

Mit weniger mehr erreichen – Empowerment und gruppenorientierte Ansätze in der Eingliederung Arbeitsuchender in den Ersten Arbeitsmarkt

Thomas Hofmans, Bart Verhagen, Matthias Schulze-Böing



IMPRESSUM

“Mit weniger mehr erreichen“

Empowerment und gruppenorientierte Ansätze in der Eingliederung Arbeitsuchender in den Ersten Arbeitsmarkt

Autoren:

Thomas Hofmans, Bart Verhagen

Herausgeber und Redaktion:

Dr. Matthias Schulze-Böing

© Stadt Offenbach am Main

Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration



Layout, Satz: P. Baumgardt, Offenbach

Fotos: RADAR, Amsterdam

Druck: Imprenta, Obertshausen

ISBN 978-3-928199-40-7

Bezugsadresse: Stadt Offenbach am Main, Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration

Berliner Str. 100, 63067 Offenbach am Main

E-Mail: arbeitsfoerderung@offenbach.de

Offenbach am Main 2012

Gefördert von:



Mit weniger mehr erreichen – Empowerment und gruppenorientierte Ansätze in der Eingliederung Arbeitsuchender in den Ersten Arbeitsmarkt

Thomas Hofmans, Bart Verhagen, Matthias Schulze-Böing

INHALT

Warum diese Broschüre?	6
Einleitung	9
1. Warum ist ein anderer Ansatz notwendig?	11
1.1 Herausforderungen in den Jobcentern	11
1.2 Mit weniger mehr erreichen	12
2. Einige Beispiele aus der Arbeit von Fallmanagern	13
2.1 Herr Ouchene	13
2.2 Frau mit Schwester	14
2.3 Herr Gumuz	15
2.4 Was läuft gut?	16
2.5 Was könnte besser sein?	16
3. Neue Projektformen	17
3.1 Kunden aktivieren andere Kunden	17
3.2 Die „Vererbung“ von Arbeitslosigkeit durchbrechen	17
3.3 Arbeitskräfte. Sozialhilfeempfänger als Objekte und zugleich Subjekte wissenschaftlicher Untersuchungen.	17
3.4 Niemand im Abseits	18
3.5 Mitmachen; Integration ins Wohnviertel	19
3.6 Medienwerkstatt	19
3.7 Kraftchor Velp	19
3.8 Doppelschlag	19
3.9 Aktivierungszentren	20
3.10 The Crew	20
3.11 Modeviertel	20
3.12 Ich fahre Bahn	20
3.13 Vitamin-Väter	21
3.14 Ziel, Mentoren für Risiko-Jugendliche	21
3.15 Armutsbekämpfung durch Selbsthilfe	21
3.16 Schlussfolgerung	22

INHALT

4. „Chef sucht Frau“: Erfahrungen aus einem Projekt in den Niederlanden	23
4.1 „Chef sucht Frau“	23
4.2 Das Konzept	23
4.3 Das theoretische Fundament	25
5. Gruppenorientierte Kundenaktivierung: Beschreibung eines Projekts im Jobcenter Offenbach	27
5.1 Einführung	27
5.2 Sicherheit und Vertrauen	28
5.3 Selbstermächtigung	30
5.4 Soziale Unterstützung	33
5.5 Aktives Lernen	35
5.6 Mehr als eine Frage der Technik	38
5.7 Ergebnisse des Projekts	38
6. Wie geht es weiter?	41
7. Die Autoren und RADAR	46

Warum diese Broschüre?

Die Integration von Langzeitarbeitslosen und Benachteiligten in Erwerbsarbeit ist eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe. Das gilt auch, wenn durch eine insgesamt erfreuliche Entwicklung der Wirtschaft der Arbeitsmarkt aufnahmefähiger geworden ist und mehr offene Stellen zu besetzen sind. Es gibt nach wie vor den vielzitierten „Mismatch“ zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Offene Stellen können aus Sicht der Unternehmen mangels geeigneter Bewerber nicht besetzt werden. Viele Menschen finden trotz intensiver Bemühungen keine für sie geeignete Arbeit. Nach wie vor sind Menschen mit persönlichen und sozialen Problemen, Langzeitarbeitslose und Menschen ohne berufliche Qualifikationen oder mangelhaften Sprachkenntnissen mit besonderen Hindernissen konfrontiert, bevor sie eine Stelle im allgemeinen Arbeitsmarkt erlangen. Dazu kommen die vielfältigen Probleme von Menschen, die auf Transferleistungen des Staates angewiesen sind, die mit sehr wenig Geld zu Recht kommen müssen und einen großen Teil der Lebensenergie in die Auseinandersetzung mit Sozialbehörden und dem System von Rechten und Pflichten in einem modernen Fürsorgesystem investieren.

Es ist die Aufgabe von Jobcentern, für diese Menschen gangbare Problemlösungen zu erarbeiten, ihnen gute und wirksame Förderangebote zu machen und mit ihnen immer wieder Wege für eine gute und nachhaltig erfolgreiche individuelle Entwicklung auszuhandeln.

Diese Aufgabe wird nicht einfacher, wenn die Ressourcen für die Förderung knapper werden, wenn Mittel für Eingliederungsmaßnahmen reduziert, Stellen in Jobcentern gekürzt und die Arbeit durch eine immer höhere Regeldichte erschwert wird. Zugleich steigen aber die Erwartungen in die Ergebnisse der Arbeit von Jobcentern. Die Marken für die zu erreichenden Ziele werden angehoben, Servicestandards verschärft.

„More for less“, mehr erreichen mit weniger Ressourcen – so der Imperativ, der nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern zunehmend auch im System der Grundsicherung für Arbeitsuchende im Rechtskreis des Zweiten Buchs Sozialgesetzbuch (SGB II) formuliert wird. Ob es den Akteuren dort gefällt oder nicht, sie müssen sich mit dieser Herausforderung auseinandersetzen, Effizienzreserven mobilisieren und prüfen, ob es neue Modelle der Organisation von Leistungsprozessen, innovative Produkte oder Maßnahmen gibt, die konstruktive Antworten auf die genannte Herausforderung erlauben.

Die Stadt Offenbach und das Jobcenter der Stadt haben lange Erfahrungen mit dem Zangengriff von Finanzknappheit und hohen Leistungserwartungen. Schon lange bevor es das SGB II gab, hat sich Kommune Offenbach um eine leistungs- und effizienzorientierte Innovationskultur in der Verwaltung bemüht. Dazu gehören eine schlanke und modern aufgestellte Organisation ebenso wie Netzwerke in der Region und transnationale Lernprozesse. Schon Mitte der neunziger Jahre hat die seinerzeit rein kommunale Arbeitsförderung der Stadt im Rahmen von europäisch geförderten Projekten einen intensiven Erfahrungsaustausch mit Partnern in anderen Ländern, insbesondere in den Niederlanden begonnen. Ergebnis war zum Beispiel das erste kommunale Büro für Arbeitsvermittlung von Sozialhilfeempfängern im Jahr 1995. Der Austausch mit den pragmatischen und ideen-

reichen Kollegen aus dem Nachbarland brachte viele Inspirationen und war auch nach den ersten gemeinsamen Projekten Ansporn für die fortwährende Suche nach besseren Problemlösungen, guten Ideen und neuen Wegen für Offenbach, seine Bürger und vor allem die Klienten der lokalen Arbeitsförderung.

Nach Einführung des SGB II im Jahr 2005 setzte die Kommune im neu aufgestellten Jobcenter diese Innovationsstrategie fort. Wenn es um erfolgversprechende neue Ansätze zur Bewältigung der großen Herausforderungen des neuen Rechts ging, richtete sich der Blick der Macher in Offenbach auch weiterhin nicht nur auf die Zentralen in Nürnberg und Berlin, sondern auch auf die Praxis der Kollegen in den Nachbarländern. Auch im neuen Recht der „Grundsicherung für Arbeitsuchende“ war transnationale Kooperation eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen lokalen Praxis.

Diese kontinuierliche Erfahrung der transnationalen Kooperation brachte auch wichtige Anregungen für die Frage, wie Maßnahmen ressourceneffizienter gestaltet werden können.

Aus einem Erfahrungsaustausch über intelligente und konstruktive Antworten auf die Reduzierung von Eingliederungsmitteln, zur Frage wie verborgene Ressourcen mobilisiert werden können und wie man im kleinen wie im größeren Zusammenhang „neue Produktionsmodelle“ für soziale und Arbeitsmarktdienstleistungen finden kann, entwickelte sich eine produktive Kooperation mit dem niederländischen Beratungsunternehmen RADAR. Zur gleichen Zeit nämlich als in Deutschland die ersten Kürzungen bei den Haushalten der Jobcenter bekannt wurden, hatte es in den Niederlanden zum Teil weit radikalere Budgetreduzierungen als in Deutschland gegeben. Das war Anlass für einen Austausch über Wege, auch mit kleineren Budgets gute und bessere Wirkungen zu erzielen. Wie sich zeigen sollte, war dieser Austausch fruchtbar und Grundlage für neue Partnerschaften auch über Landesgrenzen hinweg.

Das Jobcenter der Stadt Offenbach, die MainArbeit, startete im Jahr 2010 mit einem neuen Ansatz zur effizienteren und gleichzeitig besseren Gestaltung von Beratungsprozessen. Mit der Beratung nicht nur einzelner Klienten und Bedarfsgemeinschaften, sondern von Gruppen wollten wir sowohl die Kontaktdichte, die Beratungs- und Förderqualität erhöhen, zugleich aber ein günstigeres Verhältnis von eingesetzten Personal- und Sachressourcen zum Beratungsausgang herstellen. Dafür hat Radar für die MainArbeit ein maßgeschneidertes Konzept entwickelt, das sowohl das Training der persönlichen Ansprechpartner, Fallmanager und Arbeitsvermittler als auch die Integration des neuen Verfahrens in die Prozesslandkarte des Jobcenters umfasste. Dank überaus engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters, die das neue Konzept umgesetzt haben, aber auch dank des qualifizierten und inspirierenden Trainings und der umsichtigen Prozessbegleitung der Kollegen von Radar kann dieses Innovationsprojekt aus Sicht des Geschäftsführers inzwischen als sehr erfolgreich gelten.

Wichtig ist, es ging nicht nur um erlernbare Moderations- und Beratungstechniken, sondern auch um eine in mancher Hinsicht andere „Philosophie“ des Herangehens an Probleme der Klienten. Dazu gehörte der Ansatz, die Klienten selbst aktiv und steuernd bei der Lösung ihrer Probleme und der Integration in Erwerbsarbeit zu machen, ihnen nicht Handlungsprogramme und vorgefertigte Verfahren vorzusetzen, sondern sie selbst entdecken zu lassen, was ihnen hilft und wie sie als Subjekt ihrer Integration einen neuen Ansatz zur Stellensuche und zur Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit finden können. Ein weiteres Element ist das Prinzip der gegenseitigen Motivierung und

Unterstützung in Gruppen, in Teilen durchaus auch uns bereits bekannt, aber doch durch die konsequente und inspirierte Anwendung im Konzept von Radar ein neues Moment für die Praxis im Jobcenter.

Die vielfältigen Erfahrungen, die wir in diesem transnationalen Innovationsprojekt gemacht haben, ließ die Idee einer kleinen Broschüre entstehen, in der unsere niederländischen Partner ein paar Eckpunkte ihres Konzepts und ihrer Förderphilosophie erläutern. Wir denken, dass dies nicht nur für die Akteure in der Stadt Offenbach, sondern auch für Jobcenter, Träger und andere im SGB II interessant sein könnte.

Wir danken dem Hessischen Sozialministerium, dass es die Entstehung dieser Broschüre aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds unterstützt hat. Besonderer Dank gilt dort Frau Dörte Ahrens, die das Projekt von der ersten Idee an wohlwollend begleitet hat.

Den Autoren Thomas Hoffmanns und Bart Verhagen möchte ich für die Ausarbeitung ihrer Ideen und Konzepte für eine deutsche Leserschaft danken. Es war immer wieder herausfordernd, den deutschen, im Vergleich zu den Niederlanden von starker Verrechtlichung und Regulierung der Praxis gekennzeichneten Kontext zu berücksichtigen und mitzudenken. Neben den Autoren haben in den Niederlanden Jurgen Woudwijk, Chris Smallenbroek und Erik Oeloff und in Offenbach Charlotte Buri an der Erstellung, Übersetzung und Überarbeitung des Textes mitgearbeitet. Auch ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Offenbach am Main, im November 2012

Matthias Schulze-Böing

Einleitung

Sowohl in Deutschland als auch in den Niederlanden ist man in letzter Zeit – aufgrund erheblicher Kürzungen im Bereich der Eingliederung Erwerbsloser in den Arbeitsmarkt – auf der Suche nach innovativen Lösungsansätzen, um die Arbeitsagenturen, Jobcenter und Optionskommunen für die Ausführung ihrer Aufgaben wieder fit zu machen. Die erwähnten Kürzungen machen sich sowohl bei der Auftragsvergabe an Dritte als auch im eigenen Personalbestand bemerkbar.

Das niederländische Beratungsunternehmen RadarAdvies hat während der Durchführung verschiedener Projekte sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland die Erfahrung gemacht, dass eine Fokussierung der Maßnahmenpakete auf die Selbststeuerung der Kunden und auf eine gruppenorientierte Herangehensweise hilfreich ist. Entscheidend ist hierbei, dass die Kunden weniger auf ihre Schwächen als vielmehr auf ihre persönlichen Stärken angesprochen und nach diesen beurteilt werden.

Der sich daraus ergebende methodische Ansatz ist keineswegs nur als Notlösung in Zeiten knapper Budgets zu verstehen; vielmehr trägt er dazu bei, die Arbeit der Fallmanager und Vermittler zu professionalisieren und das Wissen auf dem Gebiet des Fallmanagements zu erweitern. Ziel ist es, die Qualität der Dienstleistungen sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland in Zusammenarbeit und im Austausch mit Tausenden Mitarbeitern auf ein höheres Niveau zu bringen. Es geht aber auch um die Aktivierung ungenutzter Potenziale bei den circa 3,5 Millionen Arbeitslosen – Potenziale, die durch eine innovative Intervention aktiviert und für die Gesellschaft nutzbar gemacht werden können.

Die SGB-II- und SGB-III-Umsetzung wird in den nächsten Jahren durch die Eigeninitiative der Kunden bestimmt werden. Dieser Ansatz bietet die besten Voraussetzungen für eine nachhaltige Eingliederung in den Ersten Arbeitsmarkt und wirkt sich zudem positiv auf die Motivation der Kunden aus. In diesem Sinne ist die Selbststeuerung der Kunden Mittel und Ziel zugleich.

Die Rolle der Fallmanager und Vermittler verändert sich dabei derart, dass diese nicht mehr vorschreiben und einwirken, sondern Impulse und Anleitungen geben. In der neuen Rolle helfen sie dem Kunden dabei, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten selbst zu finden und zu nutzen. Dieses Vorgehen kann als eine schrittweise Hin- und Herführung zum Ersten Arbeitsmarkt in Selbstregie bezeichnet werden.

Die Firma Radar ist sehr daran interessiert, mit Fallmanagern, Vermittlern, aber auch Jobcenter-Kunden in Deutschland ins Gespräch kommen, um den hier beschriebenen methodischen Ansatz zu vertiefen und weiter zu entwickeln.

Radar möchte sich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken bei den Herren Matthias Schulze Boeing, Jurgen Woudwijk, Chris Smallembroek und Erik Oeloff. Ohne ihre Unterstützung wäre die Erstellung dieser Broschüre nicht möglich gewesen.

Diese Broschüre soll Einblicke in die ersten Erfahrungen mit der neuen Methode geben; dabei werden die folgenden Themen behandelt:

- Warum ist ein anderer Ansatz notwendig?
- Einige Beispiele aus der Arbeit von Fallmanagern
- Neue Projektformen
- „Chef sucht Frau“: Erfahrungen aus einem Projekt in den Niederlanden
- Gruppenorientierte Kundenaktivierung: Beschreibung eines Projekts im Jobcenter Offenbach
- Wie geht es weiter?

1. Warum ist ein anderer Ansatz notwendig?

1.1 Herausforderungen in den Jobcentern

Deutschland zählt in Europa die meisten Einwohner: 83,5 Millionen. Ungefähr drei Millionen Menschen sind erwerbslos und suchen eine Arbeitsstelle. Eine weit größere Zahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter ist nicht in Erwerbsarbeit, ökonomisch nur teilaktiv oder marginal beschäftigt und daher auf Transferleistungen des Versicherungs- oder des Grundsicherungssystems angewiesen. In den letzten Monaten hat sich der Arbeitsmarkt zwar sehr positiv entwickelt, aber es ist unsicher, ob sich diese günstige Situation auch bei einer länger anhaltenden Wirtschaftskrise in Europa fortsetzen lässt.

Die Herausforderungen, die sich daraus für die Jobcenter und Optionskommunen ergeben, sind – ebenso wie in den Niederlanden – sehr unterschiedlicher Art:

- Die Zahl erfolgreicher Integrationen in den Ersten Arbeitsmarkt ist nicht ausreichend.
- Die Zahl der Leistungsanträge nimmt zu, wodurch sich der Bearbeitungszeitraum für die einzelnen Anträge verkürzt und der Druck auf die Mitarbeiter erhöht.
- Zielvereinbarungen sind aufgrund der erhöhten Belastung nicht erfüllbar.
- Der Arbeitsdruck der Fallmanager nimmt aufgrund eines zu hohen Betreuungsschlüssels oder durch zusätzliche Belastungen, z. B. durch Erkrankungen, zu.
- Fallmanager gewinnen aufgrund der geringen Zeit, die für den einzelnen Kunden zur Verfügung steht, oft nur einen unzureichenden Eindruck von der Situation der Kunden, sodass die vereinbarten Maßnahmen nicht immer sofort die erhoffte Wirkung zeigen.
- Die zur Verfügung stehende Zeit sollte besser genutzt werden.
- Fallmanager sollten in der Lage sein, sich während der Gespräche mit den Kunden stärker über deren Interessen, Motivationen und ausgeübten Tätigkeiten zu informieren, um dadurch besser auf die Selbststeuerungsfähigkeiten der Kunden einwirken zu können.
- Fallmanager sollten die Kunden in die Lage versetzen, mehr Verantwortung und „Eigenregie“ für die Verbesserung ihrer Situation zu übernehmen.
- Trotz Einsparungen sollte in Zukunft mehr erreicht werden („Mit weniger mehr erreichen“).

Während der Begleitung der in dieser Broschüre vorgestellten Projekte ist der Eindruck entstanden, dass die Anzahl der Personen, die in den Ersten Arbeitsmarkt integriert werden können, durch eine effektivere Form der Kommunikation zwischen Fallmanager und Kunde erhöht werden kann. Zwar nehmen Fallmanager regelmäßig an Schulungen auf dem Gebiet der Kommunikation teil, aber nur selten finden Vertiefungskurse bzw. passgenaue Schulungen statt.

Die Erfahrung in den beschriebenen Projekten ließ deutlich werden, dass Jobcenter oder Optionskommunen, deren Mitarbeiter auf eine aktive Weise ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einsetzen und miteinander teilen, ein idealtypisches Organisationsmodell darstellen. Die jüngeren Mitarbeiter in einer solchen Orga-

nisation bringen ihre Energie und ihre Ambitionen ein, während ältere Mitarbeiter wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen beitragen können. Jobcenter und Optionskommunen stehen vor großen Herausforderungen: der Zunahme des Integrationsbedarfs bei einer gleichzeitigen Professionalisierung des Dienstleistungskonzepts und einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Die Organisation der Zukunft unterscheidet sich von der bisherigen durch eine flexible und resultatorientierte Arbeitsweise. Die Kunden dieser Organisation können darauf vertrauen, dass sie schnell und gut bedient werden und dass zusammen mit ihnen Perspektiven zu ihrer gesellschaftlichen und beruflichen Integration erarbeitet werden.

1.2 Mit weniger mehr erreichen

Die Einsparungen im sozialen Bereich bilden auch in Deutschland den Anstoß für die Forderung: „*Mit weniger mehr erreichen.*“ Um diese Forderung zu erfüllen, sind viele graduelle Optimierungen an vorhandenen Praktiken und Maßnahmen, teilweise aber auch völlig neue Herangehensweise und eine neue „Philosophie“ der Förderung notwendig. Die praktische Umsetzung dieser „Philosophie“ lässt sich jedoch nur gemeinschaftlich realisieren. Ohne eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern in den Jobcentern untereinander und mit ihren Kundinnen und Kunden wird es schwierig sein, auf diesem Weg Erfolg zu erzielen..

Konkret heißt das, dass die Erfahrungen der älteren und die Ambitionen der jüngeren Mitarbeiter zusammengeführt und die Bildungs- und Arbeitsabläufe miteinander verbunden werden müssen, sodass die Herausforderungen der aktuellen Situation nicht zu Konflikten führen, sondern in konstruktiver Zusammenarbeit gemeistert werden können.

Die vier Säulen einer erfolgversprechenden Dienstleistung sind:

- Transparenz für den Kunden
- Methodisches Arbeiten
- Fokussierung auf den Arbeitsmarkt
- Fokussierung auf Zusammenarbeit

Dienstleistungen im Umgang mit Arbeitslosen sollten sich sofort an den (nachhaltigen) Möglichkeiten der betreffenden Personen auf dem Ersten Arbeitsmarkt orientieren. Auch bei der Erarbeitung der Eingliederungsvereinbarung sollte dieser Aspekt nicht unbeachtet bleiben. Mit jedem Kunden sollte eine Eingliederungsvereinbarung geschlossen werden, in der die persönlichen Umstände und Bedürfnisse berücksichtigt werden, und die Möglichkeiten auf dem Ersten Arbeitsmarkt im Vordergrund stehen. Erst dann sollten die dafür notwendigen Maßnahmen aufgeschrieben sein.

Sollte es in absehbarer Zeit dennoch nicht gelingen, den Kunden für den Ersten Arbeitsmarkt zu aktivieren, wäre die Forderung nach einer Gegenleistung des Kunden an die Gesellschaft eine passende Alternative. „*Arbeit geht vor Leistung*“, wie man in den Niederlanden sagt. In Deutschland kennen wir dieses Motto als: „*Fördern und Fordern*“.

2. Einige Beispiele aus der Arbeit von Fallmanagern

Welche Hinweise für die Verbesserung von Dienstleistungen lassen sich aus Gesprächen von Fallmanagern mit Arbeitssuchenden gewinnen? Im Herbst 2011 nahmen Berater von Radar an Gesprächen zwischen Kunden und Beratern bzw. Vermittlern der arbeitsvermittelnden Organisationen aus der Stadt Offenbach, aber auch einer Anzahl weiterer deutscher Städte teil.

Im Folgenden werden Ausschnitte aus drei Gesprächen vorgestellt und darauf hin untersucht, was dabei bereits gut lief und wie die Dienstleistung jeweils noch verbessert werden könnte. Die Namen der Arbeitssuchenden und Kundenmanager wurden geändert.

2.1 Herr Ouchene

Wir sind bei einem Gespräch zwischen einem arbeitslosen jungen Mann von 32 Jahren und seinem Vermittler dabei. Der junge Mann, Herr Ouchene, trägt ein etwa dreijähriges Kind auf dem Arm. Als er sich bei dem Vermittler meldet, sagt er, dass seine Frau auch gleich komme, weil er nicht gut genug Deutsch spreche. Er ist vor 10 Jahren aus Marokko gekommen und macht auf den ersten Blick einen intelligenten und gebildeten Eindruck. In Deutschland hat bereits viele kurzfristige Jobs ausgeübt, „vier Wochen hier, dann wieder zwei Monate dort“, die aber immer wieder ausliefen.

Der Kundenmanager betont, dass es sicher dabei helfen würde, einen Job länger zu behalten, wenn der Mann besser Deutsch lernen würde. Herr Ouchenes Reaktion darauf ist zurückhaltend. Kurze Zeit später kommt seine Frau mit einem zweiten Kind von etwa sechs Jahren herein. Beide Kinder sind laufen ständig um ihre Eltern herum, was das Gespräch nicht einfach macht. Als die Frau gefragt wird, warum beide Kinder dabei sind, antwortet sie, dass die Kinderbetreuung an diesem Tag aufgrund einer Personalberatung nicht zur Verfügung stehe. Der Vermittler fragt, was aus der Stelle geworden sei, die er Herr Ouchene vorgeschlagen hatte. Herr Ouchene teilt mit, dass er zwei Wochen krank gewesen sei und wegen der Sprachschwierigkeiten nicht zum Telefon gegriffen hat, um auf das Stellenangebot des Vermittlers zu reagieren. Als der Vermittler fragt, wo genau er sich beworben habe, sagt Herr Ouchene, dass er noch zwei Telefonnummern, aber keine Namen mehr habe. Daraufhin gibt der Vermittler ihm eine Liste von potenziellen Arbeitgebern, bei denen er in der kommenden Woche vorsprechen und sich seinen Besuch jeweils durch einen Stempel bescheinigen lassen muss. Zur Kontrolle sind auf der Liste offenbar auch zwei falsche Einträge eingefügt. Der Berater teilt Herrn Ouchene außerdem mit, dass er zwei Verträge unterschreiben muss, wenn er weiterhin Geld bekommen wolle.

Seine Frau liest sich die Verträge gut durch und wiederholt dann in ihrer Muttersprache, dass ihr Mann die Verträge unterschreiben müsse. Danach unterhalten sie sich noch einmal kurz, woraufhin Herr Ouchene die Verträge dann unterschreibt. Sie sprechen mit dem Berater ab, dass Herr Ouchene sich bei einer Reihe von potenziellen Arbeitgebern bewerben und nächste Woche wiederkommen soll. Es gebe genug Arbeit für ihn auf einer Baustelle, sagt der Vermittler. Nach einem erneuten Appell an die Frau, dass ihr Mann seine Deutschkenntnisse verbessern solle, ist das Gespräch beendet.

Bei einem Intervisions-Treffen, bei dem auch ein Beraterkollege marokkanischer Herkunft anwesend ist, wird dieses Gespräch thematisiert. Die Frage spitzt sich darauf zu, wie der Vermittler Herr Ouchene dazu bringen könnte, gut Deutsch zu lernen. Der Kollege marokkanischer Herkunft wird gefragt, wie er Deutsch gelernt habe und warum Herr Ouchene es nicht lernen wolle. „Wie können wir ihn dazu ermutigen, es doch zu tun?“ Der Berater marokkanischer Herkunft antwortet, dass er körperlich behindert sei und nie mit seinen Händen oder mit körperlicher Arbeit sein Geld hätte verdienen können. Er musste daher gut Deutsch lernen, um einen Job zu finden. Erst nachdem er die deutsche Sprache gut beherrscht habe, sei er auch gut integriert gewesen, habe studieren und Arbeit finden können. Der Kunde gehöre jedoch zu einer großen Gruppe von Marokkanern, die in Deutschland untereinander Marokkanisch sprächen und zu 80 % der Zeit damit durchkämen. So sei ihre Motivation, Deutsch zu lernen, nicht sehr hoch. Das Team folgert daraus, dass diese Personen ein Vorbild bräuchten, ein älteres Familienmitglied oder eine wichtige Person, die sie dazu ermutigen könnte, Deutsch zu lernen. Das komme nicht nur ihnen, sondern auch ihren Kindern zugute. Der marokkanische Berater sagt: „Warum bringen wir nicht eine große Gruppe von diesen Kunden zusammen, um dieses Dilemma besprechen zu können?“

2.2 Frau mit Schwester

Eine deutsche Frau von 42 Jahren kommt mit ihrer halbseitig gelähmten Schwester zum Berater. Die Frau, Frau Steinbach, ist geschieden und hat eine Tochter von 16 Jahren. Nach dem Tod ihrer Mutter hat sie die behinderte Schwester und ihren Bruder zu sich ins Haus genommen. Da die Mutter sehr beschützend war, hat ihre Schwester nie sprechen gelernt oder sich Fertigkeiten angeeignet. Bis jetzt hat Frau Steinbach die Sorge für die ganze Familie auf sich genommen, wodurch sie zweimal einen Job als Empfangsdame verloren hat, weil die Situation ihr zu anstrengend wurde. Ihren Bruder hat sie inzwischen vor die Tür gesetzt. Sie kümmere sich nun um sich selbst. Es fällt auf, dass sie, wenn sie etwas sagt, immer zu ihrer halbseitig gelähmten Schwester hinsieht.

Der Berater, der ganz auf seinen Computer konzentriert ist, hat hierfür keinen Blick. Frau Steinbach sagt, dass sie wieder arbeiten wolle, und das schnell, da sie unter Geldmangel leide. Es stellt sich heraus, dass ihre Schwester den ganzen Tag zu Hause ist und Frau Steinbach sich dabei unbehaglich fühlt. Der Berater fragt, ob sie für ihre Schwester eine Hilfe habe. Frau Steinbach antwortet, dass sie sich nie danach erkundigt habe und nicht wisse, wie das funktioniert.

Der Berater geht darauf nicht weiter ein. Er sagt, dass es genügend Arbeitsplätze für Frau Steinbach gebe und ihr Vermittler ihr dabei helfen könne, einen Arbeitsplatz zu finden. Der Vermittler wird direkt mit ins Gespräch geholt. Eine Reihe von Stellenangeboten wird durchgegangen. Ein Stellenangebot spricht Frau Steinbach tatsächlich an. Der Vermittler sagt, dass sie für diese Tätigkeit in der Lage sein müsse, Englisch zu sprechen, und dabei ein bestimmtes Niveau erreichen muss. „Das geht“, sagt sie. „Wie ist Ihr Englisch denn?“, fragt der Vermittler und fordert sie auf, etwas auf Englisch zu sagen. Das möchte sie jedoch nicht, offenbar hat sie Hemmungen wegen der Anwesenheit der Beobachter und der Schwester.

Der Vermittler teilt Frau Steinbach mit, dass er ihr Jobs als Empfangsdame anbieten könne sowie einen Kurs, in dem sie ihre Kenntnisse in dieser Tätigkeit auffrischen könne. Er vereinbart mit ihr einen Termin am folgenden Tag, bei dem diese Angebote besprochen werden sollen. Dann könne sie auch – ohne Zuschauer –

ihre Englischkenntnisse demonstrieren. Frau Steinbach schaut etwas bedrückt drein: Sie müsse am folgenden Tag einen Pass für ihre Schwester besorgen. Aber den Termin kann sie offenbar trotzdem wahrnehmen. Bevor sie sich verabschiedet, bespricht sie noch mit dem Vermittler, dass eine Tagesbeschäftigung für ihre Schwester gefunden werden muss, damit sie selbst in Ruhe zur Arbeit gehen kann.

2.3 Herr Gumuz

Ein vierzig Jahre alter türkischer Mann, Herr Gumuz, kommt wie vereinbart herein. Er ist groß und schwer und sagt, er wolle arbeiten. Er erzählt eine lange Geschichte, um zu erklären, warum er schon wieder ein Jahr lang nichts getan hat. Sie handelt von einem Arbeitgeber, der ihn 5 Monate lang nicht ausbezahlt hat, davon, dass er nach Dubai gehen wollte, um zu sehen, ob es dort nicht Arbeit für ihn gäbe, und von dem Plan, „Professor“ – womit offenbar „Ingenieur“ gemeint ist – für Elektrotechnik zu werden; es gibt auch einen alten Arbeitgeber, der ihm Arbeit zugesagt hat, wenn es Arbeit gibt, usw. usw. All das sei aber ohne Erfolg gewesen und nun fühle er sich gedemütigt, sagt er.

Der Vermittler weist ihn auf einen Job bei einem Unternehmer hin. Herr Gumuz studiert das Jobangebot und sagt, dass diese Tätigkeit eigentlich unter seinem Stand sei. Der Vermittler beginnt zu diskutieren: „Das können Sie zwar sagen, aber warum werden Sie dann von anderen nicht eingestellt? Wie gut sind Sie eigentlich?“ Im weiteren Verlauf des Gesprächs zeigt sich, dass Herr Gumuz in der Tat das eine oder andere in der Elektrotechnik kann, dass er sich aber im digitalen Bereich überhaupt nicht auskennt. Das würde er gern lernen. Am liebsten würde er darin „Professor“ werden. „Wissen Sie, was genau ein Professor ist?“, fragt der Vermittler. Es stellt sich heraus, dass Herr Gumuz das nicht so genau weiß. Er beginnt zu fragen, was ein Vermittler denn eigentlich macht. „Wohin führt dieses Gespräch nun noch“, seufzt der Vermittler. Das Gespräch wird immer schwieriger. Der Mann beginnt zu husten und zu stöhnen und bricht schließlich in Tränen aus.

Zunächst schien seine Geschichte viele positive Aspekte und Wünsche zu enthalten; jetzt scheint es mehr und mehr, als habe der Mann ein Trauma erlitten. Er fragt den Vermittler dann doch noch einmal, welchen Job man für ihn habe und ob er die Adresse bekommen könne. Der Vermittler antwortet, das habe keinen Sinn, „weil es scheint, als ob Sie einfach nicht wollen, weil es unter Ihrem Stand ist“. Die beiden vereinbaren einen weiteren Termin und gehen mit einigem Unverständnis auseinander.

2.4 WAS LÄUFT GUT?

- 1. Die Kundenmanager nehmen sich Zeit für die Kunden, jedes Gespräch dauerte eine halbe bis Dreiviertelstunde.
- 2. Der Kunde wird jeweils relativ direkt angesprochen: „Tun Sie was für Ihr Deutsch!“, „Lassen Sie hören, wie gut Sie Englisch sprechen!“
- 3. Es wird sofort nach Lösungen gesucht. Wenn nicht heute, dann aber morgen. „Wir haben morgen Arbeit für Sie, wir organisieren eine Tagesstätte für Ihre Schwester.“
- 4. Wenn der Berater oder Vermittler nicht an eine Lösung glaubt, wird das dem Kunden auch gesagt.

2.5 WAS KÖNNTE BESSER SEIN?

- 1. Die Kunden sind manchmal Teil einer größeren Gruppe mit einer starken Gruppenbindung, so wie die Marokkaner, die kein Deutsch lernen wollen. Die Arbeit des Beraters oder Vermittlers kann gut durch einen Gruppenansatz, der z. B. auf die marokkanische Gemeinschaft oder andere Gruppen mit einer starken Gruppenbindung ausgerichtet ist, unterstützt werden.
- 2. Es gibt auch Möglichkeiten, andere Kunden zur Unterstützung einzusetzen, sowohl einzeln als auch gruppenweise, wodurch der Fallmanager viel mehr erreichen kann. Eine Nein-Doch-Diskussion wie zwischen dem Vermittler und Herrn Gumuz etwa könnte vermieden werden, wenn man Herrn Gumuz mit anderen Kunden in Kontakt bringt, die das Thema „Ehre“ und „Demütigung“ bereits erfahren und eine Lösung gefunden haben.
- 3. Das Gespräch wird heute bisweilen auch davon dominiert, was der Text auf dem Computer des Beraters fragt. Dadurch kann es passieren, dass der Befindlichkeit der Kunden zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, wie man etwa deutlich am Beispiel von Frau Steinbach sehen kann. Ein offener, bedarfsorientierter Ansatz kann noch weiter verbessert werden, indem die Gesprächsführung inhaltlich verbessert wird. Themen, die im Gespräch aufkommen, sollten in Richtung der Motivationsquellen des Arbeitssuchenden weitergeführt werden: Was sind seine Stärken? Was sind seine Wünsche? Was betrachtet der Kunde selbst als echte Ziele und Möglichkeiten? Welche Hindernisse gibt es, und welche Lösungen sieht der Kunde für diese Hindernisse? Wichtig ist es außerdem, Themen zu erörtern wie: Bewerben, Ausbildung, soziale Netzwerke, Gruppenbindung, Tages- und Freizeitbeschäftigung, Finanzen und Zukunftsaussichten. Dadurch, dass man den Kunden selbst über diese Themen nachdenken lässt, lernt er, sich selbst Ziele zu setzen und seine nächsten Schritte festzulegen.

3. Neue Projektformen

In den Niederlanden hat Radar in Zusammenarbeit mit Gemeinden, Sozialämtern und anderen Partnern in den letzten Jahren eine Reihe von innovativen Projekten aufgebaut und durchgeführt, die sich alle als effektiv erwiesen haben. Im Folgenden werden die aufsehenerregendsten davon vorgestellt. Anschließend erfahren Sie, was charakteristisch an diesen Projekten ist und worin ihr Erfolg begründet liegt.

3.1 Kunden aktivieren andere Kunden

In der Stadt Rotterdam hat RADAR zusammen mit dem Sozialamt ein Kernteam von 15 Kunden im Bezirk Overschie zusammengestellt. Diese Kunden führen Gespräche mit den 200 anderen Kunden des Bezirks und versuchen, diese zu aktivieren. Sie tun, was zuvor die Kundenmanager getan haben, aber besser: Da sie mehr Nähe zu den Kunden haben (sie sind selbst welche), kennen sie deren Bedürfnisse und Probleme und wissen, wie damit am besten umzugehen ist. Dieses Kernteam hat seinen eigenen Raum, seine eigene Website und kommuniziert mit allen, die Hilfestellung durch das Team benötigen. Unterstützt werden sie von zwei Kundenmanagern, die sicherstellen, dass die Teammitglieder ihre Arbeit gut durchführen können. Das Projekt hat eine Laufzeit von neun Monaten.

3.2 Die „Vererbung“ von Arbeitslosigkeit durchbrechen

In Stadt Westerhaar, einer Kleinstadt in der Provinz Friesland, schien es so, als ob die Kinder die Arbeitslosigkeit und die Abhängigkeit von Unterstützung von ihren Eltern erben. Aus den 120 Familien in dieser Stadt, die Sozialhilfe bezogen, wurden im Rahmen eines Projekts von RADAR im Auftrag der Kommune 10 Familien ausgewählt (allerdings nicht der „harte Kern“). Sie wurden gebeten, die anderen Familien zu aktivieren, durch Nachforschungen und Gespräche mit allen 110 verbleibenden Familien. Die Ergebnisse dieser Gespräche kommunizierten sie an die hauptberuflichen Berater. Alle Wünsche, die die Menschen hatten, wurden ernst genommen. Wenn jemand zum Beispiel einen Job im örtlichen Supermarkt haben wollte, tat der Berater sein Bestes, um dies zu organisieren. Wer selbstständiger Unternehmer werden wollte, erhielt ein Coaching für Existenzgründer. Von den 35 Personen, die mit diesem Coaching begannen, hörten 30 schon bald wieder auf; sie waren danach bereit, einen gewöhnlichen Job anzunehmen. Innerhalb eines Jahres benötigte die Hälfte der Gruppe keine Sozialhilfe mehr.

3.3 Arbeitskräfte. Sozialhilfeempfänger als Objekte und zugleich Subjekte wissenschaftlicher Untersuchungen.

Im Jahr 2010 stellte sich heraus, dass es in Amsterdam 30.000 alleinstehende Männer gab, die Sozialhilfe bezogen. Diese Männer rasierten sich weniger, nahmen weniger warme Mahlzeiten zu sich, verloren soziale Kontakte und konsumierten mehr Alkohol und Drogen. Laut der Stadtverwaltung war das ein geradezu epidemiologisches Problem. Radar wurde gebeten, diese Gruppe zu untersuchen. Unser Vorschlag

war, diese Untersuchung von den Mitgliedern der Gruppe selbst durchführen zu lassen. Die Untersuchung bezog sich auf mehrere Aspekte: den Gesundheitszustand, die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme am gesellschaftlichen Leben, das persönliche Zukunftsbild und die Nutzung angebotener Maßnahmen. Auch die Fragen der Untersuchung orientierten sich an diesen Aspekten, wie zum Beispiel: "Was benötigen sie um ein besseres Leben führen zu können?", oder "Wie sieht Ihr Tagesablauf aus?"

Beim Auftraggeber weckte dieser Ansatz zunächst einmal Skepsis. „Ist der vorgestellte Ansatz wissenschaftlich unterbaut?“, war die Frage. „Ja, sicher“, war unsere Antwort daraufhin. Schließlich wurde die Untersuchung von 50 Sozialhilfeempfängern aus der eigenen Gruppe mit großem Erfolg ausgeführt. Zudem nutzten die Sozialhilfeempfänger den Moment, um gleich konkrete Aktivitäten für die alleinstehenden Männer auf die Beine zu stellen.

Während der Vorbereitungsphase wurde deutlich, dass mehr als die Hälfte der 50 Sozialhilfeempfänger auf irgendeine Art und Weise bereits beschäftigt ist. Zum Beispiel auf dem Gebiet der Betreuung von HIV Infizierten, oder Demenzkranken Personen in der näheren Umgebung. Auf die Frage warum sie so etwas tun, antworteten die meisten Personen, dass sie Menschen gerne helfen und im Übrigen ja ohnehin Zeit übrig haben. Unter Umständen wäre es auch möglich, künftig fünf Personen anstatt nur einen zu betreuen: „Dann benötigen wir allerdings ein Ticket für den öffentlichen Nahverkehr, weil wir die Personen oft zum Krankenhaus, oder Hausarzt begleiten“. Zudem äußerte man den Wunsch, um sich mit anderen Personen austauschen zu können, so dass man mehr Erkenntnisse im Umgang mit den Erkrankten bekommt.

3.4 Niemand im Abseits

Die niederländischen Städte Heerenveen, Rotterdam, Groningen, Den Haag und Eindhoven haben gemeinsam ein Projekt für benachteiligte Jugendlichemit und Arbeitslose unter dem Titel „Niemand im Abseits“ gestartet, das von RADAR beraten wurde. Dabei gab es Kooperationen zwischen den Kommunen und den jeweiligen örtlichen Erstliga-Fußballclubs. Bei verschiedenen Fußballvereinen (Heerenveen, Sparta, FC Groningen, ADO Den Haag) laufen „Niemand im Abseits“-Projekte, durch die Jugendliche und andere Menschen, die Arbeitslosenunterstützung erhalten, in Richtung Arbeit begleitet werden.

Den Arbeitssuchenden werden in diesen Projekten relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten angelernt, wovon Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, teamorientiertes Arbeiten, usw. Weil die Projekte in den Stadien der Vereine ausgeführt werden, spricht man oft über themenbezogene Methapern und Fußballsprache. Die Sponsoren der Fußballvereine (oftmals größere Betriebe) sorgen schließlich für Ausbildungs- und Arbeitsstellen.

Die Sponsoren (Arbeitgeber) der Vereine sorgen für Ausbildungsplätze und Jobs für die Teilnehmer des Projekts. Für die Projektarbeit, bei der es um das Finden passender Ausbildungsplätze und Jobs geht, wird die Fußballerunterkunft genutzt, Spieler und Trainer kommen vorbei. Die Teilnehmer der Projekte erhalten vom Fußballverein Visitenkarten mit ihrem eigenen Namen, die sie bei der Arbeitssuche nutzen können. In einem für sie attraktiven, leistungsorientierten Umfeld lernen die Teilnehmer wieder, dass sie Einsatz zeigen und eine Taktik entwickeln müssen, um an Arbeit zu kommen.

3.5 Mitmachen; Integration ins Wohnviertel

In der Stadt Druten, einer kleinen Stadt im Zentrum der Niederlande, wurde ein Projekt mit dem Titel „Mitmachen!“ gestartet. Menschen, die in einer Betreuungseinrichtung mittels Tagesbeschäftigung begleitet werden (bezahlt von der Krankenkasse), hatten bis dahin Aktivitäten unternommen, die vor allem für die Betreuungseinrichtung oder für sie selbst wichtig waren. Nun lernen Sie, für die Bürger des Wohnviertels, in dem sich das Zentrum befindet, Dienstleistungen zu erbringen. Das führt zu einer besseren Beziehung zwischen diesen Menschen und den Menschen im Wohnviertel. Die Kunden lernen nun auch, eher selbst die Initiative zu ergreifen und dies nicht den Fachkräften zu überlassen.

3.6 Medienwerkstatt

In Rotterdam erstellen arbeitslose Jugendliche unter der Leitung von Fachleuten Video-Lebensläufe von jährlich 1.500 Arbeitssuchenden in der Stadt. So erlernen die Jugendlichen ein Fachgebiet, während die Arbeitslosen lernen, sich zu präsentieren. Wenn nötig, erhalten sie Kleidung über das Projekt „Dress4success“. Sie erfahren auch, wie sie ihren eigenen Film am besten an Arbeitgeber schicken können. Vermittlungen allein durch dieses Instrument: 54 %.

3.7 Kraftchor Velp

In Velp, einer niederländischen Gemeinde nahe Arnheim, gab es eine große Gruppe von alleinstehenden, älteren Männern, die Unterstützung benötigten. Unter der Leitung eines weiblichen Vocalcoachs ist ein schöner Chor entstanden, der bei verschiedenen Anlässen im Zusammenhang mit Arbeitsförderungsmaßnahmen auftritt.

3.8 Doppelschlag

In den niederländischen Städten Tiel, Schiedam und Culemborg finden zur Zeit Experimente statt, in denen Sozialhilfeempfänger für die Betreuung von sozial und gesundheitlich benachteiligter Bevölkerungsgruppen eingesetzt werden. Darunter fällt zum Beispiel die Begleitung von Menschen bei Krankenhaus- oder Arztbesuchen, Hilfe beim Einkaufen, oder die Ausführung einfacher Tätigkeiten im, und rundum dem Haus. Weil diese Art der Unterstützung relativ einfach durch Sozialhilfeempfänger ausgeführt werden kann, können die Städte auf diesen Weg zudem Einsparungen realisieren. Daher auch der Titel "Doppelschlag", der, genauso wie die Redensart: "Zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen", auf eine "Win-Win-Situation" hinweist. Kunden, die Sozialhilfe erhalten und gerne für andere sorgen, erhalten eine kurze Ausbildung und bieten danach Dienstleistungen bei Menschen zu Hause an, die sonst auf teure gemeinschaftliche Dienste angewiesen sind. Die Dienstleistungen sind dadurch billiger, es entsteht mehr sozialer Zusammenhalt, die Sozialhilfekunden lernen viel und die besten von ihnen erhalten einen Job in der häuslichen Pflege¹.

¹ Anmerkung der Redaktion: Hier ist auch ganz gut erkennbar, wie entspannt in den Niederlanden mit den in Deutschland ja immer wieder sehr heftig und überaus rigide diskutierten Frage der „Zusätzlichkeit“ von Arbeitsprojekten für marktferne Kunden umgegangen wird. Offenbar hat dies dem niederländischen Arbeitsmarkt bisher in keiner Form geschadet.

3.9 Aktivierungszentren

Menschen, die Unterstützung beziehen, forschen nach den Wünschen und Bedürfnissen anderer Bürger in der Nachbarschaft, in der sie leben. Sie arbeiten von festen Räumlichkeiten aus, die ihnen dafür zur Verfügung gestellt werden, und sprechen alle betroffenen Bürger an. Wenn sie wissen, was benötigt wird, erbringen sie die entsprechenden Dienstleistungen. Welche Leistungen sie übernehmen können, hängt zwar von den Qualitäten und Qualifikationen ab, über die sie selbst verfügen, aber oft sind das viel mehr, als sie vorher gedacht hatten. Auf diese Weise entstanden bereits Einrichtungen und Aktivitäten wie ein Fahrradabstellraum, Tipps für Migranten – etwa beim Finden eines Hausarztes –, Schwimmen mit Migrantinnen, Gesichtsbehandlung für Senioren, gemeinsames Ausbessern und Herstellen von Kleidung, Unterstützung von Senioren durch Einkäufe, kleinere Arbeiten usw., Fahrdienste für Bürger in der Stadt, Hilfsdienste für die Gemeinde, Informieren anderer Kunden in der Gemeinde über wichtige Themen, gemeinsames Sichbewegen zur Gewichtsreduktion usw. RADAR hat diese Projekte selbst mit eigenem Management in verschiedenen niederländischen Städten, in Enschede, Tiel, Arnheim, Prumerend und Almere, durchgeführt. Auftraggeber war jeweils die Kommune.

3.10 The Crew

Unser Ausbildungsbetrieb hatte zu wenig junge Darsteller für das Training von Gemeindemitarbeitern, die lernen sollten, mit Jugendlichen und der Straßenkultur umzugehen. Zusammen mit dem kommunalen Jobcenter der Stadt Amsterdam wählte RADAR neun arbeitslose Jugendliche aus, die daran interessiert waren, Rollenspieldarsteller zu werden. Nach einer praktischen Ausbildung von vier Monaten haben wir vier Jugendliche als Juniordarsteller verpflichtet. Sie erfüllen ihre neue Aufgabe in den verschiedenen Trainings sehr gut und sind nun Teil unserer Belegschaft.

3.11 Modeviertel

In einem alten Stadtteil von Arnheim haben wir zusammen mit der Wohnungsbaugenossenschaft, der Gemeinde und der Modeakademie Artex ein Modeviertel gegründet. Es gibt jetzt etwa 20 Modegeschäfte und Ateliers, die der Gegend einen völlig anderen Charakter verleihen. Das Modeviertel wirkt als Anziehungspunkt für Menschen von außerhalb, die dort einkaufen, und hat dazu geführt, dass das ganze Viertel jetzt völlig anders aussieht.

3.12 Ich fahre Bahn

Das Ministerium für Verkehr und Wasserwirtschaft wollte Senioren dazu aktivieren, den öffentlichen Verkehr und vor allem die Bahn zu nutzen. Wir suchten landesweit über die Altenvereine nach Senioren, die Lust hatten, Schulungen und Workshops für andere Senioren durchzuführen. Schließlich fanden wir 75 „Bahnbotschafter“, die – als Duos – in Heimen, Krankenhäusern, bei Seniorenabenden, auf Messen usw. professionelle Workshops abhielten. Unterstützt von kleinen Filmen lehrten diese Botschafter andere Senioren, wie sie die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen konnten. Sie erreichten auf diese Weise mehr als 50.000 Menschen in drei Jahren.

3.13 Vitamin-Väter

Es gibt in den Niederlanden eine bedeutsame Gruppe von Vätern aus der surinamischen und karibischen Kultur, die nicht länger hinnehmen wollen, dass sehr viele Männer aus diesen Kulturen ihre Kinder und Frauen verlassen. In den südöstlichen Stadtteilen von Amsterdam gibt es einen recht großen Anteil dieser ethnischen Gruppen. Die Stadtteilregierungen dieser Gegend wollen diesem Verhalten durch Round-Table-Gespräche in Schulen und Gruppen von Männern und Jugendlichen Einhalt gebieten. Diese Gesprächsangebote stoßen auf großes Interesse und viele Kinder, junge Männer und Väter nehmen daran teil. Unterstützt von Radar, ergründen und diskutieren die Teilnehmer im Rahmen eines gut ausgearbeiteten Programms mögliche Ursachen dieses Verhaltens und wie diesem entgegengewirkt werden kann. Unterstützt von Radar, ergründen und diskutieren die Teilnehmer im Rahmen eines gut ausgearbeiteten Programms mögliche Ursachen dieses Verhaltens und wie diesem entgegengewirkt werden kann.

3.14 Ziel, Mentoren für Risiko-Jugendliche

In Amsterdam und 14 anderen Städten haben wir zusammen mehr als 3.500 Mentoren ausgebildet, die Risikojugendliche begleiten. Mentoren sind Menschen mit einem Job, die sich neben ihrem Beruf für die Stadt einsetzen möchten. In keiner einzigen Stadt hatten wir bisher Probleme mit der Rekrutierung von Mentoren. Oft geben ihnen ihre Arbeitgeber sogar für ihre Ausbildung und die Begleitung der Jugendlichen stundenweise frei. Die Schulen melden die Jugendlichen an, und es werden geeignete Mentoren gesucht, die dafür sorgen, dass der Jugendliche im Schulsystem bleibt. Ein Mentor geht mit den Jugendlichen zusammen einkaufen, ein anderer schenkt privaten Problemen Beachtung. Alles ist möglich, wenn es nur hilft.

3.15 Armutsbekämpfung durch Selbsthilfe

In verschiedenen niederländischen Städten, worunter Amsterdam, Leeuwarden, Almelo und Apeldoorn werden zur Zeit Gruppen zusammengestellt, dessen Teilnehmer aus sozialschwachen Stadtteilen kommen und selbst unter dem Existenzminimum leben. Ziel dieser Gruppe (etwa 10 Personen) ist es, den Alltag der in Armut lebenden Bewohnern zu erkunden, so dass neue, innovative Ansätze zur Armutsbekämpfung aus der Praxis heraus entwickelt werden können. Auch will man die 10 besten Lösungswege (wovon 5 ohne finanziellen Aufwand) um aus der Armut heraus zu kommen, erfassen.

Die Erkundung wird abgeschlossen mit einem Stadtteilplan zur Armutsbekämpfung. Die Gruppe trägt selbst die Verantwortung für die Erstellung und Ausführung. Neu bei der Ausarbeitung der Untersuchung ist die Nutzung von Bildmaterial. Studenten der Filmakademie und zwei der Gruppenteilnehmer werden in Zusammenarbeit mit den regionalen Fernsehkanälen einen Film über Stadtteilorientierte Armutsbekämpfung drehen, um das Produkt während der Internationalen Armutswoche Ende November zu präsentieren.

3.16 SCHLUSSFOLGERUNG:

In vielen dieser Projekte sehen wir Folgendes:

- ➔ Die Projekte setzen ein großes Vertrauen in die Kraft der Menschen zur selbstständigen Problemlösung, etwa die der Arbeitssuchenden oder anderer Menschen in einer Stadt. In der Praxis wird sogar fast immer mehr Kraft freigesetzt, als wir als Berater selbst anfänglich für möglich gehalten hätten. Die Erfahrung zeigt: Das Vertrauen ist gerechtfertigt und wird belohnt.
 - ➔ Die Dynamik, etwas selbst zu tun, ist in den Gruppen bereits vorhanden; die Kunst besteht darin, das zu erkennen und diese Dynamik dann mit möglichst kleinen Instrumenten (kleinen Trainings, Filmen, Coaching) zu unterstützen.
Die Grundregeln lauten: Nichts übernehmen, sondern die Menschen selbst, so oft es geht, die Führung übernehmen lassen. Wenn möglich, eine wichtige Koalition im Umfeld der Menschen selbst bilden, mit anderen Partnern wie der Gemeinde, dem Wohnungsbau, Arbeitgebern, dem Fußballverein, Stadtteilen etc., sodass das Projekt, wenn es Erfolg hat, fortgesetzt werden kann.
 - ➔ Soziale Probleme sind nur zu lösen durch Einsatzbereitschaft und Anteilnahme für die Menschen worum es geht.
 - ➔ Wenn man den Personen genau zuhört, kommt man schnell zur Erkenntnis, dass die Gruppe eigentlich dynamisch genug ist um ihre Probleme selbst zu lösen. Das haben wir zum Beispiel auch bei den Männern in Amsterdam gesehen. Es geht darum, dass die Dynamik in der Gruppe entdeckt und umgesetzt wird, dann ist die Lösung nah.
-

4. „Chef sucht Frau“: Erfahrungen aus einem Projekt in den Niederlanden

4.1 „Chef sucht Frau“

„Chef sucht Frau“: Bei diesem Slogan denkt man vermutlich zunächst einmal an eine bekannte TV-Serie oder eine Dating-Website für höher ausgebildetes Personal. Stattdessen handelt es sich um ein sehr erfolgreiches Eingliederungsprojekt im Nordwesten der Niederlande. 80 Prozent der Teilnehmer haben nach der Beendigung des Projektes entweder eine Arbeit gefunden oder eine Weiterbildung angefangen. Welches Rezept verbirgt sich hinter dieser Erfolgsquote?

Das Ziel des Eingliederungsprojekts ist die gezielte Anwerbung und Begleitung arbeitsloser Bewohner einer Kommune. Am Anfang war die Zielgruppe ausschließlich auf Frauen ohne Arbeit ausgerichtet, die auch keine Unterstützungsleistungen bezogen; z. B. Frauen, die nach der Geburt ihres Kindes für eine längere Periode aus dem Arbeitsleben ausgestiegen, jetzt aber wieder auf der Suche nach einer passenden Arbeit waren, Frauen, die nach einer Ehescheidung finanzielle Unabhängigkeit anstrebten, und Frauen, die zu der Einsicht gekommen waren, dass Familie und Arbeit doch miteinander vereinbar sind. Unter den neuen Namen: „Chef sucht Sie“ ist die Teilnahme an diesem Projekt inzwischen auch für Männer und erwerbslose Hilfsbedürftige möglich.

Höchste Eingliederungsquote in den Niederlanden

Die Grundlage des Modellprojekts ist der methodische Ansatz „@Wurk“. Der ansässige kommunale Träger nutzt diese durch das niederländische Beratungsbüro Radar entwickelte Methode, um so vielen Kunden wie möglich wieder Arbeit zu verschaffen. Das Modellprojekt hat sich als äußerst wirkungsvoll erwiesen: Die Eingliederungsquote ist außergewöhnlich hoch, die höchste in den Niederlanden.

Inzwischen wird dieses Modell von immer mehr Kommunen übernommen. Der Aspekt der Nachhaltigkeit ist dabei von großer Bedeutung. Das an Radar angeschlossene Trainingsbüro RadarVertige stellt für den Zeitraum von einem Jahr die Module „Trainiere den Trainer“ zur Verfügung. Auf diese Weise kann der kommunale Träger die Methode einfach selbst übernehmen und die Trainings selbstständig durchführen.

4.2 Das Konzept

Die Methode beinhaltet eine Reihe von miteinander verknüpften Trainingsmodulen: Neben den am Anfang stehenden Gruppentreffen (JOBS) stehen Gruppen-Coaching, Job-Hunting und Job-Coaching auf dem Programm. In den fünf Gruppentreffen werden folgende Fertigkeiten vermittelt:

- Lernen, mit Schwierigkeiten hinsichtlich der Wiederaufnahme in den Arbeitsprozess umzugehen
- Anknüpfungspunkte erkennen, die sich als Hilfe bei der Arbeitssuche nutzen lassen
- Zugang zu sozialen Netzwerken finden
- Emotionen bewältigen lernen, die im Zusammenhang mit der Arbeitslosigkeit stehen
- Lernen, Bewerbungsgespräche zu führen

- Lernen, informative Gespräche zu führen
- Lernen, sich in die Perspektive des Arbeitgebers hineinzusetzen
- Angebotene Stellen beurteilen lernen

Der Gruppenansatz und das Vertrauen der Teilnehmer in die eigene Kraft bilden die zentralen Elemente in der @Wurk-Methode. Zusammen mit den Teilnehmern schauen wir uns die Barrieren der Arbeitsvermittlung genau an und analysieren, wie sie zu überwinden sind und wie man sie aktiv beeinflussen kann. Teilnehmer werden während des Programms angespornt, Selbstreflexivität zu erlernen und eigene Lösungsansätze zu finden. Der Austausch mit anderen bleibt allerdings das maßgebende Element der Methode und hilft den Teilnehmern, sich selbst besser kennenzulernen.

Einer der Trainer von RadarVertige sagt: *„Einige Frauen haben am Anfang des Trainings ein sehr geringes Selbstwertgefühl, sind schüchtern und wissen eigentlich nicht, was sie wollen. Am Ende des Gruppentrainings haben fast alle Teilnehmer ihre Schüchternheit abgelegt und trauen sich sogar, vor der Gruppe eine Präsentation zu halten. Es ist fantastisch, die Veränderung der Teilnehmer direkt mitzuerleben. Die Frauen unterstützen, korrigieren und stimulieren einander. Sie entdecken persönliche Eigenschaften, derer sie sich vorher nicht bewusst waren.“*

„Sobald die Frauen wissen, was sie wollen und können, werden sie einem Jobcoach vorgestellt. Der Ansatz, selbst in Bewegung zu kommen, bleibt auch in dieser Phase gültig. Der Jobcoach bleibt im Hintergrund, während die Teilnehmer sich untereinander helfen und auf passende Stellen aufmerksam machen.“

Große Begeisterung unter den Teilnehmern

Der kommunale Träger ist von der Wirkung der Methode überzeugt und kann inzwischen auf eine sehr detaillierte Konzeptbeschreibung zurückgreifen. Dem Auftraggeber zufolge liegt die Besonderheit der Methode in einer Kombination sich optimal ergänzender Faktoren. Zum einen ist die Zielgruppe engagiert und motiviert, da die Teilnahme freiwillig ist, zum anderen ist der Aufbau des Trainings kurz, aber intensiv. Es dauert maximal sechs Monate und ist deshalb überschaubar.

In den JOBS-Trainings wird das Fundament für ein neues Selbstbewusstsein gelegt. Aus den Gesprächen mit den Teilnehmern wird deutlich, dass sie diese Trainings mit großer Begeisterung durchlaufen.

Das gilt auch für die wöchentlichen Gruppentrainings. Hier lernen die Teilnehmer, wie sie mit erhobenem Kopf in den Prozess der Arbeitssuche eintreten können und wie sie sich dem Arbeitgeber am besten präsentieren. In dieser Phase werden die Teilnehmer in der Regel von einem Job-Hunter unterstützt. Der Job-Hunter arbeitet mit unorthodoxen Strategien. Es ist zum Beispiel nicht ungewöhnlich, dass der Job-Hunter einem Arbeitgeber zusammen mit einem Teilnehmer einen unerwarteten Besuch abstattet. Das Ergebnis ist überraschend: Jeder zweite Besuch resultiert entweder in einem Folgegespräch oder direkt in einem Jobangebot. Obwohl diese Strategie noch relativ ungewöhnlich ist, zeigt sie also deutliche Erfolge.

Nur drei Monate für eine Jobvermittlung

Femke Vesseur, eine Ex-Teilnehmerin, wurde als letzte Person einer Gruppe zugeteilt und war zugleich die erste Person, die Arbeit fand. Femke: *„Vor einigen Jahren habe ich meine Arbeit als Sportlehrerin wegen*

der Geburt meines Kindes aufgegeben. Ich habe diese Entscheidung bestimmt nicht bereut, habe aber in der letzten Zeit das Bedürfnis verspürt, wieder in den Arbeitsalltag einzusteigen. Zufällig hörte ich von dem Projekt ‚Chef sucht Frau‘ und habe mich gleich angemeldet. Danach ging alles ganz schnell: Zusammen mit 14 Frauen besuchte ich den ersten Trainingstag, an dem wir uns mit einigen existenziellen Fragen auseinanderzusetzen hatten: ‚Wer bin ich?‘, ‚Was kann ich?‘ oder ‚Wie werde ich in der Gruppe erfahren?‘ Wir unterstützten einander, gaben aufbauendes Feedback und machten einander auf Arbeitsstellen aufmerksam.“

Femke fand bereits nach drei Monaten eine Stelle, obwohl sie jahrelang nicht gearbeitet hatte. *„Ich habe jetzt eine Arbeit in der Sportbetreuung für arbeitslose Jugendliche. Erst kürzlich hatte ich noch ein Gespräch mit einer Mutter, die auf Arbeitssuche war. Ich habe ihr von dem Projekt ‚Chef sucht Frau‘ erzählt. Eigentlich fühle ich mich als eine Art Botschafterin immer noch verbunden mit dem Projekt.“*

4.3 Das theoretische Fundament

Alle Elemente der oben erwähnten Trainings sind auf die „Wiederbelebung der mentalen Gesundheit“ ausgerichtet. Die sozialen Mechanismen der Herausbildung einer gemeinsamen Konvention – einer Gruppenidentität – und einer intergemeinschaftlichen Unterstützung bilden die zentralen Ausgangspunkte der Theorie, auf der diese Methode basiert. Es spricht für sich, dass diese Theorie auf alle Berufsgruppen (vom Mitarbeiter am Fließband bis hin zum Astronauten) angewendet werden kann. Diese Theorie bildet eine wirkungsvolle Grundlage für die Motivation, wieder zu Arbeit zu kommen.

Alles dreht sich um die folgenden Fragen: Was genau kann man tun, um die Herausbildung einer Gruppenidentität bzw. Gruppenkonvention und einer gegenseitigen Unterstützung innerhalb dieser Gemeinschaft zu gewährleisten? Welche Wirkung kann durch vorbeugende Maßnahmen – wie z. B. die Bekämpfung von Ängsten und Depressionen – bei der Zielrealisierung, dem Eintritt in den Arbeitsmarkt, erreicht werden? Und inwiefern lassen sich daraus auch allgemeine Aussagen über die Eingliederung von Arbeitslosen ableiten?

Diese Fragen stellte bereits 1984 die Forschungsgruppe des Michigan Prevention Research Center (MPRC) im Rahmen ihres JOBS-Projekts. Die Forschungsgruppe bestand aus Amiram Vinokur, Robert Caplan, Richard Price und Michelle van Ryn. Der Fokus des JOBS-Projekts lag auf der Entwicklung und Evaluation vorbeugender Maßnahmen im Rahmen der Aneignung von Fertigkeiten und Fähigkeiten bei der Arbeitssuche, wie z. B. der Bekämpfung von Ängsten, Hilflosigkeit und Depressionen. Im JOBS-Projekt wurden zwei aufeinanderfolgende Feldstudien durchgeführt, analysiert und nach einer Zeitspanne von zwei Jahren wiederholt. In allen drei Studien wurden positive Veränderungen entdeckt, wodurch wir jetzt auf wertvolles Material bei der Mobilisierung von Arbeitslosen zurückgreifen können².

Um den vorbeugenden Effekt in konkreten Interventionen umsetzen zu können, suchten die Forscher nach Personen, die weniger als vier Monate arbeitslos waren. Die Teilnehmer wurden in Untersuchungskohorten von 15 bis 20 Personen eingeteilt, denen ein Trainingsprogramm von fünf mal vier Stunden innerhalb einer Woche angeboten wurde. Die während des Trainingsprogramms ausgeführten Aktivitäten

² Siehe: <http://www.isr.umich.edu/src/seh/mprc/jobsupdt.htm> und die Literaturhinweise unter <http://webservices.itsc.umich.edu/drupal/mprc/publications>

waren darauf ausgerichtet, unter den Teilnehmern ein soziales Verhalten hervorzurufen, mit dem Effekt, dass eine Konvention aufgebaut wurde, die sich wiederum positiv auf die Arbeitssuche auswirkte. Dieses Verhalten bildete gleichzeitig die Grundlage für den Umgang mit erlebten Enttäuschungen bzw. die Vermeidung von Rückschlägen.

Das JOBS-Projekt ist verankert in den theoretischen Ansätzen, die sich mit dem menschlichen Selbstwertgefühl auseinandersetzen. Es ging bei dem Projekt auch um eine Bestätigung der Annahme, dass der Aspekt des Selbstwertgefühls nicht nur auf die Arbeitssuche selbst Einfluss nimmt, sondern vor allem auf die Dauer der Suche.

Deutlich wurde innerhalb des Projekts, dass auch theoretische und praktische Erkenntnisse aus anderen sozialen Quellen Einfluss auf die Arbeitssuchenden ausübten. Richard Price, Direktor des MPRC, vertritt deshalb die Meinung, dass vorbeugende Maßnahmen sowohl in der Konditionierung der Unterstützung innerhalb der Gemeinschaft als auch bei dem Vermögen, Rückschlägen entgegenzutreten, eine wichtige Rolle spielen.

5. Gruppenorientierte Kundenaktivierung: Beschreibung eines Projekts im Jobcenter Offenbach

5.1 Einführung

In den Niederlanden gibt es bei kommunalen Trägern und dem UWV³, der mit der Agentur für Arbeit vergleichbar ist, eine lange Tradition in der Entwicklung innovativer Methoden bei der Hinführung von Langzeitarbeitslosen zum Ersten Arbeitsmarkt. Bereits im vergangenen Jahrzehnt kamen Fallmanager und Referenten zu der Auffassung, dass die bisherige Herangehensweise in Form von Face-to-Face-Gesprächen nur selten zum erwünschten Resultat führt. So wurden nicht selten im Rahmen von Projekten externe Berater zurate gezogen. Oftmals war dieser Weg erfolgreich, manchmal aber auch nicht. Als gemeinsames Element derjenigen Maßnahmen, die sich als erfolgreich erwiesen, springt eine gruppenorientierte Herangehensweise ins Auge. Arbeitslose Teilnehmer wurden sich auf diese Weise wieder ihrer Stärken bewusst und konnten daher selbst die ersten Schritte in Richtung Arbeitsmarkt tun.

In den nächsten Jahren können weder die Arbeitsagenturen im Bereich des SGB III, noch die Jobcenter im Rechtskreis des SGB II aus großzügig bemessenen Eingliederungsbudgets schöpfen. Geschäftsführungen und Controller in Jobcentern fragen sich, ob und wie es einen kreativen und effizienteren Umgang mit den Ressourcen geben kann. Vieles in der gewohnten Praxis der Jobcenter muss dabei auf den Prüfstand gestellt werden. So kann man auch fragen, ob die bisherigen Formen der Beratung und des Kundenkontakts weiterentwickelt und durch neue Formen ergänzt werden können, die bei gleichem oder gar geringerem Aufwand eine höhere kommunikative Dichte und Effizienz ermöglichen. Die bisher in der Beratungspraxis vorherrschende Form der Einzelgespräche ist dabei möglicherweise nicht mehr in allen Situationen die beste Form. Gruppenverfahren sind oft nicht nur wirkungsvoller, sondern auch ressourceneffizienter. Allerdings bedarf es dafür besonderer Kompetenzen und Verfahren, die keineswegs trivial sind und erst erlernt werden müssen.

Die Einführung von Gruppenverfahren in der Kundenbetreuung durch persönliche Ansprechpartner, Fallmanager und Vermittler in Jobcenter war Inhalt eines umfangreichen Projekts, das Radar zusammen mit der MainArbeit, dem Jobcenter der Stadt Offenbach am Main seit dem Jahr 2010 durchführt.

Die Stärke der Methode basiert auf zwei entscheidenden Elementen: Aufgrund des zielgerichteten Empowerment-Ansatzes werden sich Kunden wieder ihrer Stärken bewusst, und der gruppenorientierte Ansatz bietet ihnen ein Forum für den unterstützenden Austausch.

Die gruppenorientierte Empowerment-Methode

Die meisten Langzeitarbeitslosen haben den Glauben an eine Arbeitsstelle und an den eigenen Einfluss auf das Finden einer solchen Stelle im Laufe des vorangegangenen Suchprozesses verloren. Aber gerade

³ Das ist die Uitvoering Werknemerverzekering, die niederländische Arbeitslosenversicherung (Anm. der Redaktion)

der Glaube an sich selbst, in dem die Hoffnung auf eine Arbeitsstelle weiterlebt, ist letztendlich entscheidend für die Verwirklichung dieser Hoffnung. Mit anderen Worten: Wenn Menschen in der Lage sind, ihren Glauben an eine Zielverwirklichung aufrechtzuerhalten, sind ihre Handlungen bei der Suche nach Arbeit wirkungsvoller, kreativer und intensiver. Weitere persönliche Fähigkeiten, wie zum Beispiel, sich klare, realistische und „lebendige“ Ziele zu setzen, Erfolgsmomente zu erleben, persönliche „Knautschzonen“ zu entwickeln und Unterstützung in der direkten Umgebung zu mobilisieren, tragen ebenfalls zum Erfolg bei; diese Fähigkeiten ergänzen und verstärken einander bei der Suche nach Arbeit. Die Chancen auf eine Anstellung werden größer, wenn diese Fähigkeiten vorhanden sind.

Aber wie genau funktionieren diese Mechanismen? Und wie schaffen wir es, dass Langzeitarbeitslose sich dieser Fähigkeiten wieder bewusst werden bzw. sie wieder aufrufen können?

Empowerment

Die Empowerment-Theorie basiert auf den folgenden vier Prinzipien:

- A. Sicherheit und Vertrauen
- B. Selbstermächtigung
- C. Soziale Unterstützung
- D. Aktives Lernen

Im Folgenden werden diese Prinzipien näher erläutert und durch Beispiele anschaulich gemacht.

5.2 Sicherheit und Vertrauen

Schon beim ersten Kontakt kann aus einer vorurteilsfreien, positiven Haltung eine längere Vertrauensbeziehung zwischen Fallmanager und Kunde entstehen. Der Kunde erhält dadurch die Gelegenheit, sich offen und ohne Misstrauen mitzuteilen. Würde der Fallmanager dagegen Kritik üben oder sogar Verurteilungen aussprechen, würde dies das Vertrauen sofort zerstören.

Jeder weiß, dass bestimmte Fertigkeiten und Fähigkeiten dem Kunden bei der Suche nach einer Arbeitsstelle weiterhelfen können. Verschiedene Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass diese Fertigkeiten und Fähigkeiten vor allem dann zur Geltung kommen, wenn der Kunde über ein gewisses Maß an Selbstvertrauen verfügt. Letztendlich ist das Selbstvertrauen sogar von größerem Wert als alle anderen Eigenschaften, die erst über das Selbstvertrauen sichtbar werden. „Es ist wichtiger, Selbstvertrauen zu erwerben, als Kniffe und Tricks anzuwenden“, kann daher eine Grundregel lauten.

Ein weiterer wichtiger Mechanismus, der dazu beiträgt, Vertrauen und ein Gefühl der Sicherheit bei den Kunden zu erzeugen, ist die Identifikation und Akzeptanz von erlebten Widerständen. Fallmanager sollten Geduld zeigen, wenn der Kunde seine „Geschichte“ erzählt, und ihn spüren lassen, dass er auch gehört wird. Wenn man nur so tut, als ob man zuhört, merkt der Kunde das sofort. Er wird sich dann schnell verschließen und nur noch halbe Wahrheiten erzählen. Das Gefühl des Kunden, ernst genommen zu werden, ist eine wichtige Voraussetzung, um dem Kunden näher zu kommen bzw. ihm wirklich helfen zu können.

Ein Beispiel für die Kraft des Vertrauens: „Das Nagelbrettspiel“

Am Anfang des Trainingsprogramms in Offenbach wurden die Teilnehmer – Fallmanager und Vermittler – aufgefordert, das Nagelbrettspiel zu spielen. Gewinnen und Verlieren sind in diesem Spiel nicht von Bedeutung, vielmehr geht es darum, Lösungswege zu erkennen. Das Spiel ist deshalb eine Übung mit einem symbolischen Sinn, es beschert den Teilnehmern ein Aha-Erlebnis.

Der Trainer teilt den Teilnehmerkreis in zwei gleich große Gruppen ein, die beide einen Hammer, ein Stück Holz mit einem eingeschlagenen Nagel und mehrere lose Nägel erhalten. Anschließend erklärt der Trainer was genau von den Teilnehmern erwartet wird.

Die Ausführung der Übung entpuppt sich dann als viel komplizierter, als man auf den ersten Blick gedacht hatte. Und es gelingt den Teilnehmern nicht, die geforderten Lösungswege zu erkennen bzw. zu benennen. Nach einer Viertelstunde wird eine Pause eingelegt, in der der Trainer sich nach den Erfahrungen erkundigt. Dies geschieht anhand von Fragen wie: Wer ist der Meinung, dass er das Ziel der Übung erreicht hat? Welche Bedeutung hat diese Meinung für die Fortsetzung der Übung? Wie wichtig wird das Erreichen des Ziels genommen? Welche Bedeutung hat diese Einstellung für die Fortsetzung der Übung?

Teilnehmer, die das Erreichen des Ziels bereits aufgegeben haben, lassen deutlich erkennen, dass sie keine Lust mehr auf eine Fortsetzung haben. Das Gleiche trifft auf diejenigen Teilnehmer zu, die die Übung nicht ernst nehmen.

Der Lerneffekt dieser Übung liegt in der Erkenntnis, dass Personen mit wenig Selbstsicherheit schnell die Motivation verlieren. Selbstsicherheit und in Verbindung damit die Fähigkeit, sich Ziele zu setzen, und der Glaube, diese auch zu erreichen, sind die Grundvoraussetzungen für die Selbststeuerung.

Nach der Pause wird die Übung dann weitere 15 Minuten lang fortgesetzt. Dieses Mal treibt der Trainer die Teilnehmer an. Er ruft: „Du schaffst es! Sehr gut! Weiter so!“ Aber auch jetzt tun sich die Gruppen schwer damit, Lösungen zu finden. Danach gibt es wieder eine Pause, in der der Trainer erfährt, dass das motivierende Antreiben nicht den gewünschten Effekt erzielt hat. Die Teilnehmer haben die Rolle des Trainers sogar als hinderlich und frustrierend wahrgenommen. Sie fühlten sich unter Druck gesetzt, und je länger die Suche nach der Lösung andauerte, desto mehr Vertrauen in den Trainer ging verloren. Durch das Verhalten des Trainers wurde diese Entwicklung sogar noch beschleunigt.

Mit dieser Erkenntnis stellte sich die Frage, wie man die Teilnehmer besser hätte unterstützen können. Den Teilnehmern wurde bewusst, dass sie sich genau diese Frage zu stellen haben, wenn sie mit einem Kunden im Sprechzimmer sitzen. Die Fallmanager und Vermittler in Offenbach konnten so durch Selbstreflexion eine neue Erkenntnis gewinnen: dass wirkliche Hilfe nur möglich ist, wenn man sich in die Situation des Kunden hineinversetzen kann und will. Gleichzeitig erfuhren sie, dass die Kraft, um in Bewegung zu kommen, nur aus den Kunden selbst kommen kann. Wirkliches Helfen konzentriert sich auf die Befreiung der Kräfte.

5.3 Selbstermächtigung

„Selbstermächtigung“ ist ein Prozess, in dem es um die Stärkung und Bestätigung des Einzelnen geht; die Selbstbestimmung der eigenen Person und das Einwirken auf die Umgebung sind dabei von zentraler Bedeutung. Wie kann der Fallmanager diesen Prozess unterstützen? Indem er sich in die Person hineinversetzt und mit ihr zusammen auf die Suche geht nach Werten, Inspiration und Qualität. Dies ist der Beginn des Weges zum Erfolg. Selbstvertrauen ist ein entscheidender Faktor, der sich manifestiert, wenn man Zugriff auf die eigenen Potenziale erhält. Selbstvertrauen sorgt dafür, dass man sich Ziele setzen und den Weg dorthin bestimmen kann und dass man auf diese Herausforderung überhaupt eingehen will.

In der Selbstermächtigung stehen folgende Elemente im Vordergrund:

- a) Werte
- b) Inspiration
- c) Kernqualitäten
- d) Benennen und Belohnen von Erfolgen
- e) Herausforderungen kreieren

a) Werte

Um Kräfte zu mobilisieren, ist es notwendig, sich seiner eigenen Werte bewusst zu sein. Was sind Werte? Es geht dabei um unsere eigene, grundlegende Haltung zu Angelegenheiten, die wir persönlich als sehr wichtig erfahren. Werte bilden oftmals die Basis des menschlichen Verhaltens. Wenn man sich seiner Werte bewusst ist, ist es natürlich auch einfacher, sein Verhalten zu verstehen und es bei der Realisierung eines Zieles einzusetzen.

Die Funktion der persönlichen Werte können wir folgendermaßen zusammenfassen:

- Werte bestimmen unser Verhalten.
- Werte beeinflussen unseren Weg bei der Realisierung von Zielen.
- Werte geben uns einen Einblick in das, was wir als wichtig empfinden.

Einige Beispiele für Werte:

Erfolg, die Fähigkeit, sich in Situationen und Personen hineinzusetzen, Gerechtigkeit, Selbstständigkeit, Innovation, Begeisterung, Diskretion, Nachhaltigkeit, Mut, Weisheit, Humor, Hingabe.

b) Inspiration

Der Begriff „Inspiration“ bedeutet „schöpferischer Einfall“. Wenn man inspiriert wird, steht man im Einklang mit dem, was man tut und erfährt. Man fühlt sich lebendig und fühlt sich gut in seiner eigenen Haut. Inspiration ist ein sehr persönliches Gefühl, das sich im Laufe der Zeit auch verändern kann. In der Umgangssprache wird der Begriff „Inspiration“ oft durch „Erleuchtung“ ersetzt. Aber auch die Begriffe „Elan“ und „Hingabe“ beschreiben die Situation gut. Gemeint ist eine (potenzielle) Energie, mit der Menschen „Berge versetzen“ können.

In den Niederlanden bezeichnet man Inspiration auch als „Goldene Klumpen“. Inspiration ist eine sehr personengebundene Eigenschaft, die von außen nur schwer zu beeinflussen ist. Menschen mit Inspiration verfügen über eine starke Energiequelle, deren Kraft sich wiederum in Motivation und Tatendrang äußert.

c) Kernqualitäten

Unter Kernqualitäten verstehen wir eine Reihe von persönlichen Wesenszügen, die in ihrer Kombination und Intensität die Einzigartigkeit des Menschen ausmachen. Dazu gehören zum Beispiel Mitgefühl, Tatkraft, Mut, Flexibilität usw.

Es geht bei Kernqualitäten nicht unbedingt um Eigenschaften, sondern eher um Möglichkeiten, an denen man sich orientieren kann. Der Unterschied zu Fertigkeiten und Fähigkeiten liegt darin, dass man Kernqualitäten bereits besitzt, während man Fertigkeiten und Fähigkeiten erst erlernt. Eine Kernqualität ist eine besondere Qualität einer Person, die aber selbst als normal erfahren wird („Das kann doch jeder!“).

d) Benennen und Belohnen von Erfolgen

Der Fallmanager bzw. Vermittler gibt aufbauendes Feedback und bestätigt damit das Verhalten des Kunden. Er gibt dem Kunden so die Möglichkeit, die eigenen Erfolge zu sehen und dafür Anerkennung zu bekommen. Es ist vor allem wichtig, dass der Kunde sich seiner Stärken bewusst wird. Oftmals haben Kunden kein Gefühl mehr für Erfolgserlebnisse, sondern beschäftigen sich nur noch mit ihren Problemen. Die Vermittlung der Fähigkeit, diese Probleme zu relativieren, ist daher vielleicht noch wichtiger als die Hilfe bei der Lösung der Probleme der Kunden.

Wir sind davon überzeugt, dass Menschen sich primär auf die Dinge konzentrieren sollten, in denen sie wirklich gut sind. Die Praxis zeigt, dass dieser Weg viel erfolgreicher ist als eine Konzentration auf die Dinge, die noch nicht so gut laufen, und dass auch letztere sich bei einer Konzentration auf die eigenen Stärken automatisch verbessern.

Benennung und Belohnung von Erfolgen steigern das Selbstvertrauen, geben mehr Energie und Erfüllung.

e) Herausforderungen kreieren

Erfolg entsteht in der Regel aus angenommenen Herausforderungen. Herausforderungen zu kreieren, ist daher nicht nur sinnvoll, sondern bringt auch Freude. Fallmanager und Vermittler sollten zusammen mit den Kunden nach passenden Herausforderungen suchen, aber sich dabei auch bewusst machen, dass Herausforderungen für jede Person anders aussehen. Sie sollten darauf achten, dass die gemeinsam gewählte Herausforderung auch umsetzbar ist bzw. dass der Kunde das Gefühl hat, sie jederzeit bewältigen zu können. Denn Letzteres ist der Motor, um Menschen wieder in Bewegung zu bringen und diesen Weg auch zu Ende zu gehen. Das wiederum ist die Herausforderung für die Fallmanager und Vermittler.

Sie sollten nicht zu viel auf einmal von den Kunden erwarten, sondern daran denken, dass jeder weitere Schritt das Vertrauen des Kunden vergrößert. Es geht um kleine Schritte, mit denen man zufrieden sein sollte. Es gibt ein chinesisches Sprichwort, das den Kern genau trifft:

„Eine Fahrt von 1.000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“

Beispiel für eine Selbst- ermächtigung-Übung: „Helden“

Eine wunderbare Übung, um mit der Gruppe über Werte und Inspirationen sprechen zu können, ist die Übung „Helden“. Sie geht folgendermaßen: Der Trainer hat 35 bis 40 Porträts von berühmten Persönlichkeiten auf DIN-A4-Blättern in Farbe ausgedruckt. Es sind Porträts von Politikern, Wissenschaftlern, Sportlern, Künstlern oder TV-Persönlichkeiten,



Einige Helden aus der Übung

sowohl zeitgenössische oder auch Personen aus der Vergangenheit. Der Trainer bittet die Teilnehmer, sich mindestens ein Porträt eines Menschen auszusuchen, der für sie ein Held ist. Danach sollen die Teilnehmer kurz erzählen, was sie an diesem Helden bewundern und warum er eine Inspiration für sie darstellt. So ergeben sich schöne, persönliche und bekenntnisreiche Geschichten. Wenn jeder etwas über seinen Helden und die Inspiration durch diesen erzählt hat, fragt der Trainer: *„Was sagt das über dich?“* Auf diese Weise bohren die Teilnehmer die tiefere Schicht ihrer Motivationen und Werte an.

Ein Beispiel: Auf einer der Sitzungen hatte ein männlicher Teilnehmer, Konrad, das Porträt von Niki Lauda ausgesucht. Niki Lauda war sein Held, weil er nach seinem fast tödlichen Unfall auf dem Nürburgring trotzdem wieder Autorennen gefahren ist. Konrad hatte 20 Jahre zuvor auf dem Bau auch einen ziemlich schweren Unfall gehabt. Der Gedanke an Niki Lauda hatte ihm die Kraft gegeben, wieder gesund zu werden und seinen alten Beruf wieder aufzunehmen. Aber jetzt, im Alter von 48 Jahren, konnte er diese Arbeit körperlich nicht mehr gut bewältigen. Nachdem eine kleine Baufirma, in der er gearbeitet hatte, zwei Jahre zuvor in Konkurs gegangen war, hatte er keinen Job mehr gefunden. An seiner Beharrlichkeit hatte es nicht gelegen. Er hatte sich in der Umgebung vielfach beworben.

Die Teilnehmer und der Gruppenleiter begannen, Konrad Fragen zu stellen. *„Wie lange ist Niki Lauda nach seinem Unfall noch Rennen gefahren?“* *„Wie lange hast du nach deinem Unfall noch gearbeitet?“* Die Erkenntnis, dass Konrad nach seinem Unfall noch 20 Jahre lang gearbeitet hatte, trotz seiner körperlichen Beschwerden, erfüllte ihn mit Stolz. Sein negatives Selbstbild – *„Ich bin nicht erfolgreich, ich kann nichts mehr, ich bin schwach“* – veränderte sich zu einem positiven Selbstbild: *„Ich bin eine Kämpfernatur.“*

Aber die Frage, die Konrad wirklich zu denken gab, war: *„Was würde Niki Lauda dir raten, wenn du ihn fragen könntest?“* Konrad musste lange darüber nachdenken, und die Gruppe gab ihm die Zeit dafür. Dann antwortete er: *„Niki Lauda ist nach seiner Rennfahrerkarriere Formel-1-Boss gewesen und hat zwei Fluggesellschaften gegründet. Was auch immer er tat, er tat es mit Leidenschaft und blieb immer er selbst. Ich denke, dass er mir das auch mitgeben würde. Dass ich nicht wie ein Häufchen Elend dasitzen, mir selbst treu bleiben und mich auf etwas anderes konzentrieren sollte.“*

Einen Monat später hatte Konrad sich für eine Lehrerausbildung angemeldet und stand als Quereinsteiger vor einer Berufsausbildungsklasse.

5.4 Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung ist ein wesentlicher Faktor bei der Schaffung einer Umgebung, in der man sich geborgen fühlt. Wenn ein Fallmanager oder Vermittler sich in einen Menschen hineinversetzen und ihn ermutigen kann, entsteht eine Geborgenheit, aus der heraus sich das Selbstvertrauen des Kunden weiterentwickeln kann. Soziale Unterstützung schützt den Kunden zudem vor den negativen Auswirkungen von Stresssituationen. Wichtig ist, dass die Gruppe vom Kunden als eine geborgene Umgebung anerkannt wird, in der er seinen Gedanken und Gefühlen freien Lauf lassen kann.

Soziale Unterstützung gibt den Kunden die Möglichkeit,

- Ihre Meinung zu äußern,
- Andere Gruppenmitglieder zu unterstützen,
- Erfahrungen auszutauschen und zu bestätigen,
- Einander zu ermutigen,
- Sich besser zu fühlen,
- Über ihre Sorgen zu sprechen und
- Ihre Stärken zu entdecken.

Sich selbst Ziele zu setzen ist ein weiterer entscheidender Faktor, um wieder Regie in seinem eigenen Leben zu führen. Zielsetzungen schaffen einen Fokus und geben eine Richtung vor. Letztendlich hat jeder im Leben Ziele oder Wünsche, die sich in Zielsetzungen umsetzen lassen. Allerdings sind wir uns unserer Ziele nicht immer bewusst. Oftmals verwechseln wir große Wünsche mit Zielsetzungen, aber bescheidene Wünsche können ebenso gut als Ziele dienen. Eigentlich ist es sogar besser, sich bescheidene Ziele zu setzen, denn dann ist die Schwelle, die überschritten werden muss, um mit der Realisierung zu beginnen, nicht allzu groß. Wenn sie zu groß ist, kann das zu Entmutigung führen.

Die Gruppe als Instrument

Einsicht ist eine menschliche Begabung, die sich aus einer starken Emotion heraus entwickelt. Obwohl wir davon ausgehen, dass unsere Entscheidungen rational bestimmt sind, haben diverse Untersuchungen inzwischen gezeigt, dass dieser Aspekt sehr überschätzt wird. Der erste Eindruck, der zwischen Menschen entsteht, ist entscheidend für eine zwischenmenschliche Beziehung und scheint von viel größerer Bedeutung zu sein als rationale Erwägungen. Der erste Eindruck kann sofort Geborgenheit geben, obwohl wir den anderen Menschen nie zuvor gesehen haben.

Der erste Eindruck richtet sich nicht nur nach dem Äußeren eines Menschen, sondern dringt tiefer in den Menschen ein, entschlüsselt seinen Charakter. Die Motivation, die uns dabei unbewusst lenkt, ist die Suche nach Sicherheit und gegenseitigem Verständnis. Dieses Verhalten wirkt der Einsamkeit entgegen und zeigt unsere Fähigkeit, in ungewohnten Situationen Verbindungen eingehen zu können. Der gleiche Effekt lässt sich beobachten, wenn etwa in Situationen kollektiver Trauerbewältigung eine Gruppenbindung entsteht. In Verbindung mit den Mitmenschen zu kommen, heißt auch, mit sich selbst in Verbindung zu kommen.

Beispiel für soziale Unterstützung

Die Bestätigung durch die Gruppe und die Gruppenmitglieder ist für den Einzelnen eine wichtige und effektive Unterstützung, wenn es darum geht, auf der Suche nach Arbeit einzelne Schritte zu tun. Es ist ein großer Unterschied, ob der Kundenmanager eine Lösung anbietet oder ob die Mitglieder der Gruppe einen Vorschlag machen.

Eine der „Radargruppen“ wurde speziell für alleinerziehende Mütter organisiert. Helga ist eine von ihnen. Helga hat zwei Kinder, einen Sohn von 5 und eine Tochter von 2 Jahren. Sie hat keine Berufsausbildung und hat schon immer als Reinigungskraft gearbeitet. Seit einem halben Jahr ist sie arbeitslos. Das Bewerben fällt ihr schwer. Die körperliche Arbeit, die das Reinemachen mit sich bringt, auch. Eigentlich will sie etwas anderes tun, aber sie ist sich über ihre Qualitäten im Unklaren. Außerdem glaubt sie, dass die Kinderbetreuung problematisch und kostspielig ist. Sie hat den Glauben daran, tatsächlich wieder arbeiten zu gehen, eigentlich schon aufgegeben. In den Gruppensitzungen scheinen alle Frauen ähnliche Probleme und Zweifel zu haben. Aber einige sind weiter als andere. Es gibt Frauen, die mit der Kinderbetreuung gute Erfahrungen gemacht haben. In der Gruppe arbeiten die Teilnehmer an der Entdeckung ihrer eigenen Talente und der Talente anderer. Helga erfährt, dass sie gut mit Menschen umgehen kann und kommunikationsstark ist. Nachdem sie Ermutigung aus der Gruppe erfahren hat, beschließt sie, sich für eine Stelle im Kundenkontaktzentrum der Gemeinde zu bewerben. Dort wird sie direkt angenommen. Sie belegt eine interne Ausbildung und fühlt sich nach einer Einarbeitungszeit ganz wie zu Hause. Der Arbeitgeber ist sehr zufrieden mit ihr.

Helga sagt später über die Gruppensitzungen im Jobcenter: *„Mein Jobcoach hat mir schon ein paar Mal gesagt, dass ich mehr auf dem Kasten habe. Aber je öfter sie das sagte, desto mehr hielt ich dagegen. Die Radargruppe machte wirklich einen Unterschied. Ich habe etwas über gute Kinderbetreuung gelernt und die anderen Kursteilnehmer waren so unterstützend. Sie überzeugten mich, dass ich mehr konnte als nur Reinemachen, und nach ein paar Treffen legte ich meine Hemmungen ab und begann auch daran zu glauben. Ich hatte als eine der Ersten in der Gruppe einen Job. Ich habe den Jobcoach damals gefragt, ob ich den Prozess noch bis zu Ende machen dürfte, obwohl ich schon arbeitete. Ich nahm Anteil an den anderen Frauen und wollte den Prozess gerne mit ihnen gemeinsam beenden. Nach dem Ende jeder Sitzung fühlte ich mich einfach unglaublich. Manche Frauen sehe ich noch immer. Wir haben eine sehr enge Bindung aufgebaut und besprechen regelmäßig, wie es geht, worüber wir stolpern, und geben einander dann Unterstützung und Tipps.“*

5.5 Aktives Lernen

Aktives Lernen sollte man als einen Prozess verstehen, in dem der Kunde Fertigkeiten entwickelt, die er bei der Realisierung seiner Ziele benötigt. Aktives Lernen stimuliert Menschen dazu, wieder auf eigenen Füßen zu stehen und ihre Selbstregie zurückzugewinnen. Menschen lernen am schnellsten, wenn sie aktiv in einen Prozess eingebunden werden. Darum ist es wichtig, eine Umgebung zu schaffen, in der das möglich wird. Dies betrifft sowohl den Prozess der Suche nach einer Arbeitsstelle als auch die Stärkung des Selbstwertgefühls. Die Einbindung in den Prozess trägt auch dazu bei, dass die Potenziale des Kunden schneller freigesetzt werden können und dass das eigene Vertrauen in die Erfüllung der Ziele gestärkt wird. Bei der Schaffung einer derartigen Umgebung kann man auf drei Mechanismen des aktiven Lernens zurückgreifen:

Selbstständiges Ausführen von Aufgaben

Der Grund, warum Menschen Aufgaben selbstständig besser ausführen können, ist einfach: Es vermittelt Zufriedenheit. Und Zufriedenheit ist eine der Kräfte, die Menschen dazu aktivieren können, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Aber es gibt noch weitere Gründe:

- Es vermittelt Selbstvertrauen.
- Menschen lernen schneller und behalten das Gelernte besser, wenn sie aus eigener Überzeugung handeln.
- Es aktiviert die innere Motivation, die dazu beiträgt, dass die Aktionsbereitschaft des Menschen zunimmt.
- Es vermittelt selbstständiges Denken und Handeln.

Verarbeitung von Enttäuschungen

Arbeitssuchende Kunden müssen davon ausgehen, dass ihr Weg viele Enttäuschungen und Schwierigkeiten bereithält. So müssen sie etwa mit Absagen rechnen. Für einige Menschen sind diese Erfahrungen lähmend; sie führen zu einer Unlust oder Unfähigkeit, weitere Bewerbungen zu schreiben. Das Vermögen, Enttäuschungen verarbeiten zu können, ist also sehr wichtig: Es hilft dabei, den Grund der eigenen Frustration besser zu verstehen, ein Problem als ein lösbares Hindernis zu betrachten und eine Lösungsstrategie zu entwickeln.

Die Methode, die innerhalb des Projekts dafür genutzt wird, dient häufig als Unterstützung bei schwierigen Entscheidungen, z. B. wenn Menschen versuchen, weniger zu essen oder mit dem Rauchen aufzuhören. Auch bei der Stressreduzierung am Arbeitsplatz wurde diese Methode erfolgreich angewendet. Sie kann auch eingesetzt werden, wenn ein Kunde Probleme mit der Ausführung einer Aufgabe hat.

Die Kunden werden darin trainiert, Stresssituationen zu erkennen und mit ihnen umzugehen; durch diese Fähigkeit nimmt ihr Selbstvertrauen zu und Stresssituationen führen nicht mehr dazu, die Suche nach Arbeit einzuschränken oder gar abubrechen.

Die Methode umfasst die folgenden Schritte, die der Fallmanager bzw. Vermittler mit dem Kunden bespricht:

- Annehmen von Enttäuschungen und Schwierigkeiten: Der Vermittler bittet den Kunden, Schwierigkeiten bei der Ausführung bestimmter Tätigkeiten zu benennen. Die Antworten bzw. Ideen des Kunden werden notiert.
- Suche nach Lösungen: Der Vermittler bittet den Kunden, so viele Ideen wie möglich zu finden, die aus den Schwierigkeiten herausführen können.
- Übergang zur Handlung: Der Vermittler bittet den Kunden, die gefundenen Ideen miteinander zu vergleichen, die beste Idee herauszufiltern und diese in eine konkrete Handlung umzusetzen.
- Ausführung der Handlung: Dieser Schritt findet außerhalb des Übungsraumes statt. Der Kunde berichtet beim nächsten Treffen, wie es ihm ergangen ist.
- Evaluation der ausgewählten Strategie: Der Kunde evaluiert die gewählte Strategie vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die er gemacht hat. Es ist wichtig, dass diese Erfahrung als eine Lernerfahrung erkannt wird, egal, wie das Resultat ausgefallen ist.

Erstellung eines Plans

Wie oben beschrieben, wird der Kunde dazu aktiviert, Aufgaben selbstständig auszuführen. Die Ausführung nur einer einzigen Aufgabe wäre zu wenig, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Die Zielsetzung des Kunden hinsichtlich dieser Aufgaben wird in einem Plan festgehalten, um Struktur in seine Aktivitäten zu bringen.

Wenn es dem Kunden gelingt, ein konkretes und deutliches Ziel zu benennen, ist bereits ein wichtiger Schritt getan. Danach steht der Weg, wie dieses Ziel erreicht werden kann, im Mittelpunkt. Dieser Weg wird durch den Plan strukturiert, doch dieser bleibt nur ein Mittel, um das Ziel schneller zu erreichen. Wenn der Kunde zu der Meinung gelangt, dass der Plan eher hinderlich ist, z. B. weil er nicht realistisch genug ausgefallen ist oder weil er den Kunden unter Druck setzt, kann er leicht angepasst werden. Der Plan sollte auf keinen Fall wichtiger werden als das Ziel.

Im Plan werden alle konkreten Handlungen notiert. Aber der Plan allein reicht nicht aus, er muss auch ausgeführt werden. An dieser Stelle kommt das aktive Lernen ins Spiel, mit seinen zentralen Stichworten Handlungen, Einsichten und Belohnungen.

Hier eine Checkliste für die Aufstellung eines guten Plans:

- Konkretheit: Die beschriebenen Handlungen sind kurz und deutlich.
- Zeitaspekt: Jeder Schritt im Plan ist an einen Termin gebunden.
- Zielorientierung: Wird das gewünschte Resultat erzielt, wenn die vereinbarten Schritte wie im Plan beschrieben ausgeführt werden? Wenn die Antwort „Nein“ lautet, werden weitere Schritte hinzugefügt.

Beispiel für aktives Lernen

Ali ist ein türkischer Mann von 44 Jahren. Er ist schon seit 18 Jahren in Deutschland, aber der Sprache noch immer nicht ganz mächtig. Er war in Deutschland ausschließlich als Reinigungskraft für verschiedene Firmen tätig. Nach einer Umstrukturierung des Betriebs hatte er seinen letzten Job verloren. Er hat sich schon verschiedentlich als Reinigungskraft beworben, aber ohne Erfolg. Er bekommt oft zu hören, dass er zu alt ist und dass jüngere Bewerber gesucht werden. In den Gruppensitzungen wird seine Situation besprochen. Ali ist davon überzeugt, dass er nie mehr Arbeit finden kann, zumal er noch nie einen „richtigen“ Beruf ausgeübt habe. In der Sitzung über Träume und Qualitäten erzählt Ali, dass er in der Türkei als Friseur gearbeitet hat. Er hatte nie den Mut, diesen Beruf in Deutschland auszuüben, weil er der Sprache nicht mächtig war. Sein Deutsch ist jetzt zwar viel besser geworden, aber er ist zu lange aus dem Beruf raus und traut sich deshalb nicht, sich als Friseur zu bewerben. Ein Teilnehmer der Gruppe erzählt, dass es in dem Altenheim, in dem seine Mutter lebt, einen Raum gibt, in dem die Bewohner sich die Haare schneiden lassen können – einfach eingerichtet, ohne Glamour, aber mit viel Zeit für die einzelnen Bewohner. Vielleicht kann Ali dort einmal vorbeigehen?

Der Kundenmanager nimmt sich Zeit, um in der Gruppe mit Ali einen Plan auszuarbeiten. Ali wird in dem betreffenden Heim fragen, ob er mitmachen kann, um wieder Erfahrungen zu sammeln. Um eventuelle Enttäuschungen zu vermeiden oder mit diesen umzugehen, wird auch über ergänzende oder alternative Strategien und Taktiken gesprochen: Wie nimmt Ali am besten Kontakt zu dem Heim auf? Wie soll er seine Frage in Worte kleiden? Nimmt er eventuell jemanden mit? Was passiert, wenn dieses Heim keinen Platz für ihn hat oder nicht mit ihm arbeiten möchte? Woher kann Ali weitere Adressen bekommen, um sich für eine Friseur Tätigkeit fit zu machen?

Ali besucht das Heim zusammen mit dem Gruppenmitglied, dessen Mutter dort lebt. Mit der moralischen Unterstützung seines Begleiters erklärt er, was er möchte. Die Dame, mit der sie sprechen, reagiert begeistert. Ali darf ein Praktikum machen, aber sie kann ihm keine Arbeit garantieren. Ali beginnt gleich am nächsten Tag und macht die Erfahrung, dass er seinen alten Beruf keineswegs verlernt hat. Nach zwei Monaten ist die alte Routine wieder vollständig da. Aber leider gibt es hier keinen Job für ihn.

In der Gruppe bespricht er seine nächsten Schritte. Er bittet in dem Altenheim um ein Empfehlungsschreiben über sein Praktikum, findet heraus, wo es noch weitere Altenheime gibt, und geht dort vorbei, um zu sehen, ob sie einen Friseur brauchen können. Beim dritten Heim landet er einen Treffer. Dort wurde gerade jemand entlassen, der zu wenig Einfühlungsvermögen für diese ältere Zielgruppe hatte. Ali kann einen Monat auf Probe arbeiten. In diesem Monat beweist er, dass er sowohl gut Haare schneidet, als auch Geduld und Humor im Umgang mit den Bewohnern zeigt. Ali darf bleiben.

Vorteile der gruppenorientierten Herangehensweise

Die Vorteile der gruppenorientierten Herangehensweise sind einleuchtend:

Als Fallmanager kann man in kürzerer Zeit mehr erreichen. Viele Gespräche mit einzelnen Kunden erfordern logischerweise mehr Zeit als ein Gespräch mit einer Gruppe. Die gruppenorientierte Herangehensweise ist vergleichbar mit einem Schnellkochtopf, mit dem sich ein deutlich besseres Resultat erzielen lässt. Fallmanager haben an dieser Methode Gefallen gefunden. Sie ist erfrischend und wirksam.

5.6 Mehr als eine Frage der Technik

In diesem Kapitel sind wir näher auf die Bestandteile einer neuen Handlungsmethode für Fallmanager eingegangen. Bei dessen Anwendung sollte man allerdings beachten, dass eine rein technische Herangehensweise nicht unbedingt zu den gewünschten Ergebnissen führen wird. Weitaus wichtiger noch ist nämlich die Grundhaltung und der Freiraum der Fallmanager, um die Handlungsmethode effektiv zur Geltung zu bringen.

Das entscheidende Kriterium im beschäftigungsorientierten Fallmanagement ist die Zuversicht, dass es durch die Anwendung passender Anreize gelingen wird, dem Kunden Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung zu vermitteln, wodurch dieser schließlich in die Lage versetzt wird, seine eigene Situation zu verbessern. In der englischen Sprache gibt es für dieses Auftreten des Fallmanagers folgende sehr zutreffende Aussage: "Leading from one step behind."

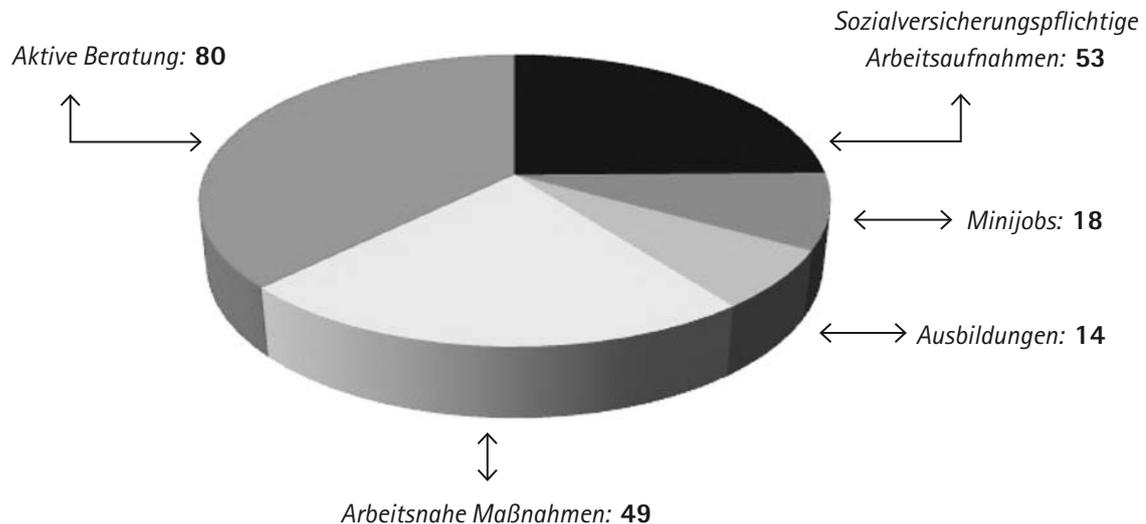
5.7 Ergebnisse des Projekts

Insgesamt haben 13 Kundenmanager in Offenbach an der Ausbildung mitgewirkt. Die Ausbildung dauerte 5 volle Tage und wurde von zwei niederländischen Trainern betreut. Nach der Ausbildung wurden Paare gebildet um zusammen mit Kundengruppen zu arbeiten. Einer der Trainer war jeweils eine Hälfte des Tages anwesend und hat die Paare anschließend auch gecoacht.

Die Pilotphase dieses Gruppenansatzes dauerte von Januar 2011 bis Mitte Oktober 2011. Die Zielgruppen waren:

- Alleinerziehender
- Berufsrückkehrer
- Alleinerziehende
- Jugendliche
- 50+ Kunden

Insgesamt haben 214 Kunden an den Gruppensitzungen teilgenommen, mit folgendem Ergebnis:



Integration in den ersten Arbeitsmarkt und marktnahe Qualifizierung: **134 Teilnehmer = 62,6 %**

Kunden in aktiver Vermittlung/Beratung: **80 Teilnehmer = 37,4 %**

Die Teilnehmer meldeten die folgenden positiven Auswirkungen zurück:

- (Nachhaltige) Integration in den Arbeitsmarkt
- Gewinn neuer Motivation
- Kennenlernen von eigenen Stärken und lernen, danach zu handeln
- Aufbau von Selbstbewusstsein
- Aneignung größerer Kritikfähigkeit
- Umwandlung einer destruktiven in eine konstruktive Haltung
- Entwicklung eines größeren Ideenreichtums und einer größeren Flexibilität hinsichtlich der Bewerbungsstrategien
- Entwicklung eines zielorientierten und realistischen Handelns
- Setzen von Prioritäten und Schwerpunkten
- Nachhaltigere Zielerreichung und Erwerb der Fähigkeit, erreichte Ziele zu genießen

Positive Effekte für MainArbeit/Jobcenter der Stadt Offenbach

- (Nachhaltige) Integration in den Arbeitsmarkt
- Individuellere und intensivere Beratung über einen längeren Zeitraum
- Bessere Kontaktdichte
- Höhere Kooperationsbereitschaft im Beratungsprozess durch Aufbau von Beziehungen/Vertrauen
- Höhere Bereitschaft/Flexibilität der Kunden bei Zuweisungen zu Maßnahmen
- Teilweise: Mitaktivierung weiterer BG-Mitglieder
- Intensivere Zusammenarbeit und Unterstützung zwischen den einzelnen Teams/Trainern

Im November 2011 wurde das Offenbacher Projekt in einem Workshop der großen bundesweiten Jahrestagung des „Netzwerks SGB II“ des Vereins Beschäftigungspolitik: kommunal und des Bundesnetzwerks Jobcenter vorgestellt, die in Offenbach stattfand.

Zwei Fallmanager des Jobcenters der Stadt Offenbach (Carolin Schuster und Stefan Mahlau) berichteten über Konzept und Erfahrungen des Ansatzes des Gruppencoachings, wie es in Offenbach entwickelt und eingeführt worden ist. Da ein Workshop über Gruppen-Empowerment nicht komplett ist ohne einen Beitrag der Zielgruppe selbst, hatten die Kundenmanager zwei Kunden gefunden, die bereit waren, ihre Geschichte zu erzählen. Vor einer Gruppe von 25 Fachleuten berichteten diese beiden Kunden, wie sie mithilfe des Gruppenansatzes ihrem Arbeitsleben eine völlig andere Wendung hatten geben können.

Eine der Kundinnen berichtete, dass sie bereits nach der dritten Sitzung eine bezahlte Stelle gefunden habe. Die Gruppensitzungen hätten ihr so viel Unterstützung und Selbstvertrauen gegeben, dass sie sowohl das Jobcenter als auch ihren Arbeitgeber gefragt habe, ob sie trotz der erfolgreichen Jobsuche an den verbleibenden Sitzungen noch teilnehmen dürfte. Sowohl der Kundenmanager als auch der Arbeitgeber hatten hier zugestimmt. Ein wunderbares Beispiel dafür, wie Kunde und Kundenmanager zusammenarbeiten – und für die Kraft von Gruppen-Empowerment.

6. Wie geht es weiter?

Wir hoffen, dass Sie dieses Buch inspiriert hat. Vielleicht ist es uns gelungen, mit diesem Buch einen Denkanstoß ausgelöst zu haben, beziehungsweise neue Fragen aufgerufen zu haben. Zum Beispiel, ob die vorgestellte Handlungsmethode auch in Ihrer Organisation die gewünschten Erfolge bei der Aktivierung und Vermittlung einleiten könnte. Oder vielleicht sind Sie selbst bereits überzeugt von dem vorgestellten Ansatz, aber zweifeln noch an der Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter, neue Schritte zu setzen. Und natürlich fragen Sie sich, wie die Träger, Partner und Kunden auf eine andere Ausführungsphilosophie reagieren werden?

Auch wir können diese unterschiedlichen Fragen an dieser Stelle nicht beantworten. Dabei spielen auch zu viele Faktoren eine Rolle. Wohl aber können wir Ihnen versichern, dass die Erprobung einer neuen Handlungsmethode nicht gleich den bestehenden Organisationsablauf beeinträchtigen muss. In Offenbach, wo die neue Methode zusammen mit Fallmanagern weiter entwickelt worden ist, war das zumindest nicht der Fall. Man hat sich erst ein Gesamtbild aller Effekte und Nebeneffekte machen wollen, bevor man sich schließlich entschlossen hat, den Ansatz in den bestehenden Organisationsablauf zu integrieren. Aber wir konnten auch feststellen, dass sich die Grundeinstellung und das Auftreten der Fallmanager, noch während der Trainingseinheiten insofern verändert haben, dass die organisatorischen Zwänge erkannt und benannt wurden, und dass das Ziel ihrer Arbeit schließlich wieder in den Vordergrund kam.

Die MainArbeit Offenbach hat sich auf Grund der positiven Resultate, darum entschlossen die Handlungsmethode teilweise in den bestehenden Organisationsabläufen aufzunehmen. Fallmanager können seitdem wählen, ob sie die neue Handlungsmethode einsetzen wollen, oder weiterhin den herkömmlichen Ansatz vorziehen. Dadurch ist es möglich geworden, sowohl bei den Fallmanagern als auch bei den Kunden passgenaue Aktivierungsstrategien anzubieten.

Aus der niederländischen Perspektive betrachtet, kennzeichnet sich die Arbeit in den deutschen Jobcentern in der Regel stark durch formalisierte Handlungsabläufe, ein hohes Maß der Verrechtlichung der Praxis und eine sehr „protokollgesteuerte“, auf formal korrekte Dokumentation und die Erfassungslogik der EDV-System konzentrierte, Kultur. Die hohe Komplexität des anzuwendenden Rechts, die immer wieder auch zu „Fehlern“ führt, die dann mit großem Aufwand korrigiert werden, ist der Grund für eine relativ förmliche Arbeits- und Organisationsphilosophie. Hinzu kommt ein starker Rechtfertigungsdruck durch ein kritisches politisches Umfeld und rigide Kontrollen der formalen Korrektheit von Entscheidungen durch Gerichte und Prüfinstanzen.

Fallmanager sind sich den Konsequenzen unvorgeschriebener Handlungen bewusst, agieren daher eher risikomeidend, indem sie zum Beispiel den Gesprächsablauf bei Kundenkontakt stark zu sich ziehen und weitestgehend bestimmen wollen. Gespräche werden oftmals dominiert durch Strukturierung von

Bescheiden und Fragebögen. Es kommt nur selten zu einem offenen Austausch, mit dem Ziel die Selbstbestimmung und Eigenständigkeit des Kundens zu stimulieren.

Es scheint, als ob die Vorgaben des Sozialgesetzbuches und die sich daraus ergebenden Geschäftsanweisungen, den Freiraum der Fallmanager oft derart einengen, dass sie sich im Umgang mit dem Kunden nicht ausreichend entfalten können und passende Lösungsvorschläge nur halbherzig umsetzen, weil diese nicht immer in allen Aspekten den formalen Vorgaben entsprechen können. Um den Kunden wirklich „in Bewegung zu bringen“ und neue Integrationsperspektiven erschließen zu können ist aber gerade der Handlungsfreiraum für Fallmanager und Berater eine unumgängliche Voraussetzung. Auch in Offenbach hat man sich davon überzeugen lassen. Zusammen mit dem Management des Jobcenters haben wir ein Trainingskonzept erarbeitet, womit die Wirkung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements deutlich erhöht wurde, ohne vom vorgegebenen Rahmen abzuweichen oder größere Eingriffe in den Organisationsablauf zu tätigen.

In verschiedenen Workshops haben wir uns gefragt, worauf man bei der Übernahme neuer Handlungsmethoden unbedingt achten muss. Dabei kamen immer wieder drei entscheidende Aspekte zur Sprache:

- a. Die Hingabe und der Handlungsfreiraum der Fallmanager
- b. Die durch die Organisation geschaffenen Grundvoraussetzungen
- c. Die Bereitschaft um neue Herangehensweisen zu erproben und aufzunehmen

Die Hingabe und der Handlungsfreiraum der Fallmanager

Die Einführung einer neuen Herangehensweise kann nicht isoliert von den Prozessen im Jobcenter erfolgen. Die Geschäftsführung, Bereichs- und Teamleitung, sowie das Fallmanagement sollten sich zunächst einmal zusammenfinden um gemeinsam zu erörtern, wie man den Handlungsfreiraum im Beratungs- und Integrationsprozess erweitern kann, ohne die Leistungsprozesse zu stören oder zu konterkarieren. Sodann müssen neue Verfahren in die Prozesslandschaft des Jobcenters integriert werden. Es kann sinnvoll sein, bei den fachlichen und organisatorischen Überlegungen auch Arbeitsuchende und Arbeitgeber als die beiden wichtigen Kundengruppen des Jobcenters einzubeziehen. Das konnten wir ansatzweise in Offenbach realisieren. In den Niederlanden haben wir dieser Einbeziehung von Kunden in die Neugestaltung von Leistungen und Prozessen noch weitergehende, gute Erfahrungen gemacht.

Erst wenn der Fallmanager sich frei fühlt um Entscheidungen über die richtige Herangehensweise selbst zu treffen, ist die Grundvoraussetzung für die Einführung einer neuen Handlungsmethode geschaffen. Allerdings sollte man sich auch bewusst sein, dass dieser Weg nicht ohne Fallen und Hindernisse verläuft; eingefahrene Abläufe und gebräuchliche Handlungen werden weiterhin in Frage gestellt und müssen überwunden werden, wenn man sich offen stellen will.

Der damit einhergehende Veränderungsprozess wird zur Zeit auch in den Niederlanden durchlaufen. Dabei fällt auf, dass dieser Prozess auch eine ganz neue Terminologie mit sich bringt.

Alte Begriffe	Neue Begriffe
Mit dem Kopf	Mit dem Herzen
Mißtrauen	Vertrauen
Fokus auf Beschränkungen	Fokus auf Möglichkeiten
Mißtrauen	Sicherheit
Verfahrensweisen	Leidenschaft
Breit ausfahren	Persönliche Maßarbeit
Risikomeidend	Möglichkeiten ausschöpfend
Pessimistisch	Optimistisch
Protokoll	Handlungsfreiheit
Kontrollieren	Vertrauen
Zwang und Druck ausüben	Nachhaltige Ergebnisse erzielen
Verwaltungsapparat	Persönliche Lösungsansätze
Kommunale Regieführung	Kunde führt Regie
"Kopfschmerzakte"	Herausforderung
Angebots- und Nachfrageorientiert	Kundenorientiert
Formular, Bescheid	Soziale Medien, SMS
Kundenservice, CallCenter	Persönlicher Kontakt
Top Down	Bottum Up

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist das entscheidende Kriterium im beschäftigungsorientierten Fallmanagement die Zuversicht, dass dem Kunden Selbstbewusstsein und Selbstbestimmung vermittelt werden kann, wodurch dieser in die Lage versetzt wird, seine eigene Situation zu verbessern.

Wie groß ist Ihr Glaube an die innere Kraft des Kunden um seine Zukunft selbst in die Hand zu nehmen? Inwiefern können Sie sich mit den Begriffen in der rechten Spalte identifizieren?

Die organisatorischen Grundvoraussetzungen

Die Beziehung zwischen der Organisation und seinen Mitarbeitern überträgt sich auf die Beziehung zwischen Fallmanager und Kunden. Fallmanager können sich dem Kunden nicht mit Vertrauen und Hingabe nähern, wenn die Organisation Mißtrauen ausstrahlt, und Kontrollemechanismen den Ablauf dominieren. Fallmanager können sich nur dann weiterentwickeln und maximale Resultate erzielen, wenn sie den nötigen Rückhalt aus der Organisation erhalten. Es sollten Voraussetzungen geschaffen werden, wodurch Fallmanager in Eigenständigkeit handeln können und dementsprechend sich auch Fehler erlauben können, ohne dadurch sofort bestraft zu werden.

Keine Protokollvorgaben, aber richtungsweisende Prinzipien

Die wichtigsten richtungsweisenden Prinzipien sind:

Die Benennung von deutlichen Handlungsfeldern,

ohne Vorschriften über die inhaltliche Gestaltung. Die Herausforderung der Geschäftsführung liegt in der praktischen Frage, wie die Organisation am Besten eingerichtet werden kann, so dass sich ihre ausführenden Mitarbeiter optimal entfalten können und Zielvereinbarungen maximal erfüllen können.

Von den Fallmanagern wird in dieser neuen Situation erwartet, dass sie keine passive Haltung einnehmen, aber dass sie in der Lage sind selbständig Entscheidungen zu treffen, insofern sie zu begründen sind und den gesetzlichen Rahmen nicht überschreiten. Die Frage, die sich dabei dem Kunden stellt, ist folgende: "Was benötige ich um den Weg (zurück) zum Arbeitsmarkt zu meistern?"

Anschließen bei bestehenden Handlungsabläufen

Wir wollen das Rad nicht neu erfinden. Anschluss suchen an bereits bestehende Handlungsabläufe bietet den Vorteil, dass man auf bewährten Strategien aufbauen kann.

Man bewegt sich immerhin nicht in einem leeren Raum. Gleichzeitig kann man allerdings davon ausgehen, dass Motivation und Handlungsbedürfnisse beim Kunden keine feststehenden Gesichtspunkte sind, aber im Austausch zum Ausdruck kommen und sich auch weiter entwickeln können.

Überzeugter Glaube an die innere Kraft des Kunden

Jeder Fallmanager sollte realisieren, dass Kunden zu mehr im Stande sind als sie selbst oft glauben. Das gilt für marktferne Kunden genauso wie für marktnahe Kunden. Aus dieser Erkenntnis heraus zu operieren, war übrigens ein großer "Eye-Opener" im Trainingsprojekt in Offenbach. Fallmanager waren erstaut über die Möglichkeiten dieser Herangehensweise, konnten sich aber sofort damit identifizieren.

Alles gibt es schon

Der Ausgangspunkt unserer Handlungsmethode ist die Überzeugung, dass Kunden bereits die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Vermittlungsprozess besitzen, aber dass sie dem Fallmanager, auf Grund auferlegter Anweisungen und vorgeschriebener Handlungsabläufe, oftmals verborgen bleiben. Es gibt ausreichend Beispiele, die diese Überzeugung bekräftigen; so wie z.B. das in Amsterdam ausgeführte Projekt "Mannkraft", wo alleinstehende Männer mit einer Sozialhilfeleistung die Fürsorge für kranke und vereinsamte Männer übernommen haben. Eine Fahrkarte für den öffentlichen Nahverkehr und der Austausch im Gruppenverband reicht den Männern aus, um manchmal bis zu fünf erkrankte Personen gleichzeitig zu betreuen. Auch hier hatte man das aufgebrachte Engagement unter den Projektteilnehmern am Anfang überhaupt nicht erwartet.

Fazit: Soziale Probleme lassen sich lösen durch den Einsatz von Personen, die selber mit sozialen Problemen konfrontiert werden.

Zum Schluss

Wir sind der Meinung, dass man mehr erreichen kann, wenn man die Potenziale der Menschen erkennt und nutzt, wenn man Vertrauen in die Fähigkeit zur selbstgesteuerten Problemlösung durch die „Klienten“ hat und einen wirklich lebendigen Dialog zwischen diesen Klienten und den professionellen Experten beginnt. Dann kann auch, so unsere Überzeugung, „mehr Ergebnis mit weniger Aufwand“ erreichen. An unsere Leser deshalb der Rat: Fragen Sie den Kunden, was er braucht, um seine Potenziale frei zu setzen, anstatt vorzuschreiben wie er sich verhalten muss! Das heißt aber auch, dass Sie als Fallmanager an ihre innere Kraft zu einer partnerschaftlichen Arbeit mit den Klienten glauben sollten. Sprechen Sie Ihre Vorgesetzten an, um Ihnen mitzuteilen, was Sie benötigen, welche Gestaltungsideen sie für ihr Umfeld und ihre tägliche Arbeit haben und was zur Unterstützung benötigen. Warten Sie nicht auf Anweisungen und vorgeschriebene Handlungsabläufe, sondern ergreifen Sie selbst die Initiative.

Scheuen Sie sich nicht, Risiken einzugehen, wenn Sie der Überzeugung sind, dass Kunden durch Ihre Herangehensweise wieder in Bewegung kommen und die Chancen auf einen Arbeitsplatz dadurch vergrößert werden. Fallmanager brauchen Kraft und Engagement, um ihre Energie an Kunden weitergeben zu können. Zu helfen, diese Kraft zu entwickeln, ist eines der wichtigsten Ziele unserer Arbeit als Berater.

Den Leitern und Führungskräften von Jobcentern empfehlen wir Vertrauen in die Professionalität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Freiräume können auch für die Zielerreichung von Jobcentern Potenziale freisetzen. Natürlich gilt auch, dass Freiräume bei einer fairen Zusammenarbeit von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bereitschaft erfordert, Ziele ernst zu nehmen und Ziele zu erreichen.

7. Die Autoren und RADAR

RADAR

Radar ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Amsterdam, das Problemlösungen im Bereich öffentlicher Verwaltung und in der Sozialpolitik erarbeitet. „Der Grund unseres Bestehens ist einfach und kompliziert zugleich: Wir wollen an eine Gesellschaft arbeiten auf die wir stolz sein können,“ so das Statement der Leitung von Radar.

Radar beschäftigt ca. 250 Mitarbeiter, darunter 80 Consultants und Projektleiter. Radar unterhält eine eigene Einheit für Training und Ausbildung von Mitarbeitern von Kommunen, sozialen Diensten, Jobcentern und anderen, das einen sehr praxisorientierten Ansatz verfolgt.

Radar verfügt zudem über ein sehr differenziertes Netzwerk von freien Mitarbeitern mit Kompetenzen für die verschiedensten Themenbereiche. Durch die breite organisatorische Aufstellung will Radar Partner für ganzheitliche, interdisziplinäre und zugleich innovative Problemlösungen in Kommunen, Arbeitsagenturen, Jobcentern und sozialen Diensten sein.

Thomas Hofmans

Thomas Hofmans ist einer der Gründer und Direktor der niederländischen Beraterfirma RadarGroep. Er hat an der Universität von Amsterdam Sozialwissenschaften studiert, mit den Spezialgebieten Arbeitsmarktpolitik und Armutsbekämpfung. Neben der Betriebsführung begibt er sich immer wieder gerne selbst ins Feld; einerseits um von der Praxis zu lernen, andererseits um seine zentrale „Botschaft“ zu kommunizieren: „Menschen besitzen bereits den Schlüssel, um positive Veränderungen einzusetzen, benötigen allerdings den Austausch mit dem Mitmenschen um in Bewegung zu kommen.“

Bart Verhagen

Bart Verhagen ist Direktor von RadarVertige, das Trainings- und Ausbildungsbüro der RadarGroep. Er ist fortwährend bemüht, neue Entwicklungen auf dem Gebiet der (kommunalen) Arbeitsmarktpolitik in innovative Trainingsprogramme umzusetzen; hin und wieder auch selbst in der Rolle des Trainers.

Sein Leitmotiv ist die Kraft der pragmatischen Ausführung; dessen Ziel es ist, das vermittelte Wissen nicht nur zu übernehmen und weiter zu leiten, sondern auch zu verstehen und zu „erleben“. Bart Verhagen will die Teilnehmer seiner Trainings „verführen, neue Wege einzuschlagen und Potenziale bei sich selbst und anderen frei zu setzen“.

Matthias Schulze Boeing

Dr. Matthias Schulze-Böing ist Leiter des Amtes für Arbeitsförderung, Statistik und Integration der Stadt Offenbach am Main und Geschäftsführer von MainArbeit – Kommunales Jobcenter Offenbach. Er hat vor seiner Tätigkeit bei der Stadt Offenbach in der Arbeitsmarkt- und Organisationsforschung gearbeitet. Neben seiner Tätigkeit in der Verwaltung war Schulze-Böing über fast zehn Jahre Vorsitzender des Ausschusses für Sozial- und Beschäftigungspolitik beim Rat der Gemeinden und Regionen Europas in Brüssel. Seit 2007 ist er Sprecher des Bundesnetzwerks Jobcenter, der Bundesarbeitsgemeinschaft der Jobcenter-Geschäftsführer.

