



Zukunftsfähiger Arbeitsmarkt

Langzeitarbeitslosigkeit als
strategisches Entwicklungsfeld
für Unternehmen und Politik



Aktion Arbeit

im Bistum Trier

Dass sich am Arbeitsmarkt derzeit ein dramatischer Wandel vollzieht, ist keine neue Erkenntnis. Die Bundesagentur für Arbeit meldet, dass das Erwerbspersonenpotential von 47,4 Millionen im Jahre 2020 bis 2035 um bis zu 7 Millionen Personen zurückgehen wird, wenn es nicht gelingt, die Erwerbsquote in der Bevölkerung signifikant zu erhöhen sowie durch Migration weitere Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Wo das nicht gelingt, werden viele Unternehmen ihre Produkt- und Dienstleistungsangebote spürbar reduzieren müssen, und auch viele öffentliche Dienste werden nur noch in reduziertem Umfang erbracht werden können.

Hinzu kommt, dass die nachrückenden Generationen andere Vorstellungen von der Rolle des Berufes in ihrem Leben haben als ihre Vorgänger. Zusammen mit dem Arbeitskräftemangel ergibt sich ein tiefgreifender Umbruch von einem arbeitgeber- zu einem arbeitnehmer-dominierten Arbeitsmarkt. Private und öffentliche Arbeitgeber stehen vor einer doppelten Herausforderung: im Wettbewerb um Arbeitnehmer müssen sie deren Kriterien und Vorstellungen berücksichtigen, und sie müssen versuchen, ihren Arbeitskräftebedarf trotz eines Mangels an angebotener Qualifikation zu decken. Das jahrzehntelang funktionierende Procedere, eine offene Stelle auszuschreiben und anschließend aus einem Bewerberfeld nach eigenen Vorstellungen auszuwählen, greift nicht mehr. Man muss selbst Nachwuchs und Fachkräfte gewinnen und bereit sein, dafür auch zunächst schwierige Kompromisse einzugehen und selbst aktiv für Qualifikation und Motivation zu sorgen.

Unabhängig von möglichen Entlastungen durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Digitalisierung gilt es jetzt, die verfügbaren Reserven an menschlicher Arbeitskraft zu aktivieren.

■ Reserven aktivieren

Hierzu bieten sich fünf Ansätze an: die Erwerbsquote von Frauen, Integration von Migranten, die nicht geringe Zahl von Jugendlichen, denen der Eintritt in den Arbeitsmarkt nicht gelingt, Senioren, die neben dem Rentenbezug arbeiten möchten, und nicht zuletzt die Aktivierung von Arbeitslosen.

Die letztgenannte Gruppe der Arbeitslosen bedarf zu einer gelingenden Integration besonderer, aufwendiger Zuwendung. Angesichts der Mangelsituation am Arbeitsmarkt kann es sich die Gesellschaft nicht länger leisten, sich mit einem Millionenheer von Arbeitslosen resigniert abzufinden. Trotz zahlreicher Programme der Arbeitsmarktpolitik sind bei der Bekämpfung gerade der Langzeitarbeitslosigkeit aber bisher keine durchgreifenden Fortschritte erzielt worden. Aktuell sind fast eine Million Personen seit einem Jahr oder länger im Leistungsbezug. Rechnet man ihre Familien hinzu, sind von diesem Problem über 2 Millionen Menschen in Deutschland betroffen – ein Missstand von erheblicher Dimension, der bisher im öffentlichen Diskurs fast völlig vernachlässigt wurde.

■ Gründe

Fragt man nach den Gründen für die auf hohem Stand verharrende Langzeitarbeitslosigkeit, stößt man häufig auf die Auffassung, es handele sich um eine Personengruppe, die sich im Bezug öffentlicher Hilfe eingerichtet habe und nicht willens sei, wieder einer Arbeit nachzugehen. Auch wenn diese Einschätzung bei einem kleinen Teil der Betroffenen zutreffen mag, geht sie mit der eigentlichen Problematik zu oberflächlich um.

Menschen, die über ein Jahr lang arbeitslos sind, stürzen psychisch, ja existenziell, aus dem gesellschaftlichen Leben ab. Wer täglich erlebt, nicht gebraucht zu werden, wer Abwendung des Freundes- und Bekanntenkreises erfährt, zweifelt an sich selbst, ist persönlich tief verletzt. Erworbene Fähigkeiten gehen verloren, das Selbstvertrauen schwindet, der Halt in einer Tagesstruktur löst sich auf. Langzeitarbeitslose sind schon bald nur noch eingeschränkt leistungsfähig und kommen ohne stabilisierende, heilende, Schritt für Schritt aufbauende Hilfe nicht aus dieser Situation heraus.

Einen Langzeitarbeitslosen mit einer derart eingeschränkten Leistungsfähigkeit einzustellen, bedeutet für den Arbeitgeber rein ökonomisch, sich einen Wettbewerbsnachteil einzuhandeln. Gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland sind einfache Arbeiten, wie sie zum Wiedereinstieg eines lange aus dem Takt gekommenen Menschen geeignet sind, kaum verfügbar. Zudem scheuen viele Arbeitgeber den mit der Aufbauhilfe für die Betroffenen

verbundenen Betreuungsaufwand, der oft auch nur von ausgebildeten Kräften geleistet werden kann und zusätzliche Kosten bedeutet.

Ein Arbeitgeber, der unter diesen Bedingungen einem Langzeitarbeitslosen einen Weg in den Arbeitsmarkt zu ermöglicht, handelt im Sinne des Gemeinwohls – im öffentlichen Interesse. Mit den ökonomischen Nachteilen, die er damit auf sich nimmt, sollte er daher nicht allein gelassen werden.

Vielmehr müssen sich die Überlegungen in Wirtschaft und Politik darauf ausrichten, wie es gelingen kann, die fast eine Million Arbeitskräfte, die jahrelang nicht eingesetzt wurden, für berufliche Arbeit zu aktivieren.

■ Anforderungen an eine wirksame Lösung

Arbeitgeber und öffentliche Hand können hier nur gemeinsam erfolgreich sein. Ausgangspunkt der Überlegungen muss dabei sein, dass in jedem einzelnen Fall die Entscheidung beim Arbeitgeber liegt, ob er eine lange Zeit arbeitslose Person einstellt oder nicht. Hier geht es zunächst um die Frage, ob der Arbeitgeber mit einem berechenbaren und verlässlichen Zuschuss rechnen kann, um die Minderleistung der eingestellten Person aufzufangen, und ob dies ohne bürokratischen Aufwand durchgeführt werden kann. Nur kurzfristig aufgestellte Programme, die nach spätestens zwei Jahren auslaufen, bewirken seit Jahrzehnten keine nachhaltige, wirkliche Problemlösung. Selbst die durch das Teilhabechancengesetz eingeführte Möglichkeit, nach § 16i SGB II eine fünfjährige Förderung für die Beschäftigung von

Personen zu erlangen, die sieben Jahre oder länger im Leistungsbezug stehen, führt nicht zu nachhaltigen Ergebnissen: nach Programmende fallen die Betroffenen in den allermeisten Fällen in die Arbeitslosigkeit zurück.

Und dies, obwohl eine sehr hohe Bezuschussung der Lohnkosten von 100 – 90 – 90 – 80 – 70% erfolgt – eine sehr teure Maßnahme für einen sehr kleinen Personenkreis von 40 000 Personen im gesamten Bundesgebiet, also weniger als 5 Prozent der Langzeitarbeitslosen.

Eine durchgreifende Lösung muss in dreifacher Hinsicht robuster gestaltet sein:

- sie muss langfristige Sicherheit für die Arbeitgeber bieten
- sie muss auch anhaltend schwierige persönliche Bedingungen der Betroffenen vertragen,
- und sie muss für die öffentliche Hand finanziell günstiger sein als die Finanzierung dieses Personenkreises mit Bürgergeld.

Vorschlag

Die Aktion Arbeit im Bistum Trier, seit 40 Jahren der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit verpflichtet, schlägt vor, jedem Arbeitgeber, der einen Langzeitarbeitslosen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, einen Zuschuss in Höhe von 60 Prozent des Mindestlohns in der jeweiligen Branche zu gewähren – und zwar unbefristet. Was auf den ersten Blick abenteuerlich bis utopisch erscheinen mag, erweist sich bei näherem Hinsehen als realistisch und vernünftig:

- Für Arbeitgeber stellt eine solche Förderung eine langfristig stabile, planbare Größe dar, die es erlaubt, auch mit einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit des neuen Mitarbeiters verkraftbar umzugehen. Der lange arbeitsmarktfrem gewesene Mitarbeiter erfährt einen positiven Schub in Form einer echten Chance, wieder durch eigene Arbeit seinen Lebensunterhalt zu verdienen und in der Gesellschaft akzeptiert zu werden.
- Wer sich stabilisiert und wieder eine normale Leistungsfähigkeit erlangt, wird nicht auf Dauer in einem niedrig vergüteten Einstiegs-Arbeitsverhältnis bleiben, sondern sich auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eine besser bezahlte, der nun vorhandenen Leistungsfähigkeit entsprechende Arbeit suchen.
- Einem großen Teil der Langzeitarbeitslosen wird dies aber aus unterschiedlichen Gründen, seien es gesundheitliche, intellektuelle oder psychische, nicht gelingen. Es sind genau diejenigen, an denen sich der Grundgedanke der Hartz-Gesetze als Illusion erwiesen hat: dass durch „Fordern und Fördern“ die Leistungsfähigkeit jedes Menschen auf ein vordefiniertes Maß verändert werden kann. Es verbleibt bei allen noch so gutgemeinten Maßnahmen ein Anteil von Menschen, deren Leistungsfähigkeit sehr eingeschränkt bleibt.

Nach dem hier vorgeschlagenen Modell haben sie dennoch eine Möglichkeit zu echter Teilnahme am Arbeitsmarkt.

Was schließlich die finanzielle Seite einer so skizzierten Förderung angeht, sind mehrere Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- Auf die sofort geäußerten Vorbehalte gegenüber einer unbefristeten Förderung ist zunächst schlicht zu erwidern, dass auch die herkömmlichen Leistungen nach Hartz IV oder Bürgergeld unbefristet gewährt werden. Es sollte Einigkeit darüber bestehen, dass es besser ist, Arbeit zu fördern als Arbeitslosigkeit zu subventionieren.
- Durch die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung entstehen finanzielle Rückflüsse in die Sozialversicherung und in die Lohnsteuer. Sie machen betragsmäßig sogar gut die Hälfte des zuvor dem Arbeitgeber gewährten Zuschusses aus. Weil sie jedoch überwiegend bei den Sozialversicherungen eingehen, tritt keine direkte Entlastung der Arbeitsagentur/Jobcenter ein. Es ist aber offensichtlich, dass in einer volkswirtschaftlichen Gesamtbetrachtung ein solches Vorgehen um mehrere Milliarden kostengünstiger ausfällt als die heutige Regelung.
- Die hergebrachte „Arbeitsteilung“ mit strengen Grenzen zwischen Fiskus und Sozialversicherung ist ohnehin überarbeitungsbedürftig. Bereits heute sind Renten- und Krankenversicherung ohne teilweise enorme Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt nicht mehr handlungsfähig. Eine zukunftsfähige Organisation der öffentlichen Hand und des Sozialversicherungssystems

sollte ganzheitlich aufgestellt werden, statt mit verteilten, abgegrenzten Rollen zu agieren – die in der Not der Praxis dann doch durch Quersubventionen durchbrochen werden.

Auf Seiten der Unternehmen und öffentlichen Arbeitgeber besteht ebenfalls Handlungsbedarf. Vor allem sind neue Formen der Arbeitsteilung im Unternehmen zu entwickeln. Einfachere Tätigkeiten, die heute von hochqualifizierten Fachkräften mit übernommen werden müssen, können systematisch geringer Qualifizierten übertragen werden. Die Fachleute werden entlastet, dem Fachkräftemangel wird unmittelbar entgegengewirkt.

■ **Schlüsselfaktor Zuwendung**

Im Integrationsprozess mit langzeitarbeitslosen Menschen ist persönliche Zuwendung zum Einzelnen der Schlüssel-Erfolgsfaktor. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten sind unter den Vorzeichen eines arbeitnehmerdominierten Arbeitsmarktes Kernkompetenzen für jede Führungskraft.

Wer es gelernt hat, mit tiefgreifender persönlicher Verletztheit umzugehen, wie sie im Fall der Langzeitarbeitslosen vorliegt, erweitert seinen Aktionsradius für eine Vielzahl von Problemlagen in der eigenen Mitarbeiterschaft. Ergänzt werden kann in der Anfangsphase der Arbeitsaufnahme Langzeitarbeitsloser mit einer sozialarbeiterischen Begleitung etwa durch Beschäftigungsträger, die im Unterschied zu Arbeitsagentur und Jobcenter ohne hoheitliches Machtgefälle auf die Menschen zugehen können.

- **Die überragende Bedeutung und konstruktive Kraft persönlicher Zuwendung zum einzelnen Menschen zeigt sich nicht nur im Fall der Langzeitarbeitslosen. Auch im Fall von Jugendlichen, die es schwer haben, ihren Weg in den Arbeitsprozess zu finden, ist Ähnliches zu beobachten.**

In den drei kritischen Momenten, nämlich eine Ausbildung zu beginnen, sie bei aufkommenden Problemen nicht abubrechen, und schließlich aus der Ausbildung an einen regulären Arbeitsplatz zu wechseln, sind heute hohe Ausfallraten zu verzeichnen – oft, weil die jungen Menschen, ohne ermutigende Unterstützung allein gelassen, sich als überfordert erleben. Der Erfolg von Patenschaftsprojekten unterstreicht die Wirksamkeit einer persönlichen Betreuung und Zuwendung.

- **Und auch bei der Integration von Flüchtlingen und Migranten in die Arbeitswelt einer für sie fremden Kultur lässt sich beobachten, dass jenseits der nötigen Vereinfachung bürokratischer Prozesse der entscheidende Erfolgsfaktor grundlegend in schlichter persönlicher Zuwendung, Gemeinschaftsbildung, elementarer Fürsorge zu finden ist.**

Der demographisch angestoßene Wandel des Arbeitsmarktes erweist sich damit als strategisches Lernfeld für die Gesellschaft insgesamt. Wir brauchen neue Formen von Arbeitsteilung im Unternehmen, neue Kooperationsformen

zwischen Arbeitgebern, Arbeitsverwaltung und begleitenden Diensten, und schließlich auch zwischen Staat und den sozialen Sicherungssystemen.

Die persönliche Zuwendung zum einzelnen Menschen in der Arbeit, die ihn nicht bloß in seiner Funktion, sondern als Menschen mit seinen Interessen und Bedürfnissen wahr- und ernstnimmt, erweist sich durchweg als unverzichtbare Disziplin für zukunftsfähige Strukturen gemeinsamen Arbeitens. Hier findet sich ein ursprünglicher Grundgedanke der Sozialen Marktwirtschaft, in der Arbeit als Teil der menschlichen Kultur verstanden wird. Diese Dimension der Arbeit ernstzunehmen, bedeutet letztlich auch die Korrektur eines allzu mechanischen Wirtschaftsverständnisses der letzten Jahrzehnte. Oft wurde die umfassende Wirklichkeit menschlichen Arbeitens und Wirtschaftens auf finanziell messbare Größen reduziert.

Die Demographie und die veränderten Wertvorstellungen der kommenden Generationen drängen nun dazu, alle mitzunehmen und individuelle Chancengerechtigkeit zu gewährleisten: auf die einzelne Person einzugehen ist ökonomisch notwendig, sozialetisch richtig, für die Betroffenen belebend.

Dr. Hans Günther Ullrich

Aktion Arbeit im Bistum Trier

Mustorstraße 2 · 54290 Trier

Fon: +49 651 7105301

aktionarbeit@bistum-trier.de

www.aktion-arbeit.de



Der Autor, Domkapitular **Dr. Hans Günther Ullrich**, ist Bischöflicher Beauftragter für die Aktion Arbeit im Bistum Trier. Er war lange Jahre im Management international tätiger Unternehmen in der Automobilbranche tätig.

Herausgeber:

Aktion Arbeit im Bistum Trier

Mustorstraße 2 · 54290 Trier

Gestaltung: Goossens & Kopatz, Trier

Erscheinung: Dezember 2023



Aktion Arbeit

im Bistum Trier