

Topfit in weniger als sechs Wochen

Jobcenter Köln hat großen Erfolg mit innovativem Vermittlungsprogramm für Jugendliche



Seit August vergangenen Jahres ist das Jobcenter Köln mit einem an dem „Work-First-Ansatz“ orientierten Programm für arbeitslose Jugendliche zwischen 18 und 24 Jahren äußerst erfolgreich. In eigener Regie und mit eigenem Personal erzielt das Jobcenter mit der „befit4job“ genannten Maßnahme zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung traumhafte Vermittlungsquoten von bis zu 88 Prozent im Monat und lässt damit die Fachwelt staunen. Die Jugendlichen brauchen meistens noch nicht einmal die vorgesehenen sechs Wochen, um einen neuen Job zu finden. – Woran liegt das?

„Just Fit“ verspricht die Werbung eines Fitnesscenters, wenn man die Linie 18 an der Luxemburger Straße in Köln verlässt und das etwas unansehnliche Hochhaus-Ensemble des Kölner Justizzentrums auf der gegenüberliegenden Straßenseite ansteuert. Aus dem Betongrau des Landgerichts, der Agentur für Arbeit und des Jobcenters sticht an einem Ladenlokal ein knallroter Schriftzug hervor: „befit4job“. Auch hier geht es um Fitness – allerdings nicht mit Zumba oder Body Pump. Jogginghosen-Outfits sind ausdrücklich nicht erwünscht. Und doch wird hier auf Schnelligkeit und die eigene Kraft gesetzt.

Möglichst schnell nach dem Verlust des Arbeitsplatzes sollen jugendliche SGB II-Empfänger mithilfe von befit4job wieder eine Arbeit finden – und zwar selbstständig und bevor sie sich mit der Arbeitslosigkeit abgefunden oder sich sogar in ihr eingerichtet haben.

Es ist Mittwoch, kurz vor 13 Uhr. Kübra Y., 22, besucht befit4job heute zum ersten Mal. Sie ist der Liebe wegen von Aachen nach Köln umgezogen, hat gerade geheiratet. Dann verlor die gelernte Einzelhandelskauffrau durch den Umzug ihren Job bei einem großen Lebensmittel-Discounter.

Auf dem Flipchart gleich am Eingang fällt ihr Blick auf den „befit4job-Fitnessplan“: „Was will ich? Was habe ich? Was kann ich? Was brauche ich? Wie kann ich das bekommen? Was habe ich gemacht? Was werde ich machen?“ Sieben Fragen, die jeder der Teilnehmer für sich beantworten soll, um seinen persönlichen Weg in einen neuen Job zu finden.

In der roten Sofaecke gegenüber haben es sich schon einige Teilnehmer gemütlich gemacht. Jede dreistündige Einheit beginnt in diesem lockeren, scheinbar so gar nicht zu einem Jobcenter passenden Ambiente mit der Einstiegsrunde.

Kerstin Ademi, Stefan Beyreuther und Jan Pötschke, die drei Jobcoachs, fragen reihum, was sich bei den Jugendlichen seit dem letzten Treffen getan hat. Jennifer K. hat bisher keine Reaktion auf ihre Bewerbung von letzter Woche bei einem Fotografen erhalten. „Ich würde sagen, da rufen wir gleich mal an“, sagt Stefan Beyreuther. So geht es weiter. Wie war Ihr Vorstellungsgespräch? Haben Sie das Arbeitszeugnis angefordert?

Zuletzt kommt Kübra Y. an die Reihe. Sie berichtet, dass sie in dem Lebensmittel-Unternehmen in Aachen nicht nur Auszubildende und später Angestellte war, sie hat dort auch schon die Filialleitung vertreten. „Lebensmittelbranche? – dann sind Sie nicht lange bei uns“, macht Stefan Beyreuther ihr nach ihrer Vorstellung sofort Mut. Aber Teilnehmerin Veronika L., 23, seit vier Wochen bei befit4job und kurz vor dem Absprung in einen Job, hat spontan eine andere Idee: „Bei Hunke-möller suchen sie eine Filialleitung“, weiß sie durch ihre eigene Jobsuche, „da kannst du dich sofort bewerben.“

Das ist ein durchaus beabsichtigter Effekt: gegenseitige Unterstützung, Tipps und Motivation durch Gleichaltrige, die sich in der gleichen Situation befinden. „Wir haben schon erlebt, dass ein Dach-decker, der hier zum ersten Mal erschien, auf den Tipp eines Teilnehmers hin di-

rekt am nächsten Tag einen neuen Job hatte“, weiß Jan Pötschke zu berichten.

Seit einem Dreivierteljahr wird das „Fitnessprogramm“ in Köln angeboten. Bekannt geworden ist der neue Ansatz unter dem Namen „Herner Modell“. Das Jobcenter der Stadt Herne war es, das die neue Form der Aktivierung und beruflichen Eingliederung bereits vor über zwei Jahren einführte und erprobte. Mit Erfolg. Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) NRW brachte daraufhin in Abstimmung mit der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit ein entsprechendes Modellprojekt auf den Weg.

Während die Jobcenter in Städten wie Herne und Mülheim an der Ruhr alle Neukunden in das Konzept einbeziehen, können an befit4job in Köln bisher nur 18- bis 24-jährige Neu-Antragstellerinnen und -Antragsteller im SGB II, die arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind, Schulabbrecher sowie junge Alleinerziehende teilnehmen. Die Auswahl treffen die Mitarbeiter des Orientierungsservice U 25 des Kölner Jobcenters.

Hinter der etwas bemüht jugendlich klingenden Wortkonstruktion steckt ein interessantes Konzept: befit4job unterstützt junge arbeitslose Menschen dabei, selbst die Initiative zu ergreifen und aktiv auf Jobsuche zu gehen. Soweit ist das der klassische Work-First-Ansatz, der aus den USA stammt und über die Niederlande vor einigen Jahren auch zu uns gekommen ist. Es gab gute Gründe, die Umsetzung der Idee auch in Deutschland zu versuchen. Mit der Antragstellung auf Ar-

beitslosengeld II begann bei uns für die Betroffenen oft eine Phase erzwungener Untätigkeit und damit ein Teufelskreis: je länger die Deaktivierung dauerte, desto größer wurde die Distanz zum Arbeitsmarkt und desto schlechter wurden die Chancen auf einen Job.

Olaf Wagner, Mitglied der Geschäftsführung des Kölner Jobcenters, hatte den Work-First-Ansatz vor etwas mehr als drei Jahren auf einer Tagung in Rotterdam kennen gelernt und sich dafür stark gemacht, das Konzept auch in Köln zu erproben (siehe Interview S. 18 ff.). Im August des vergangenen Jahres startete das Projekt – zunächst mit der Zielvorgabe einer Vermittlungsquote von 30 Prozent. Während man andernorts schon mit Quoten in ähnlicher Höhe zufrieden ist, weist die Bilanz in Köln seit vergangenem August jedoch noch keinen Monat mit einer Quote unter 65 Prozent aus. Gleich im ersten Monat wurden von den 24 Teilnehmenden sogar 21 vermittelt. Was sind die Faktoren, die befit4job so viel erfolgreicher machen als vergleichbare Modelle?

Gegenseitige Motivation und Unterstützung

Sicher liegt es zu einem Teil an der Beschränkung auf die Altersgruppe 18 bis 24 Jahre. Allerdings ist die Vermittlungsquote auch für diese Altersklasse vergleichsweise hoch. Die Jugendlichen durchlaufen in Köln ein maximal sechswöchiges Intensivprogramm mit neun Stunden pro Woche. Wer will, kann freiwillig auch mehr Stunden im Projekt arbeiten. Bei befit4job sitzen die Teilnehmer aber nicht allein und auf sich gestellt vor dem PC, um an ihrer beruflichen Zukunft zu arbeiten, oder „genießen“ Frontalunterricht, sie sind

in ständig wechselnden Gruppen von 20 Teilnehmern eingebunden. Denn an welchen Wochentagen und ob sie vor- oder nachmittags für dreimal drei Stunden in der Woche ins Ladenlokal im Justizviertel kommen, entscheiden die Jugendlichen selbst.

In den Gruppen entwickeln sie gemeinsam berufliche Perspektiven und Ideen, profi-

das gesamte Material, das man für Bewerbungen braucht. Sogar Bewerbungsfotos können mittlerweile direkt vor Ort geschossen werden. Auch die Portokosten für das Verschicken der fertigen Bewerbungen übernimmt das Jobcenter – ein „All-inclusive-Paket“ quasi, wie es hier scherzhaft heißt. In der Sitzecke mit den roten Sofas und den grünen Pflanzen soll man sich wohlfühlen. Anders ist die „kre-



Die Jobcoachs fragen reihum, was sich bei den Jugendlichen seit dem letzten Treffen getan hat: „Wie war ihr Vorstellungsgespräch? Haben Sie das Arbeitszeugnis angefordert?“ Jennifer K. hat bisher keine Reaktion auf ihre Bewerbung von letzter Woche bei einem Fotografen erhalten.

tieren von den Erfahrungen und Tipps der anderen, motivieren sich gegenseitig und haben die Gelegenheit, ihre Ideen sofort umzusetzen.

Dafür sind die befit4job-Räume nicht nur mit 12 PC- und Laptop-Arbeitsplätzen mit Internetzugang ausgestattet. Es gibt auch einen Kopierer, vier Farbdrucker, einen Scanner, die lokale Tagespresse und

ative und konstruktive Arbeitsatmosphäre“ wohl auch nicht möglich, die man sich auf die Fahnen geschrieben hat.

Ziel ist, dass die Teilnehmenden möglichst schon während des „Fitness-Trainings“ eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnehmen, eine Ausbildung beginnen, einen Freiwilligendienst oder eine Berufsvorbereitung machen



oder sich dazu entschließen, einen Schulabschluss nachzuholen. Bei aller Lockerheit und partnerschaftlicher Atmosphäre: Die möglichst zügigen Eigenbemühungen werden – immer bei gleichzeitiger individueller Unterstützung der Teilnehmer – konsequent eingefordert. Fördern und Fordern heißt auch hier das Prinzip. Das klingt nach Strenge, doch dahinter stehen zwei Erkenntnisse. Erstens: Je länger Arbeitslose auf exakt passende Arbeitsangebote warten, desto schlechter sind die Chancen für eine nachhaltige Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Und zweitens: Eine berufliche Wunschstätigkeit lässt sich eher aus einem Arbeitsverhältnis heraus verwirklichen als aus der Arbeitslosigkeit. Mit anderen Worten: Lieber kurzfristig Abstriche machen, einen Job annehmen, der nicht 100-prozentig den Vorstellungen entspricht und dann mittelfristig den Traumjob anvisieren als ewig warten und in Arbeitslosigkeit verharren.

Nach der Einstiegsrunde gehen die meisten Teilnehmer von befit4job an die PC-Arbeitsplätze im sogenannten „Großraumbüro“ nebenan. Kristian V., 24, setzt sich an einen Computer und arbeitet an seiner Bewerbung um einen Ausbildungsplatz. Er hat nach seinem Hauptschulabschluss bisher keine Ausbildungsstelle gefunden und möchte Mechatroniker für Kältetechnik werden. Zwei Versionen hat er geschrieben. Jetzt geht es darum, welche besser ist.

Kerstin Ademi sieht sich die beiden Texte auf dem Bildschirm an und bittet dann andere Jugendliche im Raum, Kristian V. bei der Entscheidung zu helfen. Da ist Melina R., 20, in ihrem Element. Die ge-

lernte Kauffrau ist seit 14 Tagen bei befit4job und hatte durch ihre guten Bewerbungen bereits vier Vorstellungsgespräche. Außerdem hat sie in ihrer Ausbildung gelernt, welche Vorgaben ein Brief nach DIN einhalten muss, wie man die Texte am besten formatiert usw. Sie liest sich beide Bewerbungen durch. „Die zweite Version finde ich besser“, urteilt sie. „Nur den ersten Satz würde ich ein bisschen umstellen.“ Auch das mit dem „Traumberuf“ im nächsten Absatz findet sie etwas übertrieben. Kristian V. bedankt sich und ändert die Stellen in seiner Bewerbung. „Ich finde das cool, wenn ich mein Wissen hier weitergeben kann“, sagt Melina R.

Kübra Y. füllt unterdessen nebenan gemeinsam mit Stefan Beyreuther noch die „integrative Fitnesskarte“ aus: persönliche Daten, seit wann arbeitsuchend, gewünschter Job, Sprachen, sind aktuelle Bewerbungsunterlagen vorhanden? Sie muss sich schriftlich auf die „Fitnessregeln“ verpflichten: regelmäßige Teilnahme, pünktliches Erscheinen, Einhaltung von Absprachen und Regeln, frühzeitige Meldung im Krankheitsfall oder bei persönlichen Problemen. Dann beantwortet sie noch die Fitnessplan-Frage: „Was werde ich machen?“ – „Zielstrebig und motiviert weitersuchen“, hat Kübra Y. geschrieben. Stefan Beyreuther schmunzelt etwas, aber dass sie motiviert ist, möglichst schnell einen Job zu finden, hat er ihr sofort angemerkt und ein hohes Maß an Motivation setzt man hier auch einfach voraus.

Zu ihrer nächsten Teilnahme soll Kübra Y. ihre Bewerbungsunterlagen mitbringen, damit Stefan Beyreuther sie beurteilen kann, und einen USB-Stick. Denn alle Daten, an denen sie im befit4job-Büro ar-

beitet, zum Beispiel Bewerbungen, gehören ihr und verlassen mit ihr das Büro.

Aus Vermittlern werden Jobcoachs

Kerstin Ademi, Stefan Beyreuther und Jan Pötschke coachen und begleiten die Jugendlichen. Die drei haben schon vor dem Start des Programms als „normale“ Vermittler im Jobcenter U25 zusammengearbeitet. Jetzt nennt man sie offiziell Jobcoachs. „Wir passen gut zusammen“, sagt Stefan Beyreuther. Und auch die Mischung passt. Eine Frau, zwei Männer, im Alter zwischen knapp 30 bis über 50 – bisher hat es keinen Jugendlichen gegeben, der mit dem Team nicht klar kam.

Projektleiterin Sabine Arimond macht deutlich, dass für die Zusammenstellung des Teams darüber hinaus vor allem die Grundhaltung der Coachs ausschlaggebend war. Sie müsse bestimmt sein von dem Gedanken „Hilfe ist möglich“. Kompetenzen wie Empathie, Spontaneität, Teamfähigkeit und gute Kommunikationsfähigkeit seien zum Teil schulbar, zum Teil aber auch nicht.

Dass viele Jobcenter Maßnahmen nach dem Work-First-Ansatz nicht mehr nur Trägern überlassen möchten, zeugt von einem gestiegenen Selbstvertrauen. „Niemand hat eine höhere Kompetenz, Menschen in Arbeit zurückzubegleiten, als wir. Alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über eine einschlägige Ausbildung und fundierte Erfahrungen – also machen wir es selbst“, sagt zum Beispiel Peter Heckmann, bis Anfang 2012 Geschäftsführer des Jobcenters Herne und federführend bei der Entwicklung



des „Herner Modells“. Und auch Olaf Wagner, Mitglied der Geschäftsführung des Kölner Jobcenters, ist überzeugt von seiner Mannschaft: „Unsere Mitarbeiter können es mindestens genauso gut wie die Träger“, ist er überzeugt. Durch ihren unterschiedlichen beruflichen Hintergrund ergebe sich eine ganz eigene Dynamik, die kaum ein Träger aufbieten könne. Es sei wichtig zu zeigen, dass Jobcenter Dinge selber können, weil Kunden ihnen sonst Kompetenzen absprechen. Für ihn ist das Aufbrechen der Eins-zu-Eins-Beratungssituation in den Jobcentern sogar eine der Grundvoraussetzungen, damit sich Jobcenter tatsächlich zu Zentren für alle Fragen rund um den Job entwickeln können. (s. Interview mit Olaf Wagner auf S. 18 ff.)

Die Jobcoachs in Köln sind immer noch von dem Mut ihres Arbeitgebers, in Form von befit4job neue Wege zu gehen, überrascht: „Man hat nicht das Gefühl, dass man hier in einer Behörde sitzt“, stellt Jan Pötschke fest. Und Kerstin Ademi ergänzt: „Wenn man einmal hier gearbeitet hat, kann man wieder in die Regelvermittlung zurück – aber man will nicht.“

In den „Trainingseinheiten“ leiten die drei Jobcoachs die Teilnehmer bei Internetrecherchen an, erstellen mit ihnen Bewerbungsunterlagen, helfen bei der Kontaktaufnahme zu möglichen Arbeitgebern, üben Bewerbungssituationen in Form von Rollenspielen und kümmern sich um so manches Problem, das die Stellensuche in unterschiedlichen Phasen der beruflichen Entwicklung mit sich bringt. Es herrsche eine respektvolle Atmosphäre in beide Richtungen, stellen die Jobcoachs fest.

„Auch wir fördern und fordern“, sagt Kerstin Ademi, „aber wir haben mehr Zeit für jeden einzelnen Teilnehmer und können direkt auf die geforderte Aktion reagieren.“ Dadurch werde auch Kritik gut angenommen.

Zusätzlich zu den Hilfestellungen der Betreuer stellt der gemeinsame Arbeitgeberservice des Jobcenters und der Agentur für Arbeit bei befit4job regelmäßig seine Angebote vor und informiert über Themen wie Zeitarbeit, Ausbildungsreife etc.

Mit dieser vielfältigen Unterstützung brauchen die Jugendlichen, die hier nicht mehr „Kunden“ genannt werden, wie sonst im Jobcenter üblich, sondern „Teilnehmer“, meistens weniger als die für das Programm angesetzten sechs Wochen, um den Absprung in eine neue Beschäftigung zu schaffen.

Das neue Verfahren ist sogar dann effizient, wenn eine Vermittlung in Arbeit innerhalb der sechs Wochen, die für das Programm vorgesehen sind, nicht klappt. Durch den engen Kontakt während der Aktivierungsphase lassen sich nämlich Qualifizierungsbedarfe viel exakter identifizieren. Eine „Qualifizierung auf Vorrat“, wie sie früher Standard war und zum Teil heute immer noch ist, könnte damit bald der Vergangenheit angehören.

Von oben nach unten durchgefallen

Die 23-jährige Veronika L. war anfangs gar nicht so angetan von befit4job. „Meine Beraterin beim Jobcenter hat mich hierher geschickt und ich dachte erst: Ach du

meine Güte, was soll das denn? Ich habe eine Ausbildung, ich habe mein Abitur nachgemacht, ich habe immer gearbeitet. Was wollen die mir hier erzählen?“ Schließlich habe sie zu Hause auch schon Bewerbungen geschrieben.

Nach der Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau bei WMF hatte Veronika L. eine Filialeleiterfortbildung abgeschlossen, dann mit 22 das Abitur nachgeholt – mit einer sehr guten Note. „Da hat man erstmal einen Höhenflug. Man denkt, man ist jetzt was und bekommt sicher einen guten Job.“ Doch all ihre Bemühungen, eine Stelle zu finden, fruchteten nicht und sie landete beim Jobcenter.

„Da ist man also in kurzer Zeit von ganz oben nach ganz unten durchgefallen“, schildert Veronika L. ihre Gefühlslage von vor fünf Wochen. „Aber hier wird man wieder aufgebaut.“ Wichtig sei, dass mit den Jobcoachs Ansprechpartner da seien, die sich ernsthaft dafür interessieren, was man gemacht hat, was man im Moment tut und was man wirklich will.

Manchmal müssen die Teilnehmer aber auch erst einmal herausfinden, was sie wirklich wollen. Veronika L. sagt zum Beispiel, sie habe sich nicht getraut, sich auf eine Filialeleiterstelle zu bewerben, obwohl sie die Ausbildung dafür ja absolviert habe. Da sei es wichtig gewesen, dass die Jobcoachs und die anderen Teilnehmer ihr Mut gemacht und ihr Selbstbewusstsein gestärkt hätten. Bei speziellen Problemen konnte Veronika L. jederzeit Einzelgespräche mit den drei Mitarbeitern führen. Nicht alles muss vor der Gruppe ausgebreitet werden – auch das ist ein Teil des Konzepts.

Auch Secil K., 23, konnte sich zunächst nicht vorstellen, dass befit4job für sie etwas bringen könnte. Schließlich hatte sie in ihrer Ausbildung zur Bürokauffrau bei einem Personaldienstleister tagtäglich mit Bewerbungen zu tun gehabt. Aber besonders das gezielte Bewerbertraining hat sich für sie ausgezahlt. In der letzten Woche absolvierte sie mit Stefan Beyreuther ein Trainings-Vorstellungsgespräch, um sich auf ihre „echten“ Vorstellungsgespräche vorzubereiten. Mit doppeltem Erfolg. Mittlerweile steht fest: Einen Job als Disponentin bei einer Zeitarbeitsfirma könnte sie sofort antreten, bei einem anderen Personaldienstleister – ihrem Favoriten – ist sie in der engeren Auswahl. Das Unternehmen hat ihr nach dem Bewerbungsgespräch gute Chancen eingeräumt und will sich in den nächsten Tagen entscheiden. Nach dreieinhalb Wochen im Programm hat Secil K. ihr Ziel also so gut wie erreicht.

Gestärktes Selbstbewusstsein

Die meisten Jugendlichen, die zu befit4job kommen, befinden sich in einer für sie sehr belastenden Situation. Secil K. erzählt, dass sie nach der Ausbildung übernommen werden sollte und der Arbeitgeber sich dann ganz kurzfristig anders entschieden habe – eine große Enttäuschung. „In dieser Situation habe ich das Programm hier erst mal nicht als Hilfe akzeptiert. Ich habe gedacht, das ist eine Maßnahme, an der ich teilnehmen muss, damit ich überhaupt Geld bekomme.“ Aber sie merkte schnell, dass die feste Tagesstruktur, die sie mit ihrer Arbeit verlor, wichtig für sie war und die wöchentlich neun Stunden bei befit4job so etwas wie einen Ersatz dafür darstellten. „Zu Hause ar-

beitet man auch nicht so diszipliniert“, sagt sie. Auch ihr Selbstwertgefühl ist in der Gruppe wieder erstarkt. Bei den Gehaltsverhandlungen während der Bewerbungsgespräche sei sie sehr selbstbewusst aufgetreten. Das sei für den Arbeitgeber auch okay gewesen, sagt sie, obwohl sie sich darüber im Klaren ist, dass sie als SGB II-Empfängerin einen schlechter bezahlten Job akzeptieren müsste.

Gemeinsame Freude über den Erfolg

Trotz der Kürze der Zeit, die die meisten Jugendlichen bei befit4job verbringen, entsteht zwischen Jobcoachs und Teilnehmenden meistens eine persönliche Verbindung. Auch wenn die Betreuer betonen, dass man es den Teilnehmern nicht zu angenehm machen möchte, weil es ja das erklärte Ziel sei, sie möglichst schnell wieder „loszuwerden“ – in einen neuen Job. „Wir freuen uns ehrlich mit jedem, der hier Erfolg hat“, sagt Kerstin Ademi. Viele Ex-Teilnehmer melden sich, nachdem sie einen Job aufgenommen haben, noch einmal im befit4job-Büro, um über ihr neues Berufsleben zu berichten.

Yasmin R. ist heute den letzten Tag im Ladenlokal im Justizviertel. Die 24-Jährige war, nachdem sie ihr Fachabitur gemacht hatte, arbeitslos geworden und hat jetzt nach zwei Wochen einen Praktikumsplatz in einem Kindergarten gefunden. Das dreimonatige Praktikum fehlte ihr, um im Herbst ein Studium aufnehmen zu können. Ab dem nächsten Monat tritt sie die Stelle an und bekommt dann Bafög. „Ich war vorher schon in zwei Maßnahmen“, sagt sie, „das war überhaupt nicht förderlich. Das hier war dagegen für mich super.“

Auch Veronika L. hat nach vier Wochen bei befit4job eine Stelle gefunden. Sie arbeitet demnächst Teilzeit bei einem großen Lebensmittel-Discounter. Im Oktober möchte sie ein Studium beginnen und kann dann nebenbei dort weiterarbeiten. Aufgrund ihrer Ausbildung hat man ihr sogar sehr gute Aufstiegschancen in dem Unternehmen eingeräumt.

Sie habe viel gelernt bei befit4job. „Meine Bewerbungsunterlagen sind jetzt persönlicher und ich habe auch neue Dinge ausprobieren können, zum Beispiel Flyer mit meinem Qualifikationsprofil.“ Und vor allem ist auch ihr Selbstbewusstsein wieder da: „Man wächst hier ein bisschen“, sagt sie.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Frank Nitzsche

Tel.: 02041 767-157

E-Mail: f.nitzsche@gib.nrw.de

KONTAKT

Sabine Arimond

Jobcenter Köln

Luxemburger Str. 121

50939 Köln

Tel.: 0221 94298546

E-Mail: Sabine.Arimond@jobcenter-ge.de

E-Mail: Jobcenter-Koeln.U25-befit4job@jobcenter-ge.de

Internet: www.jobcenterkoeln.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank_krupop@web.de

„Wir fragen: Was können Sie tun? Wie können Sie sich gegenseitig helfen?“

Das Ergebnis stimmt positiv. In rund 200 Tagen wurden 100 junge arbeitslose Menschen über „befit4job“, das neue Integrationsprojekt des Jobcenters Köln, in eine Beschäftigung oder Ausbildung vermittelt. Die aktuelle Integrationsquote von durchschnittlich 62 Prozent übertrifft die Erwartungen des Jobcenters Köln bei Weitem. „befit4job“ richtet sich an junge Arbeitslose zwischen 18 und 25 Jahren. Die Hälfte von ihnen verfügt über keinen Abschluss. Es ist im Rahmen des Modellprojekts „Aktivierung und berufliche Eingliederung als eigenständige Dienstleistung der Jobcenter“ der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) im August 2012 an den Start gegangen. Vorerst ist das Projekt auf zwei Jahre begrenzt. Aufgrund der aktuellen Erfolgsquote wird überlegt, das Projekt zu verlängern und darüber hinaus um ein Projekt für Erwachsene und eine zusätzliche Beratungsstelle in Köln-Chorweiler zu erweitern. Die G.I.B. sprach mit Olaf Wagner, Mitglied der Geschäftsführung des Jobcenters Köln, über die Besonderheiten des Beratungsansatzes, die Rolle der Jobcoaches und Transfermöglichkeiten.

G.I.B.: Der Ansatz „Sofortvermittlung von Jugendlichen“, „Fördern und Fordern“ hat in Köln eine lange Geschichte. Wie sah die Entwicklung aus?

Olaf Wagner: Eine Zusammenarbeit von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe gab es mit dem sogenannten „Kölner Modell“ oder „MoZart“ schon Ende der 1990er Jahre. Dabei ging es um eine personelle Zusammenarbeit: Sozialhilfeempfänger, die parallel Arbeitslosenhilfe bekamen, wurden gemeinsam beraten von Mitarbeitern der Agentur für Arbeit und der Stadt.

Im Rahmen dieses Modells wurde dann im U 25-Bereich überlegt, sich von der „Scheck-und-weg-Mentalität“ zu verabschieden, denn damit sozialisiert man,

Der Ansatz und die Botschaft im Jugendlichenbereich hieß: Du bekommst Leistungen, aber sitzt nicht zu Hause. Du musst Spielregeln einhalten. Du gehst pünktlich dorthin, du musst eine Gegenleistung erbringen.

dass es Leistungen fürs Nichtstun gibt. Die Idee war dann, dass wir natürlich für Leistungen zum Lebensunterhalt sorgen, Miete zahlen usw., aber die Leistungen immer gleichzeitig mit der Zuweisung in eine Maßnahme verbunden sind. Diese Maßnahme gibt es

übrigens heute noch. Sie heißt „Sprungbrett“ und ist eine modulare Beschäftigungsmaßnahme mit qualifikatorischen Anteilen, so differenziert, dass man auch auf individuelle Herausforderungen eingehen kann: Wer will und kann körperlich arbeiten? Wer braucht psychosoziale Begleitung?

Der Ansatz und die Botschaft im Jugendlichenbereich hieß also: Du bekommst Leistungen, aber sitzt nicht zu Hause. Du musst Spielregeln einhalten. Du gehst pünktlich dorthin, du musst eine Gegenleistung erbringen.

Das lässt sich nicht bei 100 Prozent der Jugendlichen durchhalten, zum Beispiel bei bestimmten Krankheitsbildern. Aber rund 90 Prozent der Jugendlichen werden davon erfasst und es ist nach wie vor gängige Praxis in Köln, so an das Problem Jugendarbeitslosigkeit heranzugehen.

G.I.B.: Warum dann jetzt befit4job, ein Projekt mit einem Work-First-Ansatz?

Olaf Wagner: Es gibt eine klare Anforderung an uns. Wir müssen ständig hinterfragen: Ist unsere Herangehensweise, was die Anforderungen der Kunden, ihre Problemlagen und Bedarfe angeht, die richtige? Ist sie noch zeitgemäß? Und ich glaube, wir müssen kritisch überdenken, ob die klassische Beratungssituation – Beraterin/Berater, Kundin/Kunde, ein halbstündiges Gespräch, dann geht man wieder auseinander – als grundsätzliches Beratungsinstru-



Olaf Wagner, Mitglied der
Geschäftsführung des Jobcenters Köln

ment in der Menge der Fälle noch das Richtige ist. Wir haben es auf der einen Seite mit sehr individuellen Problemlagen zu tun, auf der anderen Seite aber auch mit beschränkten Ressourcen, sowohl personell als auch finanziell.

Als ich vor drei Jahren zum ersten Mal in Rotterdam von dem Work-First-Ansatz/Werkakademie gehört habe, fand ich das Interessante daran, die Betroffenen, die Kundinnen und Kunden, stärker einzubinden. Sie herauszunehmen aus der Situation „Wir, das Jobcenter, bieten etwas an, wir sind verantwortlich für Taktung und Struktur“ und sie hereinzubringen in die Eigenverantwortung nach dem Motto: „Wir stellen eine Infrastruktur zur Verfügung, aber es muss auch mehr ‚Bewegung‘ von den Betroffenen kommen.“

Das fand ich faszinierend und für mich war klar: Das müssen wir in irgendeiner Form nach Köln holen. Im vergangenen August hat es glücklicherweise dann auch geklappt.

G.I.B.: Eine Entwicklungslinie der Arbeitsmarktpolitik allgemein ist eine immer weiter fortschreitende Individualisierung der Interventionen und des Problemverständnisses. Man sollte denken, dass das zwangsläufig auch eine immer weiter individualisierte Beratungssituation nach sich ziehen müsste. Der Ansatz bei befit4job ist aber eher ein Gruppenberatungsansatz. Ist das nicht ein Widerspruch?

Olaf Wagner: Es gibt auch bei uns den Ansatz, und für bestimmte Personengruppen ist der auch richtig, die Individualität der Beratung zu vergrößern. Wir haben zum Beispiel Angebote für Menschen mit Behinderung oder auch für Alleinerziehende. Wenn Sie diesen Gedanken aber prozessual zu Ende denken, kommen sie zu einer Struktur mit ausschließlich hoch individualisierten Beratungsangeboten, quasi Kästchen, in die die Menschen sich einsortieren müssen. Jede Personengruppe hat bestimmte Fragen und die können nur Spezialisten beantworten. Wenn man das mutig weiterdenkt, muss man zu der Erkenntnis kommen,

dass das ein System nicht leisten kann und will. Ein System mit einer solchen Individualisierungstiefe ist auch nicht mehr steuerbar.

Die Frage ist doch: Wer ist individueller mit seinen Problemen beschäftigt als der Betroffene selber? Also drehe ich das Ganze: Die individuellste aller Formen ist, wenn der Betroffene selber stark daran arbeitet. Eine größere Individualisierung kann ich nicht herstellen. Wenn es mir dann noch gelingt, eine Gruppensituation zu erzeugen, in der sich viele Individuen mit ihren Problemen zusammentun, Schnittmengen suchen und darüber Lösungsansätze finden, ist das jedem noch so individualisiertem System überlegen – eigentlich ist es die „Endausbaustufe“ der Individualisierung.

Wir müssen überdenken, ob die klassische Beratungssituation, ein halbstündiges Gespräch, dann geht man wieder auseinander, als grundsätzliches Beratungsinstrument in der Menge der Fälle noch das Richtige ist.

G.I.B.: Was unterscheidet im Einzelnen die Beratungssituation bei befit4job von einer klassischen Beratungssituation?

Olaf Wagner: Das ist erst einmal die Organisationsform als solche. In der klassischen Beratungssituation ist die Aktion sehr stark aufseiten des Jobcenters, das einlädt und auf der Basis der Aktenlage schon eine gewisse Richtung der Problemlösung im Kopf hat. Es gibt eine sehr starke Lenkung, der Kunde wird lange Zeit in einer reaktiven Haltung belassen.

Ich sage nicht, dass das grundsätzlich schlecht ist. Es gibt sehr viele Situationen, in denen das das Beratungsmittel der Wahl ist. Zum Beispiel wenn Kunden falsche Vorstellungen vom Arbeitsmarkt haben, unrealistische Fantasien, was sie leisten können und wo sie hin wol-

len. Da geht man klassisch, Beraterisch heran und führt sie in der Beratung zu einem Erkenntnisgewinn. Diesen klassischen Beratungsansatz brauchen wir auch weiterhin, allein schon, um festzustellen, wo jemand steht.

Beim Work-First-Ansatz gibt es diese komplette aktive Führung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters nicht. Wir bieten „nur“ einen Rahmen und Leitplanken. Daneben stellen wir Kompetenz zur Verfügung. Wir gehen also aus der Aktion raus und

Die individuellste aller Formen ist, wenn der Betroffene selber stark daran arbeitet. Eine größere Individualisierung kann ich nicht herstellen.

fragen: „Was können Sie tun? Wie können Sie sich gegenseitig helfen?“ Das kann man nur schwer verbalisieren. Es entstehen in diesen Gruppen sehr interessante gruppenspezifische Prozesse.

In einer Situation, in der ich selber Hilfesuchender bin, bin ich auf einmal nicht mehr der, der die „Segnung“ des Ratschlags erhält, sondern kann von einer Sekunde zur anderen meine Kompetenzen einbringen. Ich kann zum Beispiel jemandem, der es nicht kennt, zeigen, wie man auf monster.de Stellen sucht.

Bei Jugendlichen erhalten wir oft – das erschreckt uns zugegeben manchmal ein bisschen – die Rückmeldung: Ich habe es in meinem Leben bisher noch nicht erlebt, dass mir mehr oder minder fremde Menschen geholfen haben.

Die Erwartungshaltung der Teilnehmer ist oft eine andere. Viele fragen, wenn sie nach der Zuweisung das erste Mal in die befit4job-Räume kommen: „Ich sollte an einer Maßnahme des Jobcenters teilnehmen, das

kann doch hier nicht richtig sein?“ Vielleicht ist das auch ein Teil des Problems in der Beratung, nach dem Motto: Tu bloß, was die sagen, sonst gibt es Sanktionen, sei clever.

G.I.B.: Reagieren alle gleich positiv auf diese Irritation?

Olaf Wagner: Klar gibt es unterschiedliche Rückmeldungen. Auch die, dass ein bisschen Mehr an Beratung gut gewesen wäre. Das ist aber kein Problem. Wer mit der Situation nicht klarkommt, kann jederzeit wieder aussteigen und bekommt dann das Mehr an Beratung. Das ist völlig in Ordnung. Aber das sind wirklich Einzelfälle. Allerdings gehen wir bisher ja nur an junge Leute heran. Es könnte sein, dass wir bei Erwachsenen auf noch mehr Verblüffung stoßen.

G.I.B.: Gibt es weitere Unterschiede zur klassischen Beratung?

Olaf Wagner: Elementarer Unterschied bei Eins-zu-Eins-Beratungen ist ihr hochgradig isolativer Charakter. Ob gut oder schlecht, sie erleben das Ganze nur an sich selber – und das in der Gesamtvereinsamungssituation, die Arbeitslosigkeit mit sich bringt. Das Interessante an Work-First ist, dass sie in eine Gruppensituation gehen, dort Bewegung erleben und auch, wie aus der Gruppe heraus Erfolge gefeiert werden, zum Beispiel, wenn ein Teilnehmer eine Ausbildungsstelle gefunden hat. Und plötzlich sehen sie darin auch für sich eine Chance. Sie müssen nicht glauben, dass ihr Berater gut ist – hier sehen sie es und können auch andere Teilnehmer fragen, wie es läuft.

Nicht unterschätzen darf man natürlich, dass das Jobcenter damit ein Risiko eingeht. Sie müssen immer die Gruppendynamik aufrechterhalten. Wenn Sie da einen Fehler machen, können Sie anschließend erst einmal drei Tage in der Gruppe Aufbauarbeit leisten. Das Risiko besteht in der Einzelberatung nicht.

G.I.B.: Was müssen also die Jobcoachs können? Wie bereiten Sie sie vor? Kann man bestimmte Dinge überhaupt lernen?

Olaf Wagner: Eine Sache kann man nicht lernen: Sie müssen Freude an so einer Situation haben. Wer kein Problem damit hat, sich vor eine Gruppe zu setzen, auch mal zehn Minuten Schweigen auszuhalten und das Selbstbewusstsein mitbringt zu sagen, ihr macht jetzt Vorschläge, was wir machen, der hat die richtige Persönlichkeitsstruktur. Selbstbewusstsein, kommunikative Fähigkeiten, Bereitschaft, sich auf Situationen einzulassen, die jeden Tag neu sein können – das sind die Dinge, die Sie mitbringen müssen.

Für alles andere bieten wir Schulungen an. Uns hilft dabei Dick Vink, der Initiator des Work-First-Ansatzes in den Niederlanden und Deutschland. Die Jobcoachs bekommen in Unterweisungen und Rollenspielen beigebracht, wie man mit schwierigen gruppendynamischen Prozessen umgeht. Das ist dann das Handwerkszeug. Natürlich gehört auch „Learning by doing“ im Echtbetrieb dazu. Wir setzen die Idee um und lernen parallel.

G.I.B.: Bildungsträger, bei denen Sozialpädagogen und Sozialarbeiter arbeiten, die seit Jahren auf diesem Feld tätig sind, sagen, sie können das besser als die Seiteneinsteiger aus dem Jobcenter. Wie ist Ihre Reaktion darauf?

Olaf Wagner: Bei den Trägern arbeiten ausgezeichnete Leute. Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass die Mitarbeiter bei uns, die sich freiwillig dazu bereit erklären, es mindestens ebenso gut können. Sie bringen etwas mit, das das Jobcenter auszeichnet: ausgesprochen interessante Lebensläufe. Von rund 1.300 Mitarbeitern haben nur etwa 300 eine Verwaltungsausbildung, 1.000 sehr unterschiedliche Ausbildungen und Studien absolviert. Vom Pastor über den Biologen und den Förster bis zum Unternehmensberater – wir haben hier eine ganz lebendige, jobcenter-eigene Dynamik, die in dieser Intensität, Breite und Buntheit

– die Behauptung wage ich – kaum ein Träger aufbieten kann. Diese Leute haben sich darauf eingelassen, nach einem fast kompletten beruflichen Turnaround zu einer Behörde zu wechseln. Sie waren also gezwungen, sich selber mit beruflichen Perspektiven zu konfrontieren. Davon profitieren sie heute. Dazu kommt, dass wir diese Mitarbeiter schulen.

Der Vorteil dieses Projektes ist aber auch, dass es keiner zwingenden Methodik folgt. Man könnte von einer situativen Methodik sprechen. Sie „lässt zu“. Es geht um ein intuitives, von den Erfahrungen bestimmtes und damit auch hoch individualisiertes Handeln. Wir versuchen auf dem Arbeitsmarkt normalerweise, Probleme methodisch zu lösen. Das ist nicht falsch – aber wir müssen begreifen, dass es auch nicht der Königsweg ist.

Sie müssen immer die Gruppendynamik aufrechterhalten. Wenn Sie da einen Fehler machen, können Sie anschließend erst einmal drei Tage in der Gruppe Aufbauarbeit leisten.

G.I.B.: Ist es nicht ein Problem, dass dieser offene pädagogische Ansatz vonseiten des Jobcenters trotzdem gekoppelt bleibt mit Sanktionsmöglichkeiten?

Olaf Wagner: In der Praxis behindert sich das nicht gegenseitig. Man könnte sagen, dass ein solches Projekt besser bei einem Träger aufgehoben wäre, weil es sich dort um einen noch geschützteren Raum handelt. Wir erleben in der Praxis aber überhaupt nicht, dass da Sorge oder Ängste bestehen. Im Gegenteil. Das Projekt zeigt den Jugendlichen, was das Jobcenter leisten kann.

Wenn Sie sehr viel outsourcen und selber den Prozess nur koordinieren, ist die Frage, welche Kompetenzen Ihnen noch zugeschrieben werden. Deshalb

ist es wichtig, unseren Kunden zu zeigen, dass wir Dinge selber können. Die Kunden müssen vom Jobcenter erwarten können, dass das Bewerbungstraining, das ihnen empfohlen wird, auch vom Jobcenter selbst angeboten wird. Warum sollen wir uns auf eine Rolle reduzieren, die lautet: Wir haben die richtige Adresse für Sie?

Ich muss aber feststellen: Es funktioniert – auch wenn ich noch nicht ganz abschließend weiß warum. Also ist es meine Aufgabe, das in die Fläche zu bringen. Und genau das tun wir gerade.

G.I.B.: Könnte man den neuen Ansatz mit der systemischen Beratung vergleichen, bei der der Berater ja auch mit einer gewissen Demut an das Problem und seine Lösung herangeht?

Olaf Wagner: Ja. Man muss aber aufpassen, das Problem Arbeitslosigkeit nicht zu stark zu problematisieren, denn dann wird es auch zu groß. Wir müssen auch anerkennen, dass die Gründe für die Arbeitslosigkeit bei den Menschen kaum vergleichbar sind. Auch die Haltung der Menschen ist höchst unterschiedlich. Ich muss also mit der von Ihnen genannten Demut an die Sache herangehen und sagen: Ich bin nicht derjenige, der das von Anfang an alles begreift. Ich warne immer wieder davor, diesen Prozess mit einer Wenn-Dann-Beratung lösen zu wollen. Das ist nicht der richtige Weg – zumindest nicht für die SGB II-Klientel.

G.I.B.: Gibt es aber nicht doch gewisse Grundvoraussetzungen, die erfüllt sein müssen, wenn ein Projekt wie befit4job Erfolg haben soll?

Olaf Wagner: Dem stimme ich zu. Das fängt ohne jede Frage mit der Motivation an. Wenn der Jugendliche sich nicht zumindest auf den Ansatz einlässt und selber daran glaubt, dass es funktionieren kann, dann

ist man chancenlos. Wenn ein Jugendlicher nicht bereit ist, sich zu präsentieren, und auch in Kauf nimmt, zehn Absagen zu bekommen – wenn er nicht so flexibel ist, sich neben seinem Traumberuf, der mit seinen Schulnoten nicht zu verwirklichen ist, etwas anderes anzuschauen, dann macht es keinen Sinn.

Um aber bei dem Projekt mitzumachen – das ist ein großer Vorteil – ist das keine zwingende Voraussetzung von Anfang an. Dieses Projekt bietet die Chance, die Jugendlichen in eine Motivationsschleife hereinzubringen – und wenn es drei Wochen dauert. Es fährt immer wieder im Kreis, bis es auch den mitnimmt, der in den ersten drei Wochen nicht aufspringen wollte. Das ist ein Riesenvorteil gegenüber der klassischen Beratungssituation.

G.I.B.: Dabei spielen das Umfeld und die Rahmenbedingungen eine große Rolle, während die Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters eher abnimmt. Das ist eine völlig andere „Denke“ als sonst in der Arbeitsverwaltung. Das führt zu der Frage, ob ein solches Projekt nicht als ein Fremdkörper in einer Verwaltung empfunden wird.

Olaf Wagner: Als Mitglied der Geschäftsführung bin ich gehalten, mir die Prozesse genau anzuschauen. In die prozessuale Ablauforganisation eines Hauses passt das Projekt überhaupt nicht hinein. Was ist zum Beispiel mit Kundensteuerung usw.?

Ich muss aber auch feststellen: Es funktioniert – auch wenn ich noch nicht ganz abschließend weiß warum. Also ist es meine Aufgabe, das in die Fläche zu bringen. Und genau das tun wir gerade. Wir sorgen dafür, dass unsere Teamleiter von außerhalb dort hospitieren. Wir berichten ständig darüber. Es gibt regelmäßigen Austausch. Denn der Weg ist klar: Ich stelle mir vor, dass dieser Ansatz ein ganz normaler Bestandteil unseres Angebots der Zukunft sein wird.

G.I.B.: Sie sprechen das Thema „Transfer“ an. Wo sind die Chancen und wo die Grenzen des Ausstrahlungseffektes auf die Organisation?

Olaf Wagner: Es sind sicher Herausforderungen zu bewältigen, aber Grenzen sehe ich erst einmal nicht. Dafür stecken zu viele Chancen in dem Projekt. Es gibt Mitarbeiter, die sagen: Das sind ja auch traumhafte Bedingungen! Aber ich halte dem entgegen: Vielleicht, wenn einem die Art der Arbeit liegt. Wichtiger ist jedoch, wenn wir dieses Projekt flächendeckend weiterdenken, ist es ein sehr ressourcenschonendes Projekt. Wir bringen sehr viele Kunden in eine Beratungsbeziehung und entlasten trotzdem die Berater. Die drei Berater bei befit4job haben in der Gesamtmenge mehr Kunden als normalerweise. Und man muss sich auch fragen, ob die Jobcenter nur so heißen oder ob sie wirklich Anlaufstellen sind für alle Fragen rund um den Job. Wir müssen raus aus dieser Eins-zu-Eins-Beratungssituation und fantasievolle Ansatzpunkte finden, damit sich Jobcenter tatsächlich zu Zentren für die Jobvermittlung entwickeln.

Also: Aufbrechen von Strukturen, Neues daneben setzen und das dann in die Gesamtorganisation einpassen – das gehört für mich zu einer aktiven Arbeitsmarktpolitik genauso dazu wie der seit 40 Jahren laufende Versuch, noch eine neue Maßnahme, noch eine passgenauere Förderung zu erfinden.

G.I.B.: Gilt das, Ihrer Meinung nach, für alle Zielgruppen oder würde der Ansatz für bestimmte Gruppen nicht funktionieren?

Olaf Wagner: Ich komme aus der Behindertenberatung. Gerade bei der Beratung von psychisch kranken Menschen stößt man auf Grenzen. Das Gleiche gilt für Menschen, die seit 20, 30 Jahren immer wieder durch Arbeitslosigkeit sozialisiert und zurückgeworfen sind, sodass ihr Engagement nicht mehr zu wecken ist. Auch dieser Ansatz ist nicht das Allheilmittel für all unsere arbeitsmarktlichen Probleme.

G.I.B.: Wie wird es mit dem Projekt weitergehen?

Olaf Wagner: Ganz konkret werden wir im ersten Halbjahr dieses Jahres in den Kölner Norden in das Gebiet Chorweiler hineingehen. Dort werden wir das Projekt in einem kleinen Büro anbieten. Das ist span-

nend, denn da erreichen wir noch einmal eine andere Kundengruppe – viele Kunden mit Migrationshintergrund und mit schwierigen Lebensverläufen. Und der zweite Schritt ist, den Work-First-Ansatz in den Erwachsenenbereich zu übertragen. Nach unserem Zeitplan wollen wir damit an einem ersten Standort im zweiten Halbjahr 2013 starten.



DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

Dr. Frank Nitzsche

Tel.: 02041 767-157

E-Mail: f.nitzsche@gib.nrw.de

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank_krupop@web.de

KONTAKT

Olaf Wagner

Jobcenter Köln

Luxemburger Str. 121

50939 Köln

E-Mail: jobcenter-koeln.fuehrungskraefte@jobcenter-ge.de

Wer sein Ziel kennt, findet den Weg

Der Work-First-Ansatz in Mülheim an der Ruhr

„Zielpunkt.Job“ heißt das Programm, mit dem das Mülheimer Jobcenter am mit Mitteln des europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Modellprojekts „Neue Aktivierungswege“ des Landes Nordrhein-Westfalen teilnahm. In Mülheim werden damit über 25-jährige Arbeitslose auf Basis des Work-First-Ansatzes bei der Suche nach einem Job unterstützt. Mittlerweile gehört das Programm in der Ruhrgebietsstadt zum Regelangebot, denn der Zielpunkt – der Job – wird auch tatsächlich erreicht.



Die Stadt Mülheim an der Ruhr war die erste in NRW, die den Work-First-Ansatz erprobte und umsetzte. Die Sozialagentur – so heißt das Jobcenter hier – eröffnete schon zum 1.1.2010 die Einrichtung „Zielpunkt.Job“ in der Mülheimer Innenstadt. Sie startete also noch vor der Stadt Herne mit einem Projekt, das die Grundzüge dessen trägt, was heute oft als „Herner Modell“ bezeichnet wird. Auch in der Stadt an der Ruhr gilt das Prinzip: „möglichst frühzeitig und intensiv mit den Arbeitssuchenden an einer Perspektive für den Wiedereinstieg in das Arbeitsleben arbeiten“. Im Jobcenter Mülheim nennt man das auch „Einstiegs-offensive“.

Der Zugang zum Zielpunkt.Job-Programm folgt einem festen Schema: Beim ersten Besuch im Jobcenter erhält der Antragsteller mehrere Termine: Zunächst wird er zu einer Infoveranstaltung eingeladen, auf der er alles zum Thema Arbeitslosengeld II in Mülheim erfährt.

Innerhalb von vier Tagen findet ein Profiling-Gespräch statt, in dem der berufliche Hintergrund und die Kompetenzen des Antragstellers geklärt werden. Parallel läuft die Antragstellung und die Entscheidung über die Gewährung von Leistungen nach Hartz IV.

Nachjustiert

Sofort nach dem Profiling folgt, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind, die Zuweisung zum Zielpunkt.Job. Das gilt in Mülheim an der Ruhr allerdings nur für die über 25-Jährigen. Für den U25-Bereich baut die Sozialagentur auf die Zusammenarbeit mit einem Träger, der ein ähnliches Konzept mit Namen „Steps“ für die jüngeren Arbeitssuchenden ebenfalls erfolgreich umsetzt. Ein weiteres Auswahlkriterium sind PC-Kenntnisse. Sollte ein Arbeitssuchender hier erhebliche Mängel aufweisen, nimmt er zunächst an einer vorgeschalteten Maßnah-

me in Zusammenarbeit mit der VHS teil. „Wir haben diesen Teil erst nachträglich eingeführt. Es gibt zwar ein Grundkonzept. Das passen wir aber den Erfordernissen bei Bedarf jeweils an“, sagt Heike Gnilka, Projektleiterin bei der Sozialagentur Mülheim.

Klares Ziel

Weil alle Casemanager im Ü25-Bereich bei den Profiling-Terminen, die pro Person auf anderthalb Stunden angesetzt sind, flexibel eingebunden werden, sitzt der über 25-jährige Arbeitssuchende in Mülheim, wenn er nicht ein Sofortangebot erhält, am auf den Profiling-Termin folgenden Montag schon im ersten Modul von Zielpunkt.Job.

Bei Zielpunkt.Job übernehmen dann Jobcoachs die Betreuung der Teilnehmer. Sie informieren zum SGB II, sie vermitteln Informationen zum und unterstützen bei



Kristina Fabri (li.) und Heike Gnilka (re.),
Stadt Mülheim an der Ruhr, Sozialagentur

der Orientierung auf dem Arbeitsmarkt, sie helfen bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Ziel ist ganz klar die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt. Themen wie Bildungsgutscheine, Qualifizierungen oder andere Maßnahmen bleiben zumindest in den sechs Wochen, die das Programm läuft, größtenteils außen vor.

Auch das Casemanagement der Sozialagentur befasst sich in dieser frühen Phase bereits mit den Neu-Antragstellern. Sollte im Rahmen des Programms eine Vermittlung in einen Job nicht gelingen, braucht der Casemanager wenig Vorlaufzeit, gezielte Anschlussmaßnahmen zu planen. Jeweils eine Woche nach dem Programm ist für die Teilnehmer ein fester Termin bei ihm eingeplant. Der Casemanager ist dann schon über einen Rückmeldebogen darüber informiert, was der Teilnehmer bei Zielpunkt.Job konkret unternommen hat, um einen Job zu finden. Er kann den Faden also sofort wieder aufgreifen.

„Für uns bei Zielpunkt.Job ist wichtig – und das ist wirklich eine Herausforderung –, dass wir die Zusagen, die wir gegenüber dem Casemanager machen, auch einhalten. Das bedeutet, dass die Unterlagen zu jedem Teilnehmer pünktlich vorliegen und dass sie qualitativ so gut sind, dass er damit auch etwas anfangen kann“, verdeutlicht Heike Gnilka. Die Rückmeldungen aus dem eigenen Haus seien bisher durchweg positiv. Natürlich auch vor dem Hintergrund, dass Zielpunkt.Job das Casemanagement entlastet, weil viele Teilnehmer schon während oder kurz nach dem Programm eine

Arbeit finden. Nach Auskunft der Sozialagentur wird der von den Casemanagern zu betreuende Bestand an Arbeitslosen durch Zielpunkt.Job merklich ausgedünnt; circa ein Viertel aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind bereits innerhalb der sechs Wochen der „Maßnahme“ in einer Beschäftigung.

Am Bewerbungsprozess orientiert

In der Regel jeden Montag startet eine konstante Gruppe von maximal 18 Personen mit dem Programm. Insgesamt vier Gruppen absolvieren Zielpunkt.Job parallel. Über einen Zeitraum von sechs Wochen durchlaufen die Teilnehmer wöchentlich zwei Module à drei Stunden, die am Ablauf eines Bewerbungsprozesses orientiert sind: Bewerbungsunterlagen erstellen bzw. sie auf den aktuellen Stand bringen, Stellenrecherche und die konkrete Bewerbung, Vorstellungsgespräch. Außerdem wird ein Bewerberprofil auf der Internetseite der Jobbörse der Agentur für Arbeit erstellt.

Zwar gibt es in den Modulen einen Input durch die Jobcoachs, aber keinen Frontalunterricht. „Es soll eine Arbeitsatmosphäre entstehen, das Programm lebt von den Gesprächen, von dem Miteinander“, sagt Jobcoachin Kristina Fabri. Dabei sei wichtig, dass der Jobcoach immer sofort greifbar ist und sich auf die Teilnehmer einlässt.

Auch das Thema private Arbeitsvermittlung/Vermittlungsgutscheine steht auf dem Programm von Zielpunkt.Job. Der Tatsache, dass auf dem Arbeitsmarkt ver-

stärkt Stellen über private Arbeitsvermittler akquiriert werden, trägt das Jobcenter Mülheim Rechnung. Eine Mitarbeiterin im Haus ist eigens für die Zusammenarbeit mit diesen Vermittlern zuständig.

Das Modul „Arbeitszeugnisse“ ist für viele Teilnehmer ein neues Feld, wie Kristina Fabri immer wieder feststellt. „Viele Teilnehmer wissen ihre eigenen Zeugnisse nur sehr schlecht einzuschätzen“, weiß die Jobcoachin. In der vorletzten Woche des Programms ist das Vertrauen in der Gruppe oft groß genug, dass man gemeinsam mit allen Teilnehmern über die Zeugnisse Einzelner sprechen kann. Die „Königsdisziplin“, das Vorstellungsgespräch, steht dann anschließend auf dem Programm.

Der Arbeitgeberservice der Sozialagentur sitzt von Anfang an mit im Boot. Er stellt sich gleich im ersten Modul den Teilnehmern als Ansprechpartner vor. Einen zweiten Termin mit dem Arbeitgeberservice gibt es dann standardisiert, wenn es um das Thema Zeitarbeit geht. Meistens ist in der Gruppe so viel Bewegung, dass in der letzten Woche des Programms schon ein größerer Teil der Teilnehmer Arbeit gefunden hat oder in eine betriebliche Trainingsmaßnahme eingemündet ist. Damit die verbliebenen Teilnehmer nicht das Gefühl haben „Ich habe es nicht geschafft“, kommt in der letzten Woche erneut der Arbeitgeberservice zum Zuge. Er sucht für sie gezielt noch einmal Stellenangebote heraus und knüpft Kontakte zu Arbeitgebern, sodass auch diese Teilnehmer Zielpunkt.Job möglichst mit einem konkreten Angebot verlassen.

Heterogene Gruppen

„Wir haben sowohl arbeitsmarktnahe als auch arbeitsmarktferne Teilnehmer in den Kursen. Im Prinzip soll jeder die Chance haben, auf diesem Weg einen Job zu finden“, sagt Kristina Fabri. Nur Hartz IV-Bezieher mit größeren persönlichen Problemen, zum Beispiel Suchterkrankungen, psychischen Erkrankungen o. Ä., bleiben zunächst außen vor. Selbst für Aufstocker, die Teilzeit arbeiten, kommt Zielpunkt.Job mit seinen zwei dreistündigen Terminen in der Woche in Frage. Es sei aber klar, dass für einige Teilnehmer die Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss des Programms höher seien als für andere. Oft seien es die Teilnehmer, die den vorgeschalteten PC-Kurs absolvieren, die auch auf anderen Gebieten Defizite hätten, zum Beispiel sprachlich.

Der Austausch von Erfahrungen innerhalb jeder Gruppe spielt für den Erfolg des Programms offensichtlich eine große Rolle. Gerade weil sie so heterogen seien, führe das nicht selten zu vollkommen neuen Erkenntnissen für die Teilnehmer. Auch die Mischung von Alt und Jung in den Kursen belebt nach Erfahrung von Kristina Fabri den Dialog. Andererseits sei es für viele eine wertvolle Erfahrung, anderen Teilnehmern ihr Wissen vermitteln und damit helfen zu können. Das stärke auch das Selbstbewusstsein derer, die sich schon ein Jahr oder länger vergebens um einen Job bemüht hätten.

Mit dem Thema Sanktionen wird von Anfang an offen und transparent umgegangen. Schon in der Informationsveranstaltung vor dem eigentlichen Programm

gibt es entsprechende Hinweise. In den Modulen wird das Prinzip „Fördern und Fordern“ strikt eingehalten. Erscheint ein Teilnehmer zu einem Termin nicht, erhält der Casemanager noch am gleichen Tag eine entsprechende Rückmeldung.

Tritt jemand das Programm erst gar nicht an und ist auch telefonisch nicht erreichbar, führt die Mülheimer Sozialagentur einen Hausbesuch durch. „Das geschieht vor dem Hintergrund, dass wir uns als eine Abteilung des Sozialamtes ein Bild von der häuslichen Situation machen müssen. Nur so kann festgestellt werden, ob sich der Mensch vielleicht derzeit in einer prekären Situation befindet, die tatsächlich keine Teilnahme an dem Programm zulässt“, sagt Heike Gnilka. Dann werde auch der Abbruch der Maßnahme akzeptiert und entsprechend der jeweiligen Situation frühzeitig Unterstützung aufgezeigt, mit der Option für den Teilnehmer, nach Klärung seiner Lage wieder „zurück auf Start“ gehen zu können.

Geringe Abbruchquote

Die Abbruchquote bei Zielpunkt.Job liegt bei nur 17 Prozent und damit weit unter der Quote anderer Maßnahmen. Zum einen trägt nach Erfahrung der Jobcoachs die soziale Kontrolle durch die Gruppe zu einer regelmäßigen Teilnahme bei. „Ich glaube aber auch, dass das so gut funktioniert, weil wir als Jobcenter es selber machen“, nennt Heike Gnilka einen weiteren Grund. „Die Jobcoachs, die das Programm durchführen, sind keine beauftragten Mitarbeiter eines Trägers, es sind Mitarbeiter des Jobcenters. Damit sind sie immer authentisch, es gibt ‚kurze

Wege‘, es geht keine Zeit verloren und die Teilnehmer haben das Gefühl, dass das Jobcenter sich selbst um sie kümmert.“

Hohe Belastung – hohe Zufriedenheit

Bei der Auswahl der Mitarbeiter für das Programm setzte man in Mülheim auf Freiwilligkeit. „Die Mitarbeiter müssen bereit sein, mit einer Gruppe zu arbeiten. Das ist etwas vollkommen anderes als die normale Arbeit im Fallmanagement“, verdeutlicht Heike Gnilka. Empathie und Spontaneität seien gefragt. Spezielle Schulungen gibt es in Mülheim für die Arbeit im Zielpunkt.Job nicht. Allerdings hatte der Großteil der Mitarbeiter bereits vor seiner Arbeit im Jobcenter Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen. „Wenn man an den Teambesprechungen des Zielpunkt.Job-Teams teilnimmt, spürt man ein großes Engagement bei den Mitarbeitern“, sagt Heike Gnilka. „Und das kommt auch bei den Kunden so rüber.“

„Das Team ist mit der Aufgabe gewachsen“, stellt Kristina Fabri fest. „Wir wissen jetzt, was wir machen und warum wir es machen. Das ist auch für die eigene Zufriedenheit ganz wichtig.“ Was ihr besonders gefällt: „Anders als im klassischen Casemanagement bekomme ich bei Zielpunkt.Job sofort die Rückmeldung des Arbeitslosen, habe engeren Kontakt, sehe Erfolge auch schneller.“

Dafür ist die Belastung der Mitarbeiter hoch. „Das ist ein Angebot, das nie ausfallen darf. Erstens verliert man dann an Glaubwürdigkeit und zweitens passen auch die aufeinander abgestimmten Pro-

zesse nicht mehr zusammen“, macht Heike Gnilka deutlich. Fehlt ein Mitarbeiter muss also immer ein anderer einspringen. Deshalb ist es für Zielpunkt.Job eminent wichtig, die Personalstärke zu halten. So war die Freude groß, als nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters in Altersteilzeit die Stelle nach einem Jahr wieder besetzt werden konnte. In der Zwischenzeit sprangen Vertretungen ein.

Aber nicht nur die Jobcoachs scheinen zufrieden zu sein, die Zufriedenheit der Teilnehmer ist nach Auskunft der Sozialagentur ebenfalls gut. Sie wird jeweils am Ende des Programms per Fragebogen erhoben. Viele Teilnehmer geben zusätzlich an, dass sie in den Kursen neues Wissen erwerben und ihre Bewerbungsunterlagen optimieren konnten – selbst die, die schon vorher an Bewerbungstrainings teilgenommen haben.

Die Übertragbarkeit auf andere Städte und Regionen sieht Heike Gnilka differenziert. Zum einen sei sie von der Größe der Stadt abhängig. Die Infrastruktur in Mülheim werde parallel von vier Gruppen genutzt: Besprechungsraum, PC-Raum mit entsprechender Ausstattung, Möglichkeit für Einzelgespräche usw. Das rechne sich für Mülheim an der Ruhr. Für kleinere Städte oder auch für ländliche Regionen mit einer geringeren Dichte an Arbeitslosen und einer schlechteren Erreichbarkeit einer Einrichtung an einem zentralen Punkt werde das eher nicht der Fall sein.

Das Verhältnis Jobcoach zu Teilnehmern beträgt in Mülheim 1:18. Es brauchten in Mülheim keine neuen Kräfte eingestellt werden. Die vier Zielpunkt.Job-Mitarbeiter

wurden aus der Fallmanagement-Abteilung rekrutiert. Das Fallmanagement profitiert dafür von der Entlastung, die die hohe Vermittlungsquote durch Zielpunkt.Job für sie darstellt. Auch was die Personalkosten angeht, ist das Programm für Mülheim also keine zusätzliche Belastung.

Nachhaltigkeit

Nach einer Auswertung der statistischen Zahlen durch die G.I.B. finden rund 16 Prozent der Teilnehmer von Zielpunkt.Job schon während des Programms eine Anstellung, weitere 16 Prozent in den folgenden drei Monaten. 27 Prozent finden zwar nicht sofort einen Job, machen aber etwas „Sinnvolles“, zum Beispiel eine Qualifizierung, eine weiterführende Schule, ein Studium oder Sonstiges. Macht 59 Prozent – eine sehr gute Quote. Die aktuellsten Zahlen für das vergangene Jahr sehen nach Angaben der Mülheimer Sozialagentur sogar noch etwas besser aus. Die Integration der Teilnehmer von Zielpunkt.Job in Arbeit lag demnach 2012 jeweils drei Monate nach Abschluss des Programms bei 36 Prozent, nach sechs Monaten bei 49 Prozent. – Wer sein Ziel kennt – in diesem Fall den Job im ersten Arbeitsmarkt –, findet auch den Weg, könnte man also frei nach einem chinesischen Sprichwort sagen.

Heike Gnilka hofft auf eine Stabilisierung dieser Werte: „Da eine Verbesserung des Arbeitsmarkts nicht abzusehen ist, wäre das Erreichen der gleichen Zahlen wie im Vorjahr ein positives Ergebnis.“

Die Erfahrungen der ersten Jahre zeigen, dass die Teilnehmer von Zielpunkt.

Job nachhaltig in den Arbeitsmarkt integriert werden. Sie stehen also nicht nach kurzer Zeit im Job wieder vor der Tür des Jobcenters, sondern erreichen durch das Programm tatsächlich den „Zielpunkt“ einer festen sozialversicherungspflichtigen Anstellung im ersten Arbeitsmarkt.

Die Chancen, dass der Stadt Mülheim Zielpunkt.Job noch länger erhalten bleibt, stehen deshalb gut. Im aktuellen Arbeitsmarktprogramm der Stadt ist als Ziel für das Programm „verstetigen“ angegeben.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Frank Nitzsche

Tel.: 02041 767-157

E-Mail: f.nitzsche@gib.nrw.de

KONTAKT

Heike Gnilka

Kristina Fabri

Stadt Mülheim an der Ruhr

Sozialagentur

Eppinghofer Straße 50

45468 Mülheim an der Ruhr

Tel.: 0208 4552903

E-Mail: heike.gnilka@muelheim-ruhr.de

E-Mail: kristina.fabri@muelheim-ruhr.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

E-Mail: frank_krupop@web.de

„Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“

Positive Bilanz nach 18 Monaten Modellprojekt „Ansätze zur Aktivierung und berufliche Eingliederung als eigenständige Dienstleistung der Jobcenter“ in NRW

Es dauert oft lange, bis arbeitslose Leistungsbezieher im SGB II wieder Arbeit finden¹. Dies hat viele Gründe, der zeitliche Abstand zwischen den Beratungsgesprächen im Jobcenter ist einer davon. Ein weiterer Grund ist das fehlende Wissen der Leistungsbezieher/-innen über aktuelle Standards bei Bewerbungsschreiben und über kreative Bewerbungsstrategien. Ein erfolgreiches Beispiel für intensive und zielgerichtete Vermittlungsarbeit gibt der sogenannte Work-First Ansatz. Er wird mit guten Ergebnissen seit einigen Jahren in den Niederlanden, im Bundesland Hessen und als Modellprojekt in NRW seit September 2011 umgesetzt.

In diesem Ansatz bieten Mitarbeiter/-innen der Jobcenter (im Weiteren als Jobcoachs bezeichnet) selber Arbeitslosen, die zum ersten oder wiederholten Mal Leistungen beantragen, ein bewerbungs- bzw. vermittlungsorientiertes Coaching an. Die Jobcoachs werden von Verwaltungsarbeiten entlastet und konzentrieren sich auf ihre beruflichen Kernkompetenzen: Beratung und Vermittlung. Sie betreuen eine oder mehrere Gruppen an mehreren Tagen in der Woche – statt wie bisher einzelne Kunden in einem Abstand von bis zu zwei oder vier Monaten zu beraten. Jeder Teilnehmende verpflichtet sich, zwischen sechs bis zwölf Stunden pro Woche intensiv nach Arbeit zu suchen – dies über einen Zeitraum von sechs bis acht Wochen.

Ziel: Schnelle und nachhaltige Rückkehr in Arbeit

Das gemeinsame Ziel aller Beteiligten: Eine schnelle (Re-)Integration in Arbeit, Ausbildung oder Selbstständigkeit, im Einzelfall auch in Minijobs, Zeitarbeit oder befristete Tätigkeiten. Denn je mehr Zeit seit

der letzten Arbeitstätigkeit vergeht, desto geringer sind die Chancen in Arbeit oder Ausbildung zu kommen. Die Jobcoachs unterstützen die Teilnehmer/-innen deswegen auch bei der Suche nach einem Minijob oder „niederschweligen“ Tätigkeiten, wenn dies der einzig mögliche oder der absehbar nächste Schritt in die berufliche Integration darstellt.

„Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“, lautet das Projektmotto, welches das grundlegende Selbstverständnis in der Arbeitsbeziehung zwischen Jobcoach und Teilnehmer/-in beschreibt. Dabei wälzen die Jobcoachs jedoch nicht die Verantwortung für die Arbeitssuche auf die Teilnehmenden ab, sondern stärken deren Eigeninitiative und Eigenverantwortung. Der Aktivierungsansatz beinhaltet somit einen Perspektivwechsel im Rollenverständnis von Jobcoachs und Kundinnen/Kunden, der sich auch in der Verwendung neuer Begrifflichkeiten in den Projekten niederschlägt: Weg von einer oft defizitorientierten Betreuung eines Leistungsempfängers, hin zu einem ressourcen-

orientierten Coaching eines engagierten Bewerbers. Die Jobcoachs sind davon überzeugt, dass die allermeisten Teilnehmenden in eine existenzsichernde Beschäftigung „wollen“, dass sie motiviert sind oder sich im Laufe der Teilnahme motivieren können.

Begleitung durch die G.I.B.

Vor dem Hintergrund der überzeugenden Ergebnisse in den Niederlanden und in Hessen entschlossen sich zehn Jobcenter in NRW in gemeinsamer wie besonderer Einrichtung, an dem Modellprojekt teilzunehmen und dabei das Personal und die Infrastruktur vor Ort zu finanzieren. Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW unterstützt in Abstimmung mit der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit die Projekte. Die fachliche Begleitung durch die G.I.B. wurde mit Projektmitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert. Die G.I.B. stellte den Jobcentern jeweils bis zu zehn Tagewerke Beratungsleistung durch externe Berater/-innen zur Verfügung. Darüber hinaus organisierte sie regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch der Jobcoachs untereinander.

Auswerten von Daten und Erfahrungen

Um festzustellen, inwieweit der Aktivierungsansatz eine schnelle und nachhaltige Integration von Arbeitslosen fördert, stellten die beteiligten Jobcenter anonymisierte Daten von insgesamt 1.608 Teilnehmenden zur Verfügung. 23 Interviews mit Jobcoachs, Projektleiterinnen und -leitern und Teilnehmenden der regionalen Projekte wurden zu folgenden wesentlichen Fragestellungen durchgeführt:

¹ Durchschnittliche abgeschlossene Dauer der Arbeitslosigkeit 2011 im Rechtskreis SGB III: 19,1 Wochen. Durchschnittliche abgeschlossene Dauer der Arbeitslosigkeit 2011 im Rechtskreis SGB II: 50,4 Wochen. Quelle: Arbeitslosigkeit nach Rechtskreisen im Vergleich, Oktober 2012. Analytikreport der Statistik, BA 2012, S. 15 ff.

Teilnehmende Jobcenter, Phase I	
Bochum:	Durchstarten – Neue Aktivierungswege
Coesfeld:	Job-DIREKT
Düren:	Finde deinen Job!
Düsseldorf:	Durchstarten – Vermittlung aus einer Hand
Hamm:	„Projekt Schnell“
Herne:	Neue Aktivierungswege
Mülheim:	Einstiegsinitiative
Neuss:	JobAktivCenter
Paderborn:	Deine Initiative – Deine Chance (IniC)
Steinfurt:	Job aktiv
Modellphase: 01.09.2011 bis 31.12.2012	

Teilnehmende Jobcenter, Phase II	
Gütersloh:	Mein Job
Heinsberg:	Coaching Center
Herford:	Job-Ausbildung-Perspektive
Köln:	befit4job
Remscheid:	Step by Step
Warendorf:	Plan Beschäftigung
Wuppertal:	Neue Aktivierungsansätze
Euskirchen:	Checkpoint
Modellphase: 01.11.2012 bis 31.12.2013	

- Wie gelingt der Rollenwechsel vom Vermittler zum Jobcoach? Welche Kompetenzen sind dafür nötig?
- Wie entwickelt sich die Zusammenarbeit der beteiligten Teams im Jobcenter? Wie wirken sich solche innovativen Ansätze in der Organisation aus?
- Wie steigert der Aktivierungsansatz die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit? Führt er zu einer Imageverbesserung bei den Jobcentern?
- Welche Faktoren unterstützen eine schnelle und nachhaltige Vermittlung?

Die Ergebnisse der Interviews und die Ergebnisse einer Reihe von Erfahrungsaustauschtreffen der Jobcoachs werden im Folgenden dargestellt.

Der Rollenwechsel zum Jobcoach gelingt

Die besonderen Herausforderungen des Rollenwechsels vom Vermittler zu einem Jobcoach werden von einer Mehrheit der Befragten als eine zu bewältigende Aufgabe gesehen. Die Herausforderungen bestehen vor allem im Wechsel von Einzelgesprächen zum Gruppencoaching, von etablierten Verwaltungs- und Vermittlungsabläufen zu gruppenspezifischen Prozessen, im Rollenwechsel vom Verwaltungsexperten zum reflektierenden Coach, der die Fähigkeit hat zu sagen: „Das weiß ich nicht, lassen Sie uns gemeinsam eine Antwort suchen.“

Für eine erfolgreiche Beratung der Teilnehmer/-innen sind vor allem beraterische Grundqualifikationen und soziale Kompetenzen wichtig, da diese Sicherheit in der Beratung geben und „Anfängerfehler vermeiden helfen“ (Zitat eines Interviewpartners). Die Beratungstätigkeit im Projekt

erfordert zwar keine umfangreichen vorherigen Schulungen der Jobcoachs, dennoch sehen diese ein kurzes Qualifizierungsangebot beim Projektstart als sinnvoll an, um mit einem dem Projekt angemessenen Beratungskonzept die verschiedenen Zielgruppen erfolgreich beraten zu können. Vor allem die Themen: Steuerung gruppendynamischer Prozesse, Gesprächstechniken und Motivationsstrategien werden als sinnvolle Qualifizierungsmodule angesehen. Weitere Qualifizierungen können die Jobcoachs dabei unterstützen, ihr Coaching vor dem Hintergrund des Prinzips Fördern und Fordern erfolgreich umzusetzen. Die Herausforderungen im Coaching bestehen unter anderem in der Stärkung von Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Teilnehmer/-innen, bei der Förderung von Ressourcen und Interessen der Langzeitleistungsbeziehenden und bei der Reflexion der eigenen Rolle und der Haltung gegenüber den Teilnehmenden.

Das wachsende Vertrauen zum Jobcoach trägt beispielsweise mit dazu bei, dass sich Teilnehmer/-innen bereits nach kurzer Zeit den Jobcoachs emotional öffnen. Die Jobcoachs müssen sich dabei mit dem Schicksal von Teilnehmenden auseinandersetzen, das oft betroffen macht. Das „Aushalten können“ der Probleme der Teilnehmer/-innen stellt dabei eine Herausforderung dar. Zudem fällt es einigen nach wie vor schwer, „ihre Teilnehmer/-innen“, die nicht können, nicht wollen oder an den psychologischen Dienst abgegeben werden müssen, am Projektende oder auch während der Projektteilnahme „loszulassen“. Die Themen Beratungskompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und besondere Herausforderungen im Coaching wird die G.I.B. in der 2. Projektphase weiter untersuchen.

Externe Coachs beraten die Jobcoachs

Das begleitende Coaching im Umfang von jeweils bis zu zehn Tagewerken pro Jobcenter hat sich insgesamt als sehr hilfreich für die Arbeit der Jobcoachs herausgestellt. Die Aufgabe der externen Berater/-innen bestand vor allem in der Stärkung der Beratungskompetenz der Jobcoachs durch Workshops oder der Vermittlung von Beratungsmethoden und -instrumenten. Die Mitarbeiter konnten ihre Rolle und ihre Methoden reflektieren, Unsicherheiten reduzieren und die neu gewonnenen Erfahrungen in die Arbeit mit den Teilnehmer/-innen einbringen. Auch Organisationsabläufe konnten so verbessert und weiterentwickelt werden.

Die Bearbeitung von Themen wie Teamfindung oder Unterstützung von Gruppenprozessen haben den Jobcoachs weitergeholfen. Auch ihre Aufgabe, die Selbstverantwortung und das Selbstbewusstsein der Teilnehmer/-innen zu stärken („Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“) ist vielen Jobcoachs vor allem durch die Reflexionen mit den externen Beraterinnen und Beratern noch bewusster geworden. Dabei spielte die Delegation der Verantwortung an die Teilnehmer/-innen, selber aktiv auf Jobsuche zu gehen, eine besondere Rolle. Die Herausforderung für jeden Jobcoach besteht hier u. a. darin, Verantwortung an die Gruppe abgeben zu können – ein Prozess, der unter anderem durch die Initiierung von gruppendynamischen Prozessen unterstützt wird.

Impulse für die Organisationsentwicklung

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Vermittlungs-, Beratungs- und Leistungs-

teams im Jobcenter wurde dort möglich, wo frühzeitig das Modellprojekt allen Führungskräften vorgestellt und regelmäßig den „zuweisenden“ Teams über die Ergebnisse der Teilnehmenden berichtet wurde. Dabei wurden an verschiedenen Schnittstellen Mitarbeiter/-innen anderer Teams eingebunden. Workshops zu bestimmten Fragestellungen wurden durchgeführt, gemeinsame Vermittlungsinitiativen gestartet oder gemeinsame Fallbesprechungen organisiert.

Ein Beispiel für innovative Formen der Zusammenarbeit ist die teamübergreifende Unterstützung bestimmter Zielgruppen. Die aus alleinerziehenden oder jüngeren Arbeitslosen oder Arbeitslosen in Rehabilitationsverfahren bestehenden Gruppen erhielten Beratungs- und Förderangebote durch spezialisierte Fachteams aus den Bereichen Markt und Integration (U25 und Ü25), aus den Teams der Leistungsgewährung, von der Fachstelle für Alleinerziehende, dem Projekt Jobsicherung und dem Projekt Minijob. Dabei gaben diese Teams auch den Jobcoachs einen Teil ihres Fachwissens weiter. Weitere Teams wie der Arbeitgeber-Service, und auch externe Kooperationspartner/-innen wie die Wirtschaftsförderung und die Kreishandwerkerschaft wurden ebenfalls zur Unterstützung des gesamten Projektes einbezogen.

Die Idee, alle zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen bzw. nutzbar zu machen, und die regelmäßige Rückmeldung an die Teams, welche die Teilnehmer/-innen in das Projekt übergeleitet hatten, forcierte wiederum die kreative Unterstützung durch andere Teams. Beispiel Unternehmens-/Arbeitgeber-Service: Dieser hing in den Projekträumen aktuelle Stellenanzeigen aus, organisierte Besuche von Ar-

beitgebern, akquirierte Praktika-Stellen und verwendete die während der Projektteilnahme erstellten bzw. überarbeiteten Bewerbungsunterlagen für Stellenbesetzungsvorschläge.

Neue Formen der Zusammenarbeit

Das Innovationspotenzial der Projekte zeigte sich vor allem in verschiedenen neuen Formen der Zusammenarbeit von Teilnehmenden und Jobcoachs. Die Anwesenheit der Teilnehmer/-innen von bis zu zwölf Stunden in der Woche ermöglicht vor allem eine intensive Zusammenarbeit. Dabei entwickelt sich der Förderansatz des Aktivierungsprinzips „Fördern und Fordern“ weiter: Zu einem „Fördern durch Fordern“ und umgekehrt. „Fordern durch Fördern“ führt in den Modellprojekten zu einer engagierten Stellensuche und gestärktem Selbstbewusstsein der Teilnehmer/-innen. Diese werden intensiv beraten, sie erhalten einen Raum und einen organisatorischen Rahmen für selbstverantwortliche Bewerbungsbemühungen.

Ebenfalls wichtig ist die Weiterentwicklung des Forderns als zweiter Aspekt des Aktivierungsprinzips. „Fördern durch Fordern“ wird dort möglich, wo die Teilnehmer/-innen zu erreichbaren, realistischen Integrationsschritten animiert werden, wo sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihre Stärken entdecken, entwickeln und im Bewerbungsprozess einbringen können. Das oft als negativ empfundene „Fordern“ kann im Kontext „Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“ zu einer positiven Herausforderung werden. Der gruppenspezifische Aspekt spielt hier erneut eine wichtige Rolle: Einzelne erfahrene Teilnehmer/-innen übernehmen bestimmte Aufgaben bei der Einweisung neuer Teilnehmer/-innen, wie das Erklä-

ren technischer Infrastruktur (wie funktioniert der Drucker) bis hin zu Patenschaften: Teilnehmer/-innen mit mehrwöchiger Erfahrung betreuen Neuzugänge. Sie unterstützen die Neuen bei der Bearbeitung von Bewerbungsschreiben, nachdem die Jobcoachs zunächst Korrekturvorschläge gemacht haben. Die Verteilung dieser Aufgaben liegt teilweise in der Verantwortung der Teilnehmer/-innen selber. Dies entlastet die Jobcoachs und stärkt die Eigenverantwortung und das Selbstvertrauen der Teilnehmer/-innen.

Die relative Gestaltungsfreiheit bei der Umsetzung der Projekte und die Intensität der Zusammenarbeit fördern das Ausprobieren neuer Beratungsmethoden, sie fördern die Suche nach neuen Bewerbungsstrategien und das Kennenlernen der Teilnehmer/-innen durch die Jobcoachs. Selbstverantwortung wird unter anderem auch dadurch gefördert, dass die Teilnehmenden die Entscheidung über ihren Werdegang selber treffen. In mehreren Projekten wurde eine Methodik angewendet, die in mehreren Entscheidungsstufen genau dieses Ziel verfolgt. Die Entscheidung über den nächsten Schritt liegt immer bei den Teilnehmenden. Voraussetzung dafür ist deren Wissen über Alternativen und die damit verbundenen Konsequenzen. Beispiel Wunscharbeitsstelle:

Nicht immer klappt es damit auf Anhieb. Nachdem „Plan A“ nicht erfolgreich war, muss ein vorbereiteter „Plan B“ in Kraft treten. Diese zunächst negative Erfahrung des gescheiterten „Plan A“ müssen manche Teilnehmer/-innen einmal erleben, um ihre berufliche Situation realistisch einschätzen zu können. Dazu gehört auch die Möglichkeit, Vorschläge der Jobcoachs im Rahmen des „Plan A“ ablehnen zu können. Die Teil-

nehmenden erhalten bei jeder Entscheidung die notwendige Unterstützung durch die Jobcoachs, womit die jeweilige Entscheidung tragfähiger wird und sich die „Kontra-Haltung“ gegenüber den weniger attraktiven Alternativen reduziert.

Kunden- und Mitarbeiter-zufriedenheit

Der Aktivierungsansatz steigert die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, da das Modellprojekt neue Methoden der Arbeit mit den Teilnehmenden erlaubt: intensiver, mit mehr Freiräumen, ziel-, ergebnis- und dienstleistungsorientierter. Dies führt u. a. zu einer Imageverbesserung der Jobcenter. Die Teilnehmer/-innen fühlen sich „auf Augenhöhe“ mit den Mitarbeiter/-innen und akzeptieren diese als ihre persönlichen Coachs. Jobcoachs berichten, dass andere Kunden nach Ablauf eines Projektdurchlaufes fragen: „Mein Kumpel war bei Ihnen, kann ich das nicht auch machen?“ oder ein Jobcoach berichtete: „Wir haben jetzt eine Teilnehmerin gehabt, die war hier, da ist der Bruder gleich nachgekommen, weil die gute Werbung für uns gemacht hat.“ Interviewte Teilnehmer/-innen meinten, dass sie das Projekt auch Bekannten empfehlen würden und dass sich ihre Einstellung gegenüber dem Jobcenter geändert habe: „Man hat sowieso immer erst mal eine kritische Einstellung, das hat sich sehr geändert. Ich kann das nur allen empfehlen.“

Schnelle und nachhaltige Integration

Vor allem die Intensität der Arbeitsplatzsuche, begleitet durch die intensive Unterstützung durch die Jobcoachs spielt für die schnelle Integration in Arbeit eine große

Rolle. Für das gemeinsame Ziel werden die Ressourcen der Teilnehmer/-innen und die des Jobcenters mobilisiert, eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre unterstützt die Motivation aller Beteiligten. Die zielorientierte Unterstützung durch die Jobcoachs befördert die Perspektive bei den Teilnehmern, dass eine schnelle Integration realistisch ist. Gruppendynamische Effekte befördern die gegenseitige Unterstützung der Teilnehmer/-innen, stärken das Selbstbewusstsein und entlasten die Jobcoachs. Eine ressourcenorientierte Beratungshaltung stärkt die Stärken der Teilnehmer/-innen, bei den Jobcoachs entwickelt sich ein Beratungsverständnis, das die Arbeit mit unterschiedlichen Zielgruppen ermöglicht. Eine wesentliche Rolle spielt dabei – vor allem zu Anfang – das Coaching durch externe Berater/-innen.

Ergebnisse des Monitoring – Zahlen und Daten

Die beteiligten Jobcenter stellten im Zeitraum September 2011 bis Juli 2012 monatlich anonymisierte Teilnehmerdaten im Rahmen eines Monitoring zur Verfügung. 33 % aller Teilnehmer/-innen der zehn Projekte fanden im Zeitraum zwischen ihrem Eintritt und drei Monate nach individuellem Austritt eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Die Ergebnisse bei den Integrationen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung liegen je nach Jobcenter bei 7 % bis 58 %. Diese Differenzen erklären sich vor allem durch folgenden Sachverhalt. Die beteiligten Projekte arbeiteten mit unterschiedlichen Zielgruppen: Marktnahe und/oder marktferne, unter 25-Jährige und/oder über 25-Jährige, Neukunden und/oder Kunden, die bereits länger arbeitslos waren. Die unterschiedlichen Vo-

raussetzungen bzw. Integrationschancen der Teilnehmer/-innen wirkten sich in unterschiedlichen Integrationsergebnissen aus. Zwei Projekte arbeiteten vor allem mit marktnahen Teilnehmenden mit hohen Integrationschancen und erreichten jeweils eine Integrationsquote von 58 %. In weiteren drei Projekten waren zwar ebenfalls marktnahe Bewerber vorherrschend, allerdings auch ein höherer Anteil von Alleinerziehenden und Bestandskunden mit geringeren Integrationschancen. Hier wurden Integrationsquoten zwischen 35 % und 41 % erreicht. In der dritten Gruppe fand sich ein hoher Anteil von marktferneren Teilnehmenden mit integrationshemmenden Merkmalen. Hier wurden Integrationsquoten von 32 % bis 33 % erreicht. In zwei weiteren Projekten lag der Anteil von marktfernen Teilnehmenden bei 100 % und der von Alleinerziehenden und Bestandskunden bei 52 %. Hier lagen die Integrationsquoten dementsprechend bei 7 % und 30 %.

Schnelle Arbeitsaufnahmen

Um die Ergebnisse der durchschnittlichen Dauer bis zur Integration differenzierter betrachten zu können, wurden drei Zeiträume definiert:

- In den ersten sechs bis acht Wochen wechselten in einzelnen Projekten bis zu 52 % aller Teilnehmer/-innen in Arbeit, Ausbildung oder Selbstständigkeit. Im Durchschnitt aller Projekte gelang dies 20 % der Teilnehmer/-innen.
- Weitere 17 % wechselten im Zeitraum von drei Monaten nach individuellem Teilnahmeende in Arbeit.
- Im Zeitraum drei bis sechs Monate nach Teilnahmeende wechselten im Durchschnitt weitere 5 % der Teilnehmer/-innen in Arbeit.

Teilnahme an Förderangeboten und Teilnahmeabbruch

Neben den Integrationen in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse, in Ausbildung oder auch Selbstständigkeit existiert eine Vielzahl von weiteren Schritten, die zurück in eine existenzsichernde Beschäftigung führen können: Förderung beruflicher Weiterbildung, Qualifizierungen, weiterer (Hoch-)Schulbesuch, Arbeitsgelegenheiten, Minijobs etc. Dieses Angebot stellt gerade für die marktferneren Teilnehmer/-innen oft eine realistischere Perspektive als ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis dar. Im Durchschnitt erhielten 16 % ein Förderangebot, nahmen einen Minijob an oder strebten einen (Hoch-)Schulabschluss

an – in einzelnen Projekten traf dies auf bis zu 36 % der Teilnehmer/-innen zu.

Unterschiedlich hohe Abbruchquoten

15 % bis 36 % (im Durchschnitt sind es 24 %) aller Teilnehmer/-innen brachen das Projekt vor Ende des Ablaufs ab. Bei differenzierter Betrachtung der Projekte zeigt sich: je höher die Integrationsquoten, desto geringer die Abbrecherquoten. Das lässt darauf schließen, dass sich dauerhaft hohe Integrationserfolge auf die Motivation der verbleibenden Teilnehmer/-innen positiv auswirken. Eine weitere Erklärung ist die unterschiedliche Zugangssteuerung. In den Projekten mit niedrigen Abbruchquoten

wird ein individuelles Vorgespräch zwischen Jobcoach und den Teilnehmenden geführt, in einzelnen Projekten mit hohen Abbruchquoten wird darauf verzichtet. Um den teilweise hohen Abbruchquoten entgegenzuwirken, empfiehlt sich neben einer gezielteren Auswahl der Teilnehmer/-innen eine systematische Sammlung und Auswertung von individuellen Gründen zum Abbruch. Soweit möglich sollten gemeinsam mit Teilnehmenden Lösungen entwickelt und diese regelmäßig durch die Jobcoachs in den Vorgesprächen und in Gruppenbesprechungen erläutert werden.

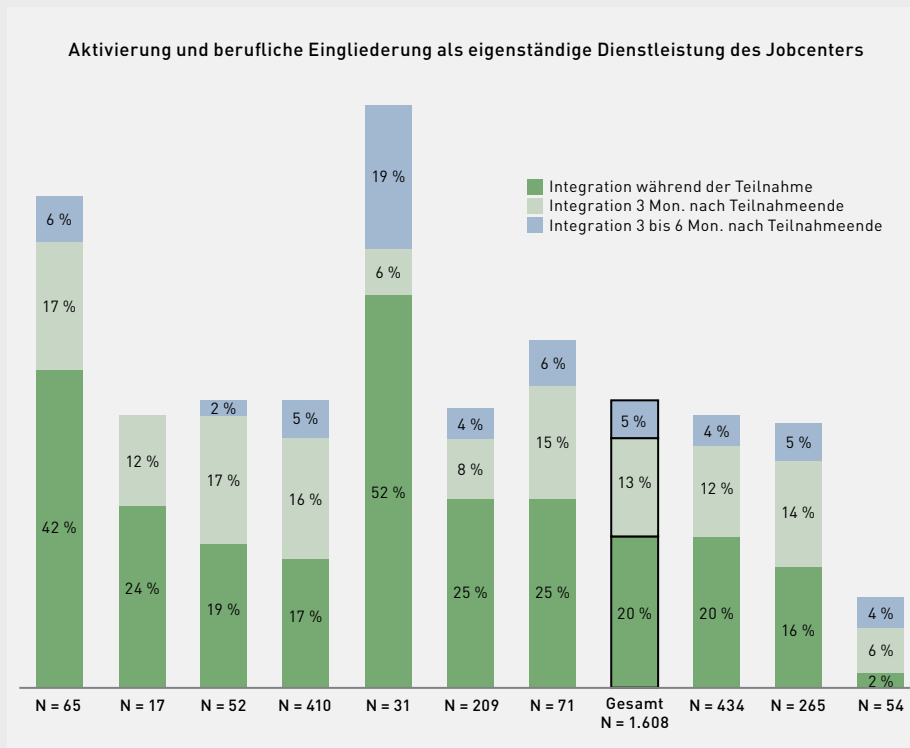
Die Arbeits- und Ausbildungsplätze sind nachhaltig

Zur Bewertung der Nachhaltigkeit wurden 252 Datensätze ausgewertet. Sechs Monate nach Ende ihrer Teilnahme waren 75 % bis 96 % aller Teilnehmer/-innen weiterhin in einer sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit beschäftigt. Im Durchschnitt waren es 82 %. Die hohe Nachhaltigkeitsquote lässt darauf schließen, dass die intensive Stellen suche und Beschäftigung mit den eigenen Stärken und Wünschen den Teilnehmenden ein realistisches Bild über ihre Chancen vermittelt. Sie suchen und bewerben sich gezielter auf Stellenausschreibungen, die ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechen. Das erhöht die Chance, dass diese „passende“ Beschäftigung die Probezeit überdauert.

Modellprojekte und Bildungsträger im Vergleich

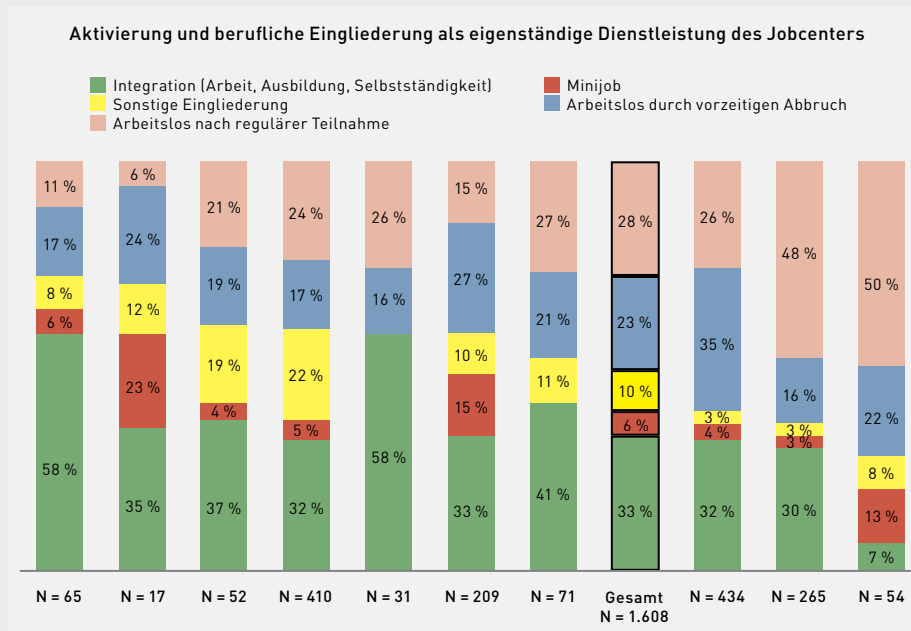
Bildungsträger bieten seit vielen Jahren erfolgreich Aktivierungsmaßnahmen an. Die Modellprojekte sollten Hinweise geben, ob die Jobcenter ein solches Angebot ebenso erfolgreich mit eigenem Personal umsetzen können. Die Inhalte der Aktivierungsmaß-

Abb. 1: Integration im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012

Abb. 2: Verbleibsarten und Abbrüche



Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012

nahmen gleichen sich bei beiden Trägern, jedoch lassen die unterschiedlichen Teilnehmerzahlen, die Dauer der Maßnahmen und die Teilnahmezeiträume einen Vergleich der Ergebnisse nur bedingt zu. Die Auswertung der individuellen Verbleibsdaten drei Monate nach Teilnahmeende zeigt, dass die Bildungsträger durchschnittlich 26 % Integrationsquote erreichen (zwei Träger erreichten jeweils 29 %), bei den Jobcentern sind es durchschnittlich 33 % (zwei Träger erreichten jeweils 58 %). Während der sechs- bis achtwöchigen Teilnahme integrierten die Bildungsträger durchschnittlich 18 % der Teilnehmer/-innen (ein Träger erreichte 25 %), bei den Jobcentern waren es durchschnittlich 20 % (ein Projekt erreichte 52 %).

Diese Ergebnisse zeigen, dass Jobcenter ähnlich erfolgreich wie die Bildungsträger mit Angeboten wie Bewerbungs- und

Vermittlungscoaching arbeiten können. Bei beiden Trägern betonten die Mitarbeiter/-innen sowohl die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer/-innen im Rahmen des Aktivierungsansatzes wie auch ihre Verantwortung für das Anstoßen von Eigeninitiative bei ihren „Klienten“. Qualifikationen und Erfahrungen ähneln sich bei den Jobcoachs beider Träger, auch bei Antworten auf Fragen nach Motivation, Zielen, Aufgaben, Vorstellungen und Rollenbildern gab es keine nennenswerten Unterschiede. Ein wesentlicher Unterschied besteht aber im Selbstverständnis, der von mehreren interviewten Personen folgendermaßen beschrieben wird: Der Jobcoach ist Repräsentant/-in einer Behörde, welche die Existenz der Teilnehmer/-innen während der Dauer der Arbeitslosigkeit finanziell sichert. Dies erhöht bei vielen Teilnehmer/-innen die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung. Die intensive Unterstützung und die

Bereitschaft der Jobcoachs „auf Augenhöhe“ mit den Teilnehmenden zu arbeiten, motiviert viele dann zusätzlich.

Ausblick

Acht der zehn Projekte haben den Projektansatz in den Regelbetrieb überführt oder werden es noch tun: entweder in Form eines unmittelbaren Förder-/Sofortangebots an alle Neukunden oder als Förderangebot an bestimmte Zielgruppen. Weitere zwei Projekte führen den Ansatz bis Mitte bzw. Ende 2014 weiter und entscheiden dann über die Übernahme in den Regelbetrieb.

Vor dem Hintergrund des bisherigen positiven Verlaufs der Projekte und der Begleitmaßnahmen haben das Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration NRW und die Regionaldirektion NRW weitere Jobcenter in NRW eingeladen, eigene Projekte, die diesem Ansatz entsprechen, zu entwickeln und durchzuführen. Acht Jobcenter beteiligen sich an der Umsetzung in dieser 2. Projektphase, die im November 2012 gestartet ist.

ABSTRACT

Seit September 2011 beteiligen sich zehn Jobcenter, seit Dezember 2012 weitere acht Jobcenter an der modellhaften Umsetzung des Work-First-Ansatzes in NRW.

AUTOR UND ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Frank Nitzsche
 Tel.: 02041 767-157
 E-Mail: f.nitzsche@gib.nrw.de

„Wir organisieren Schnelligkeit!“

„Work first – so schnell wie möglich zurück in den Arbeitsmarkt! Das aber gelingt nur, wenn Arbeitslose vom ersten Tag ihrer Arbeitslosigkeit an die Jobsuche als ihre eigene Aufgabe ansehen.“ Diese These vertritt Dick Vink. Rund 20 Jahre lang hatte der Niederländer in leitender Funktion in den Sozialämtern von Helmond und Roermond gearbeitet, bevor er sich im Jahr 2000 als selbstständiger Berater im holländischen Cuijk niederließ.

Im Jahr 2004 wurde in den Niederlanden das „Wet Werk En Bijstand (WWB)-Gesetz verabschiedet – mit einer Neuverteilung von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Seitdem sind die niederländischen Kommunen vollständig für die Ausgaben nach dem Sozialhilfegesetz verantwortlich. Dafür erhalten die Kommunen ein festgelegtes Budget für Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger, in dem 60 Prozent für passive Sozialhilfeleistungen und 40 Prozent für aktive Reintegrationsaktivitäten vorgesehen sind. Die Besonderheit dabei: Einsparungen im passiven Sozialhilfebudget verfallen nicht und fließen auch nicht an den Staat zurück, sondern werden dem Budget der Kommune zugeordnet. Für die Kommunen ist es deshalb vorteilhaft, möglichst viele Sozialhilfeempfänger möglichst schnell in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Resultat: Seit 2004 werden in den Niederlanden nur noch rund zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts für soziale Transferleistungen ausgegeben.

G.I.B.: Herr Vink, Sie haben den Work-First-Gedanken von Amerika in die Niederlande gebracht. Was hat Sie dazu veranlasst?

Dick Vink: 1996 – damals arbeitete ich als Sozialamtsleiter in der niederländischen Kleinstadt Helmond – hatte es in den Vereinigten Staaten, unter Präsident Clinton, mit der Verabschiedung des „Personal Re-

zurückgreifen. Kombiniert war das Gesetz mit „Work-requirements“, mit Arbeitsanreizen für die Sozialhilfeempfänger. Mindestens 50 Prozent von ihnen sollten in ein Beschäftigungsprogramm oder in den regulären Arbeitsmarkt wechseln. Ziel war, die Abhängigkeit von öffentlichen Leistungen zu reduzieren. Zugrunde lag der Gedanke: Menschen nur Geld zu bezahlen, ohne sie zu fragen, was sie tun können, um einen Ausweg aus ihrer Arbeitslosigkeit zu finden, führt zu Passivität. Die Menschen bleiben dann zu Hause, vielleicht ihr ganzes Leben lang.

Menschen nur Geld zu bezahlen, ohne sie zu fragen, was sie tun können, um einen Ausweg aus ihrer Arbeitslosigkeit zu finden, führt zu Passivität. Die Menschen bleiben dann zu Hause, vielleicht ihr ganzes Leben lang.

Darüber hatte ich im „Economist“ einen Artikel gelesen, geschrieben vom Geschäftsführer des Jobcenters in Konesha, Wisconsin. Ich habe mir daraufhin das dortige „Workforce Development“-Center angesehen: Hier war alles, was mit Integration in den Arbeitsmarkt zu tun hat – von der Anmeldung und der Auszahlung passiver Leistungen über Arbeitsagentur und Kinderbetreuung bis hin zu psychologischer Beratung und Qualifizierung – unter einem Dach.

sponsibility Work Opportunity Reconciliation Act“ in „Temporary Assistance for Needy Families (TANF)“ eine große sozialpolitische Veränderung gegeben: Nicht mehr Washington DC, sondern die einzelnen Bundesstaaten waren nunmehr für die Sozialhilfe verantwortlich. Für die Auszahlung passiver Leistungen an Arbeitslose stand ihnen jährlich ein festgelegtes Budget zur Verfügung, das sie nicht überschreiten durften. Andernfalls mussten sie auf eigene finanzielle Mittel

G.I.B.: Offensichtlich waren Sie beeindruckt.

Dick Vink: Und wie! Was bei uns Wochen oder Monate gedauert hätte, ging hier binnen kürzester Zeit über die Bühne. Im Eingangsbereich des Centers stand eine Theke, an der – wie in einer Bank – schnelle



Dick Vink, Advies B. V. Cuijk

Transaktionen erfolgten. Ich konnte selbst beobachten, wie ein Neukunde hereinkam und bedauerte, einen 150 Kilometer von seinem Wohnort entfernten Arbeitsplatz nicht annehmen zu können, weil sein Auto kaputt war. Er erhielt sofort einen Scheck über 300 Dollar für die Reparatur seines Wagens und verpflichtete sich, das Geld von seinem ersten Gehalt zurückzuzahlen. Nach dreißig Minuten war er wieder draußen – auf dem Weg zu seinem neuen Job! Ich war fasziniert und habe unmittelbar nach meiner Rückkehr meinem Chef, dem Bürgermeister von Helmond, von meinen Eindrücken berichtet. Er reagierte prompt und stimmte zu: „Lass es uns versuchen! Ich habe im Moment auch keine bessere Idee.“ Das war die Geburtsstunde von „Work first“ und „Werkakademie“ in den Niederlanden.

G.I.B.: Wenn heute Neukunden in eine niederländische Werkakademie kommen: Wie ist der Ablauf, was bieten Sie ihnen?

Dick Vink: Wir bieten ihnen keine Qualifizierung, kein Bewerbungstraining und auch sonst nichts von dem, was andere anbieten, die auch keine Ahnung haben, ob das überhaupt nützlich ist für ihre Kunden. Der Gedanke „Je mehr Angebote, desto größer der Erfolg“ ist weit verbreitet, doch das stimmt nicht. Wer Angebote vom Jobcenter bekommt, wird passiv. Er konsumiert erstmal und fängt frühestens zwei Wochen später wieder an, selbst nachzudenken, wie er einen Job finden kann. Damit verliert er Zeit und muss die Haltung, selbst aktiv zu werden, erst wieder neu entwickeln. Als Leiter eines landwirtschaftlichen Projekts habe ich deshalb früher als Erstes die subventionierten Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose abgeschafft, weil sie in die Sackgasse führten.

In der Werkakademie hingegen laden wir zwanzig Kunden ein und trinken nach einem „Hartelijk welkom“ zusammen eine Tasse Kaffee, wobei jeder die anderen Gruppenmitglieder kennen lernt. Also: Kein Plan, kein Programm – nichts, nur Zeit und Raum. Es ist keine Lernsituation, sondern wir sagen: Wir haben im Moment keine Antwort, aber Sie haben auch keine Antwort, also lassen Sie uns gemeinsam über-

legen, wie Sie so schnell wie möglich einen Job finden können. Dabei habe ich gelernt, dass unsere Kunden eine große Ressource sind für Ideen und Pläne, für Kontakte und Netzwerke, aber diese Ressourcen muss man miteinander verbinden und dabei Schnelligkeit organisieren.

G.I.B.: Okay, und wie geht es dann weiter?

Dick Vink: Wir stellen Fragen, nichts anderes, nur Fragen. Die ersten Fragen an Kunden in einer Werkakademie lauten: „Was ist Ihr Plan? Was machen Sie im Moment, um ihn zu realisieren? Haben Sie sich schon beworben? Wie war der Erfolg? Was ist Ihr nächster Schritt?“ Damit zwingen wir sie, über ihre Zukunft nachzudenken – nicht nächsten Monat, nicht nächstes Jahr, sondern heute, und nicht nur eine Stunde in der

Der Gedanke „Je mehr Angebote, desto größer der Erfolg“ ist weit verbreitet, doch das stimmt nicht. Wer Angebote vom Jobcenter bekommt, wird passiv.

Woche, sondern vier-, fünfmal in der Woche mehrere Stunden am Tag. Wir sagen: „Morgen werden Sie wieder hier sein! Wenn Sie etwas anderes zu tun haben, müssen Sie sich entscheiden.“

Außerdem sagen wir: „Heute geben Sie uns Informationen, statt wir Ihnen. Heute stellen wir Fragen und Sie antworten. Heute kommen Sie mit Lösungen, nicht wir.“ Gleichzeitig geben wir ihnen zu verstehen: „Für uns ist Ihr Plan A okay – am Anfang. Wir haben viel Zeit, acht Wochen, und nicht nur zwanzig Minuten pro Monat wie sonst üblich, und wir arbeiten zusammen. Also folgen wir erst mal Ihrem Plan, denn wir vertrauen darauf, dass Ihr Plan stimmt, vielleicht ist er gut. Vielleicht brauchen Sie auch eine kleine Unterstützung, um ihn zu realisieren, wie im eingangs geschilderten Fall des reparaturbedürftigen Autos, dann sehen wir, was wir tun können. Wenn Sie in zwei, drei Tagen einen Job gefunden haben – prima, dann sind

Sie weg. Wenn Sie nach zwei Wochen noch immer hier sind, ziehen wir Bilanz: Wir sehen, Ihr Plan A funktioniert nicht oder nicht so gut. Sie haben noch kein Angebot und keine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch bekommen – vielleicht brauchen Sie einen Plan B? Gemeint ist Ihr Plan B, nicht unserer! Welche andere Art von Job könnten Sie ausüben? Was ist Ihre Alternative?“

G.I.B.: Sind zwei Wochen nicht ein bisschen wenig Zeit, um Plan A zu realisieren?

Dick Vink: Grundsätzlich ja, aber viele Kunden haben zu dem Zeitpunkt schon ein Jahr Arbeitslosengeld bezogen und sich also, im Idealfall, schon ein

lasten und hemmen den Prozess. Das bringt nichts. Außerdem gibt es viele Menschen, die auch mit Problemen arbeiten.

G.I.B.: Können alle Arbeitsuchenden in die Werkakademie oder steuern Sie den Zugang?

Dick Vink: Eine so massive Änderung der Kundenbeziehung und der Dienstleistungen wie bei der Einführung des Work-First-Ansatzes lässt sich am ehesten mit neuen Kunden realisieren, denn sie sind noch nicht festgefahren, sind noch in Bewegung. Rund 70 Prozent der Neukunden gehen in die Werkakademie, die restlichen 30 Prozent haben zu viele Probleme: Zu viel Alkohol, zu viele Drogen, zu viel Chaos oder zu kleine Kinder.

Wir sehen, Ihr Plan A funktioniert nicht oder nicht so gut. Sie haben noch kein Angebot und keine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch bekommen – vielleicht brauchen Sie einen Plan B?

Jahr lang um die Realisierung ihres Plans A bemüht. Dass ein arbeitsloser Architekt wieder als Architekt arbeiten will, verstehe ich. Aber in diesen zwei Wochen habe ich erkannt, dass es ihm nicht gelingen wird. Schade für ihn!

G.I.B.: In Deutschland sehen sich Arbeitsvermittler die Stärken, aber auch die Schwächen Arbeitsuchender an. Nach einem Profiling werden gezielte Maßnahmen etwa zum Abbau von Drogenproblemen entwickelt und Qualifizierungen verabredet, an deren Ende die Integration in den Arbeitsmarkt stehen soll. Ignorieren Sie mit Ihrer Methode der möglichst raschen Vermittlung in Arbeit nicht die spezifischen privaten Problemlagen Ihrer Kundinnen und Kunden?

Dick Vink: Ich frage mich immer: Was will ich nicht wissen? Nur so kann ich effektiv arbeiten. Allzu viele Informationen will ich gar nicht haben, denn sie be-

G.I.B.: Bringen Sie auch Menschen mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen zusammen?

Dick Vink: Ja, denn „Work first“ hat mehr mit der Haltung und Einstellung zu tun als mit Qualifikationen. Entscheidend ist, die Chancen zu sehen und zu nutzen. Da kann ein Hochqualifizierter unter Umständen sehr viel von einem gering Qualifizierten lernen. Der Gebildetere fragt sich: Warum bewegt sich der andere und ich bewege mich nicht? Diese Art von Beeinflussung ist genau das, was wir beabsichtigen.

G.I.B.: Das hört sich nach der nicht unumstrittenen Maxime an: „Jede Arbeit ist besser als keine Arbeit“.

Dick Vink: Jeder Mensch will einen guten Beruf, Karriere machen und möglichst viel Geld verdienen. Wer aber keinen Job hat, muss einige Schritte gehen, um seine Laufbahn beginnen zu können. Er muss sich bewegen, muss anfangen, denn zu Hause gibt es keine Karriere, nur draußen. Nur wenige Leute fangen gleich mit ihrem Wunschberuf an. Es gibt nun mal keine Traumjobs im Jobcenter. Ab und zu findet jemand auf Anhieb einen schönen Job, aber das ist so selten wie ein Lotteriegewinn. Wir meinen: Der bessere Job kommt, aber nicht sofort. Also fangen wir an, über A-Jobs, also Jobs, in die man leichter hineinkommt, zu reden. Wir suchen einen A-Job mit dem Ziel, nach einiger Zeit den besseren B- oder C-Job zu finden und so Karriere zu machen. In Rotterdam zum Bei-

spiel müssen Arbeitslose zu Beginn ihrer ABC-Karriere als Beschäftigte der kommunalen Zeitarbeitsfirma „Werkland“ auch mal in Supermärkten Tüten einpacken – warum nicht? Wenn es mit Respekt geschieht und richtig kommuniziert wird, ist das kein Problem. In den USA nennt man das „transition jobs“.

G.I.B.: Also ruhig erst mal anfangen mit Minijob oder Zeitarbeit?

Dick Vink: Viele Kunden sagen: Ich will keine Zeitarbeit annehmen, ich will keinen Minijob, dazu habe ich keine Lust. Okay, sagen wir, aber 30 Prozent der anderen wechseln nach einer Tätigkeit in einer Zeitarbeitsfirma in den ersten Arbeitsmarkt. Ist das gut, ist das schlecht? Keine Ahnung, aber das ist die Realität. Wenn Sie Zeitarbeit prinzipiell ablehnen, lehnen Sie 30 Prozent ihrer Chancen ab. Kein Vorwurf, nur eine Frage: Was sind die Konsequenzen Ihrer Ablehnung für Ihre Jobsuche? Wenn Sie Zeitarbeit nicht annehmen: Was bedeutet das für Sie, für Ihr Leben?

G.I.B.: Eine sehr pragmatische Herangehensweise, aber viele Menschen empfinden Minijobs, bei deren Ausübung oft gesetzlich zustehende Leistungen wie Urlaub oder Lohnfortzahlung im Krankheitsfall von Arbeitgebern verweigert werden, als ungerecht. Ist das nicht nachvollziehbar?

Dick Vink: Ich kann in diesen acht Wochen nicht die Welt ändern. Das Einzige, was ich ändern kann, bin ich selbst und meine Situation. Ich kann hunderttausend Gedanken haben über eine gerechte Gesellschaft, aber das bringt in dem Moment nichts. Darüber reden wir nicht oder maximal fünf Minuten bei einem Kaffee. Hier geht es um die Frage: Wie suchen wir einen Job? Punkt. Ziel ist auch bei uns ein regulärer Job, aber wenn nach eingehender Analyse ein Vier-Euro-Job im Moment die einzige Chance zur Teilhabe am Arbeitsleben ist, dann ist das Ihre einzige Chance. Ob Sie ihn mit der Hoffnung auf einen anderen, besseren Job annehmen oder nicht, ist nicht meine Entscheidung, sondern Ihre. Vier Euro Stundenlohn sind nicht viel, aber wenn es nicht anders geht, dann geht es nicht anders. Leider. Wir können in diesen acht Wochen nicht alle retten.

G.I.B.: Drohen Sie mit Sanktionen, wenn jemand nicht gleich einen A-Job annimmt?

Dick Vink: Sanktionen sind wichtig, aber nicht im Sinne einer Strafe, sondern zur Steuerung. Es ist wie bei der Kindererziehung: Wenn Kinder etwas nicht machen, was sie machen sollen, bekommen sie weniger Taschengeld. Noch mal: Das ist keine Bestrafung, sondern dient als Instrument zur Verhaltenssteuerung. Es gibt Jobcenter, die auf Sanktionen verzichten, aber ich sage Ihnen: Man benötigt Sanktionen. Viele wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die frühe Aktivierung in Kombination mit Sanktionen das Einzige ist, was wirklich hilft.

G.I.B.: Was passiert mit den Personen, die innerhalb der zwei Monate keinen Job finden?

Dick Vink: Unser Ziel ist eine Vermittlungsquote von mindestens 50 Prozent. Nach diesen acht Wochen können wir überlegen, welche Angebote erforderlich sind für die, die keinen Job gefunden haben. Vorteil des Work-First-Ansatzes ist, dass wir in diesen beiden Monaten unsere Kunden ziemlich gut kennen gelernt haben und deshalb genauer sagen können, welche passgenauen Angebote, sei es ein Praktikum oder eine Qualifizierung, jetzt angemessen sind. Zukünftig

Ich frage mich immer: Was will ich nicht wissen. Nur so kann ich effektiv arbeiten. Allzu viele Informationen will ich gar nicht haben, denn sie belasten und hemmen den Prozess.

werden wir auch stärker die Möglichkeiten des Internets nutzen. Schon heute gibt es eine Software, mit denen Kundinnen und Kunden ihren eigenen Flyer mit ihrem Portfolio, ihrem Lebenslauf und einem Foto von sich erstellen können. Zudem wollen wir unsere Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern verbessern. Ihnen sagen wir: Sie sind intelligent, denken über Ihren Betrieb nach. Wir wissen, dass Sie im Moment kei-

ne offene Stelle haben, aber wir brauchen Ihre Ideen. Ich denke, unsere Kunden und die Arbeitgeber sind die entscheidenden Ressourcen.

G.I.B.: Eine schnelle ist nicht unbedingt eine nachhaltige Vermittlung in Arbeit. Ist mit dem Work-First-Ansatz der Werkakademie auch der dauerhafte Verbleib in Arbeit gelungen?

Dick Vink: Wir haben das in Rotterdam untersucht und das Ergebnis ist wirklich nicht schlecht: Nur zehn bis fünfzehn Prozent kommen zurück in die Werkakademie, der Rest wird dauerhaft vermittelt und viele von ihnen haben nach zwei, drei Monaten auch keinen A-Job mehr, sondern einen B- oder sogar C-Job. Es gibt auch Leute, die wegbleiben, ohne dauerhaft vermittelt zu sein, sondern einfach nur nicht mehr in die Werkakademie gehen wollen. Leider hat Rotterdam den Work-

pe mit ausschließlich Älteren passiert genau das, was Sie beschreiben. In einer heterogenen Gruppe hingegen geschieht das weitaus seltener, weil die Leute miteinander kommunizieren, sich gegenseitig beeinflussen und der Einzelne sich mit den anderen mitbewegt.

G.I.B.: Wir haben bis jetzt darüber gesprochen, wie sich die Kunden umstellen müssen. Was aber muss sich mit Einführung des Work-First-Ansatzes im Denken der Jobcoachs ändern?

Dick Vink: Die Umstellung bringt Unsicherheit und das provoziert anfangs bei manchen einen gewissen Widerstand. Sie sind es gewohnt, das Verfahren zu kontrollieren, haben eine Checkliste und eine klare Agenda mit Bewerbungstraining, Kursen und Angeboten. Bei „Work first“ hingegen sitzen die Coachs nicht einer Person, sondern zwanzig Personen gegenüber. In diesen Runden können Fragen aufkommen, auf die ein Coach keine Antwort hat. Das aber erzeugt Unsicherheit und Nervosität, wenn er mit der Erwartung an seine Aufgabe herangeht, auf alle Fragen eine Antwort zu haben. Ich aber sage den Coachs: Die Antworten kommen nicht von uns, sondern von den Bewerbern. Wir sind keine Vermittler, sondern suchen eine Lösung gemeinsam mit den Kunden. Das ist ein Paradigmenwechsel, eine neue Idee und eine veränderte Rolle.

Heute gehen jährlich 50.000 Neukunden durch und viele von ihnen haben schon nach zwei Monaten einen Job. Politischen Widerstand gegen das Konzept gibt es heute nicht mehr, auch nicht von den Gewerkschaften.

First-Ansatz nach meinem Weggang an das Programm „Arbeit“ angedockt. Das bedeutet, dass die Leute drei-, viermal in der Woche in die Werkakademie gehen und den Rest der Zeit arbeiten. Das ist keine gute Idee, denn so entsteht bei den Arbeitssuchenden der Eindruck: Ich habe eine Aufgabe hier, ich arbeite doch, ich beziehe keine passiven Leistungen sondern einen Lohn, warum soll ich noch suchen? Ein fataler Fehlschluss!

G.I.B.: Gibt es hinsichtlich der Vermittlung Unterschiede in Abhängigkeit von Qualifikation, Alter oder Geschlecht? Man könnte zum Beispiel vermuten, dass Jüngere flexibler sind und Ältere länger auf ihrem Plan A beharren.

Dick Vink: Das hängt davon ab, ob Sie eine homogene oder eine heterogene Gruppe bilden. Bei einer Grup-

G.I.B.: Werden die Jobcoachs vor Übernahme ihrer neuen Aufgabe geschult?

Dick Vink: Anfangs nicht, mittlerweile ja. Anfangs haben wir die Fallmanager gefragt, wer an dem neuen Ansatz interessiert ist. 30 Prozent sagten: „Das ist etwas Neues, das mach ich gerne.“ Andere sagten: „Das mach ich niemals.“ Das ist normal für einen Veränderungsprozess. Ich habe damals gedacht: Versuch es mal mit den 30 Prozent, die unbedingt wollen, dann hast du die Besten, denen du nicht mehr viel beibringen musst. Bei uns in den Niederlanden hat es funktioniert, aber in Deutschland ist es ein bisschen anders. Auch hier gibt es Menschen, die alles von sich aus richtig machen und nichts erlernen müssen, aber bei anderen sehe ich auch eine gewisse Unsicherheit. Wenn ich ihnen mit einem kurzen Training an zwei,

drei Tagen diese Unsicherheit nehmen kann, wäre es dumm, das nicht zu tun. Was sie vor allem lernen müssen ist, die richtigen Fragen zu stellen. Die Qualität der Fragen bestimmt die Qualität der Antworten.

G.I.B.: Rund 90 Prozent aller niederländischen Jobcenter setzen das Work-First-Konzept um. In Deutschland geht es langsamer voran. Wäre der Ansatz in den Niederlanden genauso erfolgreich, wenn 2004 nicht das „Wet Werk En Bijstand“ (WWB)-Gesetz, also das „Gesetz für Arbeit und Beistand“ verabschiedet worden wäre, das die Kommunen mit Einsparungen bei der Sozialhilfe ködert bzw. mit Mehrausgaben bei der Sozialhilfe unter Druck setzt?

Dick Vink: Sicher haben sich mit den Inzentivs und Desinzentivs des Gesetzes die Rahmenbedingungen verbessert. Es gibt nur einen begrenzten Topfinhalt zu verteilen, und wenn Kommunen so vorgehen, wie beschrieben, bringt es ihnen einen Vorteil, wenn nicht, kostet es sie etwas. Zudem sahen sich viele Gemeinden gezwungen ebenfalls zu handeln, nachdem andere angefangen hatten sich umzustellen. So entstand eine Konkurrenzsituation: Wer hat die beste Idee, wer die beste Umsetzung? Wenn eine kleine Stadt mit 13.000 Einwohnern das Problem „Arbeitslosigkeit“ zu zehn, dreißig oder fünfzig Prozent beeinflussen kann, also Sozialhilfe spart, bleibt ihr vielleicht ein „Gewinn“ von 100.000 Euro, mit dem sie Schwimmbäder eröffnen, Bibliotheken einrichten oder etwas ganz Neues aufbauen kann. Das ist ein kleines Inzentiv, um genau hinzusehen, wo sie etwas einsparen können. Gleichzeitig spielen die Öffentlichkeit, die Presse und die Politik eine Rolle. Sie fragen nach der Vermittlungsquote und sagen dem Bürgermeister: „Ihre Nachbarstadt ist erfolgreicher, woran liegt das?“ Es gibt also ein Benchmarking, ein Ranking. Aber es gibt auch das Interesse, neue Ideen auszuprobieren. Die Frage ist, ob der lokale Mut ausreicht, so eine Herausforderung anzunehmen.

G.I.B.: Sie sprachen vorhin über die hohen Vermittlungsquoten in Rotterdam. Daraus lässt sich schließen, dass der Work-First-Ansatz nicht nur in kleinen Kommunen wie Helmond reüssiert, sondern auch in großen. Kann man das so allgemein sagen?

Dick Vink: Ja, kann man, wobei allerdings immer lokale Unterschiede und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind. In Groningen ist es anders als hier in Cuijk. Das betrifft den Arbeitsmarkt und die Kultur genauso wie die Kundinnen und Kunden. Anfangs tauchte auch in Rotterdam die Frage auf: Funktioniert eine Werkakademie auch bei uns in der Großstadt? Unser Sozialamt, hieß es, ist hoch komplex und hat 40.000 Kunden. Ich habe den Skeptikern geantwortet: „Seht euch New York an. New York ist achtmal so groß wie Rotterdam, hat 500.000 Kunden und hat es auch geschafft.“ Anschließend bin ich mit 25 Teamleitern des Jobcenters nach New York geflogen, dort konnten sie sich vor Ort selbst überzeugen. Zum Abschluss der Reise sagten sie: „Ja, wenn das hier geht, dann läuft es auch bei uns.“ Tatsächlich gehen hier heute jährlich 50.000 Neukunden durch und viele von ihnen haben schon nach zwei Monaten einen Job. Politischen Widerstand gegen das Konzept gibt es heute nicht mehr, auch nicht von den Gewerkschaften. Sie sind pragmatisch in den Niederlanden, denn nur arbeitende Personen sind für sie interessant. Aber es ist so wie oft im Leben: Manche überzeugen Sie in fünfzehn Minuten, andere nie. Gleiches gilt für unsere Kundinnen und Kunden. Am Anfang spürt man den Widerstand, aber nach zwei, drei Wochen wendet sich das Blatt und am Ende sagen 80 Prozent: „Es ist gut, was hier passiert.“

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler, Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

Dr. Frank Nitzsche, Tel.: 02041 767-157

E-Mail: f.nitzsche@gib.nrw.de

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Dick Vink

Advies B. V. Cuijk

Vossehol 6

5431LL Cuijk

E-Mail: dva@tiscailmail.nl