



Ernst-Abbe-Hochschule Jena
University of Applied Sciences

Department of Business Administration

Kritische Anmerkungen zum Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit

- Vorbeugen ist besser als Heilen! -

Klaus Watzka

Jahrgang 2018 / Heft 1

ISSN 1868-1697

ISBN 3-939046-54-X

Herausgeber:

Klaus Watzka

Reihe:

Angewandtes Personal-Management

Redaktion:

Thomas Sauer, Guido A. Scheld, Matthias-W. Stoetzer

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft

Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena

Tel.: 03641.205 550, Fax: 03641.205 551

Erscheinungsort:

Jena

Die vorliegende Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt, Verfasser/in und Herausgeber/in können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

Zusammenfassung

Programme zur Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit wie das „Teilhabechancengesetz“ setzen systematisch zu spät an. Sie sind primär kurativ ausgerichtet und vernachlässigen komplett eine prophylaktische Komponente. Dies begünstigt die Entstehung zusätzlicher Vermittlungshemmnisse während der Arbeitslosigkeit und senkt die Qualität des verfügbaren Arbeitskräftepotenzials. Erforderlich sind daher schon zu Beginn der Arbeitslosigkeit präventive Aktivitäten der Unternehmen und der Arbeitsagenturen. Diese müssen die Erkenntnisse der Psychologischen Arbeitslosenforschung nutzen und sollen typische Belastungswirkungen der Arbeitslosigkeit im Vorfeld eindämmen: Zerfall von Zeitstrukturen, Erosion von Selbstwert und Sozialkompetenz, Verschlechterung der physischen und psychischen Gesundheit. Ein wichtiger instrumenteller Ansatz besteht im flächendeckenden Einsatz von Outplacementmaßnahmen bei jedem Arbeitsplatzverlust.

JEL Classification: J08, J64, M12, M51

Schlagworte: Arbeitsförderung, Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarkt, Langzeitarbeitslosigkeit, Outplacement, Personalmanagement, Psychologische Arbeitslosenforschung

Autor: klaus.watzka@eah-jena.de

Klaus Watzka

Kritische Anmerkungen zum Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit - Vorbeugen ist besser als Heilen! -

Einführung

Die Langzeitarbeitslosen von heute sind die fehlenden Personalressourcen von morgen! In Zeiten sich verknappender Arbeitskräfte wird damit aus einem bis dato eher gesellschaftlichen Problem zunehmend auch ein unternehmerisches. Betrieblichen Personalabteilungen darf es daher nicht gleichgültig sein, ob staatliche Programme für Arbeitslose effizient sind oder nicht. Grundsätzlich ist die derzeitige Tendenz auf dem Arbeitsmarkt sehr erfreulich. Nach dem Monatsbericht der Bundesagentur für Arbeit waren im Juli 2018 44,95 Mio. Menschen erwerbstätig. Bei einer bundesweiten Arbeitslosenquote von 5,1% waren 2,33 Mio. arbeitslos gemeldet, davon 0,81 Mio. langzeitarbeitslos (www.arbeitsagentur.de). Das sind ca. 35% - mehr als jeder Dritte! Für die verbleibenden 65% besteht - insbesondere bei nachlassender Konjunktur - die Gefahr, die potenziellen Langzeitarbeitslosen von morgen zu sein. Zwar reduziert der allgemeine Aufschwung am Arbeitsmarkt nun endlich(!) auch die Problemgruppe der schon länger Erwerbslosen, deren Zahl bis 2016 „wie festgemauert“ im Bereich von 1 – 1,1 Million verharrte. Aber ihre aktuelle absolute Zahl ist immer noch unerfreulich hoch. Hinzu kommt, dass bei einem Rückgang der Arbeitskräftenachfrage die ehemaligen Langzeitarbeitslosen - wegen ihrer oft befristeten Arbeitsverträge, eventuell bestehender Leistungseinschränkungen und kurzer Betriebszugehörigkeit - zur Belegschaftsgruppe gehören, die zuerst von Personalabbauaktivitäten erfasst wird. Die derzeitige positive Entwicklung könnte sich dann schnell als „Strohfeuer“ entpuppen. Im Fazit kann man wohl für Deutschland immer noch von einer „verkrusteten Langzeitarbeitslosigkeit“ sprechen, zumindest von einem „arbeitsmarktpolitischen Hochrisikobereich“, der dauerhaft erhöhte Aufmerksamkeit erfordert.

Die nachfolgenden Ausführungen zeigen auf, warum sich die betriebliche Reintegration von (Langzeit)Arbeitslosen oftmals so schwierig gestaltet, kritisieren aus dem aktuellen Anlass des neuen „Teilhabechancengesetzes“ eine fehlende proaktive Ausrichtung beim Umgang mit der Lebenskrise „Arbeitslosigkeit“ und plädieren für ein stärkeres Engagement von Unternehmen, um die Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit schon im Vorfeld einzudämmen – aus unternehmensethischen und ökonomischen Gründen.

Teilhabechancengesetz und weitere Programme

Mitte Juli 2018 hat das Bundeskabinett mit dem „Teilhabechancengesetz“ ein Förderprogramm für Langzeitarbeitslose im Volumen von 4 Mrd. € (!) beschlossen. Über Ergänzungen im Sozialgesetzbuch II (§§ 16i, 16e SGBII) soll im Kern ein öffentlich geförderter Arbeitsmarkt mit sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen auf Basis des Mindestlohns entstehen. War eine Person mindestens zwei Jahre arbeitslos, dann kann der Arbeitgeber über zwei Jahre einen Lohnkostenzuschuss von 75% (1. Jahr) und 50% (2. Jahr) erhalten. Nach einer mindestens siebenjährigen Arbeitslosigkeit innerhalb der letzten acht Jahre sind Zuschüsse von 100% über zwei Jahre möglich, die dann bis zum maximalen Förderzeitraum von 5 Jahren jährlich um jeweils 10% sinken. In beiden Fallgruppen ist als neues Element begleitend eine intensive Betreuung und Beratung (= Coaching) von Arbeitnehmer und Arbeitgeber durch die Arbeitsagentur oder einen beauftragten Dritten vorgesehen. Zusätzlich werden, wie gehabt, Qualifizierungsveranstaltungen gefördert (www.bmas.de). Über das Teilhabechancengesetz möchte man sehr arbeitsmarktfernen Langzeitarbeitslosen Personen wieder eine realistische Perspektive bieten, sich wieder im Arbeitsmarkt zu integrieren.

Dieses aktuelle, groß angelegte Programm erweitert und verlängert ein ähnlich gelagertes Förderprogramm, das bereits die Vorgängerin von Arbeitsminister Heil, Andrea Nahles, initiierte. Im Förderzeitraum 2015-2019 sollten und sollen mit einem Fördervolumen von 885 Mio. € aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds bis zu 33.000 Langzeitarbeitslose speziell betreut werden. Über eine stärkere Berücksichtigung der individuellen Problemlage des einzelnen Langzeitarbeitslosen in den Jobcentern (sog. „Aktivierungszentren“) sollen die oft multiplen Vermittlungshemmnisse dieses Personenkreises gezielter fokussiert werden. Neben fehlenden Berufsabschlüssen und Qualifikationen sind das gesundheitliche Einschränkungen auf der physischen und/oder psychischen Ebene, Verhaltensauffälligkeiten, Suchtprobleme, Überschuldung und anderweitige Probleme im Privatbereich, wie etwa die beruflichen Begrenzungen, die sich bei Alleinerziehenden ergeben. Flankiert werden diese Maßnahmen durch spezielle Beratungen von Arbeitgebern und einem Coaching des ehemaligen Arbeitslosen auch nach Aufnahme der neuen Beschäftigung. Ein wichtiger Nebeneffekt ergibt sich dabei auch für die Kinder in Arbeitslosenhaushalten, denen am Rollenvorbild der Eltern eine geregelte Tätigkeit vorgelebt werden soll. Der Entstehung

von Sozialhilfekarrieren in der Folgegeneration soll damit vorgebeugt werden (*„Ich werde später mal Hartz IV“*).

In diesem Kontext sei auch nochmal an die vielfältigen Programme der letzten Jahrzehnte für „schwer vermittelbare Arbeitslose“ und die große Zahl an Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) erinnert. Man nimmt also durchaus viel Geld für die Thematik „Langzeitarbeitslosigkeit“ in die Hand.

Grundsätzlich sind diese Programme begrüßenswert. Es ist wichtig und richtig, dass sich die Politik nicht mit einem dauerhaften Sockel von nahezu einer Million nicht mehr in den Arbeitsmarkt integrierbarer Menschen abfindet. Jede erfolgreiche Wiedereingliederung ist den „Schweiß der Edlen“ wert, beendet sie doch in der Mehrzahl für die Betroffenen eine höchst belastende Lebenssituation. Am Rande: Auch die aktuelle, offiziell ausgewiesene Arbeitslosenzahl von etwa 2,33 Mio. (die wegen der Nichtberücksichtigung einiger Gruppen die wahre Problemdimension unterzeichnet) ist alles andere als ein Grund zum Feiern! Das Krebsgeschwür der Arbeitslosigkeit wuchert in unerträglichem Ausmaß immer noch in der Mitte der Gesellschaft. Man sollte sich nicht daran gewöhnen!

Positiv ist gerade an den neueren Programmen die Einsicht zu vermerken, dass man das Problem „Langzeitarbeitslosigkeit“ nicht allein „über Geld“ lösen kann. Eingliederungszuschüsse aus öffentlichen Kassen zu zahlen und dann zu hoffen, dass Arbeitgeber und neuer Mitarbeiter sich dann „schon irgendwie zusammenrütteln“ werden, wäre auch zu simpel gedacht. Insofern ist die starke Akzentuierung der Coaching-Komponente und der stärkeren Fokussierung der Vermittlungshemmnisse zu begrüßen. Allerdings wird kaum die Frage gestellt, ob sich die Vermittlungshemmnisse nicht zum Teil erst in der Arbeitslosigkeit aufgebaut haben und warum. Damit wären wir bei den kritischen Punkten der Programme.

Programmkritik

Es ist zum einen die Frage zu stellen, ob nicht größere Teile der oben angesprochenen, durchaus erheblichen Geldbeträge zu Lasten öffentlicher Kassen nicht hätten eingespart werden können, wenn die Politik die Problematik der Langzeitarbeitslosigkeit entschlossener, früher und vor allem mit anderer Akzentuierung angegangen wäre. Und zum anderen stellt sich die Frage, ob nicht durch zu langes Abwarten und durch Defizite bei den ergriffenen Maßnahmen die Problematik der Langzeitarbeitslosigkeit

erst in diese Komplexität und Größendimension hineingewachsen ist. Beide Fragen sind mit einem klaren „ja“ zu beantworten! Wer zu lange den Kopf in den Sand steckt, knirscht dann eben irgendwann mit den Zähnen. Warum diese Einschätzung?

Folgen von Arbeitslosigkeit

Schon seit mehreren Jahrzehnten hat sich die Psychologische Arbeitslosenforschung in vielen nationalen und internationalen empirischen Studien mit den belastenden Auswirkungen von Arbeitslosigkeit auf das Individuum beschäftigt. Dabei hat sich schon sehr früh sehr klar gezeigt, dass Arbeitslosigkeit das Risiko des Auftretens spezifischer Belastungswirkungen deutlich steigert, zum Beispiel und in aller Kürze (*Quelle: Watzka, K.: Betriebliche Reintegration von Arbeitslosen, Münster 1989 und die dort zit. Lit.*)

- Regelmäßige Erwerbsarbeit strukturiert den Tagesablauf in Arbeitszeit und Freizeit, teilt die Woche in Arbeitstage und Wochenende und das Jahr in Arbeitstage und Urlaubstage. Arbeitende Menschen in Industriegesellschaften und alle mit ihnen im Familienverbund lebenden Personen sind im Rhythmus der Arbeit „getaktet“. Fällt dieser externe Strukturgeber weg, dann zerfällt bei vielen Menschen die Zeitstruktur. Freie Zeit hat ihren Wert verloren, da sie nun im Übermaß vorhanden ist. Sie muss nicht mehr geplant werden. Die Menschen stehen oftmals später auf, leben generell weniger im Gleichklang mit gesellschaftlich normierten Tagesabläufen, sind nicht mehr der Anforderung des Einhaltens von Terminen und der effizienten Zeitnutzung ausgesetzt. In einem schleichenden Prozess verlieren viele Arbeitslose tendenziell die Befähigung zur Zeitplanung, zur effizienten Zeitverwendung und zur Zeitdisziplin. Mit dem Aufbau einer alternativen Zeitstruktur sind viele überfordert.
- Erwerbsarbeit ermöglicht Erfolgserlebnisse. Sie gibt dem arbeitenden Menschen ein Gefühl der Nützlichkeit und gestattet ihm, seine eigenen Handlungskompetenzen einzusetzen und ihren Wert zu erfahren. Alles das sind wichtige Quellen des persönlichen Selbstbewusstseins und des Selbstwertgefühls. Sie entfallen bei Arbeitslosigkeit. In der Folge leiden Arbeitslose unter einem deutlich reduzierten Selbstwertgefühl, sie trauen sich mit der Zeit immer weniger zu, glauben nicht mehr an die eigenen Handlungskompetenzen und mit der Zeit werden mitunter normale Alltagsanforderungen zu angstbesetzten Herausforderungen. Verschärft wird die

Reduktion des Selbstwertgefühls durch die Tatsache, dass sich der Status einer Person in unserer Gesellschaft sehr stark nach seiner Berufstätigkeit bemisst. Sehr schnell kommt es beim Aufeinandertreffen fremder Menschen zu der Frage „*Und was machen Sie beruflich?*“, deren Beantwortung dann deutlich die Statuszuweisung beeinflusst. Arbeitslose haben hier nichts mehr vorzuweisen. Endgültig zerfällt dann der Selbstwert, wenn sich der Arbeitslose selbst die Schuld an seiner Situation gibt. Und das ist nicht unwahrscheinlich, da Arbeitslosigkeit in der Gesellschaft immer noch - mehr oder weniger offen - stigmatisiert und mit Vorurteilen belegt ist („*Wer wirklich arbeiten will, findet immer eine Arbeit*“, „*Entlassen werden immer nur die Faulenzer*“). Labilere Persönlichkeiten haben eine Tendenz, diese Zuschreibungen von außen in ihr Selbstbild zu übernehmen. Den wenigsten Arbeitslosen gelingt es, in ihrer Freizeit eine Alternativbetätigung aufzubauen, die ein wirkliches Kompensat für die entfallene Berufstätigkeit darstellt.

- Arbeitslosigkeit geht mit einer deutlichen Reduzierung des verfügbaren Einkommens einher. Kann der Betroffene nicht auf umfängliche finanzielle Rücklagen zurückgreifen, dann wird es schnell zu Folgeproblemen kommen. Der gewohnte Lebenswandel ist nicht finanzierbar, bestehende Ratenzahlungsverpflichtungen können nicht mehr bedient werden, Wohnungsverlust droht, wenn Mieten oder Hypothekenzinsen nicht mehr gezahlt werden können, ein notwendiger Autoverkauf beschränkt die Mobilität. Kostenintensivere Hobbies müssen eventuell aufgegeben werden, obwohl man gerade jetzt vermehrt Zeit dafür hätte und sie eigentlich ein psychischer Stabilitätsanker wären. Aus privaten Kontakten erfolgt ein Rückzug, wenn der Arbeitslose die gemeinsamen Freizeitaktivitäten im Freundeskreis nicht mehr finanzieren kann oder das Gefühl hat, den üblichen gesellschaftlichen Konventionen nicht mehr gerecht werden zu können (z.B. Gegeneinladung nach einer Einladung, Geschenke bei Festen). Die deutlichen finanziellen Einschränkungen führen also sehr schnell zu stressinduzierenden und potenziell krankmachenden finanziellen Sorgen und möglicherweise zu einer deutlichen Verengung des sozialen Lebensraums. Und zwar nicht nur für den Arbeitslosen selbst, sondern auch für alle von ihm abhängigen Lebenspartner und Kinder schrumpfen die Möglichkeiten zur sozialen Teilhabe. Gerade Kinder und Jugendliche tragen damit eine schwere Hypothek für ihre weitere Entwicklung.

- Erwerbsarbeit ermöglicht, ja erzwingt geradezu, regelmäßige soziale Kontakte. Damit stellt sie ein permanentes Trainingsfeld für Sozialkompetenzen bereit. Es muss kommuniziert werden, Informationen müssen verarbeitet und weitergegeben werden, Konflikte müssen bewältigt werden, in Verhandlungsprozessen ist Durchsetzungsfähigkeit und Empathie gefordert, Gruppenarbeit erfordert Teamfähigkeit. Werden all diese Sozialkompetenzen nicht mehr eingesetzt, dann verkümmern sie in einem schleichenden Prozess. Das Individuum verspürt dann über kurz oder lang auch eine geringere soziale Handlungskompetenz, meidet in der Folge Sozialkontakte und verschärft so den Zerfallsprozess dieser Qualifikationen. Zieht sich der Arbeitslose dann noch zusätzlich aus Scham oder aus den oben dargelegten finanziellen Gründen verstärkt auch aus seinen privaten sozialen Netzwerken zurück, dann hat der Erosionsprozess der Sozialkompetenz eine noch stärkere Dynamik.
- Gut belegt ist, dass Arbeitslose im Durchschnitt eine deutlich schlechtere Gesundheit und eine geringere Lebenserwartung aufweisen als Erwerbstätige. Und dies, obwohl sie über längere Zeit beruflichen Belastungen überhaupt nicht ausgesetzt sind, was eigentlich zu verbesserten Gesundheitswerten führen sollte. Dass gerade dies nicht der Fall ist, belegt eindrucksvoll die krankmachende Wirkung von Arbeitslosigkeit. Dies gilt sowohl für die physische Ebene (z.B. Herz-/ Kreislauf- und Magen-/Darm-Erkrankungen, Kopfschmerzen - also typische stressinduzierte Erkrankungen), als auch für die psychische Ebene (Schlafstörungen, Nervosität/Geiztheit, Depressionen).

Bei diesen geschilderten Belastungen ist auch zur Kenntnis zu nehmen, dass die Länge der Arbeitslosigkeit dabei nicht immer der ausschlaggebende Faktor ist. Insofern darf die Debatte nicht vorschnell auf die Gruppe der Langzeitarbeitslosen verengt werden. Es gibt durchaus Personen, die auch bei längerer Arbeitslosigkeit psychisch stabil, körperlich gesund, zeitlich gut organisiert und von hohem Selbstwertgefühl geprägt sind. Andererseits zeigen andere Arbeitslose schon nach wenigen Wochen massive Belastungssymptome. Weitere wichtige Einflussfaktoren sind nämlich die Persönlichkeitsstruktur, die bisherige Berufsbiografie und die Belastbarkeit und Unterstützungsfunktion des privaten sozialen Umfelds. Für eher labile Menschen ohne bisherige Misserfolgserfahrungen kann schon das Ereignis einer erstmaligen Arbeitslosigkeit

durchaus zu einer traumatischen Erfahrung werden („*Und ich dachte, mir könnte so etwas nie passieren!*“).

Die vielfältigen negativen Folgewirkungen von Arbeitslosigkeit sind also schon seit langem bekannt. Viele dieser Studien sind vermutlich auch massiv durch steuerfinanzierte Forschungsmittel gefördert worden. Aber die Politik hat ihre Ergebnisse nicht hinreichend zur Kenntnis genommen oder zumindest nicht die richtigen Schlüsse aus ihnen gezogen. Wer genau hinschauen und nachdenken wollte, der musste kein Prognosegenie sein, um zu vermuten, dass sich die oben skizzierten Belastungswirkungen durch Arbeitslosigkeit über kurz oder lang zwangsläufig zu massiven Vermittlungshemmnissen verdichten mussten. Die heutigen Probleme mit der Verkrustung der Langzeitarbeitslosigkeit waren mit hinreichender Wahrscheinlichkeit absehbar. Weihnachten kommt immer so plötzlich

Lessons learned

Nun ist es wenig kreativ, über vergossene Milch zu klagen. Diese Kinder sind nun einmal in den Brunnen gefallen. Und nun versucht man über langwierige, aufwendige und kostenintensive Prozesse zumindest einige von Ihnen wieder nach oben zu ziehen und den anderen das Leben am Brunnengrund wenigstens ein wenig belastungsärmer und würdevoller zu gestalten. Gut so! Aber man sollte aus diesen Brunnenstürzen die Lehren für die Zukunft ziehen und den Brunnen massiv vergittern. Dies verringert dann hoffentlich künftig die Problemhäufigkeit, mildert die Problemintensität und gestaltet damit letztlich die Problembehandlung im Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit kostengünstiger. Denn eins ist klar: Die Arbeitslosen von heute sind die potenziellen Langzeitarbeitslosen von morgen! Was also ist nötig?

In allen Lebensbereichen betreiben wir aus gutem Grund Prävention. Impfungen sollen den Ausbruch schwerer Krankheiten verhindern, regelmäßige Krebsvorsorge soll eine potenzielle Lebensbedrohung in einem frühen, gut behandelbaren Stadium aufdecken, der TÜV für unser Auto Unfälle aufgrund von technischen Sicherheitsmängeln verhindern und die regelmäßigen Sicherheitsschulungen am Arbeitsplatz sollen Arbeitsunfälle vermeiden. Schon der Volksmund weiß: *Vorbeugen ist besser als heilen!* Und der Ökonom steuert dann die Erkenntnis zu, dass prophylaktische Maßnahmen oft erheblich kostengünstiger sind als therapeutische Maßnahmen. Nur im Umgang mit Arbeits-

losigkeit wird diese eigentlich simple Erkenntnis nicht hinreichend beherzigt. Die Maßnahmenpakete setzen zeitlich systematisch zu spät an. Sie haben rein therapeutischen Charakter und müssen für die Zukunft zwingend um einen massiven Vorsorgebaustein ergänzt werden, der frühzeitig und gezielt den oben geschilderten, mit der Arbeitslosigkeit einhergehenden Belastungen entgegenwirkt. Wie kann dieser aussehen?

Belastungsprophylaxe

Generell sollten alle Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren, schon zu Beginn der Arbeitslosigkeit eng begleitet und unterstützt werden. Arbeitslosigkeit stellt in der Sprache der Psychologen ein „kritisches Lebensereignis“ (= Critical Life Event) dar, das den betroffenen Menschen eine intensive psychische Anpassungsleistung abfordert, die schnell überfordernd werden kann. Denn viele Betroffenen sind in ihrem Leben erstmals mit dieser - zum Teil als traumatisch empfundenen - Erfahrung des Arbeitsplatzverlustes konfrontiert. Folglich verfügen sie auch nicht über belastbare Bewältigungsstrategien. Um ein medizinisches Bild zu bemühen: So wie Unfallopfer eine Akutbehandlung erhalten, um eine Verschlimmerung der körperlichen Schädigung zu verhindern, so benötigen viele gekündigte Mitarbeiter professionelle externe Unterstützung beim Umgang mit dem „Lebensunfall Arbeitslosigkeit“. Diese soll verhindern, dass die Betroffenen gänzlich unvorbereitet mit einer für sie völlig neuen und überfordernden Situation konfrontiert werden.

Schon zu Beginn der Arbeitslosigkeitsphase ist wichtig, dass die Betroffenen ein hohes Aktivitätsniveau zur Planung und Gestaltung ihrer weiteren beruflichen Zukunft entwickeln. Das ist nicht selbstverständlich. Denn der Verlust des Arbeitsplatzes kann durchaus zu einer gewissen Schockstarre, depressiven Tendenzen und Rückzug in die Inaktivität führen. Besonders gefährdet sind Menschen, die eher dem Persönlichkeitstypus der „Lageorientierten“ zuzurechnen sind. Sie haben nach dem Eintritt negativer Ereignisse einen starken Hang zum Grübeln, denken intensiv über die Gründe ihres Misserfolgs nach („*Warum passiert das ausgerechnet mir?*“), sind also sehr vergangenheitsorientiert. Der Gegenteilstypus der „Handlungsorientierten“ ist dagegen sehr gegenwarts- und zukunftsorientiert. Diese Menschen analysieren umgehend ihre aktuelle Situation, definieren sich Ziele für die Zukunft und denken intensiv über ihre Handlungsalternativen nach, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Neben diesen persönlichkeitsbedingten Merkmalen spielt ein weiterer wichtiger Einflussfaktor eine

große Rolle, nämlich das Maß an (aktivierender) sozialer Unterstützung, das die Arbeitslosen aus ihrem Familien- und Freundeskreis erhalten. Als besonders gefährdet für ein Abgleiten in die Inaktivität können also lageorientierte Menschen gesehen werden, die nur über schwach ausgeprägte soziale Netzwerke verfügen.

Als weiteres Handlungshemmnis kann sich fehlende Erfahrung mit Bewerbungsprozessen herausstellen: Wie baue ich eine Bewerbungsstrategie auf? Wie fertige ich eine überzeugende Bewerbungsunterlage an? Wie verhalte ich mich in einem Einstellungsgespräch? All diese Einflussfaktoren können nur mit der erforderlichen Präzision aufgedeckt und zum Positiven hin beeinflusst werden, wenn direkt zu Beginn der Arbeitslosigkeit eine intensive persönliche Begleitung stattfindet. Diese muss nicht zwangsläufig als individuelle Einzelmaßnahme stattfinden, sondern kann (zum Teil) auch in einem Gruppensetting stattfinden. Dies senkt Kosten und bietet den Arbeitslosen zudem die Chance auf gegenseitige Beratung/Unterstützung und auf die psychisch enorm erleichternde Erkenntnis, dass sie mit ihrem Schicksal nicht allein sind. Teil dieser Begleitung muss dann auch die Erarbeitung eines guten Know-how in Bewerbungsfragen sein. Diese Facette decken die Arbeitsagenturen durch ein umfangreiches Beratungs- und Kursangebot bereits sehr gut ab.

Einzelmodule

Sobald abzusehen ist, dass eine schnelle Anschlussbeschäftigung nicht realisierbar ist, also etwa nach 3-4 Monaten, müssen weitere und intensivere Betreuungsmaßnahmen einsetzen.

Als *erstes Modul* gehört dazu eine detaillierte Finanzberatung. Es zeichnet sich nun mit gewisser Wahrscheinlichkeit ab, dass das verfügbare Haushaltseinkommen des Arbeitslosen auf unabsehbare Zeit deutlich geringer sein wird. Vielfach deckt es nicht die regelmäßigen monatlichen Ausgaben und den gewohnten Lebensstil. Beide sind auf das deutlich höhere, regelmäßige Erwerbseinkommen justiert. Mit einer konsequenten Analyse der Finanzsituation, einer Veränderung der Ausgabenstruktur und des Konsumverhaltens dürften viele Arbeitslose alleine überfordert sein. Der Weg in die Verschuldung ist dann vorprogrammiert. Nötig ist also eine schonungslose Bestandsaufnahme der aktuellen finanziellen Situation unter professioneller Anleitung: Welche regelmäßigen Einkünfte existieren? Wie hoch sind die finanziellen Rücklagen? Welche Ausgaben hat der Haushalt? Passen Einnahmen- und Ausgabenseite zusammen? Zeichnen sich finanzielle Defizite ab, dann ist zu prüfen, welche Möglichkeiten

zur Ausgabenverringerung ergriffen werden können. Diese Optionen sind dann unverzüglich umzusetzen. Die Palette reicht dabei von einer Veränderung des Einkaufs- und Freizeitverhaltens, über Kündigungen nicht notwendiger Versicherungen, Sparverträge, Abonnements, Verkauf von Autos bis hin zur Umschuldung von bestehenden Kreditverträgen oder Hausfinanzierungen. Im Extremfall muss auch der Wechsel der Wohnung oder gar ein Hausverkauf ins Auge gefasst werden. Gegenüber dem Schritt in die Schuldenfalle wäre das immer noch das kleinere Übel. Bei all diesen Aktivitäten ist in aller Regel die fachliche Begleitung, aber auch Motivation durch einen externen Experten notwendig. Im Grund handelt es sich um das klassische Dienstleistungsspektrum einer Schuldnerberatung. Es wird hier aber nicht reaktiv eingesetzt, sondern vielmehr proaktiv.

In einem *zweiten Modul* gilt es, eine möglichst geregelte Zeitstruktur auch während der Arbeitslosigkeit zu erhalten. Dies gelingt am leichtesten, wenn sich der Betroffene aktiv sinnvollen Aufgaben stellt und sich selbst Ziele setzt. Das denkbare Tätigkeitsspektrum ist - je nach Interessenlage und Qualifikationen - breit gesteckt. Es reicht von privaten Großprojekten wie der Grundrenovierung der eigenen Wohnung oder der Neugestaltung des eigenen Gartens, über die intensive Wiederbelebung oder Neuaufnahme von Hobbies, die Aneignung neuer Qualifikationen auf autodidaktischem Wege oder in öffentlichen Kursangeboten verschiedener Träger (z.B. Sprachkurse, EDV-Programme, kaufmännische Kompetenzen für Techniker, Ausbildereignungsscheine, aber auch private Interessensgebiete wie Geschichte, Politik, Kunst, Botanik, Handwerkstechniken), Übernahme von Funktionen in Vereinen, bis hin zu sozial-karitativen Tätigkeiten, die nicht anlernintensiv sind (z.B. Vorlese-, Besuchsservice, Spaziergangsbegleitung in Altenheimen oder Krankenhäusern, Einkaufsservice für hilfebedürftige Senioren, Spiel-/Bastelbetreuung in Kindergärten). Gesellschaftliche Aufgaben gibt es jedenfalls in Hülle und Fülle.

So naheliegend all diese Optionen auch sind, so ist doch wahrscheinlich, dass sich viele Arbeitslose eher in den privaten Bereich und tendenziell in die Inaktivität zurückziehen. Eine professionelle externe Begleitung ist also sinnvoll. Diese kann zusammen mit dem Arbeitslosen das mögliche, individuelle Spektrum zeitstrukturierender Aktivitäten erarbeiten, zur tatsächlichen Durchführung motivieren und auch bei der Überwindung von Schwellenängsten unterstützen. Der Abschluss von Zielvereinbarungen mit einem externen Coach kann ein wirksames (psychologisches) Mittel sein, um für die

oben aufgelisteten Tätigkeiten zusätzliche Ernsthaftigkeit, Regelmäßigkeit und Motivation zu erzeugen.

Ein *drittes Modul* zielt auf die Erhaltung des Selbstwertgefühls und auf die Verhinderung eines zu starken Rückzugs aus den familienexternen Sozialkontakten. Einen zentralen Beitrag dafür leistet das Modul zwei. Gelingt es, die freie Zeit des Arbeitslosen zu einem substanziellen Anteil mit den oben beispielhaft genannten Aktivitäten zu strukturieren, dann erlebt er weiterhin Sinnhaftigkeit bei der Tätigkeit und erfährt die Nützlichkeit seiner Qualifikationen. Beides stützt den Selbstwert. Viele dieser Tätigkeit sind „zwangsweise“ mit - zum Teil intensiven - Sozialkontakten verbunden und leisten daher auch einen wertvollen Beitrag zur Erhaltung von Sozialkompetenzen. Ergänzend, aber vor allem auch in den Fällen, in denen es nicht gelingt, in einem befriedigendem Umfang zeitstrukturierende Aktivitäten zu initiieren, sind Angebote nötig, bei denen die Arbeitslosen in einem Gruppensetting den Verlust des Arbeitsplatzes und die momentane eigene Situation für sich psychisch aufarbeiten können. Das Methodenspektrum von Psychologen und Sozialpädagogen ist hier gefragt. Abrundend scheint auch ein breites Angebot an gemeinsamen Freizeitaktivitäten sinnvoll. Sie bedeuten Zeitstruktur und Sozialkontakte, zumindest hilfsweise. Eine organisatorische oder initiierende Rolle käme hierbei den örtlichen Arbeitsagenturen in Zusammenarbeit mit weiteren geeigneten Trägern zu.

Zur Vorbeugung gegen eine signifikante Verschlechterung des Gesundheitszustandes während der Arbeitslosigkeit bietet sich in einem *vierten Modul* ein intensiver Einsatz all der Bausteine an, die aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement - oftmals in Zusammenarbeit mit Krankenkassen - im Rahmen der Gesundheitsaufklärung und Krankheitsprophylaxe gut bekannt sind (z.B. gesundes Essen, Motivation zur Bewegung, Aufklärung über Alkohol und Nikotin u.v.m.). Die oben geschilderten gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Arbeitslosen zeigen deutlich auf, dass die Zeit der Arbeitslosigkeit ein großes Risiko zur Entwicklung oder Intensivierung gesundheitsschädlicher Lebensmuster birgt.

Outplacement

Alle beschriebenen Module sind keineswegs neu. Sie müssen nur mit Blick auf die Arbeitslosen gebündelt, für diese Zielgruppe feinjustiert und vor allem entschlossen eingesetzt werden. Grundsätzlich ist eine solch intensive Betreuung von Mitarbeitern, die ihre Stelle verlieren, kein Neuland. Unter dem Stichwort „Outplacement“ ist ein Instrument unter Personalexperten breit bekannt, das - vom Unternehmen finanziert - eine individuelle Begleitung, Beratung und psychologische Unterstützung bis zu einer Wiederbeschäftigung (= Newplacement) vorsieht. Viele Personalberater haben diese Dienstleistung in ihrem Angebotsportfolio. In aller Regel kommen aber nur Führungskräfte und hochbezahlte Spezialisten in den Genuss dieser Sozialleistung. Vereinzelt gibt es zwar auch Outplacement-Maßnahmen für untere Hierarchieebenen - aus Kostengründen dann eher als Gruppenoutplacement ausgestaltet. Aber sie sind eher die Ausnahme. Outplacement-Beratung findet in der Praxis also bevorzugt für eine Zielgruppe statt, die aufgrund ihrer beruflichen Qualifikationen und ihres häufig akademischen Backgrounds weniger unterstützungsbedürftig ist und eher selbst in der Lage sein sollten, die eigene Situation zu analysieren und adäquate Handlungsstrategien zu entwickeln. Erforderlich ist also ein flächendeckendes Outplacement-Konzept für freigesetzte Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. Denn keinesfalls können Unternehmen der Erosion von persönlichen und fachlichen Qualifikationen während der Arbeitslosigkeit so tatenlos zusehen wie in der Vergangenheit - schon aus Eigennutz nicht!

Finanzierung

Abschließend stellt sich die Frage nach der Zuständigkeit und der Finanzierung eines solchen Maßnahmenbündels. Zentrale Akteure sind die Arbeitsagenturen. Bei ihnen ist die inhaltliche und organisatorische Zuständigkeit anzusiedeln. Aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags der Arbeitsförderung – lt. § 1 Absatz 1 Sozialgesetzbuch III u.a. die *Verkürzung der Dauer der Arbeitslosigkeit* und die *Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit durch Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit* – hätten sie sicherlich auch einen substanziellen Finanzierungsbeitrag aus ihrem Budget zu leisten. In der Pflicht sind aber auch die freisetzenden Unternehmen. Denn zum einen gebietet es die „Fürsorgepflicht“ als arbeitsvertragliche Nebenpflicht, einen Mitarbeiter nicht gänzlich unvorbereitet und unbegleitet in die „Lebenskrise Arbeitslosigkeit“ zu entlassen. Zum anderen haben sie durch ihre Freisetzungentscheidung die Lasten der Ar-

beitslosigkeit auf die Allgemeinheit abgewälzt; Volkswirte würden von einer „Externalisierung von Kosten“ sprechen. Wie hoch dieser finanzielle Beitrag der Unternehmen sein sollte, müsste diskutiert werden. Es ist dabei zu sehen, dass sie über die Arbeitgeberbeiträge zur Arbeitslosenversicherung ja schon in die Kassen der Arbeitsagenturen eingezahlt haben. Als mögliche Finanzierungsquelle kämen Abfindungs- und Sozialplanzahlungen in Betracht. Kleinere Teile von ihnen könnten zur Durchführung von verpflichtenden Outplacement-Maßnahmen umgewidmet werden. Eine Rechtsgrundlage dafür ist auf tariflicher Ebene vorstellbar, aber auch auf gesetzlicher Ebene. Letztere Variante hätte den Vorteil, dass alle Arbeitnehmer von der Regelung erfasst würden und nicht nur die in tarifgebundenen Unternehmen.

Einen gewissen Charme hätte auch der gemeinsame Unterhalt von überbetrieblichen Outplacement-Zentren durch mehrere Unternehmen. Deren Finanzierung könnte nach dem Versicherungsprinzip erfolgen: Jedes beteiligte Unternehmen entrichtet he beschäftigtem Mitarbeiter einen monatlichen Geldbetrag. Dafür erwirbt es das Gegenrecht, im Falle einer Freisetzung, die Dienste des Zentrums für den Mitarbeiter in Anspruch nehmen zu dürfen. Eine stabil verfügbare und professionelle Betreuung der freigesetzten Mitarbeiter könnte so für eine ganze Region sichergestellt werden.

Fazit

Typische Programme zur Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit setzen systematisch zeitlich zu spät an. Schon zu Beginn einer Arbeitslosigkeitsphase müssen die freigesetzten Mitarbeiter durch abgestimmte Aktivitäten von freisetzendem Unternehmen und Arbeitsagenturen konsequent auf die vor ihnen liegende (möglicherweise länger andauernde) Zeit einer Erwerbslosigkeit vorbereitet werden. Dabei müssen sie zum konstruktiven Umgang mit den aus der Arbeitslosigkeit typischerweise resultierenden Belastungen auf der individualpsychologischen, finanziellen und sozialen Ebene befähigt werden. Es besteht die Hoffnung, dass im Sinne einer „Belastungsimpfung“ zumindest Teile der destruktiven Wirkungen von Erwerbslosigkeit vermieden werden kann und die grundsätzliche Beschäftigungsfähigkeit besser aufrecht erhalten werden kann. Es ist also an der Zeit, als neue, verpflichtende Sozialleistung ein flächendeckendes Outplacement-Konzept für Mitarbeiter einzuführen, die ihren Arbeitsplatz verlieren.

In Zeiten des demografischen Wandels und sich verknappender Arbeitskräfte, kann es sich Deutschland schon aus rein ökonomischen Gründen nicht leisten, neben den Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss und den vielen älteren Mitarbeitern, die den vorgezogenen Ruhestand wählen, auch noch eine substanzielle Anzahl an Menschen an eine verkrustete Langzeitarbeitslosigkeit zu verlieren. Und aus ethischer Perspektive gebietet es sich sowieso, das Schicksal einer Langzeitarbeitslosigkeit mit allen Kräften zu verhindern.

Dr. Klaus Watzka ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Personalwirtschaft an der Ernst Abbe Hochschule in Jena. In seiner Dissertation hat er sich mit der Thematik „Betriebliche Reintegration von Arbeitslosen“ beschäftigt. Die Schrift erhielt den Forschungspreis der damaligen Bundesanstalt für Arbeit.

Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung

Jahrgang 2018

Watzka, K., 2018, Kritische Anmerkungen zum Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2017

Stoetzer, M., Gerlich, St., Koesters, J., 2017, Trump´s first Triumph: The US Republican Primaries 2016 – An Analysis of Socio-Demographic, Timerelated and Regional Influences (Working Paper – 1. Draft), Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M., Watzka, K., 2017, Die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland: ein Instrument zur Qualitätssicherung? (Jenaer Erklärung zur Akkreditierung), Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2016

Dettmer, B. Sauer, Th., 2016, Implementation of European cohesion policy at the sub-national level – Evidence from Beneficiary data in Eastern Germany, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2016, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2015

Millner, R., Stoetzer, M.-W., Fritze, Ch., Günther, St., 2015, Fair oder Foul? Punktevergabe und Platzierung beim Eurovision Song Contest, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M.-W., Blass, T., Grimm, A., Gwosdz, R., Schwarz, J., 2015, Was ist fair? Echte und strategische Fairness in einem sequentiellen Ultimatum- und Diktatorspiel, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2014

Osborn, E., Stoetzer, M.-W., 2014, Does Gender really Matter? An Analysis of Jena University Scientists Collaboration with Industry and Non-Profit-Partners, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M.-W., Beyer, C., Mattheis, J., Schultheiß, S., 2014, Der Einfluss der Studiengebühren auf die Zahl der Studienanfänger an deutschen Hochschulen, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2013

Giese, St., Otte, F., Stoetzer, M.-W., Berger, Ch., 2013, Einflussfaktoren des Studienerfolges im betriebswirtschaftlichen Studium: Eine empirische Untersuchung, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2011

Herold, J., Ahrens, B., 2011, Reversibilität und Irreversibilität – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 5/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Stoetzer, M., Pfeil, S., Kaps, K., Sauer, T., 2011, Regional dispersion of cooperation activities as success factor of innovation oriented SME, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 4/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Kaps, K., Pfeil, S., Sauer, T., Stoetzer, M., 2011, Innovationsbedingte Beschäftigungs- und Umsatzeffekte bei Unternehmen im Raum Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 3/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Kaps, K., Pfeil, S., Sauer, T., Stoetzer, M., 2011, Innovationskooperationen und Wissenstransfer von Unternehmen im Raum Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Herold, J., Polzin, K., 2011, Zeitvarianz und Zeitinvarianz – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2010

Kaps, K., Pfeil, S., Sauer, T., Stoetzer, M., 2010, Strategische Ausrichtung und Innovationstätigkeit von KMU im Raum Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 3/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Herold, J., Völker, L., 2010, Zufall und Notwendigkeit - Untersuchungen zur mathematischen Modellierung des Produktlebenszyklus, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Schwartz, M., Hornych, C., 2010, Informal networking - An overview of the literature and an agenda for future research, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.