Linien- und Schulbusverkehr, der seit 1969 für DSW21 (in Dortmund) und seit 2007 für die Verkehrsgesellschaft Kreis Unna GmbH (VKU) durchgeführt wird.





TRD-Immobilie in Dortmund "Im Spähenfelde"



**Name:** TRD-Reisen Fischer GmbH & Co. KG  
**Ort:** Dortmund  
**Branche:** Verkehrsdienstleistungen  
**Leistungsprofil:** Bus-Linienverkehr, Bus-Charterverkehr, Spezialverkehre in der Personenbeförderung, Immobilienverwaltung  
**Beschäftigte:** 120

Für Liebhaber/innen: Panoramabus in Aktion

## Portfolio

Aktuell ist das Hauptgeschäftsfeld von TRD-Reisen der Linienbusverkehr, und zwar in Dortmund, im Kreis Unna und in Dresden. Mit insgesamt 25 Linienbussen, darunter zwei umweltschonende Hybridbusse, ist das Unternehmen im Auftrag von DSW21 auf Dortmunder Straßen unterwegs. Im Auftrag der Verkehrsgesellschaft Kreis Unna mbH (VKU) ist es mit 11 Bussen im Schülerspezialverkehr im Einsatz. Die Schwestergesellschaft in Dresden wickelt mit 31 Bussen den Linienverkehr der sächsischen Landeshauptstadt ab.

Darüber hinaus unterhält TRD-Reisen fünf Reise- und zahlreiche Kombibusse, die individuell von Kunden und Kundinnen gechartert werden können. Und noch eine Besonderheit: Für Gruppen-Sonderfahrten stehen Oldti-

merbusse mit Panoramadach aus den Jahren 1960 und 1965 zur Verfügung. Abgerundet wird die TRD-Flotte durch zahlreiche Anhänger in verschiedenen Größen, die bedarfsgerecht angemietet werden können.

Mit einem Reisebüro, der TRD-Reisewelt im Dortmunder Stadtteil Aplerbeck, erhält sich das Unternehmen weiterhin ein kleines Standbein im Reisemarkt.

Zum aktuellen Portfolio gehören noch zwei weitere erfolgreiche Geschäftsfelder: An einem Dresdner und zwei Dortmunder Standorten vermietet TRD-Reisen rund 5.000 m<sup>2</sup> Gewerbefläche. Und: Unter dem Namen Kostümverleih Sommer ist vor einigen Jahren der Start in eine neue Branche gelungen.

# Arbeiten bei TRD-Reisen Fischer GmbH & Co. KG



Sicherheit, zufriedene Kundinnen und Kunden und ein von Wertschätzung geprägtes Betriebsklima: Um diese Ziele zu erreichen, zeigt das Unternehmen hohes Engagement. Dazu gehören ein vertrauensvoller Umgang miteinander, Fürsorge für die Beschäftigten, aber auch gesellschaftliches und soziales Engagement weit über die Betriebsgrenzen hinaus. Nicht die Gewinnoptimierung, sondern positive Ergebnisse bei hoher Qualität sowie die Sicherung des langfristigen Bestandes des Unternehmens und der Beschäftigung sind für TRD entscheidend.

Aufgrund des Portfolios stellen Busfahrer und Busfahrerinnen für den Linien- und Charterverkehr aktuell das Gros der Belegschaft. Formale Voraussetzung für die Personenbeförderung sind verschiedene, z. T. aufwendige und kostenintensive Busführerscheine. Darüber hinaus legt TRD besonderen Wert auf Zuverlässigkeit und hohe Sozialkompetenz bei den Fahrerinnen und Fahrern.

Daneben gibt es aber auch Arbeitsplätze bei TRD, für die keine formalen Abschlüsse/Scheine oder einschlägige Berufserfahrungen erforderlich sind. Ziel ist, gesellschaftliche und soziale Verantwortung zu zeigen, indem Menschen eine Perspektive gegeben wird, die am Arbeitsmarkt bisher – aus welchen Gründen auch immer – nur wenige Chancen hatten. Dementsprechend wird bei der Personalgewinnungsstrategie weniger auf Noten und Zertifikate geachtet, als vielmehr auf die Motivation und das Potenzial, das

die Bewerber und Bewerberinnen zu erkennen geben. Ihnen soll Zeit und Raum gegeben werden, dieses Potenzial zu entfalten.

Um welche Beschäftigungen handelt es sich konkret? Die Personen ohne formale Qualifikation werden im Schulverkehr und in der Beförderung von Menschen mit körperlichen und geistigen Behinderungen zur Arbeitsstätte eingesetzt. Neben der/dem Busfahrer/in, die/der den Wagen lenkt, begleiten sie die Fahrgäste und sorgen für einen sicheren und konfliktfreien Ablauf der Beförderung. Sie nehmen eine Art „Aufsichtsfunktion“ in den Bussen wahr. Sie sichern das sichere Ein- und Aussteigen der Fahrgäste und sind Ansprechpartner/in während der gesamten Fahrt.

Auch wenn kein formaler Berufsabschluss für die Ausübung der Tätigkeit notwendig ist, müssen die Begleitpersonen bestimmte Anforderungen erfüllen: Neben Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und einem gepflegten Erscheinungsbild müssen sie vor allem Empathie beim Umgang mit den Schülern und Schülerinnen und Menschen mit Behinderungen zeigen. Sie müssen Gefahren- und Konfliktsituationen richtig einschätzen können und mit Sozialkompetenz und Standing die richtigen Entscheidungen treffen. Zudem müssen für sicheres Handeln die Namen der Fahrgäste, der Eltern sowie der Schulleitungen und Lehrkräfte bekannt sein.

Um diese Herausforderungen meistern zu können, werden alle Busbegleiter und Busbegleiterinnen von TRD-Reisen eingearbeitet. Je nach Vorerfahrung kann sich der Einarbeitungsprozess über einen oder mehrere Monate erstrecken. Die Einarbeitung erfolgt im Tandem. Erfahrene Busbegleiter und -begleiterinnen geben ihr Wissen an neue Begleiter und Begleiterinnen weiter.

In einem weiteren Geschäftsfeld von TRD-Reisen gibt es ebenfalls Tätigkeiten, für die keine formalen Abschlüsse notwendig sind: In der Immobilienwirtschaft. Rund um die Vermietung der Gewerbeflächen fallen immer wieder Reinigungs- und Renovierungsarbeiten an. Grünanlagen müssen gepflegt, Wände verputzt und gestrichen werden. Für diese Tätigkeiten müssen Anforderungen wie handwerkliches Geschick, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und ein freundlicher Umgang mit der Kundschaft erfüllt werden. Die Einarbeitung, die je nach Vorerfahrung unterschiedlich lange dauert, übernimmt ein TRD-Mitarbeiter, der die Funktion des Hausmeisters innehat. Er ist gleichzeitig auch für die Einsatzplanung dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zuständig.



Dortmunder Familienbetrieb: Geschäftsführerin Anja Fischer mit ihrer Tochter Victoria

## Entwicklungsmöglichkeiten

Die Einstellung der Busbegleiter und Busbegleiterinnen erfolgt zunächst befristet. Dies ist in erster Linie dem Umstand geschuldet, dass die Beförderungsaufträge der öffentlichen Hand nur befristet vergeben werden. Ein Wechsel in andere Tätigkeiten mit ähnlichem Anforderungsprofil ist zurzeit nicht möglich.

Gleichwohl gibt es Entwicklungsmöglichkeiten: Werden die formalen Voraussetzungen zur Erlangung der notwendigen Busführerscheine erfüllt und besteht der Wunsch, sich in diese Richtung weiterzuentwickeln, dann unterstützt TRD-Reisen diese berufliche Entwicklung, wenn auch auf betrieblicher Seite ein entsprechender Bedarf besteht. Konkret übernimmt TRD die Kosten für die Führerscheinausbildung. Liegen die Voraussetzungen nicht vor, so setzt sich die Geschäftsführung dafür ein, für die Personen innerhalb ihres regionalen Kontaktnetzwerks Beschäftigungsmöglichkeiten – auch in anderen Unternehmen – zu eröffnen.

“ Es gibt immer etwas zu tun, auch für formal nicht Qualifizierte. “

(Anja Fischer, Geschäftsführerin)

Das gelebte Engagement im Personalmanagement macht TRD-Reisen zu einem guten Beispiel für die Verbindung von betrieblichem und gesellschaftlichem Engagement. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Juni 2015 ist ein weiterer Ausdruck dafür, dass die Personalpolitik – auch in Bezug auf die Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt – im Unternehmen einen hohen Stellenwert hat. Dies bezieht sich nicht nur auf die 18 verschiedenen Nationalitäten in der Firma, sondern auch auf die absolute Gleichberechtigung – denn schon seit vier Generationen ist die Ebene der Geschäftsführung weiblich besetzt.

Dass diese Personalpolitik auszeichnungswürdig ist, hat das Unternehmen schon mehrmals bewiesen: TRD wurde für die Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ausgezeichnet und ist Preisträger des Dortmunder Personalmanagement Prädikates.

# 4. Schlussfolgerungen

## Die Schaffung von Einfacharbeitsplätzen als regionale und akteursübergreifende Aufgabe

### Entwicklungspotenzial von Einfacharbeitsplätzen nutzen

In NRW ist die Zahl der Einfacharbeitsplätze seit 2003 leicht rückläufig, seit 2009 stagniert sie<sup>1</sup>. Deutschlandweit geht der voraussichtliche Bedarf an Arbeitskräften ohne abgeschlossene Berufsausbildung bis 2030 noch weiter zurück. Daher fallen Prognosen zur Entwicklung der (Langzeit-)Arbeitslosigkeit unter der Gruppe der Geringqualifizierten eher pessimistisch aus. Die im Rahmen des Projektes durchgeführte Befragung in der Region Westfälisches Ruhrgebiet zeigt allerdings, dass Unternehmen in dieser Region entgegen dem Trend agieren. Sie gehen davon aus, in den nächsten Jahren zusätzliche Einfacharbeitsplätze zu schaffen. Diese Erwartung spiegelt sich auch in Zahlen der Bundesagentur für Arbeit für die Region wider: Nach Jahren des (moderaten) Rückgangs der Zahl geringqualifizierter, sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter von 2005 bis 2013 nimmt deren Zahl zwischen Ende 2013 und Ende 2014 wieder zu<sup>2</sup>. Dies ist kein Grund, sich zurückzulehnen, sondern zeigt, dass bei allen Anstrengungen, die notwendig sind, um in diesem Bereich Beschäftigung zu schaffen, positive Ansätze erkennbar sind, die die relevanten Akteure aufnehmen und fortführen sollten.

Für die Zahl der Einfacharbeitsplätze in Deutschland hat die Verlagerung von Fertigungsstätten ins Ausland erhebliche Relevanz. Auch wenn es wieder zu Rückverlagerungen nach Deutschland kommt, gehen davon noch keine positiven Beschäftigungseffekte aus (Zanker/Kinkel/Maloca 2013). Allerdings ist das Verhältnis von verlagerten Produktionskapazitäten zu rückverlagerten Kapazitäten in

den letzten Jahren kontinuierlich günstiger geworden. Zudem ist festzustellen, dass Unternehmen parallel zur Verlagerung von Fertigungskapazitäten ins Ausland auch die Heimatstandorte in Deutschland stärken. Hier sind auch die Wirtschaftsförderungen gefordert, regionale Ansatzpunkte zu entwickeln, die diese Entwicklung verstärken. Der Zuzug von Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund dürfte zwei gegenläufige Entwicklungen hervorrufen: Einerseits erhöht der Zuzug Geringqualifizierter den Druck auf den engen Arbeitsmarkt für diese Beschäftigtengruppe; andererseits finden Unternehmen in diesen Menschen ggf. die Arbeitskräfte, die sie sonst durch eine Verlagerung ins Ausland erreichen.

### Ansatzpunkte für die Akteure der Region Westfälisches Ruhrgebiet

Die bisherigen Erkenntnisse zeigen, dass die Subventionierung von Beschäftigungsverhältnissen nur begrenzt Wirkung zeigt: Wenn Beschäftigungshemmnisse für Geringqualifizierte nicht in einem Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern bestehen, sondern in einem Mangel an geeigneten Arbeitskräften, dann sind vor allem Passungsprobleme zwischen Anforderungen der Betriebe und Voraussetzungen der Kandidaten und Kandidatinnen zu bearbeiten. Finanzielle Anreize zur Arbeitsaufnahme greifen dann nur begrenzt. Dies bestätigen die Befragungsergebnisse der Soziale Innovation GmbH: Die Förderung der Qualifizierung von Mitarbeitenden, die einen Einfacharbeitsplatz besetzen sollen, wird von den befragten Unternehmen höher bewertet als ein Lohnkostenzuschuss. Gleichwohl ist verstärkt über eine Kombination finanziel-

<sup>1</sup> Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW: IAB Betriebspanel 2013. Ausbildungsaktivitäten und Stellenbesetzungen der Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse der nordrhein-westfälischen Stichprobe der Arbeitgeberbefragung 2013.

<sup>2</sup> Bundesagentur für Arbeit – Datenstand August 2015: Abgang aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung am 1. Arbeitsmarkt nach Wirtschaftszweigen (unmittelbar nach Abgang) – Geringqualifizierte, Nordrhein-Westfalen.

ler Anreize und geeigneter Qualifizierungen nachzudenken. Dazu müssten Betriebe allerdings ihre Anforderungen an potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten klarer definieren. Die bisherigen Erkenntnisse lassen die Vermutung zu, dass Arbeitgeber vor allem Wert auf Sekundärtugenden wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Motivation legen und die nötigen fachlichen Voraussetzungen im Betrieb selbst vermitteln. Wenn dies richtig ist, müssten Agenturen für Arbeit und Jobcenter die benannten Sekundärtugenden bei Eingliederungsvereinbarungen noch stärker als bisher berücksichtigen. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass die Arbeitsverwaltung nur geringen Einfluss auf die Einstellung von arbeitslos Gemeldeten hat und Unternehmen bei der Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten für Einfacharbeitsplätze andere Rekrutierungswege bevorzugen.

Zudem hat für Unternehmen die passgenaue Vermittlung auch bei Einfacharbeitsplätzen eine hohe Bedeutung. In Studien<sup>3</sup> in unterschiedlichen Regionen Deutschlands äußern sich Arbeitgeber eher unzufrieden über die ungenaue Vermittlung von Bewerberinnen und Bewerbern. Unternehmen in der Region Westfälisches Ruhrgebiet hingegen an, dass sie die Leistungen der Arbeitsverwaltung gerne in Anspruch nehmen. Dies gilt vor allem, wenn der Arbeitgeberservice von Agenturen für Arbeit und Jobcentern seine Kundschaft kennt und eine bedarfsbezogene Vorauswahl trifft. Die befragten Unternehmen hatten Leistungen der Arbeitsverwaltung in der Vergangenheit bereits in Anspruch genommen und berichten aus eigener Erfahrung.

Agenturen für Arbeit und Jobcenter sollten auch Erfahrungen und Kompetenzen unterhalb einer abgeschlossenen Berufsausbildung der Bewerber und Bewerberinnen ermitteln, d.h. auch Teilqualifikationen und Arbeitszeugnisse einbeziehen, um eine bessere Passung zu Anforderungen von Unternehmen erreichen zu können. Auch unkonventionelle Maßnahmen, die zur Beseitigung von Beschäftigungshemmnissen führen, z. B. finanzielle Mittel für Friseurbesuch, Kleidung oder Führerschein bereitstellen, sind fortzusetzen und bedarfsgerecht auszubauen.

Die Arbeitsverwaltungen in der Region Westfälisches Ruhrgebiet unternehmen bereits eine Reihe von Anstrengungen, die Langzeitarbeitslosigkeit, von der besonders formal Geringqualifizierte betroffen sind, zu reduzieren. Die Dauer und Intensität der Betreuung von Kundinnen und Kunden wird erhöht, um diese Herausforderung zu bewältigen. Ein abgestimmtes Vorgehen verschiedener Akteure der Region hat sich bewährt, um dies leisten zu können: Die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und ihren Verbänden sollte noch weiter ausgebaut werden, um die Maßnahmen der Arbeitsverwaltung auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Unternehmen – und umgekehrt – abzustimmen.

Auf der anderen Seite ist gerade auch der Bund gefordert langfristige Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen, die durch den Vorrang der Arbeitsverwaltung zugunsten einer schnellen Arbeitsvermittlung in den Hintergrund gerückt sind. Hier sind die Eingliederungsmittel der Jobcenter deutlich aufzustocken und auch im SGB II Grundlagen für eine strategische Qualifizierungsoffensive zu legen. Dies gilt vor allem für Bestrebungen, geringqualifizierte Arbeitssuchende im SGB II-Bereich weiterzubilden, damit diese dazu beitragen können, die zu erwartende Fachkräftelücke zu verringern (Schulze-Böing 2014): Hier bedarf es eines langen Atems, um über einen längeren Zeitraum Teilqualifikationen aufzubauen. Dazu sind Modelle zu entwickeln und auszubauen, die in Kooperation von Unternehmen, Verbandsorganen und Bildungseinrichtungen umgesetzt werden. Gemeinsam können sie Betriebe auf die neue und anspruchsvolle Herausforderung vorbereiten, Geringqualifizierte und Langzeitarbeitslose zu integrieren und zu qualifizieren. Diese Modelle können auf bestehenden Ansätzen (z. B. die Dortmunder Initiative gegen Langzeitarbeitslosigkeit)<sup>4</sup> aufbauen.

---

<sup>3</sup> Jaehrling/Kalina/Weinkopf (2005: 235) kommen zu dem Schluss, dass Agenturen für Arbeit als Rekrutierungsweg für einfache Tätigkeiten im Dienstleistungssektor eher selten eingeschaltet werden. Leicht u.a. (2004: 125) stellen fest, dass mehr als 81 % der Betriebe im Rhein-Neckar-Raum, die in der Vergangenheit einen Einfacharbeitsplatz zu besetzen hatten, keinen Kontakt mit der Agentur für Arbeit hatten.

<sup>4</sup> Die Initiative geht von der Arbeitsgemeinschaft im Jobcenter Dortmund aus.

## Un- und Angelernte von heute – die Fachkräfte von morgen?

Langzeitarbeitslose, darunter viele gering qualifizierte Arbeitslose, sind gerade in den altindustriellen Regionen besonders stark vertreten. Auch der Anteil der Schulabgängerinnen und -abgänger ohne Schulabschluss liegt weit über dem Landesdurchschnitt (siehe Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet)<sup>5</sup>. Angesichts einer sich immer deutlicher abzeichnenden Fachkräftelücke rücken auch Un- und Angelernte zunehmend in das Blickfeld einer Strategie der Fachkräftesicherung, um das vorhandene Erwerbspotenzial besser zu nutzen.

In Anbetracht steigender Anforderungen, die von Beschäftigten in Einfacharbeitsplätzen bewältigt werden, weisen diese häufig auch ein Qualifikationspotenzial auf, sich auf das Niveau von Fachkräften weiterzuentwickeln. Allerdings sind dafür einige Voraussetzungen zu berücksichtigen. Aus der Perspektive des Projektes „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“ gibt es drei mögliche Stränge, entlang derer ein Beitrag zur Fachkräftesicherung erbracht werden kann:

### Entlastung der Fachkräfte von Routineaufgaben

Eine Option besteht darin, die strikte Arbeitsteilung zwischen Fachkräften und An-/Ungelernten aufzuweichen. Der Zuschnitt von Einfacharbeitsplätzen wäre tendenziell so zu verändern, dass die dort Beschäftigten Routineaufgaben von Fachkräften übernehmen. Dies hätte zwei Effekte zur Folge:

Der Druck auf den Fachkräftebedarf würde sinken, der Bedarf an Beschäftigten in (angereicherter) Einfacharbeit steigen.

Dieser Weg stellt allerdings Herausforderungen an die betriebliche Arbeitsorganisation: Arbeitsaufgaben sind inhaltlich und zeitlich so zuzuschneiden, dass sie bestehenden Einfacharbeitsplätzen zugeordnet werden oder neue Einzelarbeitsplätze entstehen können, die von Beschäftigten ohne formalen Berufsabschluss besetzt werden können. Offen ist die Frage, wie Fachkräfte auf entsprechende Vorstöße reagieren, Routinetätigkeiten sind auch

eine Form der Entlastung für Fachkräfte, auf die möglicherweise ungenutzt verzichtet wird.

In einigen Branchen hängt die Realisierung dieser Option von technologischen Entwicklungen ab. Der z. B. durch die demografische Entwicklung absehbare Engpass bei Berufskraftfahrern/Berufskraftfahrerinnen könnte abgemildert werden, wenn teilautonome Fahrzeuge auch von angelernten Fahrerinnen und Fahrern geführt werden könnten. Dies würde Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte schaffen und den Bedarf an Fachkräften bewältigen helfen.

### Beschäftigte in einfacher Arbeit zu einem beruflichen Abschluss führen – oder vorhandene Abschlüsse anerkennen

Einfacharbeitsplätze werden auch von Menschen mit einschlägigen Berufsausbildungen besetzt, die gesundheitliche Einschränkungen oder Behinderungen haben. Dieser Arbeitseinsatz erfolgt häufig „dem Eindruck nach“ und nicht nach tatsächlichem Wissen und Können der Beschäftigten. Ein sorgfältigerer Abgleich von Qualifikationsanforderungen eines Arbeitsplatzes sowie dem Wissen und Können von Bewerberinnen und Bewerbern macht dort, wo eine hinreichende Passung besteht, den Einsatz als Fachkräfte möglich.

Un- und Angelernte haben – je nach individuellen Voraussetzungen – das Potenzial, einen beruflichen Abschluss auf dem Wege der Nachqualifizierung zu erreichen. Dies gilt besonders für Berufswechsler, d.h. Menschen, die einen Abschluss in einem anderen Beruf haben als dem, den sie aktuell ausüben. Für beide Gruppen, Menschen mit und ohne formale Qualifikation, ist es sinnvoll, vorhandene Kompetenzen unterhalb des Niveaus von Berufsabschlüssen zu validieren, um die Weiterbildung auf fehlende Kompetenzen fokussieren zu können.

Dies gilt auch für Migrantinnen und Migranten sowie Flüchtlinge (mit Bleiberechtswahrscheinlichkeit), die über berufliche Abschlüsse verfügen, die bisher formal noch nicht verwertet werden können. Eine Anerkennung dieser in anderen Ländern erworbenen Abschlüsse ermöglicht deren qualifikationsgerechten Einsatz als Fachkräfte.

<sup>5</sup> Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung (2012): Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet für die Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen, Dortmund.

Auch Institutionen des formalen Bildungssystems sind einzubeziehen, um dessen Durchlässigkeit für betrieblich und/oder informell erworbene Kompetenzen zu erhöhen. Vielfach sind es Beschäftigte in Einfacharbeitsplätzen nicht (mehr) gewohnt, für längere Zeit „die Schulbank zu drücken“ und scheuen Qualifizierungsangebote, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Hier ist ein besonderes Engagement von altindustriell geprägten Regionen wie dem Ruhrgebiet geboten, da Weiterbildungsangebote hier noch weniger von gering qualifizierten Beschäftigten wahrgenommen werden als in anderen Regionen<sup>6</sup>.

Geringer Qualifizierte benötigen zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote: Dazu zählen modulare Weiterbildungen und/oder eine Qualifizierung am Arbeitsplatz, die auf Erfahrungswissen von Beschäftigten aufsetzt. Dies möglich zu machen, stellt neue Anforderungen an einstellende Betriebe. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen wird es eine große Herausforderung sein, Geringqualifizierte verstärkt in Weiterbildung einzubinden. Im Hinblick auf diese Besonderheiten bei der Weiterbildung von Beschäftigten in Einfacharbeit sind Betriebe zu sensibilisieren und zu beraten<sup>7</sup>. Hilfreich für Unternehmen könnte die explizite Verankerung dieser Aufgabe in Förderprogrammen des Landes sein – ähnlich den Vorbildern „unternehmensWert:Mensch“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales<sup>8</sup> oder der vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW geförderten Potenzialberatung<sup>9</sup>.

Ein zentrales Hemmnis für die Nutzung des (Fachkräfte-) Potentials Un- und Angelernter besteht darin, dass längere Ausbildungszeiten finanzielle Nachteile mit sich bringen. Viele Beschäftigte können es sich nicht leisten, für diese Zeit auf einen Teil des bisherigen Einkommens zu verzichten. Wenn mit der Weiterbildung keine realistischen Aussichten auf eine steigende Vergütung bestehen, sinkt die Motivation der Beschäftigten zusätzlich. Hier ist über geeignete Prämien- und Anreizsysteme nachzudenken, die in einer gewissen Staffelung den Erwerb von Teilqualifikationen honorieren.

## **Können Langzeitarbeitslose („Hartz IV-Empfänger und -Empfängerinnen“) zu einem beruflichen Abschluss geführt werden?**

Auf der Suche nach Möglichkeiten, geringqualifizierte Langzeitarbeitslose zu beschäftigen, gerät ins Blickfeld, dass auf der einen Seite ein Fachkräfteengpass zu erwarten ist, auf der anderen Seite jedoch ein Arbeitskräfteangebot von Un- und Angelernten besteht. Die Idee, hier einen Ausgleich durch Qualifizierung der Geringqualifizierten zu schaffen, stößt allerdings auf Skepsis: Hier bleiben die Bildungsvoraussetzungen oft so weit hinter den Anforderungen zurück, dass zunächst Bildungsgrundlagen geschaffen werden müssen. Dies erfordert langfristig angelegte, am individuellen Leistungsvermögen ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen sowie individuelle Coaching-Angebote für die Arbeitssuchenden und für einstellende Betriebe. Dieser Weg stellt hohe Anforderungen an die Motivation und das Durchhaltevermögen der zu Qualifizierenden – dem müssen Jobcenter und Unternehmen Rechnung tragen. Aktuell gibt es noch zu wenig Konzepte, wie aus Langzeitarbeitslosen Fachkräfte werden können (Schulze-Böing 2014: 245). In jedem Fall sind strukturelle Veränderungen in der Ausrichtung und Finanzierung von Jobcentern nötig. Entsprechende Anstrengungen werden allenfalls langfristig erfolgreich sein.

<sup>6</sup> Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung (2012): Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet für die Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen, Dortmund.

<sup>7</sup> Siehe z. B. Lernende Region – Netzwerk Köln u. a. (Hrsg.; 2014): Qualifizierungsberatung im Betrieb – Ein Instrument zur Zukunftssicherung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW, Dortmund/ Köln.

<sup>8</sup> <http://www.unternehmens-wert-mensch.de>

<sup>9</sup> [http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung\\_foerdern/potentialberatung/](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung_foerdern/potentialberatung/)

## Was ist zu tun?

Einfacharbeit stellt sich in mehrfacher Hinsicht positiver dar als zu erwarten war: Sie ist anspruchsvoller als gedacht, sie ist wichtiger für Unternehmen und für die Region als angenommen und sie entwickelt sich auch in quantitativer Hinsicht besser als in vielen anderen Regionen.

Gleichzeitig besteht für altindustrielle Regionen wie dem Ruhrgebiet besonderer Handlungsbedarf: Die Zahl formal Geringqualifizierter ist hier besonders hoch, ebenso die Zahl der (Langzeit-)Arbeitslosen in dieser Gruppe. Daher sind weitere Anstrengungen nötig. Diese sind allerdings regional weiter zu differenzieren: Allein innerhalb des Westfälischen Ruhrgebietes gibt es gebietsweise unterschiedlich hohe Anteile von Helfern und Helferinnen an der Gesamtheit sozialversicherungspflichtig Beschäftigter. Gerade in der Region Westfälisches Ruhrgebiet gibt es bereits ein breites Spektrum vielversprechender Ansätze zur Förderung Geringqualifizierter – das trifft vor allem für das Handwerk zu. Allerdings sollte diese Herausforderung nicht allein auf den Schultern der Arbeitsverwaltung lasten. Weitere Akteure der Region sind gefordert, um diese regionalgesellschaftliche Aufgabe zu meistern. Angesichts des Zuzugs von Migrantinnen und Migranten sowie Flüchtlingen (mit Bleiberechtserwartung) werden die Herausforderungen an die Region nicht abnehmen – im Gegenteil. Sie erfordern das gemeinsame Anpacken aller relevanten Akteure: Betriebe, Unternehmensverbände, Gewerkschaften, Wirtschaftsförderung, Bildungsträger und andere stadt- bzw. kreisspezifische Akteure. Vor allem zwischen Arbeitsverwaltung und Betrieben bedarf es einer engen Abstimmung, um Geringqualifizierte erfolgreich im Arbeitsprozess zu integrieren, dauerhaft in existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln und einen Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, Informationsprobleme zu beheben: Viele Unternehmen, die Langzeitarbeitslose bei der Besetzung von Arbeitsplätzen gar nicht erst berücksichtigen, haben bis dahin noch gar keine Erfahrung mit dieser Gruppe von Erwerbspersonen. Vorbehalte bestehen häufig auch gegenüber gesundheitlich eingeschränkten Bewerberinnen und Bewerbern. In beiden Fällen sind die genannten Akteure aufgefordert,

so zu informieren, dass die Bereitschaft steigt, eigene Erfahrungen zu machen – vor allem, wenn dieses Anliegen durch Arbeitsverwaltungen umfassend unterstützt wird. Die Betriebe dürfen bei der Integration von Menschen mit niedriger formaler Qualifikation nicht alleine gelassen und überfordert werden. Hier sind beispielsweise durch kommunale Arbeitsmarktakteure geeignete Coachingangebote für Betriebe anzudenken, die den Integrationsprozess unterstützen.

Nicht zuletzt sind die Wirtschaftsförderungen der Region gefordert, Pilotmodelle zu entwickeln, die zeigen, wie Betriebe und andere regionale Akteure diese Herausforderungen meistern können. Wirtschaftsförderungen sollten der Frage nachgehen, wo mögliche stadtgesellschaftliche Bedarfe liegen, die dazu beitragen, neue Arbeitsmöglichkeiten für geringqualifizierte Menschen zu finden. Unkonventionelle Akteurskonstellationen zwischen Wirtschaftsförderungen, Sozialämtern und Jobcentern können hier neue Impulse setzen.

**Fazit:** Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass Einfacharbeit nach wie vor fester Bestandteil der Produktion und Dienstleistungserbringung von Unternehmen ist. Die vorgestellten Unternehmensbeispiele verdeutlichen auch, dass diese Arbeit unter fairen und guten Arbeitsbedingungen erfolgen kann. Um diese Arbeitsplätze rentabel anbieten, besetzen und erhalten zu können, sind (auch unkonventionelle) Beratungs- und Unterstützungsleistungen von Agenturen für Arbeit und Jobcentern, aber auch weiterer Akteure in der Region notwendig. Dies gilt insbesondere für die Integration von Langzeitarbeitslosen in den Betriebsalltag. Nur gemeinsam und abgestimmt auf die aufgezeigten Bedarfe der Unternehmen lassen sich die in dieser Studie aufgezeigten Potenziale nutzbar machen – im Sinne einer quantitativen wie qualitativen Ausweitung einfacher Arbeit sowie als lohnenswerter Weg zur stärkeren Integration von Langzeitarbeitslosen und Jugendlichen ohne Abschluss, zur Entlastung der Facharbeit und zur Hinführung zu einem qualifizierten Berufsabschluss.

Michael Kohlgrüber / Antonius Schröder  
(Sozialforschungsstelle, TU Dortmund)

## Literatur

- Bundesagentur für Arbeit – Datenstand August 2015: Abgang aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung am 1. Arbeitsmarkt nach Wirtschaftszweigen (unmittelbar nach Abgang) – Geringqualifizierte, Nordrhein-Westfalen.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: unternehmensWert Mensch – Gut beraten in die Zukunft. <http://www.unternehmens-wert.mensch.de/startseite.html>, zuletzt geprüft am 07.09.2015.
- Jaehrling, Karen; Kalina, Thorsten; Weinkopf, Claudia (2005): Stellenbesetzungsprozesse im Bereich „einfacher“ Dienstleistungen: Abschlussbericht einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.
- Leicht, René; Fehrenbach, Silke; Leiss, Markus; Strotmann, Harald; Dann, Sabine (2004): Umfang, Entwicklung und Potenziale an Einfacharbeitsplätzen in der Region Rhein-Neckar. Abschlussbericht Teil 1. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim und Institut für angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen.
- Lernende Region – Netzwerk Köln u.a. (Hrsg.; 2014): Qualifizierungsberatung im Betrieb – Ein Instrument zur Zukunftssicherung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW, Dortmund/Köln.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW: IAB Betriebspanel 2013. Ausbildungsaktivitäten und Stellenbesetzungen der Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse der nordrhein-westfälischen Stichprobe der Arbeitgeberbefragung 2013.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW: Potentialberatung in NRW. [http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung\\_foerdern/potentialberatung/](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaeftigung_foerdern/potentialberatung/), zuletzt geprüft am 07.09.2015.
- Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung (2012): Regionaler Handlungsplan der Region Westfälisches Ruhrgebiet für die Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen, Dortmund.
- Schulze-Böing, Matthias (2014): Kann das SGB II zur Fachkräftesicherung beitragen? Möglichkeiten, Grenzen, Entwicklungsbedarf. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Jg. 94, Nr. 6, S. 241-245.
- Zanker, Christoph; Kinkel, Steffen; Maloca, Spomenka (2013): Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus: Verlagerungsaktivitäten deutscher Unternehmen auf dem Tiefstand, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung Modernisierung der Produktion, No. 63, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0011-n-2362497>



**Fotonachweise:**

Titelseite o. r.: ©DHL Solutions Retail GmbH, Unna

alle weiteren Titelfotos: ©Ursula Dören „Das Photostudio“, Dortmund

Seite 13, Seite 32-35, Seite 44-47, Seite 58: ©Ursula Dören „Das Photostudio“, Dortmund

Für alle anderen Fotos bedanken wir uns bei den jeweiligen Unternehmen.

**Projektpartner:**

**Stadt Dortmund**  
Wirtschaftsförderung



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



In Zusammenarbeit mit:

