

# G.I.B.INFO 2\_22



## Zukunft Green Economy

*Auszubildende als Energie-Scouts • Die ersten Kölner Berufswochen • Kooperative Beschäftigung in Herne und Unna • Projekt Emscherland 2020 in der Metropole Ruhr • Reorganisation im Jobcenter Arbeitsplatz Bielefeld • Transformation zur Circular Economy • CSR-Kompetenzzentrum OWL • „dieKümmerei“ in Köln-Chorweiler • Armutsbekämpfung in Viersens Südstadt*



Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH

## So viel vorab



© michel-koczy.com

Über die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg ist ein anderes Ereignis von historischen Ausmaßen kurzzeitig fast aus dem Blick geraten: der Klimawandel. Er ist nur scheinbar noch nicht so nah wie die beiden anderen Zäsuren, mit denen wir völlig unerwartet konfrontiert worden sind. Doch die neue Bundesregierung hat reagiert und in ihrem Koalitionsvertrag das Ziel formuliert, die soziale in eine sozialökologische Marktwirtschaft, in eine Green Economy zu verwandeln. Und neue klimapolitische Weichenstellungen werden auch von der neuen Landesregierung in NRW erwartet. Doch wie lässt sich eine solche Transformation politisch organisieren? Und welche Rolle spielt dabei die soziale Frage? Das sind Herausforderungen, die Gegenstand dieses G.I.B.INFO sind. Klar ist bei dem Thema, wie eng Ökonomie und Ökologie verbunden sind. Ebenso offenkundig ist, dass die besagte Transformation Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben wird. Aber: „Viele Betriebe spüren noch keinen konkreten Handlungsdruck, die Transformation anzugehen“, so Dr. Wiebke Lang, Referatsleiterin Digitalisierung der Arbeitswelt, Strukturwandel, Beschäftigte in der sozialökologischen Marktwirtschaft im Arbeitsministerium NRW. Und da sich die gegenwärtigen Herausforderungen vom Strukturwandel unterscheiden, wie wir ihn gerade aus dem Ruhrgebiet gut kennen, entwirft der Arbeitsmarktforscher Prof. Matthias Knuth im Interview eine Idee von einer „transformatorischen Arbeitsmarktpolitik“, die solch grundlegenden Veränderungen flankieren muss. „Umwelt, Wirtschaft, Arbeit zusammendenken“, fordert Dr. Thomas Markus, Referatsleiter im Umweltministerium NRW, im Gespräch mit der G.I.B. und Carsten Harder, Hauptgeschäftsführer der HWK Dortmund, ruft im Gespräch mit uns die engagierten jungen Menschen der Fridays-for-Future-Bewegung dazu auf, eine Ausbildung im Handwerk zu beginnen. Und was auf dem Weg in eine Green Economy schon heute in NRW und vor allem im Rheinischen Revier in Bewegung ist, erfahren Sie aus unserem Interview mit Alexandra Landsberg, Leiterin der Stabsstelle für den Strukturwandel im Rheinischen Revier im NRW-Wirtschaftsministerium. Sie sieht das Rheinische Revier gar als „Reallabor zur Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft“.

Abschließend noch etwas in eigener Sache. Die G.I.B. führt regelmäßig Befragungen ihrer Kund\*innen im Rahmen der sogenannten Wirkungsmessung durch. Mit diesem Instrument ermitteln wir die Bewertung unserer Dienstleistungsqualität sowie die subjektive Wirkung auf die Arbeit unserer Kund\*innen. Zuletzt, im Jahr 2021, wurden auch Sie als Abonnent\*in des G.I.B.INFO befragt. Bei denen, die sich hieran beteiligt haben, möchten wir uns an dieser Stelle ganz herzlich bedanken! Denn Ihre Rückmeldungen zu Inhalt und Darstellung geben uns wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung des Magazins. Ihre Anregungen und Nachfragen hierzu nimmt die Redaktion stets gern entgegen.



## **Jugend und Beruf**

- 04 Interview mit Carsten Harder und Philipp Kaczmarek, HWK Dortmund, zur Green Economy
- 08 Auszubildende als Energie-Scouts. Im Einsatz für Energieeffizienz und Klimaschutz
- 10 Interview mit Dominik Peters zu seiner Energie-Scout-Qualifizierung: Preiswürdiges Praxisprojekt
- 12 Alle unter einen Hut gebracht. Die ersten „Kölner Berufswochen“ finden gute Resonanz
- 16 Schule – und dann? Digitaler Elternabend informiert über berufliche Orientierung

## **Wege in Arbeit**

- 20 Kooperative Beschäftigung: Praxisbeispiele aus Herne und dem Kreis Unna
- 23 Im Einsatz für eine klimafreundliche Zukunft. Projekt „Emscherland 2020“ in der Metropole Ruhr
- 28 Interview mit Rainer Radloff zur Reorganisation im Jobcenter Arbeit<sup>plus</sup> Bielefeld

## **Zukunft Green Economy**

- 32 Nordrhein-Westfalens Weg in eine klimafreundliche und sozialverträgliche Zukunft?
- 38 Interview mit Dr. Wiebke Lang, MAGS NRW: „Viele Betriebe spüren noch keinen konkreten Handlungsdruck, die Transformation anzugehen“
- 42 Umwelt, Wirtschaft und Arbeit zusammendenken. Transformation der Wirtschaft zu einer Green Economy
- 46 Interview mit Alexandra Landsberg, MWIDE NRW: „Zeigen, dass es geht!“ Klimaschutz, Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit im Rheinischen Revier
- 52 Interview mit Prof. Dr. Matthias Knuth, IAQ: Gedanken zu einer transformatorischen Arbeitsmarktpolitik
- 56 Hilfe für ökologisches Wirtschaften. Modellprojekt stärkt Geschäftsleitungen, Beschäftigte und Beratende
- 58 Mitsprache der Betriebsräte im Wandlungsprozess fördern

## **Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung**

- 60 Transformation zur Circular Economy. Prosperkolleg gibt Unternehmen wichtige Impulse
- 63 CSR-Kompetenzzentrum OWL hilft Betrieben, nachhaltiges Wirtschaften als Strategie zu begreifen
- 67 Das Unternehmen TAOASIS nutzt die Potentialberatung NRW für seine Gemeinwohl-Orientierung
- 70 Interview mit Christian Einsiedel und Dr. Christoph Harrach zum Projekt „Akademie Gemeinwohl im ländlichen Raum“

## **Armutsbekämpfung und Sozialplanung**

- 72 Aus dem Quartier für die Menschen der Stadt. Netzwerker GrünBau gGmbH Dortmund
- 76 „Die Grenzen zwischen Gesundheits- und Sozialwesen aufbrechen“. „dieKümmerei“ in Köln-Chorweiler
- 78 Stärkung des sozialen Zusammenhalts. Lokale Ökonomie und Armutsbekämpfung in der Südstadt von Viersen
- 80 Interview mit Dr. Ann Marie Krewer, Institut SO.CON, und Prof. Dr. Angelika Krehl, NIERS an der Hochschule Niederrhein: Lokale Ökonomie als Instrument der Armutsbekämpfung
- 84 Gesundheitsrelevante Einflussfaktoren bei sozial benachteiligten Kindern und Jugendlichen

## **Themenübergreifend**

- 86 Interview mit Prof. Dr. Gerhard Bäcker: Den Überblick behalten in der „Dauerbaustelle Sozialstaat“.
- 90 Interview mit Nicole Siegmann und Maureen Schneider vom Verein Mütterzentrum Dortmund e. V.: Wie Randzeitenbetreuung den Pflegealltag erleichtert

# „Die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung sollte gesetzlich verankert werden“



© HWK DO

*Das Handwerk in Nordrhein-Westfalen fordert von der Politik einen Dreiklang von Nachhaltigkeit, Bildung und Wachstum und sieht sich als unverzichtbarer Partner für die konkrete Umsetzung von klimapolitischen Maßnahmen. Ein besonderes Augenmerk richtet es auf die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung. Ein Interview mit Carsten Harder, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Dortmund, und Philipp Kaczmarek, Leiter von deren Kommunikationsabteilung*

**G.I.B.: Herr Harder, überall in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wird Nachhaltigkeit gefordert. Wie nachhaltig ist das Handwerk?**

**Carsten Harder:** Die Bedeutung von Nachhaltigkeit ist im Handwerk längst angekommen. Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen – wirtschaftlich, ökologisch und sozial – ist seit jeher fest in der Typik des Handwerks verankert, in der Betriebsstruktur ebenso wie in der Geschäftstätigkeit. Das Handwerk kann Nachhaltigkeit.

Auch wir als Handwerkskammer haben uns auf den Weg einer nachhaltigen Entwicklung gemacht. Wir möchten unsere Rolle als wichtiger Multiplikator der Nachhaltigkeit in der Region weiter stärken und auf diese Weise dazu inspirieren, dass sich auch unsere Mitgliedsbetriebe noch intensiver mit dem Thema beschäftigen. Damit wir unsere Aktivitäten weiter ausbauen können, kooperieren wir mit der Hochschule Bochum, um mit deren Expertise eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln sowie eine Nachhaltigkeitsberichterstattung für die HWK zu etablieren. Letztere ist bereits für große Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten vorgeschrieben. Das trifft auf Handwerksbetriebe eher selten zu, aber über kurz oder lang wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Voraussicht nach auch für kleinere Unternehmen Pflicht. Wir sind also noch vor der Welle, wollen aber gemeinsam mit dem Westdeutschen Handwerkskammertag auf die absehbaren rechtlichen Vorgaben vorbereitet sein.

**Die Bundesregierung möchte mit einer so bezeichneten sozialökologischen Marktwirtschaft ein „Jahrzehnt der Zukunftsinvestitionen“ einleiten. Was bedeutet das für das Handwerk?**

**Carsten Harder:** Den Vorstoß der Bundesregierung begrüßen und unterstützen wir, denn dazu gehört auch der Ausbau der erneuerbaren Energien, an dessen Umsetzung das Handwerk maßgeblich beteiligt ist. Zudem profitiert das Handwerk von den dazu im Klima- und Transformationsfonds bis 2026 zur Verfügung gestellten 200 Milliarden Euro, denn alle geplanten Maßnahmen, von der energetischen Sanierung von Gebäuden bis zur Erweiterung der Ladeinfrastruktur, werden ja von Handwerkerinnen und Handwerkern umgesetzt. Ohne Handwerk geht es nicht.

**Das Handwerk spricht vom „Dreiklang Nachhaltigkeit, Bildung und Wachstum“. Was heißt das für die Ausbildung von jungen Menschen?**

**Carsten Harder:** Das nordrhein-westfälische Handwerk mit seinen 195.000 mittelständisch geprägten Betrieben, 1,2 Millionen Beschäftigten und 80.000 Auszubildenden ist ein starker, unverzichtbarer Partner für mehr Nachhaltigkeit, für bessere Bildung und ein hohes Wachstum. Und wir sollten nicht vergessen: Die meisten Entwicklungen und Patente kommen aus dem Handwerk. Aber letztlich kommt es auf die konkrete Umsetzung der ambitionierten politischen Ziele an, für die auch so viele junge Menschen demonstrieren. Wir brauchen auch Leute, die mit anpacken. Im Bereich der Bildung ist die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung das oberste

Ziel der Handwerksorganisation, denn nur so sichern wir die Fachkräfte von morgen. Es wäre gut, das gesetzlich zu verankern. Aber dazu gehört auch eine Attraktivitätssteigerung der dualen Berufsausbildung, zum Beispiel beim Azubiticket, bei Azubi-Wohnheimen sowie eine Förderung der Aufstiegsfortbildung.

Auch die Bildungszentren des Handwerks müssen gestärkt werden und dazu wollen wir sie modernisieren. Damit komme ich zur Finanzierung des Berufsbildungssystems. Wenn die berufliche Bildung für die Gesellschaft genauso wichtig ist wie die akademische, dann müssen auch beide in gleichem Maße finanziell unterstützt werden. Momentan gilt bei der Finanzierung der beruflichen Bildung die Drittelförderung, also Bund, Land und Handwerk finanzieren zu gleichen Teilen. Doch im Zeitverlauf haben sich Bund und Land immer weniger beteiligt und mittlerweile trägt das Handwerk 50 Prozent der Kosten für die Ausbildung in den Berufsbildungszentren. In der vergangenen Legislaturperiode haben wir vom Land dafür eine Einmalzahlung bekommen, doch wir brauchen eine verbindliche Förderung, um planen zu können.

**Lassen sich unter den vielen Teilnehmenden der Fridays-for-Future-Bewegung nicht genug junge Menschen finden, die sich für einen Arbeitsplatz im Handwerk interessieren?**

**Carsten Harder:** Definitiv und deshalb haben wir die Bewegung mit einem Augenzwinkern in „Handwerk for future“ umbenannt. Einfach weil all die Ziele der Bewegung nur mit qualifizierten Handwerkerinnen und Handwerkern umzusetzen sind. Ja, die vielen engagierten jungen Menschen sind eine interessante Zielgruppe für die Fachkräftegewinnung, denn sie wollen die Zukunft unserer Erde mitgestalten. Aber wenn sie diese Zukunftsaufgabe selbst übernehmen möchten, müssen sie irgendwann eine Ausbildung machen. Durch Reden allein werden wir keine Veränderung erzielen, also müssen sie auch mit anpa-

cken. Wir laden diese Gruppen zu uns ein, starten Kampagnen etwa auf Instagram, wo junge Menschen ihre Storys erzählen, warum sie ins Handwerk gegangen sind.

Auf einem unserer Plakate ist zu lesen: Jeder Mensch ist von Natur aus Handwerker, – bis die Erwachsenen sich einmischen. Im Kindergarten gibt es noch Bob den Baumeister und die Kinder erlernen spielerisch Bauen, Neubauen und Reparieren im Rahmen ihrer Fähigkeiten und Begabungen. Doch sobald sie in die Schule kommen, wird es nicht weiter gefördert und sie verlernen das Praktische wieder. Jedes Kind hat eine gewisse haptische Begabung und deswegen müssen wir den klassischen Werkunterricht wieder in der Schule etablieren. Zudem müssen die Gymnasien dazu beitragen, dass nicht alle ihre Schülerinnen und Schüler in der Hochschule landen. Das Handwerk braucht auch intelligente, technisch orientierte Abiturientinnen und Abiturienten.

Auch die Berufsschulen sollten sich mehr als Zulieferer des dualen Bildungssystems verstehen. Früher waren sie viel mehr Partner der beruflichen Bildung. Mittlerweile aber hat sich ein System entwickelt, aus dem heraus Schülerinnen und Schüler mit technischem Abitur direkt ins Studium an eine Fachhochschule wechseln. Das heißt: Sie werden quasi am Handwerk vorbeigeleitet und diejenigen, die das Gymnasium nicht schaffen, gehen aufs Berufskolleg, statt eine Ausbildung im Handwerk zu beginnen. Das müssten wir ändern und jungen Menschen eine Wertschätzung des Handwerks näherbringen. Das wird auch gelingen, denn hier gibt es so viele spannende Entwicklungen wie vor allem die E-Mobilität oder auch in Zukunft die Entwicklung von Wasserstoffantrieben. Aber dazu müssen wir weg von defizitären Begriffen wie Fachkräftemangel. Vielmehr sollten wir die Jugendlichen begeistern und ihnen sagen, dass sie im Handwerk beste Möglichkeiten haben, die zukünftige Welt in ihrem Sinne mitzugestalten.

**Aber es gibt schon noch signifikante Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk. Das kann man nicht einfach wegdiskutieren.**

**Carsten Harder:** Vordergründig betrachtet mag das so sein, aber diejenigen, die ein Studium absolvieren, bekommen auch nicht gleich zu Beginn ihrer Erwerbstätigkeit ein Spitzengehalt. Zwar befürworten auch wir tarifliche Strukturen und anständige Gehälter, doch berechnet auf das Lebens Einkommen eines Menschen, verdient eine Person mit einer Ausbildung im Handwerk, die zudem noch die Meister- oder Meisterinnenprüfung absolviert und sich womöglich mit einem Betrieb selbstständig macht oder einen Betrieb übernimmt, nicht weniger als viele Akademikerinnen und Akademiker, teilweise vielleicht sogar deutlich mehr.



**Was unternehmen Sie, um speziell junge Frauen als Fachkräfte für das Handwerk zu gewinnen?**

**Philipp Kaczmarek:** Dazu haben wir erst kürzlich die Kampagne „Starke Frauen. Starkes Handwerk“ gestartet. Mit ihr möchten wir Mädchen nach Abschluss der allgemeinbildenden Schule für das Handwerk gewinnen, aber gleichzeitig auch Gesellinnen dazu motivieren, sich zur Meisterin weiterzuqualifizieren, um später vielleicht einen Betrieb zu

übernehmen oder neu zu gründen. Außerdem wollen wir mit der Kampagne Auszubildende, Gesellinnen, Meisterinnen und Chefinnen motivieren, sich künftig noch besser zu vernetzen, zu unterstützen und für das handwerkliche Ehrenamt zu engagieren.

Darüber hinaus wollen wir auch das Lehrpersonal an den Schulen sowie Eltern und Großeltern erreichen, da sie die jungen Menschen bei der Berufswahl am meisten beeinflussen. Um diese unterschiedlichen Zielgruppen zu erreichen, arbeiten wir crossmedial, nutzen die sozialen Medien genauso wie Plakatkampagnen und Filme.

Doch wir sollten nicht vergessen, dass schon heute viele Frauen im Handwerk beschäftigt sind, zum Beispiel im Konditorei-Handwerk oder bei den personenbezogenen Dienstleistungen wie Friseur und Kosmetik, hier sind deutlich mehr Frauen als Männer beschäftigt. Doch es stimmt: In den technischen Gewerken sind Frauen noch deutlich unterrepräsentiert. Diese Altlast im Denken, das gesamte Handwerk sei eine Männerdomäne, wollen wir aufbrechen. Im vergangenen Monat berichtete übrigens das Statistische Bundesamt, dass der Männeranteil bei den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen im Friseurhandwerk binnen zehn Jahren von 12 auf 31 Prozent gestiegen ist. Warum sollte es demnächst nicht Meldungen geben, dass der Anteil der Frauen etwa im Kfz-Bereich oder beim Gerüstbau ähnlich deutlich gestiegen ist?

**Müssen nicht auch die Betriebe umdenken, wenn sich der weibliche Anteil an den Fachkräften im Handwerk erhöhen soll?**

**Carsten Harder:** Hier hat längst ein Umdenken stattgefunden, zumal es gar keine Alternative für Betriebe gibt, wenn sie genügend Fachkräfte gewinnen wollen. Aber ein anderer wichtiger Aspekt kommt hinzu. Im Handwerk gibt es mitunter tatsächlich körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten. Genau deshalb planen wir ein Projekt zur körperlichen Entlastung im Handwerk durch den Einsatz neuer Technologien. Das dient auch dem Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle. So wird deutlich, dass das Handwerk auch für junge Menschen geeignet ist, die körperlich nicht so stark belastbar sind wie diejenigen, die jeden Tag nach der Schule ins Fitnessstudio gehen. Indem wir die körperliche Belastung reduzieren, öffnen wir viele Berufe auch für Frauen.

**Viele Jugendliche, Mädchen und Jungen, haben nach Abschluss der allgemeinbildenden Schule noch kein klares Ziel vor Augen und besuchen deshalb ein Berufskolleg. Steckt darin nicht viel Potenzial für das Handwerk?**

**Carsten Harder:** Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Die Einmündung in das Berufskolleg fällt den jungen Menschen wahrscheinlich auch viel leichter, denn so bleibt man in der gewohnten Schulumgebung. Umso wichtiger ist es, die Fähigkeiten, Begabungen und Interessen der jungen Menschen frühzeitig zu ermitteln. Dann gäbe es vermutlich auch viel weniger Studienabbrecher und wir könnten denjenigen, für die sich das Studium als falscher Weg erweist, viele Enttäuschungen und psychische Belastungen ersparen. Wir arbeiten in diesem Zusammenhang aktuell zusammen mit der Fachhochschule Dortmund an einem Projekt mit dem Ziel, die Durchlässigkeit zwischen der beruflichen und akademischen Bildung stärker zu fördern. Das vermeidet volkswirtschaftlichen, aber auch ganz persönlichen Schaden bei den jungen Menschen, die man zuvor auf einen falschen Weg geschickt hatte.

**Aktuelle Krisen wie der Krieg in der Ukraine und die Pandemie verschieben anscheinend die Handlungsprioritäten. Kommen dabei die klimapolitischen Ziele unter die Räder?**

**Carsten Harder:** Auch wenn der erschütternde Krieg nicht bei uns stattfindet, sind wir und die Betriebe doch mit einbezogen. Welche Folgen der Krieg letztlich hat, ist bislang kaum abzuschätzen, aber wir spüren schon jetzt die Entwicklung der Energiekosten und die gestörten Lieferketten, Betriebe bekommen keine Materialien mehr für die Weiterverarbeitung oder die Preise steigen so stark, dass Endverbraucher gar nicht mehr in der Lage sind, ihre geplanten Projekte umzusetzen. Das Handwerk versucht, an vielen Stellen zu helfen, und wir stellen ein enormes Engagement von Unternehmerinnen und Unternehmern bei der Hilfe für die Menschen in der Ukraine fest.

Bei der Integration von Geflüchteten engagiert sich das Handwerk durch die Bereitstellung von Praktika und wenn gewünscht von Ausbildungsplätzen und sorgt dafür, dass Geflüchtete eine Perspektive in Deutschland bekommen. Auch wenn diese Menschen irgendwann mal in ihr Land zurückgehen, werden sie die erworbenen Kompetenzen für den Wiederaufbau gut brauchen können. Nichtsdestotrotz glaube ich nicht, dass die Klimakrise aus dem Fokus gerückt ist. Natürlich nehmen sowohl Corona als auch der Krieg eine große Rolle in der Berichterstattung und der Politik ein. Aber die Klimaproblematik wird nicht aus dem Blickfeld verschwinden. Die Ziele, die wir uns als Gesellschaft gesetzt haben, lassen keinen Aufschub mehr zu.

#### KONTAKT

Handwerkskammer Dortmund

**Carsten Harder**, Hauptgeschäftsführer

Tel.: 0231 5493101

carsten.harder@hwk-do.de

**Philipp Kaczmarek**, Leiter Kommunikation

Referent der Geschäftsführung

Tel.: 0231 5493422

philipp.kaczmarek@hwk-do.de

www.hwk-do.de

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

**Josef Muth**

Tel.: 02041 767156

j.muth@gib.nrw.de

**Eva-Maria Tomczak**

Tel.: 02041 767205

e.tomczak@gib.nrw.de

#### TEXT

**Paul Pantel**

Tel.: 02324 239466

paul.pantel@vodafoneemail.de

# Auszubildende als Energie-Scouts

## Im Einsatz für Energieeffizienz und Klimaschutz

Energieeffizienz und Klimaschutz gehören zu den zentralen politischen Themen der Gegenwart und Zukunft. Die Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz, ein gemeinsames Projekt des Deutschen Industrie- und Handelskammertages e. V. (DIHK), des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, qualifiziert Auszubildende zu Energie-Scouts – mit Vorteilen für die Unternehmen, die Auszubildenden und die Umwelt.



v. l.: Till Paschedag, Mariella Braun, Dominik Peters

Schneller gehts nicht. Mit der kurzen Ja-oder-Nein-Antwort auf nur neun Fragen wissen kleine und mittlere Unternehmen sofort, wie es um ihre Energieeffizienz bestellt ist. Möglich macht das der Blitz-Check. Er fragt etwa: „Wissen Sie, wie viel Strom, Gas und Wasser Ihr Unternehmen in einem Jahr verbraucht?“, „Kennen Sie den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck Ihres Unternehmens?“ oder „Sagt Ihnen die Bezeichnung Modal Split etwas?“

Bereits ein einziges Nein bedeutet, dass Handlungspotenzial besteht, sagt Stefanie Tornow, Projektreferentin beim „Unternehmensnetzwerk Klimaschutz“, ein im

Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative durch das Bundeswirtschaftsministerium gefördertes Projekt. Seitens des DIHK ist es Teil der Dachmarke „Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz“, die auch den Blitz-Check entwickelt hat.

Schon seit 2013 unterstützt die Mittelstandsinitiative kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Energieeinsparpotenziale zu identifizieren und ihre Energieeffizienz zu verbessern: „Energieeffizienz und Klimaschutz in Unternehmen spielen für den Erfolg der Energiewende eine entscheidende Rolle“, ist Stefanie Tornow überzeugt, „zugleich sind sie, aber auch ein Schlüssel-

faktor für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen.“

Nach ihrer Ansicht steht der Mittelstand hier zunehmend unter Druck: „Waren etwa von der Dokumentationspflicht hinsichtlich der betrieblichen Klimaschutzmaßnahmen ursprünglich hauptsächlich große Firmen betroffen, müssen aufgrund neuer Regelungen auf EU-Ebene zukünftig auch KMU bei der CO<sub>2</sub>-Bilanzierung die Treibhausgasemissionen ihrer Zulieferer berücksichtigen.“ Zudem werde die Klimaneutralität von Produktherstellungen auch vonseiten der Kund\*innen und Verbraucher\*innen immer kritischer hinterfragt.

Doch kleinen und mittleren Unternehmen fehlt es nach ihrer Kenntnis oft an zeitlichen und personellen Ressourcen, um Energieeinsparpotenziale zu erkennen und frühzeitig Klimaschutzmaßnahmen zu ergreifen. Sie verfügen eher selten über firmeneigene Energieeffizienzmanager\*innen oder Nachhaltigkeitsmanager\*innen.

Ihnen bietet die Mittelstandsinitiative seit Jahren ein breites Unterstützungsangebot, das vom Klimaschutz-Coaching über Hilfestellungen für die Optimierung von Betriebsmobilität bis hin zu Qualifizierungen, Beratungen und Webinaren reicht.

### Betriebliche Praxisprojekte

Ein ganz besonderes Angebot der Mittelstandsinitiative ist die Qualifizierung von kaufmännischen wie auch gewerblich-technischen Auszubildenden zu Energie-Scouts, die sich bei ihren regionalen Industrie- und Handelskammern zu den Themen Energie- und Ressourceneffizienz sowie betriebliche Mobilität weiterbilden können. Stefanie Tornow: „Das befähigt sie, anschließend in



Stefanie Tornow, DIHK Service GmbH, Berlin,  
und Arne Potthoff, Industrie- und Handels-  
kammer Ostwestfalen zu Bielefeld

ihren Ausbildungsbetrieben ‚Stromfresser‘ oder ineffiziente Prozesse zu identifizieren.“

Obligatorischer Bestandteil der Qualifizierung sind eigenverantwortlich von den Auszubildenden zu entwickelnde Praxisprojekte zur Einsparung von Energie und weiteren Ressourcen in ihrem Betrieb. Darauf werden sie unter fachkundiger Anleitung inhaltlich gezielt vorbereitet. Zugleich lernen sie, ihr Projekt innerbetrieblich zu kommunizieren, um so ihre Ausbildungsleitungen oder die Geschäftsführung für ihr Projekt zu gewinnen. Zuvor wird das Praxisprojekt mit dem gesamten Kreis der an der Qualifizierung teilnehmenden Auszubildenden diskutiert und dokumentiert und anschließend in Zusammenarbeit mit Ausbilder\*innen und Fachkräften im Betrieb umgesetzt.

Für Arne Potthoff, Referatsleiter Industrie und Volkswirtschaft bei der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, ist die Qualifizierung gleich in mehrerer Hinsicht vorteilhaft: „Energie-Scouts decken Schwachstellen in ihrem Betrieb auf, entwickeln Lösungen und leisten so einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Zugleich sensibilisieren sie ihre Kolleginnen und Kollegen für das Thema Energie- und Ressourceneffizienz im Betrieb. Unternehmen, die ihre Auszubildenden an der Qualifizierung teilnehmen lassen, erhöhen zudem ihre Attraktivität als Ausbildungsbetriebe – ein nicht zu vernachlässigendes Argument angesichts sinkender Zahlen an Bewerberinnen und Bewerbern um einen Ausbildungsplatz.“

Arne Potthoff und Stefanie Tornow kennen viele, ganz unterschiedliche Beispiele für die Inhalte von Praxisprojekten. So haben Auszubildende dafür gesorgt, dass ihre Ausbildungsbetriebe Lackieranlagen ener-

gieeffizienter betreiben, auf LED-Beleuchtung umgestiegen sind oder Druckluftbedarfe reduziert wurden. Um ihre Projekte zum Erfolg zu bringen, recherchieren und berechnen die Auszubildenden und konstruieren auch in einigen Fällen ganz neue Prototypen und Anlagen: Neue Heizgeräte, zur Erwärmung von Kunststoffbauteilen, die Etablierung eines Gründachs oder intelligente Steuerungen von Druckluftanlagen.

„Die Kreativität der Auszubildenden für Energie- und Ressourceneinsparungen beeindruckt jedes Jahr aufs Neue“, sagt Arne Potthoff. Doch nicht nur im technischen, auch im kaufmännischen Bereich lässt sich Energie einsparen, so Stefanie Tornow: „Im Zuge der Digitalisierung wird Klimaschutz auch im kaufmännischen Bereich immer wichtiger, etwa bei der Frage, wie sich ein Server energieeffizienter betreiben lässt. Herumgesprochen haben dürfte sich zudem, dass eine Google-Anfrage genauso viel Energie verbraucht wie die Zubereitung einer heißen Tasse Kaffee oder Tee.“

### **Umweltschutz und Nachhaltigkeit als Mindestinhalte für alle Ausbildungsberufe**

Mittlerweile haben sich bereits mehr als 10.000 Auszubildende zu Energie-Scouts qualifiziert. Die meisten von ihnen kamen aus technischen Branchen wie dem Maschinenbau, der Automobilzulieferer- oder der Metall verarbeitenden Industrie.

Zwar gibt es für Fachkräfte nach ihrer Ausbildung bei den Industrie- und Handelskammern noch viele Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich der Energieeffizienz wie etwa Weiterbildungen als Druckluft-Spezialist\*innen, Energiebeauftragte, Spezialist\*innen für energieeffiziente Be-

#### **KONTAKTE**

**Stefanie Tornow**, Projektreferentin  
Unternehmensnetzwerk Klimaschutz.  
Eine IHK-Plattform, DIHK Service GmbH,  
Berlin, Tel.: 030 203086593  
tornow.stefanie@dihk.de  
<https://unternehmensnetzwerk-klimaschutz.de>

**Arne Potthoff**, Referatsleiter Industrie  
und Volkswirtschaft, Industrie- und  
Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld  
Tel.: 0521 554222  
a.potthoff@ostwestfalen.ihk.de  
[www.ostwestfalen.ihk.de](http://www.ostwestfalen.ihk.de)

#### **AUTOR**

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

#### **ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.**

**Gaby Holz**, Tel.: 02041 767253  
g.holz@gib.nrw.de

leuchtungssysteme oder fürs Umweltmanagement, doch weil das Thema Nachhaltigkeit gesamtgesellschaftlich zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, erklärt eine Sprecherin des Bundesinstituts<sup>2</sup> für Berufsbildung, „zählt die Verbesserung nachhaltigen Handelns unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte im eigenen Arbeitsumfeld seit vergangenen Jahr zu den Mindestinhalten für alle Ausbildungsberufe.“

Übrigens: Mit dem eingangs genannten „Modal Split“ ist die Verteilung des Transportaufkommens auf verschiedene Verkehrsträger oder Verkehrsmittel (Modi) gemeint.

# Preiswürdiges Praxisprojekt

*Mariella Braun, die sich bei der Parker Hannifin Manufacturing Germany GmbH & Co. KG zur Industriekaufrau ausbilden lässt, hat zusammen mit ihren Kollegen Dominik Peters und Till Paschedag, die in derselben Firma ein duales Studium absolvieren, an einer „Energie Scout“-Qualifizierung der IHK Ostwestfalen teilgenommen. Beim Energiesparwettbewerb der IHK gewann das Team für ihr Praxisprojekt den ersten Preis. Die G.I.B. sprach hierüber mit Dominik Peters.*

**G.I.B.: Herr Peters, Sie haben sich nach Ihrer Ausbildung zum Technischen Produkt-Designer und dem Erwerb der Fachhochschulreife für ein duales Studium im Maschinenbau entschieden. Warum?**

**Dominik Peters:** Mich interessiert die Theorie des Fachs, aber ich wollte gerne das, was man an der Hochschule lernt, auch direkt im Betrieb anwenden. Das duale Studium, im vierteljährlichen Rhythmus alternierend zwischen der Fachhochschule in Bielefeld und dem Kooperationsbetrieb, der Parker Hannifin Manufacturing Germany GmbH & Co. KG, hat den Praxisbezug von Beginn an ermöglicht.

**Was hat Sie im Rahmen Ihres dualen Studiums veranlasst, an der IHK-Qualifizierung zum Energie-Scout teilzunehmen?**

Zum einen sicher das grundsätzliche Interesse, sich generell für die Umwelt einzusetzen, aber auch die Möglichkeit, einen Einblick in das Energiemanagement und die Energieeinsparmaßnahmen unseres Ausbildungsbeziehungsweise Kooperationsbetriebs zu bekommen, aber auch in das von anderen Unternehmen. Vielleicht, dachten wir, lässt sich auch etwas entdecken, was sich im eigenen Betrieb umsetzen lässt. Ein zusätzlicher Reiz war bestimmt, dass die IHK Ostwestfalen einen Energiesparwettbewerb ausgelobt hatte mit der Möglichkeit, einen Preis zu gewinnen. Zu ihm haben wir uns dann als Team angemeldet.

**War Ihr Betrieb sofort bereit, Sie an der Qualifizierung teilnehmen zu lassen? Immerhin standen Sie ihm für den Zeitraum der Qualifizierung nicht zur Verfügung.**

Das war überhaupt kein Problem. Direkt nachdem wir unseren Entschluss gefasst hatten, sind wir zu unserem Ausbilder gegangen und haben das intern abgeklärt.



Dazu haben wir in einer zehnminütigen Präsentation unser Vorhaben erläutert. Das Feedback war also von vornherein positiv, da kam sofort grünes Licht.

**Wie lange dauerte die Qualifizierung und was genau haben Sie dort gelernt?**

Die gesamte Qualifizierung hat sich fast über ein ganzes Jahr erstreckt. Natürlich nicht durchgängig. Am Anfang standen mehrere einstündige Workshops zu ganz unterschiedlichen Themen, von Solarenergie bis zum richtigen Heizen, also auch mit Informationen, die für uns selbst verwertbar sind. So haben wir Einblick bekommen in verschiedene Gebiete des Energiesparens und haben gelernt, wo sich im Betrieb Verursacher von CO<sub>2</sub>-Ausstößen befinden und wo Abfall entsteht. In späteren Workshops ging es dann um die Entwicklung und Vorbereitung eines Praxisprojekts.

**Wie kamen Sie auf die Idee für Ihr eigenes Praxisprojekt?**

Schon nach einem Monat haben wir uns als Team ganz klassisch in einem Brainstorming überlegt, wie wir Energieeinsparmöglichkeiten im Betrieb identifizieren könnten. Das hat schon ein paar Wochen ge-

dauert, denn wir hatten dazu in Absprache mit den Dozenten der IHK-Qualifizierung andere Auszubildende und Studenten im Unternehmen gefragt, wo sie ein Einsparpotenzial sehen. Aber wir hatten auch mit Fachkräften aus den verschiedenen Abteilungen gesprochen, denn wir kannten ja noch nicht alle, uns fehlte noch der Gesamtüberblick. Hilfreich war natürlich auch unsere Zusammenarbeit mit der betriebseigenen Abteilung EHS Environment Health and Safety, mit der wir unsere Ideen besprochen haben. Anfangs konnten wir noch nicht richtig einschätzen, wie viel Potenzial in unseren Einsparideen liegt, aber nach den Vorarbeiten hat sich immer klarer herauskristallisiert, dass unsere Idee gar nicht so schlecht ist.

### Was genau war Ihre Idee und wie haben Sie sie umgesetzt?

Im Grunde ging es um die Optimierung der Standby-Zeiten von Produktionsmaschinen. In unserer Firma gibt es riesige Transfermaschinen, die eine Fläche von 70 Quadratmetern einnehmen. An ihnen findet die Bearbeitung von Rohteilen mit Bohrern und Fräsen statt, genau genommen ist es die spanende Fertigung von Winkelverschraubungen.

Uns war aufgefallen, dass die Anlagen auch am Wochenende, wenn nicht gearbeitet wird, angeschaltet bleiben. Das hat seinen Grund, denn es gibt einzelne Komponenten der Maschine, die nicht abgeschaltet werden dürfen. Dazu gehört etwa das Pumpsystem des Kühlschmierstoffs. Das muss in ständiger Bewegung bleiben, sonst würde der Schmierstoff – wie wir sagen – kippen, also sauer und damit unbrauchbar werden. Nach mehreren Gesprächen und Messungen mit der Fachabteilung sowie der Abteilung Instandhaltung haben wir herausgefunden, dass man am Wochenende durchaus zumindest einige Komponenten abschalten kann wie zum Beispiel die Antriebsregler der Maschine und das Hydrauliksystem. Um uns zu vergewissern, haben wir zusätzlich Kontakt aufgenommen zum Hersteller der Anlagen mit Sitz in Italien. Damit war das Grundsätzliche geklärt.

Aber bei Abschalten denkt man immer, ein Knopfdruck genügt und die Maschine ist aus. Doch so einfach ist

es nicht, denn in der Maschine befindet sich eine zentrale Steuerung, sodass die Maschine ein bisschen umgebaut werden muss, um einzelne Komponenten abschalten zu können. Das wird schon insgesamt zwei Arbeitstage dauern, aber es ist eine einmalige Aktion.

### Was hat Ihre Idee und die Umsetzung des Praxisprojekts dem Betrieb letztlich gebracht?

Nun, zunächst konnten wir mit unseren Messungen nachweisen, wie Energieeinsparung ohne Produktivitätsverlust gelingen kann. Ein Vorteil ist sicher, dass wir die Veränderungen nicht nur an der einen Produktionsmaschine, die wir uns als Pilotmaschine ausgesucht hatten, vornehmen, sondern unsere Berechnungen und Planungen auch auf die anderen vier Maschinen übertragen können. In der Summe dürften die Veränderungen an den Fertigungslinien zu jährlichen Einsparungen von 127.000 kWh Strom führen und zu einem um 47 Tonnen reduzierten CO<sub>2</sub>-Ausstoß und damit letztlich zu jährlichen finanziellen Einsparungen im fünfstelligen Bereich.

### Wie war die Resonanz seitens Ihres Ausbilders oder auch der Geschäftsführung auf den Erfolg?

Wir hatten den Eindruck, sie fanden das gut. Die Resonanz jedenfalls war durchweg positiv. Darüber haben wir uns sehr gefreut – und natürlich auch über den ersten Preis beim IHK-Energiesparwettbewerb.

#### KONTAKT

Dominik Peters

dominik.peters@parker.com

#### INTERVIEW UND TEXT

Paul Pantel

Tel.: 02324 239466

paul.pantel@vodafoneemail.de

# Alle unter einen Hut gebracht

Die ersten „Kölner Berufswochen“ finden gute Resonanz

**7. März – 1. April**  
**Kölner Berufswochen 2022**

**Nimm deine Zukunft in die Hand!**  
 Veranstaltungen, Beratung,  
 Informationen und vieles mehr...  
[www.koelnerberufswochen.de](http://www.koelnerberufswochen.de)

#koelnerberufswochen

Unter dem Motto „Nimm deine Zukunft in die Hand!“ hat die Stadt Köln im Rahmen der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA) vom 7. März bis 1. April 2022 die ersten Kölner Berufswochen veranstaltet. An der Aktion, die die Kommunale Koordinierungsstelle (KoKo) organisierte, beteiligten sich neben den ständigen Partner\*innen der städtischen Einrichtung auch zahlreiche Unternehmen und viele weitere Institutionen. Selbst das Organisationsteam war über das riesige Interesse der Kölner Akteure im Übergang Schule – Beruf überrascht.

Gegen Ende der Schulzeit steht für alle Schüler\*innen die Entscheidung an, in welche Richtung sie sich beruflich auf den Weg machen wollen. Diese Entscheidung ist schon in normalen Zeiten nicht einfach, unter Pandemiebedingungen, wie sie in den letzten zwei Jahren herrschten, aber noch einmal besonders erschwert. Denn viele Angebote, wie persönliche Beratungsgespräche oder auch Berufsmessen waren in dieser Zeit schlicht nicht möglich. Und auch aus Sicht der Anbieter von Ausbildungsplätzen waren die letzten zwei Jahre herausfordernd, fehlten doch die Möglichkeiten, sich den potenziellen Nachwuchskräften angemessen zu präsentieren. Das hat auch die KoKo in Köln erkannt. Initiiert von ihrer „Arbeitsgruppe (AG) Schulabgänger\*innen“ nahm sie Mitte September des vergangenen Jahres die konkrete Planung eines Aktionszeitraumes zur Berufsorientierung in Angriff. „Die Idee bestand in der Bündelung des großen Angebots in Köln und darin, den Schüler\*innen zu verdeutlichen, was es an Informationsmöglichkeiten alles gibt“, sagt Christina Lenke, Mitglied der KoKo und der AG. „Das Problem in Köln ist, dass es durch die Vielfalt der Anbieter, die alle getrennt auf die Schulen und die Jugendlichen zugehen, für den Einzelnen schnell unübersichtlich wird“, ergänzt Claudia Kleefisch, ebenfalls Mitglied des Organisationsteams. Zum Teil würden sich die Angebote zeitlich überschneiden, womit sich die Anbieter selbst „auf die Füße träten“. „Unser Eindruck in der Arbeitsgruppe war schon lange, dass es dringend einer Koordination in diesem Feld bedarf.“ Eine Aufgabe also für die KoKo, denn „es ist ja ihre ureigenste Aufgabe, die vorhandenen Angebote sichtbar zu machen und das Ganze zu strukturieren, zu bündeln

und zu koordinieren“, sagt Bärbel Wensing, seit März 2022 Leiterin der KoKo.

Ziel der Berufswochen war es also zum einen, den Eltern und Schüler\*innen einen Überblick über die vielfältigen Unterstützungsangebote zu bieten. Zum anderen aber war es auch die Absicht, eventuelle Hemmschwellen zur Kontaktaufnahme abzusenken, das Thema in den Fokus der Öffentlichkeit zu rücken und erstmalig unter einem gemeinsamen Motto alle Kölner Akteure im Übergang Schule – Beruf zu vereinen. Dass dieser Schulterschluss am Ende auch tatsächlich gelang, bezeichnet Claudia Kleefisch als einen großen Erfolg. Der Komplet-Überblick über alle Angebote sei das Besondere, das die Kölner Berufswochen von anderen Formaten, die es zur Berufsorientierung gibt, unterscheide.

### **Zielgruppe ausgeweitet**

Die Steuerungsgruppe der KoKo beschloss, die Zielgruppe nicht auf die der Schulabgänger\*innen und Interessierten der Sekundarstufe I zu beschränken, sondern auf alle interessierten Jugendlichen auszuweiten. Das bedeutete, dass auch der Kreis der einzubindenden Partner\*innen entsprechend weit gefasst werden musste. Also waren bei den Kölner Berufswochen letztendlich alle relevanten Partner im Boot, die über duale und schulische Ausbildung, aber auch über Möglichkeiten zu studieren und über alternative Wege nach der Schule informieren konnten (zum Beispiel einen Freiwilligendienst).

Die KoKo Köln sammelte und koordinierte die Veranstaltungsangebote der Akteure und übernahm außerdem federführend die Öffentlichkeitsarbeit, hielt also bei der Planung alle Fäden in der Hand.

In der Planungsphase von Ende September 2021 bis Anfang März 2022 war das dreiköpfige Team (Bärbel Wensing, Christina Lenke, Claudia Kleefisch) damit „gut ausgelastet“, zumal die anderen Aufgaben der KoKo in dem Zeitraum nicht ruhten. Während des Aktionszeitraums fand die Interaktion dann vor allem direkt zwischen den Anbietenden und den Interessierten statt.

Für die Werbemaßnahmen konnte das Planungsteam Dienstleistungen der Stadt Köln in Anspruch nehmen, wie zum Beispiel den Layout-Service bei der Gestaltung des Flyers. Die Programmierung der Webseite übernahm der Verein Lernende Region Köln e. V., der auch bereits zum Netzwerk der Kommunalen Koordination gehörte. Einige Partner\*innen, namentlich die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, die IHK und die Handwerkskammer, beteiligten sich finanziell an den Kosten. „Dadurch, dass wir vieles selbst gemacht haben und die Werbemaßnahmen nicht komplett an eine Agentur übergeben mussten, waren die Kosten in Relation zum Umfang der Werbung sehr gering“, stellt Christina Lenke fest.

Und die Werbemaßnahmen waren tatsächlich umfangreich. Sie fanden über die Landingpage „www.koelnerberufswochen.de“ und Social Media statt, über die Internetseite der Stadt Köln und das Portal [www.bildung.koeln.de](http://www.bildung.koeln.de). Dazu kam eine Außenwerbung-Kampagne (City Light-Werbung) mit 290 Citypostern sowie 1.100 Plakaten in Fahrzeugen der Kölner Verkehrsbetriebe. 35.000 Postkarten und 450 Plakate wurden an Schulen und Partner\*innen im Stadtgebiet verschickt. Eine gemeinsame Pressemitteilung, eine Anzeige in der Kölner Illustrierten und



v. l.: Claudia Kleefisch, Bärbel Wensing, Christina Lenke, Kommunale Koordinierungsstelle Übergang Schule – Beruf der Stadt Köln

ein Mailing an alle weiterführende Schulen und Netzwerkpartner\*innen komplettierten die Werbemaßnahmen. Auf die Schüler\*innen ging die KoKo über die Postkarten zu, die diese mit dem Halbjahreszeugnis erhielten. Außerdem bewarben alle Partner\*innen die Berufswochen zusätzlich über ihre eigenen Kanäle.

„Unser Claim ‚Nimm deine Zukunft in die Hand!‘ hatte einen gewissen Aufforderungscharakter, weil wir der Meinung waren, dass wir der etwas perspektivlosen Stimmung, die nach der langen Pandemiezeit herrschte, etwas entgegensetzen sollten“, sagt Bärbel Wensing. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie hätte bei vielen Akteuren im Übergang Schule – Beruf das Gefühl erzeugt, dass man ein, zwei Generationen von Schulabgänger\*innen „verliert“. „Unser Signal an die Schüler\*innen war also: Wir sind alle noch da! Wir alle wollen euch unterstützen, ihr seid nicht allein!“

### Über 150 Angebote

Das komplette Angebot der Berufswochen wurde in Form eines Veranstaltungskalenders auf der Landingpage veröffentlicht. Insgesamt kamen über 150 Termine von mehr als 40 verschiedenen Anbietern zusammen. Natürlich beteiligten sich alle langjährigen Partner der KoKo, es waren aber auch Unternehmen und Partner\*innen dabei, die bisher noch nicht in so enger Abstimmung in den Netzwerken der KoKo beteiligt waren, wie zum Beispiel das Handwerkerinnenhaus, das ZDI-Zentrum, die Kompetenzagenturen oder die Jugendwerkstätten. Auch große Kölner Arbeitgeberinnen wie die Polizei, der Autobauer Ford, der WDR und die Stadt Köln nahmen teil. Die Planung und Durchführung der ein-

zelnen Angebote oblag den Akteuren. „Wir haben den Partnern da alle Freiheiten gelassen“, sagt Christina Lenke. Und so stellten viele Anbieter über die bereits vorher bestehenden Angebote hinaus speziell für die Berufswochen ein neues Programm auf die Beine. Dabei zeigten sie sich sehr innovativ. Die Agentur für Arbeit und das Jobcenter boten zum Beispiel zielgruppengerecht einen Escape Room an. Es gab digitale und Veranstaltungen in Präsenz, Beratung per Telefon oder Zoom, Kreativ-Parcours, Praxisangebote in Werkstätten und auch direkten Kontakt zu Unternehmen mit freien Ausbildungsplätzen. Veranstaltungen zum Thema duale Ausbildung, zum Beispiel von Ford, der Stadt Köln oder den Kammern, gehörten ebenso zum Programm wie Angebote von Bildungsträgern und Hochschulen. Zwar gab es einige Präsenz-Veranstaltungen, den größten Part nahmen – nach wie vor der Corona-Pandemie geschuldet – aber digitale Angebote ein. Viele Veranstaltungen waren frei zugänglich, es gab aber auch solche, für die eine Anmeldung erforderlich war. „Es konnten Lehrkräfte zum Beispiel im Vormittagsbereich mit einer ganzen Klasse ein Angebot wahrnehmen“, so Bärbel Wensing. Außerdem gab es Abendveranstaltungen, womit man berufstätigen Eltern entgegenkam. Neben den Schüler\*innen hatte man auch an Fachkräfte und die Studien- und Berufswahlkoordinator\*innen an den Schulen (StuBos) gedacht, für die es einige spezielle Info-Möglichkeiten gab.

Es fällt der KoKo schwer, einzelne Angebote hervorzuheben, auf jeden Fall waren aber die Veranstaltungen zum Thema Studium sehr gut besucht und auch die Angebote der Agentur für Arbeit und des Jobcenters Köln stießen auf viel Interesse. Sie

machten zum Beispiel für eine Woche gemeinsam eine „Pop-up-Store-Ausbildungsstelle“ in der Jugendberufsagentur Köln auf. Dort wurden noch offene Ausbildungsstellen angeboten und konnten auch „direkt mitgenommen“ werden, wie es in der Beschreibung der Veranstalter hieß. Die Themen Inklusion und Integration waren im Angebotsportfolio ebenfalls zu finden und wurden gut nachgefragt. Und auch die KoKo zeigte sich sehr zufrieden mit dem Zuspruch zu ihrer eigenen Veranstaltung, einem Online-Infoabend unter dem Motto „Was willst du denn mal werden?“, an dem überwiegend die Eltern gemeinsam mit ihren Kindern teilnahmen.

„Wir haben ja jahrelange Erfahrung in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren. Dennoch waren wir überrascht über die Vielzahl der Angebote und das große Interesse auf Anbieterseite“, sagt Claudia Kleefisch. „Wir haben eigentlich mit 30, 40 Angeboten gerechnet. Dass wir dann so viele Angebote bekommen haben, zeigt natürlich auch den Bedarf auf dieser Seite.“

Insgesamt zählte die KoKo im Aktionszeitraum rund 40.000 Zugriffe auf die Internetseite der Berufswochen. Das Feedback der StuBos, aber auch der sonstigen Partner sowie der Wirtschaft sei durchweg gut. So sagte etwa Garrelt Duin, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer zu Köln: „Köln zeigt, wie berufliche Orientierung, im Zusammenschluss aller Akteure im Übergang Schule in den Beruf, gelingen kann und setzt damit bundesweit Maßstäbe.“ Die Schulaufsicht unterstützte als wichtiger Partner die Berufswochen durch ihre Kommunikation in die Schulen hinein und empfahl, die Angebote auch während der Unterrichtszeit wahrzunehmen.

men. Schulamtsdirektorin Petra Vianden ist von der Idee überzeugt und möchte die Berufswochen in Köln so etablieren, dass sie einen selbstverständlichen Platz in den Planungen der Schulen erhalten, ähnlich dem Girl's und Boy's Day.

Als wichtige Erfolgsfaktoren nennt die KoKo die umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit und ihr gut funktionierendes Netzwerk. Sie empfiehlt, anderen kommunalen Koordinierungen, die eine ähnliche Aktion starten möchten, den Zeitpunkt des Aktionszeitraums mit allen abzustimmen. In Köln hat man sich nach eingehender Diskussion unter den Partner\*innen auf den Zeitraum nach Karneval und vor Ostern geeinigt. Ein wichtiger Grund ist die zeitliche Nähe zur Ausgabe der Halbjahreszeugnisse, die von den Schüler\*innen der Abschlussklassen für Bewerbungen genutzt werden. „Das ist ein Zeitpunkt, an dem Bewegung im System ist und auch auf Anbieterseite Möglichkeiten bestehen, neue Angebote zu schaffen sowie bestehende zu integrieren“, sagt Bärbel Wensing. Verbesserungsbedarf sehen sie und ihr Team unter anderem bei der Kommunikation in die Schulen hinein. „Die Information findet hier beim nächsten Mal frühzeitiger und nicht nur über E-Mail statt. Alle StuBos als wichtige Multiplikator\*innen, die das Angebot an die Lehrkräfte herantragen, werden dann über eine kurze Online-Infoveranstaltung vorab persönlich angesprochen.“ Um die Schüler\*innen noch besser zu erreichen, ist eine Auftaktveranstaltung eine Option für die Zukunft. Denn: „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das An-die-Hand-Nehmen und die direkte Ansprache der Schüler\*innen (durch die Lehrkräfte) ganz wichtig sind, weil viele nicht von sich aus aktiv werden, wenn es um den eigenen beruflichen Weg geht“,

sagt Christina Lenke. Auch soll eine Filter- und Suchmöglichkeit in die Webseite eingebaut werden, um das umfangreiche Angebot übersichtlicher zu präsentieren. Dazu will man versuchen, das Angebot noch besser untereinander abzustimmen, vielleicht auch in der Form, dass Partner gemeinsame Angebote machen und sich dadurch ergänzen.

Insgesamt fällt das Fazit der Verantwortlichen zu den ersten Kölner Berufswochen sehr positiv aus. Zwar gebe es ein paar

„Kinderkrankheiten“, der Ansatz, den Schüler\*innen zu ermöglichen, „auch mal mit Freude und Spaß an das Thema heranzugehen“, sei aber genau der richtige. „So zeigen wir den Jugendlichen, dass ihnen viele Wege offenstehen und es möglich ist, für die Zeit nach der Schule eine konkrete und realistische Zukunftsperspektive für sich zu finden“, sagt Bärbel Wensing. „Wir sind sehr stolz auf die Aktion, weil wir so eine riesige Resonanz und Öffentlichkeit für unser Thema erzeugt und alle unter einen Hut gebracht haben.“

#### KONTAKTE

**Bärbel Wensing**, Leitung Kommunale Koordinierungsstelle

Übergang Schule – Beruf der Stadt Köln

Tel.: 0221 22130562

baerbel.wensing@stadt-koeln.de

**Christina Lenke**, Mitarbeiterin Kommunale Koordinierungsstelle

Übergang Schule – Beruf der Stadt Köln, verantwortlich für Schüler Online

Tel.: 0221 22128634

christina.lenke@stadt-koeln.de

**Claudia Kleefisch**, Mitarbeiterin Kommunale Koordinierungsstelle

Übergang Schule – Beruf der Stadt Köln, verantwortlich für Berufsfelderkundung,

Kooperation Schule – Wirtschaft

Tel.: 0221 22130567

claudia.kleefisch@stadt-koeln.de

#### AUTOR

**Frank Stefan Krupop**

Tel.: 02306 741093

frank\_krupop@web.de

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

**Ulrich Schipp**

Tel.: 02041 767258

u.schipp@gib.nrw.de

# Schule – und dann?

Digitaler Elternabend informiert über berufliche Orientierung



© picture alliance/Frank May

Die Kommunale Koordinierungsstelle im Kreis Warendorf hatte Ende November 2021 bereits zum zweiten Mal zu einem virtuellen Infoabend für Eltern und Erziehungsberechtigte eingeladen und damit eine breite Zielgruppe erreicht. Das Online-Format erwies sich als erfolgreich und soll nun fortgesetzt werden.



v. l.: Jutta Rohoff-Schaden und Antje Kesslau,  
Kommunale Koordinierungsstelle  
Kreis Warendorf

Eltern zählen zu den wichtigsten Berater\*innen ihrer Kinder, wenn es um deren berufliche Orientierung geht. Besonders während des Lockdowns war es aber kompliziert, die öffentlichen Beratungsstellen zu nutzen. Damit die beruflichen Wege dennoch gut geplant werden können, gibt es virtuelle Angebote. Dahinter steckt in Nordrhein-Westfalen die seit 2012 bestehende Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA), die den Übergang von der Schule in den Beruf landesweit gestaltet hat. KAoA nimmt alle Jugendlichen in den Blick und will mit einer systematischen Studien- und Berufsorientierung ab Klasse 8 zu konkreten Anschlussperspektiven verhelfen. Die Kommunale Koordinierungsstelle im Kreis Warendorf, die dort für die entsprechenden Aufgaben zuständig ist, macht das inzwischen auch im virtuellen Raum.

Die Initiative für ein solches Online-Format ging von der „Arbeitsgemeinschaft Elterneinbindung“ aus. Veranstaltet wurden die beiden ersten digitalen Elternabende dann im Juni und November 2021 von der Kommunalen Koordinierungsstelle in Kooperation mit der Agentur für Arbeit, der Handwerkskammer, der Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen und der Fachhochschule Münster. Weitere Partner waren die Berufskollegs Beckum und Ahlen, das Hochschul-Kompetenz-Zentrum, die Universität in Münster, die Krankenpflegeschule Ahlen, das St. Elisabeth-Stift Sendenhorst und die schulpsychologische Beratungsstelle.

### **Eine Broschüre allein reicht nicht aus**

„Bereits im Jahr 2017 haben wir mit mehreren Akteuren die Arbeitsgemeinschaft Elterneinbindung gegründet“, erklärt Jutta Rohoff-Schaden, die Leiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle Kreis Warendorf. „Unser Ziel ist, die Eltern bei der Berufsorientierung aktiv miteinzubinden und die Schülerinnen und Schüler zu stärken.“ Seit 2019 erstellt die Arbeitsgemeinschaft eine Broschüre „Schule – und dann? Wege der beruflichen Orientierung“, die zusammen mit den Halbjahreszeugnissen der 8. Schulklasse flächendeckend im Kreis Warendorf ausgeteilt wird. Die Broschüre wird auf Deutsch und auf Arabisch, Bulgarisch, Rumänisch, Russisch und Türkisch angeboten.

Um das Angebot zu erweitern, wurde der Elternabend ins Leben gerufen. Die ersten Veranstaltungen fanden noch in Präsenzform in Ahlen und Warendorf statt. Bedingt durch die Corona-Pandemie, virtualisierten die Initiatoren den Elternabend. Die Vorteile eines Online-Angebots liegen auf der Hand: Die Teilnehmenden können sich ortsunabhängig zuschalten. Die Anreise zum Veranstaltungsort entfällt und das schont neben finanziellen auch zeitliche Ressourcen. Die Veranstaltung wurde bewusst in den Abend gelegt. Damit sollte berufstätigen Eltern die Teilnahme erleichtert werden. „Aus Erfahrung wissen wir, dass Eltern aufgrund ihrer eigenen Berufstätigkeit oft verhindert sind, um bei Veranstaltungen am Nachmittag teilzunehmen“,

sagt Antje Kesslau, ebenfalls Mitarbeiterin der Kommunalen Koordinierungsstelle. Eine große Gruppe nutzte das neue virtuelle Angebot – auch im Vergleich zu den Präsenzabenden. Insgesamt hatten sich 170 Teilnehmende in das Meeting eingeloggt. Für Eltern mit Übersetzungsbedarf stand während des Elternabends bei Bedarf die Unterstützung des Kommunalen Integrationszentrums durch telefonisch zugeschaltete Sprachmittler\*innen zur Verfügung.

### **Eine Berufsorientierungskonferenz für Eltern**

Und so muss man sich das vorstellen: Das Konferenztool ist einsatzbereit und technische Hürden sind schnell gelöst – der Elternabend im virtuellen Raum kann beginnen. Das Ziel an diesem Abend ist, die Eltern von schulpflichtigen Kindern über Wege der beruflichen Orientierung zu informieren. „Anfangs wussten wir nicht, ob die Eltern den Weg in unsere Onlinekonferenz finden würden“, sagt Jutta Rohoff-Schaden. „Letztlich haben aber viele Eltern mitgemacht und wir alle sind sehr zufrieden.“

Im Plenum erhalten die Eltern zunächst allgemeine Informationen, die für alle Teilnehmenden interessant und relevant sind. Später findet in Kleingruppen ein offener Austausch zu diversen Themenbereichen statt. Während des Abends stellen Ansprechpersonen aus den Bereichen Berufsberatung, duale Ausbildung, Studium und duales Studium so-

wie Berufskolleg ihre Beratungsangebote vor. Das virtuelle Format lebt dann von den innovativen Ideen der Kooperationspartner. Sie sorgen für spannende Beiträge aus dem Arbeitsalltag junger Menschen und gestalten das Programm ansprechend. Kurzweilige Vorträge, wie etwa zu Karrieremöglichkeiten sowie persönliche Erfahrungsberichte fokussieren auf unterschiedliche Berufe. „Die Akteure bringen sich engagiert ein“, sagt Antje Kessler. „Sowohl diejenigen in der Arbeitsgemeinschaft als auch die Partner auf dem Elternabend legen sich ins Zeug und entwickeln vielseitige Ideen.“

Während des Infoabends werden neben den Beratungsangeboten je nach Bedarfslage weitere Schwerpunkte beleuchtet. Bisher wurde der Fokus auf das Thema „Mit Jugendlichen über Berufswahl sprechen“ und auf die duale Ausbildung gelegt. Die Eltern erfahren, welche Ausbildungswege existieren, damit sie im Nachgang an den Abend gemeinsam mit ihren Kindern erforschen können, ob eine duale Ausbildung für sie in Betracht kommt. Die persönlichen Erfahrungsberichte von Auszubildenden lassen die Eltern in die beruflichen Welten von Berufsanfängerinnen und -anfängern blicken. „Das macht es anschaulich und verdeutlicht, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, zu einer guten Berufswahl zu kommen“, so Antje Kessler. „Die Azubis berichten authentisch und geben ein realistisches Bild über ihr Erleben in der Ausbildungswelt und den Weg dorthin.“



### **Beratungsangebote, die das Wissen vertiefen**

Im zweiten Teil des Abends gehen die Eltern und Teilnehmenden in den direkten Austausch mit den Akteuren im Bereich Übergang Schule – Beruf. Diese Angebote finden nicht im virtuellen Plenum, sondern in digitalen Unterräumen statt. Neben einem Impulsvortrag werden einige persönliche Fragen von den Expert\*innen beantwortet. Das Ziel der Untergruppen ist, dass Eltern das umfangreiche Beratungsangebot im Kreis Warendorf und auch die jeweiligen Ansprechpersonen näher kennenlernen. Mit dem so gewonnenen Überblick können sie im Anschluss an den Elternabend

zur jeweils passenden Beratungsstelle gehen und ihre Recherche etwa zu bestimmten Berufsbildern oder Karriere-möglichkeiten vertiefen.

### **Eltern müssen sich ihrer besonderen Rolle bewusst sein**

Der Wechsel von der Schule in die Berufswelt ist ein entscheidender Schritt im Leben eines jungen Menschen. Nicht alle Schüler\*innen schaffen den Eintritt in eine Berufsausbildung auf direktem Weg. Damit der Übergang gelingt, versuchen die Kommunen die Eltern mit ins Boot zu holen und bieten regelmäßige Informationsveranstaltungen an. Die Eltern sind dazu angehalten, zwar Verant-

wortung für ihre Schützlinge zu übernehmen, aber sie ebenso frei über ihre eigenen beruflichen Wege entscheiden zu lassen. „Eltern sind für uns wichtige Ansprechpartner und spielen eine ganz besondere Rolle für ihre Kinder. Eltern müssen erkennen, dass ihre Kinder ihren eigenen Weg gehen müssen, sollen und dürfen. Entscheidend ist, dass die Eltern über die vielfältigen beruflichen Wege gut informiert sind“, sagt Jutta Rohoff-Schaden. „Und sie müssen sich ihrer eigenen besonderen Rolle bewusst sein.“ Viele Eltern wissen gar nicht, dass sie Einfluss auf ihre Kinder ausüben. Das Ziel sei, dass die Eltern und Erziehungsberechtigten Bewusstsein darüber erlangen und realisieren, wie sie ihre Kinder bei der Wahl des passenden Weges unterstützen können.

Eine besondere Herausforderung dabei ist, die verschiedenen Elterngruppen anzusprechen. Auch im Falle des digitalen Angebots ist das weiterhin schwierig. „Wir versuchen, möglichst viele Menschen zu erreichen, wir lassen Einladungsschreiben über alle Schulen verteilen und schalten Zeitungsannoncen“, berichtet Antje Kesslau. Generell sei zu beobachten, dass der Unterstützungsbedarf sehr unterschiedlich ist und das Angebot letztlich von einer sehr heterogenen Gruppe von Eltern genutzt wird. Entsprechend individuell und unterschiedlich müssen die Ansätze der Beratung sein, um den Kindern die größtmöglichen Chancen für ihren beruflichen Weg anzubieten.

### Ohne aufmerksame Planung geht es nicht

Das Zusammenspiel der Kooperationspartner stellte dabei eine organisatorische und logistische Herausforderung dar. Eine Veranstaltung dieser Größe im virtuellen Raum bedarf einer besonders aufmerksamen Planung: Die Kenntnisse über die Technik müssen sichergestellt sein und die Beiträge sollen sich inhaltlich ergänzen und ein breites Spektrum abdecken. „Im Vorfeld haben wir viel Zeit investiert, um uns mit allen Kooperationspartnern gut abzustimmen“, sagt Antje Kesslau. „Die Rollen, Aufgabengebiete und technischen Möglichkeiten mussten geklärt werden. Zu beachten sind organisatorische Fragen. Welche Plattform ist nutzbar, welcher Partner kann die IT unterstützen, wie läuft die Anmeldung.“ Wenn diese Fragen geklärt sind, und die Technik steht, sei die Wiederholung einer virtuellen Veranstaltung dann aber weniger aufwendig als die einer Präsenzveranstaltung, so die Erfahrung der Mitarbeitenden der Kommunalen Koordinierungsstelle.

### Fortsetzung folgt

Aufgrund der gelungenen Zusammenarbeit aller Akteure und der positiven Rückmeldungen der Eltern soll das Format auch zukünftig im virtuellen Raum angeboten werden. Die Kommunale Koordinierungsstelle im Kreis Warendorf steht in den Startlöchern für die erneute Durchführung des Elternabends. „Eltern

sind die wichtigsten Beratungspersonen. Wir möchten ihnen bewusst machen, dass das, was sie sagen, eine Auswirkung auf ihr Kind hat“, sagt Antje Kesslau. Um die Eltern auch zukünftig bei der beruflichen Orientierung ihrer Kinder mit einzubeziehen, wird die Fortsetzung der digitalen Veranstaltungen seitens der Kooperationspartner begrüßt und aktiv unterstützt. „Es wäre wünschenswert, wenn der Beruf zur Berufung wird“, sagt Jutta Rohoff-Schaden. „Und das gelingt nur, wenn Menschen gut informiert sind.“

#### KONTAKT

Kommunale Koordinierungsstelle  
Kreis Warendorf  
**Jutta Rohoff-Schaden**  
Tel.: 02581 534044  
**Antje Kesslau**  
Tel.: 02581 534042  
KoKo@kreiswarendorf.de

#### AUTORIN

**Hanna Göhler**  
Tel.: 01577 6332164  
hanna.goehler@digitalhabitat.de

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

**Anne Sabine Meise**  
Tel.: 02041 767172  
a.meise@gib.nrw.de

## Kooperative Beschäftigung: So läuft es in den Projekten

## Praxisbeispiele aus Herne und dem Kreis Unna

Im Oktober 2021 stellte die NRW-Landesregierung ihre „Initiative Wiedereinstieg“ vor, mit der neue Perspektiven für langzeitarbeitslose Menschen geschaffen wurden. Über Förderaufrufe unterstützt die Landesregierung zu diesem Zweck verschiedene arbeitsmarktpolitische Instrumente, darunter die Kooperative Beschäftigung (KoBe). Sie richtet sich an einen besonders arbeitsmarktfernen Personenkreis und soll die Umsetzung des Teilhabechancengesetzes in Nordrhein-Westfalen flankieren. 18 KoBe-Einzelprojekte wurden bewilligt und sind im Frühjahr 2022 in die praktische Umsetzung eingestiegen, darunter auch ein Projekt in Herne und eines im Kreis Unna, die wir uns genauer angeschaut haben.

Zwar hat Nordrhein-Westfalen seine Erfahrungen aus der Umsetzung der Öffentlich geförderten Beschäftigung NRW bei der Entwicklung des zum 1. Januar 2019 eingeführten Teilhabechancengesetzes eingebracht. So kann sich das Land auf die Fahnen schreiben, dass nun erstmalig Coaching eine Regelleistung im SGB II geworden ist. Dennoch sieht die Landesregierung für besonders arbeitsmarktferne Langzeitarbeitslose Lücken im Teilhabechancengesetz, die durch den Förderimpuls des Landes geschlossen werden sollen.

Der Ansatz der Kooperativen Beschäftigung sieht Kooperationen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen mit Unternehmen der Privatwirtschaft vor, die dazu dienen sollen, die Förderung der Zielgruppe nachhaltiger zu gestalten und Übergänge in ungeforderte Beschäftigungsverhältnisse zu unterstützen. Zunächst nehmen die Teilnehmenden eine nach Paragraph 16 i SGB II geförderte Tätigkeit bei einem Träger auf. Nach einer Stabilisierungsphase sollen die Geförderten dort unter intensiver Nutzung der Möglichkeiten von Praktika, Hospitationen und/oder Zeitarbeit auf eine nachhaltige Beschäftigung bei einem Unternehmen aus dem Netzwerk des Trägers vorbereitet werden. Ziel ist dann der an-

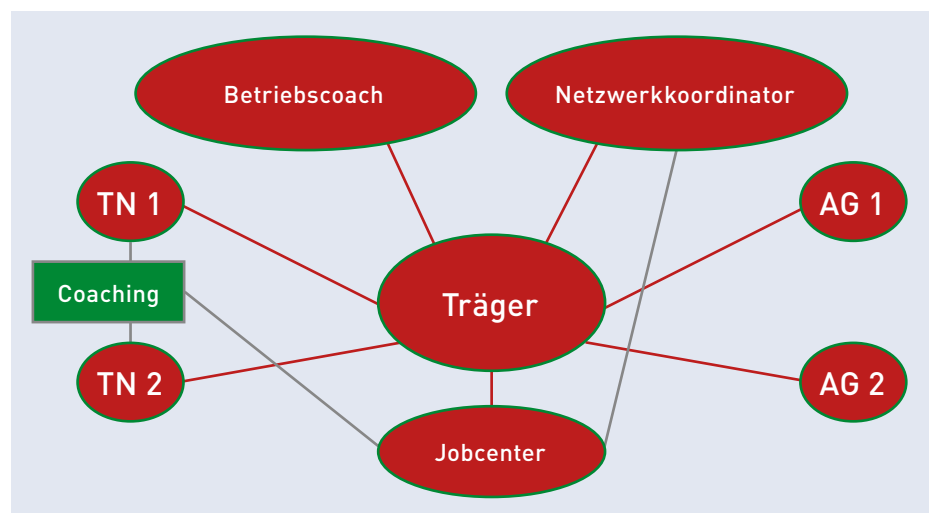
schließende Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Zum KoBe-Konzept gehört außerdem, den Teilnehmenden im Förderzeitraum Weiterbildungen zu ermöglichen. Für solche Weiterbildungen, wie zum Beispiel einen Führerschein, steht ein Budget von 3.000 Euro aus dem Teilhabechancengesetz zur Verfügung.

Zwei neue Förderbausteine gibt es im Rahmen der Kooperativen Beschäftigung: die

Netzwerkkoordination und das Betriebscoaching. Erstere hat die Aufgabe, Kooperationen zwischen Unternehmen, Trägern und Jobcentern aufzubauen und zu entwickeln. Das Betriebscoaching unterstützt die teilnehmenden Personen bei ihrer Anpassung an die Erfordernisse der Arbeitswelt. Es stellt eine fachliche Anleitung bei der täglichen Arbeit im Betrieb sicher und ermöglicht ein „Training on the Job“, also eine Qualifizierung der Beschäftigten direkt am Arbeitsplatz. Das Betriebscoaching ist im Gegensatz zur ganzheitlich beschäftigungsbegleitenden Betreuung nach Paragraph 16 i SGB II, die parallel genutzt werden soll, also eine arbeitsplatzbezogene Unterstützung, während sich die Betreuung im Rahmen des Teilhabechancengesetzes auf das persönliche Umfeld des Geförderten fokussiert.

18 KoBe-Projekte an 13 Standorten in Nordrhein-Westfalen mit insgesamt 222 Plätzen für Teilnehmende haben ein posi-

### Schematische Darstellung der Kooperativen Beschäftigung



Quelle: Präsentation des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW zur Kooperative Beschäftigung (KoBe). Digitale Informationsveranstaltung für die beteiligten Jobcenter am 14.01.2022



Herbert Dörmann,  
Werkstatt im Kreis Unna

tives Votum der Landesregierung erhalten und sind Anfang des Jahres in die praktische Umsetzung gestartet. Jeweils eines dieser Projekte setzten die Gemeinnützige Beschäftigungsgesellschaft Herne mbH (GBH) und die Werkstatt im Kreis Unna (WiKU) um. Beide sind mit über 30-jähriger Tätigkeit im arbeitspolitischen Feld geradezu prädestiniert dafür.

### Betriebscoach unterstützt von Anfang an

Die Vorbereitungsphase des Herner KoBe-Projekts startete im Oktober 2021. Die GBH hatte bereits im Rahmen ihrer Interessenbekundung fünf kooperationswillige Betriebe benannt: eine Tischlerei, einen Malerbetrieb, ein Bauunternehmen, ein Service- und ein Security-Unternehmen. Diese Unternehmen hatten unter anderem in Aussicht gestellt, Plätze für Hospitationen/betriebliche Erprobungen bereitzustellen, und deutlich gemacht, dass Bedarf an zuverlässigen Arbeitskräften besteht und dass sie die Teilnehmenden bei entsprechender Eignung bei Einstellungen berücksichtigen werden. Das Jobcenter wies der GBH daraufhin potenziell geeignete Langzeitarbeitslose zu. „Diese Menschen haben wir zum Vorstellungsgespräch eingeladen und bei denen, die für die Tätigkeiten infrage kamen, ist dann sofort der Betriebscoach unterstützend tätig geworden, sodass in diesem Fall sieben Männer am 1. Januar 2022 bei uns anfangen konnten“, berichtet Ingo Kreutz, der als Netzwerkkoordinator einer der Projektverantwortlichen bei der GBH ist. Es handele sich bei dem Personenkreis um Menschen mit vielen Vermittlungshemmnissen, aber mit dem Wunsch, Arbeit aufzunehmen.

Fünf Teilnehmer starteten im Garten- und Landschaftsbaubereich (GaLa-Bereich) der

GBH, einer im Hochbaubereich und einer im Bereich „Quartierhausmeister“. Sie befinden sich derzeit alle im Training-on-the-Job. Dabei erlernen die Teilnehmer die fachgerechte Durchführung einfacher, spezifischer Tätigkeiten aus dem jeweiligen Arbeitsbereich. Von Anfang an werden sie vom Betriebscoach betreut. Alle zwei Wochen findet bei der GBH außerdem eine Gruppenveranstaltung mit den Teilnehmern statt, auf der sie selbst über ihre Erfahrungen bei der Arbeit, auch über Schwierigkeiten oder Qualifizierungsbedarfe berichten und sich gegenseitig beraten können. Solche gruppendynamischen Prozesse sieht der Förderansatz ausdrücklich vor. Während des Trainings-on-the-Job wird parallel festgestellt, ob es gesundheitliche Einschränkungen bei den Teilnehmern gibt und welche Qualifizierungen sie brauchen, um auf den Arbeitsmarkt vermittelt werden zu können. Leider hätten manche Teilnehmer solche gesundheitlichen Einschränkungen mitgebracht. Die würden zurzeit „abgearbeitet“, bevor dann die Qualifizierungen starten könnten, berichtet Ingo Kreutz. „Für den GaLa-Bereich haben wir zum Beispiel festgestellt, dass bei vielen Teilnehmern der Führerschein fehlt.“ Bevor sie in die Qualifizierungen einsteigen können, werden die Teilnehmer bei der GBH an die branchentypischen Tätigkeiten herangeführt. Ingo Kreutz relativiert das allerdings etwas: „Zuallererst müssen wir die Menschen daran gewöhnen, regelmäßig zur Arbeit zu kommen, pünktlich zu sein, das Ganze überhaupt durchzuhalten. Das in engem Kontakt zu den Teilnehmern hinzubekommen, ist zurzeit die Hauptaufgabe unseres Betriebscoaches. Die Menschen sind wohl motiviert, wenn es dann aber real ans Arbeiten geht oder eine Qualifizierung starten soll, geben sie doch schnell auf oder halten nicht durch.“

Der Betriebscoach rotiert täglich zwischen den verschiedenen Einsatzorten der Teilnehmer und führt viele Einzelgespräche mit ihnen. Zum Netzwerk der GBH gehört außerdem ein weiterer Träger, bei dem die Teilnehmer zusätzlich wöchentlich von einem Jobcoach unterstützt werden, etwa wenn es um Probleme im persönlichen Umfeld geht. Darüber hinaus stehen dort zum Beispiel Bewerbungstrainings auf dem Programm. Ingo Kreutz sieht die Unterstützung der Teilnehmer sowohl durch den Betriebscoach als auch durch den Jobcoach nach Paragraph 16 i als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Integration in Beschäftigung.

Eigentlich sollten die ersten KoBe-Teilnehmer des GBH-Projekts im Mai schon in Praktika eingemündet sein. Es hat sich aber herausgestellt, dass die Stabilisierungsphase doch längere Zeit in Anspruch nimmt als ursprünglich geplant. Trotzdem glaubt Ingo Kreutz, dass die ersten Praktika circa Ende Mai/Anfang Juni starten können. Er schätzt, dass die Mehrzahl der Teilnehmer das anvisierte Ziel, die Vermittlung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, auch erreichen wird.

### Teilnehmende helfen bei der Realisierung der Internationalen Gartenausstellung

Ein weiteres KoBe-Projekt, dort mit 15 Teilnehmenden, hat die WiKU ins Leben gerufen, die als einer der größten Träger der Region im Kreis Unna, aber auch in Hamm und Dortmund tätig ist. „Als wir die Interessenbekundung für ein KoBe-Projekt abgegeben haben, waren wir schon mit den Städten Bergkamen und Lünen im Gespräch. Dabei ging es darum, die Internationale Gartenausstellung (IGA),



Rettungspunkte setzen  
entlang der Emscher.  
Foto: Werkstatt Unna

für die die Vorarbeiten in diesen Städten jetzt anlaufen und die dann 2027 präsentiert wird, mit Beschäftigungsförderung zu verbinden“, erklärt WiKU-Geschäftsführer Herbert Dörmann. Am 1. Dezember 2021 konnte das KoBe-Projekt dann starten. Vor dem Hintergrund der IGA liegt der branchenspezifische Schwerpunkt des Projekts im GaLa-Bereich und auch im Bauhandwerk. Die WiKU hat in diesem Branchensegment intensive Arbeitsbeziehungen zu aktuell rund 50 Unternehmen. Ein Projekt in diesen Branchen bietet sich auch deshalb an, weil die Branchenbetriebe aktuell im Kreis Unna 280 offene Stellen ausweisen. Das bedeutet laut der Kreishandwerkerschaft, dass der Arbeitsmarkt auch für angelernte Kräfte aufnahmefähig ist.

„Nach einer intensiven Beratung der Teilnehmenden vor dem Start sind wir mit einer achtwöchigen Einstiegs- und Erprobungsphase in das Projekt gestartet“, sagt Herbert Dörmann. Man sei aber bereits in der ersten Projekt-Woche mit den Teilnehmenden auch zur praktischen Arbeit auf die Baustellen gefahren, „damit für die ehemals Langzeitarbeitslosen direkt deutlich wird: Hier geht es um betriebsförmerige Arbeit auf realen Baustellen.“ Dabei handelt es sich um Einsatzorte des NRW-weiten Netzwerks Weg & Raum, mit dem die WiKU kooperiert. Dieses Netzwerk arbeitet seit über 25 Jahren zusammen mit dem Land, der Regionaldirektion der BA und Landesinstitutionen wie der Emschergenossenschaft an größeren Aufträgen im GaLa-Bereich und verbindet das mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsangeboten. Unter der Koordination und fachlichen Regie des „Netzwerk Weg & Raum“ arbeitet die WiKU auf diesen realen Baustellen der Emschergenossenschaft und der IGA in Lünen und

Bergkamen und setzt dabei die KoBe-Teilnehmenden ein. „Unsere Mitarbeitenden berichten, dass das eine völlig andere Qualität hat als klassische Maßnahmen“, sagt Herbert Dörmann. „Die Motivation der Teilnehmenden ist extrem hoch, auch durch die Perspektive, dass viele Menschen das, was sie tun, später bei der IGA dann bestaunen können.“ Natürlich müsse der Betriebscoach trotzdem nicht nur eventuelle gesundheitliche Probleme der Teilnehmenden im Blick haben, sondern auch darauf achten, dass die Menschen bei der Arbeit nicht gleich zu Beginn überfordert würden, sagt Herbert Dörmann. In zwei, drei Fällen habe man bereits feststellen müssen, dass die gesundheitlichen Voraussetzungen nicht ausreichen, um die teils schwere Arbeit durchzustehen. „Für diese Personen ist das dann leider nicht der richtige Projektansatz.“

Wenn es um die Anbahnung von Praktikumsplätzen geht, setzt die WiKU neben den Kontakten zu Fachfirmen, die ebenfalls für die Emschergenossenschaft und die IGA im Einsatz sind, und eine enge Kooperation mit der Kreishandwerkerschaft besonders auf eine gemeinsam mit der Unnaer Kreisbau- und Siedlungsgesellschaft (UKBS) projektierte „Facility-Gesellschaft“. Sie soll kurzfristig große Teile der Immobilien der UKBS samt Umfeld betreuen und pflegen (Hausmeisterservice) und könnte schon bald Praktikums- und Arbeitsplätze im GaLa-Bereich für die KoBe-Teilnehmenden bereitstellen. Herbert Dörmann sieht für etwa die Hälfte der Teilnehmenden eine realistische Chance, letztendlich in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung einzumünden, sagt aber auch: „Ob wir das in der vorgegebenen Zeit schaffen, – das ist eine andere Frage.“

## KONTAKTE

Gemeinnützige Beschäftigungsgesellschaft Herne mbH, Herne  
**Ingo Kreutz**, Tel.: 02323 169189  
ingo.kreutz@gbh.herne.de

Werkstatt im Kreis Unna  
**Herbert Dörmann**, Tel.: 02303 2805137  
h.doermann@werkstatt-im-kreis-unna.de

## AUTOR

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

## ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

**Ute Soldansky**, Tel.: 02041 767256  
u.soldansky@gib.nrw.de  
**Benedikt Willautzkat**, Tel.: 02041 767204  
b.willautzkat@gib.nrw.de

Sowohl Ingo Kreutz als auch Herbert Dörmann bewerten das Instrument „Kooperative Beschäftigung“ dennoch grundsätzlich sehr positiv. Ingo Kreutz sieht zum Beispiel einen Fortschritt gegenüber der „Öffentlich geförderten Beschäftigung“, bei der die Betreuung der Teilnehmenden nicht ganz so engmaschig geknüpft war. „Die Menschen sind im KoBe-Projekt sehr gut eingebettet. Ich sehe die Kooperative Beschäftigung als ein rundes Paket.“ Auch Herbert Dörmann weist auf die Lücken hin, die die Kooperative Beschäftigung schließt: „In der Konstruktion des Teilhabechancengesetzes war ja keine fachliche Anleitung für die Geförderten in der Finanzierung verankert. Für den betriebsnahen Ansatz brauchen wir aber eine Begleitstruktur. Deswegen waren wir froh, dass mit der Kooperativen Beschäftigung jetzt genau so eine Struktur finanziert wird. Ich halte das für absolut vernünftig und denke, es würde sich lohnen, diesen Ansatz, auch auf die lange Strecke zu denken.“ Damit spricht Herbert Dörmann den aus seiner Sicht einzigen Wermutstropfen bei der Kooperativen Beschäftigung an: die kurze Förderdauer. Die Förderung der KoBe-Projekte endet am 31. März 2023. „Man muss ja wissen: Wir arbeiten mit einer Zielgruppe, die zu den schwierigsten überhaupt gehört. Menschen, von denen man eigentlich sagt: Die sind nicht mehr vermittelbar. Das macht es für uns in dem relativ engen Zeitfenster der Förderung nicht einfach und ist schon eine extreme Herausforderung.“

# Langzeitarbeitslose und Auszubildende im Einsatz für eine klimafreundliche Zukunft

Projekt „Emscherland 2020“ in der Metropole Ruhr



Bauprojekt EMSCHERLAND, ein 37 Hektar großer Wasser- und Natur-Erlebnis-Park am Wasserkreuz von Rhein-Herne-Kanal und renaturierter Emscher an der Stadtgrenze von Recklinghausen zu Castrop-Rauxel. Der ökologische Schwerpunkt im Zusammenfluss von Suderwicher Bach und Emscher wird gleichzeitig auch ein Zukunftsgarten der Internationalen Gartenausstellung 2027.

Im Ruhrgebiet setzt die Emschergenossenschaft/Lippeverband (EGLV) zusammen mit den Kommunen Castrop-Rauxel, Recklinghausen, Herne und Herten sowie der Durchführungsgesellschaft der Internationalen Gartenausstellung 2027 (IGA Metropole Ruhr 2027) bis 2023 einen Natur- und Wassererlebnis-Park mit dem Namen „Emscherland“ um. Die Realisierung dieses „Zukunftsgartens“ mit vielen unterschiedlichen Arbeiten des Garten- und Landschaftsbaus bietet Langzeitarbeitslosen Qualifizierungsmöglichkeiten mit dem Ziel einer dualen Berufsausbildung im Garten- und Landschaftsbau, einer Branche, die ständig nach Fachkräften sucht.

© Frank Vinken | dwb



Dr. Martina Oldengott, Projektleitung  
IGA Metropole Ruhr 2027

Statt Ruhrgebiet könnte die rheinisch-westfälische Industrieregion aus guten Gründen auch Emschergebiet heißen, denn die nördliche Emscherzone hat das Revier kaum weniger geprägt als die Städte an der südlich gelegenen Ruhr. Zumindest „hat die Emscher die erfolgreiche Entwicklung des Ruhrgebiets zu einer bedeutenden europäischen Montanregion überhaupt erst ermöglicht, da sie über Jahrzehnte als unverzichtbarer Kanal für die Abwässer aus dem Bergbau, der Industrie und den Städten bis hin zu den nördlichen Stadtteilen Dortmunds fungierte.“ Das sagt Dr. Martina Oldengott. Die Mitarbeiterin der Emscher-genossenschaft, Deutschlands ältestem Wasserwirtschaftsverband, ist aktuell von ihrem Arbeitgeber für die Projektleitung der Internationalen Gartenausstellung (IGA) Metropole Ruhr 2027 freigestellt. Jetzt plant und realisiert sie gemeinsam mit einer Vielzahl von Akteuren die in wenigen Jahren anstehende Internationale Gartenausstellung (IGA 2027) im Ruhrgebiet. Eine der vielen im Rahmen der IGA 2027 entwickelten Ideen ist das Projekt „Emscherland 2020“. Umgesetzt wird das an der Stadtgrenze zwischen Castrop-Rauxel und Recklinghausen verortete Vorhaben von der Emscher-genossenschaft zusammen mit den beiden genannten Kommunen und den in die Emscherland-Konzeption ebenfalls eingebundenen Städten Herne und Herten sowie der Durchführungsgesellschaft der IGA 2027. Dass die Emscher-genossenschaft dabei eine führende Funktion übernimmt, ergibt sich aus ihrem Leistungsspektrum, denn sie entwickelt nicht nur Lösungen für wasserwirtschaftliche He-

erausforderungen und Strategien zur Bewältigung des Klimawandels, sondern auch innovative Dienstleistungen in gesellschaftlicher Verantwortung für die gesamte Region, darunter Projekte in den

Handlungsfeldern Stadt- und Freiraumentwicklung, Ökologie und Bildung. Themen also, mit denen sich auch das Projekt „Emscherland“ befasst.



Emscher 2013

© picture alliance/imageBROKER/C. Wermter



Brigitte Pawlik, Netzwerk  
Weg & Raum, Duisburg

Hier geht es um die Anlage eines Natur- und Wasser-Erlebnis-Parks, den Bau von Emscher-Promenade und Emscher-Terrassen sowie um einen als „Wasser-Erlebnis“ konzipierten „Gewässer-Lernort“ für Kinder und Jugendliche. Wichtig dabei: Alle genannten Einzelprojekte sind unmittelbar mit arbeitspolitischen Maßnahmen verknüpft, bieten Langzeitarbeitslosen die Chance auf einen Einstieg in den Arbeitsmarkt und jungen Menschen die Möglichkeit, eine duale Ausbildung in einem zukunfts-trächtigen Wirtschaftszweig, dem Garten- und Landschaftsbau, zu beginnen.

### Komplexes Finanzierungs- und Kooperationsgefüge

Die Vorgeschichte der Entscheidung, alle baulichen Projekte mit arbeitspolitischen Maßnahmen zu verknüpfen, ist denkbar originell: Aufgrund ihrer Kontakte zum Bundesverband der Friedrich-Bödecker-Kreise e. V., der sich unter anderem bei der Leseförderung von Kindern und Jugendlichen engagiert, hatte Martina Oldengott zusammen mit einer Gruppe von Jugendlichen einen Roman erstellt: „Schnell geriet der Hauptstrang der in einem Park an der Emscher spielenden Erzählung um einen kriminellen Immobilienhai zu einer Nebenspur. Im Mittelpunkt stand nun die Idee der Jugendlichen, einen Park nicht nur literarisch zu konzipieren, sondern auch tatsächlich zu bauen und zu einem ökologischen Produktionsstandort zu entwickeln, der ihnen selbst, also den an der Schreibwerkstatt beteiligten Autorinnen und Autoren, eine Ausbildung und Beschäftigung bietet.“

Martina Oldengott griff die Idee unverzüglich auf und baute die arbeitspolitische Komponente in das zunächst rein ökologisch ausgerichtete „Emscherland“-Projekt ein. Das sollte sich auszahlen, weil es sich beim Beantragen von Fördermitteln als Alleinstellungsmerkmal gegenüber Konkurrenten erwies. Als zusätzlich vorteilhaft stellte sich heraus, dass die Vestische Arbeit als kreisangehöriges Jobcenter schon früh Fördermittel für die Beschäftigung, Qualifizierung und Ausbildung in Aussicht gestellt hatte. Mit den Zusagen des Jobcenters, sagt Martina Oldengott im Rückblick, „hatten wir alle Partner zusammen, die wir für unsere konzeptionelle Philosophie brauchten.“ Beste Voraussetzungen also für den Aufbau eines komplexen Finanzierungsgefüges zur Realisierung des Projekts, für das Zuwendungen aus dem EFRE, hier grüne Infrastruktur und Mittel zur Erfüllung der europäischen Wasserrahmenrichtlinie, Fördermittel der Bundesagentur Arbeit sowie eine Förderung aus der nationalen Stadtentwicklungspolitik im Rahmen des Bundesprogramms „Nationale Projekte des Städtebaus“ für das Brückenbauwerk „Sprung über die Emscher“ eingeworben wurden.

### Das Schöne mit dem Nützlichen verbinden

Die Aufträge im Bereich Garten- und Landschaftsbau unter Einbezug von Langzeitarbeitslosen wurden in wesentlichen Teilen von der ARGE Netzwerk Weg & Raum Emscherland 2020 gewonnen. Im Netzwerk arbeiten seit 1994 gemeinnützige Beschäftigungs- und Qua-

lifizierungsträger der Emscherregion zusammen, überwiegend um regionale, überörtliche Aufträge zu realisieren. Brigitte Pawlik von Netzwerk Weg & Raum erläutert: „Als Netzwerk gemeinnütziger Träger bearbeiten wir öffentliche Aufträge, deren Ziel ist, die Gestaltung der grünen Infrastruktur im Ruhrgebiet mit sozialen und arbeitsmarktpolitischen Zielen zu verbinden.“ So auch im „Emscherland“-Projekt, bei dem ebenfalls das ökologische Großvorhaben mit der Förderung von Arbeit, Aus- und Weiterbildung verbunden wird. Das hatte die Emschergenossenschaft als Antragstellerin in enger Zusammenarbeit mit den anderen Partner\*innen entschieden.

Aktuell, erläutert Carsten Taschner vom Jobcenter Kreis Recklinghausen, kommen langzeitarbeitslose Menschen im Rahmen von Arbeitsgelegenheit (AGH) zum Einsatz. Einige von ihnen werden im Anschluss über § 16 i SGB II „Teilhabe am Arbeitsmarkt“ bei den gemeinnützigen Trägern oder beteiligten Betrieben beschäftigt. Letztere sind Personen, die innerhalb der letzten sieben Jahre nicht oder nur kurzzeitig sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren. Sie erhalten den gesetzlichen Mindestlohn beziehungsweise den Tariflohn des Trägers oder des Einsatzbetriebs. Im Rahmen ihrer Tätigkeit können sie den Führerschein erwerben oder über weitere Bausteine Teilqualifizierungen wie zum Beispiel den Motorsägen-Schein oder Flurförderschein erwerben, Zertifikate, die ihren nachhaltigen Einstieg in den Arbeitsmarkt fördern. Darüber hinaus werden auch über § 16 e SGB II geförderte Mitarbeiter\*innen beschäftigt. Die-

se Förderung zielt auf die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit und die Aufnahme einer ungeforderten Beschäftigung am allgemeinen Arbeitsmarkt.

Hinzu kommen junge Erwachsene, die im Rahmen des Projekts den fachpraktischen Teil der Ausbildung im Garten- und Landschaftsbau absolvieren. Die gemeinnützigen Träger Jugend in Arbeit, die Dorstener Arbeit und die GBH Herne haben in Zusammenarbeit mit dem Kreisgartenbaulehrbetrieb Recklinghausen eine Ausschreibung zur Umsetzung einer „Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen“ (BaE) – kooperativ, gewonnen. Brigitte Pawlik: „Der Kreisgartenbaulehrbetrieb stellt als Kooperationsbetrieb die fachpraktische Ausbildung sicher. Um die anstehenden Arbeiten auch in Abstimmung mit dem Ausbildungsrahmenplan des Garten- und Landschaftsbaus professionell zu organisieren, wurden für die Laufzeit des Ausbildungsprojektes zwei zusätzliche Ausbilder befristet beim Kreis Recklinghausen beschäftigt.“ Auf ihre Ausbildung vorbereitet wurden die jungen Erwachsenen in einer mehrmonatigen Vorschaltmaßnahme bei einem der beteiligten Träger.

Bessere Voraussetzungen für Arbeit und Ausbildung im Garten- und Landschaftsbau als im „Emscherland“-Projekt lassen sich kaum denken: Im Zentrum steht hier der interkommunale „Natur- und Wasser-Erlebnis-Park“. Er entsteht da, wo Emscher, Suderwicher Bach und Rhein-Herne-Kanal aufeinander treffen. Die 30 Hektar große Fläche umfasst einen Wasserspielfeld, einen Staudengarten,

ein Imkerhaus, eine Streuobstwiese und Bauerngärten sowie die mit einem Wein- garten versehenen Emscher-Terrassen. Die Vielgestaltigkeit des Parks hat einen besonderen Sinn: Sie spiegelt alle in den verschiedenen Berufsbildern des Garten- und Landschaftsbau beschriebenen Tätigkeiten und Aufgaben. Hier können die Auszubildenden alles lernen, was sie in ihrem späteren Beruf können und wissen müssen: von der Pflanzenanzucht über das Anlegen eines Bachlaufs bis hin zur Errichtung von Trockenmauern. Der naturnahe Erholungsraum bietet nach Auskunft von Martina Oldengott eine Kombination aus Unterhaltung, Entspannung, Bildung und Naturerlebnis: „Für die Emscher und den Suderwicher Bach werden große Auen geschaffen und damit die eigendynamische ökologische Entwicklung beider Gewässer initiiert. Konkret heißt das: Die hundert Jahre in ein Korsett aus Deichen eingepferchte Emscher kann zukünftig frei von menschlichen Eingriffen selbst ihr Flussbett formen.“

Bereits im kommenden Jahr soll der Park fertiggestellt sein und ist damit der erste von insgesamt fünf geplanten „Zukunftsgärten“ für die Internationale Gartenausstellung Metropole Ruhr (IGA) 2027, die anderen entstehen in Gelsenkirchen, Duisburg, Dortmund sowie in Bergkamen/Lünen. Die Zukunftsgärten fungieren als Präsentationsflächen und Laborräume für Zukunftsthemen und Innovationen. Sie leisten einen Beitrag zur grünen Infrastruktur, zur Klima-Resilienz sowie zur Naherholung und zum Tourismus in der Region. Dabei knüpfen die Projektverantwortlichen an die Idee der landwirtschaftlichen Mustergü-

ter aus dem 18. Jahrhundert an. Martina Oldengott: „Sie verbinden das Schöne mit dem Nützlichen, waren Labor für neue Pflanzenzüchtungen, boten Arbeitsplätze und dienten Lehrzwecken – genau wie jetzt unsere Zukunftsgärten.“

## Karriere in der grünen Branche

Weitere Projektbausteine sind die sieben Hektar großen Emscher-Terrassen als Erholungsraum zwischen Emscher und Rhein-Herne-Kanal sowie die städteverbindende 18 km lange Emscher-Promenade, die später östlich bis Dortmund und westlich bis Essen ausgebaut werden soll: „Damit verbindet sie als IGA-Radweg die Zukunftsgärten Dortmund, Emscherland und Gelsenkirchen klimafreundlich auf kurzer und barrierearmer Strecke.“ Parallel dazu entsteht ein auch „Blaues Klassenzimmer“ genannter „Gewässer-Lernort“ mit „Wasser-Erlebnis“. An rund dreißig Stationen können Kinder und Jugendliche spielerisch den Lebensraum der Tiere und Pflanzen, aber auch etwa die Wasserkraft als nachhaltigen Energielieferanten kennenlernen. Eine Besonderheit des Projekts ist der Bau der Brücke „Sprung über die Emscher“. Die 412 Meter lange stählerne Zügelgurt-Brücke in doppelter S-Form überquert in zehn Meter Höhe eins der wenigen Wasserkreuzen in Deutschland: die von Abwässern befreite Emscher und den Rhein-Herne-Kanal, einen der bedeutendsten binneneuropäischen Berufsschiffahrtskanäle. Im Untergrund verläuft, nun nicht mehr sichtbar und riechbar, der unterirdische Abwasserkanal der Emscher. Das heißt, vier Infrastrukturschichten überlagern sich am Wasserkreuz.

Doch die Projektverantwortlichen schauen schon weiter in die Zukunft. Ihnen gilt „Emscherland 2020“ als Modellprojekt für zukünftige Vorhaben. Martina Oldengott: „Wie viele Wirtschaftszweige unterliegt auch die grüne Branche neuen Herausforderungen. Neben Anpassungsstrategien an den Klimawandel spielen auch die Digitalisierung und eine gute technische Ausstattung im Garten- und Landschaftsbau sowie in der Pflanzenproduktion, Distribution, im Handel und in der Vermarktung eine immer größere Rolle. Virtual und Augmented Reality sind wesentliche Instrumente in der Werbung und Vermittlung. Der Fachkräftemangel wird zu einer existenziellen Herausforderung für die Zukunft und das beeinflusst unsere Planungen zur IGA Metropole Ruhr 2027.“ Auch in dem Zusammenhang wird deshalb darüber diskutiert, wie sich die Förderinstrumente der Jobcenter nutzen lassen, um durch eine verstärkte baustellenbezogene Zusammenarbeit von gemeinnützigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsträgern mit Fachbetrieben die Chancen der Eingliederung auf dem Arbeitsmarkt für die Teilnehmer\*innen zu erhöhen.

Auf Landesebene tagt dazu regelmäßig ein „IGA Arbeitskreis“, dem das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium, die Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit, die IGA Durchführungsgesellschaft, der Verband Garten- und Landschaftsbau, die Jobcenter der Zukunftsstandorte, die G.I.B. und das Netzwerk Weg & Raum angehören. Gemeinsames Ziel ist, auch die Förderung von benachteiligten Zielgruppen im IGA 2027-Kontext zu unterstützen.

In einer Untergruppe haben die IGA Gesellschaft, der Verband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau (VGL), die G.I.B. sowie das Netzwerk Weg & Raum einen Vergabe-Leitfaden entwickelt und veröffentlicht: „Auftragsvergabe unter Einbeziehung der Beschäftigung und Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen und arbeitslosen jungen Erwachsenen im Rahmen der Projekte der IGA 2027“. Der Leitfaden und eine Musterausschreibung zeigen, wie im Rahmen von öffentlichen Projekten die Beschäftigung, Qualifizierung und Ausbildung von Arbeitslosen vergabekonform gestaltet werden sollten.

Darüber hinaus ist unter Federführung von Martina Oldengott geplant, im Rahmen des „Emscherland“-Projekts die Ausbildung im Handlungsfeld Parkmanagement zu etablieren. Martina Oldengott: „Das könnte ein Vorbild sein für die gesamte IGA mit dem Ziel, die bauliche Umsetzung und die anschließende Pflege, Unterhaltung und Bewirtschaftung der geschaffenen Gärten und Parks mit Ausbildungs-, Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen zu verknüpfen.“ Die Idee macht Schule: Nach dem Kreis Recklinghausen mit dem „Emscherland“-Projekt machen sich zurzeit der Kreis Unna für den Zukunftsgarten Bergkamen und die Stadt Lünen mit denselben Zielen auf den Weg.

## KONTAKTE

**Dr. Martina Oldengott**

Projektleitung IGA Metropole Ruhr 2027

Tel.: 0201 56576904

m.oldengott@iga2027.ruhr

<https://www.iga2027.ruhr/>

**Brigitte Pawlik**

Netzwerk Weg & Raum, Duisburg

Tel.: 0203 41030521

[brigitte.pawlik@weg-und-raum.de](mailto:brigitte.pawlik@weg-und-raum.de)

Jobcenter Kreis Recklinghausen

**Carsten Taschner**

Fachdienstleiter 80 – Markt und Integration

Tel.: 02361 3067301

[carsten.taschner@vestische-arbeit.de](mailto:carsten.taschner@vestische-arbeit.de)

[www.jobcenter-kreis-recklinghausen.de](http://www.jobcenter-kreis-recklinghausen.de)

## AUTOR

**Paul Pantel**

Tel.: 02324 239466

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

## ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

**Ute Soldansky**

Tel.: 02041 767256

[u.soldansky@gib.nrw.de](mailto:u.soldansky@gib.nrw.de)

**Benedikt Willautzkat**

Tel.: 02041 767204

[b.willautzkat@gib.nrw.de](mailto:b.willautzkat@gib.nrw.de)

# Einfacher, schneller, besser

## Reorganisation im Jobcenter Arbeit<sup>plus</sup> Bielefeld

*Schon mit dem Namenszusatz „Arbeitplus“ macht das Bielefelder Jobcenter deutlich, dass es dort um mehr gehen soll als um die reine Vermittlung in Arbeit. Jetzt hat das Jobcenter einen Reorganisationsprozess abgeschlossen, bei dem nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Leistungsberechtigten in Form eines „Ideencamps“ einbezogen wurden. Ziel war es, das Jobcenter sowohl für die Beschäftigten als auch für die Kund\*innen leistungsfähiger und attraktiver zu machen, getreu dem Motto „Einfacher, schneller, besser“. Geschäftsführer Rainer Radloff, gelernter Diplom-Kaufmann und Wirtschaftswissenschaftler und seit vielen Jahren die treibende Kraft hinter den innovativen Ansätzen des Bielefelder Jobcenters, erklärt im Gespräch, wie diese „Koproduktion“ vonstattenging und ob man das Ziel auch erreicht hat.*



**G.I.B.:** Seit 2005 sind Sie Geschäftsführer des Jobcenters Arbeitplus, Herr Radloff. Nicht viele Jobcenter tragen einen solchen Eigennamen – wofür steht er?

**Rainer Radloff:** Meine Erfahrung aus den Jahren in der kommunalen Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung der Stadt Bielefeld und ab 1992 auch als Gründer und Geschäftsführer der REGE [einer 100-prozentigen Tochter der Stadt Bielefeld im Bereich der rechtskreisübergreifenden kommunalen Arbeitsmarktpolitik; Anm. d. Red.] war es, dass Vermittlung in Arbeit und Geldleistungen allein nicht die Lösung sind. Neben dem Geld muss das Jobcenter andere Angebote machen. „Soziale Teilhabe“ ist heute das Stichwort, nur haben wir es damals noch nicht so genannt. Es gehörte für uns in der REGE dazu, dass man Menschen langfristig entwickelt. Wir haben die Arbeit des Jobcenters aus dieser Einstellung heraus also als Entwick-

lungsprozess begriffen. „Arbeitplus“ heißt: Es geht um Arbeit, aber daneben noch um etwas anderes.

**Die aktuelle Organisationsentwicklung im Jobcenter Arbeitplus wird als „OE 3.0“ bezeichnet. Welche Entwicklungsprozesse gab es schon vorher?**

Den ersten Organisationsentwicklungsprozess haben wir 2011 in Angriff genommen, als die Umwandlung zu einer Behörde in gemeinsamer Trägerschaft von Bundesagentur für Arbeit (BA) und Kommune stattfand. Es galt damals, drei Kulturen – kommunale Behörde (Sozialamt), Bundesbehörde (BA) und GmbH (REGE) – zusammenzuführen. Weil Organisationsentwicklung für mich immer etwas mit der Beteiligung der Betroffenen zu tun hat, haben wir Veranstaltungen für alle Mitarbeitenden angeboten, auf denen sie sich einbringen konnten. In dem OE-Prozess 1.0 ging es dann um Gesundheit, Stressmanagement, aber auch um Prozessvereinfachung und Umorganisation, zum Beispiel im Fallmanagement. Darüber hinaus haben wir einen externen Coaching-Pool eingeführt, den alle Mitarbeitenden in Anspruch nehmen können.

Beim OE-Prozess 2.0 kam dann der Blick auf den Kunden dazu, der davor noch außen vor geblieben war. Allerdings sind wir das Thema nur aus Jobcenter-Sicht angegangen. Das war etwas, was wir mit dem OE-Prozess 3.0 nachjustieren mussten. Ein wichtiger Impuls kam außerdem 2018 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, indem es das Thema „Vertrauen“ zur Diskussion gestellt hat. Ist es gerechtfertigt, dass wir, weil maximal fünf Prozent der Kundschaft falsche Angaben machen, ihr zu

100 Prozent misstrauen? Das ist etwas, was ich immer kritisiert habe. Der zweite Aspekt ist das Vertrauen untereinander. Es geht darum, ob ich dem Kollegen zutraue, dass er im Vorfeld eine gute Arbeit gemacht hat, wenn ich einen Fall von ihm übernehme. Das Thema Vertrauen hat also viele Dimensionen im Jobcenter und ist ebenfalls eingeflossen in den letzten Prozess der Organisationsentwicklung.

### Gab es einen speziellen Auslöser für die Reorganisation des Jobcenters?

Ich hatte schon lange den Gedanken mit mir herumgetragen, ein Barcamp [offener Workshop, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmenden selbst entwickelt und gestaltet werden; Anm. d. Red.] zu veranstalten. Der Ausgangspunkt dafür war die Frage: Wie bekomme ich die Kundinnen und Kunden dazu, in einer anderen Form mit uns zu kommunizieren? Daraus ist dann das „Ideencamp“ entstanden. Die Idee war, die Kundinnen und Kunden zu uns ins Haus zu holen und in dieser Form persönlich anzusprechen. Es ging darum, eine bessere Kundenorientierung in unserem Haus zu etablieren, und es war klar, dass wir das nur erreichen können, indem wir eine direkte Rückmeldung bekommen.

### Wie sind Sie an die Leistungsberechtigten herangeraten?

Wir haben im Vorfeld viel Werbung gemacht: in Kinos, mit Broschüren, über die Presse, über Online-Kanäle und immer wieder auch in Gesprächen. Der Tag des Ideencamps, der 1. Februar 2020, war dann sehr stürmisch, kalt und regnerisch. Ich habe uns schon allein in der Lobby stehen sehen und war dann sehr glücklich, als rund 130 Menschen gekommen sind. Darunter waren auch 40 bis 50 „Etablierte“, also Politiker und Vertreter von Bildungsträgern und Wohlfahrtsverbänden, aber 60 bis 70 Prozent der Teilnehmenden waren tatsächlich Kundinnen und Kunden. Wir hatten den Eingangsbereich einladend umgestaltet und wir haben jeden Besucher persönlich begrüßt. Das war für viele ein Schlüsselerlebnis, weil sie sich wertgeschätzt gefühlt haben, und der entschei-

dende Switch, mit dem wir das Event auf Augenhöhe gebracht haben. Wir haben dann gefragt: Wenn Sie ans Jobcenter denken: Was finden Sie gut? Was finden Sie schwierig? Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf? Die Rückmeldungen wurden dann auf Post-its gesammelt und von unseren Mitarbeitenden geclustert. Zu den verschiedenen Themenkomplexen, die sich dabei herausbildeten, haben wir Arbeitsgruppen eingerichtet, an denen jeder Gast teilnehmen konnte. Die Themen wurden dann in den Arbeitsgruppen diskutiert und es gab viele Anregungen, die wir gut aufnehmen konnten.

### Wie ging der Prozess dann weiter?

Wir haben in einer eingerichteten Strukturgruppe OE 3.0 überlegt, wie wir die Anforderung einer besseren Kundenorientierung strukturell am besten umsetzen können. Dazu hatten wir uns vorab zum Beispiel im Jobcenter Dortmund ein wenig umgeschaut, wo so etwas in Form eines Kundenservice schon umgesetzt worden war. Die erste neue Struktur sollte ein Service Point in der Eingangszone sein. Darüber hinaus sollte es einen Kundenservice Geldleistungen und einen Kundenservice Beratung und Vermittlung geben sowie für jeden Kundenservice ein Backoffice, das

**„Ist es gerechtfertigt, dass wir, weil maximal fünf Prozent der Kundschaft falsche Angaben machen, ihr zu 100 Prozent misstrauen?“**

dann zum Zuge kommt, wenn es tiefer in die Beratung geht. Diese Struktur war auch das Einzige, was wir als Geschäftsführung vorgegeben haben, als es um die Gründung der Projektgruppen ging. Für die Mitarbeit in diesen Projektgruppen haben sich über 80 Mitarbeitende beworben. Die Leiter\*innen dieser Projektgruppen haben dann Fortbildungen zum Vorgehen in einem Change-Prozess bekommen. Außerdem haben wir eine ständige Kommunikation mit allen anderen Mitarbeitenden sichergestellt. Dazu gab es sogenannte Soundingboards über Skype, an denen

bis zu 250 Personen teilgenommen haben. Es konnten in diesem Rahmen Fragen gestellt und kritische Anmerkungen zu den Vorschlägen der Projektgruppen gemacht werden. Parallel zu den fünf Projektgruppen hatten wir eine „Kulturgruppe“ eingerichtet, in der es darum ging, Themen wie „Haltung“ und „Vertrauen“ zu besprechen, sowie eine Steuerungsgruppe, in der auch Mitarbeitende und der Personalrat vertreten waren. Die haben dann auch noch einmal auf die Ergebnisse geschaut und Empfehlungen gegeben. Auf dieser Grundlage haben wir dann in der Geschäftsleitungsrunde entschieden.

Im vergangenen Jahr haben die Projektgruppen zunächst Testläufe durchgeführt mit Mitarbeitenden, die in die Kundenrolle geschlüpft sind. Dann haben wir das gesamte Paket wieder der Öffentlichkeit und den Kundinnen und Kunden vorgestellt, um noch einmal ein Feedback zu bekommen. Dabei sind die Neuerungen sehr positiv bewertet worden. Viele waren auch sehr überrascht, dass wir so vieles von dem umgesetzt haben, was da im Ideencamp an Ideen an uns herangetragen worden war.

## „Das Wesentliche, an dem wir weiter arbeiten müssen, ist aber die Haltung der Mitarbeitenden gegenüber der Kundin oder dem Kunden.“

Der gesamte Eingangsbereich des Jobcenters ist jetzt zum Service Point umgestaltet. Wir haben das übernommen, was wir im Ideencamp gelernt haben: Besucherinnen und Besucher des Jobcenters werden durch Lotsinnen und Lotsen persönlich empfangen. Sie assistieren an mehreren Kundenterminals und steuern zu den richtigen Ansprechpersonen. So werden die Wege kürzer und lange Wartezeiten vermieden.

### Die wichtigste Neuerung im Bielefelder Jobcenter ist also eine verbesserte Kundenorientierung?

Genau. Es geht darum, alles schneller und besser zu machen, und – was noch dazukommt – auch spezieller.

Deswegen differenzieren wir die Leistungsberechtigten jetzt. Wir haben zum Beispiel ein Zuwanderungsteam, das sich um Menschen mit Migrationshintergrund kümmert. Wir haben ein Gesundheitsteam, das Menschen mit gesundheitlichen Problemen in den Fokus nimmt. Wir haben ein Team, in dem Spezialist\*innen für Qualifizierung arbeiten. Dann haben wir drei Teams, die sich nur um Vermittlung kümmern, ein Team „Soziale Teilhabe“ und ein beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Innerhalb der kurzen Zeit, in der wir jetzt in dieser Weise arbeiten, haben wir festgestellt, dass wir so ganz andere Ergebnisse erzielen können als vorher. Das spiegelt sich auch in der Kundenbewertung, die regelmäßig über Befragungen durch die BA ermittelt wird. Unser Jobcenter lag immer bei einer Note zwischen 2,4 und 2,5. Nach dem Reorganisationsprozess haben wir uns auf die Note 2,1 verbessert.

### Ist der Reorganisationsprozess jetzt zu Ende oder geht er noch weiter?

Als einen gewissen Endpunkt kann man die Einführung der neuen Strukturen im September 2021 sehen. Allerdings sind wir nach dem Start durch die Corona-Zeit gegangen, mit allen Einschränkungen, die damit einhergingen, Homeoffice und so weiter. Die neuen Strukturen sind also bisher nie auf „Volllast“ gefahren. Das wird jetzt erst im Mai beginnen. Die eigentliche Bewährungsprobe steht also noch aus. Deshalb haben wir auch eine Feedback- und Entwicklungsgruppe eingerichtet, in der Mitarbeitende einspeisen können, wo Prozesse nicht gut laufen. Wenn das von der Regierungskoalition in Berlin geplante Bürgergeld eingeführt wird, wird noch einmal zu überprüfen sein, wie die neuen Strukturen dazu passen. Ich glaube aber, dass vieles, was wir in Richtung Kundenorientierung im OE-Prozess 3.0 entwickelt haben, eine gute Vorbereitung war für die stärkere Bürgerorientierung, die damit einhergehen soll. Auch in Bezug auf die neuen Aufgaben, die sich für die Jobcenter mit den aus der Ukraine geflüchteten Menschen ergeben, werden wir die Organisation überprüfen müssen.

Das Wesentliche, an dem wir weiter arbeiten müssen, ist aber die Haltung der Mitarbeitenden gegenüber der Kundin oder dem Kunden. Das ist für mich der Schlüssel. Bin ich vertrauensvoll und versuche auf Augenhöhe zu agieren oder verhalte ich mich wie ein Oberlehrer? Auch die Haltung zum Thema Frauen und Arbeitsmarkt spielt hier eine große Rolle. Wir können eine bestimmte Struktur schaffen, aber ich kann keine Weisung schreiben, in der steht: So oder so muss deine Haltung zu diesem oder jenem Thema sein!

#### Wie wird also konkret daran gearbeitet?

Über Fortbildungen, zum Beispiel zur interkulturellen Kompetenz, über Coaching, aber auch immer wieder über das interne Infragestellen und In-Diskussionen-Eintreten. Das ist das, was ich von meinen Führungskräften erwarte. Und natürlich muss ich mich auch selbst immer wieder überprüfen.

#### Herr Radloff, Sie gehen zum Ende des Jahres in den Ruhestand. Was waren besondere Erlebnisse und Erfahrungen in Zusammenhang mit dem SGB II, die Sie persönlich geprägt oder bewegt haben?

Ich konnte zum Beispiel über die Mitarbeit im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge bei der Entstehung des SGB II mitwirken. Das war schon sehr spannend, auch wenn sich viele Dinge später ganz anders umgesetzt haben. Nach institutionellen Reibereien zwischen den Kommunen und der BA so etwa in den ersten zehn Jahren des SGB II finde ich, dass jetzt eine Situation eingetreten ist, in der die BA viel von den Kommunen gelernt hat und die Kommunen viel von der BA. Ich finde super, wie sich die BA weiterentwickelt hat, dass sie das SGB II heute als genauso ein Arbeitsfeld sieht wie das SGB III und wir als Jobcenter-Geschäftsführer auch genauso anerkannt werden.

Vieles, was ich an Haltung mitgebracht habe, konnte ich im Laufe der Zeit umsetzen. Zum Beispiel, dass wir jetzt überhaupt über Haltung reden. Vieles, was mir die ganze Zeit auf der Seele brann-

te, setzt sich jetzt politisch um, zum Beispiel Themen wie „Augenhöhe“, „Soziale Teilhabe“, „Betroffene zu Beteiligten machen“. Was das eigene Haus betrifft, ist es uns mit der Organisationsentwicklung gelungen, diese Themen nicht nur als Idee, sondern auch in der Struktur zu verankern.

### „Auch die Haltung zum Thema Frauen und Arbeitsmarkt spielt hier eine große Rolle.“

#### Gibt es Wünsche oder Anregungen, die Sie denen, die weiterhin im SGB II tätig und verantwortlich sein werden, mit auf den Weg geben möchten?

Mutig sein! Das ist das Wichtigste. Mutig sein, über die Grenzen hinauszudenken und nicht nur das Gesetz im Auge zu haben. Immer wieder zu diskutieren, was wir eigentlich wirklich wollen und das dann auch entsprechend umzusetzen!

#### KONTAKT

Rainer Radloff, Geschäftsführung  
Jobcenter Arbeit<sup>plus</sup> Bielefeld  
Tel.: 0521 556173600  
Rainer.Radloff@jobcenter-ge.de

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Frank Stefan Krupop  
Tel.: 02306 741093  
frank\_krupop@web.de  
Oliver Schweer  
Tel.: 02041 767252  
o.schweer@gib.nrw.de

#### TEXT

Frank Stefan Krupop

# Zukunft Green Economy

Nordrhein-Westfalens Weg in eine klimafreundliche und sozialverträgliche Zukunft?



© picture alliance/blickwinkel/H. Blossey

**Die Erderwärmung bis zum Ende des Jahrhunderts unter 1,5 Grad Celsius beschränken. Hierauf einigte sich die Weltgemeinschaft 2015 im Pariser Abkommen. Um dieses Ziel noch erreichen zu können, sei nicht weniger als eine „systemische Transformation“ nötig. So der Aufruf des Weltklimarats in seinem jüngsten Bericht von Februar 2022. Die Zeit zu handeln sei jetzt. Doch wie lässt sich eine solche sozialökologische Transformation politisch organisieren? Und welche Rolle spielt dabei die soziale Frage?**

„Das deutsche Klimaschutzgesetz von 2019 ist in Teilen verfassungswidrig.“ Mit dieser Einschätzung handelte es sich nicht etwa um Kritik vonseiten der damaligen Opposition. Nein, es war das Urteil des höchsten deutschen Gerichts. Klimaschützerinnen und Klimaschützer hatten gegen das Gesetz geklagt. Im April 2021 kam das Bundesverfassungsgericht dann zu dem Schluss, dass die Anstrengungen der damaligen Bundesregierung nicht genügten, um die jüngeren Generationen vor den Gefahren des Klimawandels zu schützen. Musste die alte Regierung noch unter Druck des Bundesverfassungsgerichts bei ihren Klimaschutzplänen nachbessern, möchte die jetzige Ampelkoalition neues Tempo in die Energiewende bringen, um „Deutschland auf den 1,5-Grad-Pfad zu bringen“, wie es im Koalitionsvertrag heißt. Mit einem Wirtschaftsministerium, das nun auch für den Klimaschutz zuständig ist. Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik leitet dieses Ministerium mit Robert Habeck ein grüner Politiker. Damit scheinen die Weichen zumindest programmatisch neu gestellt. Wurden doch ökologische Belange in den vergangenen Jahrzehnten eher nachrangig behandelt. Nun aber deutet sich eine Zeitenwende in Sachen Klimaschutz an. Nichts anderes als eine Zeitenwende braucht es auch. Denn der Klimawandel ist eines der drängendsten Themen unserer Zeit.

Dass es ihn gibt, ist keineswegs neu. Schon vor rund 200 Jahren beschrieb der französische Mathematiker und Physiker Joseph Fourier als Erster den Treibhauseffekt. „Unsichtbare Hitze“ nannte der Franzose die Strahlung, die von der

Sonne ausgehend Wärme auf die Erde bringt und – von der Atmosphäre zurückgehalten – nicht wieder ins All entweichen kann. Und vor 50 Jahren veröffentlichte schließlich der Club of Rome seinen aufrüttelnden Bericht „Die Grenzen des Wachstums“. Der wissenschaftliche und erstmalig auf computersimulierten Ergebnissen basierende Bericht machte deutlich, dass die Erde ein ungebremstes Wachstum nicht verkraften kann. Die Empfehlung, die die Wissenschaftler damals auf Basis ihrer gewonnen Erkenntnisse aussprachen, klingt heute aktueller denn je: Die Menschheit muss sich auf den Weg machen zu einem ökologischen und wirtschaftlichen Gleichgewicht. Nur so kann eine Katastrophe vermieden werden. Dieser Weckruf wurde nicht überhört: In der Folge entstanden Organisationen wie Greenpeace und der Bund für Umwelt und Naturschutz. Auch die Vereinten Nationen thematisierten ab den 1970er-Jahren den Arten- und Klimaschutz und gründeten 1983 die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Was später zu den Millenniums-Entwicklungszielen der UN, dem Kyoto-Protokoll und schließlich dem Pariser Abkommen führte.

Ein umfassender Wandel, eine sozial-ökologische Transformation, blieb bislang aber trotzdem aus. Aus verschiedenen Gründen. So gab es immer wieder Krisen auf der Erde, die die politische Aufmerksamkeit auf sich zogen: etwa die Finanzkrise von 2008/2009, die Coronapandemie und aktuell der russische Angriffskrieg auf die Ukraine. Doch gerade Letzterer und die damit verbundene Sorge um die Energiesicherheit hierzu-

lande soll nun zum Anlass genommen werden, die Energiewende noch schneller voranzutreiben. In „Tesla-Geschwindigkeit“ so Wirtschaftsminister Habeck.

### Vom New Deal zum Green New Deal

Drei Maßnahmen sollen die Transformation herbeiführen: der vorgezogene Ausstieg aus der Kohle-Verstromung – also 2030 statt 2038 –, ein erheblicher Ausbau erneuerbarer Energien und ein Abschied vom Verbrennungsmotor bis 2035. Dafür wolle man ein „Jahrzehnt der Zukunftsinvestitionen“ einleiten, wie es die Regierungsparteien auf Bundesebene in ihrem Koalitionsvertrag angekündigt haben. Anders ausgedrückt: die soziale Marktwirtschaft als eine sozial-ökologische Marktwirtschaft neu begründen. Subsumieren lässt sich all dies unter dem Begriff „Green Economy“. Dahinter steckt der Gedanke, den Wandel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu vollziehen, die Ressourcen schont und die Umwelt weniger belastet. Dies hat die Europäische Kommission 2019 mit ihrem „European Green Deal“ zum erklärten Ziel gemacht. Bis 2050 möchte Europa als erster Kontinent klimaneutral sein.

Neu ist dieses Denken in „Deals“ nicht. Historischer Bezugspunkt dazu ist der „New Deal“ des früheren US-amerikanischen Präsidenten Franklin D. Roosevelt. Unter diesem Motto hatte er in den 1940er-Jahren eine Reihe von Wirtschafts- und Sozialreformen auf den Weg gebracht, um der seinerzeit bestehenden Wirtschaftskrise Herr zu werden. New Deal sollte ausdrücken: Die

Karten werden gesellschaftlich neu gemischt, um ein zentrales Ziel zu erreichen. In dieser Tradition verstehen sich auch Unterstützerinnen und Unterstützer von Green Economy oder Green New Deal. Allerdings unterschlagen sie bei ihrem positiven Vergangenheitsbezug wie etwa der Wissenschaftlerin Juliane Schumacher zufolge einen entscheidenden Aspekt: Der New Deal Roosevelts zielte einzig darauf ab, die Wirtschaft wieder in Gang zu bringen. Der Ansatz „Geld ins System zu pumpen“, konterkarieren aber die eigentliche Bestrebung eines Green New Deal – nämlich die Klimakrise zu bekämpfen.

Ob sich mit dem European Green Deal die Idee von einer nachhaltigen Transformation des Wirtschaftens erfüllen lässt, bleibt abzuwarten. Klar ist: Das Vorhaben ist äußerst komplex. Denn es betrifft fast alle Politikfelder: von Energie und Bauen über Mobilität bis zur Landwirtschaft. Aber gleichzeitig geht es auch darum, die ökologische Transformation der Wirtschaft sozial fair zu gestalten. Doch wie kann das gelingen? Was unternimmt die Politik aktuell, um die Weichen für eine faire Green Economy zu stellen, und wo finden sich dafür in der Praxis Beispiele?

### **„Just Transition Fund“ und „Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen“**

Um den Übergang zur klimaneutralen und nachhaltigen Wirtschaft voranzutreiben, greift die Europäische Kommission tief in die Tasche: Mehr als eine Billion Euro sind für den europäischen

Green Deal für die nächsten sieben Jahre eingeplant. Eine wichtige Säule ist der „Just Transition Fund“ (JTF). Er soll, ausgestattet mit EU-weit 17,5 Milliarden Euro, die sozialen und wirtschaftlichen Folgen des Übergangs abfedern. Verteilt werden diese Fördermittel in Deutschland durch das Bundeswirtschaftsministerium. Voraussetzung dafür: Die Bundesländer entwickeln ein „Operationelles Programm“, in dem sie klare Ziele formulieren und entsprechende Maßnahmen konzipieren, mit denen sie diese erreichen wollen. Für Letzteres ist in Nordrhein-Westfalen das Arbeitsministerium zuständig. Von dem Geld sollen vor allem jene Regionen profitieren, die am stärksten von dem Transformationsprozess betroffen sind. In NRW sind diese das Rheinische Braunkohlerevier und das nördliche Ruhrgebiet mit den Städten Bottrop, Dorsten, Gladbeck und Marl. Rund 680 Millionen Euro erhält das Land aus dem JTF-Topf für die beiden Regionen. Davon fließen etwa 580 Millionen Euro ins Rheinische Revier und rund 100 Millionen Euro ins nördliche Ruhrgebiet. Und auch der Bund stellt Finanzmittel bereit. Mit dem sogenannten Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen stehen den betroffenen Bundesländern sogar Hilfen in Höhe von bis zu 40 Milliarden Euro bis 2038 zur Verfügung.

Das Gesetz entstand übrigens auf Empfehlung eines eigens für den Kohleausstieg einberufenen Beratergremiums: die Kommission für „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“, kurz: „Kohlekommission“. Sie sollte nicht nur die Beendigung der Kohleverstromung pla-

nen, sondern auch den betroffenen Regionen konkrete Vorschläge machen, wie sie neue zukunftssichere Arbeitsplätze schaffen können. Das Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen wie auch der ursprünglich beschlossene Abschalttermin der Kohlekraftwerke bis spätestens 2038 (Kohleausstiegsgesetz) sind Vereinbarungen, die im „Kohlekompromiss“ geschlossen wurden, ein Kompromiss, der nach langen Verhandlungen mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen in den betroffenen Regionen ausgehandelt werden konnte.

### **Der Strukturwandel im Rheinischen Revier**

Wohl kaum eine andere Region in NRW steht angesichts der „grünen Transformation“ vor so großen Herausforderungen wie das Rheinische Revier. Und mit dem Ziel, schon 2030 statt 2038 aus dem Braunkohleabbau auszusteigen, werden diese Herausforderungen nicht kleiner. Die älteren Beschäftigten sollen ein Anpassungsgeld erhalten, um die Zeit bis zum Renteneintritt zu überbrücken. Dieses „Anpassungsgeld Braunkohle“ – ebenfalls ein Vorschlag der Kohlekommission – soll Beschäftigten ab 58 Jahren bis 2043 gezahlt werden. Ein vorgezogener Ausstieg hieße aber, dass zum Beispiel bei RWE acht Jahrgänge mehr als ursprünglich vorgesehen früher ihre Beschäftigung verlören, so die Referatsleiterin für Transformation gestalten: Sozialökologische Marktwirtschaft und Digitalisierung des Arbeitsministeriums NRW, Dr. Wiebke Lang. Das Rheinische Revier ist zugleich nach einer Analyse des Öko-Instituts mit seinen

vier Kohlekraftwerken auch die größte CO<sub>2</sub>-Quelle Europas. Insofern handelt es sich mit dem sukzessiven Rückzug aus der Braunkohle in NRW auch um das weltweit größte Klimaschutzprojekt, so Alexandra Landsberg, Leiterin der Stabsstelle im Wirtschaftsministerium des Landes.

Rund 14.000 Beschäftigte leben nach Angaben des IAB-Regional derzeit von der Kohle – im Tagebau und in den Kraftwerken des Reviers, aber auch in den Zuliefererbetrieben. Dass diese Menschen nun Angst um ihre Existenz haben, ist nachvollziehbar. Diese Angst brachten 20 Revierstädte Ende des vergangenen Jahres in einem offenen Brief an die Bundesregierung zum Ausdruck. Sie beklagen darin unter anderem eine „mangelnde Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit der politischen Entscheidungen“. Damit der Strukturwandel tatsächlich gelingt und die Gesellschaft ihn mitträgt, kommt es nun darauf an, diesen Menschen neue, sichere Zukunftsperspektiven zu bieten. Dazu hatten sich die Landesregierung und zentrale Akteure der Region auch schon im Reviervertrag verpflichtet. Eines seiner zentralen Ziele lautet: das Rheinische Revier zu einem „Innovation Valley“ zu entwickeln, in dem Großunternehmen, KMU, Zuliefererbetriebe, Handwerksbetriebe sowie ihre Beschäftigten und Auszubildenden optimale Bedingungen vorfinden, um den Transformationsprozess bestmöglich gestalten zu können. Wo so viele Beteiligte mitwirken, braucht es Steuerung. Diese läuft über ein Drei-Ebenen-System aus Bundesregierung, Landesregierung und einem interdiszi-

plinären Team aus Wirtschafts-, Verwaltungs- und Rechtsexpert\*innen – die Stabsstelle Strukturwandel Rheinisches Revier (S. 46 Interview Landsberg ff.). Im nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium koordiniert sie die Prozesse des Strukturwandels innerhalb der Landesregierung und begleitet die Staatskanzlei fachlich bei der Arbeit mit der Bundesregierung.

So sieht man sich im Wirtschaftsministerium des Landes gut gerüstet, auch für einen beschleunigten Kohleausstieg. Grund für Optimismus gibt dem Ministerium auch die Studie „Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte der Strukturförderung im Rheinischen Revier“, die das Forschungsinstitut IW Consult in dessen Auftrag erstellt hat. Demnach könnten mithilfe der knapp 15 Milliarden Euro, die ins Rheinische Revier fließen, in Zukunft 27.000 neue Arbeitsplätze entstehen. Aber nicht nur dort: Auch Zulieferer könnten von den Hilfen profitieren, sodass im restlichen NRW etwa 3.200 neue Stellen hinzukämen.

Wo aber sollen diese neuen Arbeitsplätze entstehen? Wo investiert wird, wird meist auch gebaut. Kurzfristig würden also schon durch den Ausbau der Infrastruktur und der Errichtung neuer Gebäude viele Arbeitsplätze entstehen. Langfristig wird aber vor allem ein Sektor eine bedeutende Rolle einnehmen: die Umweltwirtschaft. Sie soll durch ihre „wirtschaftlichen, technologischen und räumlichen Anknüpfungspunkte den Umbruch meistern“. So steht es im NRW-Umweltwirtschaftsbericht. Die Felder, in denen dieser Umbruch statt-

finden soll, wurden auch schon identifiziert: Energie und Industrie, Ressourcen und Agrobusiness, Innovation und Bildung sowie Raum und Infrastruktur. In diesen Zukunftsfeldern, auch „Revierknoten“ genannt, sollen Wissenschaft und Unternehmen zusammenfinden, um Forschungsergebnisse in die Praxis zu bringen. Diese Strategie für den Transformationsprozess wurde in einem Gesamtkonzept festgehalten, dem sogenannten Wirtschafts- und Strukturprogramm. Ausgerichtet auf die wirtschaftlichen Stärken und Kompetenzen der Region, bildet es die Grundlage für Projekte und Förderempfehlungen im Rahmen des Strukturstärkungsgesetzes Kohleregionen. Ausgearbeitet wurde das Programm von einem zentralen Akteur innerhalb des Umbruchs in der Region: der Zukunftsagentur Rheinisches Revier. Sie wurde 2018 gegründet und soll als Schnittstelle zwischen Region, Land, Bund und EU die Transformation im Revier organisieren und gestalten.

Insgesamt befinden sich bislang 280 Projekte in der Vorauswahl. Davon wurden bereits 78 bewilligt, weitere 66 sollen die Bewilligung noch in diesem Jahr bekommen. Den Zuschlag für eines der drei Förderprogramme Sofortprogramm-PLUS, Starterpaket Kernrevier und das Bundesmodellvorhaben „Unternehmen Revier“ erhalten die Projektskizzen nach einem komplexen Auswahl- und Qualifizierungsverfahren, genannt Sterneverfahren: Die Skizzen müssen in mehreren Stufen Sterne erreichen, um am Ende des Verfahrens in die engere Auswahl für eine Antragsprüfung und schließlich eine Förderbewilligung zu kommen. Wofür

die Fördermittel verwendet werden, kann man bald etwa in Jülich sehen. Dort soll im Rahmen des Zukunftsfeldes Energie und Industrie ein interkommunales Gewerbegebiet entstehen, das schwerpunktmäßig die Themenfelder „Energie“ und „Energiewende“ abbilden möchte – der „Brainergy Park“. Er soll, laut Webseite des Projekts, eine Simulationsfläche und Demonstrationsplattform für das Energiemanagement der Zukunft sein.

### Neue Arbeitsplätze erhöhen Bedarf an Fachkräften

Zahlreiche neue Arbeitsplätze sollen also zeitnah entstehen. Damit diese mit dem passenden Personal besetzt werden können, muss ein erheblicher Anteil der Menschen, die noch in der Braunkohleindustrie beschäftigt sind, für die veränderten oder gänzlich neuen Tätigkeiten zuerst qualifiziert werden. Hinzu kommt: Die zuvor erwähnten Baumaßnahmen, die im Zuge der Transformation entstehen, verschärfen ein Problem, das nicht nur das Baugewerbe betrifft – Fachkräftengpässe. Damit Arbeitgeber die zusätzlich benötigten Fachkräfte auch finden, braucht es in erster Linie arbeitsmarktpolitische Angebote. Deshalb soll schon bald eine weitere Institution an den Start gehen, die JTF-Projekte generiert: das „Projektbüro Arbeit“. Als Einrichtung des Arbeitsministeriums unter Beteiligung von drei Regionalagenturen soll es vor Ort „die unterschiedlichen Akteure zusammenführen, damit innovative Projekte mit konkreter Ausrichtung auf die Zukunftsfelder des Rheinischen Reviers entstehen“, so Wiebke Lang. Gemeint sind damit klassische Fachkräfte-



© picture alliance/Daniel Kubirski

projekte, die Unternehmen und ihre Beschäftigten dabei unterstützen, die grüne Transformation zu bewältigen. Zum Beispiel durch berufliche Weiterbildung und beteiligungsorientierte Organisation von Arbeitsprozessen. Durch die Vernetzung vor Ort kann das „Büro“ zudem Anknüpfungspunkte erkennen, an denen es zusätzliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung braucht. Aktuell wartet man noch auf den Bewilligungsbescheid, damit das „Projektbüro“ seine Arbeit aufnehmen kann.

Schon einen Schritt weiter ist das neue Förderinstrument des Landes „Transformationsberatung NRW“. Als Zweig der schon seit Ende 2000 existierenden „Potentialberatung“ startet es voraussichtlich im Juli dieses Jahres in der Förderphase 2021 – 2027 des Europäischen Sozialfonds. Die Transformationsberatung richtet sich speziell an Unterneh-

men in NRW und ihre Beschäftigten, die aufgrund des ökologischen Wirtschaftsumbruchs vor besonderen Herausforderungen stehen. So berät sie etwa, wie sich Betriebe ökologisch modernisieren, Ressourcen effizient einsetzen und Emissionen reduzieren können. Außerdem unterstützt sie diese, Strategien zu entwerfen, wie Beschäftigte neue Kompetenzen entwickeln können. Welche Strategien und Werkzeuge das sein können, erprobt das landesgeförderte Modellprojekt „Ökologisches Wirtschaften“ (vgl. Beitrag S. 56 ff.).

Genau an dieser Stelle, der Förderung von beruflicher Weiterbildung, sieht der Arbeitsmarktforscher Prof. Dr. Matthias Knuth jedoch grundlegende Defizite im derzeitigen System. Denn begreife man die Transformation als etwas, das man aktiv macht und nicht als etwas, auf das man wartet und sich dann

daran anpasst, „müsste man auch Menschen fördern, die sich transformieren wollen, unabhängig davon, ob ihre Arbeitsplätze akut gefährdet sind“ (vgl. Interview S. 52 ff.). Neben einer Transformation der Arbeitsmarktpolitik ist aber auch die Mitbestimmung wichtig, sprich: Wie können diejenigen, die in letzter Konsequenz diesen gigantischen Transformationsprozess umzusetzen haben, nämlich die Beschäftigten, diesen stärker und aktiver mitgestalten? Dass eine solche Beteiligungsorientierung wertvoll sein kann, dafür hat das inzwischen abgeschlossene Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ zahlreiche Beispiele geliefert. Das landesgeförderte Gemeinschaftsprojekt der Gewerkschaften IG Metall NRW, IG BCE Nordrhein, IG BAU Rheinland und des DGB NRW wurde seinerzeit angesichts der „digitalen Transformation“ ins Leben gerufen. Innerhalb von knapp sechs Jahren konnte das Projekt 90 Betriebe dabei unterstützen, die Herausforderungen der Transformation aktiv anzugehen und zukunftsorientierte Lösungen für Standorte und Beschäftigte auf den Weg zu bringen. Ganz wesentlich für diesen Erfolg sei der Dialog zwischen den Sozialpartnern über die Zukunftsfragen gewesen, der sich auf die aktive Beteiligung und das Wissen der Beschäftigten gestützt habe, betont Gabi Schilling der IG Metall Bezirksleitung NRW. In einer beteiligungsorientierten und sozialpartnerschaftlichen Arbeitspolitik sieht sie auch für die jetzigen Umbruchprozesse eine entscheidende Voraussetzung: „Zwischen den ‚großen Transformationsthemen‘ und der ‚betrieblichen Wirklichkeit‘ braucht es Brücken, auch Übersetzungs- und Kom-

munikationskompetenzen, die die neuen Anforderungen überhaupt erst betrieblich bearbeitbar machen und gleichzeitig überbetriebliche Vernetzung entlang der Wertschöpfungsketten adressieren und befördern. Dafür die Rahmenbedingungen zu schaffen, ist eine entscheidende Zukunftsinvestition.“

Weitere Beiträge in diesem Heft zeigen, wie ein Projekt Auszubildende zu „Energie-Scouts“ qualifiziert (S. 8 ff.), wie Unternehmen mithilfe der Potentialberatung NRW ihre „Gemeinwohl-Orientierung“ bilanzieren können (S. 67 ff.) und wie die Umweltwirtschaft, „wirtschaftliches Wachstum mit dem Angebot umweltfreundlicher und ressourceneffizienter Produkte und Dienstleistungen verbindet, mit denen eine Green Economy umgesetzt werden kann“, so Dr. Peter Markus, Referatsleiter für Umweltwirtschaft und Strukturpolitik im Umweltministerium des Landes (S. 42 ff.). Eine entscheidende Rolle für die konkrete Umsetzung klimapolitischer Maßnahmen spielt das Handwerk. Was es unter dem „Dreiklang Nachhaltigkeit, Bildung und Wachstum“ versteht und „wie man jungen Menschen eine Wertschätzung des Handwerks näherbringen“ kann, insbesondere Frauen, verrät Carsten Harder, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Dortmund, im G.I.B.-Interview (S. 4 ff.).

#### AUTOR

Nils Strodtkötter

nils.strodtkoetter@web.de

#### ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

Ralf Burger

Tel.: 02041 767316

r.burger@gib.nrw.de

Katja Nink

Tel.: 02041 767307

k.nink@gib.nrw.de

# „Viele Betriebe spüren noch keinen konkreten Handlungsdruck, die Transformation anzugehen“

*In Nordrhein-Westfalen sind wichtige Akteure mit der Gestaltung und Bewältigung einer sozialökologischen Transformation der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes befasst. Aus verschiedenen Töpfen werden Fördermittel dafür bereitgestellt. Aber wie soll dieses Geld am sinnvollsten verwendet werden? Und wie kann es gelingen, diesen Umbau auch sozialverträglich zu gestalten? Die G.I.B. sprach hierüber mit Dr. Wiebke Lang, Referatsleiterin für Digitalisierung der Arbeitswelt, Strukturwandel, Beschäftigte in der sozialökologischen Marktwirtschaft im nordrhein-westfälischen Arbeitsministerium.*

**G.I.B.: Frau Dr. Lang, die neue Bundesregierung möchte die Weichen für eine sozialökologische Marktwirtschaft stellen; so steht es im Koalitionsvertrag. Welche Bedeutung nimmt dies in der nordrhein-westfälischen Landespolitik ein?**

**Dr. Wiebke Lang:** Die Bundesregierung hat sich tatsächlich deutliche Schwerpunktsetzungen vorgenommen, um schneller den Weg in eine klimafreundlichere Wirtschaft zu beschreiten. Für Nordrhein-Westfalen hat besondere Bedeutung die Ankündigung aus dem Koalitionsvertrag, dass der Ausstieg aus Kohleabbau und Kohleverstromung „idealerweise“ auf 2030 vorgezogen werden soll. Denn dieser würde zahlreiche, auch jüngere Menschen im Rheinischen Revier deutlich kurzfristiger vor die Situation stellen, dass sie ihre bisherige Tätigkeit nicht weiter ausüben können. Auch wenn durch den Krieg in der Ukraine unklar ist, ob die Bundesregierung bei dieser Ankündigung bleiben kann, wird sich die neue Landesregierung verstärkt mit den Folgen des Kohleausstiegs und der Energiewende auseinandersetzen müssen.

**Wie soll der vorgezogene Kohleausstieg aussehen?**

Eigentlich sieht das Kohleausstiegsgesetz vor, dass wir bis 2038 aus dem Kohleabbau und der Kohleverstromung aussteigen. Im Rheinischen Revier schalten die Braunkohleanlagen als Erste ab. Somit nimmt das Revier eine Vorreiterstellung ein. Das bedeutet, es muss sich schon deutlich früher und besser aufstellen als andere Regionen. Auf diesen Ausstiegstermin haben auch die Betriebe aus dem Kohleabbau, allen voran RWE, ihre Personalplanung ausgerichtet. Mit dem sogenannten Anpassungsgeld, eine Bundesförderrichtlinie, sollen etwa Menschen, die älter als 58 Jahre sind, in den Vorruhestand gehen. Im Koaliti-

onsvertrag der Bundesregierung steht jedoch, dass der Kohleausstieg idealerweise auf 2030 vorgezogen werden soll. Das hätte bei RWE zur Folge, dass acht Jahrgänge mehr als ursprünglich vorgesehen früher ihre Beschäftigung verlieren. Für die Region hätte das schädliche Folgen, wenn so viele Menschen in den Vorruhestand gehen. Schon jetzt beklagen wir im Rheinischen Revier erhebliche Fachkräftengpässe. Deshalb muss eine andere Lösung gefunden werden, als einfach das Anpassungsgeld auszuweiten. Wir stehen diesbezüglich in engem Austausch mit der Arbeitsagentur und der Regionaldirektion vor Ort, um eine angemessene und nachhaltige Lösung für diese Menschen zu finden. Dafür bedarf es aber auch einer verbindlichen Entscheidung für ein Ausstiegsdatum, damit RWE anhand konkreter Eckdaten seine Personalplanung vornehmen kann.

**Im Rahmen des „European Green Deal“ werden den Mitgliedsstaaten mit dem Just Transition Fonds (JTF) Fördermittel für die wirtschaftsökologische Transformation zur Verfügung gestellt. Um wie viel Geld handelt es sich für NRW und wie erreicht es die Akteure hierzulande?**

In NRW stehen uns von 2022 bis 2027 680 Millionen Euro aus dem JTF zur Verfügung. Davon fließen 580 Millionen Euro ins Rheinische Revier und 100 Millionen Euro ins nördliche Ruhrgebiet. Problematisch ist aber, dass ein Teil dieser Mittel – nämlich rund 85 Millionen – schon dieses und nächstes Jahr bereitgestellt werden. Die müssen dann nach der sogenannten N+3-Regelung innerhalb der nächsten drei Jahre ausgegeben sein. Nur: Es ist schon April und es gibt als notwendige Grundlage dafür noch kein genehmigtes Programm. Das bedeutet unter anderem: Wir wissen noch nicht genau, an welche Zielgruppen wir uns



Dr. Wiebke Lang, Ministerium für  
Arbeit, Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

wenden dürfen. Hinzu kommt, dass die Projekte nur zur Hälfte vom JTF finanziert werden können und daher noch eine ergänzende Finanzierung benötigen. Diejenigen, die von geförderten Projekten profitieren, müssen also auch mitfinanzieren. Darüber hinaus suchen wir aber auch nach Partnern, mit denen wir gemeinsam Vorhaben zur Beschäftigungssicherung oder Fachkräfteentwicklung umsetzen können. Darüber sprechen wir momentan zum Beispiel mit der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit.

### **Welche Regionen und welche Wirtschaftszweige werden besonders von diesen Mitteln profitieren?**

Die Mittel fließen primär ins Rheinische Revier; den Kreis Euskirchen schließt das allerdings nicht mit ein. Darüber hinaus profitieren vier Städte im nördlichen Ruhrgebiet davon: Gladbeck, Marl, Bottrop und Dorsten. Die Verhandlungen mit der EU dauern noch an. Zunächst hatte man aber in der Kommission schon eine sehr konkrete Vorstellung davon, wem diese Gelder zur Verfügung stehen sollen: In erster Linie den Beschäftigten aus kohleabbauenden Unternehmen und Kohlekraftwerken. Keinen Zugriff zu den Fördertöpfen sollten Betriebe aus der energieintensiven Industrie erhalten, wie etwa die Aluminiumproduzenten, die chemische Industrie oder die Papierindustrie, die im Rheinischen Revier stark vertreten sind. Inzwischen ist man bereit, auch Unternehmen zu fördern, die eine Transformation hin zu einer klimaschonenden und energieeffizienten Produktion anstreben. Auf diese Weise könnten mehr Betriebe und Beschäftigte von den Mitteln aus dem JTF profitieren. Etwa solche, die nur mittelbar von dem Kohleausstieg betroffen sind, zum Beispiel Handwerksbetriebe. Durch sinkende Einkommen in der Bevölkerung als Folge von Arbeitsplatzverlusten und eine veränderte Ausrichtung bei ehemaligen Zulieferern der Kohleindustrie brechen ihnen unter Umständen Aufträge weg. Aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive wäre es daher wünschenswert, man würde alle Menschen und Betriebe unterstützen, die in der Gebietskulisse ansässig sind. Denn unser Ziel ist es, Maßnahmen zu schaffen, die in der Region wirken.

### **Daneben gibt es durch das Kohleausstiegsgesetz viel Geld für die Dekarbonisierung der Wirtschaft. Wie fügt sich das alles zu gemeinsamen Aktivitäten zusammen, also verschiedene Fördertöpfe, verschiedene Akteure? Gibt es dazu im Land eine Gesamtsteuerung?**

Die Kohlekommission hat seinerzeit einen Kohlekompromiss ausgehandelt. In diesem Kontext wurde schriftlich fixiert, dass es Strukturhilfen für die betroffenen Regionen geben muss. Entstanden ist daraus das Strukturstärkungsgesetz. Aus den Milliarden an Hilfen, die der Bund dabei für die betroffenen Regionen zugesagt hatte, wurden dem Rheinischen Revier 14,8 Milliarden Euro zugesprochen. Diese Fördermittel fließen in ganz unterschiedlicher Weise in die Region: in Form von Investitionen in Infrastruktur, Gewerbegebiete, Dorf- und Stadtentwicklungsprojekte, Investitionsbeihilfen für Unternehmen, Forschungs- und Transferprojekte, Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten oder sogar die An- und Umsiedlungen von Bundesbehörden. Dahinter stehen verschiedene Förderrichtlinien unter anderem des Bundeswirtschaftsministeriums oder des Landes. Unabhängig davon wurde der bereits erwähnte JTF geschaffen. Diese Fördermittel sind für das Rheinische Revier allerdings nicht zusätzlich, denn sie werden von den 14,8 Milliarden Bundesmitteln für die Region abgezogen. Anders verhält es sich im Ruhrgebiet. Hier fallen die vier Standorte, die vom JTF profitieren, nicht unter das Strukturstärkungsgesetz. Hier werden die Gemeinden tatsächlich mit zusätzlichem Fördergeld ausgestattet.

Die Umsetzung der Strukturhilfen ist bislang durchaus kompliziert. Man muss hierbei das Rheinische Revier und die Steinkohlestandorte getrennt voneinander betrachten. Die Gesamtsteuerung für die Strukturstärkungsmittel übernimmt in NRW in beiden Fällen das Wirtschaftsministerium. In den vier Steinkohlestandorten obliegt die Umsetzung dann jedoch den Kommunen. Zwar verwaltet das Land das Geld, aber die Kommunen entscheiden, welche Projekte in das Auswahl- und Qualifizierungsverfahren eingebracht werden. Im Rheinischen Revier gibt es noch mehr unterschiedliche Förderzugänge und Beteiligte, was die Umsetzung der Maßnahmen noch anspruchsvoller

macht. Hier läuft der Auswahlprozess der Projekte im Rahmen des Aufrufes „Revier.Gestalten“ im sogenannten Sterneverfahren ab, ein dreistufiges Verfahren über das sich Projektskizzen für eine Förderung durch Land oder Bund qualifizieren können. Die Vergabe der Sterne erfolgt nach einer Bewertung durch Fachausschüsse und dem Land durch den Aufsichtsrat der Zukunftsagentur Rheinisches Revier. Antragsprüfung und Entscheidung übernehmen dann die jeweiligen zuständigen Bewilligungsbehörden, wie die Bezirksregierung Köln. Voraussetzung ist, dass die Vorhaben mit drei Sternen ausgezeichnet sind. Die große Herausforderung für die Projektträger besteht darin, aus den verschiedenen Fördermöglichkeiten die passende zu finden. Im Laufe des Verfahrens kann sich dann herausstellen, dass vielversprechende Projektskizzen so nicht förderfähig sind und deshalb neu ausgerichtet werden müssen. Für Projektträger ist das verständlicherweise ein schwieriger Prozess.

**Mit der „Zukunftsagentur Rheinisches Revier“ haben Sie schon eine zentrale Institution genannt, die die Transformation voranbringen soll. Zusätzlich soll das „Projektbüro“ entstehen. Was soll darin geplant bzw. geschaffen werden?**

Arbeitsmarktpolitische Projekte sind immer kompliziert umzusetzen. Denn man braucht dafür mehrere Partner. Genau an diesem Punkt soll das „Projektbüro“ ansetzen: Es soll die unterschiedlichen Player zusammenführen, damit innovative Projekte mit konkreter Ausrichtung auf die Zukunftsfelder des Rheinischen Reviers entstehen. Bei den Fördermöglichkeiten legen wir großen Wert darauf, die Zugänge möglichst unkompliziert zu gestalten. Aktuell ist aber noch nicht absehbar, wann das „Projektbüro“ tatsächlich seine Arbeit aufnehmen kann, weil es noch keinen Förderbescheid gibt. Denn das Projektbüro selbst soll auch über die Förderrichtlinie STARK des Bundeswirtschaftsministeriums gefördert werden. Ein anderer Punkt ist: Beschäftigungspolitische Maßnahmen können in aller Regel erst folgen, wenn strategische Weichenstellungen in den Betrieben klar sind oder umgesetzt werden. Viele Betriebe spüren aber noch keinen

konkreten Handlungsdruck, die Transformation anzugehen. Insbesondere diejenigen, die nicht unmittelbar vom Kohleausstieg betroffen sind, oder kleinere Betriebe, die nur über wenige Ressourcen verfügen, sich vorausschauend strategisch aufzustellen. Viel passiert aus unternehmensphilosophischer Überzeugung oder weil Anforderungen von großen Kunden es erforderlich machen. Häufig reicht der regulatorische Druck oder der Marktdruck noch nicht aus, um im Rheinischen Revier – und im gesamten Land – klare Signale für ein Umsteuern zu senden. Durch den Krieg in der Ukraine jedoch beschleunigt sich in dieser Hinsicht einiges.

**In den Medien werden zumeist hochmoderne Zukunftstechnologien – Stichwort: grüner Wasserstoff – genannt, wenn es um die Zukunft der Kohleregionen geht. Ist das aus Sicht des MAGS der zentrale Ansatz?**

Es herrscht tatsächlich ein bisschen der Eindruck, dass grüner Wasserstoff für die Region der einzige Weg in die Zukunft ist. Für die Produktion in großen energieintensiven Industrieanlagen ist diese Zukunftstechnologie tatsächlich eine große Hoffnung. Klar: Die dafür nötige Infrastruktur steht bereits zur Verfügung. Die Umsetzung erscheint also vermeintlich leicht. Das erklärt auch den derzeitigen Hype im Rheinischen Revier und im Ruhrgebiet um diesen Energieträger. Die Realität ist aber, dass man von einer flächendeckenden, industriellen Anwendung dieser Technologie noch weit entfernt ist. Entsprechend schlägt es sich noch nicht in großem Stil zum Beispiel in neuen Qualifizierungsanforderungen bei den Beschäftigten nieder. Im Ruhrgebiet gibt es zwar schon einige Initiativen, Qualifizierungsbausteine zu formulieren. Daran beteiligen sich auch die Kammern. Allerdings richten sich diese vorwiegend an die „Big Player“. In der Breite der Industrie oder im Handwerk sind diese Vorhaben meist noch Zukunftsmusik.

**Wird das neue ESF-Programm 2021 – 2027 auch einen Bezug zu Green Economy haben? Welche Rolle soll in diesem Zusammenhang die sogenannte Transformationsberatung spielen?**

Die Idee einer Transformationsberatung ist nicht neu und der Bedarf an Beratung, um sich klimafreundlich aufzustellen, wurde auch bei der letzten Evaluation für die Potentialberatung bei den Unternehmen abgefragt. Mit dem Ergebnis, dass das Thema für die Betriebe seinerzeit noch nicht relevant war. Heute wäre das Ergebnis mit Sicherheit ein anderes. Denn der European Green Deal kam erst letztes Jahr zustande und auch die Befürchtungen einer Energiekrise sind inzwischen real. All dies lässt die Unternehmen nicht unberührt. Die Transformation hin zu einer umweltgerechten Produktionsweise stellt zahlreiche Betriebe vor ähnliche Herausforderungen, wie sie sie bei der Digitalisierung erleben. Und nun müssen sie beide Hürden parallel bewältigen. Dafür möchten wir ihnen noch mal eine besondere Form der Begleitung anbieten. Hierbei knüpfen wir an die erfolgreiche Potentialberatung an. Ein wichtiges Element daraus ist die Beteiligungsorientierung. Sprich: Wie kann ich die Potenziale meiner Belegschaft nutzen, um einen Transformationsprozess zu meistern? Dies kann für viele Betriebe auch bei der Umstellung auf eine umweltschonende Produktion ein entscheidender Schlüssel sein.

**In der Diskussion wird stets auch gemahnt, dass die wirtschaftsökologische Transformation sozial ausgewogen erfolgen muss. Wie kann verhindert werden, dass Beschäftigte und Arbeitsuchende nicht abgehängt werden?**

Der ursprünglich avisierte Kohleausstieg im Jahr 2038 ließe sich ohne große finanzielle Einbußen für die direkt betroffenen Beschäftigten bewerkstelligen. Zumindest bei den Großunternehmen, da sie dafür ohnehin entsprechende Maßnahmen vorgesehen hatten. Beschäftigte, die ohnehin früher in den Ruhestand gegangen wären, hätten dies nun noch etwas früher tun können. Die jüngere Belegschaft hingegen möchte das Erlernte auch weiterhin anwenden oder ihr Wissen erweitern. Das spiegeln uns auch Betriebsräte. Diese Motivation muss sinnvoll eingesetzt werden, damit den Betrieben dieses Fachkräftepotenzial nicht verloren geht. Vor allem im Handwerk ist der Fachkräftebedarf enorm hoch. Ohne dieses lässt sich aber

keine wirtschaftsökologische Transformation vollziehen. Hinzu kommt, dass Handwerksbetriebe von steigenden Anforderungen an Energieeffizienz und Klimaschutz ebenso betroffen sind. Als „Ausrüster der Energiewende“ können sie jedoch besonders profitieren, aber nur wenn sie entsprechende Kompetenzen aufbauen und ausreichend Fachkräfte in der Region finden. Es muss uns also gelingen, das Interesse bei der jüngeren Generation fürs Handwerk zu entfachen. Das bedeutet, dass es einen ganz anderen Stellenwert einnehmen muss. Derzeitig sind die Differenzen bei Einkommen, Arbeitskultur und Ansehen zwischen Industrie und Handwerk so groß, dass ein Wechsel von der Industrie ins Handwerk für einen Beschäftigten nur wenig Reiz hat. Das müssen wir ändern, wenn wir den sozialökologischen Wandel der Wirtschaft erfolgreich hinkriegen wollen.

#### KONTAKT

**Dr. Wiebke Lang**, Referatsleiterin Digitalisierung der Arbeitswelt, Strukturwandel, Beschäftigte in der sozialökologischen Marktwirtschaft (II A 3)  
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf  
Tel.: 0211 8553433  
wiebke.lang@mags.nrw.de  
www.mags.nrw

#### DAS INTERVIEW FÜHRTE

**Josef Muth**  
Tel.: 02041 767156  
j.muth@gib.nrw.de

#### TEXT

**Nils Strodtkötter**  
nils.strodtkoetter@web.de

# Umwelt, Wirtschaft und Arbeit zusammendenken

Transformation der Wirtschaft zu einer Green Economy



Mit ihrer Umweltwirtschaftsstrategie will die Landesregierung die Unternehmen und Regionen in Nordrhein-Westfalen dabei unterstützen, die Erschließung nationaler und internationaler Märkte der Umweltwirtschaft erfolgreich fortzusetzen und die Potenziale des Umweltschutzes für Wirtschaft und Beschäftigung nutzbar zu machen. Damit dient die Strategie auch einer umfassenden Transformation der Wirtschaft zu einer Green Economy. Zentrale Bestandteile der Transformation wie der Strategie sind die Themen Digitalisierung und Fachkräftesicherung.



Dr. Sabine Stuart-Hill, Referentin für EU-Strukturpolitik, und  
Dr. Peter Markus, Referatsleiter Querschnittsaufgaben,  
Umweltwirtschaft, EFRE, Ministerium für Umwelt, Landwirt-  
schaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-  
Westfalen

Umwelt- und Klimaschutz stehen hoch im Kurs. Das gilt vermutlich für fast alle gesellschaftlichen Kreise, erst recht für die globale „Fridays for Future“-Bewegung, die sich schon lange für umfassende, schnelle und effiziente Klimaschutzmaßnahmen engagiert. Sicher aus guten Gründen, doch „gute Umweltschutzpolitik im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung funktioniert nur in Kombination mit einer guten Umweltwirtschaftspolitik“, weiß Dr. Peter Markus, Referatsleiter für Umweltwirtschaft und Strukturpolitik im Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen.

Sein Zuständigkeitsbereich, die Umweltwirtschaft, ist nach seinen Angaben „eine national und weltweit stark wachsende Querschnittsbranche mit Schnittflächen zu zahlreichen Wirtschaftsbereichen, die wirtschaftliches Wachstum mit dem Angebot umweltfreundlicher und ressourceneffizienter Produkte und Dienstleistungen verbindet, mit denen eine Green Economy umgesetzt werden kann.“ Das betrifft unter anderem Ressourceneffizienz sowie Ressourcenschutz, Abwasser- und Abfallbehandlung genauso wie umweltfreundliche Mobilität und grüne Agrartechnologien sowie erneuerbare Energien und die Entwicklung eines darauf aufbauenden Energiewirtschaftssystems.

„Umweltwirtschaft“, so der Referatsleiter, „umfasst also nicht nur den in der Regel eher reaktiven Umweltschutz, sondern vor allem die notwendigen sozio-ökologischen Transformationsprozesse.“

Hilfreich ist dabei die Innovationskraft der Branche in Nordrhein-Westfalen: So stammen rund zwei Prozent aller weltweiten Patente der Umweltwirtschaft aus NRW und mit rund 19 Prozent aller bundesweit angemeldeten entsprechenden Patente zählt das Land zu den wichtigen Innovationsstandorten in Europa. Fast eine halbe Million Menschen arbeiten in dieser Schlüsselbranche, das sind rund fünf Prozent aller Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen.

Mit ihrer ressortübergreifenden Umweltwirtschaftsstrategie unterstützt die Landesregierung Unternehmen und Regionen in Nordrhein-Westfalen bei der weiteren Erschließung nationaler und internationaler Märkte der Umweltwirtschaft sowie dabei, die Potenziale des Umweltschutzes für Wirtschaft und Beschäftigung zu nutzen. So soll sich die Branche zu einem „Impulsgeber auch der globalen Green Economy“ entwickeln und Nordrhein-Westfalen „maßgeblich“ zur Erreichung der Pariser Klimaziele, der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals), des europäischen Green Deals und zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. Dr. Peter Markus wünscht sich, dass sich der Green-Economy-Ansatz noch stärker als bisher in den Unternehmen und der Gesellschaft NRWs, aber auch in den verschiedenen Ressorts etabliert.

Ein Kernelement der Umweltwirtschaftsstrategie ist der Umweltwirtschaftsbericht der Landesregierung. Mit ihm hat Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland ein Berichts- und Monitoring-Sys-

tem zur Darstellung der ökonomischen und ökologischen Bedeutung der Umweltwirtschaft etabliert. Für die Identifizierung und verbesserte Nutzung nationaler und internationaler Marktchancen in diesem Segment sowie für den Austausch zwischen Unternehmen, Forschung, Verbänden, Hochschulen, Regionalagenturen und der Wirtschaftsförderung auf regionaler und kommunaler Ebene sorgt das Kompetenznetzwerk Umweltwirtschaft.NRW, ein landesweites Netzwerk für den Wissens- und Technologietransfer im Bereich von Umweltinnovationen.

Fünf strategische Handlungsfelder hat das Land dabei ausgemacht, darunter die Förderung der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften als Schlüssel für die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Betriebe und zur nachhaltigen Wettbewerbssteigerung der nordrhein-westfälischen Umweltwirtschaft – im regionalen sowie internationalen Kontext. Die weiteren Handlungsfelder beziehen sich auf Förderung von Innovationen, Marktentwicklung und Internationalisierung, Vernetzung, Kommunikation und Standortentwicklung sowie Rahmensetzung und Normung.

### Green Skills gewinnen an Gewicht

Im Kontext des Statusberichtes zur Weiterentwicklung der Umweltwirtschaft gibt es für die Landesregierung zwei zentrale Querschnittsthemen: „Fachkräfte“ und „Digitalisierung“, denn klar ist: ökologische und digitale Transformation greifen ineinander, wie sich am Um-

bau der Stromnetze beispielhaft zeigen lässt: Immer weniger Strom kommt aus zentralen Kraftwerken, sondern wird zunehmend aus dezentralen erneuerbaren Quellen wie Photovoltaik, Windkraft und Kraft-Wärme-Kopplung eingespeist. Das Home wird zum Smart-Home, die Haushalte liefern Energie, Smart Meter erfassen Einspeisungen wie Verbräuche.

Das hat Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeiten und Qualifikationsanforderungen von Fachkräften. Sie ändern sich infolge der Energie- und Ressourcenwende, aber auch aufgrund der parallel stattfindenden Digitalisierung, so etwa in den gebäudetechnischen und bauhandwerklichen Berufen der Bereiche Elektro, Gas, Wasser, Sanitär. „Beim Smart-Home zum Beispiel“, illustriert Dr. Sabine Stuart-Hill vom Umweltministerium NRW den Sachverhalt „braucht es nicht nur den Installateur bzw. die Installateurin, der bzw. die die Heizung anschließt, sondern auch eine Fachkraft, die die verschiedenen Systemelemente des Hauses miteinander verbindet. Das kann ein\*e Systemtechniker\*in sein, aber auch ein\*e Installateur\*in plus Zusatzausbildung.“

Klar jedenfalls ist für sie: Green Skills gewinnen an Gewicht, also Fähigkeiten und Kenntnisse, die notwendig sind, um Produkte, Dienstleistungen oder Produktions- und Verwaltungsabläufe auf die Herausforderungen des Klimawandels sowie die damit verbundenen Vorgaben und Vorschriften auszurichten. Jenseits des Klimawandels erkennen wir zunehmend, dass Risiken und Vulnerabilitäten der Globalisierung und des schnellen gesellschaftlichen Wandels grö-

ßere Bedeutung erlangen. Es gilt diese zu erkennen, einzuordnen und für unsere Resilienzförderung mit einzubeziehen. Sabine Stuart-Hill: „Erforderlich ist zukünftig systematisches, themenanalytisches und lösungsorientiertes Denken im Gesamtsystem, ein integratives Denken, das neben dem Technischen auch das Ökologische und Soziale umfassen muss. Das gilt für fast alle Berufe sowohl im Dienstleistungssektor wie im Handwerk und in der Industrie.“ Gleiches gelte für alle Teilmärkte der Umweltwirtschaft wie zum Beispiel die umweltfreundliche Landwirtschaft oder die Wasserwirtschaft sowie vor allem für eine Kreislaufwirtschaft insgesamt, bei der bestehende Materialien und Produkte so lange wie möglich geteilt, geleast, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden.

Doch bislang sehen Unternehmen ihre Bedarfe an Fachkräften mit Green Skills nicht gedeckt: „Größere Betriebe haben Personalabteilungen und Strategien zur Fachkräftesicherung sowie die notwendigen Zusatzqualifizierungen“, so Stuart-Hill, „sie präferieren oft akademisch ausgebildete Personen, von denen sie meinen, dass sie sich neue Kompetenzen selbst aneignen. In kleineren Betrieben ist die Fachkräftegewinnung weitaus schwieriger.“

Das Umweltministerium will deshalb die Umweltwirtschaft als Arbeit- und Ausbildungsgeber „entlang aller Bildungswege“ bewerben, angefangen bei den Schulen. Unterrichtsgegenstand einer „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) könnten die Umweltgüter

Wasser, Luft und Boden ebenso sein wie die Themen Elektromobilität, erneuerbare Energien, die Circular Economy oder die Entwicklung grüner Infrastrukturen. Beispielhaft für ein solches Vorgehen stehen Initiativen wie „BNE trifft MINT“, „Green Day“ oder die zdi-Netzwerke MINT.Regio. Wünschenswert wären solche Initiativen laut Dr. Peter Markus in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten des Landes.

Doch mehr noch als bisher müssten Themen der Green Economy Eingang finden in Unterrichtspläne und -methoden, Lehrbücher, digitale Medien sowie die Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften. In den MINT-Fächern, so der Umweltwirtschaftsexperte, könne an ökologischen Fragen gearbeitet werden, und in Fächern wie Politik, Geografie und Wirtschaft ließen sich verstärkt Transformationsprozesse aufgreifen, Innovationsfähigkeit üben und die Anwendung digitaler Technik erproben.

„Die Jugendlichen von heute“, heißt es dazu im Umweltwirtschaftsbericht, „werden die eigentlichen Protagonisten der Energie- und Ressourcenwende in der Umsetzung der nächsten Jahrzehnte sein. Die Generation ‚Fridays for Future‘ verkörpert eine ganzheitliche Betrachtungsweise und leitet daraus verantwortliches Handeln ab.“ Um möglichst viele Menschen dieser Generation als Fachkräfte der Zukunft zu gewinnen, sollten Unternehmen der Umweltwirtschaft ihnen frühzeitig Plätze für Berufsfelderkundungen und Praktika zur Verfügung stellen.

## Förderinstrumente neu justiert

Schon heute, aber mehr noch in Zukunft verändern sich Ausbildungsberufe in Folge von Digitalisierung und ökologischer Transformation. So bereits geschehen für die Ausbildungsberufe Mechanikerin und Mechaniker für Holzbearbeitung oder Mechatronikerin und Mechatroniker für Land- und Baumaschinen sowie bei den umwelttechnischen Berufen in der Kreislauf- und Abfallwirtschaft oder Fachkraft für Wasserwirtschaft.

Als besonders vielversprechend sieht der Umweltwirtschaftsbericht des Landes „hybride Formen der Kompetenzentwicklung, bei denen Kooperationen zwischen Lernorten, Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen, Entwicklung und Forschung neu und innovativ angelegt werden. Die Auszubildenden lernen dabei auch in den Laboren und Labs der Hochschulen, die Studierenden werden ebenso in Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben von Unternehmen einbezogen; Fach- und Führungskräfte, Ausbilderinnen und Ausbilder, Trainerinnen und Trainer, Lehrkräfte und FuE-Spezialistinnen und -Spezialisten tauschen sich aus.“

Hervorzuheben ist auch das spezifische Unterstützungsprogramm für grüne Gründungen „KUER.NRW | Grüne Gründungen in Nordrhein-Westfalen“ (KUER steht für Klima, Umwelt, Energieeffizienz, Ressourcenschonung). Damit habe das Land Pionierarbeit geleistet und als erstes Bundesland gezielt junge, wachstumsstarke Unternehmen der Umweltwirtschaft gefördert. Hier

begleiten speziell akkreditierte KUER-Coachs Mentor\*innen, Spezialist\*innen, Branchenexpert\*innen und Angel-Investoren die Gründungsinteressierten über alle Phasen des Gründungsprozesses hinweg – von der Ideenfindung über die Erstellung des Businessplans bis zur Unternehmensgründung und Markteinführung.

Doch die ökologische Transformation, ist sich Dr. Peter Markus sicher, schafft nicht nur Arbeitsplätze für High-Potentials, sondern auch für Menschen mit schwierigeren Startbedingungen und anfangs geringer Qualifikation, zumal „der Green Job der Zukunft nicht unbedingt ein digitaler Job sein muss.“ Er und Sabine Stuart-Hill betrachten auch diese Entwicklung ganzheitlich: „Manchmal ist auch eine analoge Lösung besser und außerdem dürfen wir nicht vergessen: Die Digitalisierung selbst frisst einiges an Energie.“

Energie ganz anderer Art aufbringen müssen Beschäftigte nach ihrer Ausbildung für ihre Weiterbildung, wobei nicht wenig davon über das Training-on-the-Job erfolgt. Nicht nur hier gelte es, die EU-Förderfonds EFRE, ESF, JTF und REACT-EU mit ihrem neuen „Nachhaltigkeitsfokus Wirtschaft und Arbeit“ zu nutzen.

## KONTAKTE

### Dr. Peter Markus

Referatsleiter Querschnittsaufgaben,  
Umweltwirtschaft, EFRE  
Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft,  
Natur- und Verbraucherschutz des Landes  
Nordrhein-Westfalen  
Tel.: 0211 4566362  
peter.markus@mulnv.nrw.de  
<https://www.umwelt.nrw.de/umwelt/umweltwirtschaft-in-nrw/umweltwirtschaftsstrategie>

### Dr. Sabine Stuart-Hill

Referentin für EU-Strukturpolitik  
Referat VIII-1 – Querschnittsaufgaben,  
Umweltwirtschaft, EFRE  
Tel.: 0211 4566489  
sabine.stuart-hill@mulnv.nrw.de  
[www.umwelt.nrw.de](http://www.umwelt.nrw.de)  
[www.umweltwirtschaft.nrw.de](http://www.umweltwirtschaft.nrw.de)

## AUTOR

### Paul Pantel

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

## ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

### Joachim Liesenfeld

Tel.: 02041 767215  
j.liesenfeld@gib.nrw.de

# „Zeigen, dass es geht!“

## Klimaschutz, Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit im Rheinischen Revier

*Der mit dem Kohleausstiegsgesetz der Bundesregierung beschlossene Kohleausstieg ist für das Rheinische Braunkohlerevier eine enorme Herausforderung und zugleich die Chance zu zeigen, dass Klimaschutz und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen können. Zwischen Aachen, Mönchengladbach, Düsseldorf und Köln entsteht das weltweit ambitionierteste Klimaschutzprojekt. Gleichzeitig geht es darum, die Region für neue Unternehmen attraktiv zu machen, neue Arbeitsplätze zu schaffen und bestehende zukunftsfähig zu gestalten. Für die Prozesse des Strukturwandels in der Region ist auf Landesebene die Stabsstelle Strukturwandel Rheinisches Revier zuständig. Ein Gespräch mit Alexandra Landsberg, Leiterin dieser Stabsstelle im Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen.*



**G.I.B.:** Frau Landsberg, auf Ihrer Homepage [www.revier-gestalten.nrw](http://www.revier-gestalten.nrw) sind Sätze zu lesen wie „In den kommenden Jahren wird es nirgendwo spannender als im Rheinischen Revier“ und „Hier geht es um das weltweit ambitionierteste Klimaschutzprojekt“. Was genau passiert da gerade im Rheinischen Revier, das solche Superlative rechtfertigt?

**Alexandra Landsberg:** Die Formulierungen spiegeln einfach die Realität. Man muss sich nur bewusst machen, dass CO<sub>2</sub>-Emissionen die Hauptursache für den globalen Klimawandel sind und die im Rheinischen Revier abgebaute Braunkohle zu den – von China abgesehen – weltweit größten CO<sub>2</sub>-Emittenten zählt. Und China wird in absehbarer Zeit nicht aus diesem Markt aussteigen. Mit einem Budget von 14,8

Auf Ihrer Homepage ist aber auch von der „Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft“ die Rede. Ihr Anspruch geht also über den Klimaschutz hinaus.

Tatsächlich geht es hier um einen umfassenden Strukturwandel, bei dem wir in einer Region mit 2,5 Millionen Einwohnern wie in einer Nusschale zeigen, wie die Zukunft nachhaltig gestaltet werden kann – und das früher als anderswo. Klar ist: Der Ausstieg aus der Braunkohle dient dem Klimaschutz, aber es müssen auch Ersatzarbeitsplätze entstehen. Zudem muss es gelingen, die gegenwärtig rund 50.000 Arbeitsplätze in der energieintensiven Industrie des Rheinischen Reviers in der braunkohlefreien Zukunft zu erhalten. Sollten dennoch Arbeitsplätze wegfallen, müssten sie durch neue, gut bezahlte Arbeitsplätze ersetzt werden, denn nur dann kann der Strukturwandel gelingen, wird die Gesellschaft den Umbau akzeptieren. Insofern ist das, was hier im Rheinischen Revier geschieht, ein Reallabor zur Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Klimaschutzziele von Paris werden wir nicht im Rheinischen Revier und auch nicht in Nordrhein-Westfalen allein erreichen. Das muss ein weltweiter Prozess sein und deshalb ist es von großer Bedeutung, dass der Strukturwandel im Rheinischen Revier so erfolgreich verläuft, dass er weltweit als Vorbild gelten kann. Schon heute besteht ein großes internationales Interesse an unserem Vorgehen. Es erreichen uns Anfragen von internationalen Besuchergruppen auch aus Regie-

## „Insofern ist das, was hier im Rheinischen Revier geschieht, ein Reallabor zur Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.“

Milliarden Euro können wir neue Perspektiven gestalten. Vor diesem Hintergrund ist unser Vorhaben, die Braunkohle jetzt sukzessive komplett aus dem Markt zu nehmen, in der Tat ein gigantisches Klimaschutzvorhaben.

rungskreisen, die sich anschauen wollen, was wir hier im Rheinischen Revier machen. Wenn wir diese Region weltweit als herausragenden innovativen Standort für eine erfolgreiche wirtschaftliche Zukunft vermarkten können und das im Strukturwandel erworbene Wissen weltweit verfügbar machen, dann ist das sowohl praktisch gelebtes Standortmarketing als auch ein gutes Argument für den Klimaschutz weltweit. Das erhöht nicht nur die Zahl der Anfragen zur Ansiedlung neuer Unternehmen und damit die Chance auf neue Arbeitsplätze, sondern forciert zugleich den internationalen Klimaschutz, weil wir zeigen können: Es geht!

**Aber Sie sprachen es eingangs bereits an: Weltweit größter CO<sub>2</sub>-Emittent ist China. Wenn sich dort nichts ändert, bleibt das Hauptproblem ungelöst.**

Richtig, aber China und auch andere Staaten schauen nach Europa. Auch China macht sich auf die Suche nach neuen Wegen, unternimmt viel im Bereich Ausbau erneuerbarer Energien. Aber gleichzeitig bauen sie weitere Kohlekraftwerke. Insofern ist eine der Schlüsselfragen für den weltweiten Klimaschutz, wann dort die Kohlekraftwerke wieder runtergefahren werden. Hier kommt dem Rheinischen Revier, das ja auch historisch eine große Menge CO<sub>2</sub> ausgestoßen hat, eine gewisse Vorbildfunktion zu. Je wettbewerbsfähiger und erfolgreicher wir mit unserem großen Programm sein werden, umso wahrscheinlicher ist es, dass sich auch andere Staaten trauen, den von uns gewählten Weg einzuschlagen.

**Bei der globalen Betrachtung des Themas gerät zwangsläufig der Krieg in der Ukraine in den Blick. Welche Auswirkungen hat er auf Ihr Programm?**

Er löst zunächst eine Verunsicherung hinsichtlich der Frage aus, ob der beschleunigte Kohleausstieg schon bis 2030 gelingen kann. Aktuell brauchen wir die Kohle noch weiter und der Energiekonzern RWE Power überlegt, wie er die Kraftwerke eine Zeit lang weiter verfügbar halten kann. Das heißt, wir agieren hier momentan auf kurze Sicht, ohne jedoch unser Ziel Kohleausstieg 2030 aus dem Auge zu verlieren. Je ra-

scher wir beim Ausbau erneuerbarer Energien vorankommen, umso schneller werden wir unabhängig von russischem Gas. Hier zeigt sich: Wir müssen viele Herausforderungen gleichzeitig in den Griff bekommen.

**Wie lässt sich so ein immens großes Vorhaben, bei dem alles miteinander verknüpft zu sein scheint und unzählige Beteiligte mitwirken müssen, koordinieren und steuern? Welche Rolle spielt dabei Ihre Stabsstelle?**

Der Strukturwandel im Rheinischen Revier funktioniert in einem Drei-Ebenen-System. Die Bundesregierung hat den Kohleausstieg beschlossen und setzt den Rechtsrahmen. Die Landesregierung – und hier sind fast alle Ministerien einbezogen – verantwortet den strukturellen Wandel. Die Stabsstelle ist für den strukturellen Wandel im Rheinischen Revier zuständig. Der Strukturwandel im Rheinischen Revier funktioniert in einem Drei-Ebenen-System. Die Bundesregierung hat den Kohleausstieg beschlossen und setzt den Rechtsrahmen. Die Landesregierung – und hier sind fast alle Ministerien einbezogen – verantwortet den strukturellen Wandel. Die Stabsstelle ist für den strukturellen Wandel im Rheinischen Revier zuständig.

**„Die Grundidee dahinter ist, dass sich die Region selbst eine neue Zukunft geben muss.“**

bei übernimmt die Stabsstelle die Koordinierung innerhalb der Landesregierung und begleitet die Staatskanzlei fachlich bei der Arbeit mit der Bundesregierung. In der Region setzt die Zukunftsagentur Rheinisches Revier den Strukturwandel um. Zu ihren Gesellschaftern zählen die Gebietskörperschaften, die Kammern und Gewerkschaften sowie die Regionalmanagements. Sie haben gemeinsam das von der Landesregierung genehmigte Wirtschafts- und Strukturprogramm erarbeitet, in dem die Strategie für den wirtschaftlichen Transformationsprozess festgehalten ist.

Die Grundidee dahinter ist, dass sich die Region selbst eine neue Zukunft geben muss. Das bedeutet, dass die Zukunftsagentur auf das Wirtschafts- und Strukturprogramm einzahlende Projekte von der Idee bis zur Durchführung unterstützt. Zudem fasst sie Einzelprojekte zu Projektfamilien zusammen und vernetzt Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Verbänden, während die Stabsstelle mit der Landesregierung wiederum die regionalökonomische und fördertchnische Gesamtverantwortung übernimmt und letztlich über die Vergabe von Fördermitteln gemäß dem Strukturstärkungsgesetz entscheidet.

**Bevor wir zu den Finanzen kommen, zunächst die Inhalte: Wie sieht das von der Zukunftsagentur für das Rheinische Revier erstellte Wirtschafts- und Strukturprogramm im Einzelnen aus? Was sind die zentralen Handlungsfelder und wie ist der aktuelle Stand?**

Entwickelt wurde das Programm entlang der wirtschaftlichen Stärken und Kompetenzen der Region. Vor diesem Hintergrund hat die Zukunftsagentur vier Zukunftsfelder benannt: Energie und Industrie, Ressourcen und Agrobusiness, Innovation und Bildung sowie Raum und Infrastruktur.

In den Zukunftsfeldern geht es darum, Akteure zu vernetzen, um innovative, strukturwirksame Projekte zu generieren, Wissenschafts- und Unternehmenslandschaft zusammenzuführen, um Forschungsergebnisse in Anwendung zu bringen, neu entstehende Kompetenzen beim Standortmarketing sichtbar zu machen und so insgesamt Entwicklungsimpulse in das gesamte Revier und weit darüber hinaus zu senden.

## „Aus großen, abstrakten Plänen wird Strukturwandel zum Anfassen.“

Den vier Zukunftsfeldern sind bislang 280 vorausgewählte Projekte zugeordnet. 78 von ihnen sind bereits bewilligt, für 66 weitere steht die Bewilligung noch in diesem Jahr an. Dabei stehen wir jetzt an einer wichtigen Schwelle: Die nun startenden Projekte werden für weite Teile der Bevölkerung und der Unternehmerschaft erst nach und nach erfahrbar. Alle müssen darauf vertrauen, dass gute Projekte in die Umsetzung gehen. Dieses Jahr werden die Projekte dann nach und nach sichtbar, besuchbar, erlebbar. Das ist ein Wendepunkt, ein Bewusstseinswandel: Aus großen, abstrakten Plänen wird „Strukturwandel zum Anfassen“. So entsteht zum Beispiel im Rahmen des Zukunftsfelds Energie und Industrie der Brainergy Park Jülich, ein interkommunales, deutschlandweit einzigartiges Gewerbegebiet mit den Themenfeldern „Neue Energien“ und „Energiewende“, eine Simulationsfläche und Demonstrationsplattform für das Energiemanagement der Zukunft. Zentrum des Parks ist der Brainergy Hub,

ein Living Lab für die intelligente Energieversorgung von morgen, das darüber hinaus Gründerinnen und Gründern sowie Unternehmen aus der Energiebranche attraktive Unternehmensflächen bietet. Die dahinterstehenden Forschungsinstitute verkörpern eine hoch konzentrierte Standortintelligenz auf dem Forschungsfeld neuer Energien und bürgen so für Qualität. Weitere Projektbeispiele sind der grüne Wasserstoff-Hub in Bedburg, wo Überschussstrom aus einem nahe gelegenen Windpark zur Erzeugung von Wasserstoff genutzt werden soll, Projekte für eine klimafreundliche Luftfahrt, die „Modellfabrik Papier“ in Düren, die helfen soll, bis 2045 achtzig Prozent des Energiebedarfs in der Papierproduktion einzusparen, oder das Helmholtz-Cluster für nachhaltige und infrastrukturkompatible Wasserstoffwirtschaft in Jülich. Das HC-H2 wird das bundesweit größte Wasserstoff-Innovationszentrum und soll innovative Wasserstofftechnologien zur schnellen Marktreife führen, um klimaschädliche Emissionen zu reduzieren. Das macht aus dem Rheinischen Revier eine Wasserstoff-Modellregion mit Strahlkraft in die ganze Welt und schafft vor Ort konkrete Ansiedlungsanreize für Unternehmen.

**Gibt es bereits ähnliche herausragende Beispiele für die anderen Zukunftsfelder?**

Ja, der Future Mobility Hub als Teilprojekt des Vorhabens „Mobilität der Zukunft für den ländlichen Raum“ im Zukunftsfeld „Raum und Infrastruktur“ oder die Huminstoff-Produktion aus biogenen Reststoffen im Rhein-Kreis Neuss im Zukunftsfeld „Ressourcen und Agrobusiness“. Huminstoffe werden zur Steigerung der Widerstandsfähigkeit, Qualität und Erträge von Nutzpflanzen als Bodenverbesserungsmittel eingesetzt. Basis hierfür ist derzeit fossile (Braun-) Kohle. Im Rahmen des Projekts wird eine Produktionsanlage zur Herstellung von Huminstoff aus biogenen Rohstoffen wie Gärresten, Lebensmittelresten und Gülle errichtet und erprobt.

Zum Zukunftsfeld Innovation und Bildung gehört zum Beispiel das Artificial Intelligence (AI) Village in Hürth, Europas erster voll-digitalisierter Campus mit dem Forschungs- und Kompetenzzentrum für KI und

Robotik als Kernelement, ein Wirtschafts- und Innovationsstandort, der Start-ups fördert und Laborräume als Testumgebungen zu erschwinglichen Preisen zur Verfügung gestellt.

Da für das Rheinische Revier tiefgehende digitale Kenntnisse junger Menschen als Fachkräfte von morgen unverzichtbar sind, ist für das Zukunftsfeld Innovation und Bildung auch die offene CodingSchool in Mönchengladbach zu erwähnen. Das Projekt des Arbeitsministeriums, an dem sich auch das Schulministerium beteiligt, ist Teilvorhaben einer geplanten Gründerfabrik, die es jungen Menschen ermöglicht, sich im Bereich Programmierung umfassend weiterzubilden und beruflich zu orientieren.

**Wie ist die Zivilgesellschaft in die Entwicklung und Umsetzung der Projekte einbezogen; gibt es da auch klar geregelte Verfahren? Und: Gibt es auch Bedenken oder Widerstand gegen einzelne Vorhaben?**

Die Landesregierung misst Transparenz und Partizipation im Rheinischen Revier eine große Bedeutung zu. Die Zukunftsagentur Rheinisches Revier hat deshalb breite Beteiligungsstrukturen in der Region aufgebaut, die ausgebaut werden sollten. Diese Strukturen tragen dazu bei, eine neue gemeinsame und zukunftsgerichtete Identität für das Rheinische Revier zu schaffen. Des Weiteren unterstützt und begleitet die Landesregierung die Aktivitäten der Zukunftsagentur Rheinisches Revier zur Jugendbeteiligung im Rheinischen Revier. So fand Ende des letzten Jahres in Halle ein Planathon mit dem Titel „Jugend gestaltet Strukturwandel“ statt. Im Nachgang zur Veranstaltung hat eine Delegation Jugendlicher ein Jugendgutachten ausgearbeitet, in dem die Jugendlichen ihre Visionen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Strukturwandels in den Kohleregionen an politische Entscheidungsträger formulieren. Das Jugendgutachten soll nun an Vertreterinnen und Vertreter der Bundesregierung und der vier Landesregierungen übergeben werden.

**Im Zuge des Strukturwandels gehen nach Ihren eigenen Berechnungen allein bei RWE rund 9.000 Arbeitsplätze in der Braunkohlewirtschaft verloren.**

**Hinzu kommen induzierte Arbeitsplätze bei den Zulieferern und im Bereich der Dienstleistungen. Kann es mit Ihrem Programm gelingen, einen Großteil der Arbeitsplätze in der Energiewirtschaft und in der – noch – energieintensiven Industrie zu erhalten und neue Arbeitsplätze zu schaffen?**

Mit Blick auf zusätzliche neue Arbeitsplätze gibt es schon heute eine gute Nachricht: So hat jüngst die von uns in Auftrag gegebene IW-Consult-Studie zu den Arbeitsplatz- und Wertschöpfungseffekten der Strukturförderung im Rheinischen Revier gezeigt, dass die Zukunftstechnologien zum Jobmotor werden. Demnach ist mit 27.000 neuen Arbeitsplätzen und einem Wertschöpfungspotenzial von mehr als 50 Milliarden Euro zu rechnen. Damit würden die durch den Ausstieg aus der Braunkohle-Verstromung voraussichtlich wegfallenden Arbeitsplätze mehr als kompensiert. Wenn alles gut läuft, sind sogar 5.000 weitere neue Arbeitsplätze möglich. Mehr noch: Von den Veränderungen profitieren auch Zulieferer und Menschen außerhalb der Region, die in Bau und Betrieb der Projekte eingebunden sind. Laut IW Consult wirken die Innovationsimpulse auch in die angrenzenden Metropolen Köln oder Düsseldorf hinein, sodass außerhalb des Reviers zusätzlich rund 13.000 Arbeitsplätze entstehen. Für diesen Erfolg ist es entscheidend, dass wir die Unternehmen mit der Strukturförderung wirksam erreichen.

**„Die Landesregierung misst Transparenz und Partizipation im Rheinischen Revier eine große Bedeutung zu.“**

Zu Recht sagen Sie „noch energieintensive Industrie“, denn genau darum gehts bei der Industrie. Tatsächlich hatte sich in der Vergangenheit im Rheinischen Revier aufgrund der sicheren, günstigen Energieversorgung durch Braunkohle mit den Branchen Aluminium, Ernährungswirtschaft, Chemieindustrie und Papierherstellung eine erfolgreiche energieintensive Industrie angesiedelt. Sie wird in den nächsten Jahren

nicht aufgrund des Braunkohleausstiegs, sondern aufgrund der Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Preise mit steigenden Preisen umgehen müssen und durch neue technische Prozesse mit weniger Energie auskommen müssen, um Kosten zu reduzieren.

Denkbar und realistisch sind da zum Beispiel die rohölfreie Raffinerie, die Papierherstellung ohne Wasser, eine Ernährungswirtschaft, die offensiv Abwärme nutzt oder eine Aluminiumindustrie, die statt mit Primär- mit Sekundäraluminium arbeitet. Das alles ist Grundlage dafür, dass die rund 50.000 Arbeitsplätze in der energieintensiven Industrie erhalten bleiben – oder sogar neue dazu kommen.

## „Demnach ist mit 27.000 neuen Arbeitsplätzen und einem Wertschöpfungspotenzial von mehr als 50 Milliarden Euro zu rechnen.“

**Bevor so neues Geld in die Region fließt, muss Geld investiert werden. Welche und wie viele Fördermittel stehen Ihnen für die Flankierung des Strukturwandels im Rheinischen Revier zur Verfügung?**

Uns stehen bis 2038 rund 14,8 Milliarden Euro zur Verfügung. Davon ist ein Drittel in originärer Zuständigkeit des Landes und zwei Drittel stammen aus einer Vielzahl von Bundesprogrammen. Grundsätzlich ist es so, dass wir jedes Bundesprogramm adressieren können, wenn wir in Berlin die Zuständigen von der Qualität eines Projekts überzeugen können. Zurzeit sind wir im Gespräch mit dem Bund, um das Verfahren bei der Identifikation passender Förderprogramme zu optimieren.

Investive Maßnahmen können vorrangig über die „Rahmenrichtlinie Investitionsgesetz Kohleregionen des Landes Nordrhein-Westfalen“ gefördert werden. Hier können wir grundsätzlich auch die Förderung von investitionsvorbereitenden Maßnahmen über die Rahmenrichtlinie prüfen. Ansonsten sind vorbereitende Maßnahmen wie etwa Gutachten und Studien als konsumtive Maßnahmen grundsätzlich über die Förderrichtlinie zur „Stärkung der Transforma-

tionsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten“ (kurz: STARK) förderfähig, ein erfolgreiches, auch auf Vorschlag von Nordrhein-Westfalen neu geschaffenes Programm der Bundesregierung. Diese vorbereitenden Untersuchungen sichern die Qualität der Projekte und stärken den Antragstellenden den Rücken.

Hervorzuheben ist darüber hinaus der „Just Transition Fonds“ (JTF) der Europäischen Union. Hier können wir besonders gut kleine und mittlere Unternehmen adressieren.

**Welche über den JTF geförderten konkreten Unterstützungsangebote speziell für kleine und mittlere Unternehmen sind zu erwarten?**

Die Landesregierung plant ein neues Breitenförderprogramm „Zukunftsgutscheine“. Hintergrund des Programms ist die Tatsache, dass die Schaffung neuer Wertschöpfung und neuer Arbeitsplätze im Rheinischen Revier bei den regionalen Unternehmen erfolgen muss. Besondere Wachstumschancen ergeben sich nachweislich bei der Transformation von Geschäftsmodellen in Richtung Klimaverträglichkeit, Green-Deal-bezogener Wachstumsfelder und Digitalisierung. Bei diesem Prozess wollen wir in Partnerschaft mit der Zukunftsagentur, den Kammern und der Agentur für Arbeit die Unternehmen mit dem neuen Breitenförderprogramm der „Zukunftsgutscheine“ umfassend unterstützen.

Dabei sind die „Zukunftsgutscheine“ an zwei Gruppen von KMU im Rheinischen Revier adressiert. Erstens: Direkt vom Kohleausstieg betroffene KMU, die ihr Geschäftsmodell ändern, um neue Absatzmärkte zu adressieren und so Wertschöpfung und Beschäftigung im Unternehmen zu sichern. Zweitens: KMU, die zwar nicht direkt vom Kohleausstieg betroffen sind, die ihr bisheriges Geschäftsmodell aber transformieren oder weiterentwickeln, um in den auf den Green-Deal oder die Digitalisierung bezogenen Wachstumsfeldern des Rheinischen Reviers neue Geschäftschancen zu nutzen und neue Wertschöpfung und Beschäftigung zu schaffen.

Die Transformation von Geschäftsmodellen umfasst dabei Produkt-, Prozess- oder Organisationsinnovationen mit dem Ziel, für das Unternehmen neue Kundengruppen und insbesondere klimaschutz- und digitalisierungsbezogene Märkte zu adressieren oder in ihren bestehenden Märkten neue, innovative Lösungen für mehr Klima- und Umweltschutz sowie klimaneutrale Produktion oder Produkte zu entwickeln.

### Inwiefern sind die Beschäftigten in das Förderprogramm einbezogen?

Die Zukunftsgutscheine setzen sich aus vier Bausteinen zusammen, wovon zwei unmittelbar das Personal in den Unternehmen betreffen. Der erste Baustein betrifft die Förderung einer externen Beratung zu strategischen, rechtlichen, technischen oder betriebswirtschaftlichen Fragestellungen im Rahmen der Transformation. Der zweite Baustein bezieht sich auf die Förderung personeller Ressourcen in Unternehmen, die für die Transformation oder Weiterentwicklung erforderlich sind. Der dritte Baustein umfasst die Förderung von für die Transformation erforderlichen Investitionen in Innovationsaktivitäten und betriebliche Vermögenswerte, wie etwa Maschinen und Anlagen, in Hinblick auf eine klimafreundliche und digitalisierte Wirtschaft, und im vierten Baustein geht es um die Förderung notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen in bestehenden Belegschaften.

**Zum Abschluss eine etwas provokante Frage: Rund 50.000 Beschäftigte sind im Rheinischen Revier in energieintensiv produzierenden Unternehmen tätig, was rund fünf Prozent aller Beschäftigten in diesem Wirtschaftsraum entspricht. Kritische Stimmen sind der Auffassung, dass angesichts dieses Anteils zu viele Fördermittel in die Region fließen. Was halten Sie von solchen Bedenken?**

Schaut man lediglich auf die Beschäftigtenzahl und die Zahl der 2,5 Millionen Menschen, die in dieser Region leben, erscheint die Summe außergewöhnlich hoch – und das ist sie ja auch. In die richtige Relation gesetzt wird sie aber erst dann, wenn man sich

vor Augen führt, dass hier etwas geschieht, was es vorher in Deutschland so noch nie gegeben hat: Mit dem Braunkohleausstieg gibt man aus Klimaschutzgründen eine komplette Branche auf, die mittelfristig noch eine wirtschaftliche Perspektive gehabt hätte. Das war beim Strukturwandel im Ruhrgebiet etwas völlig anderes, denn da hing die Kohlebranche schon seit vielen Jahren am Fördertopf. Damit das hier nicht passiert, ist präventive, vorsorgende Strukturpolitik gefragt. Insofern sind die Mittel angemessen, zumal wir eine über die Region hinausreichende Verantwortung haben. Wenn uns hier der Strukturwandel gelingt, ist das ein international wirkendes Vorzeigemodell, das auch anderen Ländern Mut macht, den gleichen Weg zu gehen. Wenn wir hier im Rheinischen Revier den Strukturwandel schaffen, sind wir einen Riesenschritt weiter im Menschheitsprojekt Klimaschutz.

#### KONTAKT

**Alexandra Landsberg**

Leiterin der Stabsstelle für den  
Strukturwandel im Rheinischen Revier  
Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Tel.: 0211 61772417  
alexandra.landsberg@mwide.nrw.de

#### LINK

<https://www.rheinisches-revier.de/>

#### INTERVIEW UND TEXT

**Paul Pantel**

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

# „Die Menschen haben keine Möglichkeit, aus eigenem Antrieb heraus, Transformation zu betreiben“



© www.graphoto.com – Micha Kirsten

## Gedanken zu einer transformatorischen Arbeitsmarktpolitik

*Prof. Dr. Matthias Knuth ist seit 2016 Research Fellow am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (IAQ). Nach seinem Studium der Soziologie, Politikwissenschaft und Germanistik an der Universität Hamburg hat er an verschiedenen Forschungsinstituten gearbeitet. Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt ziehen sich wie ein roter Faden durch seine Forschungstätigkeit. Promoviert hatte er nach der deutschen Wiedervereinigung über die ABS-Gesellschaften (Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung) in Ostdeutschland. Von 2007 bis 2011 war Prof. Dr. Matthias Knuth Leiter der Forschungsabteilung „Entwicklungstrends des Erwerbssystems“ im IAQ. In einer kürzlich veröffentlichten Studie beschreibt er seine Vorstellungen von einer „transformatorischen Arbeitsmarktpolitik“. Die G.I.B. sprach mit ihm über aktuelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und ihre politischen Herausforderungen.*

**G.I.B.: Herr Prof. Knuth, Wenn wir auf das Ruhrgebiet blicken: Dort haben wir früher immer von „Strukturwandel“ gesprochen. Passt diese Bezeichnung nicht mehr auf die aktuellen Veränderungen, die als „Transformation“ bezeichnet werden?**

**Prof. Matthias Knuth:** Auf der Oberflächenebene gibt es ganz viele Dinge, die ähnlich sind. Aber wenn man schaut, was die eigentlichen Treiber der Veränderungen sind, dann werden die Unterschiede deutlich. Im früheren Strukturwandel war das einmal der Ersatz von Arbeit durch Technik. Und das verlief unterschiedlich, weil verschiedene Arbeiten nicht in gleichem Maße automatisierbar sind. Letztlich hat sich hierdurch die Struktur der Beschäftigung verändert, weil die Tätigkeitsbereiche, in denen weniger Produktivitätssteigerungen möglich waren, den größeren Beschäftigungsanteil bekommen haben. Weitere Impulse kamen durch die demografische Alterung der Bevölkerung und hierdurch die Zunahme von Gesundheits- und Pflegearbeit. Und schließlich war der Ersatz von Arbeit nicht durch Technik, sondern durch billigere Arbeit, die irgendwo anders stattfindet, eine sehr wichtige Entwicklung. Dass es in Deutschland praktisch keine Bekleidungsindustrie mehr gibt, liegt ja nicht daran, dass wir diese Produkte nicht mehr brauchen,

sondern, dass sie überwiegend in Asien hergestellt werden. Hier sprechen wir also von Globalisierung. Grundsätzlich war das, was wir als Strukturwandel betrachtet haben, eine ökonomische Gesetzmäßigkeit und die Anpassung daran.

Anders als im Strukturwandel sehe ich die Transformation dagegen als eine Aufgabe. Ob es tatsächlich zur Transformation in ihren verschiedenen Dimensionen kommt, hängt davon ab, ob wir das politisch anschieben oder eben nicht. Transformation ist also nicht etwas, auf das wir warten und an das wir uns anpassen können, sondern etwas, das wir aktiv machen, wie zum Beispiel durch die Schaffung von Gesetzen als Ausdruck von politischen Zielsetzungen. Natürlich spielen dabei auch ökonomische Gesetzmäßigkeiten eine Rolle, aber die Transformation kommt nicht deswegen zum Laufen. Im Ergebnis wird die Transformation dann sichtbar und messbar durch Investitionen oder auch die Umschichtung und Umqualifizierung von Arbeitskräften.

**Die neue Bundesregierung möchte die Weichen für eine „sozialökologische Marktwirtschaft“ stellen, die Europäische Kommission will den „European Green Deal“. Kommt damit nun eine neue Transformation der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes auf uns zu?**

Hier lassen sich verschiedene Stränge betrachten: Zunächst einmal geht es um die Energiewende, also eine andere Produktion von Strom und Wärme, die auch mit Deglobalisierung zusammenhängt. Weil es darum geht, Wind- und Sonnenenergie auf dem eigenen Territorium abzapfen. Es ist wieder eine stärkere Konzentration auf die heimische Produktion, die zurzeit durch den Krieg in der Ukraine vorangetrieben wird. Ein anderer Strang ist die Mobilitätswende, die über die Antriebstechnik natürlich damit verbunden ist. Und über die Frage „ÖPNV, Fahrrad oder Auto?“ sind wir auch schon bei einem weiteren Strang, der Digitalisierung, die mitentscheidend dafür ist, was man an Mobilität durch digitale Kommunikation ersetzen kann. Als einen dritten Strang sehe ich die Agrarwende, das heißt, nicht nur die Landwirtschaft, sondern die Bewirtschaftung unserer gesamten physischen Oberflächen, also auch Wälder und Gewässer. Nahezu die gesamte Oberfläche Deutschlands ist Kulturlandschaft, die vom Menschen gestaltet ist. Sie muss von ihm auch verantwortet und zukunftsfähig bewirtschaftet werden. Als vierten Strang sehe ich die bereits angesprochene Digitalisierung und schließlich als fünften Strang die Transformation der Verwaltung, ohne die das alles nicht funktioniert. Damit meine ich zum Beispiel die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren. Von einer Krise bzw. Katastrophe zur nächsten zeigt unsere öffentliche Verwaltung dieselben Schwächen und von Fall zu Fall keine Lernprozesse. Denken wir nur an Flut, Corona oder auch Flüchtlingswellen. Deswegen halte ich es nicht für sicher, dass Transformation tatsächlich stattfindet. Aber wenn sie nicht stattfindet, wäre das Ergebnis katastrophal.

**In Ihrer kürzlich erschienenen Forschungsarbeit „Transformative Arbeitsmarktpolitik“ entwickeln Sie ein neues Verständnis davon, wie Politik mit derartigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt umgehen sollte. Warum brauchen wir das? Was sind die Schwächen des derzeitigen Systems?**

Es sind vor allem zwei Aspekte. Der eine ist, dass die Arbeitsmarktpolitik bisher immer an manifeste Risiken oder Defizite anknüpft. Also man muss arbeits-

los sein, man muss unqualifiziert sein. Wenn sich die Tätigkeit in Zukunft ändert oder wenn zu befürchten ist, dass man diese nicht mehr ausüben kann. Wenn man beschäftigt ist, dann ist eine Förderung eher nicht zu erwarten. Und das widerspricht eigentlich der gerade beschriebenen Logik von Transformation, die nicht Gesetzmäßigkeit, sondern Aufgabe ist. Danach müsste man auch Menschen fördern, die sich transformieren wollen, unabhängig davon, ob ihre Arbeitsplätze akut gefährdet sind. Der andere Aspekt ist, dass man bisher, um eine arbeitsmarktpolitische Förderung zu bekommen, abhängig ist von Geldgebern, die diese Situation beurteilen: Also, entweder ich bin arbeitslos, dann bin ich abhängig von Entscheidungen des Jobcenters oder der Arbeitsagentur. Oder ich bin beschäftigt, dann geht es um die Förderung von Weiterbildung im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes und so weiter. Und dann sind die Entscheider Arbeitgeber und Betriebsrat bzw. allgemein die Personalpolitik des Betriebes. Und wenn in dem Betrieb keine Weiterbildung stattfindet, wenn keine Weiterbildungspläne gemacht werden, wenn nicht mal eine Idee reift, wozu Weiterbildung gut sein könnte, dann kriege ich auch keine. Da kann die Bundesagentur anbieten, was sie will. Und wir sehen ja auch nicht, dass die Förderzahlen durch die Reform so unglaublich gestiegen wären. Das entwickelt sich relativ trendmäßig so wie früher beim Programm WeGeBau [Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen, Anm. d. Red.]. Das heißt, die Leute sind entweder gefangen in ihrem Arbeitsverhältnis oder in ihrem Arbeitslosigkeitsstatus. Folgendes Beispiel: Wenn jemand hergeht und sagt, mein Job hat keine Perspektive, ich kündige jetzt, gehe zur Arbeitsagentur und möchte gefördert werden. Was sagt die Arbeitsagentur? Du kriegst jetzt erst mal eine Sperrzeit! Das macht das Problem deutlich. Die Menschen haben keine Möglichkeit, aus eigenem Antrieb heraus, Transformation zu betreiben.

Der zweite Aspekt betrifft die materielle Absicherung. Wenn ich beschäftigt bin und mache jetzt etwas im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes, dann ist über die Fortzahlung meines Arbeitsent-

gelts der Rentenbeitrag gesichert. Wenn ich arbeitslos bin, dann ist, zumindest wenn ich noch im Bezug von Arbeitslosengeld I bin, der Rentenbeitrag gesichert. Aber wenn ich selbst aus einem Job aussteige und wegen der dann verhängten Sperrzeit kein Arbeitslosengeld kriege, dann ist auch nichts mit Rentenbeiträgen. So, und dann kann man direkt weitergehen. Dann müssten eben auch Leute, die Hartz IV bekommen und an Weiterbildungsmaßnahmen in einer bestimmten Qualität teilnehmen, nicht nur das in Reformvorschlägen seit Langem geforderte Weiterbildungsgeld erhalten, also die Aufstockung ihrer Bezüge, sondern man müsste auch sagen: Wenn du eine Weiterbildung machst, dann besteht eigentlich kein Unterschied zu dem, der Ansprüche auf Arbeitslosengeld I hat. Während du die Weiterbildung machst, werden also Rentenbeiträge gezahlt. Man muss das in der Lebensperspektive denken. Es wird immer gesagt, die Leute denken zu wenig an die Rente. Mag sein, aber sie denken schon daran, wie sie dann irgendwann über die Runden kommen sollen. Das heißt, die Frage, ob man sich den Ausstieg aus einem Job überhaupt leisten kann, ist auch in der Perspektive auf das Alter zu beantworten. Und wenn man das nicht kann, dann werden all diese Angebote ins Leere laufen.

**Und das ließe sich finanzieren? In der genannten Studie fordern Sie für derartige Qualifizierungsstrategien ein Sonderprogramm von jährlich mehreren Milliarden Euro. Provozierend oder ernst gemeint?**

Im Grunde beides. Eine konkrete Rechengrundlage fehlt hierfür natürlich. Welche Annahme könnte man beispielsweise darüber treffen, wie stark derartige Angebote in Anspruch genommen werden würden? Ich habe einfach mal verschiedene Vergleichszahlen für unterschiedliche Ausgaben herangezogen und fand, dass 40 Milliarden Euro über zehn Jahre der Wertigkeit des Themas angemessen seien. Seitdem wurden 100 Milliarden Sondervermögen für die Erüchtigung der Bundeswehr gefordert, was die Größenordnungen noch einmal verschiebt.

**Wie ließe sich sicherstellen, dass mit einer solchen Förderung tatsächlich auch die Transformation unterstützt wird? Bedarf es nicht einer Lenkung der Weiterbildungsentscheidungen?**

Das würde voraussetzen, dass wir eine Bewilligungsbürokratie hätten, die zutreffende Annahmen dafür hat, welche Weiterbildungsvorhaben transformationsförderlich sind und welche nicht. Doch die Arbeitsverwaltung kann nicht wissen, was derzeit niemand weiß. Ich stelle mir aber durchaus vor, dass Arbeitsagenturen und Jobcenter bei der Umsetzung eines solchen Sonderprogramms weiter eingebunden sind. Dennoch müsste man sich fragen, was passiert, wenn solche Fördermittel völlig freigegeben werden. Was würde passieren, wenn wir die Kreativität der Menschen freisetzen, was wäre das Risiko? Ich denke, das Risiko wäre eher, dass die Leute zu wenig Ideen haben, was sie machen könnten, und dass zu wenig abgerufen wird, als dass wir jetzt Geld verschwenden für unsinnige Weiterbildungen. Die Leute investieren ja ihre Zeit dafür und werden sich schon gut überlegen, ob das für sie einen Sinn hat. Wenn man jetzt auf die gelenkte Weiterbildung durch die Arbeitsverwaltung schaut, dann sehe ich nicht, dass da so eine hohe Weisheit am Walten ist. Natürlich müssten die Weiterbildungen schon eine gewisse Reichweite haben, um einen Transformationsprozess damit zu unterstützen. Aber die ganze Debatte um Fehlallokation und mögliche Mitnahme-Effekte ist stets von Angst geprägt. Eigentlich müsste man viel größere Angst davor haben, dass keine Weiterbildung passiert. Das ist ein Missverhältnis, das uns bremst.

**In NRW richtet sich die Aufmerksamkeit stark auf das Rheinische Revier. Was muss hier die Arbeitsmarktpolitik leisten?**

Wenn man sich zum Beispiel anschaut, dass allein für den Kohleausstieg 40 Milliarden Euro vorgesehen sind und sich dann mal überlegt, wie kleine Gebiete und wie wenig Menschen das überhaupt betrifft, dann sehe ich da doch ein gewisses Missverhältnis. Aber noch einmal zurück, stellen wir uns zum Bei-

spiel jemand vor, der bei RWE Power arbeitet und der sagt: Es fängt jetzt an, mich zu nerven. Ich weiß jetzt immer noch nicht, wann der Kohleausstieg passiert. Jetzt haben wir gerade Krieg, wahrscheinlich verzögert sich das alles noch bis 2038. Will ich denn so lange noch mitmachen? Nein, jetzt könnte ich noch wechseln. Das ist eine so weitreichende Entscheidung, das ist doch niemals ein Mitnahmeeffekt. Also, wenn ich jetzt tatsächlich über eine Finanzierung der Weiterbildung plus eine Unterhaltssicherung und plus Rentenbeiträge nachdenke, das ist doch kein Mitnahmeeffekt. So was würde niemand machen. Ansonsten bin ich der Meinung, dass es keinen Grund gibt, arbeitsmarktpolitisch im Rheinischen Revier etwas Besonderes zu machen. Das Außergewöhnliche sind letztlich nur die Löcher in der Erde. Die Gruppe derer, die direkt im Braunkohlekomplex betroffen ist, liegt nur im einstelligen Prozentbereich. Es geht um eine sehr, sehr kleine Gruppe von Betroffenen. Die große Bedeutung des Rheinischen Reviers entsteht vor allem aus einer starken Interessenvertretung und aus der öffentlichen Sichtbarkeit.

### Und wie verhält es sich dort mit dem Fachkräftebedarf?

Wenn wir auf den Fachkräftebedarf in der gesamten Region schauen, wie etwa im Handwerk, sind die Entgeltdifferenzen ein riesengroßes Problem. Das Handwerk kann nicht die bisherigen RWE-Löhne zahlen. Und aufstocken könnte man die Löhne mit Fördermitteln auch nicht einfach, weil es dann in den Betrieben Ungleichheiten gibt, die Ärger erzeugen. Was ich mir dagegen vorstellen könnte, wäre eine Übergangszeit, in der man so etwas macht, also mit einer Mischung aus öffentlichen und Sozialplanmitteln eine Lohnüberbrückung zu schaffen. Wobei hier wieder das Thema Rente zu berücksichtigen wäre. Es müsste also eine Möglichkeit geben, freiwillig Beiträge zu zahlen, die nachher auch zu entsprechend höheren Renten führen. Wenn man den Leuten, die aus dem Bergbau kommen, die Rente aufstockt, indem man zusätzliche Beiträge abführt, schafft das vermutlich nicht so viel Unfrieden im Betrieb, als wenn die Lohntüte unterschiedlich dick ist.

Und abhängig davon, welches Stilllegungsdatum real wird, zum Teil ist es so, dass man Leute neu ausbilden und einstellen muss, um überhaupt den Betrieb noch sicherzustellen. Die sind dann vielleicht 35 Jahre alt, wenn sie von der Stilllegung betroffen sind. Was macht man denn mit denen? Hier sind wir wieder bei transformativer Arbeitsmarktpolitik. Den Betroffenen muss man doch sagen: Du kannst bei uns einen Ausbildungsberuf erlernen, vielleicht Elektroniker für Betriebstechnik. Und du kannst auch noch zehn Jahre bei uns arbeiten. Aber wir machen jetzt schon einen Plan, was danach ist. Denn du kannst dann nicht mehr bleiben. So eine Fachkraft könnte zum Beispiel in die Windkraft gehen. Aber wollen die Leute das auch? Möglicherweise stehen die Windkraftflächen vielleicht ganz woanders, wollen sie da hin? All diese Sachen muss man berücksichtigen. Und für die Personalpolitik ist es natürlich ein Drama, dass es kein verlässliches Ausstiegsdatum gibt.

Wenn wir noch einmal auf die 40 Milliarden Euro schauen. Das war der politische Preis dafür, um überhaupt zu einem Ausstiegsgesetz zu kommen. Das muss man akzeptieren. Jetzt ist doch die Frage, wie man das Geld verwendet. Und da würde ich dafür plädieren: Nicht so eng! Das heißt nicht so eng nur auf die unmittelbar Betroffenen, nicht so eng nur auf Energie. Sondern einbetten in größere Konzepte.

#### KONTAKT

Prof. Dr. Matthias Knuth

Research Fellow am

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg

Tel.: 0203 3791821

matthias.knuth@uni-due.de

#### INTERVIEW UND TEXT

Josef Muth

Tel.: 02041 767156

j.muth@gib.nrw.de

# Kompetente Hilfe für ökologisches Wirtschaften

Modellprojekt stärkt Geschäftsleitungen, Beschäftigte und Beratende  
in der „grünen“ Transformation

**Das Förderinstrument der Transformationsberatung steht kurz vor der Einführung. Das Modellprojekt „Ökologisches Wirtschaften“ entwickelt flankierend Inhalte und Werkzeuge, um nachhaltige Entwicklungen in Unternehmen anzustoßen.**

Handlungsdruck und Herausforderung könnten kaum größer sein: Die Wirtschaft muss sich von gewohnten Verhaltensmustern lösen, um ihren Beitrag zum Abwenden der Klimakrise zu leisten. Zielvorgaben der Europäischen Union bis hinunter auf die Ebene der Bundesländer – mit dem „Green Deal NRW“ – verlangen von Betrieben aktive Maßnahmen, ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Wie aber lassen sich Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe nachhaltig verändern? Antworten darauf erarbeitet das Modellprojekt „Ökologisches Wirtschaften“, das vom Arbeitsministerium NRW mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds unterstützt wird. Es verfolgt einen umfassenden Ansatz und will Geschäftsleitungen, Beschäftigte und Berater\*innen gleichermaßen für die Anforderungen der grünen Transformation fit machen.

Als Projektträger kooperieren die Deutsche Angestellten-Akademie GmbH (DAA) und das Consultingunternehmen mpool. Mit der Auswahl eines Bildungsanbieters und einer Unternehmensberatung sind wesentliche Wirkungsbereiche des Projekts markiert. Zum einen sollen Weiterbildungs- und Qualifikationsangebote entstehen und Beschäftigten helfen, Prinzipien des ökologischen Wirtschaftens zu verinnerlichen. Parallel dazu sollen Unternehmensleitungen befähigt werden, eine umweltorientierte Personalentwicklung voranzutreiben und als nachhaltiges Unternehmen anziehender auf Fachkräfte und Auszubildende zu wirken. Zum anderen müssen Betriebe Instrumente zur Ver-

fügung gestellt bekommen, mit denen sie Ansatzpunkte für nachhaltige Maßnahmen überhaupt erkennen und daraus Strategien für verantwortungsvolles Handeln im eigenen Haus und ihren Lieferketten entwickeln können.

Eine Schlüsselrolle kommt neben Bildungsinhalten den Beratungsangeboten zu. Die Landesregierung hat erkannt, dass bewährte Beratungskonzepte angesichts der umfassenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen der Green Economy einer Ergänzung bedürfen. Daher erhält das Förderinstrument der Potenzialberatung NRW, die Unternehmen zur Sicherung ihre Zukunftsfähigkeit eine externe Beratung ermöglicht, ab dem 1. Juli 2022 eine Art „grüne digitale Schwester“, die Transformationsberatung. Sie zielt im „Green Economy“-Zusammenhang darauf ab, Betriebe bei ihrer unternehmensstrategischen Entwicklung speziell im Themenkomplex Nachhaltigkeit in Verbindung mit einer Personalentwicklungsplanung zu unterstützen. Im Vorbereitungsprozess der Transformationsberatung hat das Projekt „Ökologisches Wirtschaften“ wertvolle Zuarbeit leisten können, weil es Konzepte für eine „Green Deal NRW Beratung“ entwirft. Ab Juli sieht Andreas Franke, Projektverantwortlicher bei mpool, die Beteiligten dann als aktive „Wegbegleiter des neuen Förderprogramms“. Bis ins Frühjahr 2023 sollen ein webbasiertes Beratungskonzept für Unternehmen erprobt, Bildungsangebote für Beschäftigte sowie Schulungskonzepte für die Beraterszene entstanden sein.

**Mit Radar und App in fünf Test-Betriebe**

Im Mai 2022 ist das Modellprojekt mit einer „First-Steps-Beratung“ in die nächste Stufe eingetreten. Dabei gehen die Projektverantwortlichen in einer ersten Erprobungsstaffel für drei Tage in fünf ausgewählte Unternehmen aus den Bereichen Metall und Elektro, Pflege oder Informationstechnologie. Zu klären ist dabei, welchen nachhaltigen Pflichten die Firmen bereits nachkommen und aus welcher Motivation heraus sie welche nachhaltigen Wege einzuschlagen gedenken. „Wir erproben so unsere Instrumente, um herauszufinden, ob sie den erhofften Mehrwert für die Unternehmen darstellen“, sagt Kurt-Georg Ciesinger, Projektleiter bei der DAA. Zur Anwendung kommt zunächst ein „Green-Deal-Radar“. Ausgehend von den Grundlagen ökologischen Wirtschaftens zeigt das Radar auf, welche Handlungsfelder sich für ein Unternehmen anbieten. Die Auswahl der Schwerpunkte obliegt anschließend der Firma selbst. Das Radar unterstütze auf unkomplizierte Weise, so Andreas Franke, weil sich ohne großen Aufwand ein „CO<sub>2</sub>-Fußabdruck light“ des bisherigen Geschäftsmodells erstellen lasse. Die Relevanz dieser Bestandsaufnahme betont Kurt-Georg Ciesinger. Ab 2026 gilt für die betrieblichen Klimaanstrengungen eine verschärfte Berichtspflicht, daher müssen „wir frühzeitig in die Köpfe von Geschäftsleitungen und Beschäftigten hineinkommen und das Bewusstsein schärfen“, sagt er.

Im nächsten Schritt der dreitägigen Beratung kommt die „Grünkomp-App“ zum Einsatz, ein digitales Messgerät für die „grünen Kompetenzen“ von Unterneh-



v. l.: Kurt-Georg Ciesinger, Projektkoordinator, Deutsche Angestellten-Akademie GmbH Westfalen, Andreas Franke, Projektleiter, mpool consulting Dortmund GmbH, und André Deutschmann, Leitung, Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet

mensleitungen und Beschäftigten. Die Anwendung identifiziert mögliche Wissensdefizite im Bereich des ökologischen Wirtschaftens. Wo nötig, helfen in die App eingebaute Bildungshäppchen („Nuggets“), Brücken in die nachhaltige Wirtschaftsweise zu bauen. An dieser Stelle sei das Projekt in besonderem Maße beteiligungsorientiert angelegt, sagt Kurt-Georg Ciesinger. Denn für das spätere Vorgehen in den Unternehmen sei es wichtig, Menschen aus unterschiedlichen Abteilungen zu finden, die über eine Expertise für das Einsparen von Treibhausgasen verfügen könnten. „Da kann zum Beispiel auch der Einkauf einer Firma eine Rolle spielen, weil in der Materialbeschaffung viele Einsparpotenziale stecken“, sagt Andreas Franke.

### Mit dem Wissen wächst die Überzeugungskraft

Wie ein Unternehmen kompetente Teams aus „Öko-Scouts“ für das Planen nachhaltiger Maßnahmen zusammenstellt, sei laut Andreas Franke eine Aufgabe für spätere Schritte. Die „First-Steps-Beratung“, die das Modellprojekt jetzt teste, sei jedenfalls der geeignete Anknüpfungspunkt für externe Beraterinnen und Berater, die auch integraler Bestandteil der Potentialberatung NRW sind. Zur Erinnerung: Hintergrund der Transformationsberatung ist, dass es aktuell keine ausreichenden Beratungsstrukturen für Green-Deal-Anforderungen in Nordrhein-Westfalen gibt. Hier setzen Arbeitsministerium und G.I.B. an, um die Potentialberater\*innen für die konkrete Umsetzung klimapolitischer und digitaler Transformationsansätze zu schulen. Ihnen, sagt Andreas Franke, stünden sukzessive Werkzeuge zur Verfügung, um ihre Expertise zu vertiefen.

Parallel zu den Berater\*innen rücken auch die Regionalagenturen ins Blickfeld, die die Landesregierung als Servicestellen in den 16 Arbeitsmarkregionen Nordrhein-Westfalens unterhält. Auch sie, sagt André Deutschmann, stünden vor einem Lernprozess in ökologischer Wirtschaft. Der Leiter der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet denkt dabei besonders an die Aufgabe, interessierten Unternehmen die Vorteile der Transformationsberatung nahezubringen. Zudem müssten sie fachliche Stellungnahmen für die eingehenden Anträge erstellen, mit der sie die grundsätzliche Förderwürdigkeit einer Transformationsberatung beurteilen. Das Modellprojekt „Ökologisches Wirtschaften“ werde bei den Regionalagenturen die Entscheidungskompetenz stärken, so André Deutschmann. Für Kurt-Georg Ciesinger ergibt sich aus dieser Ausrichtung des Modellprojekts ein umfassender Service für Unternehmen, Beschäftigte und Beratungsinfrastruktur. Die Stärke des Projekts sei es, nach der Radar-Analyse des Status quo direkt mit App-gestützten Bildungsformaten zu Green-Economy-Themen einsetzen zu können. Und mit dem Wissen, sagt André Deutschmann, wachse auch die Überzeugungskraft der Beratenden im Gespräch mit den Geschäftsleitungen. Denn die gelte es zu überzeugen, mithilfe der Transformationsberatung das Geschäftsmodell klimaverträglicher zu gestalten und die Belegschaft bei diesem Wandel einzubinden.

### KONTAKTE

Deutsche Angestellten-Akademie GmbH (DAA) Westfalen, Dortmund  
**Kurt-Georg Ciesinger**, Projektkoordinator  
 Tel.: 0171 1796720  
[kurt-georg.ciesinger@daa.de](mailto:kurt-georg.ciesinger@daa.de)

mpool consulting Dortmund GmbH  
**Andreas Franke**, Projektleiter  
 Tel.: 0231 54664921  
[a.franke@mpool-consulting.de](mailto:a.franke@mpool-consulting.de)

Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet, Dortmund  
**André Deutschmann**, Leitung  
 Tel.: 0231 5023050  
[andre.deutschmann@stadtdo.de](mailto:andre.deutschmann@stadtdo.de)

### AUTOR

**Volker Stephan**  
 Tel.: 0173 3679157  
[post@volker-stephan.net](mailto:post@volker-stephan.net)

### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

**Andreas Bendig**  
 Tel.: 02041 767206  
[a.bendig@gib.nrw.de](mailto:a.bendig@gib.nrw.de)

# Mitsprache der Betriebsräte im Wandlungsprozess fördern

Ein Projekt will Arbeitnehmervertretungen darin stärken, die Transformation ihrer Firmen positiv zu begleiten

**In einem vom Land geförderten Projekt entwickelt und testet die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW Beratungsangebote für Arbeitnehmervertretungen, Betriebs- und Personalräte. Das Ziel: Beschäftigte sollen ihre im Wandel befindlichen Unternehmen bestmöglich bei den anstehenden Veränderungen begleiten. Das Projekt setzt auch darauf, die Kommunikation miteinander und das Verständnis füreinander zu fördern.**

Die Menschen in den Betrieben spüren deutlich, welche Kräfte auf ihre Arbeitsumgebung einwirken. Als Folge der Coronapandemie standen die Bänder zeitweise still und viele Büros waren verwaist. Zudem stellen Klimaziele Unternehmen vor die Aufgabe, im laufenden Jahrzehnt das nachhaltige Wirtschaften in vielen Bereichen umzusetzen. Auch der Überfall Russlands auf die Ukraine ist spätestens dann in den Firmen ein Thema, sobald Rohstoffe teurer werden oder die Lieferketten nicht funktionieren. Überdies üben digitale Entwicklungen seit geraumer Zeit starken Veränderungsdruck auf gewohnte Arbeitsprozesse aus. Daher suchen und finden Geschäftsleitungen Lösungen, wie der Betrieb sich anpassen kann oder das Geschäftsmodell neu zu gestalten ist. Wie die Belegschaften in diesem Zusammenhang ihren Einfluss geltend machen können, dazu entwickelt die Technologieberatungsstelle beim Deutschen Gewerkschaftsbund NRW (TBS NRW) in einem geförderten Projekt Beratungsangebote. Zielgruppe des Projekts „Transformation gestalten – Orientierung für Interessenvertretungen“ sind Arbeitnehmervertretungen, Betriebs- und Personalräte. Das Arbeitsministerium NRW unterstützt das Projekt, auch mit REACT-EU-Fördermitteln.

Vor dem Hintergrund teils disruptiver Veränderungen der Arbeitswelt hält es Dr. Christoph Grüninger für erforderlich, die Beschäftigten als tragende Säulen von Betrieben und Unternehmen stärker in den Blick zu nehmen und dafür die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte auszubauen. Aus Sicht des Beraters an der TBS-Regionalstelle Bielefeld ist längst eine andere Flexibilität und Kompetenz von Mitarbeitenden nötig, die über fachliche Zusam-

menhänge hinausgeht. „Es reicht nach unserer Auffassung nicht mehr aus, im Vertretungsfall auch die Maschine von Kolleginnen und Kollegen bedienen zu können.“ Es gehe vielmehr darum, über den eigenen Arbeitsprozess reflektieren zu können, um ihn aktiv mitzugestalten und so den sich schnell wandelnden, komplexen Anforderungen gerecht werden zu können.

## Klarheit über die Firmenstrategie herstellen

Im Projekt ist es den TBS-Berater\*innen ein Hauptanliegen, den Kommunikationsprozess zwischen Arbeitnehmervertretungen und Geschäftsleitungen zu wesentlichen Veränderungsthemen zu befördern. Denn es gibt viel zu bereden, und der Impuls dazu könne von beiden Seiten ausgehen, findet Christoph Grüninger. Zum Beispiel aus Richtung der Unternehmensleitung: Wenn Betriebe sich strategisch und operativ an Veränderungen wagen, „funktionieren sie nur dann gut, wenn alle Beteiligten auch verstehen können, warum die Geschäftsleitung etwas unternimmt, das teils weitreichende Konsequenzen hat“. Das sollten Betriebsräte einfordern, denn die Beschäftigten müssten ihre Rolle darin nachvollziehen und leben können. Aber auch aus dem Kreise der Beschäftigten könne eine „Fließrichtung für Ideen“ kommen: Die Vertretungsgremien, sagt Christoph Grüninger, sollten dabei von ihrem Initiativ- und Vorschlagsrecht Gebrauch machen, um nachhaltige Anregungen aus der Belegschaft aufzunehmen und im Austausch mit der Chefetage nach Wegen zu suchen, diese in die innerbetrieblichen Entwicklungsprozesse zu integrieren. Mit dieser Gesprächskultur lasse sich auch ein vielfach von der TBS NRW beobachtetes Manko



Dr. Christoph Grüninger,  
Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e. V.,  
Regionalstelle Bielefeld

heilen: „Wir beobachten, dass es im Umstrukturierungsprozess oft keine klare Strategie des Unternehmens gibt oder sie den Beschäftigten und Arbeitnehmervertretungen oft unklar bleibt. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Betriebe sich unstrukturiert auf den Weg begeben, um sich den neuen Anforderungen anzupassen.“

Die TBS NRW geht im Projekt „Transformation gestalten“ auf Betriebsräte mit dem Angebot zu, Berater\*innen aus den Regionalstellen der TBS für alle Transformationsthemen hinzuziehen zu können. Die zur Verfügung stehenden Mittel decken die Kosten für Kurzberatungen oder gleich mehrere Beratungstage. Die TBS NRW unterstützt in der mehrstufigen Beratung Arbeitnehmervertretungen zunächst dabei, ein Bild davon zu bekommen, wie der eigene Betrieb aufgestellt ist. „Wir können in sehr schnellen Schritten erste Klarheit über das Lagebild des Unternehmens und den Veränderungsdruck schaffen“, sagt Christoph Grüninger. Mittels Szenario-Technik entwickeln die Berater\*innen dann mit den Teilnehmenden Vorstellungen für die mögliche zukünftige Positionierung des Unternehmens. „Das lässt sich relativ einfach über die Frage erarbeiten, wie das Unternehmen in drei Jahren aufgestellt und wie es um die Arbeitsplätze und -bedingungen beschaffen sein könnte“, so der TBS-Berater. Fester Baustein in der Beratung ist es ferner, diese Ideen und Erkenntnisse der Betriebsräte mit den strategischen Ideen der Geschäftsleitung abzugleichen. In einem weiteren Schritt des noch bis März 2023 laufenden Projekts sollen Arbeitnehmervertretungen Wege angeboten bekommen, wie sie ihr Wissen und ihre Impulse in praktische Handlungsansätze überführen können.

## Mitverantwortung für das Unternehmen wächst

Bei allen Bemühungen, das Verständnis von Beschäftigten und Geschäftsleitungen füreinander zu fördern, verfolge das Projekt laut Christoph Grüninger ein Ziel jedoch nicht: das unternehmerische Denken von Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen. „Wir hören häufig, dass dies eine neue Schlüsselqualifikation von Beschäftigten sein sollte“, so Christoph Grüninger, „wir glauben nicht, dass dies die Lösung ist.“ Gesetzlicher Auftrag an die Betriebsräte ist es schließlich, insbesondere die sozialen Belange der Belegschaft zu vertreten. Dazu braucht es eine sachgerechte Verständigung und Beteiligungskompetenz. „Sich in Veränderungsprozesse aktiv einzubringen, ist keine leichte Aufgabe für Interessenvertretungen“, so Christoph Grüninger. Zumal unter den Bedingungen, dass Betriebsräte in kleineren Firmen nicht freigestellt seien und ihre Tätigkeit als Ehrenamt zusätzlich zur Arbeit erledigten. Auch Wirtschaftsausschüsse zur Erörterung wirtschaftlicher Angelegenheiten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat gebe es nach Betriebsverfassungsgesetz erst ab einer Firmengröße von über 100 Beschäftigten. Es gehe im Projekt wie allgemein mehr darum, dass sich Mitarbeitende stärker mit betrieblichen Veränderungsprozessen vertraut machen, um sie besser verstehen und stärker mitgestalten zu können.

In diesem Zusammenhang macht Christoph Grüninger auch auf einen Unterschied aufmerksam. Das von der Landesregierung geförderte TBS-Projekt führt zwar im Namen den Begriff „Transformation“, unterscheide sich aber im Adressatenkreis von dem vom MAGS am 1. Juli

### KONTAKT

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (TBS NRW), Regionalstelle Bielefeld  
**Dr. Christoph Grüninger**, Berater  
Tel.: 0521 9663513  
christoph.grueninger@tbs-nrw.de

### AUTOR

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

### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

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

2022 neu eingeführten Förderprogramm der Transformationsberatung. Diese zielt darauf ab, Unternehmen bei ihrer unternehmensstrategischen Entwicklung speziell im Themenkomplex Nachhaltigkeit in Verbindung mit einer Personalentwicklungsplanung zu unterstützen. Als zusätzliches Instrument neben der Potentialberatung NRW spricht diese Transformationsberatung zuvorderst die Leitungen von Unternehmen und Betrieben an und teilfinanziert ihnen eine Beratung durch eine\*n externe\*n Anbieter\*in. Wichtiger Aspekt auch in diesen Beratungsprozessen ist es gleichwohl, die Expertise der Belegschaft einzuholen. Die TBS NRW allerdings bedient mit ihrem projektorientierten Beratungsangebot direkt die Arbeitnehmervertretungen. Es umfasst im Übrigen nicht nur die aktive Beteiligung von Betriebsräten am unternehmerischen Wandlungsprozess, sondern kann auch zum Einsatz gelangen, um die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung selbst zu verbessern. Schließlich würden digital-gestützte Gremienarbeit sowie die Entwicklung passender Beteiligungsstrategien für Beschäftigte rasant an Bedeutung gewinnen, so Christoph Grüninger. Auch hier bräuchten Betriebsräte intensive Unterstützung.

# Transformation zur Circular Economy

Prosperkolleg gibt Unternehmen wichtige Impulse für nachhaltiges Wirtschaften



**Wirtschaften unter ökologischen Gesichtspunkten ist für viele Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich. Das vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie (MWIDE) des Landes Nordrhein-Westfalen bis Anfang 2023 geförderte Forschungsprojekt Prosperkolleg unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen in der Emscher-Lippe-Region und NRW auf dem Weg zur zirkulären Wertschöpfung (Circular Economy). Dabei zeigt das Projekt auch, welche Anforderungen die Transformation an betriebliche Abläufe und die Qualifikation der Beschäftigten stellt. Es liefert damit wichtige Impulse für das im Juni 2022 startende ESF-Förderprogramm zur Transformationsberatung.**

Nach Ansicht von Stefan Alscher steht dem Wirtschaftssystem nicht weniger als ein Paradigmenwechsel bevor. „Dass die Umwelt verliert, weil die Wirtschaft gewinnt, das müssen wir ändern“, sagt der Experte für zirkuläre Wertschöpfung bei der Effizienz-Agentur NRW (EFA NRW) im Projekt Prosperkolleg. Zahlen des in Amsterdam beheimateten gemeinnützigen Sozialunternehmens Circle Economy bestärken ihn. Demnach fielen 2020 über 91 Prozent aller weltweit verwendeten Materialien der Verschwendung anheim, nur ein karger Rest von

8,6 Prozent der 100 Milliarden Tonnen Rohstoffe findet den Weg zurück in den Kreislauf. Um diesen Anteil zu erhöhen, haben sich die Hochschule Ruhr West und die WiN Emscher-Lippe GmbH mit der Stadt Bottrop, der Effizienz-Agentur NRW und dem Verein Prosperkolleg e. V. zusammengeschlossen. Gemeinsam sollen mit Unternehmen insbesondere der Emscher-Lippe-Region, aber auch aus ganz NRW Produktentwicklungen und innovative Geschäftsmodelle für eine zirkuläre Wertschöpfung auf den Weg gebracht werden.

Das Prosperkolleg sieht sich hier als Wegbereiter. Da der Begriff „Kreislaufwirtschaft“ im Deutschen seit geraumer Zeit im Kontext des Kreislaufwirtschaftsgesetzes eher mit Abfall- und Recycling assoziiert wird, spricht das Prosperkolleg von zirkulärer Wertschöpfung oder Circular Economy. Es gehe natürlich auch um Recycling, sagt Friederike von Unruh, aber beispielsweise noch vielmehr um neue Geschäftsmodelle, Produktdesigns oder die Neugestaltung ganzer Lieferketten und Wertschöpfungsnetzwerke. Die wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HRW ist aktuell Leiterin des Prosperkolleg-Projekts. „Hinter der zirkulären Wertschöpfung verbirgt sich ein nachhaltiges Wirtschaftssystem, das Ressourcen so lange wie möglich im Kreislauf halten will“, sagt sie. „Es ist der Gegenentwurf zum gängigen linearen Wirtschaften, das darauf ausgelegt ist, Rohstoffe zu beschaffen, zu einem Produkt zu verarbeiten und später als Abfall zu entsorgen.“

## Circular Economy ist Herzstück des European Green Deals

Warum aber sind eine zirkuläre Wirtschaft und die damit verbundenen nachhaltigen Produktions- und Lieferketten so dringlich – und nicht bloß „nice to have“? Die Erklärung liefern Institutionen, Verbände und Organisationen, die sich dem Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen verschrieben haben. So weist das Umweltbundesamt (UBA) als staatliche Einrichtung darauf hin, dass insbesondere der Lebensstil entwickelter Industrienationen mit ihrem ausgeprägten Konsum und Rohstoffhunger die Leistungsfähigkeit des Planeten Erde übersteige. Im Jahr 2021 terminierte die Non-Profit-Denkfabrik Global Footprint Network den so-



Stefan Alscher, Effizienz-  
Agentur NRW, Duisburg



Friederike von Unruh,  
Hochschule Ruhr West

genannten „Erdüberlastungstag“ auf den 29. Juli. Den Rest des Jahres verbrauchte der Mensch mehr Ressourcen, als die Erde durch ihre Regenerationsfähigkeit eigentlich bereitstellen kann. Den Erdüberlastungstag mit seiner Berechnungsmethode über den „ökologischen Fußabdruck“ der Menschheit bezeichnet das UBA als „wichtige Orientierungsmarke“ für Politik, Verbraucherinnen und Verbraucher. Wäre allein der Ressourcenverbrauch Deutschlands weltweiter Standard, liege der Tag noch früher im Jahr: am 4. Mai 2022. Für den World Wildlife Fund (WWF) steht fest, dass für den Erhalt der Artenvielfalt eine Trendwende bis 2050 erforderlich sei, die durch ein integriertes Aktionsprogramm aus besserem Naturschutz, nachhaltiger Landnutzung und nachhaltigem Konsum erreicht werden könne. Und nicht zuletzt hat die Europäische Kommission im European Green Deal von 2019 klare Vorgaben gemacht: Die Klimaneutralität bis 2050 soll zur Hälfte durch zirkuläre Wertschöpfung erreicht werden.

Vor dieser Kulisse ist der Auftrag des Prosperkollegs zu sehen. Von ihm sollen Impulse in die Region Emscher-Lippe und darüber hinaus ins gesamte Bundesland gehen. Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und andere Stakeholder sollen sich dadurch gleichermaßen für das Thema öffnen und sensibilisiert werden. Das Denken im Sinne der zirkulären Wertschöpfung entkoppelt wirtschaftliches Wachstum idealerweise von der Entnahme von Primärrohstoffen und schafft gleichzeitig Möglichkeiten für Innovation und wirtschaftliche Entwicklung. Die ökologische Notwendigkeit umzusteuern ist dabei nur ein Aspekt. Für Unternehmen bieten sich darüber hinaus durch den Transformati-

onsprozess auch große Chancen. Allein für Deutschland, so etwa die Prognosen der Boston Consulting Group, könnte die Entwicklung hin zu einer Circular Economy zufolge bis 2030 eine Wirtschaftskraft von 140 bis 200 Milliarden Euro entfesseln. Um mit solchen Entwicklungen Schritt halten zu können, ist die Arbeit des Prosperkollegs darauf ausgelegt, früher als oft üblich Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis einzuspielen und gemeinsam mit Unternehmen und anderen Akteuren den Transformationsprozess zu gestalten, sagt Friederike von Unruh.

### **Zirkuläre Geschäftsmodelle: Wertschöpfungsstrategien entlang des gesamten Produktlebenszyklus**

Die Vorboten des nachhaltigen Wirtschaftssystems haben längst Einfluss auf das unternehmerische Handeln. Das Marketing vieler Firmen zum Beispiel rückt eine ressourcenschonende Produktion oder die regenerative Energieversorgung von Standorten in den Vordergrund. „Das kann im Markt aktuell noch ein Alleinstellungsmerkmal sein“, sagt Stefan Alscher. Der Druck werde aber auf alle Betriebe zunehmen, entweder durch gesetzliche Vorgaben oder weil Konsument\*innen vermehrt nachhaltige Produkte einfordern. Unternehmen, die zur Abgabe eines Nachhaltigkeitsberichts verpflichtet sind, könnten mit dem zirkulären Ansatz ihr Rating verbessern und so attraktiv für Investoren bleiben. Gerade beim Thema Treibhausgasemissionen – CO<sub>2</sub>-Werte bezeichnet Stefan Alscher als „die Nachhaltigkeitswährung der Wirtschaft“ – werde der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus wichtig. Wer die CO<sub>2</sub>-Bilanz aller eingesetzten Materialien, Komponenten

und Produkte nachweisen müsse, werde im Sinne des zirkulären Ansatzes zunehmenden Wert darauf legen, Teil einer Liefer- und Produktionskette mit möglichst geringen Umweltlasten zu sein.

Allein dies weist auf die Komplexität des Transformationsprozesses hin. Er benötigt neben technologischen Lösungen in besonderer Weise auch Netzwerke von Rohstofflieferanten, Produzenten und Wiederverwertern, die ihre Arbeitsweise stärker aufeinander abstimmen. Beispiele für neue Geschäftsmodelle finden sich bereits jetzt im Bereich der Metallverarbeitung. Firmen, die hochwertigen Edelstahl benötigen, haben nicht allein mit steigenden Rohstoffpreisen zu kämpfen. Denn Verzögerungen bei der Lieferung von Primärrohstoffen können betriebliche Prozesse ebenfalls erheblich beeinträchtigen. Neue Beziehung zwischen Lieferanten und Kunden sind hier ein möglicher Ausweg: Das in Auftrag gegebene Produkt wird also nicht komplett, sondern lediglich für eine gewisse Anzahl an Betriebsstunden verkauft, nach einigen Jahren gewartet und schließlich zum Aufarbeiten in den Metall verarbeitenden Betrieb zurückgeführt.

### **Konzepte des Prosperkollegs und der Transformationsbera- tung des Landes stärken auch Kompetenz der Beschäftigten**

In seinen fünf interdisziplinären Arbeitspaketen deckt das Prosperkolleg verschiedene Stufen der Transformation zur zirkulären Wertschöpfung ab. Dazu zählt, verantwortliche Personen in der Wirtschaft für die Idee der zirkulären Wertschöpfung über unterschiedliche Kanäle anzusprechen und zu sensibilisieren. Wei-



Paul Szabó-Müller,  
Hochschule Ruhr West

terhin führt das Prosperkolleg Unternehmen an die ersten Schritte zur Umsetzung heran. „In Wertschöpfungsnetzwerken ist es für mich als Unternehmen wichtig zu wissen, wie die Unternehmen vor und nach mir denken“, sagt Stefan Alscher. Anschaulich ist dies etwa bei Molkereiprodukten. Bei diesen müssten Hersteller, Abfüller und Recycler Einigkeit über nachhaltige Verpackungen herstellen. Tatsächlich fehlt aber oft das Bewusstsein für ein solches vernetztes Arbeiten. Abhilfe schaffen kann ein vom Prosperkolleg entwickelter vierstufiger Potenzialcheck inklusive des Tools „Circularity Matrix“ und Workshops, in denen Unternehmen ihre jeweiligen Handlungsmöglichkeiten herausarbeiten können.

Ein weiterer Bestandteil des Prosperkollegs ist das Circular Digital Economy Lab (CDEL), ein digitales Forschungs-, Entwicklungs- und Demonstrationslabor am Standort Prosper III in Bottrop. Ziel des CDELs ist es, eine modulare, vernetzte und auf verschiedene Produkte anpassbare, digitalisierte Demontage- und Verwertungslinie für Altprodukte wie Elektroschrott zu entwickeln. Diese werden automatisch erkannt, möglichst optimal zerlegt und schließlich der Verwertung zugeführt. Hieraus lassen sich Erkenntnisse für ein verbessertes Produktdesign nutzen. Zudem können sich Forschende und Interessierte der zirkulären Wertschöpfung in einem virtuellen Forschungsnetzwerk vernetzen, um gemeinsam Potenziale der zirkulären Wertschöpfung zu analysieren sowie zirkuläre Strategien und Lösungsansätze zu entwickeln.

In einem anderen wichtigen Arbeitspaket nimmt das Prosperkolleg das Thema Qualifizierung in der sich durch Circu-

lar Economy verändernden Arbeitswelt in den Blick. Paul Szabó-Müller und Anna Groeneveld von der HRW identifizieren Qualifizierungsbedarfe und erarbeiten Qualifikationskonzepte. Sie empfehlen, Kompetenzen im zirkulären Wirtschaften über einen möglichst individuellen und flexiblen Lernprozess aufzubauen: „Falls es bisher noch nicht gemacht wird, benötigt ein Unternehmen gar eine neue Geschäftseinheit, die in den Betrieb zu integrieren ist, wenn es künftig Produkte für die Wartung und Reparatur zurücknimmt und wieder verkaufen will“, sagt Paul Szabó-Müller. Er sieht in jedem Fall Qualifizierungsbedarfe, etwa wenn jenseits der klassischen Logistik solch ein Rückführungssystem in den Betrieb dazukommt. Über eine Roadmap, die den Veränderungsprozess mit einem Konzept unterlegt, lasse sich der Prozess wirkungsvoll steuern. Die Verantwortlichen des Prosperkollegs sind sich darüber einig, dass Beschäftigte in unterschiedlichen betrieblichen Bereichen neue Kompetenzen erlangen müssen und deshalb neue Qualifizierungskonzepte unabdingbar sind. Qualifizierung sollte deshalb Teil einer Circular Economy Roadmap sein, wie sie etwa auf dem Prosperkolleg-Potenzialcheck aufbauen und mit welcher sich der Veränderungsprozess wirkungsvoll steuern lässt.

Mit dem neuen ESF-Förderinstrument Transformationsberatung will die Landesregierung Nordrhein-Westfalens Mitte des Jahres auf den wachsenden Qualifizierungsbedarf reagieren: Kleine und mittlere Unternehmen sollen diese in Anspruch nehmen können, um die Möglichkeiten der zirkulären Wertschöpfung für ihr Geschäftsfeld auszuloten.

#### KONTAKTE

Hochschule Ruhr West  
Standort Prosper III  
Prosperkolleg, Bottrop  
www.prosperkolleg.de  
**Friederike von Unruh**, Projektleitung  
Tel.: 0208 88254899  
friederike.vonUnruh@hs-ruhrwest.de  
**Paul Szabó-Müller**, Erhebung von  
Qualifizierungsbedarfen  
Tel.: 0208 88254877  
paul.szabo-mueller@hs-ruhrwest.de

Effizienz-Agentur NRW, Duisburg  
**Stefan Alscher**, Ressourceneffizienz-  
Beratung  
Tel.: 0203 37879323  
sal@efanrw.de

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

**Ralf Burger**  
Tel.: 02041 767316  
r.burger@gib.nrw.de

# Besonders verantwortungsvoll, besonders innovativ

CSR-Kompetenzzentrum OWL hilft Betrieben, nachhaltiges Wirtschaften  
als Strategie zu begreifen



**Für das Konzept einer verantwortungsvollen Unternehmensführung wirbt das CSR-Kompetenzzentrum OWL. Betriebe können sich durch strategisches Handeln auf den Feldern Ökonomie, Ökologie und Soziales zukunftsfähig aufstellen. Dies geht auch in kleinen Schritten.**

Mit Schokolade lässt sich Geld verdienen. Stammt der verwendete Kakao aus nachhaltigem Anbau, profitiert auch die Umwelt vom Geschäft. Wenn von der erwirtschafteten Summe überdies ein Anteil in den Bau einer Schule im Herkunftsland des Kakaos fließt, besitzt ein Geschäftsmodell zusätzlich einen sozialen Effekt durch das Stärken des Bildungssystems. Dieses Beispiel ist kein fiktives. Es existiert in Herford und beschreibt die verzweigten Tätigkeitsfelder eines dortigen Süßwaren-Produzenten. Und es steht fast

idealtypisch für die Idee der Corporate Social Responsibility (CSR), auf Deutsch: der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Sie ist ein zukunftsorientiertes Konzept und will gemäß der drei Säulen der Nachhaltigkeit einen positiven Einfluss auf die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales nehmen.

Simon Gröger kennt eine Vielzahl von Unternehmen, die auf unterschiedliche Weise eine besondere gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Er arbeitet



Simon Gröger, Projektmitarbeiter, CSR 4.0 |  
CSR-Kompetenzzentrum OWL, GILDE Gewerbe-  
und Innovationszentrum Lippe-Detmold GmbH,  
Wirtschaftsförderung Detmold

für die Wirtschaftsförderung der Stadt Detmold, die den Namenszusatz „GILDE GmbH“ (Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold) trägt, und ist dort auch für das 2015 eröffnete CSR-Kompetenzzentrum OWL tätig. In Ostwestfalen-Lippe hat die Landesregierung Nordrhein-Westfalens seinerzeit eins von insgesamt sieben regionalen Kompetenzzentren angesiedelt und fördert das aktuelle Projekt „CSR 4.0 – Digitalisierung und Unternehmensverantwortung“ mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Industrie, Digitalisierung und Energie. Simon Gröger sieht die Aufgabe des CSR-Kompetenzzentrums OWL nicht allein darin, im Netzwerk von Unternehmen, Kammern, Verbänden und Forschungseinrichtungen den CSR-Gedanken breiter bekannt zu machen. „Wir wollen mit unseren Aktivitäten Firmen helfen, die verantwortungsvolle Unternehmensführung als Strategie sukzessive in ihre Geschäftstätigkeit zu implementieren“, sagt er. An Beispielen wie dem des Herforder Schokoladenherstellers erklärt das Zentrum in diversen Veranstaltungsformaten die Möglichkeiten, unternehmerisch etwas Gutes zu tun – über den ursprünglichen Geschäftszweck und das vom Gesetzgeber geforderte Maß hinaus.

Der CSR-Ansatz von mehr Verantwortung ist für Unternehmen äußerst bedeutsam. Schließlich, sagt Simon Gröger, blickten immer mehr Menschen in unserer Gesellschaft kritischer und bewusster auf den Ursprung und die Herstellungsweise von Gütern, Produkten und Dienstleistungen. Das bleibt nicht

ohne Folgen. „Der Markt übt Druck aus“, sagt Simon Gröger. Der Markt, das ist interessierte und kritische Kundschaft auf der einen Seite, das sind aber auch Partnerunternehmen in Lieferketten mit neuen Erwartungen. Im Automotive-Bereich etwa kann ein Fahrzeughersteller einen Zulieferer dazu verpflichten, bis zu einem gewissen Zeitpunkt auf den vollständigen Einsatz erneuerbarer Energie umzustellen. Dies folgt dem Gebot des klimaneutralen Wirtschaftens zur Rettung der natürlichen Lebensgrundlagen. Veränderungen wie diese sind aber auch eine ökonomische Notwendigkeit, weil zögerliche Unternehmen Aufträge und damit perspektivisch auch ihre Zukunftsfähigkeit zu verlieren drohen.

### **Fokus liegt auf dem Handlungsfeld „Soziale Beziehungen“**

Zum Markt gehört ferner der Arbeitsmarkt, also die eigenen oder künftigen Mitarbeitenden. Die Attraktivität von Arbeitgebern bemisst sich zunehmend danach, wie nachhaltig das Unternehmen ausgerichtet ist und wie transparent es die Geschäftstätigkeit auch der Belegschaft gegenüber kommuniziert. Je deutlicher die nachhaltigen Bemühungen, umso eher, so Grögers These, entfalte ein Unternehmen Bindungs- und Anziehungskraft für Fachkräfte. Das Bewusstsein für nachhaltige Themen lässt sich auch systematisch in Betrieben aufbauen: Die GILDE-Wirtschaftsförderung ist Teil des bundesweiten Projekts „Transfer von Nachhaltigkeit in die berufliche Aus- und Weiterbildungspraxis“ (TraNaxis), das Auszubildende in kleinen und mittleren Unternehmen zu Nachhal-

tigkeitsthemen qualifiziert und zu Multiplikatoren macht. Es knüpft an das Förderprogramm „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE)“ an. Im Grunde, so Simon Gröger, sei es unerheblich, ob der Nachhaltigkeitsimpuls innerhalb eines Betriebs von Mitarbeitenden oder – wie häufig – von der Geschäftsleitung ausgehe. „Das Interesse am nachhaltigen Wirtschaften sollte in jedem Fall von innen kommen, also intrinsisch sein“, sagt Simon Gröger. Das Kompetenzzentrum selbst gehe nicht proaktiv auf Unternehmen zu. Es macht allerdings über seine Website und das verzweigte Netzwerk Angebote. „Wir sensibilisieren für das Thema“, so Simon Gröger. In Workshops und Veranstaltungen führt das Kompetenzzentrum inhaltlich in das Thema CSR ein und präsentiert dank des engen Kontakts in die Region gute Beispiele als nachahmenswerte Initiativen von Unternehmen.

Simon Gröger glaubt, dass das Konzept verantwortungsvollen Unternehmertums in der Region inzwischen einen großen Bekanntheitsgrad erreicht habe. Speziell in Detmold lasse die Wirtschaftsförderung bereits seit 2005 CSR-Aspekte ins klassische Standortmarketing einfließen. „Es gibt nur noch wenige Firmen, die nicht in der einen oder anderen Weise mit Nachhaltigkeitsthemen in Kontakt gekommen sind.“ Wer dennoch nur eine ungefähre Ahnung davon besitzt, was sich hinter CSR verbirgt, dem weitete das CSR-Kompetenzzentrum OWL zum Beispiel mit einem insgesamt sechsstündigen digitalen Workshop den Blick. „Häufig ist Firmen gar nicht bewusst, dass sie bereits auf gewissen Fel-

dern besonders verantwortungsbewusst unterwegs sind“, sagt Simon Gröger. Daher steht zu Beginn der Workshops immer ein Erklärstück, um die CSR-Handlungsfelder zunächst einzugrenzen: Sie lauten Beschäftigte, Umwelt, Markt/Lieferkette und Gemeinwesen. Der leichteste Zugang zu nachhaltigem Handeln führt über das Handlungsfeld Umwelt. „Natürlich weisen wir die Teilnehmenden darauf hin, dass Ökologie das bekannteste Thema ist“, sagt Simon Gröger. „Wir legen den Fokus aber besonders auf soziale Beziehungen.“ Die seien mannigfaltig und erlaubten auch kleinen und mittleren Unternehmen, mit überschaubar aufwendigen Maßnahmen Positives zu bewegen. Simon Gröger weiß von einem Betrieb, der eine junge Mitarbeiterin für ein paar Stunden die Woche freistellt, damit sie eine Jugend-Sportmannschaft am Nachmittag trainieren kann. Dieses Beispiel von „Zeitspende“ zeige, wie Handlungsfelder sich überlappen können: Die Beschäftigten haben die Erlaubnis, sich nach Neigung im Privaten zu engagieren, wovon letztlich auch das Gemeinwesen profitiere – und auch der Ruf des Unternehmens.

### **Verantwortungsvolles Handeln lässt sich messen**

Das CSR-Kompetenzzentrum OWL hilft Unternehmen mit diversen Angeboten, die geeigneten Handlungsfelder für sich zu identifizieren. Dabei könne auch die Konzentration auf einige Ideen hilfreich sein, um nicht in der Flut von Möglichkeiten unterzugehen, sagt Simon Gröger. Das eigene CSR-Management nach einem Kreislaufmodell anzugehen, das

auch in Politikwissenschaft und Soziologie Anwendung findet, habe sich dabei besonders tauglich für Firmen erwiesen. Fünf Schritte sieht dieses Modell vor. Zunächst definieren Unternehmen ihre Ausgangslage über den Status quo der Nachhaltigkeit und erfassen so, in welchen Handlungsfeldern es bereits Aktivitäten gibt und wo noch nicht. Im zweiten Schritt legt der Betrieb auf dieser Basis seine Ziele fest. Das Kompetenzzentrum empfiehlt, diesen Prozess durch kleine Projektteams steuern zu lassen, die möglichst unterschiedliche Abteilungen und Hierarchieebenen abdecken. Zu den gewählten Themen entwickeln die Beteiligten im dritten Schritt geeignete Maßnahmen. Über das Umgesetzte äußert das Unternehmen sich anschließend sowohl nach innen als auch nach außen. „Die Kommunikation über CSR-Aktivitäten ist uns ein besonderes Anliegen, denn viele Unternehmen sprechen noch viel zu selten über ihr Engagement“, sagt Simon Gröger. Im fünften und letzten Schritt gehe es darum, die eingeleiteten Maßnahmen zu messen und in ihrer Qualität zu bewerten. Zum Wesen der CSR gehört es, dass Unternehmen in einem selbst gewählten zeitlichen Abstand den Kreislauf von Neuem beginnen, ihren Status quo mit den erreichten Verbesserungen analysieren und neue Ziele festlegen. Denn Nachhaltigkeit ist ein stetiger Entwicklungsprozess und manifestiert sich häufig in kleinen Schritten. „Und kein Unternehmen ist auf allen Handlungsfeldern gleich stark“, so Simon Gröger. Auch wer als kleines Unternehmen kaum Einfluss auf Lieferanten besitzt, kann Handlungsfelder für sich bearbeiten, indem

er etwa auf bestehende Zertifizierungen und Siegel setzt. Simon Gröger nennt dafür als Beispiel die Beteiligung an etablierten Marken wie „Familienfreundliches Unternehmen“.

Der allgemeinen Einschätzung, dass CSR-Maßnahmen sich schlecht messen ließen, tritt Simon Gröger entgegen. „Die Kennzahlen existieren, man muss sie nur heranziehen.“ Die Fluktuation von Mitarbeitenden oder der Krankenstand im Unternehmen seien als Indikatoren durchaus in Zusammenhang mit der Fürsorge eines Betriebs zu bringen. Maßnahmen können hier positive Veränderungen zeitigen. Sehr einfach sei der Blick auf die Ausgaben für Energieeinkauf: Geringere Kosten könnten hier auf gute Ansätze beim ressourcenschonenden Arbeiten hindeuten. Auch lohne der Blick auf die Kindertagesstätten der unmittelbaren Firmenumgebung: Die Einrichtungen, in denen viele Kinder von Mitarbeitenden untergebracht sind, könnten von Initiativen des Unternehmens profitieren. Simon Gröger kennt Angebote von Firmen an Kitas zur MINT-Frühbildung oder für Experimente mit Wasser- oder Windkraft. „Dies fällt im CSR-Bereich in das Handlungsfeld Beschäftigte und kann spielerisch und positiv zur Entwicklung und Vorbildung der Kinder von Mitarbeitenden beitragen“, sagt Simon Gröger. Solche Maßnahmen zu messen und zu bewerten, weise Parallelen zum Transparenzstandard Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder der Gemeinwohl-Ökonomie auf. „CSR-Initiativen können Betrieben durchaus den Anstoß geben, ihre Gemeinwohlorientierung ge-

nauer zu untersuchen“, so Simon Gröger. Die CSR-Bilanz stelle dann nach dem Messen und Bewerten der eigenen Prozesse den Berichtsteil dar. Auch hieran kann die Öffentlichkeit teilhaben: Wenn der jeweilige Bericht im Internet erscheint, können alle Bezugsgruppen die CSR-Bilanzierung einsehen. Das beugt auch einer möglichen Tendenz von Unternehmen vor, nur ihre guten Seiten darstellen zu wollen und verbesserungswürdige Bereiche unter den Tisch fallen zu lassen.

### Wechselspiel von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Seit 2020 kümmert das CSR-Kompetenzzentrum OWL sich auch verstärkt um Aspekte der Digitalisierung in Unternehmen. Gemeinsam mit der Initiative für Beschäftigung OWL e. V. (IfB) entwickeln die Beteiligten im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Nordrhein-Westfalen über drei Jahre hinweg Maßnahmen im Förderprojekt „CSR 4.0 – Digitalisierung und Unternehmensverantwortung“. Ziel ist es hier, Unternehmen dabei zu unterstützen, Nachhaltigkeit und Digitalisierung in ihre Strategie zu integrieren. Im Projekt entsteht zum Beispiel ein praxisorientierter Leitfaden zu „Digitalisierung und Unternehmensverantwortung“. Für Simon Gröger ist von Bedeutung, dass CSR dabei mehr Aspekte umfasse, als verantwortlich mit Daten von Beschäftigten, Kundschaft und Geschäftspartnern umzugehen.

„Wir arbeiten daran, Digitalisierung auch im CSR-Handlungsfeld Markt so einzusetzen, dass zum Beispiel bei Lieferketten eine größere Transparenz entsteht.“ Ein Weg dorthin könnte über Blockchains führen, also feststehende Datenregister, in die sich QR-Codes von eingesetzten Materialien und Rohstoffen einpflegen lassen. „Damit können zum Beispiel Käufer eines Textilprodukts leichter recherchieren, welche Färberei im Ausland unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen gearbeitet hat“, so Simon Gröger. In der Konsequenz kann ein Betrieb hier über den Einsatz digitaler und nachhaltiger Ressourcen im Wettbewerb punkten.

Wenn man so will, zeigt auch die CSR-Initiative sich veränderungswillig: Digitalisierung ist inzwischen ein eigenes Handlungsfeld geworden. Damit ist ein willkommener Effekt erzielt, auf den das Kompetenzzentrum OWL auch bei den Unternehmen setzt: Innovation. Beim eingangs erwähnten Schokoladenhersteller zum Beispiel geht es nicht allein ums ökologisch produzierte und fair gehandelte Produkt. Es gibt auch eine neue Verpackungsvariante mit kompostierbarer Folie statt Aluminiumhülle. Wer solche Ideen umsetzt und entwickelt, kann schnell in Supermärkten oder Bioläden neu gelistet werden. CSR kann Dominoeffekte auslösen: Das Wirken in neuen Handlungsfeldern sorgt für Innovationen, die wiederum neue Handlungsfelder eröffnen, wodurch neue

Produkte entstehen können. Für Simon Gröger und seine Mitstreitenden sind solche Effekte „ein Beweis dafür, dass CSR Innovationen auslöst und auch dadurch zukunftsorientiert ist.“

#### KONTAKT

CSR 4.0 | CSR-Kompetenzzentrum OWL  
GILDE Gewerbe- und Innovationszentrum  
Lippe-Detmold GmbH  
Wirtschaftsförderung Detmold  
Simon Gröger, Projektmitarbeiter  
Tel.: 05231 954220  
groeger@gildezentrum.de

#### AUTOR

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

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

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

# Den tieferen Sinn im eigenen Wirtschaften erkennen

Das nachhaltig ausgerichtete Unternehmen TAOASIS nutzt die Potentialberatung NRW, um seine Gemeinwohl-Orientierung zu bilanzieren.



Foto: TAOASIS GmbH

Axel Meyer und Govinda Meyer, Geschäftsführer  
TAOASIS Natur Duft Manufaktur, Lage

**Das Geschäftsmodell nachhaltiger zu gestalten, verlangt von Unternehmen große Anstrengungen. Wer sich zusätzlich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlt, nimmt alle betrieblichen Zusammenhänge von der Zulieferung bis zur Kundenbeziehung unter die Lupe. Die Potentialberatung NRW erweist sich hierbei als geeignetes Förderinstrument, auch diese komplexen Themenfelder zu bearbeiten und zukunftsgerichtete Lösungen zu entwickeln.**

Ein wogendes Meer aus Violettönen verströmt das Aroma der Provence. Und doch ist es Ostwestfalen-Lippe, wo Lavendelfelder bis an die Bundesstraße 239 heranreichen. Was die nach Urlaub duftenden Pflanzen mit Gemeinwohl-Ökonomie zu tun haben, erschließt sich hier nicht auf den ersten Blick. Beim genaueren Hinsehen allerdings werden Zusammenhänge erkennbar. Die in Lage im

Kreis Lippe beheimatete „Natur Duft Manufaktur TAOASIS“ baut seit einiger Zeit auf biologische Weise aromatische Heilpflanzen für ihre ätherischen Öle und Düfte selbst an. Das hilft, mehr Kontrolle über die Qualität der hergestellten Produkte zu erlangen. Sonst können Unternehmen bei den üblicherweise verzweigten Lieferketten eher begrenzten Einfluss auf Herstellungsprozesse nehmen.



Katharina Tenbrink, Leitung  
Qualitätssicherung, TAOASIS  
GmbH, Lags

© Fotocredits Thomas Kierok



Dr. Christoph Harrach,  
Stiftung Gemeinwohl-  
Ökonomie NRW, Steinheim

men. Dies sind einige der Faktoren, die für die Bewertung der Gemeinwohlorientierung von Betrieben eine Rolle spielen.

Gemeinwohl-Ökonomie als innovativer Ansatz in der Arbeitswelt bedarf zunächst der Erläuterung. So ausgerichtete Unternehmen definieren ihren Erfolg nicht ausschließlich über betriebswirtschaftliche Kriterien. „Wir stellen uns in besonderem Maße die Fragen, was wir den nachfolgenden Generationen hinterlassen, wie wir mit der Natur und begrenzten Ressourcen umgehen“, sagt Axel Meyer, Geschäftsführer und Gründer von TAOASIS. Nachhaltigkeit ist die bestimmende Prämisse. Dies beginnt bei ökologischen und klimaschonenden Produktionsweisen und schließt die Langlebigkeit von Produkten, die Wertschöpfung vor Ort, den menschlichen Umgang im Betrieb, gerechtere Handelsbeziehungen sowie hochwertige und sinnhafte Arbeitsplätze mit ein.

### Besondere Bilanzierung erfordert große Transparenz

Für Katharina Tenbrink, die bei TAOASIS die Qualitätssicherung leitet, ist auch der Transparenzgedanke von Bedeutung. „Wir als ökologisch ausgerichtetes Unternehmen legen unsere Arbeitsweise offen und dokumentieren zugleich, woher unsere Rohstoffe kommen, wie sie produziert werden und welchen Einfluss wir nehmen können.“ Das erfolgt über eine Gemeinwohl-Bilanzierung, die ebenfalls in Händen von Katharina Tenbrink liegt. Die Geschäftstätigkeit damit zu erfassen ist in etwa so, als würde man „eine normale Bilanz auf den Kopf stellen“, sagt Axel Meyer. Dahinter stecke der Gegenentwurf zu einer Wirtschaftsweise, die

ihre Gewinne damit erziele, ohne nennenswerte Rücksicht auf Mensch und Natur auf dem günstigsten Weg zu produzieren und den größtmöglichen Absatz zu generieren.

Sich über eine Gemeinwohl-Bilanz deutlich davon unterscheiden zu können, sei mitentscheidend gewesen, sagt Axel Meyer, betriebsintern das Interesse für eine weitere Zertifizierung zu wecken. Denn TAOASIS unterzieht sich bereits regelmäßigen Audits, beispielsweise um die Anforderungen des Öko-Siegels Demeter zu erfüllen. Eine Gemeinwohl-Bilanz untersucht über eine Matrix, wie ein Unternehmen vier Werte mit fünf Berührungsgruppen lebt. Die Gruppen sind Lieferant\*innen, Finanzpartner\*innen, Mitarbeitende, Kundschaft und gesellschaftliches Umfeld. Die Kategorien auf der Werte-Ebene lauten Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung. So sind insgesamt 20 Beziehungen zu analysieren. Ein Punktesystem gibt den Stand der Gemeinwohlorientierung an.

Für Dr. Christoph Harrach ist eine Gemeinwohl-Bilanz das „geeignete Werkzeug, um Nachhaltigkeit überhaupt erst erheben und bewerten zu können.“ Der Unternehmensberater ist der Gemeinwohl-Bewegung seit Jahren verbunden und seit 2015 ihr nationaler Botschafter. Zur Intuition, mit der nachhaltig orientierte Unternehmen gewisse Entscheidungen seit jeher trafen, komme dank der Bilanz nun die Systematik. Für Thomas Dreikandt, Wirtschaftsförderer im Kreis Lippe und in der Regionalagentur OWL tätig, ist dies eine ebenso passende wie innovative Herangehens-

weise. „Ein Unternehmen wie TAOASIS bindet bei der Gemeinwohl-Bilanzierung die Mitarbeitenden ein, um die verschiedenen Beziehungen zu untersuchen, will sich für die Zukunft gut aufstellen und entwickelt daraus zudem einen Handlungsplan.“ Dies erfülle Sinn und Zweck der Potentialberatung vollständig. Für Thomas Dreikandt sind die genannten Aspekte wesentlich: Er gibt für die Regionalagentur, die das Land Nordrhein-Westfalen als Servicestelle in allen Arbeitsmarkregionen unterhält, fachliche Stellungnahmen zu Förderanträgen ab. Fallen sie positiv aus, stellt er entsprechend Beratungsschecks aus und die Potentialberatung kann mit finanzieller Unterstützung des Landes und des Europäischen Sozialfonds (ESF) erfolgen.

### Mitarbeitende bringen sich in Workshops ein

Die Beteiligung der TAOASIS-Mitarbeitenden an der Potentialberatung war in mehrfacher Hinsicht ein Gewinn. In fünf Workshops, die die Werte der GWÖ mit Blick auf die einzelnen Berührungsgruppen thematisch behandelten, gab es kreativen Input und Impulse, wie die jeweiligen Beziehungen noch nachhaltiger werden könnten. In einem Workshop ging es darum, die Möglichkeit zur Mitbestimmung von Geschäftskunden an Prozessen bei TAOASIS zu bilanzieren. Nachdem die Gedanken lange gekreist hatten, sagt Katharina Tenbrink, verwies eine Mitarbeiterin auf den Private-Label-Bereich, bei dem andere Firmen Produktserien von TAOASIS für sich herstellen lassen. Hier, so die Mitarbeiterin, verfüge die betreffende Firma über Mitspracherecht und Einflussmöglichkeit. Für Katharina Tenbrink war die



Thomas Dreikandt, Regionalagentur  
OWL & Wirtschaftsförderung Kreis  
Lippe, Detmold

Idee der Kollegin mehr als ein selbstverständlicher Wortbeitrag. Sie hatte die Mitarbeiterin bisher eher zurückhaltend erlebt. So gesehen habe die Potentialberatung es auch ermöglicht, „Teambuilding zu betreiben und sich abteilungsübergreifend anders kennenzulernen.“

Ein weiterer Pluspunkt im Prozess war, innerbetrieblich das Bewusstsein für die Ausrichtung des Unternehmens zu schärfen. „Mit dem Blick auf die einzelnen Bereiche der Matrix haben wir uns vor Augen geführt, wo und warum wir ökologische und soziale Schwerpunkte setzen“, so Axel Meyer. Nicht alle in der Belegschaft, die seit der Gründung 1991 von zwei auf 70 Mitarbeitende stark gewachsen war, konnten wie selbstverständlich erklären, warum TAOASIS etwa immer mehr Lavendel selbst anbaue oder auf den Einkauf billigen Orangenöls verzichte.

Zur Einordnung der Gemeinwohl-Bilanz bringt Berater Christoph Harrach einen Aspekt ins Spiel, der das Thema „Greenwashing“ betrifft, also den Versuch von Firmen, sich im Umweltbereich besser darzustellen, als ihre Geschäftstätigkeit es eigentlich hergibt. Zwar erfolgt die in einem 60 Seiten starken Papier darzulegende Bilanzierung zunächst zum Großteil über Selbsteinschätzung und eigene Punktevergabe, doch laut Statut ist dem ein Prüfprozess von außen an die Seite zu stellen. Beim Erstellen einer Kompaktbilanz blickt eine Peer-Gruppe mit bis zu vier anderen Unternehmen, die sich ebenfalls auf einen nachhaltigen Weg begeben, auf die Firma. Durch regelmäßigen Austausch und Rückmeldung kommt es hier zum externen Abgleich der Selbsteinschätzung. Bei der Vollbilanz erfolgt eine unabhängige

Überprüfung durch einen externen Auditor. Beide Fremdbetrachtungen sind der Veröffentlichung der Gemeinwohl-Bilanz im Internet hinzuzufügen. Für Christoph Harrach ist dies ein Mittel, um größtmögliche Transparenz herzustellen. Im Übrigen sei es auch nicht ausgeschlossen, dass Firmen ihr Gemeinwohl in ei-

nigen Bereichen selbst sogar schlechter einschätzen. Da eine Gemeinwohl-Bilanz alle zwei Jahre zu erneuern ist, ließen sich so letztlich auch Fortschritte kenntlich machen. Ganz im Sinne der Potentialberatung NRW, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen als fortlaufenden Prozess versteht und nicht als Endpunkt.

#### KONTAKTE

TAOASIS GmbH, Lags

**Axel Meyer**, Geschäftsleitung

**Katharina Tenbrink**, Leitung Qualitätssicherung

Tel.: 05232 6904600

kt@taoasis.de

Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW, Steinheim

**Dr. Christoph Harrach**, Innovations- und Gemeinwohl-Berater

Tel.: 0177 6331831

christoph.harrach@stiftung-gwoe.nrw

Regionalagentur OWL & Wirtschaftsförderung

Kreis Lippe, Detmold

**Thomas Dreikandt**

Tel.: 05231 62-1413

t.dreikandt@kreis-lippe.de

#### AUTOR

**Volker Stephan**

Tel.: 0173 3679157

post@volker-stephan.net

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

**Andreas Bendig**

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

# „Change Agents“ in Unternehmen aufspüren

Das Projekt „Akademie Gemeinwohl im ländlichen Raum“ entwickelt ein digitales Bildungsformat für mehr Nachhaltigkeit in Betrieben

*Die 2017 gegründete Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW mit Sitz in Steinheim verfolgt das Ziel, drei Säulen der Nachhaltigkeit zu stärken: Mensch, Umwelt und Wirtschaft. Die Stiftung ist Trägerin des bis März 2023 laufenden Projektes „Akademie Gemeinwohl im ländlichen Raum“ (AGIL), das das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds unterstützt. Es schließt an ein ebenfalls gefördertes Projekt des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (LEADER), in dem die Stiftung an der Vision des Kreises Höxter als Gemeinwohlregion arbeitete. Beim Projektträger teilen Christian Einsiedel und Dr. Christoph Harrach sich eine Personalstelle und damit die Verantwortung für das Projekt AGIL. Die G.I.B. sprach mit beiden.*

**Gemeinwohl-Ökonomie ist eine 2010 ins Leben gerufene zivilgesellschaftliche Bewegung für mehr Nachhaltigkeit. Wie blicken Sie darauf?**

**Christian Einsiedel:** Gemeinwohl-Ökonomie hat ein großes Ziel: Eine Wirtschaftsweise mit auf den Weg zu bringen, in der Unternehmen ihre Auswirkungen auf Menschen und Umwelt genauso gut im Blick haben wie ihre Finanzen. Dafür gibt es mit der Gemeinwohl-Bilanz ein Werkzeug, eine neue Brille, durch die wir auf vertraute Zusammenhänge schauen. Für Betriebe lohnt es sich, bisher vielleicht unterbelichtete Managementebenen durch diese Gemeinwohl-Brille besonders zu betrachten. Dazu zählen natürlich ökologische Themen, aber auch soziale Aspekte und Fragen der Unternehmensentwicklung. Auch wenn das zuerst abstrakt klingt, geht es konkret darum, Menschen in ihrer Veränderungsbereitschaft zu erreichen und eventuelle Blockaden aufzulösen. Wir leisten also mit der Bilanzierung Beiträge zur beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE).

**Christoph Harrach:** Damit bewegen wir uns in drei strategischen Feldern der Unternehmensentwicklung. Zunächst die Corporate Social Responsibility (CSR), also der Beitrag, den Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten wollen und bald zum Teil auch gesetzlich nachweisen müssen. Dann ein fortschrittliches Personalmanagement (HRM), das die angesprochene BBNE in den Blick nimmt. Und schließlich die Bereitschaft und Fähigkeit zur Innovation. Denn in einer sich ständig verändernden Welt müssen Menschen und Unternehmen agil handeln. Nur im Zusammenspiel der drei Bereiche CSR, HRM und Innovation kann die Transformation zu einem zukunftsfähigen Unternehmen gelingen.

**Was kann und will das Projekt AGIL dazu beitragen?**

**Christoph Harrach:** Wir suchen mit Design Thinking als Innovationsmethode Antworten auf die Frage, wie ein gemeinwohlorientiertes, digitales Bildungsprogramm für Mitarbeitende aussehen muss, damit mittelständische Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe zu „Champions der Nachhaltigkeit“ werden können. Dabei entwickeln wir digitale und analoge Lerninhalte und setzen uns parallel damit auseinander, welche Menschen zu den „Change Agents“ werden können, die in Betrieben den Nachhaltigkeitsgedanken über die erlernten Kompetenzen transportieren können.

**Wer könnte das sein?**

**Christoph Harrach:** Dazu haben wir in einem Workshop mit 25 Teilnehmenden aus Unternehmen, Bildungsträgern und Kammern zunächst drei unterschiedliche Charaktere erarbeitet, also Profile von Mitarbeitenden mit einer realistischen Biografie und individuellen Eigenschaften. Entlang ihrer Bedürfnisse entwickeln wir unser Bildungsangebot. Einer dieser Charaktere war zum Beispiel wenig an Gemeinwohl-Ökonomie interessiert. Die Unternehmensleitung aber hat diesen Menschen dazu bestimmt, sich in Nachhaltigkeitsthemen weiterzubilden und dies im Betrieb zu verbreiten. Profil zwei ist dagegen eine sehr motivierte Rückkehrerin nach Ostwestfalen-Lippe, deren Ideen für mehr Nachhaltigkeit im neuen Unternehmen eher auf Widerstand stoßen. Hier wäre wichtig, ihre Kompetenz zu entwickeln, anschlussfähig an das Geschäftsmodell zu werden, ohne dass sie ihr Sendungsbewusstsein überzieht.



v. l.: Christian  
Einsiedel,  
Dr. Christoph  
Harrach

**Christian Einsiedel:** Für das dritte Profil war besonders Blended Learning wichtig, also der Wunsch, zunächst allein in einem Online-Lernraum über Videos Impulse zu bekommen. Darüber sollte dann im Betrieb ein Austausch mit einer Arbeitsgruppe erfolgen, die hierarchieübergreifend besetzt ist und sich monatlich trifft. Im AGIL-Projekt entscheiden wir uns nun für das vielversprechendste dieser Profile. Dann entwickeln wir den ersten Entwurf eines Bildungsprogramms, das die Bedürfnisse dieses Menschen abdeckt und gute Ideen aus den anderen Profilen integriert. Dazu holen wir Expertenmeinungen ein, ob wir wesentliche Zielgruppen identifiziert haben und welche Programm-Ideen auf Resonanz stoßen. Anhand der Rückmeldungen verbessern wir anschließend den Prototypen, setzen eine Lernplattform auf und testen erneut mit Menschen aus unterschiedlichen Firmen.

### Was soll Ihr digitales Bildungsangebot an Lerninhalten bieten?

**Christoph Harrach:** Inhaltlich orientieren wir uns an der erwähnten Gemeinwohl-Bilanz. Sie lenkt den Blick auf drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: auf Ökologie, auf soziale Themen wie Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit sowie auf die demokratiefördernden Aspekte der Transparenz und Mitbestimmung. Und sie erhebt, in welcher Ausprägung diese Werte in Beziehung zu verschiedenen Stakeholdern gelebt werden. Wer später am Bildungsprogramm teilnimmt, soll diese Sichtweise ebenso kennenlernen wie ausgewählte Detailthemen. Zudem soll das Erlernte direkt angewendet werden, um im Unternehmen systematisch Veränderungen für mehr Nachhaltigkeit zu bewirken. So werden alle drei Ebenen der BBNE abgedeckt: Wissen, Werkzeuge und Motivation.

### Ihr Projekt arbeitet über Unternehmensgrenzen hinweg. Wie sieht der Austausch dabei aus?

**Christian Einsiedel:** Unser Programm soll dafür sorgen, dass Menschen sich begegnen und auch stärken. Denn Nachhaltigkeit ist etwas Multiperspektivisches, ein „Change Agent“ kann Prozesse kaum allein umkrem-

#### KONTAKT

Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW, Steinheim  
Projektleitung AGIL:

**Christian Einsiedel**, Tel.: 0170 6163331

christian.einsiedel@stiftung-gwoe.nrw

**Dr. Christoph Harrach**, Tel.: 0177 6331831

christoph.harrach@stiftung-gwoe.nrw

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

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

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

#### TEXT

**Volker Stephan**

peeln. Die größte Wirkmöglichkeit schaffen wir dann, wenn wir eine divers besetzte Gruppe von „Change Agents“ verschiedener Betriebe gleichzeitig ausbilden und vernetzen. Innerbetrieblich wäre zudem denkbar, eine Arbeitsgruppe zu installieren, die eine abgespeckte Form der Gemeinwohl-Bilanz erstellt und daraus erste Handlungsschritte ableitet. Auch hier ist Austausch möglich, zum Beispiel indem wir Teile der Arbeitsgruppe mit Menschen aus anderen Unternehmen zusammenbringen. Ideen gibt es also schon einige. Im Moment ist noch offen, welche davon am Ende so gut ankommen, dass sie auch umgesetzt werden. Das entscheiden nicht wir als Projektleiter, sondern die Nutzer beim Testen.

### Warum würden Sie Unternehmen empfehlen, sich auf den Nachhaltigkeitsweg zu begeben?

**Christoph Harrach:** Veränderungsdruck entsteht häufig durch Fachkräftemangel. Arbeitgeber versuchen dann, auf ihre Attraktivität abzuheben und möglichst unverstaubt zu erscheinen. Ein Instrument wie die Gemeinwohl-Bilanz kann dabei helfen, sich bewusst zu werden, an welcher Stelle das eigene Unternehmen positiv wirkt und wo es sich verbessern kann.

**Christian Einsiedel:** Dabei ist wichtig, Greenwashing zu vermeiden. Bei der Gemeinwohl-Bilanz wirkt die umfassende Publizitätspflicht dagegen an. Die Bilanz wird vollständig online veröffentlicht, nur unternehmenskritische Kennzahlen dürfen geschwärzt werden. Hinzu kommt eine externe Begutachtung im Audit. Mit der Rebilanzierung alle zwei Jahre sind auch die Entwicklungen in einzelnen Bereichen gut vergleichbar. Unser Bildungsprogramm möchte eine Einstiegshilfe sein, ob ein Unternehmen später nun eine Gemeinwohl-Bilanz macht oder nicht. Schon die erste Beschäftigung damit ist ein Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Welt, für die Unternehmen ganz entscheidende Akteure sind.

# Aus dem Quartier für die Menschen der Stadt

Netzwerker GrünBau gGmbH Dortmund



© GrünBau gGmbH, Dortmund

Die Sozialplanung und Stadterneuerung der Stadt Dortmund arbeitet seit Langem mit quartiersbezogenen Strategien für eine nachhaltige, gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung und die Beseitigung von benachteiligenden Lebenslagen. Eine Akteurin, die die Ziele der Stadt in die Umsetzung bringt, eigene Ideen entwickelt und dabei auch noch relevante Kooperationspartner\*innen vernetzt, ist die GrünBau gGmbH mit Sitz in der Dortmunder Nordstadt.

In über 30 Jahren hat sich die „GrünBau gemeinnützige Gesellschaft für soziale Beschäftigung und Qualifizierung in der Stadterneuerung mbH“ (GrünBau) von einem kleinen Beschäftigungsprojekt in der Dortmunder Nordstadt zu einem selbstbewussten sozialen Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden und verschiedenen Tochtergesellschaften entwickelt. Die Basis für GrünBau legte Geschäftsführer Andreas Koch 1987 gemeinsam mit zwei Kollegen. Ausgehend von den Aktivitäten des Dortmunder Planerladen e. V. – einem Zusammenschluss von Studierenden der Raumplanung und Architektur, um die Laborsituation Universität zu verlassen und „mitten ins Geschehen“ einzusteigen, – riefen sie das Beschäftigungsprojekt „Bauteam grüne Nordstadt“ ins Leben. Die Idee dahin-

ter: Berufshilfe anhand von sinnvollen Arbeiten im Quartier durchzuführen.

Bis dahin war es üblich, Jugendliche überwiegend in Werkstätten zu qualifizieren, wo wenig motivierend Werkstücke produziert, die entweder in den Eigenbedarf übergangen oder vernichtet wurden. Als Starthilfe für das Bauteam grüne Nordstadt diente das „Hof- und Fassadenprogramm“, ein Förderprogramm der Stadterneuerung zur Aufwertung des Wohnumfeldes. Nach dem Motto „Beton raus – Grün rein“ übernahmen die Gründer und zehn über „Arbeit statt Sozialhilfe“ geförderte Jugendliche die Entsiegelung von Hofflächen, die Begrünung von Fassaden und Hinterhöfen für Mieter\*innen und Privateigentümer\*innen der Dortmunder Nordstadt. Aus dem Bauteam grüne Nord-

stadt gründete sich Ende 1990 die GrünBau gGmbH. Aktuell fördert GrünBau in den Bereichen Jugendhilfe, schulbezogene Angebote, Arbeitsmarktdienstleistungen, und benachteiligte Menschen bei der Integration in den Arbeitsmarkt, unterstützt sie durch ganzheitliche Angebote bei der Gestaltung ihres (Berufs-)Lebens und verbindet dies mit engagierten Projekten. Seit der Gründung hat der gemeinnützige Träger seinen Sitz mitten im Stadtteil in der Nähe des Borsigplatzes. Von dort aus beobachtet, kommuniziert und gestaltet er die Veränderungen in der Stadt aktiv mit.

## Vernetzung und Mehrzielstrategien

Damals wie heute war und ist der Bedarf im Dortmunder Norden hoch, einerseits



Andreas Koch, Geschäftsführer  
GrünBau gGmbH

Arbeitsplätze zu schaffen und andererseits das Quartier stabil und lebenswert zu erhalten. „Wir haben immer integriert gearbeitet und in unseren Projekten mehrere Ziele miteinander verbunden“, sagt Andreas Koch. Ein Blick auf die derzeitigen Arbeitsfelder von GrünBau spiegelt dies wider. Von der Pflege städtischer Flächen und Spielplätze inklusive Grünschnitt, Aufarbeitung und Überarbeitung über die Sanierung von Problemimmobilien, Mieterberatung und -betreuung für Dortmunder Wohnungsgesellschaften, Beratung und Hilfe für Wohnungslose und Neuzugewanderte bis hin zum „Urban Gardening“: Die GrünBau-Tätigkeitsbereiche sind in den vergangenen Jahren durch die Projektarbeit facettenreich angewachsen. Genauso wie das Geflecht der Partner\*innen, mit denen gemeinsam Vorhaben entwickelt und umgesetzt werden. Dabei steht das soziale Engagement für bedürftige Menschen an erster Stelle, gleichwohl auch das Bestreben fortwährt, positive Impulse für die Entwicklung der Stadt auszusenden.

Mittlerweile kann der sozialwirtschaftliche Akteur auf ein gewachsenes, verlässliches Partnerschaftsnetzwerk von Unterstützer\*innen und Kooperationspartnern aus Verwaltung, Wirtschaft, Politik und sozialen Trägern zurückgreifen. So ist beispielsweise eine enge Kooperation mit der öffentlichen Verwaltung aus den Bereichen Kinder und Jugend, Tiefbau, Grünflächen, Soziales und Stadterneuerung mit Handwerksbetrieben und Wohnungsunternehmen entstanden. Zudem ist die GrünBau gGmbH Gründerin und Vorstand der Interessengemeinschaft Sozialgewerblicher Beschäftigungsinitiativen e. V., in den

siebzehn Dortmunder Organisationen unter einem Dach gemeinsam Lobbyarbeit machen, und Programme umsetzen. Der gemeinnützige Träger ist Mitglied im Paritätischen NRW, war jahrelang in der Dortmunder Bildungskommission tätig und sitzt unter anderem im Beirat des Dortmunder Jobcenters. Und weil Kooperation und sozialer Einsatz laut Andreas Koch neben einem festen Rahmen auch finanzielle Mittel benötigt, wurde von ihm und seinen Kolleg\*innen 2010 die „Dortmunder Stiftung Soziale Stadt“ ins Leben gerufen. Die Bürgerstiftung ist inzwischen eine Schlüsselinstitution geworden, um den „Aktionsplan Soziale Stadt Dortmund“ – eine Konzentration öffentlicher Fördermittel auf dreizehn benachteiligte Stadtteile im Dortmunder Norden – mit zusätzlichem Kapital und bürgerschaftlichem Engagement zu begleiten.

Mit den Erfahrungen aus der langjährigen Ortsansässigkeit und den Aktivitäten in der Nordstadt als Hintergrund versteht sich der Träger ganz selbstsicher als Mittler und Bindeglied zwischen Stadtverwaltung und Stadtviertel. „Wir kriegen die Bedarfe und Stimmungen des Quartiers mit und können unser Wissen von der Basis hochtransportieren, bis es Eingang findet in so etwas wie die Sozialplanung und Stadterneuerungsprogramme“, so Andreas Koch. Etwa so wie durch die Mitarbeit im „Dortmunder Netzwerk EU-Armutswanderung“ im Rahmen der Dortmunder Gesamtstrategie Neuzuwanderung der städtischen Sozialplanung. Ein Verbund diverser städtischer und nicht städtischer Akteure bringt Expertisen und Know-how fach- und trägerübergreifend auf Augenhöhe zusammen. Der Plan dahinter: gemein-



© GrünBau gGmbH, Dortmund

sam eine Struktur zu schaffen, die flexibel auf Entwicklungen wie zum Beispiel die EU II Osterweiterung und der damit verbundenen Zuwanderung aus Rumänien und Bulgarien mit bedarfsgerechten Angeboten reagieren kann.

### **Gemeinnütziges Generalunternehmen in der Gebäudesanierung und frisches Gemüse aus dem Industriegebiet**

Für das enge Zusammenspiel im Netzwerk ist die Arbeit der GrünBau Tochtergesellschaft „Viertelwerk gGmbH“ (Viertelwerk) exemplarisch. 2016 entschied sich Dortmund, seine kommunale Arbeitsmarktstrategie mit der gleichzeitigen Inwertsetzung von Problemimmobilien zusammenzuführen. Vorausgegangen war ein mit dem Bundespreis Soziale Stadt und dem Preis Stadtumbau NRW prämiertes Modellprojekt der Stiftung Soziale Stadt und GrünBau, welches in Kooperation mit der Stadt Dortmund und der Dortmunder Gesellschaft für Wohnen mbH realisiert und mit Viertelwerk in die Verstetigung überführt wurde. Hier geht es darum, zentrale Themenfelder der Stadterneuerung und Sozialplanung innerhalb einer Maßnahme nachhaltig zu bearbeiten. Arbeitslose Menschen bekommen über öffentlich geförderte Beschäftigung eine berufliche Perspektive, gleichzeitig werden sogenannte „Schrottimmobilien“ in lebenswerten Wohnraum besonders für bedürftige Personengruppen gewandelt und damit ein Beitrag zur Stabilisierung des Wohnquartiers geleistet. Dafür kauft die Kommune verwahrloste Immobilien an und übergibt sie in Erbpacht zur Sanierung und anschließende Vermietung und Bewirtschaftung an das gemeinnützige Wohnungsunternehmen

Viertelwerk. Das Besondere daran: Die Muttergesellschaft GrünBau übernimmt die Rolle der Generalübernehmerin. Damit hat die gemeinnützige Gesellschaft das Steuer in der Hand, um Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen leichter einzuplanen. Zur sogenannten Personalgestellung greift sie auf die Qualifizierungsmaßnahmen von GrünBau zurück und führt die notwendigen Arbeiten kooperativ mit Fachfirmen zum Beispiel aus dem Dachdeckerei-, Heizungs-, Sanitär- und Baugewerbe durch. Die gemeinsame Tätigkeit führt arbeitslose Menschen und Betriebe zusammen, eine Win-win-Situation für Träger und Unternehmen. Denn neben der Ausführung von Auftragsarbeiten lernen Fachfirmen potenzielle neue Arbeitskräfte kennen und Arbeitslose einen möglichen Arbeitgeber.

Andreas Koch und sein Team denken aber einen Schritt über die baulichen Maßnahmen hinaus. Sofern möglich, bekommen arbeitslose Bewohner\*innen der Problemimmobilien die Chance, bei der Instandsetzung mitzuarbeiten. Und nach der Vermietung des sanierten Wohnhauses gibt es bei Viertelwerk eine soziale Wohnraumbegleitung, die darauf zielt, die Lebenssituation der Menschen dauerhaft zu festigen. Genau das passiert aktuell an der Mallinckrodtstraße. In dem „Problemhaus“ wohnten rumänische Roma Familien unter sehr prekären Verhältnissen. „Wenn man die Menschen unterstützen und mit ihnen arbeiten will, braucht es ein ganzes Paket an Hilfestellungen drum herum“, ist der GrünBau Geschäftsführer überzeugt. Zur Verständigung, Vertrauensarbeit und Kulturvermittlung wurde erfolgreich ein Mediator eingesetzt, der selbst Teil der Community ist und ein Büro vor Ort hat.



habe von benachteiligten Personen und beeinflussen beiläufig die CO<sub>2</sub>-Bilanz der lokalen Nahrungsmittelproduktion positiv. Und das Projekt soll wachsen: Geplant ist, das Gewächshaus demnächst auch für Schulen und Kindergärten des Quartiers zu öffnen.

### Selbstbewusst Partnerschaften stabilisieren und erweitern

GrünBau wirkt auf eine Sozial- und Gesellschaftspolitik hin, die soziale Benachteiligungen beseitigt, ein selbstbestimmtes Leben ermöglicht und sachgerechte Rahmenbedingungen für zukunftsfähige soziale Arbeit schafft. Genau diese Haltung spiegelt sich in den Projekten und Maßnahmen der letzten drei Jahrzehnte. Doch wie gelingt es, diese Motivation und das starke unterstützende Partnerschaftsgeflecht über die Jahre zu halten? Nach Aussagen von Andreas Koch gibt es in Dortmund eine über lange Zeit gewachsene Tradition der vertrauensvollen Kooperation über die Schranken von Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen hinweg. Viele Verbindungen sind eng mit Personen verknüpft. Nur wie resilient ist das Netzwerk bei Personalwechseln? „Das ist tatsächlich ein Problem. Da muss man Energie reinstecken!“, sagt er, „deshalb ist es wichtig, alle Ebenen mitzunehmen, insbesondere die Arbeitsebene, um dort den Staffelfstab weiterzugeben.“ Für das Zusammenwachsen gibt es kein Patentrezept. Doch scheint es sehr hilfreich zu sein, sich einen Beirat mit hoher fachlicher Kompetenz an die Seite zu holen. Und nicht zuletzt immer wieder wie es das GrünBau-Leitbild formuliert, mit einer „kommunikativen, offenen und empathischen Grundhaltung“, den Mut, das

Selbstbewusstsein und den Weitblick zu haben, Impulse in Richtung Politik und Verwaltung auszusenden sowie unterschiedliche Akteure an einen Tisch zu bringen und zur Mitarbeit einzuladen.

#### KONTAKTE

GrünBau gGmbH  
 Andreas Koch, Geschäftsführer  
 Tel.: 0231 22616036  
[akoch@gruenbau-dortmund.de](mailto:akoch@gruenbau-dortmund.de)

#### AUTORIN

Marion Sleta  
 Tel.: 0157 77035666  
[info@marion-sleta.de](mailto:info@marion-sleta.de)

#### ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Dr. Frank Nitzsche  
 Tel.: 02041 767157  
[f.nitzsche@gib.nrw.de](mailto:f.nitzsche@gib.nrw.de)  
 Tim Stegmann  
 Tel.: 02041 767264  
[t.stegmann@gib.nrw.de](mailto:t.stegmann@gib.nrw.de)

Die Mehrzielstrategie sowie die Verzahnung der Konzepte der GrünBau gGmbH mit Bestrebungen der Dortmunder Stadtverwaltung findet sich auch in dem Projekt „QuerBEET sozial“ wieder. Ein Gewächshaus mit Außengelände ist Lernort für urbanes Gärtnern. Der eher untypische Standort: ein etwa 5.000 qm großes Industriegelände in Dortmund Hörde. Dort bilden sich ausschließlich Frauen über Arbeitsgelegenheiten fort, um ihre Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt zu verbessern. Finanziellen Anschub sowohl zum Aufbau der Stadtteilgärtnerei nebst anfänglichen Betriebskosten gab das Stadtteilerneuerungsprogramm Soziale Stadt Hörde des Amtes für Stadterneuerung. Ferner stellt die Stadt Dortmund das Grundstück für zunächst 10 Jahre zur Verfügung. Gewächshäuser, bunte Beete, Sozialräume, Büro oder Lager, die Gärtnerei holt nicht nur den Gartenbau zurück in die Stadt und bringt Farbe in das Industriegebiet, sondern unterstützt zudem die Dortmunder Tafel mit dem produzierten Gemüse. Frisches Gemüse aus dem Industriegebiet also! Soziale und ökologische Aspekte fließen in dieser Urban Gardening-Maßnahme symbiotisch zusammen, fördern Integration und Teil-

# „Die Grenzen zwischen Gesundheits- und Sozialwesen aufbrechen“

„dieKümmerei“ in Köln-Chorweiler



**Unbürokratische und schnelle Hilfe bei allen Gesundheits- und Sozialthemen – das bietet seit September 2021 „dieKümmerei“ für die Menschen in Köln-Chorweiler. Das Team der von der Herznetzcenter GmbH und der AOK Rheinland/Hamburg initiierten Quartierszentrale ermöglicht Hilfesuchenden einen niedrigschwelligen Zugang zu medizinischen und sozialen Leistungen.**

„Unser Ziel ist eine Veränderung der bisherigen Strukturen hin zu einem Angebot, in dem Hilfe suchende Menschen nicht ständig weiterverwiesen werden, sondern gebündelt bei einer zentralen Anlaufstelle alle nötige Unterstützung finden“, sagt Birgit Skimutis, Leiterin der „Kümmerei“. Diese Unterstützung stellt ihr neunköpfiges Team sicher. Ihren Sitz hat die Einrichtung direkt in der Mitte des Stadtteils Köln-Chorweiler in einem Ladenlokal in der unteren Etage eines für das Quartier, oder das „Veedel“, wie man in Köln sagt, typischen Wohnhochhauses. Das Team ist multiethnisch, mehrsprachig und multidisziplinär aufgestellt. Pflegefachkräfte, Sozialpädagog\*innen, Gesundheitswissen-

schaftler\*innen, medizinische Fachangestellte und andere Professionen arbeiten Hand in Hand und decken so unter anderem die Kompetenzbereiche medizinische Versorgung, Case Management und Pflege ab. Die Mitarbeiter\*innen der „Kümmerei“ sprechen insgesamt dreizehn Sprachen. So sind sie in der Lage, für die Hilfesuchenden zu übersetzen, sie zu unterstützen, zu begleiten, zu beraten oder sie an andere Einrichtungen vor Ort zu vermitteln.

„Der zentrale Erfolgsfaktor des Kümmerei-Ansatzes ist es, die Grenzen zwischen Gesundheits- und Sozialwesen aufzubrechen und somit die Angebote der Gesundheitsversorgung mit den sozialen Angeboten der Kommunen zu vernetzen“, sagt Birgit Skimutis. „Das erreichen wir dadurch, dass mehrsprachige und multiethnische Gesundheitslots\*innen im persönlichen Gespräch gemeinsam mit den Bürger\*innen im Veedel die gesundheitlichen und sozialen Bedürfnisse identifizieren und dann Maßnahmen einleiten und koordinieren. Unser Team berät zu medizinischen und sozialen Angeboten vor Ort, vermittelt Termine bei Haus- und Fachärzten sowie in Angebote aus dem sozialen Bereich. Und es führt auch Schulungen zu Prävention und Gesundheitsförderung vor Ort durch.“ Zudem bieten in der „Kümmerei“ knapp 30 Mitarbeitende von 19 verschiedenen Institutionen und Einrichtungen regelmäßig Sprechstunden an. Dazu zählen zum Beispiel Fallmanager\*innen des Jobcenters oder auch Fachkräfte der Krebsberatung Köln.

Entstanden ist das Projekt „dieKümmerei“ aus dem Versorgungsvertrag „HerzNetzKöln2“ der AOK Rheinland/Hamburg. Seit 2012 richtete sich dieser Versorgungsvertrag zunächst an Versicherte mit chro-

nischer Herzinsuffizienz im gesamten Kölner Stadtgebiet. „Eine 2018 extern durchgeführte wissenschaftliche Evaluation hat gezeigt, dass durch die engmaschige Betreuung – eben das ‚sich Kümmern‘ um diese chronisch kranken Menschen – ihre Versorgung und vor allem ihre individuelle Lebensqualität deutlich verbessert werden konnten“, sagt Matthias Mohrmann, Vorstandsmitglied der AOK Rheinland/Hamburg. „Die gut funktionierenden Strukturen dieses Projekts haben wir dann 2019 in das Konzept der „Kümmerei“ übertragen.“

Um „dieKümmerei“ in Köln-Chorweiler zu etablieren, wurde ein sogenannter „Selektivvertrag“ zwischen der HerzNetzCenter GmbH und der AOK Rheinland/Hamburg geschlossen, aus dem „dieKümmerei“ seitdem finanziert wird. Zum 1. Oktober 2021 ist auch die IKK classic dem Vertrag beigetreten, sodass derzeit zwei Krankenkassen die „Kümmerei“ tragen. Weitere Krankenkassen sollen folgen. Aufgebaut wurde das Netzwerk von der HerzNetzCenter GmbH gemeinsam mit der AOK Rheinland/Hamburg, der Stadt Köln und den vor Ort bereits engagierten Akteuren und Initiativen.

## Vorbild „Gesundheitskiosk“ in Hamburg

Ihr Vorbild hat „dieKümmerei“ in Hamburg. Dort wurde seit 2017 in den Stadtteilen Billstedt und Horn ein regionales, integriertes Gesundheitsnetzwerk mit Fokus auf Prävention, Gesundheitsförderung und -erhaltung aufgebaut. Das Herzstück dieses Netzwerks ist ein sogenannter „Gesundheitskiosk“, der die organisatorische Schnittstelle zwischen der medizinischen Versorgung und dem Sozialraum darstellt. Solche Gesundheitskioske wurden durch



v. l.: Nicole Tervooren, Sasha Maldenova,  
Filippo Bongiovanni, Birgit Skimutis, Natalia  
Kwasniewski, Katharina Lenz, Nahid Arvani  
© dieKümmerei

die AOK Rheinland/Hamburg mittlerweile auch an zwei Standorten in NRW implementiert. Im ersten Halbjahr 2022 wurden im Aachener Stadtteil Rothe Erde und in Essen-Altenessen zwei Einrichtungen eröffnet. Weitere Gesundheitskioske in Solingen, Duisburg und Krefeld sind in Vorbereitung.

Warum als Standort für „dieKümmerei“ Köln-Chorweiler ausgewählt wurde, beantwortet AOK-Vorstand Matthias Mohrmann so: „Wir haben die Modellregion aufgrund der gesundheitsbezogenen und sozioökonomischen Gegebenheiten ausgewählt. Neben wirtschaftlicher Benachteiligung – in Chorweiler leben zum Beispiel sehr viele Menschen, die auf Sozialleistungen angewiesen sind und die Jugendarbeitslosigkeit ist hoch – stehen vor allem gesundheitliche Faktoren wie das Auftreten von Übergewicht, mangelnde sportliche Betätigung sowie die geringe Inanspruchnahme von Vorsorgeuntersuchungen im Fokus.“

„dieKümmerei“ verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Faktoren des Sozial- und Gesundheitswesens vereint. Das Konzept sieht sowohl spontane Kontaktaufnahmen vor als auch feste Beratungstermine und eine langfristige Betreuung. Zudem gehen Kulturmittler\*innen proaktiv auf die Menschen im Veedel zu und machen regelmäßig auf die Angebote der „Kümmerei“ aufmerksam. Das Angebot richtet sich insbesondere an die Menschen, für die der Zugang zum Gesundheitssystem bislang erschwert ist – etwa aufgrund sprachlicher Barrieren, oder weil sie sich im komplexen deutschen Gesundheitssystem nicht zurechtfinden. „Unser langfristiges Ziel ist es, sozioökonomisch benachteiligte Bevölkerungsgruppen niedrigschwellig mit Ge-

sundheitsangeboten zu erreichen und die Themen Vorsorge und Prävention in den Mittelpunkt zu stellen“, sagt Matthias Mohrmann. „Zudem schafft „dieKümmerei“ eine Vernetzung von Angeboten im Gesundheits- und Sozialwesen, mit der wir die Menschen vor Ort bestmöglich unterstützen und die Grenzen zwischen kommunalen Aufgaben und den Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung aufbrechen können.“

### Unterstützung auch in komplexen Einzelfällen

Das praktische Beratungsbeispiel, von dem „dieKümmerei“-Leiterin Birgit Skimutis berichtet, zeigt, wie wichtig die Arbeit der „Kümmerei“ im Einzelfall für die Hilfesuchenden sein kann:

„Da ist der Fall der fünfjährigen Elena (Name geändert). Ihre Eltern stammen aus dem Iran und sprechen nur wenig Deutsch. Elena wurde in Deutschland geboren und geht in einen Kindergarten. Sie sprach dort aber nicht und spielte auch nicht mit den anderen Kindern. Die Eltern standen dem hilflos gegenüber. Über die Leiterin des Kindergartens kam dann der Kontakt zur „Kümmerei“ zustande. Eine aus dem Iran stammende Mitarbeiterin besuchte die Familie zu Hause. Dadurch, dass sie die gleiche Sprache spricht und aus dem gleichen Land stammt, gab es keine Kommunikationsprobleme. Sie ist dann gemeinsam mit der Familie zum Kinderarzt gegangen und hat das Gespräch übersetzt, genauso wie bei zahlreichen folgenden Arztterminen in einer Kölner Kinderklinik. Die Diagnose Autismus hat insbesondere die Mutter psychisch stark belastet. Die Kümmerei-Mitarbeiterin hat sie daraufhin regelmäßig zu Hause besucht, über das Krankheitsbild

und Therapiemöglichkeiten aufgeklärt und der Familie so neue Hoffnung gegeben. Mittlerweile wurde Elena eine Kita-Begleitperson bewilligt, die sie täglich begleitet. Elena spielt jetzt mit den Kindern in der Kita und fängt an, einzelne Wörter zu sprechen. Die Familie ist glücklich, dass sich Elenas Gesundheitszustand deutlich verbessert hat.“

Der Selektivvertrag, der die Finanzierung der „Kümmerei“ sichert, läuft vorerst bis Ende 2024. Es ist jedoch das Ziel, „dieKümmerei“, wie auch die weiteren genannten Gesundheitskioske in NRW dauerhaft zu etablieren. Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach (SPD) hat Anfang Mai bekannt gegeben, dass er zeitnah die Weichen für bundesweite Gesundheitskioske – nach Vorbild des Modells der AOK Rheinland/Hamburg – stellen will.

#### KONTAKTE

**Birgit Skimutis**, Leitung „dieKümmerei“,  
Köln, Tel.: 0151 12952256  
b.skimutis@herznetzcenter.de

**Christina Vogt**, Pressesprecherin Stabsbereich Kommunikation AOK Rheinland/Hamburg – Die Gesundheitskasse,  
Düsseldorf, Tel.: 0211 81928418  
christina.vogt@rh.aok.de, www.aok.de/rh

#### AUTOR

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

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

**Denise Anton**  
Tel.: 02041 767262  
d.anton@gib.nrw.de

# Stärkung des sozialen Zusammenhalts im Quartier

## Lokale Ökonomie und Armutsbekämpfung in der Südstadt von Viersen



© Hochschule Niederrhein

In der Stadt Viersen sind die beiden Handlungsfelder „Nachhaltige Integration in Beschäftigung“ sowie „Stärkung der lokalen Ökonomie“ unmittelbar verknüpft, arbeiten die Fachbereiche „Soziales und Wohnen“ sowie „Wirtschaftsförderung“ im Rahmen des vom Europäischen Sozialfonds und dem Bundesministerium des Innern und für Heimat geförderten Programms „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (kurz BIWAQ) eng zusammen. Das Projekt dient der Aufwertung der lokalen Ökonomie, der Integration in Beschäftigung sowie der Stärkung des sozialen Zusammenhalts im Quartier.

Keine Frage, lokale Ökonomie und Integration in Beschäftigung stehen in direktem Zusammenhang. Doch so strategisch verknüpft wie in Viersen, einer 78.000 Einwohner\*innen zählenden kreisangehörigen Stadt am linken Niederrhein im Regierungsbezirk Düsseldorf, sind die beiden Handlungsfelder längst nicht überall. Hier, speziell in der Südstadt, arbeiten die Fachbereiche „Soziales und Wohnen“ sowie „Wirtschaftsförderung“ eng zusammen. Grund hierfür ist die sozioökonomisch benachteiligte Lage vieler Bewohner\*innen im Quartier. In der Südstadt leben knapp 10.000 Menschen. Sowohl die SGB II-Quote (16,7 %) wie auch die Arbeitslosenquote (14,4 %) liegen jeweils um rund 50 Prozent deutlich über jener der Stadt insgesamt. Gleiches gilt für den Anteil der Einwohner\*innen mit Migrationshintergrund.

Gründe genug also für eine klare Strategie im Handlungsfeld „Integration in Beschäftigung“. In der Viersener Südstadt wird sie erkennbar im „Kontaktladen Aufbruch“, einer Anlaufstelle für (langzeit-)arbeitsloser Quartiersbewohner\*innen sowie für Geflüchtete und Neuzugewanderte aus der Europäischen Union. Martina Maaßen, Vorsitzende des Vereins „Brückenbau“, listet das umfangreiche Unterstützungsangebot des Kontaktladens auf: „Anamnese und Profiling, Berufsfeldorientierung und Bewerbungshilfen, Angebote zu digitaler Bildung und Vermittlungsaktivitäten in Beschäftigung, aber auch Informationen zu Themen wie Entschuldung, Suchterkrankungen, Haushaltsführung und Energieeinsparung sowie Kulturtrainings zum Alltagsmanagement und handlungsorientierte Sprachförderung.“

© GALERIE-CAELERS



Manfred Wittmann,  
Sozialplanung,  
Stadt Viersen

Doch selbst wenn die Arbeit der Verantwortlichen im Kontaktladen erfolgreich war und die Chancen der Menschen am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen tatsächlich verbessert wurden, – wie soll der letzte, der entscheidende Schritt, der Übergang in ein konkretes Beschäftigungsverhältnis gelingen, wenn vor Ort kaum adäquate Arbeitsplätze zur Verfügung stehen und die Geschäftsstraßen des Quartiers nicht unwesentlich von Leerständen betroffen sind? Die denkbare Antwort „dann eben woanders, in einer weiter entfernt liegenden Stadt“, greift nach Ansicht von Manfred Wittmann vom Fachbereich „Soziales und Wohnen“ der Stadt Viersen zu kurz: „Das ist mit Blick auf die Zielgruppen einfach unrealistisch. Wenn man sich die Beschäftigungsverhältnisse anschaut, wird deutlich, dass die Pendlerquoten parallel zum formalen Qualifikationsniveau steigen, dass also Menschen mit eher geringer beruflicher Qualifikation kaum pendeln.“

Die Ursachen dafür sind vielfältig: „Je geringer die formale Qualifikation, umso niedriger der Lohn und umso höher der Anteil der Fahrtkosten am Lohn. Irgendwann rentiert es sich für manche nicht mehr. Erst recht nicht bei einer Teilzeitstelle und die suchen vor allem viele Frauen, weil sie oftmals familiäre Care-Arbeit und Berufstätigkeit verbinden müssen. Ein Auto steht ihnen nur selten zur Verfügung und mit öffentlichen Verkehrsmitteln brauchen sie bis zur nächstgelegenen Nachbarstadt mehr als eine halbe Stunde – und dann sind sie immer noch nicht im Gewerbegebiet angekommen. Jobs dort kommen also für Personen, die Kinder oder pflegebedürftige Angehörige versorgen müssen, oft schon aus Zeitgründen nicht infrage.“

© Thomas Bocian Fotografie



Susanne Laurenz,  
Wirtschaftsförderung,  
Stadt Viersen

Hilfreich wären für diesen Personenkreis Arbeitsplätze direkt vor Ort. Darauf haben die Verantwortlichen in der Stadt reagiert und im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ) im Handlungsfeld „Lokale Ökonomie“ ein umfassendes Konzept entwickelt, das die lokalen Unternehmen fördert, die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen und für E-Commerce zu sensibilisieren. „Wir wollen die Südstadt zukünftig als Standort für urbane Manufakturen sowie als Gastronomiestandort etablieren und Start-ups bei der Ansiedlung im Quartier unterstützen“, erläutert Susanne Laurenz von der Wirtschaftsförderung der Stadt das Konzept: „Individuelle Beratungen zu digitalen Bedarfen, Schulungen in Online-Marketing, Ansiedlungs- und Leerstandsmanagement sowie gemeinsame Marketingaktionen gehören ebenso zu unserem Plan wie beispielsweise die Aktivierung von Immobilieneigentümer\*innen.“

Damit das Zusammenspiel der beiden Handlungsfelder gelingt und eine so geförderte lokale Ökonomie auch tatsächlich zu einem Zuwachs an Arbeitsplätzen führt, finden monatliche Arbeitstreffen auf „Ebene der Praktikerinnen und Praktiker“ statt. An ihnen nehmen Mitarbeiter\*innen der Teilprojektpartner, also der Hochschule Niederrhein und des Vereins Brückenbau, teil sowie städtische Mitarbeiter\*innen aus der Projektleitung, darunter der Wirtschaftsförderung mit dem Citymanagement, sowie das Quartiersbüro und die stellvertretende Abteilungsleitung Soziales und Wohnen. Ergänzt wird die Kooperation durch monatliche Abstimmungsgespräche zum Themenfeld „Lokale Ökonomie“.

Hier sind die Wirtschaftsförderung mit dem Citymanagement sowie die Hochschule Niederrhein und die Projektleitung vertreten – eine ausgeprägte Kooperationskultur zur Realisierung einer lokalen Ökonomie, die Arbeitsplätze schafft und Armut bekämpft.

Das Konzept zeigt Wirkung: Mehr als 20 Personen wurden bereits in Arbeit vermittelt, darunter eine 50-Jährige aus Rumänien zugewanderte Frau mit langer Berufserfahrung, die in ihrem Heimatland eine Ausbildung als Krankenschwester absolviert hatte: Sie hat einen sozialversicherungspflichtigen Job als Altenpflegehelferin gefunden.

#### KONTAKTE

##### Susanne Laurenz

Stadt Viersen, Wirtschaftsförderung  
Koordinationsbereich Citymanagement  
Tel.: 02162 101280  
susanne.laurenz@viersen.de  
www.viersen.de

##### Manfred Wittmann, M. A.

Stadt Viersen, Sozialplanung  
Telefon: 02162 101387  
manfred.wittmann@viersen.de  
www.viersen.de

#### AUTOR

##### Paul Pantel

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

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

##### Susanne Marx

Tel.: 02041 767201  
s.marx@gib.nrw.de

# „Das lebendige Kleingewerbe in den Quartieren ist Identifikationsfaktor und bedeutet Lebensqualität“

## Lokale Ökonomie als Instrument der Armutsbekämpfung

*Lokale Ökonomie bezeichnet die Gesamtheit aller wirtschaftlichen Aktivitäten an einem Ort, doch vor allem in ihrer sozial-integrativen Funktion geht sie weit über das Ökonomische hinaus. Dass lokale Ökonomie auch ein Instrument zur Armutsbekämpfung sein kann, zeigt ein Gespräch mit Dr. Ann Marie Krewer, Leiterin des Instituts SO.CON – Social Concepts der Hochschule Niederrhein, und mit Prof. Dr. Angelika Krehl, Leiterin des Niederrhein Instituts für Regional- und Strukturforschung (NIERS) an der Hochschule Niederrhein.*

**G.I.B.: Frau Dr. Krewer, als Adjektiv bezieht sich „lokal“ auf kleine geografische Räume. Welcher geografische Raum ist gemeint, wenn von lokaler Ökonomie die Rede ist: die Stadt insgesamt, der Stadtteil oder – noch kleinteiliger – das Quartier?**

**Dr. Ann Marie Krewer:** Da gibt es keine einheitliche Festlegung. Geprägt wurde der Begriff „Lokale Ökonomie“ Anfang der 1980er Jahre in Großbritannien von regional- und kommunalpolitischen Initiativen im Kontext von Strategien der Selbsthilfe gegen Armut, Arbeitslosigkeit sowie gegen wirtschaftlichen und sozialen Verfall. Ziel war, kommunale oder regionale Wirtschaftskreisläufe zu beleben und mittels endogener Potenziale in einer Kommune oder Region Arbeitsplätze zu schaffen. Die damals von James Robertson auf einem Wirtschaftsgipfel kreierte Formulierung „local needs could be met by local work using local resources“ bringt es auf den Punkt. Bei unserer Arbeit definieren wir den Begriff „Lokale Ökonomie“ etwas kleinteiliger, also nicht bezogen auf die Region oder die Stadt, sondern auf den Stadtteil oder das Quartier.

**Was zeichnet lokale Ökonomie aus, was ist ihre besondere Qualität?**

**Dr. Ann Marie Krewer:** Charakteristisch für lokale Ökonomie ist, dass sie verschiedene Funktionen im Quartier übernimmt, nämlich eine Versorgungs-, eine Beschäftigungs- und eine soziale bzw. integrative Funktion und mit all dem letztlich eine Stabilisierungs- bzw. Aufwertungsfunktion. Lokale Ökonomie hat also eine mehrdimensionale Bedeutung für die Menschen, die in dem Quartier oder Stadtteil leben. In ihrer Versorgungsfunktion stellt sie sicher – wenn sie denn funktioniert –, dass Menschen in

ihrem unmittelbaren Umfeld Waren und Dienstleistungen finden, die sie für den täglichen Bedarf benötigen. Die wohnungsnahe Versorgung ist insbesondere für sozial benachteiligte oder ältere Menschen, die oft weniger mobil sind, unabdingbar. Diese Funktion übernehmen auch Filialisten in Quartieren. Für die besondere Qualität der lokalen Ökonomie sorgen aber keine Filialisten, sondern in der Regel ein inhaber- oder inhaberinnengeführter Einzelhandel im Quartier, der im Idealfall schon viele Jahre am Standort aktiv und dort verwurzelt ist, der sich auf die Spezifika seiner Kundinnen und Kunden wie etwa eine geringere Kaufkraft einstellt, die Kund\*innen teilweise schon viele Jahre persönlich kennt, der sich vielleicht auch ehrenamtlich im Quartier engagiert und eine Verbindung sieht zwischen Umfeld und eigenem Geschäft. In der Regel haben wir es dabei mit Klein- und Kleinstunternehmen zu tun.

**Als solche gelten Unternehmen mit zehn oder weniger Beschäftigten. Ist damit nicht zugleich die Bedeutung der zweiten von Ihnen genannten Funktion lokaler Ökonomie, der Beschäftigungsfunktion, relativiert?**

**Prof. Angelika Krehl:** Keineswegs. Wir sollten die Bedeutung von lokaler Ökonomie nicht unterschätzen, denn wenn wir sie in ihrer Gesamtheit betrachten, arbeiten dort mehr Menschen als in der Chemieindustrie. Dass lokale Ökonomie selbstverständlich nicht das komplette Arbeitskräftepotenzial eines Quartiers oder Stadtteils aufnehmen kann, ist dabei kein Problem, denn Quartiere funktionieren ja nicht autark, sondern sind eingebunden in die Stadt oder Region. Wenn also lokale Ökonomie Arbeitsmarkt- und Armutsprobleme gewiss nicht allein lösen kann, so hat sie doch eine wichtige Funktion auf dem Weg dort-



Prof. Dr. Angelika Krehl, Leiterin des  
Niederrhein Instituts für Regional- und  
Strukturforschung, Hochschule  
Niederrhein



Dr. Ann Marie Krewer, Institutsleitung  
SO.CON Social Concepts – Institut für  
Forschung und Entwicklung in der  
Sozialen Arbeit, Hochschule  
Niederrhein

hin. So können gerade kleinste Gewerbebetriebe Arbeitsuchenden einen niedrigschwelligen Zugang zum Arbeitsmarkt bieten. Das ist vor allem wichtig für junge Menschen in benachteiligten Quartieren, die in erwerbslosen Haushalten aufgewachsen sind und so eine Idee, eine Vorstellung von einer beruflichen Perspektive entwickeln können. Im ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ) zum Beispiel, an dem wir uns beteiligen und das langzeitarbeitslose Menschen adressiert, wollen wir über Betriebserkundungen Arbeitsuchende und Arbeitskräfte suchende Betriebe wie etwa den kleinen Blumenhandel oder die Gastronomie miteinander bekannt machen, sodass beide Seiten Vorurteile abbauen können und ggfs. neue Arbeitsverhältnisse entstehen. Zuweilen haben Kleinbetriebe um die Ecke auch Vorbildfunktion hinsichtlich einer möglichen Selbstständigkeit. Die Inhaber\*in ist ein Mensch wie du und ich und hat einen eigenen Laden, das kann Gründungshürden in den Köpfen absenken. Richtig ist aber auch: Die Beschäftigungsfunktion lokaler Ökonomie ist unserer Ansicht nach eher nachrangig. Der Mehrwert lokaler Ökonomie für die Armutsbekämpfung resultiert nicht nur aus der Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommensmöglichkeiten, sondern mehr noch aus seiner sozial-integrativen Funktion, denn Armut umfasst mehr als die Abwesenheit finanzieller Mittel. Zur umfassenden Bewertung lokaler Ökonomie müssen wir sie also immer in ihrer komplexen Funktionalität zur Kenntnis nehmen.

**Worin konkret zeigt sich die sozial-integrative Funktion lokaler Ökonomie und wie ist sie mit den anderen Funktionen verbunden?**

**Dr. Ann Marie Krewer:** Ein einfaches, aber sehr anschauliches Beispiel für die Verknüpfung der verschiedenen Funktionen zeigt sich am Büdchen an der Ecke, das von der Wirtschaftsförderung einer Stadt kaum als hochwertiger Einzelhandel betrachtet wird, das aber der wohnortnahen Daseinsvorsorge dient, weil Menschen dort am späten Abend noch einen Liter Milch kaufen können und wo sich – Stichwort: sozial-integrative Funktion – für alleinleben-

de oder vereinsamte Menschen die Möglichkeit ergibt, noch ein Pläuschchen zu halten. Während sich in vielen Fußgängerzonen von Einkaufszentren und Citys die immer gleichen Filialen von Einkaufsketten aneinanderreihen, sodass man mitunter nicht weiß, in welcher Stadt man eigentlich gerade ist, bedeutet eine funktionierende lokale Ökonomie eine identitätsstiftende Vielfalt an Geschäften und Werkstätten, die das Image und die Attraktivität des Quartiers prägen, aber auch die Selbstwahrnehmung der sich hier alltäglich bewegendenden Bewohner\*innen, denen so gespiegelt wird, an welchem Ort sie leben. Hier kommen Menschen zusammen, bilden sich kleine Netzwerke, gelingt mit der Kommunikation gesellschaftliche Partizipation, werden Informationslücken zumindest partiell aufgehoben, insofern hier Menschen in prekären Situationen oft wichtige Hinweise auf freie Wohnungen oder Jobs bekommen können oder Antwort finden auf Fragen nach möglichen Hilfeangeboten bei speziellen Problemlagen und sei es auch nur die Auskunft über Nachhilfeangebote im Fach Mathematik. Gerade für ältere oder vereinsamte Menschen ist der Laden um die Ecke nicht selten die einzige noch erreichbare Anlaufstelle. Das zeigt: Bei lokaler Ökonomie geht es, nicht nur um Umsätze, Wirtschaftswachstum und Gewinne, sondern auch um die Verbesserung der Lebensqualität im direkten Wohnumfeld.

**Wenn es diese identitätsstiftende lokale Ökonomie aber nicht mehr gibt, weil Betriebe aufgrund ungelöster Nachfolgeprobleme oder mangels Kaufkraft ihrer Kundschaft den Laden schließen müssen, – was bewirkt so eine Konzentration von Leerständen in einem Quartier?**

**Dr. Ann Marie Krewer:** Die häufig beobachtete Entwicklung vom vollständigen Angebot mit pulsierendem Leben zu zunehmenden Leerständen inklusive ausbleibender Kundschaft aufgrund von Armutslagen, der sogenannte Trading-Down-Effekt, oder auch von Desinteresse gegenüber stationärem Einzelhandel, ist zunächst auch ein Risiko für die restliche lokale Ökonomie. Zudem erweckt eine ver-

nachlässigte Infrastruktur leicht den Anschein eines insgesamt links liegen gelassenen Quartiers mit der Folge, dass sich die hier lebenden Menschen vernachlässigt – zuweilen sogar zurückgelassen fühlen. Die sinnliche Wahrnehmung von Leerständen erzeugt schnell ein Gefühl der eigenen Wertlosigkeit, denn der Eindruck, dass sich hier offensichtlich niemand um eine Verbesserung der Lage zu kümmern scheint, schlägt durch auf das Selbstgefühl und bewirkt die Schlussfolgerung: „Dann kümmert sich auch niemand um mich.“ Um dem vorzubeugen, ist es für Kommunen ratsam, sich die Broken-windows-Theorie vor Augen zu führen, die vom Zusammenhang zwischen dem Verfall von Stadtgebieten und Kriminalität ausgeht und wozu die These gehört, dass eine zerbrochene Fensterscheibe schnell repariert werden muss, um weitere Zerstörungen im Stadtteil zu verhindern, sprich: einen Leerstand schnell zu beseitigen, um einen Abwärtstrend zu stoppen.

**Prof. Angelika Kehl:** Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Menschen oder Regionen, die sich von „der“ Politik nicht wahrgenommen oder vergessen fühlen, tendieren eher zu Mythenbildung und extremerem Wahlverhalten, also zu Negativspiralen, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt, die demokratischen Strukturen auf die Probe stellen können, wie Untersuchungen zur Korrelation zwischen Armut, Perspektivlosigkeit und extremem Wahlverhalten zeigen – die „revenge of the places that don't matter“ wie Kolleg\*innen von mir es einmal formuliert haben, also die Rache der Orte, die keine Rolle spielen.

**Welchen Handlungsspielraum haben Kommunen, um die lokale Ökonomie zu fördern, welche Personen oder Institutionen müssen dazu kooperieren?**

**Prof. Angelika Kehl:** Das Wichtigste ist sicher, überhaupt erst mal hinzuschauen, wahrzunehmen und nichts im Sinne eines vermeintlich positiven Stadtmarketings zu beschönigen. Gefragt ist vielmehr eine ehrliche Bestandsaufnahme, gefolgt von einer genauen Analyse der Funktion eines Quartiers, seiner sozialen und branchentechnischen Strukturierung so-

wie der Kaufkraft der hier lebenden Menschen, um dann zielgerichtet vorgehen zu können. Mit dem Signal „wir schauen hin“ zeigt eine Stadt zudem, „uns ist es nicht egal, wie es hier aussieht, wir sehen hin, wir intervenieren und schaffen Möglichkeiten“ – und das wiederum bindet auch Menschen, gibt ihnen das Gefühl, nicht egal zu sein.

**Dr. Ann Marie Krewer:** Die Bereitschaft der kommunalen Akteure inklusive der Wirtschaftsförderung sowie die Passgenauigkeit der Maßnahmen sind gewiss Gelingensfaktoren. Doch was genau „passgenau“ ist, ist gar nicht so leicht zu bestimmen, wie manche Beispiele aus Kommunen zeigen. Viele von ihnen haben ja in ihrer strategischen Ausrichtung auf Quartiere und Stadtentwicklung eine Leitidee, wohin sich ein Quartier entwickeln soll. So hatte eine Kommune im Rahmen eines unserer Projekte die Leitidee, in einem Stadtteil ein Kreativquartier aufzubauen. Doch unsere genaueren Analysen zeigten, dass das Potenzial dazu fehlte. Wichtig ist also, die tatsächliche Situation vor Ort zu erkennen und das endogene Potenzial im Quartier zu stärken.

Das erste Ressort einer Kommune, das sich mit der gesamtstädtischen Struktur und Ausrichtung beschäftigt, ist sicher die Stadtentwicklung. In der weiteren Umsetzung in die Quartiersentwicklung hinein ist ein integriertes Vorgehen sinnvoll, in das die Wirtschaftsförderung, aber auch zum Beispiel die Sozialplanung mit einbezogen sind. Doch in vielen Kommunen ist die Wirtschaftsförderung auf Gründungsberatung, Leuchtturmprojekte und große Industrieansiedlungen fokussiert, um vor allem Arbeitsplätze zu generieren. Mancher Wirtschaftsförderung ist die lokale Ökonomie viel zu kleinteilig, sie verkennet damit die Bedeutung der lokalen Ökonomie für die gesamte Stadtgesellschaft. Doch es gibt auch positive Ausnahmen. In der Stadt Viersen zum Beispiel ist das Citymanagement als Teil der Wirtschaftsförderung für diesen kleinteiligen Sektor zuständig. Das war eine strategische Entscheidung der Stadt. Das hat viel mit Personen zu tun, die über Entscheidungskompetenz verfügen, aber auch mit dem kommunalpolitischen Setting insge-

samt und der Frage: Wie bedeutsam ist die Sozialplanung vor Ort? Denn in der Umsetzung ist eine integrierte Sozialplanung unverzichtbar. Sie analysiert gemeinsam mit anderen Fachbereichen der Kommunalverwaltung und den Akteuren vor Ort die sozialen Lagen und Entwicklungen in den Quartieren, weist auf bestehende oder absehbare Problemstellungen hin und kann somit die notwendigen Impulse setzen, um Abwärtsentwicklungen frühzeitig entgegenzutreten. Ist der Teufelskreis von Leerstand, Verwahrlosung und Stigmatisierung in den Quartieren einmal geschlossen, braucht es langjährige Anstrengungen, um in diesen Quartieren die Lebensqualität wieder anzuheben.

### Gibt es auch Faktoren, die bei dieser Entwicklung als Hindernisse wirken?

**Dr. Ann Marie Krewer:** Ja, denn bei der Entwicklung lokaler Ökonomie geht es immer auch um Immobilien. Doch bei der Bekämpfung von Leerständen scheitern Kommunen nicht selten daran, die Eigentümer\*innen zu ermitteln. Sie wohnen nicht selten ganz woanders oder die Immobilie wird nur noch als Abschreibungsobjekt genutzt oder sie ist Teil eines Hedgefonds oder eines ETF-Portfolios. Speziell in Deutschland ist es sehr schwer, an Immobilieneigentümer\*innen heranzukommen, weil das Eigentum sehr geschützt ist. Das ist zum Beispiel in den Niederlanden anders. Da haben Kommunen viel mehr Durchgriffsrecht auf die Immobilieneigentümer\*innen, wenn etwa ein Haus übermäßig lange leer steht.

**Prof. Angelika Kehl:** Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist sicher das Eigentum der Kommunen an Flächen und Wohnungen. Allzu oft verkauften Städte ihren kommunalen Wohnungsbestand, also ihr sozialpolitisches Tafelsilber, um ihren Haushalt zu entlasten. Doch das ist zu kurz gedacht, denn damit geben sie ihre Gestaltungsmöglichkeiten aus der Hand. Statt Flächen an Meistbietende zu verkaufen, wäre es in einigen Fällen sicher ratsam, sie strategisch im Sinne des Gemeinwohls selbst zu entwickeln.

#### KONTAKTE

**Dr. Ann Marie Krewer,** Institutsleitung  
SO.CON Social Concepts – Institut für Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit  
Hochschule Niederrhein, University of Applied Sciences  
Tel.: 02161 1866250  
ann-marie.krewer@hs-niederrhein.de  
www.hs-niederrhein.de/socon/

**Prof. Dr. Angelika Krehl,** Institutsleiterin  
NIERS VWL, regionale und sektorale Strukturpolitik  
Tel.: 02161 1866336  
angelika.krehl@hs-niederrhein.de  
https://www.hs-niederrhein.de

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

**Susanne Marx**  
Tel.: 02041 767201  
s.marx@gib.nrw.de  
**Paul Pantel**  
Tel.: 02324 239466  
paul.pantel@vodafoneemail.de

#### TEXT

**Paul Pantel**

### Welche Bedeutung haben Förderprogramme von Bund und Land, um die Entwicklung lokaler Ökonomie zu forcieren?

**Dr. Ann Marie Krewer:** Zur Leerstandszwischennutzung oder zur Flächennutzung gibt es diverse Förderprogramme, aber oft mangelt es in den kleinen Betrieben der lokalen Ökonomie an Wissen darüber sowie an Zeit, um tatsächlich an die Mittel zu kommen. Hier bietet sich aufsuchende Beratung an, denn der bloße Hinweis, es stehe doch alles im Netz, genügt sicher nicht.

**Prof. Angelika Kehl:** Die Frage ist auch, ob die Projektförmigkeit solcher Programme und Aktivitäten geeignet ist, um Quartiere nachhaltig zu stabilisieren und zu entwickeln. Zu prüfen wäre, Planstellen, also Dauerstrukturen zu schaffen, statt sich alle drei Jahre für neue Förderanträge in neuen Programmen etwas Neues, Innovatives überlegen zu müssen, anstatt bewährte Ansätze fortführen zu können. Die Probleme sind ja nicht innovativ, sie bleiben, von Variationen abgesehen, im Grunde immer die gleichen.

# Gesundheitsrelevante Einflussfaktoren bei sozial benachteiligten Kindern und Jugendlichen

Die meisten lassen sich positiv beeinflussen

Gesundheit und gesundheitliche Ungleichheit waren die zentralen Diskussthemata der Online-Zirkeltreffen des NRW-Förderprogramms „Zusammen im Quartier – Kinder stärken – Zukunft sichern“ (ZiQ), die am 25. und 28. März 2022 gemeinsam mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt wurden.



Was hält uns gesund? Ist Gesundheit in der Gesellschaft gleich verteilt? Wie wird Gesundheit eigentlich definiert? In der Fachliteratur gibt es verschiedene Definitionen von Gesundheit. Das Team „Armutsbekämpfung und Sozialplanung“ (TAS) der G.I.B. hat die Beschreibung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als Diskussionsgegenstand in die Zirkeltreffen eingebracht. Demnach wird Gesundheit ganzheitlich betrachtet und geht mit einem vollständigen körperlichen und sozialen Wohlergehen einher. Gesundheit unterliegt einer Vielfalt an individuellen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren. Dazu zählen neben den persönlichen Erbanlagen, dem Geschlecht und dem Alter ebenso die jeweilige Lebensweise, Beziehungen und soziale Netzwerke, die Zugänge zu Bildung und Kultur, das Arbeits-

und Wohnumfeld, soziale Sicherheit und die allgemeinen Bedingungen der sozioökonomischen, kulturellen und physischen Umwelt. Sie stehen miteinander in Wechselwirkung. Und: Gesundheit wird subjektiv unterschiedlich wahrgenommen.

## Gesundheit und gesundheitliche Ungleichheit

Obwohl Deutschland zu den westlichen Industrienationen gehört, in denen die Bevölkerung an einem hohen allgemeinen Lebensstandard und einem gut ausgebauten sozialen Sicherungssystem teilhaben kann, sind laut Robert Koch-Institut diese Ressourcen in der Bevölkerung ungleich verteilt. Arme und sozial benachteiligte Menschen sind sehr häufig auch gesundheitlich benachteiligt. Insbesondere

re wirken sich sozioökonomische Unterschiede beim Gesundheitsstatus von Kindern und Jugendlichen aus. Deutlich wird dies laut Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2018 bereits bei der Schuleingangsuntersuchung: Sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche weisen deutlich höhere körperliche, psychische, kognitive, sprachliche und motorische Entwicklungsdefizite auf als vergleichsweise Gleichaltrige aus bessergestellten Familien. Die Gesundheitskompetenz bezüglich einer gesundheitsfördernden Ernährung, das heißt, die Fähigkeit Gesundheitsinformationen zu erkennen, zu bewerten und anzuwenden, ist bei Menschen mit niedrigem Einkommen und niedrigem Bildungsstand oft nicht so ausgeprägt wie bei Personengruppen mit höherem Einkommen und Bildungsgrad.

Eine besondere Rolle im Ernährungsverhalten spielt in Fachkreisen das individuelle „Ernährungsumfeld“. Dies beinhaltet beispielsweise die Verfügbarkeit, die Zugänglichkeit, die Zusammensetzung, die Portionsgrößen, die Präsentation und die Bewerbung von verschiedenen Lebensmitteln und Getränken. Es bezieht somit auch finanzielle Ressourcen, individuelles Verhalten sowie soziale und kulturelle Einflüsse ein. Dass neben einer gesunden Ernährung auch die körperliche Aktivität die eigene Vitalität und das Wohlbefinden steigert, Heilungsprozesse unterstützt und Erkrankungen verhindern kann, ist in vielen Studien belegt. Trotzdem leiden nach Angaben des Landesentrums Gesundheit Nordrhein-Westfalen etwa 80 bis 90 Prozent der Erwachsenen in Deutschland an Bewegungsmangel. Und nach Schätzungen der WHO sterben jedes Jahr 3,2 Millionen Menschen vorzeitig an den Folgen körperlicher Inaktivität.



© picture-alliance/Horst Galuschka

In unteren gesellschaftlichen Schichten und bei Angehörigen einer ethnischen Minderheit ist der Umfang an sportlicher Freizeitaktivität geringer als bei jenen mit einem höheren sozioökonomischen Status und bei deutschstämmigen Personen.

### Politik für eine gesunde Ernährung

Zwischen sozialer und gesundheitlicher Situation eines Individuums besteht also nachweislich eine enge Verbindung. Aber welche Maßnahmen könnten helfen, die Gesundheitssituation der Menschen in Deutschland, besonders aber in Städten oder Stadtteilen mit armen und von Armut bedrohten Bewohner\*innen, zu verbessern? Eine Veröffentlichung des Lehrstuhls für Public Health und Versorgungsfor-schung der Ludwig-Maximilians-Universität München und des Leibniz Instituts für Präventionsforschung und Epidemiologie im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten „Policy Evaluation Network“ zeigt mögliche bzw. notwendige Interventionen auf den verschiedenen politischen Ebenen, von Europäischer Union bis zur Kommune, auf. Zentral ist dabei die Entbindung gesunder Lebensmittel von der Mehrwertsteuer, eine Herstellerabgabe auf Süßgetränke und das Angebot einer qualitativ hochwertigen Verpflegung in kommunalen Kitas, Schulen, Kliniken und anderen öffentlichen Einrichtungen.

Denn bereits im Kindesalter, zum Teil sogar schon vor der Geburt, wird die Basis für die gesundheitliche Entwicklung im Leben angelegt. Gesundheitsbezogene Einstellungen und Verhaltensmuster, die sich in jungen Jahren ausbilden, haben oftmals bis ins Erwachsenenalter hinein Bestand.

Jedoch: Die meisten gesundheitlichen Einflussfaktoren lassen sich positiv beeinflussen und sind gestaltbar. Hier können Förderangebote aufklären, unterstützen und motivieren, die persönlichen Gesundheitsressourcen und -potenziale zu stärken und die Verantwortung für das eigene Wohlbefinden zu erhöhen. Hilfreich für die passgenaue Entwicklung und Platzierung solcher Fördermaßnahmen ist das Wissen über räumliche Unterschiede zur gesundheitlichen Lage und die Erfassung kleinräumiger Gesundheitsdaten, im Sinne einer nachhaltigen kommunalen Sozialplanung.

### Niederschwellige, sozialraum-orientierte Gesundheitsförderung in den ZiQ-Projekten

Der Baustein „Gesundes Aufwachsen“ des ZiQ-Förderprogramms in NRW hat seine Stärken im Bereich der gesundheitlichen Einflussfaktoren Ernährung und Bewegung. Gemeinsames Kochen und Essen, Abenteuer im nahe gelegenen Wald erleben, Gärtnern im Innenstadtgarten, Gemüsebeete auf ehemaligen Parkplätzen anlegen, Kräuter bei Wanderungen im Stadtteil kennenlernen, Hip-Hop Tanzen, Buden bauen und beim open Sunday in der Sporthalle toben, sind nur einige Beispiele der ideenreichen Projektangebote. Die Ernährungs- und Bewegungsangebote bieten den Kindern, Jugendlichen und auch ihren Familien die Chance, ihr Körperempfinden positiv und sich als selbstwirksam zu erleben. Wichtig dabei: Der Zugang muss niederschwellig sein und es soll Spaß machen! Wie Entdecker\*innen und Forscher\*innen erobern sich Projektmitarbeitende gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen öffentliche Freiräume in den Quartieren wie Hinterhöfe, wohnungsnahe Parkplätze und öffentli-

#### ANSPRECHPERSONEN IM MAGS

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

Alexandra Homberger, Wolfgang Kopal

Gabriele Schmidt, Vera Strucks

zusammen-im-quartier@mags.nrw.de

#### AUTORIN

Marion Slota, Tel.: 0157 77035666

info@marion-slota.de

#### ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Lisa Bartling, Tel.: 02041 767263

l.bartling@gib.nrw.de

Lars Czommer, Tel.: 02041 767254

l.czommer@gib.nrw.de

chen Parks, um Bewegung auch im Alltagserleben zu integrieren. Einige Projekte bilden in Kooperation mit Vereinen gezielt jugendliche Übungsleiter\*innen und Multiplikator\*innen aus, denn Erfahrungen und Wissen um gesundheitsförderndes Verhalten soll sich bei den Quartiersbewohner\*innen verankern und weitergetragen werden.

Die Projektförderung läuft Ende 2022 aus. Die Arbeit in den Quartieren aber längst noch nicht. Denn es ist ein langer Prozess, um sich einer sozialen und gesundheitlichen Gleichheit in den ZiQ-Stadtteilen anzunähern. Für die Projektverantwortlichen bedeutet das spätestens zu diesem Zeitpunkt, Unterstützer\*innen für ihr Wirken zu finden und Ideen zu kreieren, wie ihre wertvolle Arbeit weitergeführt werden kann. Einen Impuls für erfolgreiche Netzwerkarbeit und Marketing in eigener Sache erhielten die Teilnehmenden der Zirkeltreffen durch einen Vortrag aus dem Jugendamt der Stadt Dortmund. Fazit: Gute Projekte und Aktionen müssen für die Öffentlichkeit sichtbar werden. Das schafft Anerkennung, Wertschätzung und Interesse innerhalb und außerhalb der eigenen Reihen, um Sponsoren mit den eigenen Zielen zu identifizieren und für eine finanzielle Unterstützung gewinnen zu können. Also: Tue Gutes und rede darüber. Oder noch besser, lass andere darüber reden und teilhaben!

# Den Überblick behalten in der „Dauerbaustelle Sozialstaat“

Interview mit Prof. Dr. Gerhard Bäcker zum Informationsportal „Sozialpolitik aktuell“

*Wer wissenschaftlich fundierte Berichte und Stellungnahmen zur Sozialpolitik und zur sozialen Lage in Deutschland, Infos zu Gesetzen und rechtlichen Neuregelungen oder auch Infografiken zu diesem Themenspektrum sucht, wird im Informationsportal „Sozialpolitik aktuell“ umfassend fündig. Das Portal hat sich zum Ziel gesetzt, das gesamte Spektrum der Sozial- und Gesellschaftspolitik abzubilden – und das mit dem Anspruch, stets top-aktuell zu sein. Dabei ist es den Verantwortlichen wichtig, kontroverse Forschungsergebnisse und politische Stellungnahmen als Beitrag zur kritischen Meinungsbildung gegenüberzustellen. Getragen ist das Portal von der Idee, auf wissenschaftlicher Basis darüber zu informieren, dass der Sozialstaat in einer demokratischen Gesellschaft unverzichtbar ist und sich zugleich immer wieder Reformanstrengungen unterziehen muss. Wir sprachen mit Prof. Dr. Gerhard Bäcker, Senior Professor am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen sowie Senior Fellow der Hans-Böckler-Stiftung, auf dessen Initiative hin das Informationsportal vor über 20 Jahren entstanden ist und der es auch heute noch betreut.*



**G.I.B.: Für alle, die es noch nicht kennen: Was ist das Informationsportal „Sozialpolitik aktuell“ und wie ist es entstanden?**

**Prof. Dr. Gerhard Bäcker:** Gemeinsam mit drei Studienkollegen habe ich vor rund 40 Jahren das Buch „Sozialpolitik – eine problemorientierte Einführung“ veröffentlicht. Unter dem Titel „Sozialpolitik und Soziale Lage in Deutschland“ ist dieses Handbuch 2021 in der 6. Auflage erschienen und mittlerweile ein Standardwerk. Vor über 20 Jahren kam als flankierendes Angebot das Internetportal „Sozialpolitik aktuell“ ([www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de)) dazu. Denn der Sozialstaat und die Sozialpolitik sind eine „Dauerbaustelle“. Jedes Jahr gibt es unzählige Gesetze und neue Daten. Mithilfe des Portals können die Nutzer des Buches stets auf die aktuellsten Daten zugreifen.

Ich persönlich habe mit bescheidenen Bormitteln angefangen, das Portal aufzubauen. Als ich an die Universität Duisburg-Essen wechselte, habe ich das Projekt mitgenommen und mit der Hilfe von wissenschaftlich Mitarbeitenden weiterentwickelt. Wir kamen aber an unsere Grenzen und waren froh, als die Hans-Böckler-Stiftung uns finanziell unterstützte. Aus der projektbezogenen Unterstützung ist seit zwei Jahren eine längerfristige Förderung geworden. Außerdem bin ich – trotz meiner Pensionierung – weiterhin für „Sozialpolitik aktuell“ zuständig, teilweise werden wir auch

noch durch studentische Hilfskräfte unterstützt. Wir haben den Anspruch, aktuell zu sein, arbeiten also jeden Tag daran, das Internetportal neu zu bestücken. Und das wird honoriert: Wir haben täglich zwei- bis dreitausend Zugriffe und befinden uns, was das betrifft, auf einem stabilen, hohen Niveau. Wir können daraus zwar nicht ableiten, wer die Nutzer sind, aber mit den hohen Zugriffszahlen können wir die Förderung immer wieder gut begründen.

**Es geht dabei aber nicht nur um reine Daten, sondern um viel mehr?**

Im Wesentlichen beschäftigen wir uns mit vier Punkten: Wir scannen täglich das Netz: Was gibt es Neues hinsichtlich von Dokumenten, Beiträgen, Gutachten, Projektergebnissen von Instituten, Ministerien, Forschungsgesellschaften? Neben aktuellen Daten werden zum Beispiel auch Berichte der Bundesregierung oder frisch veröffentlichte Forschungsberichte von Böckler sofort eingestellt. Wir nehmen alle uns wichtig erscheinenden, im Netz verfügbaren Dokumente auf und ordnen sie in die Systematik ein. Denn unsere Arbeit verlangt nach einer guten Struktur, damit die Leserinnen und Leser die Informationen auch finden können.

Unsere zweite Aufgabe ist es, alle gesetzlichen Neuregelungen zu dokumentieren. Und das mit allen zu-

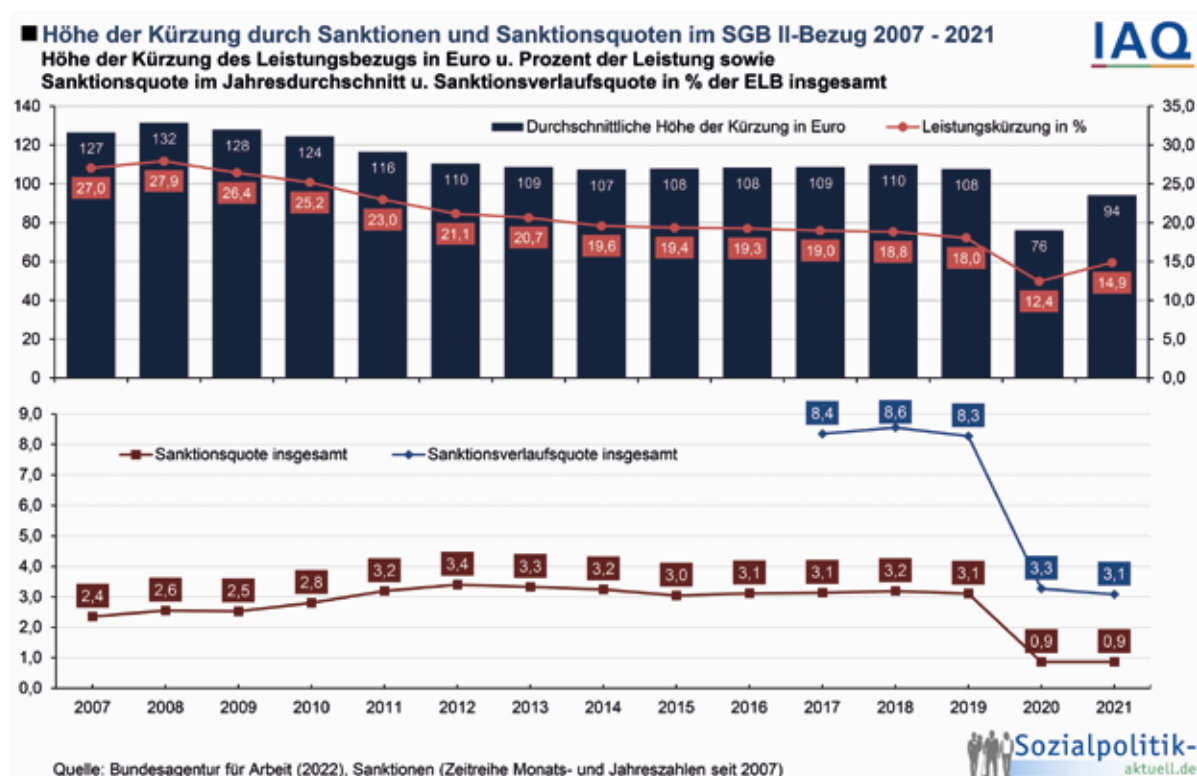
gehörigen Materialien, zum Beispiel Regierungs- und Referentenentwürfen, Anhörungsprotokollen, Fundstellen von Gesetzestexten. Diese Materialien kommentieren wir auch. Einmal im Jahr machen wir eine Broschüre daraus, benannt „Dauerbaustelle Sozialstaat“. Diese Broschüren gibt es mittlerweile schon 25 Jahre. Unser drittes großes Arbeitsfeld sind die Infografiken, die wir selbst erstellen, ebenfalls kommentieren und der Öffentlichkeit kostenfrei zur Verfügung stellen. Einmal im Monat erscheint die „Infografik des Monats“. Insgesamt bieten wir über 600 Infografiken an, die ständig aktualisiert werden. In der digitalen Fassung des Handbuchs „Sozialpolitik und Soziale Lage in Deutschland“ sind die jeweiligen Infografiken verlinkt, sodass man aus dem Text direkt auf sie zugreifen kann. In der Printfassung ist das über einen QR-Code ebenfalls möglich.

Und in unserem vierten großen Arbeitsfeld katalogisieren wir Datensammlungen. Diese vier Arbeitsfelder

sind die großen Aufgaben. Nebenbei geben wir noch Hinweise auf Zeitschriften und vermitteln Grundinformationen für Leserinnen und Leser. Eine Menge Arbeit, – aber wir haben dadurch den Vorteil, dass wir, was sozialpolitische Themen angeht, immer auf dem aktuellen Stand sind.

**Das zentrale Motiv für das Portal ist es also, frei verfügbare Daten, die es in großer Menge und oft in den Weiten des Internets nur versteckt gibt, für die praktische Arbeit zugänglich zu machen?**

Ursprünglich als Unterstützung des Buches entstanden, hat sich das Portal mittlerweile völlig verselbstständigt. Die Zielgruppe sind Multiplikatoren aus der Wissenschaft, Lehrende und Lernende an weiterführenden Schulen, Personen im Bildungsbereich, in den Gewerkschaften, in Institutionen und Behörden sowie Journalist\*innen. Und in der Tat registrieren



wir besonders viele Zugriffe und häufig auch Resonanz und Rückfragen aus diesen Bereichen. Die Daten sind zwar im Internet alle frei verfügbar, aber wer zum Beispiel mal auf den Seiten der Bundesagentur für Arbeit (BA) etwas gesucht hat, weiß mit welcher Mühe das verbunden ist. Zum einen ändert sich durch ständige Relaunches der entsprechenden Webseiten immer wieder der Weg zu den Daten und Tabellen. Zum anderen sind sie generell oft schwierig aufzufinden. Und wir schauen nicht nur auf Daten der BA, sondern auch auf die Daten der Sozialversicherungsträger, der Steuerstatistik, des Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes, auf die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, die Einkommens- und Vermögensstatistik und viele mehr. Wir finden solche Quellen nicht nur für die User des Portals, sondern übersetzen sie auch in anspruchsvolle Präsentationsgrafiken. Unsere inhaltliche Motivation dabei ist es, den Sozialstaat zu stärken und zu verteidigen. Was natürlich Kritik, Reformen, Veränderungen keineswegs ausschließt – ganz im Gegenteil. Aber man muss wissen: Entstanden ist das Portal zu einer Zeit, als der berühmte „neoliberale Geist“ die Presse, die Wissenschaft und die Ministerien durchwehte und alles Sozialstaatliche gewissermaßen infrage gestellt wurde. In dieser Situation fühlten wir uns aufgerufen, zu sagen: Lasst erst einmal die Fakten sprechen. Stimmt es tatsächlich, – um ein klassisches Beispiel zu nehmen –, dass Arbeitslosigkeit besteht, weil die Menschen faul sind und keine Arbeit aufnehmen wollen? Geben wir wirklich zu viel aus für den Sozialstaat? Also notwendig erschien uns eine Versachlichung und Information über Leistungen, aber auch über Defizite des Sozialstaates. Dahinter steht eine innere Überzeugung. Aber: An erster Stelle verarbeiten wir Daten. Die Datenverarbeitung richtet sich nicht nach irgendwelchen normativen Annahmen, sondern richtet sich streng nach wissenschaftlichen Standards.

**Welche Bedeutung hat die von Ihnen angesprochene grafische Aufbereitung der Daten? Und welchen Stellenwert haben diese Grafiken für die Nutzer\*innen des Portals?**

Sie sind absolut wichtig. In den letzten Jahren und Jahrzehnten ist die grafische Darstellung von Daten ganz stark in den Vordergrund getreten. Umfängliche Tabellen mit zehn Zeilen und zwanzig Spalten will niemand mehr lesen. Eine grafische Darstellung muss gut gemacht sein, damit der Sachverhalt erklärt wird. Das stößt auf große Zustimmung. Schulbuchverlage oder Lehrveranstaltungen nutzen immer wieder unsere Grafiken. Und wir fordern auch direkt dazu auf.

**Die Arbeit im Bereich Monitoring und Evaluation bei uns in der G.I.B. wird heute unter dem Motto „evidenzbasierte Politikgestaltung“ gesehen. Gibt es diesen Trend auch bei Ihnen?**

Im Grunde ist das unser Selbstverständnis. Wir informieren möglichst sachlich korrekt über Zusammenhänge und hoffen, dass das Einfluss gewinnt in der Weiterbildung in Universitäten, Schulen, Volkshochschulen, bei Journalisten und natürlich auch in Behörden und Verbänden. Uns geht es dabei nicht nur um Politikgestaltung, sondern darum, wie politische und inhaltliche Zusammenhänge wahrgenommen werden.

**Journalist\*innen sind als Multiplikator\*innen sehr wichtig. Datenjournalismus ist derzeit in den Medien ein großes Thema. Ihr Portal dürfte bei diesem Trend für Journalist\*innen doch also ein gefundenes Fressen sein.**

Das ist so. Viele Journalisten – auch die der einflussreichen Blätter wie der Süddeutschen Zeitung – rufen uns auch an. Es gibt zum Beispiel Nachfragen zu unseren „Themen des Monats“ oder Anfragen, wenn jemand etwas über ein bestimmtes Thema schreiben will. Wenn sich Journalisten oder auch Studenten, die eine Ausarbeitung zu einem bestimmten Thema zu erstellen haben, aus unserer Datensammlung bedienen. Bitte!

**Enzo Weber vom IAB sagte neulich in einem G.I.B.-Interview, dass die Corona-Pandemie die Arbeitsweise verändert hat, weil Informationen viel zeitnä-**

**her gefordert wurden, was eigentlich gar nicht der bis dahin gängigen Arbeitsweise des IAB entsprach. Merken Sie das bei Ihrer Arbeit auch?**

Dazu ein Beispiel: Wir sind immer wieder angefragt worden, warum wir keine Daten über den Anstieg der Kurzarbeit im Zuge der Corona-Pandemie haben. Da muss man antworten: Die BA veröffentlicht nur die tatsächlich genehmigte Kurzarbeit, nicht die Antragstellung. Und das dauert eben. Diesen Zeitverzug kann man mit seriöser Arbeit nicht überbrücken. Der Druck zur Tagesaktualität wächst aber ungeheuer, vor allem durch das Internet. Selbst Zeitungen können gar nicht mehr tagesaktuell sein. Das Statistische Bundesamt hat sich diesem Druck gebeugt, indem es jetzt bezogen auf den Mikrozensus vorläufige Daten veröffentlicht und erst später dann abschließende Daten. Sollen wir also die vorläufigen Daten verwenden und, wenn die abschließenden Daten erscheinen, alles wieder verändern? Wir versuchen schon, immer aktuell zu sein, aber: Was nicht geht, geht nicht. Das muss man auch offen kommunizieren, weil die Seriosität der Daten ein ganz wichtiges Qualitätsmerkmal ist.

**Man kann sich fragen, ob Aktualität nicht auch eine gewisse Pseudo-Relevanz hat. Denn: Bestimmte Erkenntnisse erschließen sich nur in einem gewissen Zeitraum und manchmal auch im Kontext. Man hat aber das Gefühl, dass in den Medien sehr stark um Aktualität konkurriert wird.**

Das ist absolut richtig. Viele soziale, gesellschaftliche, ökonomische Ereignisse ändern sich nicht von Jahr zu Jahr. Aber nichts ist langweiliger in der Wissenschaft oder auch in der Publizistik, als über Konstanz zu berichten. Man forscht und berichtet immer lieber über irgendetwas Neues, über große Veränderungen. Wer etwa sagt: Das Normalarbeitsverhältnis ist immer noch belastbar, erntet nur ein müdes Gähnen. Wer berichtet: Die atypischen Arbeitsverhältnisse nehmen explosionsartig zu, hat die ganze Aufmerksamkeit. Auf der anderen Seite gibt es natürlich

in der Tat Veränderungen. Einige Daten haben einen großen Signalwert. Etwa die Armutsrisikoquote, die SGB II-Quote oder auch regionale Daten über Verschlechterungen oder Verbesserungen der Arbeitsmarktlage auf kommunaler bzw. regionaler Ebene.

**Berichte über solche Veränderungen haben aber nur dann einen Wert, wenn man sie erklären kann, oder?**

Deswegen nehmen wir bei Veröffentlichung solcher Daten immer eine ausführliche Kommentierung vor. Hinzu kommen methodische Hinweise. Dass Entwicklungen auf den ersten Blick so rätselhaft sind, dass wir sie nicht kommentieren können, ist eher selten. Im Allgemeinen kann man die Hintergründe schon gut identifizieren.

#### KONTAKT

**Prof. Dr. Gerhard Bäcker**

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)  
der Universität Duisburg-Essen  
Tel.: 0203 3792573  
gerhard.baecker@uni-due.de

#### DAS PORTAL SOZIALPOLITIK-AKTUELL IM INTERNET

<https://www.sozialpolitik-aktuell.de/>

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

**Josef Muth**

Tel.: 02041 767156  
j.muth@gib.nrw.de

**Georg Worthmann**

Tel.: 02041 767246  
g.worthmann@gib.nrw.de

#### TEXT

**Frank Stefan Krupop**

Tel.: 02306 741093  
frank\_krupop@web.de

# „Kinderbetreuung ist kein individuelles Vereinbarkeitsproblem, sondern ein gesellschaftliches“

Wie Randzeitenbetreuung den Pflegealltag erleichtert

*Das REACT-EU-Projekt „Eulen und Lerchen“ bietet eine passgenaue Randzeitenbetreuung für Familien. Der Verein Mütterzentrum Dortmund e. V. vermittelt Kinderbetreuer\*innen für Familien, in denen die Eltern in Früh- oder Spätdienst als Pflegepersonal im Krankenhaus arbeiten. Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Die G.I.B. sprach darüber mit Nicole Siegmann und Maureen Schneider vom Mütterzentrum.*

**Was beinhaltet das Projekt „Eulen und Lerchen“ und welche Aufgaben hat das Mütterzentrum?**



**Maureen Schneider:** Es gibt Menschen mit Kindern, die in der Pflege arbeiten und früh raus müssen oder spät nach Hause kommen. Da fehlen morgens schon mal dreißig Minuten Betreuung für die Kinder oder auch bis zu fünf Stunden am Nachmittag und Abend. Wir sprechen dann von Randzeiten. Und hier kommen die „Eulen und Lerchen“ ins Spiel, ein Projekt zur Randzeitenbetreuung für Kinder von Pflegepersonal. Die Lerchen sind ehrenamtliche Frühaufsteher\*innen, die Kinder von Pflegepersonal zu Hause in den morgendlichen Randzeiten betreuen. Die sogenannten Eulen übernehmen dann den Spätdienst. Wir führen das Projekt gemeinsam mit zwei Kliniken in Dortmund durch, die sich besonders stark für familienfreundliche Arbeitsmodelle engagieren. Unser Verein vermittelt Kinderbetreuungspersonen an das Pflegepersonal dieser Kliniken, also Familien, die Randzeitenbetreuung benötigen. Wir wählen die ehrenamtlichen „Eulen und Lerchen“ aus, organisieren Weiterbildungen und koordinieren die Einsätze. Uns ist die Qualitätssicherung wichtig. Deshalb führen wir intensive Vorgespräche. In einem umfangreichen Ausbildungsprogramm schulen wir die zukünftigen Betreuer\*innen und lernen

sie kennen. Denn es ist wichtig, dass Betreuer und Familien gut aufeinander abgestimmt sind. Natürlich steht das Kindeswohl im Vordergrund. Bei allen Beteiligten muss das Bauchgefühl stimmen, und es muss sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln. Denn die Betreuer\*innen bewegen sich innerhalb der Wohnung der Familie und damit in deren Privatsphäre.

**Weshalb sind Betreuungsangebote zu den Randzeiten wichtig?**

**Nicole Siegmann:** Früher hat die Großfamilie die Betreuung übernommen. Jetzt steigen die Anforderungen an die Arbeitnehmer\*innen an zeitlicher und räumlicher Flexibilität. Zudem bricht das familienunterstützende System weg, da viele Menschen in Kleinfamilien oder alleinerziehend leben und die Erwerbsbeteiligung von Frauen zur eigenständigen Existenzsicherung gestiegen ist. Da springen wir als Verein ein. Die institutionellen Angebote wie Kitas sind zwar gut, aber leider selten flexibel genug für Schichtdienste. Die Randzeitenbetreuung ermöglicht den Eltern die Berufstätigkeit und sichert deren Beschäftigungsfähigkeit. Aus Sicht der Kliniken ist das Halten und Gewinnen von Fachkräften ein wichtiges Ziel. Wir als Gesellschaft müssen uns überlegen, wie wir Familie und Beruf so gestalten, dass die Familien nicht in die Knie gehen, oder in erster Linie die Mütter, die oft einer Mehrfachbelastung ausgesetzt sind.

**Wer ist die Zielgruppe des Projekts?**

**Maureen Schneider:** Die Zielgruppe sind Arbeitnehmer\*innen der beiden beteiligten Kliniken, die entweder Kinder im Alter bis 13 Jahren im eigenen Haushalt betreuen oder zusätzlich aufgrund ihrer Familiensituation besonderen Unterstützungsbedarf haben, wie beispielsweise alleinerziehende Eltern.

### Wer sind die Auftraggebenden und was war der Anlass für das Projekt?

**Nicole Siegmann:** Die Kliniken „Katholische St-Johannes-Gesellschaft gGmbH (SJGD)“ und das „Klinikum Dortmund des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL Klinik)“ sind aktiv auf uns zugekommen. Der generelle Personalmangel und die erschwerten Bedingungen während der Coronapandemie haben deren Initiative befördert. Kliniken sind Arbeitgeber und sie erkennen, dass ihre Arbeitnehmer\*innen Familie und Beruf miteinander verbinden können sollten. Die Kliniken stehen seit vielen Jahren vor diesen Herausforderungen, aber durch Corona war die Belastungsgrenze erreicht und der Handlungsdruck enorm. Schon vor Projektbeginn hatten die Kliniken mehrere Familien auf der Warteliste vorgemerkt.

### Welche Akteure sind am Projekt beteiligt und wie ist es finanziert?



**Nicole Siegmann:** Das kommunale Engagement beim Projekt „Eulen und Lerchen“ ist hoch. Die Dortmunder Wirtschaftsförderung mit ihrem Arbeitsschwerpunkt „Work & Care“ hat uns finanziell bei der Konzeption des Projektes unterstützt. Die Initiative für das Projekt kam aus dem Netzwerk „Randzeitenbetreuung“, das Ende 2019 von Gleichstellungsbeauftragten der beiden Krankenhausgesellschaften ins Leben gerufen wurde. Mittlerweile ist dieser Arbeitskreis mit Vertreter\*innen des Jugendamtes, freien und kommunalen Trägern von Kinderbetreuungsangeboten und der Arbeitsverwaltung sehr breit aufgestellt und da-

mit ein wichtiger Begleiter des Randzeiten-Projektes. Unser Projekt zeigt, wie hoch der Bedarf für die Mitarbeitenden ist: Die SJGD und die LWL Klinik übernehmen den kompletten finanziellen Eigenanteil in Höhe von 20 Prozent der Projektkosten. Das ist eine Besonderheit dieses Projekts. Die übrigen 80 Prozent der Fördermittel kommen aus dem Europäischen Sozialfonds.

### Welche Bedarfe haben Familien, die in der Pflege arbeiten?

**Maureen Schneider:** Ganz unterschiedlich, von dreißig Minuten Betreuung früh morgens über den Abhol- dienst von der Kita bis hin zur fünfstündigen Betreuungszeit am Nachmittag und Abend. In einer Familie sind in der Regel zwei Betreuerinnen eingesetzt. Das gewährleistet bei Krankheit oder Urlaub die Betreuung des Kindes mit einem vertrauten Menschen.

**Nicole Siegmann:** Sowohl Pflege, Care-Arbeit als auch Ehrenamt sind weiblich geprägt. Meist sind es die Mütter, die uns den Betreuungsbedarf anzeigen. Pflegepersonal in Deutschland sind mehrheitlich Frauen. Oft sind es die Frauen, auf denen die Doppelbelastung Familie und Beruf liegt, und meist sind es Frauen, die sich ehrenamtlich engagieren. Das zeigen nicht nur Studien, sondern auch unsere langjährigen Erfahrungen aus anderen Projekten.

### Wie gestalten Sie die Akquise der Ehrenamtlichen? Wer bewirbt sich?

**Maureen Schneider:** Wir fahren in die Nachbarschaften und hängen Plakate in Lebensmittelgeschäften auf. In Zeitungsartikeln wird darüber berichtet. Die Menschen stolpern über die Begriffe „Eulen und Lerchen“ und werden neugierig. Eine Klinik hat ein Alumni-Netzwerk, das zur erfolgreichen Vermittlung zweier Betreuerinnen führte. Auf digitalen Wegen wie auf eBay-Kleinanzeigen, auf dem Portal nebenan.de und Nachbarschaftsgruppen auf Facebook erreichen wir auch Bewerber\*innen. Wir verteilen Handzettel in den Briefkästen. Das ist zurzeit

- Modellprojekt „Randzeitenbetreuung – Ergänzende Kinderbetreuung in Dortmund im elterlichen Haushalt für Pflegekräfte im Klinikbereich“
- Kooperation zwischen der Katholischen St-Johannes-Gesellschaft gGmbH, dem Klinikum Dortmund des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL Klinik), und dem Mütterzentrum Dortmund e. V. als Projektträger
- Förderung: REACT-EU-Mittel (Europäischer Sozialfonds) und Eigenanteil der Kliniken
- Im Oktober 2021 wurde das Projekt gestartet. Die Laufzeit dauert bis März 2023

die effektivste Methode, um passende Betreuungskräfte zu finden. Wir achten darauf, dass Betreuer:innen und Familien in einer Nachbarschaft leben, damit die Anfahrtswege kurz sind. Viele Betreuer:innen sind im Ruhestand und haben selbst in der Pflege gearbeitet. Sie kennen die Bedarfe, möchten anderen helfen und sind mit dem Herzen dabei.

#### **Müssen die Ehrenamtlichen eine besondere Ausbildung vorweisen?**

**Maureen Schneider:** Eine pädagogische Ausbildung ist keine Bedingung. Die Betreuungsperson muss menschlich zu den Kindern und zur Familie passen. Die Ehrenamtlichen, die wir zuvor sorgfältig ausgewählt haben, nehmen an unserem Einführungstraining teil. Hier werden sie für wichtige Themen der Kinderbetreuung sensibilisiert. Dabei geht es um Erwartungen der Ehrenamtlichen sowie der Familien, um Kindeswohl und Kommunikation. Wir sprechen aber natürlich auch über rechtliche Dinge, wie den Datenschutz.

**Nicole Siegmann:** Als Mütterzentrum haben wir langjährige Erfahrung in der Ausbildung von Tagesmüttern, was diesem Projekt zugutekommt. Ein Erste-Hilfe-Kurs ist zu absolvieren und das erweiterte polizeiliche Führungszeugnis wird angefordert. Im Kontext dieses Projekts kommt es darauf an, das Herz am richtigen Fleck zu haben und liebevoll mit Kindern umzugehen. Das ist uns sehr wichtig und das ist Hauptkriterium für die Auswahl.

#### **Viele Familien warten bereits auf die Betreuung. Wer darf mitmachen?**

**Nicole Siegmann:** Die am Projekt beteiligten Krankenhäuser führen eigene Listen mit Familien, die Bedarf angezeigt haben. Von den Häusern, in denen es familienunterstützende Dienste gibt, bekamen wir schnell Familien vermittelt. Das zeigt, dass es eine Sache des Vertrauens ist, sich auf eine Randzeitenbetreuung einzulassen. Durch unsere Anbindung an die Personalabteilungen, deren hervorragendes Engagement und die bereits etablierten Strukturen innerhalb der Kliniken konnten wir das Projekt gemeinsam gut starten.

#### **Welche Herausforderungen haben Sie im Projekt erlebt?**

**Maureen Schneider:** Die Familien sind „on fire“, dass es losgehen kann, aber wir brauchten anfangs Zeit zur Organisation und Auswahl. Wegen hoher Coronafallzahlen mussten wir umdenken, als zum Beispiel die öffentlichen Erste-Hilfe-Kurse abgesagt wurden. Da haben wir Inhouse-Schulungen organisiert.

**Nicole Siegmann:** Eine weitere Hürde war die Fluktuation unter den jüngeren Ehrenamtlichen. Die erklären wir uns mit sich schnell verändernden Lebensumständen, sei es Umzug oder ein neuer Uni-Stundenplan. So legen wir den Fokus auf Senior\*innen, sie haben meist einen stetigeren Alltag und sind verlässlich. Der Zeit- und der Personalaufwand in diesem Projekt setzen große Flexibilität voraus. Die Durchführung braucht flexibles Personal, das ideenreich ist und sich gut miteinander abstimmt.

#### **Wie schätzen Sie die Rolle der Gesellschaft beim Thema Randzeitenbetreuung ein?**

**Nicole Siegmann:** Kinderbetreuung ist kein individuelles Vereinbarkeitsproblem, sondern ein gesellschaftliches. Es muss verlässliche Strukturen geben, die kindgerecht gestaltet werden. Wir überlegen im Verein oft, wie es wäre, aus dem Ehrenamt zukünftig sozialversicherte Beschäftigungsverhältnisse zu entwickeln. Das

wäre ein Riesenziel. Andere Ideen gehen in die Richtung, die Kinderbetreuung auf dem zweiten Arbeitsmarkt zu verankern, etwa als Projekt mit Langzeitarbeitslosen. Bis dahin bleibt es eine Schieflage in der Gesellschaft. Es wird nicht ausreichend anerkannt, welchem extremen Organisationsdruck Familien und insbesondere Mütter ausgesetzt sind. Auch die Arbeit der Betreuungspersonen müsste ausreichend sozialversicherungspflichtig abgesichert werden.

### Was können Arbeitgeber von Ihnen lernen?

**Nicole Siegmann:** In puncto Nachhaltigkeit raten wir Arbeitgebern, sich zusammenzutun, um ein solch aufwendiges Projekt zu finanzieren. Es braucht eine gute Vorbereitung und Organisation. Vieles muss bedacht werden, etwa die steuerlichen Rahmenbedingungen, damit den Beschäftigten kein geldwerter Vorteil aufgrund von Betreuung entsteht. Hier kann die Einbettung in eine andere Organisationsform als die unsere empfehlenswert sein: Wir sind Dienstleister für Arbeitgeber und arbeiten daran, das Projekt zu verstetigen. Es ist nicht damit zu rechnen, dass das Steuerrecht im Hinblick auf Entlastung für Familien in absehbarer Zeit geändert wird, auch wenn das wünschenswert wäre. Also muss die Frage lauten: Wie kommen wir unter den gegebenen Umständen zu einer guten Lösung der Finanzierung? Ein ähnliches Projekt in Essen „Sonne, Mond und Sterne“ wird seit 2015 vom Verband alleinerziehender Mütter und Väter (VAMV) durchgeführt. Deren Projekt wird vom Jugendamt und dem Jobcenter finanziell unterstützt. Auch hier schließt die ergänzende Kinderbetreuung Betreuungslücken und ermöglicht in diesem Fall alleinerziehenden Eltern, ihr Einkommen zu erwirtschaften.

### Welche Branchen können von Ihren Erfahrungen profitieren?

**Nicole Siegmann:** Der Ansatz, familienfreundliche Strukturen zu schaffen, ist branchenunabhängig. Wie sind die Beschäftigungsverhältnisse organisiert, das ist die ausschlaggebende Frage. Wie sind die Arbeitsbedingungen? Immer dann, wenn eine zeitliche

und räumliche Flexibilität abgedeckt werden muss, die schwer mit der institutionellen Kinderbetreuung zu vereinbaren ist, dann ist der Einstieg in ein Randzeitenbetreuungs-Projekt relevant für Arbeitgeber.

**Maureen Schneider:** In einer Situation des Fachkräftemangels haben eigentlich fast alle Arbeitgeber ein großes Interesse daran, ihre Arbeitnehmer\*innen bei der Sorgearbeit zu unterstützen. Ihre Arbeitskraft wird damit gehalten und die Attraktivität als Arbeitgeber wird massiv gesteigert.

**Nicole Siegmann:** Arbeitgeber sollten prüfen, ob sie einer Mutter oder einem Vater diese strukturelle Verlässlichkeit zugestehen können. Oft geht es nur um eine halbe Stunde im Dienstplan, die für Menschen mit Sorgearbeit nicht abgedeckt werden können. Hier sind betriebliche Regelungen zu prüfen, die besondere Bedarfe der Familien berücksichtigen. Hier könnten Arbeitgeber überlegen, eine Ungleichbehandlung in Kauf zu nehmen. Arbeitnehmer\*innen haben unterschiedliche Bedarfe und Bedürfnisse. Ich denke, verlässliche Kinderbetreuung und -erziehung ist im Sinne einer zukunftsfähigen Gesellschaft immens wichtig und sollte auch bei Arbeitgebern entsprechend gewürdigt werden.

#### KONTAKT

**Nicole Siegmann**, Geschäftsführerin

**Maureen Schneider**, Projektmitarbeiterin

REACT-Projekt Randzeitenbetreuung „Eulen & Lerchen“

Mehrgenerationenhaus

Mütterzentrum Dortmund e. V.

Tel.: 0231 9978960

<https://muetterzentrum-dortmund.de>

#### AUTORIN

**Hanna Göhler**

Tel.: 01577 6332164

[hanna.goehler@digitalhabitat.de](mailto:hanna.goehler@digitalhabitat.de)

#### **BILDNACHWEISE**

Michel Koczy (S. 2); picture alliance/blickwinkel/W. G. Allgoewer (S. 3 + 84); HWK DO (S. 4 + 6); picture alliance/Frank May (S. 16); picture alliance/Zoonar/Designlt (S. 18); Werkstatt Unna (S. 22); picture alliance/Rupert Oberhäuser (S. 23 + 60); Frank Vinkenldwb (S. 24); picture alliance/imageBROKER/C. Wermter (S. 24); picture alliance/blickwinkel/H. Blossey (S. 32); picture alliance/Daniel Kubirski (S. 36); picture alliance/Zoonar/Wolfgang Filser (S. 42); Udo Geisler/www.udo-geisler.de (S. 46); www.graphoto.com – Micha Kirsten (S. 52); Dagmar Siebecke (S. 57); Petra Coddington (S. 57); www.henning-photographie.de (S. 61 + 62); GILDE/Louis Internet (S. 63); GILDE/CJ Mediaservice (S. 64); TAOASIS GmbH (S. 67); Fotocredits Thomas Kierok (S. 68); wegbereit.com (S. 71); © GrünBau gGmbH, Dortmund (S. 72, 73 + 74); dieKümmerei (S. 77); Hochschule Niederrhein (S. 78); GALERIE-CAELERS (S. 79); Thomas Bocian Fotografie (S. 79); pixel & korn, Carlos Albuquerque (S. 81); picture-alliance/Horst Galuschka (S. 85); DIERK KRUSE (S. 86)

#### **TITELFOTO**

picture alliance/blickwinkel/H. Blossey



G.I.B. mbH · Im Blankenfeld 4 · 46238 Bottrop,  
ZKZ K31228, PVSt., Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt

## IMPRESSUM

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

**Verantwortlicher Redakteur:** Josef Muth

**Redaktionskonferenz:** Denise Anton, Andrea Bosch, Julia Mahler, Josef Muth,  
Ulrich Schipp, Elisabeth Tadzidilinoﬀ, Benedikt Willautzkat

**Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:**

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

Im Blankenfeld 4 | 46238 Bottrop | Tel.: 02041 767-0 | Fax: -299

E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de) | Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

**Gestaltung:** Andrea Bosch, G.I.B.

**Druck:** KRÜGER Druck+Verlag GmbH & Co. KG, Merzig

**ZKZ:** K31228 | ISSN 1860 – 9384

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

Erscheint vierteljährlich | Juni 2022

Die G.I.B. ist eine Gesellschaft des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.

Sie unterstützt die Arbeits- und Sozialpolitik des Landes und ist strategischer Partner bei der Umsetzung des Europäischen Sozialfonds (ESF).



Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH