



**WIRTSCHAFTLICHER,
FLEXIBLER UND
KUNDENORIENTIERTER
HANDELN**

**mit sozialversicherungs-
pflichtig Beschäftigten**



HANDLUNGSHILFE FÜR DEN EINZELHANDEL

EINLEITUNG

In vielen Einzelhandelsbetrieben ist heute der Minijob ein fester Bestandteil der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Im nordrhein-westfälischen Einzelhandel arbeiten über 217.000 Minijobber/innen. Rund 163.000 gehen ausschließlich einer geringfügigen Beschäftigung nach.¹

Es gibt aber auch Einzelhandelsbetriebe, die bewusst Minijobs reduzieren und auf einen höheren Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung setzen. Diese Betriebe machen sich die Vorteile von Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen zunutze. Sie agieren erfolgreich am Markt nicht trotz, sondern auch wegen der Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung: Sie ist wirtschaftlicher und flexibler; die Mitarbeiter/innen übernehmen mehr Verantwortung und ihre Bindung an den Betrieb ist deutlich ausgeprägter als im Minijob. Erfahrungen zeigen: Je größer das Arbeitszeitvolumen, desto höher wird der Stellenwert von Arbeit im Tagesablauf. Dies hat positive Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten. Das Interesse an der Arbeit und an den betrieblichen Abläufen steigt.

Die folgende Handlungshilfe richtet sich an Geschäftsleitungen und Führungskräfte im Einzelhandel. Sie möchte den Blick auf den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen sowie Teilzeit- und Vollzeitkräften im Betrieb schärfen. Anhand von Argumenten und Beispielen wird aufgezeigt, wie wirtschaftlicher Erfolg, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit mit einem höheren Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung erzielt werden können.

Die Handlungshilfe ist in einem Projekt² der Initiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ des Landes NRW entstanden.



¹ Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarkt in Zahlen. Beschäftigungsstatistik. Stichtag 30. Juni 2019.

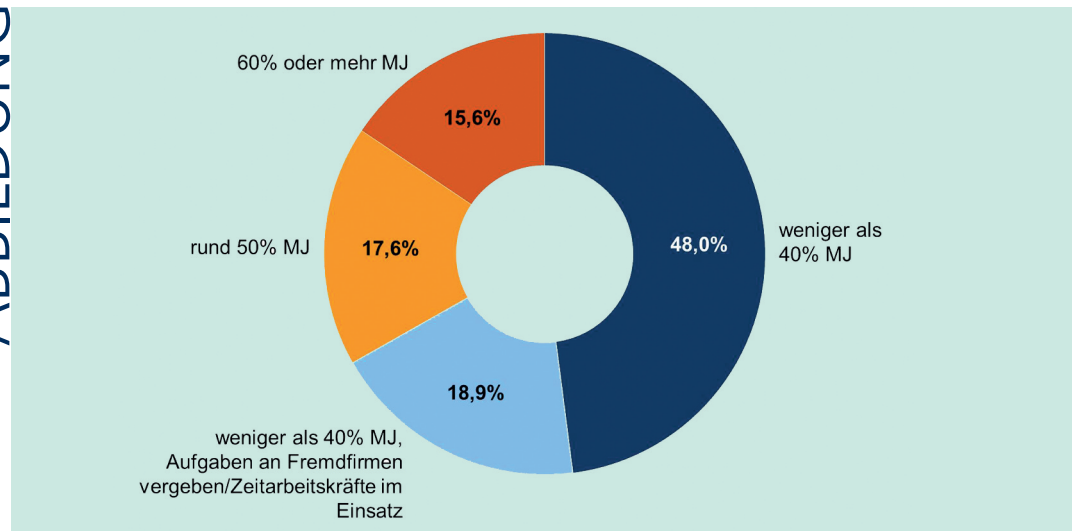
² Projekttitle: „Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung – Auswirkungen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik?“

HAND AUF ´S HERZ: WARUM HABEN SIE IN IHREM BETRIEB MINIJOBS?

Eine Befragung³ von über 350 Einzelhandelsbetrieben in Dortmund und im Kreis Unna hat ergeben, dass in zwei Dritteln der Betriebe die meisten Mitarbeiter/innen nach wie vor sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Aber auch: In jedem dritten Betrieb sind mindestens die Hälfte der Mitarbeiter/innen auf Minijob-Basis beschäftigt.

Minijobber und Minijobberinnen als Teil der Belegschaft

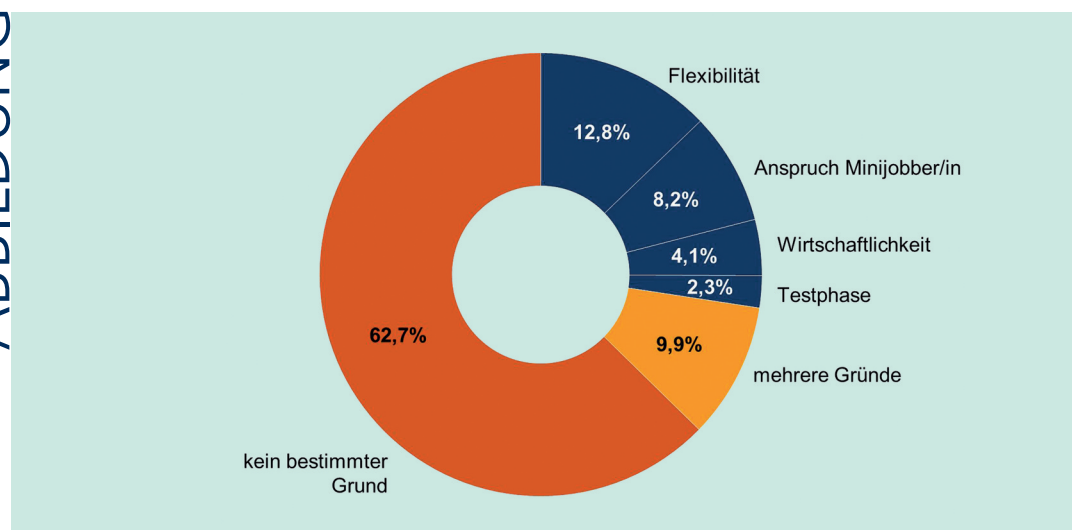
ABBILDUNG



Die Gründe für den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen sind vielfältig – aber auch nicht immer klar. Drei von fünf der befragten Betriebe können keinen bestimmten Grund für deren Einsatz angeben. Nur für jeden achten Betrieb steht eindeutig die Flexibilität im Vordergrund. Jeder zwölfte Betrieb führt als einzigen Grund den Wunsch der Beschäftigten an, auf geringfügiger Basis beschäftigt zu sein. Vier Prozent führen eindeutig wirtschaftliche Gründe an.

Gründe für den Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen

ABBILDUNG



Und warum setzen Sie in Ihrem Betrieb auf Minijobber/innen? Welche Rolle spielen Minijobs in Ihrem bisherigen Einsatzkonzept? In vielen Fällen gibt es wirtschaftlichere und flexiblere Alternativen zum Minijob.

³ Im Rahmen des Projektes „Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung – Auswirkungen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik?“ wurden im Frühjahr 2015 insgesamt 355 Einzelhandelsbetriebe in Dortmund und im Kreis Unna befragt.

WENIGER MINIJOBS RECHNEN SICH

Ein Minijob ist für den Arbeitgeber oftmals nicht wirtschaftlicher als eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, wenn alle gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden – im Gegenteil. Seit 01.01.2020 ist auch im Einzelhandel ein Mindestlohn von 9,35 Euro pro Stunde zu zahlen (Mindestlohngesetz).⁴

Vergleich der Arbeitgeberkosten (Betriebe mit mehr als 30 Beschäftigten)⁵

	Minijob	Gleitzone
Arbeitszeit (Stunden/Monat)	48,13	139,04
Arbeitsentgelt (Euro/Stunde)	9,35	9,35
Arbeitsentgelt (Euro/Monat)	450,00	1.300,00
Arbeitgeber-Abgaben (Euro/Monat)		
Krankenversicherung plus Zusatzbeitrag 0,45%	58,50	100,75
Pflegeversicherung	0,00	19,83
Arbeitslosenversicherung	0,00	15,60
Rentenversicherung	67,50	120,90
Umlage 1 (Krankheit)	0,00	0,00
Umlage 2 (Mutterschutz) ⁶	0,86	5,98
Insolvenzgeldumlage	0,27	0,78
einheitliche Pauschalsteuer	9,00	0,00
Summe Arbeitgeber-Abgaben (Euro/Monat)	136,13	263,84
Arbeitgeberkosten (Euro/Monat)	586,13	1.563,84
Arbeitgeberkosten (Euro/Stunde)	12,18	11,25

BEISPIEL

Die Arbeitgeberkosten pro Stunde sind bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung niedriger als beim Minijob. Beim Minijob trägt der Arbeitgeber die Sozialabgaben alleine. Bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung werden die Sozialabgaben zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in geteilt. Vorteil für den/die Arbeitnehmer/in: Volle Absicherung in der Sozialversicherung.

Nicht nur beim Entgeltvergleich schneidet die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung besser ab. Weitere Kosten sind beim Minijob zu berücksichtigen:

- Höhere Verwaltungskosten entstehen, da der Arbeitgeber laut Mindestlohngesetz seit 01.01.2015 die Arbeitszeiten der Minijobber/innen dokumentieren muss. Bei einer Überprüfung durch den Zoll muss ggf. nachgewiesen werden, dass der Mindestlohn nicht unterschritten wurde.
- Höhere Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten sowie Kosten für die Personalabrechnung entstehen, wenn bei einer hohen Fluktuation neue Mitarbeiter/innen in die Abläufe integriert werden müssen. Die Betriebszugehörigkeit von Beschäftigten in Teilzeit und Vollzeit ist i. d. R. länger, was sich wiederum auch positiv auf die Kundenbindung auswirkt.

⁴ Für tarifgebundene Unternehmen gilt selbstverständlich das tariflich vereinbarte Entgelt.

⁵ Prozentsätze für die Beiträge laut AOK NordWest. Stand Januar 2020

⁶ AOK NordWest: bei Minijob 0,19 %, Gleitzone und darüber 0,46 %

TEILZEIT IST FLEXIBLER ALS DER MINIJOB

Jede/r Händler/in kennt das: Es gibt starke und weniger starke Verkaufszeiten. Bei Warenlieferungen werden mehr Hände gebraucht als beim Abverkauf. Das Arbeitsaufkommen schwankt in der Woche, im Monat, im Jahr. Jede/r Händler/in weiß es zu schätzen, wenn Mitarbeiter/innen flexibel sind; aber sie müssen auch flexibel einsetzbar sein.

Soll der Status der geringfügigen Beschäftigung nicht verloren gehen, dann sind dem flexiblen Einsatz von Minijobbern und Minijobberinnen deutliche Grenzen gesetzt. So darf die Entgeltgrenze von 450 Euro nur unvorhergesehen und gelegentlich, d. h. maximal drei Monate innerhalb eines Jahres, überschritten werden. Das Jahresgehalt darf 5.400 Euro nicht überschreiten.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sind deutlich flexibler einsetzbar, da es diese Begrenzungen nicht gibt.

BEISPIEL

Ein Händler mit 65 Beschäftigten möchte die Arbeitszeiten seiner Mitarbeiter/innen stärker an die schwankenden Kundenbedarfe anpassen. Schnell bemerkt er, dass ein flexibler Einsatz der Minijobber/innen an Grenzen stößt. Minijobber/innen, die z. B. bei einem Stundenentgelt von 9,35 Euro 40 Stunden im Monat arbeiten, können maximal 8,13 Stunden mehr eingesetzt werden, wenn sie den Status „geringfügig“ nicht verlieren wollen.

Beispielrechnung: Maximale Plusstunden

Arbeitszeit (Stunden/Monat)	40,00
Arbeitsentgelt (Euro/Stunde)	9,35
Arbeitsentgelt (Euro/Monat)	374,00
maximale Plusstunden im Monat ohne Überschreitung der Verdienstgrenze von 450 Euro	
	8,13
Arbeitsentgelt (Euro/Stunde)	9,35
Arbeitsentgelt (Euro/Monat)	76,00
Arbeitsentgelt lt. Vertrag + Plusstunden (Euro/Monat)	450,00

Um flexibler zu sein, setzt der Betrieb nun mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Teilzeit ein. Eine Mitarbeiterin hat z. B. eine vertragliche Arbeitszeit von 80 Stunden im Monat. Sie arbeitet flexibel zwischen 50 und 110 Stunden. Die Plus- und Minusstunden werden auf einem individuellen Arbeitszeitkonto verbucht. Alle drei Monate werden Plus- und Minusstunden saldiert und die Plusstunden ggf. ausgezahlt.

Um die betrieblichen Anforderungen nach mehr Flexibilität mit den Wünschen der Beschäftigten nach einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbinden zu können, wird ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt. Dabei lässt sich der Händler mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW beraten.⁷

⁷ Im Rahmen des Förderprogramms „Potentialberatung“ können in NRW Betriebe mit max. 250 Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) bis zu 10 geförderte Beratungstage in Anspruch nehmen. Erstattet werden 50% der Beratungskosten, max. 500 Euro pro Berattertag. Weitere Informationen unter: http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/beschaefigung_foerdern/potentialberatung/.

TEILZEIT- UND VOLLZEITKRÄFTE HABEN EINE DEUTLICH HÖHERE BINDUNG AN DEN BETRIEB

Interviews mit Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen von Einzelhandelsunternehmen haben ergeben, dass bei Minijobbern und Minijobberinnen die Fluktuation höher ist als bei Beschäftigten in Teilzeit oder Vollzeit. Minijobber/innen heißen in vielen Betrieben „Aushilfen“ und daraus leitet sich auch ihr Selbstverständnis ab. Sie helfen aus. Ihre Wechselbereitschaft ist deutlich höher. Zum Teil suchen sie auch nur für einen bestimmten Zeitraum – z. B. ein Jahr – eine Beschäftigung, um sich dann neu zu orientieren.

Dabei bleiben die Identifikation mit dem Betrieb und das Gefühl der Zugehörigkeit nicht selten auf der Strecke. Dies zeigt sich z. B. daran, dass Minijobber/innen deutlich seltener als Mitarbeiter/innen in Teilzeit oder Vollzeit an Mitarbeiterversammlungen teilnehmen. Für Letztere haben Entwicklungen im Betrieb eine höhere Relevanz. Sie verbinden mit dem Betrieb häufiger ihre berufliche Zukunft. Und: Nur in Beschäftigte, die länger bleiben, lohnt es sich auch, zu investieren, z. B. in Form von Produktschulungen.



Wunsch und Anspruch, längerfristig gut im Team zusammenzuarbeiten, sind unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten deutlich ausgeprägter. Sie sind eher bereit, Verantwortung zu übernehmen – nach innen, aber auch nach außen. Da sie länger im Betrieb sind, können sie eine stärkere Bindung zur Kundschaft aufbauen. Sie kennen die Kunden und Kundinnen, kennen ihre Wünsche, sorgen für Kontinuität in der Ansprache und Betreuung und damit für Kundenzufriedenheit. Gerade dies ist in Zeiten, in denen sich die Branche u. a. durch den Internethandel rasant wandelt, der zentrale Wettbewerbsvorteil.



DIESE ARGUMENTE KÖNNEN MINIJOBBER/INNEN ÜBERZEUGEN

Die Motive der Personen, die eine geringfügige Beschäftigung nachfragen, sind sehr unterschiedlich. Die einen suchen den beruflichen Wiedereinstieg nach der Familienphase, andere möchten etwas hinzuverdienen. Obwohl keine/r von einem Minijob allein auskömmlich leben kann, stehen immer wieder Minijobber/innen einer Umwandlung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung skeptisch gegenüber.

Mit folgenden Argumenten können Sie als Arbeitgeber Überzeugungsarbeit leisten:

- Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte können mehr verdienen. Je nach Steuerklasse haben sie „mehr Netto“ im Portemonnaie. Für eine genaue Berechnung sollte ein/e Steuerberater/in zu Rate gezogen werden.
- Das Angebot zur Umwandlung des Minijobs ist Ausdruck der Wertschätzung. Sie erkennen die Leistung Ihrer Mitarbeiter/innen im Betrieb an.
- Eine höhere Arbeitszeit bedeutet mehr Anwesenheit im Betrieb. Das ist oftmals die Voraussetzung, um höherwertige Aufgaben übernehmen zu können. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten stehen dann eher offen.
- Vollzeit- und Teilzeitkräfte, inklusive Arbeitnehmer/innen in der Gleitzone sind in allen Zweigen der Sozialversicherung voll abgesichert. Sie können z. B. Kuren (Reha) beantragen und haben Anspruch auf Krankengeld, Minijobber/innen nicht.
- Mit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung werden höhere Rentenansprüche erworben. Die Ansprüche steigen nennenswert, wenn nach einer Phase der Teilzeit später auch wieder in Vollzeit gearbeitet wird.
- Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte erwerben Ansprüche auf Arbeitslosengeld I.
- In Hochphasen kann auch mehr verdient werden. Entgeltgrenzen wie beim Minijob gibt es bei einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nicht.
- Zusätzlich geleistete Stunden können auch in Freizeit ausgeglichen werden. So können auch längere Urlaubsphasen umgesetzt werden.



PERSONALBEDARF ERKENNEN UND NUTZEN

Die Umwandlung eines Minijobs in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung geht mit einer Aufstockung der Arbeitszeit einher. Es muss ein entsprechender Bedarf vorhanden sein. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um einen Bedarf bei der gleichen Tätigkeit handeln. Die Aufstockung der Arbeitszeit kann auch durch Bündelung unterschiedlicher Tätigkeiten erfolgen. Deshalb ist es sinnvoll, den Personalbedarf in den unterschiedlichen Bereichen Ihres Betriebes genauer zu betrachten:

- Gibt es unbesetzte Stellen, die mit einer entsprechenden Qualifizierung von Minijobbern und Minijobberinnen besetzt werden können?
- Möchte ein/e Mitarbeiter/in die Arbeitszeit reduzieren, sodass Stunden umverteilt werden können?
- Wird ein/e Mitarbeiter/in in absehbarer Zeit das Rentenalter erreichen?
- Geht ein/e Mitarbeiter/in in nächster Zeit in Elternzeit?
- Sollen Dienstleistungen, z. B. im Bereich Kundenservice, ausgebaut werden?
- Fällt ein/e Mitarbeiter/in aufgrund einer Krankheit längere Zeit aus?

Ihre Minijobber/innen kennen den Betrieb bereits und sind viel schneller eingearbeitet.

SO KÖNNEN TÄTIGKEITEN ZU EINER TEILZEIT- ODER VOLLZEITSTELLE GEBÜNDELT WERDEN

Sollen für die Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung verschiedene Tätigkeiten gebündelt werden, stellt sich für den Betrieb die Frage: Welche Tätigkeiten lassen sich sinnvollerweise bündeln? Was ist zu beachten?

Die Tätigkeiten müssen zeitlich kompatibel sein. Die Zusammenfassung der Tätigkeiten muss sich sinnvoll in die betrieblichen Abläufe einfügen. Und nicht zuletzt sollte das Anforderungsniveau der Tätigkeiten im Hinblick auf mögliche Entgeltentwicklungen in den Blick genommen werden.

Innerhalb von Abteilungen, aber auch abteilungsübergreifend lassen sich Tätigkeiten bündeln. Sinnvoll kann es sein, die Affinitäten von Beschäftigten zu bestimmten Tätigkeiten auszuloten, die sie ggf. aufgrund vorheriger Tätigkeiten oder auch einer Ausbildung haben. Werden einfache Tätigkeiten mit anspruchsvollen Aufgaben, z. B. im kaufmännischen Bereich, gebündelt, können für die Mitarbeiter/innen gezielt Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden.

BEISPIEL

Eine Händlerin mit 20 Beschäftigten, überwiegend in Teilzeit und auf Minijobbasis, möchte die Anzahl der Minijobber/innen in ihrem Betrieb reduzieren. Ihr Ziel: Die Mitarbeiter/innen sollen mehr Verantwortung im Betrieb übernehmen. Dazu möchte sie ihre Präsenz im Unternehmen erhöhen.

Die Händlerin durchleuchtet gemeinsam mit einer externen Prozessberaterin⁸ Organisation und Personaleinsatz in ihrem Betrieb und kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass sich die Kassentätigkeit und Verräumarbeiten in einzelnen Warengruppen gut bündeln lassen. Die Tätigkeiten können zeitlich entzerrt durchgeführt werden. Gleichzeitig können Leerzeiten an der Kasse sinnvoll für die Warenverräumung genutzt werden. Im Zuge der geplanten Umstrukturierung werden zwei Minijobber/innen, die bisher ausschließlich an der Kasse eingesetzt waren, in das Aufgabengebiet der Warenverräumung eingewiesen. Aus zwei Minijobs werden zwei Teilzeitstellen.

Die Händlerin bemerkt schnell die Veränderung: Der Blick der Mitarbeiter/innen für die anfallenden Aufgaben wurde geschärft. Ihr Einsatz erfolgt in eigener Verantwortung deutlich bedarfsorientierter.

⁸ Im Rahmen des Förderprogramms „unternehmensWert:Mensch“ können in NRW Betriebe mit max. 10 Beschäftigten (Vollzeit-äquivalente) bis zu 10 geförderte Beratungstage in Anspruch nehmen. Erstattet werden 80% der Beratungskosten, max. 500 Euro pro Beratertag. Weitere Informationen unter: <http://www.unternehmens-wert-mensch.de>.

FÜR DIE QUALIFIZIERUNG KANN ES UNTERSTÜTZUNG GEBEN

Die Umwandlung eines Minijobs in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung geht häufig mit einer Veränderung der Tätigkeiten einher. Der/die Mitarbeiter/in übernimmt zusätzlich andere Aufgaben oder wechselt ganz in ein anderes Tätigkeitsfeld.

Damit andere Aufgaben übernommen werden können, muss eine Einarbeitung erfolgen. Während der Einarbeitungszeit können Arbeitgeber ggf. einen Entgeltzuschuss erhalten.⁹

BEISPIEL

Ein Einzelhändler stellt einen jungen Mann – 25 Jahre, ohne Berufsausbildung, Jobcenter-Kunde – auf Minijobbasis ein. Sein Aufgabengebiet umfasst im Wesentlichen die Warenverräumung.

Die Filialleitung erkennt schnell das Potenzial des jungen Mitarbeiters und bietet ihm die Umwandlung des Minijobs in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in Teilzeit an. In der Folge erweitert sich sein Aufgabenbereich stark. Der Mitarbeiter übernimmt zusätzlich die Vertretung der Abteilungsleitung und wird in kaufmännische Arbeitsabläufe sowie in den Bereich der Mitarbeiterbetreuung eingearbeitet.

Der Arbeitgeber wird während der Einarbeitungszeit von drei Monaten durch einen Entgeltzuschuss vom Jobcenter unterstützt.

Im weiteren Verlauf wird die Arbeitszeit des Mitarbeiters erneut erhöht. Mit dem Wechsel auf eine Vollzeitstelle wird ihm die Abteilungsleitung übertragen.

Mit Unterstützung des Jobcenters konnte der Einzelhändler den Minijobber qualifizieren und zu einer zentralen Führungskraft in der Filiale weiterentwickeln. Der Mitarbeiter konnte die Langzeitarbeitslosigkeit beenden und seit dem Einstieg in die Vollzeitstelle auf Transferleistungen des Jobcenters verzichten.

⁹ Förderinstrumente: Unter bestimmten Voraussetzungen Arbeitgeber-Entgeltzuschuss für KMU; Eingliederungszuschuss (EGZ); weitere Informationen unter: <http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtax/~edisp/16019022dstbai399733.pdf>.



Teilweise bedarf es auch einer Qualifizierung, um die Mitarbeiter/innen auf die Übernahme neuer Tätigkeiten vorzubereiten. An dieser Stelle kann das Jobcenter bzw. die Agentur für Arbeit ebenfalls unterstützen.¹⁰

BEISPIEL

Ein Einzelhandelsbetrieb beschäftigt eine Verkaufshilfskraft – über 45 Jahre, ohne Berufsausbildung, Jobcenter-Kundin – auf Minijobbasis. Die Mitarbeiterin ist im Wesentlichen mit der Kassenbedienung betraut.

Die Filialleitung erkennt das Potenzial der Mitarbeiterin und bietet ihr die Umwandlung des Minijobs in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in Teilzeit an. In der Folge bewährt sich die Mitarbeiterin durch eine hohe Motivation und schnelle Auffassungsgabe. Die Filialleitung ist der Meinung, dass diese zukünftig selbstständig die Buchhaltung erledigen kann. Dies würde eine Beschäftigung in Vollzeit ermöglichen.

Durch eine dreimonatige Schulung bei einem anerkannten Bildungsträger wird der Mitarbeiterin das notwendige Wissen berufsbegleitend vermittelt. Bei Weiterzahlung des bisherigen Entgelts wird sie für die Teilnahme an der Schulung freigestellt. Das Jobcenter übernimmt die Schulungskosten und fördert den Betrieb durch einen Zuschuss für die entgangene Arbeitsleistung.

Durch die Unterstützung des Jobcenters hat der Betrieb eine kompetente neue Buchhalterin gewonnen. Die ehemalige Minijobberin kann seit dem Einstieg in eine Vollzeitstelle auf Transferleistungen des Jobcenters verzichten.

¹⁰ Förderinstrument: Unter bestimmten Voraussetzungen Förderung der Weiterbildung über einen Bildungsgutschein.

Die Handlungshilfe ist im **Projekt „Umwandlung von Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung – Auswirkungen auf die betriebliche Beschäftigungspolitik?“** entstanden. Untersucht wurde, welche Rolle Minijobs im Einzelhandel, im Reinigungsgewerbe sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe in Dortmund und im Kreis Unna spielen.

Projektpartner:



Strategischer Partner:



An der Erarbeitung der Handlungshilfe waren beteiligt:

Dr. Cordula Sczesny, Carla Sasse (Soziale Innovation GmbH)
Thomas Schäfer, Markus Kaluza (Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland e. V.)
Daniel Biermann (Jobcenter Dortmund)
Felix Wiggeshoff (Jobcenter Kreis Unna)
Kirstin Adams (KIK Textilien und Non-Food GmbH)
Benjamin Haase (Haase Einzelhandels oHG)

3. aktualisierte Auflage, März 2020



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



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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

