



**“Coaching-Ansätze in der
Arbeitsmarktpolitik und die
Messung ihrer Wirkung“**

Expertenworkshop

Berlin, 20.06.2016

Workshop-Dokumentation

Inhalt

Seite 2–3	Tagesordnung
Seite 4	Hintergrund und Ziele
Seite 5–6	Begrüßung und Update zu den Aktivitäten in Berlin
Seite 7–8	Ausblick auf den Tag
Seite 9–11	Setting the scene – ein Überblick
Seite 12–27	Coaching-Ansätze in Deutschland
Seite 12–14	Das Berliner Jobcoaching und seine Erfolgsbeobachtung
Seite 15–17	Coaching-Maßnahmen für arbeitsmarkterne Personen auf Bundesebene – individualisierte Ansätze im Regelgeschäft und im ESF-Bundesprogramm zum Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit
Seite 18–23	Coaching im Rahmen von öffentlich geförderter Beschäftigung (öGB) in Nordrhein-Westfalen
Seite 24–27	Das Gruppencoaching im Jobcenter Pro Arbeit - Kreis Offenbach- AöR – ein Praxisbeispiel
Seite 28–29	Diskussion der deutschen Coaching-Ansätze
Seite 30–41	Coaching-Ansätze in Europa
Seite 30–32	Auf Coaching basierende „Beschäftigungs-Shuttles“ – ein Beispiel aus Madrid
Seite 33–37	„Link to work“ – Brücken zur Beschäftigung und die Erfassung von „soft outcomes“ („weichen“ Ergebnissen)
Seite 38–41	Talent Match London – Erreichen. Ermöglichen. Verbinden.
Seite 42–43	Diskussion der europäischen Coaching-Ansätze und abschließende Diskussion
Seite 44	Schlussworte
Seite 45–46	Teilnehmer/-innen
Seite 47	Kontakt
Seite 48	Impressum

Expertenworkshop

“Coaching-Ansätze in der Arbeitsmarktpolitik und die Messung ihrer Wirkung“

20. Juni 2015, Design Offices Berlin Am Zirkus, Bertolt-Brecht-Platz 3, 10117 Berlin

Moderation: Prof. Matthias Knuth

9.30– 10.00 **Ankommen und Registrierung**

10.00– 10.20 **Begrüßung und Ausblick auf den Tag**
Dilek Kolat, Bürgermeisterin und Senatorin für Arbeit,
Integration und Frauen, Berlin, Deutschland

10.20– 10.30 **Vorstellung der Agenda**
Prof. Matthias Knuth, Moderation

„Setting the scene – ein Überblick“

10.30– 11.00 **Coaching. Begriffsfassungen eines Beratungsformats**
Peter-Paul König, Deutsche Gesellschaft für Coaching

Coaching-Ansätze in Deutschland

11.00– 11.30 **Das Berliner Jobcoaching und seine Erfolgsbeobachtung**
Input ① *Dr. Barbara Philippi und Dr. Thomas Günther*, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen Berlin

11.30– 12.00 **Coaching-Maßnahmen für arbeitsmarktferne Personen auf Bundesebene –
individualisierte Ansätze im Regelgeschäft und im ESF- Bundesprogramm zum
Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit**
Input ② *Dr. Jonathan Fahlbusch*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

12.00– 12.30 **Kaffeepause / *Coffee break***

12.30– 13.00 **Coaching im Rahmen von öffentlich geförderter Beschäftigung (ögB)
in Nordrhein-Westfalen**
Input ③ *Barbara Molitor*, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes
Nordrhein-Westfalen und *Dr. Frank Bauer*, IAB Nordrhein-Westfalen

13.00– 13.30 **Das Gruppencoaching im Jobcenter Pro Arbeit - Kreis Offenbach- AöR – ein Praxisbeispiel**
Input 4
Brunhilde Link, Pro Arbeit - Kreis Offenbach - (AöR), Kommunales Jobcenter

13.30– 14.15 **Diskussion der Ansätze in Deutschland und Empfehlungen für die weitere Arbeit in Berlin**
Prof. Matthias Knuth, Moderation

14.15– 15.00 **Mittagspause**

Coaching-Ansätze in Europa

15.00– 15.30 **Auf Coaching basierende „Beschäftigungs-Shuttles“ – ein Beispiel aus Madrid (AT)**
Input 5
Belen García Díaz, Stadt Madrid

15.30– 16.00 **„Link to work“ – Brücken zur Beschäftigung und die Erfassung von „soft outcomes“ („weichen“ Ergebnissen)**
Input 6
Jan De Mets, Stadt Gent

16.00– 16.30 **Talent Match London – Erreichen. Ermöglichen. Verbinden.**
Input 7
Steph Taylor, London Youth

16.30– 17.00 **Kaffeepause**

17.00– 17.45 **Diskussion der europäischen Coaching-Ansätze und abschließende Diskussion**
Prof. Matthias Knuth, Moderation

17.45– 18.00 **Schlussworte**
Boris Velter, Staatssekretär für Arbeit, Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, Berlin

Hintergrund und Ziele

Der Expertenworkshop „Coaching-Ansätze in der Arbeitsmarktpolitik und die Messung ihrer Wirkung“ am 20.06.2016 stellte verschiedene länderspezifische, nationale und europäische Ansätze für die nachhaltige Integration von (Langzeit-) Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt vor. Dabei stand im Fokus, wie deren Wirksamkeit gemessen und nachgewiesen werden kann. Präsentiert wurden vor allem individualisierte, aber auch gruppenorientierte Coaching-Ansätze.

Die Reduzierung der Arbeitslosigkeit generell, insbesondere der Jugend- und Langzeitarbeitslosigkeit, ist weiterhin eine der zentralen Herausforderungen der europäischen, bundesdeutschen und Berliner Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik. Auf europäischer Ebene hat sich die Langzeitarbeitslosigkeit auf hohem Niveau verfestigt. Daher wird in den EU-Mitgliedsstaaten diskutiert, welche aktiven Arbeitsmarktmaßnahmen hier eine hohe Wirkung erzielen können. Individualisierte Ansätze mit Begleitung der Arbeitslosen finden dabei zunehmend Anwendung und lösen „One-size-fits-all“ Maßnahmen ab. Auf bundesdeutscher Ebene hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2015 mit der Umsetzung des Programms „Chancen eröffnen – soziale Teilhabe sichern“ begonnen. Dieses zielt insbesondere darauf ab, Langzeitarbeitslosen Wege in den ersten Arbeitsmarkt zu ebnet bzw. eine soziale Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen.

Der Expertenworkshop fokussierte dabei auf die Fragen, wie sich das Berliner Jobcoaching in diesen Kontext einordnet, welche Erfolge erzielt werden, welche Herausforderungen bestehen und welche konkreten Anregungen aus anderen Coaching-Ansätzen aufgegriffen werden können.

Begrüßung und Update zu den Aktivitäten in Berlin



Die Bürgermeisterin und Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen, Dilek Kolat, erklärte, warum für Berlin das Coaching von großer Bedeutung ist

Dilek Kolat, Bürgermeisterin und Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen, Berlin, umriss in ihrer Begrüßungsrede zunächst den Rahmen für das Jobcoaching in Bezug auf den Berliner Arbeitsmarkt. Sie hob das Berliner Jobcoaching als ein besonders gut funktionierendes Programm hervor, da es geeignet sei, erfolgreich Menschen an den Arbeitsmarkt heranzuführen und zu integrieren. Die Integrationsergebnisse der Bundesmaßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes, wie Kommunalkombi oder Bürgerarbeit, seien dagegen unbefriedigend. Die Wirkungsforschung im Bereich des Coaching sei sehr wichtig, um die Mittel sinnvoll und effizient einzusetzen, die Qualität zu sichern sowie Verbesserungen zu erzielen. Hierzu habe Berlin in den letzten vier Jahren das Fachcontrolling zur Wirkungsmessung des Programms Berliner Jobcoaching entwickelt und ausgebaut. Es sei wichtig, von Anfang an ein Fachcontrolling zu implementieren, das die notwendigen Einzelschritte zum Erfolg des Programms aufzeige und kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit prüfe. Auch aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit der Finanzmittel müsse man dem Fachcontrolling eine besondere Bedeutung beimessen.

In Berlin hätten bereits mehr als 11.000 Personen am Berliner Jobcoaching teilgenommen. Dabei beruhe das Angebot gänzlich auf Freiwilligkeit. Das heiße nicht nur, dass die Maßnahme sehr gut angenommen werde, sondern demonstriere vielmehr die hohe Motivation jener Beratenen, die teilnehmen. Das Berliner Jobcoaching für Langzeitarbeitslose konzentriere sich in einem ersten Schritt darauf, Hemmnisse, wie zum Beispiel Schulden-, Suchtprobleme oder Analphabetismus, abzubauen. Der zweite Schritt sei dann die Integration in den Arbeitsmarkt. Es sei nicht zielführend, den zweiten Schritt vor dem ersten anzugehen. Über das Angebot eines Coachings für besonders arbeitsmarktferne Personen, in Verbindung mit Arbeitsplätzen eines sozialen Arbeitsmarktes, sei weiter nachzudenken.



Langzeitarbeitslose benötigten in der Regel einen längeren Zeitraum, um sich in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, so die Senatorin. Dabei spiele auch die gezielte und individuell ausgerichtete Qualifizierung im Rahmen des Berliner Jobcoaching eine wichtige Rolle, im Gegensatz zu der häufig anzutreffenden „Riesenmaschinerie“ von Qualifizierungsmaßnahmen aus der die Teilnehmenden weniger motiviert herauskämen, als sie hineingegangen sind.

Ein weiteres und besonderes Anliegen von Senatorin Kolat ist die Nachhaltigkeit der erzielten Erfolge. Erst wenn die Beseitigung der Hemmnisse und die Integration in den Arbeitsmarkt langfristig erfolgt seien, könne man von einem wirklichen Erfolg des Jobcoachings sprechen. Die Messung der Wirkung könne nicht mit dem Tag der Eingliederung in den Arbeitsmarkt enden. Im Gegenteil: Diese müsse sich bis zu einem Punkt erstrecken, an dem eine ganzheitliche Integration in den Arbeitsmarkt und das Berufsleben stattgefunden habe.

Ausblick auf den Tag



Der Moderator benannte die hohe und nur langsam sinkende Anzahl an Langzeitarbeitslosen als einen Grund für die Entwicklung von vielfältigen Coaching-Ansätzen

Der Moderator Prof. Dr. Matthias Knuth erläuterte in seinem Ausblick auf den Tag zunächst den Kontext der bundesdeutschen Arbeitsmarktpolitik, gerade auch im Hinblick auf die ausländischen Teilnehmenden der Veranstaltung.

Deutschland verzeichne aktuell einen hohen Anstieg der Erwerbstätigkeit. Davon profitierten vor allem die Kurzeitarbeitslosen, also jene, die noch nicht oder nur für einen sehr kurzen Zeitraum unter das SGB II fallen. Im Gegensatz dazu sei die Anzahl der Langzeitarbeitslosen seit Jahren sehr hoch und sinke nur langsam. Dies bedeute leider auch, dass es Langzeitarbeitslose immer noch sehr schwer hätten, einen Arbeitsplatz in Deutschland zu finden.

Für die ausländischen Gäste umriss der Moderator Prof. Knuth den Aufbau der öffentlichen Arbeitsverwaltung in Deutschland. Auf der einen Seite besteht diese aus den Agenturen für Arbeit, die überwiegend für die Beratung, Vermittlung und die Leistungsgewährung von Kurzeitarbeitslosen zuständig sind. Die Leistungen der Arbeitsagenturen werden über die Arbeitslosenversicherung

finanziert. Anspruchsberechtigten Personen wird über die Agenturen das sogenannte Arbeitslosengeld I ausgezahlt. Auf der anderen Seite sind dies die Jobcenter, die über Steuermittel finanziert werden und sich um Langzeitarbeitslose sowie all diejenigen kümmern, deren Einkommen nicht ausreicht, um den Lebensunterhalt für sich selbst oder die Familie zu bestreiten. Es handelt sich dabei um die sogenannte Grundsicherung oder das Arbeitslosengeld II. Bedenkenswert sei, dass 7 von 10 Arbeitslosen keine Leistungen der Arbeitslosenversicherung, sondern die Grundsicherung erhielten. Er erläuterte außerdem den Unterschied zwischen den bestehenden Jobcenter-Modellen: Jobcenter als gemeinsame Einrichtung der Bundesagentur für Arbeit und eines kommunalen Trägers (ca. drei Viertel aller Jobcenter) oder Jobcenter als Einrichtung eines Landkreises oder einer kreisfreien Stadt (ca. ein Viertel aller Jobcenter). Durch die Aufgabe der Fachkontrolle der Jobcenter gewannen die Bundesländer auch an Bedeutung auf dem Feld der Arbeitsmarktpolitik.



Da sich die Langzeitarbeitslosigkeit in Deutschland als so „zäh“ erweise, würde hierzulande versucht, Wege zu finden, die aus der Langzeitarbeitslosigkeit herausführen. So existierte beispielsweise ein „strenges Regiment der Aktivierung“ in den Agenturen und Jobcentern, das bei den meisten Langzeitarbeitslosen jedoch nicht fruchte, da sich anschließende Perspektiven fehlten. Im Bundesprogramm „Perspektive 50plus“ zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt, ein Sonderprogramm des Bundes von 2005–2015, konnten sich so genannte „Beschäftigungspakte“ regional und experimentell dem Konzept des Coachings nähern und im Laufe der Zeit passende Ansätze für die jeweiligen Regionen entwickeln. Es zeigte sich, dass Coaching-Ansätze vermehrt zum Erfolg führten und somit zunehmend relevant für das Programm wurden – Erfolge, die ihre Wirkung nicht verfehlten und das Coaching in die Wahrnehmung der Akteure des Arbeitsmarktes, auch auf Bundesebene, brachten.

Heute habe sich in Deutschland eine Landschaft vielseitiger und regionaler Coaching-Methoden, -ansätze und -projekte entwickelt: teils in Zusammenarbeit von Bund und Ländern, teils im Rahmen zusätzlicher Arbeitsmarktprogramme und -projekte, die durch die Länder in Eigenregie entwickelt und umgesetzt werden.

Prof. Dr. Knuth formulierte resultierend aus dieser Entwicklung der Coaching-Ansätze folgende aktuelle Fragestellungen:

- › Was ist Coaching? Wie messen wir das Coaching?
- › Welche Elemente des Coachings führen zu Schritten, die den Menschen näher an den Arbeitsmarkt heranführen?

Setting the scene – ein Überblick



Für Peter-Paul König ist „Zuversicht“ die wichtigste Eigenschaft eines Coaches: die Zuversicht, dass es beim Coachee immer etwas gibt, an das man anknüpfen und aus dem man etwas aufbauen könne

Coaching. Begriffsfassungen eines Beratungsformats

Peter-Paul König, Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V., stellte zur Einführung den Begriff des Coachings in seiner etymologischen, geschichtlichen, extensionalen und stipulativen Definition dar. Das Wort Coaching geht geschichtlich auf den ungarischen Begriff „Kocsi“ zurück, was mit „Wagen aus Kocs“ paraphrasiert werden kann und im Deutschen mit dem Wort „Kutsche“ übersetzt wurde. Die Engländer adaptierten diesen Begriff und verwendeten ihn für denjenigen, der ein Pferd kutschengängig machte („to coach a horse“). Über den Weg von Studierenden, welche ihre/n Mentor/-in Coach nannten, gelangte der Begriff schließlich in die Arbeitswelt, in der Führungskräfte ihre Mitarbeiter/-innen coachten. Vor allem in Deutschland habe sich demgegenüber ein Verständnis etabliert, das die Beziehung zwischen Coach und Coachee durch Unabhängigkeit und Freiwilligkeit geprägt sehe.

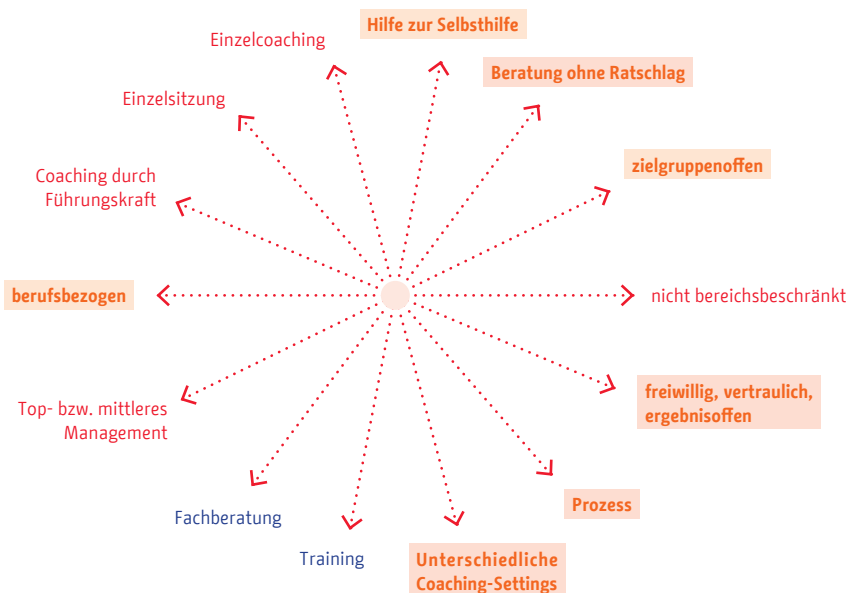
Ein häufig unterschätzter Zugang zur Klärung eines Begriffes liege in der extensionalen Definition, d.h. der Definition eines Wortes über Beispiele seines alltäglichen Gebrauchs. Hier

komme man jedoch schnell zu der Erkenntnis, dass diese Herangehensweise für den Begriff des Coachings nicht zielführend sei. Der Begriff des Coachings sei in heutiger Zeit zu einem Modebegriff avanciert, so dass sich auf dem Weg der extensionalen Definition ein kaum mehr überschaubarer Begriffsumfang ergibt. Von Coaches werde – so der Referent in Anlehnung an König/Volmer – mittlerweile in vielen Bereichen des Lebens gesprochen; von Garten-, Tanz- oder Verkehrscoaches bis hin zu einem Vater, der angebe, seine Kinder nicht zu erziehen, sondern zu coachen. Um dieser Inflation des Begriffes entgegenzuwirken und ihn in einem professionellen Rahmen nutzbar zu machen, sei eine stipulative, d.h. aus der Extensionalität heraus regulierende Definition des Begriffes notwendig.

Dazu wurden in dem Vortrag zunächst die differierenden Merkmale, die Coaching in der Literatur zugeschrieben werden, einander in Gegensatzpaaren gegenübergestellt, um daraus einen Vorschlag herauszuarbeiten, der einer Implementierung in Arbeitsagentur und Jobcenter gegenüber offen ist.



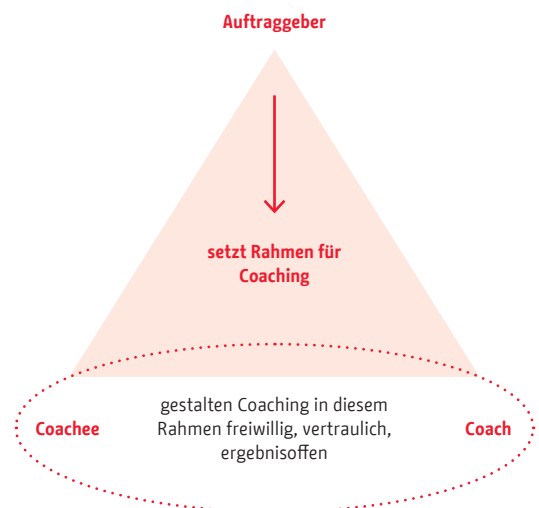
„Beratung ohne Ratschlag“ und „Fachberatung“, „Einzelcoaching“ und „Unterschiedliche Coaching-Settings“ oder „zielgruppenoffen“ und „Top- bzw. mittleres Management“ seien derartige quasi-antonymen Merkmale. Herr König stellte sieben derartige Merkmalspaare vor. In der folgenden Übersicht sind die Merkmale, die in seine Definition Eingang finden, orange markiert.



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.

Demnach befürwortet Herr König ein Verständnis von Coaching als „berufsbezogene Hilfe zur Selbsthilfe in Form einer Beratung ohne Ratschlag für eine offene Zielgruppe in unterschiedlichen Coaching-Settings (Einzel-, Team- und Gruppencoaching)“. Er sehe keinen Grund, Langzeitarbeitslose von der Beratungsform auszuschließen, indem man Coaching z.B. auf Führungskräfte beschränkt. Mitunter könne Coaching auch Fachberatungs- und Trainingsanteile enthalten (in der Übersicht blau eingefärbt).

Coaching werde als Prozess verstanden, welcher auf Freiwilligkeit basiere und dabei ergebnisoffen und vertraulich sei. Gerade dies sei im Zusammenhang der Beratung in Arbeitsagentur und Jobcenter in vielen Fällen sicherlich nicht in vollem Umfang gegeben. Über einen Dreiecksvertrag zwischen Auftraggeber, Coachee und Coach könne jedoch auch in diesem Umfeld eine Form von Freiwilligkeit und Offenheit in einem vom Auftraggeber gesetzten Rahmen gewahrt werden. Wichtig dabei sei, dass Zielsetzungen und Aufträge sowie Sanktionen, so notwendig, vom Auftraggeber kommen, nicht vom Coach, da dies das Vertrauensverhältnis korrumpieren würde. Der Coach unterstütze den Coachee, die von außen gesetzten Ziele zu erreichen; er biete sich an, die Aktivität müsse aber in der Regel vom Coachee kommen.



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.



Die Arbeit mit Coachees, die nicht freiwillig teilnehmen, sei sehr schwierig und habe wenig Aussicht auf Erfolg. Coachees, die ohne Eigeninitiative „geschickt“ werden, sei zunächst einmal deutlich zu machen, dass sie in dem Prozess für sich etwas gewinnen können. Die Frage „Wie kann ich ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?“ (Cecchin/Conen), könne hierzu ein Ansatzpunkt sein.

In der anschließenden Diskussion wurde zunächst die Frage nach der Freiwilligkeit der Teilnahme am Coaching aufgeworfen. So könne der Auftraggeber in dem genannten Dreieck Bedingungen formulieren, die den Coachee zur Teilnahme am Coaching verpflichteten. Oder sei es realistisch, dem Coachee die Vorteile einer freiwilligen Teilnahme zu vermitteln? Eine Lösung des Dilemmas Freiwilligkeit versus Verpflichtung – so ein anderer Diskussionsteilnehmer – könnte darin bestehen, verpflichtende Informationsveranstaltungen für potentielle Teilnehmende durchzuführen, die Teilnahme am Coaching selbst dann aber freiwillig zu gestalten. Der Coachingverlauf selbst gliedere sich in einzelne Schritte, innerhalb derer eine Fachberatung und eine „Beratung ohne Ratschlag“ entscheidend für den Prozess und Erfolg sein könnten. Weiterhin wurde die Frage gestellt, was die wichtigste Fähigkeit eines Coaches sei. Herr König nannte „Zuversicht“ als die wichtigste Eigenschaft des Coaches: die Zuversicht, dass es beim Coachee immer etwas gibt, an das man anknüpfen und aus dem man etwas aufbauen könne.

Coaching-Ansätze in Deutschland



Dr. Barbara Philippi beschrieb als Besonderheit des Berliner Jobcoachings das parallel laufende Fachcontrolling, mit dem erste Hinweise zur Wirksamkeit gewonnen werden können

Das Berliner Jobcoaching und seine Erfolgsbeobachtung

Dr. Barbara Philippi widmete sich eingangs der Frage, weshalb sich die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen intensiv der Umsetzung des Berliner Jobcoachings widme und es außerdem mit einem Fachcontrolling unterlege.

Der Erfolgsfaktor einer gelungenen Integration hänge im Wesentlichen von den „zwei Stellschrauben“ „Verbesserung des Betreuungsschlüssels“ und „Verbesserung der Betreuungintensität der Kundinnen und Kunden“ ab. Das zeigten die Erfahrungen der Modellprojekte und Programme – Stichwort Perspektive 50plus – der vergangenen Jahre. Diese Erkenntnisse seien Berlin mit der - inzwischen erfolgreich beendeten - Berliner Joboffensive und dem Berliner Jobcoaching aufgegriffen worden. Im Gegensatz zu Nordrhein-Westfalen, dass sich für eine Evaluation entschieden habe, werde in Berlin ein parallel zum Coaching durchgeführtes Fachcontrolling umgesetzt. Dadurch werde die Umsetzung begleitet und erste Hinweise zur Wirksamkeit gewonnen. Bei Bedarf könne nachgesteuert

werden, bspw. um die Umsetzungsqualität zu verbessern oder um auf Veränderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren. Neben dem Finanzcontrolling, welches ein Monitoring des Mitteleinsatzes gewährleiste, werde so die Zweckmäßigkeit des Mitteleinsatzes gesteuert.



Dr. Thomas Günther nannte Erfolgszahlen des Jahres 2015: Teilnehmende des „Berliner Jobcoaching“ konnten zu etwa 15 % in den allgemeinen Arbeitsmarkt integriert werden, Teilnehmende ohne Coaching lagen mit 6,9 % deutlich unterhalb dieser Quote



Dr. Thomas Günther ging im Anschluss an *Frau Dr. Philippis* Ausführungen genauer auf das Berliner Jobcoaching im Einzelnen ein. Es gibt das Jobcoaching im Bereich des ersten Arbeitsmarktes, das der Stabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen dient und rund 400 Teilnehmende umfasst und das Jobcoaching im Bereich der öffentlich geförderten Beschäftigung (öGB), das an den ersten Arbeitsmarkt heranführt.

Die Rahmenbedingungen für das Berliner Jobcoaching (öGB) seien günstig. 200 Jobcoaches konnten bisher mit einem Betreuungsschlüssel von etwa 1:40 rund 11.000 Berlinerinnen und Berliner auf dem Weg zu einer neuen Arbeit begleiten. Die Regeldauer eines Coachings beträgt dabei 6 Monate. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, in besonders begründeten Fällen die Betreuung über die Regeldauer hinaus zu verlängern. Das Fachcontrolling wird zur Steuerung genutzt. Die während des Prozesses anfallenden Daten über Beratungsinhalte werden in der Falldatenbank „Casian“ datenschutzkonform erfasst und gespeichert. Den Trägern und Coaches wird eine unterstützende Hotline zur Nutzung der Datenbank angeboten. Die Ansprache der Teilnehmenden geschieht über die Coaches, die potenziell künftige Coachees über ihre Möglichkeiten zur Teilnahme

informieren. Die potentiellen Coachees werden zumeist im Rahmen bereits laufender Beschäftigungsmaßnahmen mit dem Fokus auf Aktivierung, Qualifizierung und sozialintegrative Leistungen angesprochen. Die Teilnahme an dem Coaching ist für jede Kundin und jeden Kunden freiwillig. 49% der Teilnehmenden an Beschäftigungsmaßnahmen nahmen auf diese Weise bislang an einem Coaching teil. *Dr. Günther* betonte jedoch, dass trotz der guten Zahlen die Zusammenarbeit mit den Jobcentern noch verbessert werden sollte. Durch enge Kooperation von Integrationsfachkräften und Coaches soll die Wirkung des Coachings und die Integrationschancen erhöht werden.

Das Berliner Jobcoaching wird nach einem Geschäftsprozessmodell ausgeführt. Das Coaching als Prozess ist hierbei in mehrere Schritte gegliedert, denen jeweils einzelne, messbare Qualitätsstandards zugrunde liegen. Diese werden durch ein monatlich durchgeführtes Fachcontrolling beobachtet, bewertet und deren Einhaltung gesteuert. Die Bewertung geschieht nach Qualitätskennzahlen wie beispielsweise Konsultationshäufigkeit, Dokumentationsgüte und Anzahl und Dauer des Verbleibs der Teilnehmenden in der Maßnahme. Die Datenbank („Casian“) im Rahmen des Fachcontrollings stellt einen



Workflow dar. Alle Beteiligten sind angehalten, die einzelnen Coaching-Schritte nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zu erfassen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Qualitätssicherung und die Verbesserung der inhaltlichen Arbeit der Coaches durch laufende Weiterbildungen. Das Fachcontrolling wird durch einen Fachbeirat begleitet, in dem Praktiker/-innen das Coaching weiterentwickeln und mitgestalten.

Im Rahmen des Fachcontrollings werden des Weiteren die einzelnen Schritte des Coaching-Prozesses möglichst klar definiert, nicht zuletzt um den Coaches und Coachees selbst den Prozess transparent zu machen. Hierzu wurden allgemeine Ziele des Coaching und Handlungsempfehlungen in einem Prozesshandbuch festgelegt. Grundsätzlich lassen sich diese Ziele in zwei Kategorien teilen: Arbeitsmarktintegration als primäres und Abbau von Beschäftigungshemmnissen als zweites Ziel. Die Integration, möglichst in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, aber auch in Ausbildung, sei hierbei nicht nur das erklärte Gesamtziel, sondern überdies auch der einfachste Indikator zur Messung des Erfolges. Teilnehmende des „Berliner Jobcoaching“ konnten zu etwa 15% in den allgemeinen Arbeitsmarkt integriert werden, Teilnehmende ohne Coaching hingegen lagen mit 6,9% deutlich unterhalb dieser Quote – so die Ergebnisse des Jahres 2015. Weit schwieriger sei die Messung des Abbaus sogenannter Integrations- oder Beschäftigungshemmnisse, oder, im positiven Sinne und in Bezug auf das Gesamtziel formuliert, die Messung der Integrationsfortschritte. Solche Beschäftigungshemmnisse werden zu Beginn des Coachings von Coach und Coachee eruiert, objektiviert und festgehalten. Die Objektivierung der individuellen und subjektiven Ergebnisse des Profiling geschieht über die Bildung von so genannten Clustern. Solche Cluster können etwa Motivationsproblematiken sein, Probleme im sozialen Umfeld oder der Familie,

gesundheitliche oder psychische Probleme, qualifikatorische Defizite oder etwa der Bedarf sozial-integrativer Leistungen nach § 16a des SGB II. Die im Profiling erörterten Beschäftigungshemmnisse des Coachees werden im Coaching-Prozess immer wieder abgefragt und auf ihr Weiterbestehen bzw. zwischenzeitlich erzielte Fortschritte überprüft und in der Datenbank erfasst. Der Abbau von Beschäftigungshemmnissen werde so nicht nur messbar, sondern gebe durch die Bildung der Cluster auch einen Überblick über die Erfolgchancen der Coaching-Tätigkeit. Die einzelnen Cluster variierten im Jahr 2015 in Bezug auf die erfolgreiche Beseitigung von Hemmnissen zwischen 15% und 61% Zielerreichung. Ein Coaching erfülle – so *Dr. Günther* – nur dann seinen Zweck, wenn beide Ziele, die Arbeitsmarktintegration und die Beseitigung von Hemmnissen, bei vertretbarem Ressourceneinsatz erreichbar seien. In Planung sei die Aufnahme eines weiteren allgemeinen Ziels in das Berliner Jobcoaching: Stärken erhalten und ausbauen.

In der folgenden Diskussion wies *Senatorin Dilek Kolat* auf zwei Problemlagen hin. Die Akzeptanz der Teilnehmenden in bestehenden Beschäftigungsmaßnahmen sei mit etwa 50% in Berlin sehr hoch; das Grundkonzept der Beschäftigungsmaßnahme spiele für den Coaching-Prozess aber eine erhebliche Rolle. Beispielsweise sei die Möglichkeit einer weiterführenden Qualifikation der/des Teilnehmenden in der jeweiligen Maßnahme von zentraler Bedeutung, aber nicht immer mit den gesetzlichen Grundlagen der Bundesmaßnahmen vereinbar. Die zweite Herausforderung sei die Schnittstelle zum Jobcenter. So sei es wichtig, die Schnittstelle zwischen der/dem Coach und der/dem Vermittler/-in im Jobcenter so zu definieren und zu gestalten, dass an die im Coaching-Prozess beim Träger erarbeiteten Erfolge weiter angeknüpft werden könne. Dabei seien aber noch Fragen der Vertraulichkeit und des Datenschutzes zu lösen.

Coaching-Maßnahmen für arbeitsmarktferne Personen auf Bundesebene – individualisierte Ansätze im Regelgeschäft und im ESF-Bundesprogramm zum Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit



Für Dr. Jonathan Fahlbusch vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist das Verhältnis von Arbeitgeber, Coach und Coachee, aber auch der Bezug zum Jobcenter von entscheidender Bedeutung

Dr. Jonathan Fahlbusch, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, weist in seiner ersten Vorbemerkung darauf hin, dass der Bund sich schon relativ lange mit Coachingansätzen beschäftige. Er zitiert dazu einen Absatz aus den Ergebnissen der MoZart Evaluation von 2004 (*MoZart-Modellvorhaben zur Zusammenarbeit von Arbeitsämtern und Trägern der Sozialhilfe*). „Ein wichtiges Instrument der Unterstützung von Vermittlung ist die nachgehende Betreuung der Kunden, bei Bedarf (z.B. in Konfliktfällen) auch am Arbeitsplatz. Dies festigt und stabilisiert nach Erfahrung der Vorhaben das neue Beschäftigungsverhältnis und hilft akute Eingewöhnungskonflikte zu minimieren. Gleichzeitig stärkt die nachgehende Betreuung das Vertrauensverhältnis des Betriebes in die Konfliktlösungskompetenz der vermittelnden Einrichtung und öffnet die Tür für Folgevermittlungen.“ Die zweite Vorbemerkung von *Herrn Dr. Fahlbusch* bezieht sich auf ein Rechtsproblem: Mit der erfolgreichen Überwindung der Hil-

febedürftigkeit, die ja eines der zentralen Ziele des SGB II sei, verlässt die Kundin/der Kunde den Leistungsbezug und damit auch den rechtlichen Rahmen, auf dessen Grundlage eine Förderung des Coaching vorgenommen werden könne. Damit sei beispielsweise nachgelagertes Coaching über das SGB II nur schwer zu finanzieren. Hier greife nur das allgemeine Angebot im Rahmen der Daseinsfürsorge und die Angebote des SGB III für Nichtleistungsempfänger.



Herr Dr. Fahlbusch stellte anschließend das „ESF-Bundesprogramm zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem SGB II auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt“ vor. Dieses Programm zielt auf sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse auf dem ersten Arbeitsmarkt. Ziel des Programmes ist es, Arbeitgeber für eine neue Zielgruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu gewinnen sowie für rund 23.000 Teilnehmende neue Perspektiven auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu schaffen. Mit dem Programm bestünde auch die Möglichkeit, neue Erkenntnisse zu Eingliederungserfordernissen und -möglichkeiten von Langzeitarbeitslosen zu erhalten. Das Programmvolumen beläuft sich auf rund 771 Mio. Euro; 403 Mio. Euro aus ESF- und 368 Mio. Euro aus Bundesmitteln. Das Programm bezieht sich dabei (i.d.R.) auf über 35-Jährige, die mindestens zwei Jahre arbeitslos sind, keinen verwertbaren Berufsabschluss besitzen und auf anderen Wegen nicht in Arbeit oder Ausbildung integriert werden können. Eine weitere und entscheidende Voraussetzung besteht in der Motivation der Teilnehmenden. Die Teilnahme an der Maßnahme ist freiwillig.

Die Förderung im Programm verläuft zweigleisig – einerseits arbeitgeberseitig und andererseits arbeitnehmerseitig. Auf Arbeitgeberseite erfolgen zunächst eine intensive Ansprache potentieller Arbeitgeber, die Akquise von Arbeitsplätzen für die Zielgruppe und eine Beratung zu Förderkonditionen, z.B. zum degressiven Lohnkostenzuschuss, den die Arbeitgeber in diesem Programm in Anspruch nehmen können. Auf Seiten der Arbeitnehmer/-innen bietet das Programm ein intensives beschäftigungsbegleitendes Coaching zur Stabilisierung des Beschäftigungsverhältnisses und zur Konfliktintervention bzw. -lösung. Ebenso

gehören arbeitsplatzbezogene Kurzqualifizierungen und die Förderung von Grundkompetenzen in das Repertoire des Programmes. Zielsetzung ist eine stabile und nachhaltige Integration des Coachees in den Arbeitsmarkt. Das Coaching ist in diesem Programm in einem Phasenmodell konzipiert. Dabei wird zwischen Einstiegs-, Stabilisierungs-, Leistungs- und Nachbeschäftigungsphase unterschieden. Das Coaching berücksichtigt auch die individuellen Voraussetzungen der Teilnehmenden. So wird eine „Normal“- und eine Intensivförderung angeboten, aus der sich jeweils unterschiedliche Förderungen in Bezug auf die Dauer und Intensität der einzelnen Phasen des Coachings sowie auf die Höhe des Lohnkostenzuschusses für den Arbeitgeber ergeben. Die einzelnen Phasen selbst können innerhalb des gegebenen Rahmens individuell und bedarfsgerecht gestaltet werden.

Die nachgehende Betreuung ist abgesehen vom ESF-LZA-Bundesprogramm Gegenstand der gesetzlichen Regelungen des § 16g SGB II, dessen Ausgestaltung Teil des Gesetzgebungsvorhabens zu einem 9. SGB II-Änderungsgesetz ist. Nach der gesetzlichen Ausgestaltung, wie sie im Gesetzgebungsverfahren vorgesehen ist, ist das Coaching im Wesentlichen auf das Arbeitsverhältnis zu beziehen und nicht auf die gesamte Lebenswelt des Teilnehmenden (kein Lebensführungscoaching). Dabei sei klar, dass sich Arbeitswelt und Lebenswelt nicht trennscharf unterscheiden ließen, sondern diese eine rein funktionale Unterscheidung sei. Die Frage, welche Wirkungen das Coaching erzielt, je nachdem ob es beim Träger oder beim Jobcenter angesiedelt ist, wird unter anderem auch Gegenstand der Evaluation des Programms sein.

Förderphase	Normalförderung		Intensivförderung	
	Dauer	Maßnahmen	Dauer	Maßnahmen
Einstiegsphase	6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › in der Regel 3 Std. Coaching pro Woche (mind. 1 Std. pro Woche) › LKZ 75 % Arbeitsplatzbez. Qualifizierungen und Qualifizierungen im Bereich Grundkompetenzen › Mobilitätshilfen 	12 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › 5 Std. Coaching pro Woche › LKZ 75 % › Arbeitsplatzbez. Qualifizierungen › Qualif. im Bereich Grundkompetenzen (max. 2 Std. pro Woche) › Mobilitätshilfen
Stabilisierungsphase	9 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › In den ersten sechs Monaten: 1 Std. Coaching pro Woche; danach i.d.R. kein Coaching mehr › LKZ 50 % › Arbeitsplatzbez. Qualifizierungen und Qualif. im Bereich Grundkompetenzen 	12 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › 3 Std. Coaching pro Woche › LKZ 65 % › Arbeitsplatzbez. Qualifizierungen › Qualif. im Bereich Grundkompetenzen (max. 2 Std. pro Woche)
Leistungsphase	3 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › Coaching nur noch in Ausnahmefällen (max. 1 Std. pro Woche für max. 3 Monate) › LKZ 25 % 	12 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › 1 Std. Coaching pro Woche › LKZ 50 %
Nachbeschäftigungsphase	6 Monate	<ul style="list-style-type: none"> › Coaching nur noch in Ausnahmefällen (max. 1 Std. pro Woche für max. 3 Monate) › Kein LKZ 	0 Monate	› Nachbeschäftigungsphase nicht vorgesehen

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales



Das Verhältnis von Arbeitgeber, Coach und Coachee, aber auch der Bezug zum Jobcenter, ist für *Dr. Fahlbusch* von entscheidender Bedeutung. Der Coach sei für die Belange seines Coachees ebenso zuständig wie für die Belange des Arbeitgebers. Eine Konfliktlösung bzw. -intervention am Arbeitsplatz könne nur unter Berücksichtigung der Problemlagen beider Parteien gestaltet werden.

Aus diesem Konzept des Coachings ergeben sich für Herrn Fahlbusch, unter der Bedingung der sich während des Coachings ständig ändernden Bedarfslagen und Interventionsnotwendigkeiten, folgende Fragestellungen an eine Wirkungsforschung:

- › Welche Interventionstiefe soll das Coaching besitzen (Anleitung–Begleitung, Beratung–Unterstützung, Assistenz–Übernahme, Betreuung–Vertretung)?
- › Welche Interventionsdauer sollen das Coaching bzw. die einzelnen Phasen des Coachings haben?

› Können Bedarfe, die zu Beginn des Coachings irrelevant waren, in den späteren Coaching-Prozess integriert werden?

Auch auf der Akzeptanzebene seitens der betroffenen Akteure stellen sich Fragen:

- › Wie reagieren Arbeitgeber auf das Coachingangebot, nehmen sie es an?
- › Wie gliedert sich das Coaching in die Betriebsorganisation ein?
- › Wie gestalten sich Gewöhnungs-, Entwicklungs- und Lerneffekte der Zielgruppe? Das Programm richtet sich in der Hauptsache an sozialleistungserfahrene Personen. Diese sind i.d.R. an Unterstützungsleistungen im hohen Maße gewohnt. Inwieweit wirken sie selbst an der Veränderung ihrer eigenen Situation mit? Wie kann dies die Wirkungsforschung erfassen?

Coaching im Rahmen von öffentlich geförderter Beschäftigung (öGB) in Nordrhein-Westfalen



Barbara Molitor vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen resümierte zu den Modellprojekten „Öffentlich geförderter Beschäftigung (öGB) in Nordrhein-Westfalen“ (2013 – 2015), dass die ermittelten Veränderungsschritte kleinteilig erscheinen mögen, für die betreffenden Personen jedoch eine wichtige qualitative Verbesserung darstellten

Im Mittelpunkt des Vortrags von **Barbara Molitor, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen**, standen die Modellprojekte „Öffentlich geförderter Beschäftigung (öGB) in Nordrhein-Westfalen“, die im Zeitraum von 2013–2015 umgesetzt wurden. Zielgruppe waren erwerbsfähige Leistungsberechtigte mit Langzeitleistungsbezug (mindestens 21 Monate SGB II-Bezug in den letzten 24 Monaten). Ziele des Programms waren zum einen die Integration in öffentlich geförderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit tariflich/ortsüblicher Entlohnung, zum anderen die Gewinnung von Erkenntnissen zur Ermittlung von Integrationsfortschritten, zur unterstützenden Wirkung einer systematischen Verknüpfung kommunaler Leistungen sowie zur Notwendigkeit und Ausgestaltung weitergehender Minderleistungsausgleiche. Ebenfalls im Fokus stand die Prüfung der Grundlagen für eine künftige Instrumentenreform auf Bundesebene.

Das Modellprogramm umfasste 26 Projektvorhaben mit rund 760 Arbeitsplätzen bei gemeinnützigen und öffentlichen Arbeitgebern. Im Rahmen dieser Projekte waren rund 70 Jobcoaches tätig. Die Finanzierung erfolgte aus Landes-/ESF-Mitteln (11 Mio. €) und aus Mitteln der Jobcenter (22 Mio. €). Es beteiligten sich 11 von 16 Regionen in NRW, 26 Jobcenter waren involviert.

Das Programm setzte sich aus mehreren Förderbausteinen zusammen – angesiedelt bei verschiedenen Institutionen.



Die Teilnehmer/-innen wurden im Rahmen eines Profilings im Jobcenter ausgewählt. Die Jobcenter zahlten max. 75 % Lohnkostenzuschuss für max. 24 Monate. Die restlichen 25 % des Lohnes mussten vom Arbeitgeber selbst erwirtschaftet werden. Das Coaching erfolgte beschäftigungsbegleitend (im Regelfall 24 Monate). Die Kreise bzw. kreisfreie Städte übernahmen im Bedarfsfall Eingliederungsleistungen, wie Schuldner- oder Suchtberatung. Aus Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds konnten zudem einzelfallspezifische individuelle Qualifizierungsmodule finanziert werden. Die fachliche Begleitung des Modellprojektes und ein begleitendes Monitoring erfolgte durch die Landesberatungsgesellschaft G.I.B. aus Nordrhein-Westfalen, eine landesweite Evaluation durch das IAB Regional NRW und das ISG.

Die Modellprojektförderung wurde 2013 in eine Richtlinienförderung überführt. Seit Beginn der Richtlinienförderung kann ein vorgelegertes Coaching (bis zu 3 Monate vor Beginn der Beschäftigungsphase) und ein nachgelagertes Coaching (bis zu 6 Monate bei erfolgreicher Vermittlung in Arbeit) gefördert werden.

Frau Molitor resümierte, dass der Erfolg von ÖGB NRW auf die Verbindung von Coaching-Ansätzen mit Beschäftigung, Qualifizierung und der Verknüpfung mit sonstigen kommunalen Leistungen zurückzuführen ist. Wichtig für den Erfolg des Coachings sei weiterhin, die Coaches sorgfältig auszuwählen. Sie müssten eine gute Methodenkompetenz und entsprechende Berufserfahrungen mitbringen.

Die Verknüpfung von Kompetenzfeststellung und Bemessung eines Minderleistungsausgleichs wurde gemeinsam mit der Regionaldirektion NRW, der fachlichen Begleitung, den Evaluatoren und den Projektträgern der Modellprojekte intensiv diskutiert. Im Ergebnis wurde deutlich, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen der Förderung eines Lohnkostenzuschuss derzeit keine flexible Ausgestaltung zulassen. Die Verbesserung der sozialen Teilhabe und die Fortschritte, die die Teilnehmenden während der Maßnahmen erzielten, ließen sich kaum in den für den Lohnkostenzuschuss geforderten Kriterien des Minderleistungsausgleichs ausdrücken.

Frau Molitor schloss ihren Beitrag mit der Einschätzung, dass die im Rahmen der Evaluation ermittelten Veränderungsschritte von außen betrachtet zwar sehr kleinteilig erscheinen mögen, für die betreffenden Personen jedoch eine wichtige qualitative Verbesserung darstellten und vor diesem Hintergrund das Förderprogramm des Landes NRW fortgesetzt wird.



Dr. Frank Bauer vom IAB Nordrhein-Westfalen stellte detailliert den Evaluationsansatz der Modellprojektförderung in Nordrhein-Westfalen vor



Dr. Frank Bauer vom IAB Nordrhein-Westfalen stellte in seinem Beitrag den Evaluationsansatz zu der von *Frau Molitor* präsentierten Modellprojektförderung in Nordrhein-Westfalen vor.

Das Besondere des Ansatzes, der den Modellprojekten in Nordrhein-Westfalen zugrunde liegt, sei die generelle Skepsis gegenüber einem „one-size-fits-all“ Vorgehen. Daher wurde der Fokus auf individualisierte Zugänge gelegt. Dies stellte die Evaluation vor große Aufgaben und Herausforderungen, die einer grundlegenden Klärung bedurften. So ließen sich die bestehenden Begriffsverständnisse des Coachings und der sozialpädagogischen Begleitung nur schwer auf einen solch individualisierten Ansatz anwenden. Mit Blick auf die öffentlich geförderte Beschäftigung seien diese Begriffe unzureichend, weil suggeriert werde, dass bereits genaues Wissen darüber vorhanden sei, was gemacht und gebraucht werde. Neben einer Begriffsdefinition dessen, „was eigentlich gemacht werde“, also einer Problembestimmung war außerdem eine begrifflich-analytische Konzeption von unterschiedlichen Lösungsformen nötig.

Folgende Fragen waren zu beantworten:

- › Welches Problem der Geförderten / der Betriebe ist zu lösen?
D.h. was wird in den Betrieben eigentlich gemacht?
- › Welchen Beitrag kann das Fachpersonal dazu leisten?
D.h. was muss getan werden, um den Coachee an seinem neuen Arbeitsplatz zu begleiten?
- › Welche Akteurskonstellationen beeinflussen die Arbeit der Coaches?
D.h. wie sieht die Grundkonstellation der Akteure im Coaching, aber auch am Arbeitsplatz aus?
- › Welche empirischen, regelmäßig im Handlungsfeld auftauchenden Rahmenbedingungen, verändern die Art und Weise der Intervention?

Durch die Beantwortung dieser Fragen ist eine nähere Bestimmung des Wesens von Coaching oder sozialpädagogischer Beratung und dessen Messung möglich.



Im weiteren Verlauf seines Vortrages stellte *Dr. Bauer* zunächst eine Zielgruppendefinition der Projektförderung aus Sicht des Gesetzgebers vor. Die Zielgruppe bestehe demnach aus Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen vielfältige Unterstützungsbedarfe haben. Daher ermögliche § 16e SGB II einen kompensierenden Minderleistungsausgleich. Nun hält diese Definition wiederum Implikationen für die Beschäftigungsträger bzw. die Betriebe bereit. Denn die Einstellung eines Menschen, der in diese Zielgruppe fällt, impliziere für den Arbeitgeber personenbedingte Einschränkungen des Leistungsvermögens und unter Umständen verhaltensbedingte Abweichungen von betrieblichen Regeln. Der/die Mitarbeiter/-in müsse hierbei also in besonderer Weise gefördert werden, jedoch aus Sicht der Betriebe auch nur dann, wenn Anpassungs- und Lernprozesse sichtbar werden, die unter Umständen sogar eine Leistungssteigerung des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin ermöglichen. Zentrales Betätigungsfeld der Coaches ist die „Bewältigung möglicher Konflikte“ im Betrieb, die Anlass zu einer Kündigung geben könnten. Das Coaching zielt somit auf die Stabilisierung des Beschäftigungsverhältnisses. Neben der „Veränderungsbereitschaft“ des/der Beschäftigten im Coaching-Prozess sei der Erfolg des Coachings maßgeblich vom Zusammenspiel verschiedener Akteure im Unternehmen abhängig:

- › Vorgesetzte/-r/Fachanleiter/-in
- › JobCoach/Betreuungskraft
- › Geschäftsführung

Aus Sicht von *Dr. Bauer* spielt die/der Vorgesetzte bzw. die/der Fachanleiter/-in eine wichtige Rolle. Im alltäglichen Arbeitsprozess müsse diese/-r sicherstellen, dass die betrieblichen Verhaltensregeln am Arbeitsplatz eingehalten würden. Ebenfalls müsse Produktivität im Betrieb gewährleistet und vor der Geschäftsführung verantwortet werden. Dies sei mit einer durchaus fordernden Haltung gegenüber den Beschäftigten verbunden. Im Falle einer/eines Angestellten aus der Zielgruppe der Menschen mit Unterstützungsbedarfen müsse diese Haltung mit einer abwägenden Differenzierung von verhaltens- und personenbedingten Defiziten einhergehen. Die Frage, die bei Problemen im Raume stehe, sei: „Kann“ oder „will“ die/der Angestellte die geforderte Leistung nicht erbringen? Eine Antwort auf diese Frage zu finden, setze eine fundierte Expertise im Umgang mit dieser Zielgruppe voraus, über den die/der Anleitende bzw. Vorgesetzte i.d.R. nicht verfügten. Hier sei es notwendig, Expertenpositionen in Form einer Begleitung einzurichten, die sich dieser besonderen Problemstellung–personenbedingte Leistungseinschränkungen erkennen zu können–annehmen.

Eine solche Begleitung stelle sicher, dass personenbedingte Verhaltensabweichungen als solche erkannt würden, diesen mit Hilfestellungen und nicht mit Sanktionen begegnet werde und dass diese zumindest befristet und in vertretbarem Maße geduldet würden. Solche verhaltensbedingten Abweichungen seien oftmals aus besonderen Lebenslagen heraus entstanden und es sei Teil der Aufgabe der Coaches, solche Problemlagen zu erkennen und bei Bedarf Lösungsmöglichkeiten zu entwerfen bzw. durch Weiterleitung an externe Professionals anzubieten.



Die Begleitung übernehme in dieser Organisation also eine intervenierende und vermittelnde Aufgabe. Die Anforderungen an eine Begleitung knüpften sich daher stark an pädagogische, zielgruppenorientierte Kompetenzen und Erfahrungen. Nur dadurch kann ein Arbeitsbündnis entstehen, das auf einem Vertrauensverhältnis basiert und Vertraulichkeit gewährleistet.

In latenten Konflikten zwischen Anleiter/-in und Begleitung über den Umgang mit einer bestimmten Verhaltensabweichung müsse die Geschäftsleitung eine vermittelnde Rolle einnehmen und gegebenenfalls eine Entscheidung „qua Balance“ herbeiführen.

Die Begleitung ließe sich anhand folgender Fragen ausdifferenzieren:

- › Sind die Coaches Angestellte im Beschäftigungsbetrieb oder sind sie mit Bezug auf den Beschäftigungsbetrieb Externe?
- › Ist die Begleitung räumlich bzw. zeitlich „ko-präsent“ – d.h. erleben die Coaches Konflikte im Betrieb regelmäßig mit oder hören sie bei seltenen Besuchen im Betrieb nur aus zweiter Hand davon?
- › Gibt es eine personale Ausdifferenzierung der Rollen der Anleiterin / des Anleiters und des Coaches oder werden beide Rollen in Personalunion ausgefüllt?
- › Durch welche Qualifikation ist die fachliche Kompetenz der Begleitung bestimmt, liegen beispielsweise spezifische pädagogische Qualifikationen vor oder handelt es sich um Qualifikationen anderer Art?
- › Ist die Stelle des Coaches vom Beschäftigungsbetrieb überhaupt als ein Stelle für einen Sozialpädagogen konzipiert oder werden alternative Kompetenzen erwartet?

Um vor diesem Hintergrund eine valide Wirkungsmessung durchführen zu können, müsse jedoch vor allem der Gegenstand bestimmt werden. Die Messung abhängiger Variablen wie etwa Teilhabe und Beschäftigungseffekte erfolge dabei über die Determinanten „Art der Begleitung“, „Art und Umfang der Arbeit“ sowie „Art der Beratungsleistung“. Bevor Wirkungsmessungen auf Basis standardisierter Daten durchgeführt werden können, sei es also unerlässlich, ein empirisch und begrifflich exaktes Wissen über den zentralen Wirkungsmechanismus der Interventionen bzw. Treatments zu erhalten und systematische Variationen zur Entfaltung des Wirkungsmechanismus zu kennen. Ansonsten drohten subsumtionslogische Fehlschlüsse.

In der anschließenden Diskussion wurde die Frage gestellt, ob die Wirkung der Modellmaßnahmen auch geschlechterspezifisch untersucht wurde. *Dr. Frank Bauer* bestätigte das. Aus der Untersuchung gehe hervor, dass die Maßnahmen größere Wirkung bei Frauen zeigten. Dies liege u.a. daran, dass Frauen in der Beratung eher geneigt seien, ihre Bedarfe anzumelden. Zur Thematik des Minderleistungsausgleichs wurde angemerkt, dass die Regelungen für einen Lohnkostenzuschuss für den gesamten Förderzeitraum eines Programms festgelegt werden und sich positive Entwicklungen bei Teilnehmenden dadurch nicht flexibel handhaben ließen. Im ESF-Bundesprogramm zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter seien daher die Absenkungsschritte des Lohnkostenzuschusses inflexibel. Die Bundesländer legten jedoch Wert auf eine flexible, auf den Einzelnen bezogene Gestaltung.



Deshalb sei anzuregen, Reduzierungen von Lohnkostenzuschüssen innerhalb der Laufzeit korrespondierend zur Leistungsänderung bei Teilnehmenden vorzunehmen. Aber wie gelingt dies in der praktischen Umsetzung? Wie könne die Verbesserung der Leistungsfähigkeit effektiver im Zeitverlauf gemessen und damit entschieden werden, ob der Minderleistungsausgleich statt 75 % zum Beispiel zu einem späteren Zeitpunkt individuell nur noch 60 % betrage? Die Ergebnisse seien hier abhängig vom gewählten Messverfahren. Sowohl die Jobcoaches als auch die Sozialpädagogen/-innen hätten Kompetenzmessungsverfahren in ihre Prozesse aufgenommen. Die Interaktivität sei bei Messungen jedoch wichtiger. Die Implementierung eines operationellen Messsystems sei notwendig.

Ein weiterer Beitrag bezog sich darauf, ob es sinnvoller sei, die Qualifizierung einzeln oder in Gruppen anzubieten und welche Qualifikation ein Coach haben müsse. Es gebe eine große Spannbreite zwischen Gruppenangeboten und individuellen Ansätzen zur Qualifizierung, so eine Antwort. Auf jeden Fall müsse die Arbeit des Coaches perspektivisch ganz klar auf den 1. Arbeitsmarkt ausgerichtet sein. Zu der Frage, ob dies mit „Trägern des zweiten Arbeitsmarktes“ realisierbar sei, meinte eine Teilnehmerin, dass sie nicht die Erfahrung gemacht habe, dass die Träger „klammern“ und die Teilnehmenden festhalten wollten.

Senatorin Dilek Kolat bemerkte abschließend zu diesem Themenkomplex, dass die Präsentation von Ergebnissen der Evaluation leider aus Zeitgründen zu kurz gekommen sei, diese jedoch – nicht nur für Berlin – von großem Interesse seien. Sie habe Interesse daran, mehr darüber zu erfahren. Es stehe zwar eindeutig fest, dass der Coaching-Ansatz ein sehr wirksames Modell sei, aber es sei wichtig, die Ergebnisse und Erfahrungen aus den einzelnen Bundesländern zu vergleichen und zu analysieren. Frau Kolat schlug vor, dass Berlin und Nordrhein-Westfalen dazu in einen gemeinsamen Austausch treten, auch unter der allgemeineren Fragestellung, was nötig ist, um Langzeitarbeitslose in Arbeit zu bringen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollten dann auf Bundesebene transferiert werden. Anschließend müsste eruiert werden, wie zukünftige Instrumente auf Bundesebene gestaltet werden könnten, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen.

Das Gruppencoaching im Jobcenter Pro Arbeit – Kreis Offenbach- AÖR – ein Praxisbeispiel



Brunhilde Link betonte, dass ein Gruppencoaching nur in Verbindung mit Einzelberatungen wirklich erfolgreich bei der beruflichen und sozialen Integration der Kundinnen und Kunden sei

Brunhilde Link, Pro Arbeit – Kreis Offenbach – (AÖR) stellte in ihrem Beitrag das Konzept eines Gruppen-Coachingansatzes im Jobcenter Pro Arbeit – Kreis Offenbach AÖR vor.

Das Gruppen-Coaching basiert auf der Grundannahme, dass die Interaktion innerhalb von Gruppen motivationsfördernd auf die Mitarbeit der Kundin/des Kunden wirke und dabei helfe, Verhaltensänderungen anzustoßen.

In einem Gruppen-Coaching ändere sich die Rolle der Kundin/des Kunden im Coaching-Prozess und im Verhältnis zu einer Einzelberatung grundlegend. Die Kundin/der Kunde entferne sich von dem Gedanken der Hilfeempfängerin/des Hilfeempfängers und werde zu einer Expertin/einem Experten für ihre/seine eigene Situation. Sie/er stehe der eigenen Situation somit nicht mehr passiv als Empfänger/-in von Beratungsleistungen gegenüber, sondern müsse sich vielmehr aktiv in den Coaching-Prozess einbringen. Beratungsleistungen würden somit zu Moderationsleistungen im eigentlichen Coaching-Prozess.

Die Gruppendynamik Sorge für kontinuierliche Perspektiv- und Rollenwechsel und somit für eine große Vielfalt in der Ausgestaltung des gesamten Coaching-Prozesses. Interessant werde dies vor allem dann, wenn die Gruppe aus Personen verschiedener sozialer und kultureller Milieus besteht. Hier zeigten sich gruppendynamische Prozesse im besonders positiven Sinne. Das ginge soweit, dass die Kundin/der Kunde in einem Gruppen-Coaching andere Gruppenteilnehmer/-innen motivieren, voranbringen oder bei Konflikten helfen könne und sich dabei gleichzeitig in der eigenen Arbeitssituation und im Umgang mit anderen Menschen reflektiere. Dies stehe im starken Kontrast zu der sonst üblichen „face-to-face“-Beratung in einem konventionellen Beratungsprozess. Die „Machtposition“ der/des Beratenden weiche im Gruppencoaching auf, entlaste gleichzeitig und nehme die Kundin/den Kunden so aus einem Abhängigkeitsverhältnis heraus.



Das Gruppen-Coaching im Jobcenter Pro Arbeit – Kreis Offenbach AöR entstand im Zuge des Bundesprogramms Perspektive 50plus. Hintergrund war die Idee des Empowerment-Ansatzes, der die Eigenverantwortung und das Selbstmanagement durch die Fähigkeiten und Ressourcen des Teilnehmenden selbst stärken sollte. Damit wurde nicht nur die Position der Kundin/des Kunden, sondern auch die der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gestärkt. Ziel des Gruppen-Coachings war und ist es, die Gruppendynamiken und -effekte zu nutzen, um den Coaching-Prozess transparenter und weniger einseitig zu gestalten, gemeinsame Entscheidungen zu fördern und zugleich die Eigenverantwortung der Teilnehmenden zu stärken.

Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching dieses Formats sei eine passgenaue Schulung der Mitarbeiter/-innen im Sinne eines „Train-the-Trainer“-Ansatzes. Hier müsse die/der Mitarbeiter/-in in die Dynamiken von Prozessen innerhalb einer Gruppe eingearbeitet werden. Souveränität und Selbstsicherheit auf diesem Gebiet seien während des Coachings unerlässlich und würden zunächst über Workshops und begleitende Rollenspiele gestärkt und anschließend reflektiert. Hier würden auch Erstkonzepte für das Coaching unter externer Anleitung und Begleitung im Team erprobt. Im nächsten Schritt würden die gewonnenen Inhalte in die Praxis umgesetzt und gemeinsam mit den Teilnehmenden in den Gruppenveranstaltungen reflektiert. Auch ein aktiver und kontinuierlicher Erfahrungsaustausch unter den Coaches sei für ein erfolgreiches Coaching unerlässlich. Die Evaluierung einer Maßnahme erfolge nach drei Monaten, wobei die in der Praxis erprobten und vorjustierten Konzepte auf ihre Stärken und Schwächen analysiert und wenn nötig angepasst werden würden.

Im Einzelnen stellte *Frau Link* anschließend das EgV-Gruppen-Coaching vor. In der Eingliederungsvereinbarung (EgV) würden grundlegende Eigenbemühungen der Kundin/des Kunden, aber auch die Ermessensleistungen des Jobcenters, vertraglich festgehalten. An dieser Stelle bestehe ein besonderer Handlungsbedarf. Das Ziel des EgV-Gruppen-Coachings sei es, die Kundin/den Kunden über die Prinzipien des Förderns & Forderns im Sinne des SGB II aufzuklären. Die im Gesetz enthaltenen Möglichkeiten zur Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration würden gemeinsam erarbeitet. Auf diese Weise würden auch die einschlägigen Regelungen des SGB II den Teilnehmenden näher gebracht.

Das EgV-Gruppen-Coaching gliedere sich in zwei thematisch strukturierte Tageseinheiten:

Am ersten Tag finde ein Workshop zu allgemeinen Informationen, die die Eingliederungsvereinbarung betreffen, statt:

- › Inhalte und gesetzliche Grundlagen der Eingliederungsvereinbarung
- › Rechte und Pflichten
- › Mitwirkungspflichten, Rechtsfolgen aus Pflichtverletzungen
- › Fördern und Fordern
- › Qualifikationsangebote
- › Stärkenprofil (Hausaufgabe)



Der zweite Tag sei auf die Analyse der eigenen Situation und die Möglichkeiten zur Beendigung der Hilfebedürftigkeit fokussiert:

- › Stärkenprofil: Soft & Hard Skills
- › Eigenbeurteilung und gegenseitige Beratung der Kundinnen und Kunden
- › Erstellung eines Hilfeplans
- › Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung und Verabredung eines nächsten Termins

Die Qualitätskontrolle erfolge über Feedback-Bögen, gegenseitige Reflexion der Jobcoaches und der Leiter/-innen der Veranstaltungen, kollegiale Fallbesprechungen und einen abschließenden Bericht zur Veranstaltung.

Frau Link berichtete im Folgenden von den Erfolgen der Maßnahme, die durch die Evaluation eruiert werden konnten. Hier zeige sich vor allem, dass die der Konzeption zugrunde liegenden Implikationen, gerade im Bereich des Empowerments und der Gruppendynamiken, sogar in stärkerem Maße zuträfen, als vorher angenommen. Die Arbeitsberatung in Gruppen sei um 26 % effektiver als in 1:1-Situationen, was nicht zuletzt daran liege, dass sich die Teilnehmenden gegenseitig beraten, sich im Zuge der reflexiven Gruppenarbeit eher über ihre eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten bewusst werden und diese äußern. Dies führe zu passgenaueren Eingliederungsvereinbarungen als auf dem traditionellen Wege. Vor allem zeigten sich durch die gegenseitige Motivationsarbeit im Gruppen-Coaching positive Verhaltensänderungen, die oftmals in eine Aktivierung der Mehrheit der Teilnehmenden münde. Die Vermittlungsquote von Teilnehmenden eines Gruppen-Coachings liege bei 30 %. Nicht zuletzt werde durch diese Herangehensweise eines noch dazu erfolgreichen Coachings das Image, sowohl der Fallmanagerin/des Fallmanagers als auch des Jobcenters selbst, verbessert.

Wirklich erfolgreich sei ein Gruppencoaching aber nur in Verbindung mit Einzelberatungen. Griffen beide Beratungsansätze ineinander, könnten sie die Basis für eine erfolgreiche berufliche und soziale Integration der Kundin/des Kunden legen.

Das Gruppencoaching werde mittlerweile flächendeckend und regelhaft in allen Bereichen und mit allen Zielgruppen des Jobcenters im Landkreis Offenbach umgesetzt.

Zu dem Portfolio der Gruppencoachings gehörten:

- › Eingliederungsvereinbarung in Gruppen
- › Gruppencoaching für Direktvermittlungskunden
- › Stärkung der Mitwirkungskompetenz
- › Gruppencoaching nach Kreativprojekt
- › Gruppencoaching mit Einbindung der Muttersprache (bisher Türkisch und Italienisch)
- › Kundens Schulung im Jobnetzwerk
- › Bewerbungstraining
- › diverse Informationsveranstaltungen der Grundsicherung und des Jobcoachings
- › Tiefenprofilung
- › Gruppenveranstaltung für Migrant/-innen
- › Gruppenveranstaltung „Positivierung“



In der anschließenden Diskussion wurde zunächst die Kostenfrage eines so aufwändigen Gruppencoaching Ansatzes thematisiert. *Brunhilde Link* räumte ein, dass es sich zunächst schon um zusätzliche Investitionen des Jobcenters handelte. In der Laufzeit von inzwischen 10 Jahren sei die Umsetzung der Coaching-Gruppenansätze jedoch kostenneutral geworden. Eine weitere Frage bezog sich darauf, wie sich das Verhältnis von Coachee und Coach im Gruppencoaching gestalte und welches die Rolle des Fallmanagers sei, der ansonsten für den jeweiligen Kunden zuständig ist. *Brunhilde Link* beschrieb unterschiedliche Ansätze für einzelne Veranstaltungsformate: bei EgV-Gruppen-Veranstaltungen sei der Fallmanager anwesend, der auch sonst für die Kundinnen/den Kunden zuständig ist, bei anderen Veranstaltungsformaten des Gruppencoaching sei dies nicht der Fall.

Diskussion der deutschen Coaching-Ansätze

Boris Velter drückte an dieser Stelle generell sein hohes Interesse an den Erfahrungen anderer Regionen und Bundesländer mit dem Jobcoaching aus und stellte dazu Fragen, die sich auf die bisherigen Beiträge bezogen. In welchen Fallkonstellationen ist das Coaching eine besonders effektive Methode, welche Probleme lassen sich über das Coaching am ehesten lösen bzw. angehen? Wie lange sollte ein Coaching dauern? Ist eine längere Betreuung zielführender? Denn ein ein- oder mehrtägiges Gruppencoaching könne sicher nicht der ausschlaggebende Faktor für eine nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt sein. In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass es eine große Spannbreite von Coachings mit unterschiedlichem Beratungsverständnis gegenüber den Kunden gibt. Es gelte herauszufinden, wie intensiv ein Coaching für einzelne Gruppen sein müsse, wobei Übereinstimmung herrschte, dass mit einer einmaligen zweitägigen Veranstaltung und einer besseren Eingliederungsvereinbarung allein, Menschen nicht in Arbeit gebracht werden könnten. Für besonders arbeitsmarktferne Personen seien die Konzepte der Programme aus Berlin und NRW besser geeignet als das eben vorgestellte Gruppencoaching, so eine Teilnehmerin. Ein weiterer Beitrag plädierte dafür, dass Förderprogramme nicht von vornherein große Beschränkungen enthalten sollten, sondern eine größere Offenheit und Flexibilität aufweisen müssten. Wenn einzelne Bestandteile eines Programms nicht zwingend realisiert werden müssen, bliebe die Möglichkeit, Alternativen innerhalb des Programms zu wählen bzw. anzubieten. Aus Bundessicht sei es nicht sinnvoll, spezielle Angebote für bestimmte Zielgruppen zu schaffen, die nur so lange angeboten werden könnten, wie das jeweilige Förderprogramm laufe. Ansätze, wie Coaching, müssten eher strukturell in das Regelgeschäft integriert werden. Zwei weitere Beiträge plädierten dafür, entweder spezifische Interventionen für spezifische Zielgruppen mit besonderen Problemlagen anzubieten oder einen Methoden-

mix, der sich für alle Zielgruppen gut eigne. Coaching sei vor allem ein Instrument, um einen besseren Betreuungsschlüssel zu schaffen, so ein weiteres Argument. Es bleibe aber offen, mit welchen spezifischen Unterstützungsmethoden welche Hemmnisse am besten abgebaut werden könnten. Ebenfalls zu klären sei die Frage, wie man die unterschiedlichen Beschäftigungshemmnisse sinnvoll „clustere“. Die regionale Vielfalt der Coaching-Ansätze, so ein weiterer Beitrag, sei wichtig – in Offenbach gebe es andere Arbeitsmarkt-Bedingungen als in Berlin-Neukölln. Coaching sei auch immer noch als Neuland und Experimentierfeld anzusehen. Mit Bezug auf die verbesserten Betreuungsschlüssel wurde erwähnt, dass es sich generell in der Arbeitsmarktpolitik lohne, in personenbezogene Dienstleistungen zu investieren, anstatt nur Lohnkostenzuschüsse und Maßnahmen zu subventionieren. Dies habe auch die Evaluation des Bundesprogramms Perspektive 50plus gezeigt. Obwohl hier mit einem viel höheren Personaleinsatz und kleineren Betreuungsschlüsseln als im Regelgeschäft gearbeitet wurde, waren die Kosten pro Integration und pro Aktivierung geringer als im Regelgeschäft. Der Prozess des Coachings solle als Kontinuum für die Zeit vor, während und nach der Integration in den Arbeitsmarkt gestaltet werden, um nachhaltige Effekte zu erreichen. Wichtig sei die Akzeptanz des Coachings bei den Unternehmen und den Mitarbeitenden in den Unternehmen. Sinnvoll sei auch eine stärkere Fokussierung auf gesundheitliche, insbesondere psychische Probleme, die einer Arbeitsmarktintegration im Wege stehen. Dabei müsse der Coach allerdings seine Grenzen erkennen und im Zweifelsfall an Spezialisten, wie z. B. Therapeuten, weiterverweisen und als „Integrationslotse“ über ein entsprechendes Experten-Netzwerk verfügen.



Weiterhin wurde in der Diskussion bemängelt, dass bisher nur innerhalb von bestimmten Organisationen und im Rahmen von Förderinstrumenten an Coaching gedacht werde. Wichtig sei, Übergänge an den Schnittstellen, zum Beispiel vom Jobcenter zum Betrieb, zu organisieren. Diskutiert wurde auch die Frage, ob ein Betreuungsverhältnis 1:40 oder ein anderer Schlüssel angemessen ist und ob es überhaupt Sinn mache, einen solchen Schlüssel festzulegen und inwiefern dies von den realen Bedarfen der Kunden abhängt. Daraufhin wurden positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kleinstunternehmen geschildert – z. B. konnte ein Kurs zum Erwerb eines Gabelstaplerscheins absolviert werden und Teilnehmende mit Unterstützung des Coaches dadurch in Arbeit bleiben. Eine Teilnehmerin hielt einen Betreuungsschlüssel von 1:20 sinnvoll und bezog sich dabei auf entsprechende Erfahrungen. Das Coaching sollte sich über 2 Jahre erstrecken – 3 Monate vor Arbeitsaufnahme beginnen und 6 Monate nach Beendigung der Maßnahme enden. Sie war ebenfalls der Meinung, dass ein Coach in der Lage sein müsse, auch zu anderen Professionen zu vermitteln.

Es sollte im Übrigen keine gesetzlich normierten, sondern individuell gestaltbare Lohnkostenzuschüsse geben. Weiterhin wurde die Frage der richtigen „Dosierung“ des Coachings angesprochen. Eine zu hohe regelmäßige Stundenzahl pro Woche könne sowohl die /den Teilnehmende/n als auch den Arbeitgeber überfordern und sei damit kontraproduktiv. Dabei sei zu berücksichtigen, dass im Rahmen eines Coachingprozesses viele Arbeiten auch ohne Kunden/-innen stattfinden. Es ginge oft um Lebensleistungsaufgaben wie zum Beispiel eine Kur zu beantragen, Präventionsmaßnahmen einzuleiten, oder auf eine chronische Erkrankung des Kindes einzugehen. Die Kunden/-innen hätten oft generelle strukturelle Probleme und „trauten sich nicht“ – sowohl beim Arzt, als auch in der Schule und auf Arbeit. Dann gelte es, mit diesen Personen an den strukturellen Problemen zu arbeiten.

Coaching-Ansätze in Europa



Belen García Díaz stellte das „Employment-Shuttle“ vor: Ziel ist die Erhöhung der Chance der Teilnehmenden auf einen Zugang zum Arbeitsmarkt und damit die Möglichkeit, Unternehmen geeignetes Personal zur Verfügung zu stellen

Auf Coaching basierende „Beschäftigungs-Shuttles“ – ein Beispiel aus Madrid

Belen García Díaz, Generaldirektorin der Beschäftigungsagentur in Madrid, stellte in ihrem Beitrag die Umgestaltung der von ihr geleiteten Arbeitsagentur mit Hilfe neuer Arbeitsmarktorientierungen wie der sogenannten „Employment-Shuttles“ und „Employment travels“ in Madrid vor.

Nachdem sie vier Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet hatte, kehrte Frau Garcia wieder in die Arbeitsagentur zurück und fand dort Strukturen vor, die sich seit ihrem Weggang kaum verändert hatten, was sie zusammen mit ihren ca. 300 Mitarbeiter/-innen ändern wollte. Massenweise wurden z. B. Qualifizierungsmaßnahmen angeboten ohne jeglichen Bezug zu den Unternehmen. Sie nahm sich vor, das Verhältnis der Arbeitsagentur zu Unternehmen und zu Kunden/-innen neu zu definieren und neues Vertrauen zu beiden Gruppen aufzubauen. Denn 75 % der Arbeitslosen nutzten bis dahin gar nicht die öffentliche Arbeitsverwaltung, sondern nahmen private Vermittlungsdienste in Anspruch. Was die Unternehmen anbetrifft, so stellen sie vorzugsweise Menschen im Alter von 30 bis 35 Jahren ein, für Ältere ab 45 wird es sehr schwierig. Nun galt es, gemeinsam mit den

Unternehmen ein Programm zu entwickeln, das dafür sorgte, dass den Unternehmen entsprechend ihrer Kompetenzanforderungen geeignetes Personal zur Verfügung gestellt wird und gleichzeitig eine „Roadmap“ für arbeitslose Menschen hin zum Arbeitsmarkt zu entwickeln. Und so wurde die Übereinkunft geschlossen, eine gemeinsame Plattform zu schaffen für Unternehmen und Arbeitssuchende. Diese basierte auf der Ermittlung der für den Arbeitsmarkt notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Vorfeld mit den Unternehmen definiert wurden. Zu Beginn beteiligten sich vor allem große, multinationale Unternehmen. Ein Jahr nach der Entwicklung des Programms konnte man bereits einen Anstieg der unterzeichneten Arbeitsverträge von 12 % verzeichnen.



Das „Employment-Shuttle“ selbst beschreibt das Programm „hinter“ der Plattform. Ziel des „Employment-Shuttles“ ist es, die Chance der Teilnehmenden auf einen Zugang zum Arbeitsmarkt oder eine Selbstständigkeit zu erhöhen. Das „Shuttle“ besteht aus einem heterogenen Team von aktiven und integrationswilligen langzeitarbeitslosen Personen, die sich gegenseitig dabei stärken und unterstützen, wieder für den Arbeitsmarkt sichtbar zu werden und letztlich dort Fuß zu fassen und sich dabei gegenseitig zu fördern und zu ermuntern. Die Arbeit in den „Shuttles“ war dabei stark den Organisationsstrukturen von Unternehmen entlehnt (Teamarbeit in verschiedenen Abteilungen). So wurden gerade transversale Fähigkeiten, wie etwa persönliche Autonomie, Team- und Netzwerkfähigkeiten sowie eigenes Zeitmanagement und organisationale Fähigkeiten in einer natürlichen Umgebung erlernt und verbessert. In der Regel setzen sich die einzelnen „Employment-Shuttles“ aus 20 Teilnehmenden im Alter von bis zu 35 Jahren zusammen. Begleitet wurde jedes „Shuttle“ durch ausgebildetes Personal, das die Arbeitsgruppen und Teilnehmenden auf ihrem Weg in Arbeit unterstützte. Circa 20–22 für die Arbeit relevante Fähigkeiten und Kompetenzen wurden in den „Shuttles“ zunächst identifiziert und dokumentiert, um dann an ihnen zu arbeiten. Hierbei spielte auch die Stärkung der Resilienz der Teilnehmenden und eine realistische Einschätzung des Arbeitsmarktes eine Rolle – statt des 100%-igen „Traumjobs“ galt es Abstriche zu machen und eine wirklich zu erreichende Arbeitsstelle anzusteuern.

Dass dieses Konzept funktioniert, so Frau Garcia, wird an der Erfolgsquote der Vermittlung in Arbeit deutlich. In Madrid selbst gibt es drei „Shuttles“ für jüngere Menschen mit einer Vermittlungsquote von 60%. Bei den älteren Teilnehmenden liegt diese allerdings nur bei 10%.

Spanien plant, das Programm von 2016 bis 2019 auf insgesamt rund 450 „Employment-Shuttles“ mit über 11.350 jungen Menschen zu erhöhen. Zwischen 2014 und 2015 lag die Anzahl der Shuttles noch bei 55 – verteilt auf 32 Städte mit etwa 1.100 teilnehmenden jungen Menschen.

Der große Vorteil der „Shuttles“, was die Messung der Wirkung anbetrifft, liege in dem kompakt organisierten Projekt. Die von den Teilnehmenden erzielten Erfolge und die damit erreichten Veränderungen in Bezug auf persönliche Fähigkeiten könnten eindeutig der Arbeit in den Shuttles zugerechnet werden. Dies sei ein entscheidender Vorteil für die Kosten-Nutzen-Analyse des Projektes. Erfolge bezüglich der Entwicklung der Teilnehmenden könnten somit als Nettogewinne ausgewiesen werden. Der partizipatorische Prozess in den „Shuttles“ sorgte für eine ständige Verbesserung der Qualität, für die Glaubwürdigkeit des Projektes und für gute Resultate. Die in dieser Konstellation begründete Innovationskraft des Projektes sei ein weiterer großer Vorteil.



Der immanente Prozess der Qualifizierung im „Employment Shuttle“ sei als eine Reise („Journey to Employment“) permanenter Neuerfindung (*Reinvention*) des Programms selbst und der Teilnehmenden konzipiert. Die/der Teilnehmende bekommt am ersten Tag seines Einstiegs einen „boarding pass“ und beginnt ihre/seine Reise entlang eines „Fahrplans“. Damit solle garantiert werden, dass die Menschen, die das Programm verlassen, an jedem Punkt die bestmögliche Qualifizierung genießen und somit darauf vorbereitet sind, sich den Herausforderungen am Arbeitsmarkt zu stellen.

Weiterhin wenden die „Shuttles“ ein Kompetenzmodell an: Es gliedert sich in die drei Bereiche Schlüsselfähigkeiten (key skills), technische Fähigkeiten und transversale Fähigkeiten, die von den Unternehmen gefordert und in Stellenangeboten abgefragt werden. Eine für die Teilnehmenden weitere wichtige Fähigkeit sei der allgemeine Zugang zum Arbeitsmarkt, d.h. die Fähigkeit zur Jobsuche selbst. Zum Eintritt in das „Shuttle“ legt jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ein Karriereziel fest, das es zu erreichen gilt. Nach eingehender Diagnose der bestehenden Fähigkeiten wird ein Fahrplan erstellt, anhand dessen sich der Prozess oder die Reise ergibt und von den vorhandenen zu den für den jeweiligen Job benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen führt. Die Entwicklung der nötigen Fähigkeiten findet in sieben Handlungsfeldern über Trainings, Workshops, Seminare und Praktika statt.

Zusammengefasst erfolgt die „Reise in Arbeit“ als Methode der „Employment-Shuttles“ erfolgt in 5 Schritten:

1. Akquise der Teilnehmenden in Form von individuellen und /oder Gruppengesprächen
2. Vorstellung der Reise („Journey to Employment“) in Gruppen
3. Check-In: Übergabe des vorgeschlagenen Fahrplans, des boarding passes, des Ausweises und der Planung
4. Reise durch die sieben Handlungsfelder (Selbsterkenntnis /-wahrnehmung; Arbeitsmarkt; sich neu erfinden; wo fange ich mit der Jobsuche an und wie kann ich diese gestalten; wie komme ich ans Ziel; in Verbindung treten; Verbesserung der Fähigkeiten)
5. Check-Out: Ende der Reise. Ggf. eine mögliche neue Reise oder eine Planänderung; Evaluation der erreichten Ziele und entwickelten Fähigkeiten.

Auf die Frage, wie lange eine solche „Reise in den Job“ dauere, merkte *Belen García Díaz* an, dass eine Abhängigkeit vom jeweiligen Bedarf des Klienten bestehe. Der Prozess könne länger dauern, wenn beispielsweise Defizite in der Sprache, beim Lesen oder beim Schreiben ausgemacht werden. Es werde versucht, eine Lernkurve zu ermitteln. Zum Teil müsse man dann feststellen, dass es nicht möglich sein wird, einen Job für den betreffenden Teilnehmenden in Unternehmen zu finden. Stattdessen werden dann diese Personen auf einen Einsatz in sozialen Diensten vorbereitet.

„Link to work“ – Brücken zur Beschäftigung und die Erfassung von „soft outcomes“ („weichen“ Ergebnissen)



Jan De Mets beschrieb für seine beiden Projekte in der Stadt Gent, dass die Messung von „weichen Zielen“ (soft outcomes) und damit der Veränderungen im Bereich der soft skills von großer Bedeutung sei



Jan De Mets präsentierte in seinem Beitrag das über zwei Jahre mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt „Link to work“ der Stadt Gent.

Das Projekt „Link to Work“ ist Teil des GSIW („Gent, stad in Werking“ – Gent, Stadt in Arbeit), einer Partnerschaft für mehr und bessere Arbeit. Diese Plattform wird unterstützt von der Stadt Gent. Sie soll den Dialog zwischen den verschiedenen Organisationen mit Bezug zum Arbeitsmarkt fördern und die Planung allgemeiner, den Arbeitsmarkt betreffender, Strategien erleichtern. Im GSIW sind beispielsweise Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, Bildungs- und nicht-staatliche Organisationen sowie Wohlfahrtsorganisationen vertreten. Im speziellen sind zu nennen das VDAB – Vlaamse Dienst voor Arbeidsmiddeling – die Flämische Arbeitsagentur, der Integratiedienst Stad Gent, ‚De Sloep‘ (Die Barke) – eine Nichtregierungsorganisation (NGO) für Familien mit jungen Kindern in prekären Lebenssituationen und das Centrum voor Algemeen Welzijn – das Zentrum für allgemeine Wohlfahrt.

Die Stadt Gent und ihr Arbeitsmarkt werden seit etwa acht Jahren mit einer sehr starken Zuwanderung konfrontiert. Gerade aus den neuen EU-Mitgliedsländern und im besonderen Maße aus Bulgarien und der Slowakei ist eine Migrationsbewegung festzustellen. Viele der ankommenden Migrantinnen und Migranten entstammen der Bevölkerungsgruppe der Roma, also einer ethnischen Minderheit in den Herkunftsländern. Der Grund für die Migrationsbewegung liegt nicht zuletzt in der Attraktivität des belgischen Arbeitsmarktes. Viele der Einwanderer erhoffen sich somit gute Chancen auf eine Arbeitsstelle in Gent. Dabei hat der Großteil der Zugewanderten nur ein schwaches Arbeitsmarktprofil. Die Hauptproblemfelder liegen in un abgeschlossenen oder nur niedrigschwelligen Schulausbildungen, Unerfahrenheit auf dem Arbeitsmarkt und vielschichtigen Problemlagen in der allgemeinen Lebenssituation. Das Projekt „Link to Work“ versucht an dieser Stelle neue Ansätze zu finden, um den wachsenden Herausforderungen, die aus der Migration resultieren, begegnen zu können.



„Link to Work“ startete mit zwei experimentellen Projekten im Bereich der Mediation. Zum einen entwickelte „Link to Work“ das Projekt „Intermediaries towards employment“ - Mediatoren zur Arbeit („Ankerfiguren“). Zwei Mediatoren am VDAB vermitteln osteuropäische Jobsuchende („new citizens“) an eine/-n geeignete/-n Berater/-in innerhalb der flämischen Arbeitsagentur (VDAB) oder helfen ihnen bei der Suche nach dem Erwerb geeigneter Qualifikationen, wie Sprachkursen oder anderen Qualifikationen. Dies geschieht über individuelle Vermittlung oder die Vermittlung in Gruppen. Die beiden Mediatoren des Projektes haben selbst einen bulgarischen bzw. slowakischen Migrationshintergrund. Dies erleichtere den Zugang zu den Menschen dieser Gemeinschaften sehr. Einerseits liege dies an der Überwindung der Sprachbarrieren, andererseits an dem Verständnis für die kulturellen Eigenheiten dieser Zielgruppe. Das werde gerade an der Minderheit der Roma deutlich. Zum Teil machten die Zugewanderten schlechte Erfahrungen mit öffentlichen Behörden, auch - und vor allen Dingen - in ihrem Herkunftsland. Die Zugehörigkeit zu der Bevölkerungsgruppe und das kulturelle Verständnis, aber auch die von der Behörde losgelöste Stellung der Mediatoren, ermöglichen einen großen Vertrauensvorschub.

Das zweite Projekt war „Go between“, das zunächst kooperativ von dem VDAB und der Nichtregierungsorganisation „DeSloep“ durchgeführt und nun auf die Wohlfahrtsorganisation CAW ausgeweitet wurde. „DeSloep“ hilft jungen Familien mit Kindern bei der Lösung von Problemen im Bereich der Bildung, der Sprache, der Finanzen und bei der Einreichung von Anträgen bei Behörden. Im Projekt „Go Between“ vermitteln Mitarbeiter/-innen von „DeSloep“ die Arbeitssuchenden an eine/-n Berater/-in in der Arbeitsagentur und bleiben in dem gesamten Zeitraum in engem Kontakt mit beiden Seiten.

Aus diesen beiden Ansätzen ergab sich für „Link to Work“ die Frage, welches Profil ein/-e Mediator/-in in dieser Situation besitzen müsse und welche Aufgaben im Bereich ihrer/seiner Verantwortung liegen. Für die Umsetzung eines professionellen Mediatorprojektes ist dies von entscheidender Bedeutung. Die Idee von „Link to Work“ ist es, die Mediation zu einer essentiellen Methode im Bemühen um Menschen in prekären Lebenssituationen zu machen und die Anstrengungen darauf hin zu konzentrieren, Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Aufgabe der Mediation ist durch die Bildung von „Brücken“ charakterisiert, d.h. die Mediation organisiert für die Zielgruppe ein Netzwerk mit Bezug zu den verschiedenen Behörden und Organisationen des Sozialstaates. Sie unterstützt die Zielgruppe dabei, die notwendigen Behördengänge zu tätigen und lotst sie bei der Suche nach geeigneten oder notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen sowie anderer Unterstützung durch die Wohlfahrtseinrichtungen.

„Link to Work“ kam zu der Erkenntnis, dass es entscheidend für die Arbeit des Mediators sei, größtmögliches Vertrauen nicht nur bei der Zielgruppe, sondern auch bei den Behörden und Organisationen zu genießen. Die Idee der Mediation mit einer sehr offenen Aufgabenstellung hält jedoch auch Herausforderungen bereit, beispielsweise eine hohe, kaum zu steuernde Frequenz von Anfragen durch die Klientinnen/die Klienten, auch und vor allem im Bereich der alltäglichen Lebenslagen. Der Gefahr einer dadurch entstehenden Überforderung der Mediatoren musste (und müsse) entgegengewirkt werden.



Die Ergebnisse der Umsetzung beider Ansätze sind sehr positiv. So konnten im Programm „Link to Work“ bereits 107 Personen (72 Bulgar/-innen, 35 Slowak/-innen) in Arbeit integriert werden, das entspricht 25–30% der Teilnehmenden, ein Drittel davon fanden den Weg in eine nachhaltige Beschäftigung. „Go-Between“ erreichte 73 Personen, von denen sich 49 beim VDAB registrierten, 16 davon fanden eine Arbeitsstelle – sieben davon auch dauerhaft. Aber auch im Bereich der Qualifizierung konnte „Go-Between“ Erfolge verzeichnen. So nahmen etwa 20 Personen an einem Sprachunterricht teil, 45 von ihnen suchten nach Jobs über die Nutzung einer zur Verfügung gestellte „Computer-Ecke“, 13 nahmen an einem Unterricht mit dem Fokus auf soziale Orientierung teil und 11 an Aktivitäten der bulgarischen Frauengruppe.

Da durch die zumeist schwachen Arbeitsmarktprofile der Zielgruppe nicht immer davon auszugehen ist, dass das „harte“ Ziel der Eingliederung in den Arbeitsmarkt erreicht wird, ist die Frage nach der Messung von „weichen“ Zielen (soft outcomes), d.h. die Messung von Veränderungen im Bereich der soft skills, von großer Bedeutung. Die fehlende Integration in den Arbeitsmarkt ist nicht gleichbedeutend mit einem Stillstand in der Entwicklung der Person oder ihrer Fähigkeiten. Diese Tatsache muss gefördert, gemessen und abgebildet werden. Auch die Forderung der Arbeitgeber im Genter Hafen nach mehr Training im Bereich der soft skills spiegelt das Bedürfnis nach Maßnahmen in diesem Bereich deutlich wider.

Die Erreichung „weicher“ Ziele wird in Gent experimentell in vier „Stufen“ gemessen. Die erste Stufe betrifft die Klientin/den Klienten direkt. Hier werden Daten gesammelt und ausgewertet, die wiedergeben, wie sich die Klientin/der Klient individuell entwickelt hat. Solche Daten betreffen vor allen Dingen die Änderungen im Verhalten und in der Selbstwahrnehmung der Klientin/des Klienten. In der zweiten Stufe wird das Verhältnis zwischen dem Coach und der Klientin/dem Klienten gemessen. Solche Daten dienen u.a. dazu, wichtige Zwischenschritte im Vermittlungs- und Qualifizierungsprozess festzuhalten und zu reflektieren. Ein Portfolio von der Klientin/vom Klienten absolvierten Trainings und Qualifikationen kann gegebenenfalls für eine Bewerbung auf einen Arbeitsplatz genutzt werden. Auf der dritten Stufe werden Daten gesammelt und abgebildet, die den Coaching-Prozess als solchen widerspiegeln. Diese Daten werden dazu benutzt, das Coaching im Team zu reflektieren und gegebenenfalls ein „Fine Tuning“ oder eine Verbesserung vorzunehmen oder eine Strategie für die zukünftige Gesamtausrichtung zu planen. Auf der vierten Stufe werden Daten gesammelt und abgebildet, die für übergeordnete Organisationen eine große Rolle spielen. Diese Stufe entspricht in ihrer Fassung einem Report, der die erzielten Erfolge des gesamten Projektes oder Programms wiedergibt und die starken Veränderungen der Klienten im Bereich der Soft Skills visualisiert.



Die Messung der Veränderungen im Verhalten und der Wahrnehmung der Klientin/des Klienten geschieht über den „Outcome Star“. Es wird gerade geprüft, ob eine weitere Methode, das „Soul Record“ nutzbar ist. Mit dem „Outcome Star“ werden regelmäßig sieben wichtige Bereiche der „weichen“ Fähigkeiten abgefragt und in einem Punktesystem von 1–10 (selbst) reflexiv bewertet. Das geschieht in einem Intervall von sechs Monaten und wird sowohl von der Klientin/dem Klienten als auch von einem möglichen Arbeitgeber eingeschätzt.

Schlüsselbereiche sind hier:

1. Arbeitsspezifische Fähigkeiten
2. Motivation
3. Fähigkeiten zur Arbeitssuche
4. Stabilität
5. Grundfähigkeiten
6. Soziale Fähigkeiten mit Bezug auf Arbeit
7. Herausforderungen

Die Messung mittels des „Outcome Stars“ soll eine holistische Darstellung der die Person betreffenden Veränderungen visualisieren. Die verschiedenen Bereiche können jeder Zeit nachjustiert und verändert werden.

Mit der „Soul Record“-Befragung werden drei Bereiche abgefragt:

1. Einstellung
2. Personales / Interpersonales
3. Praxis

Jeder dieser Bereiche weist mehrere Fragen auf, die sich jeweils in einem Intervall von 1–6 beantworten lassen (1 = Ich stimme unbedingt zu, 2 = ich stimme zu [...] 6 = ich stimme überhaupt nicht zu).

Beispiele solcher Fragen können sein:

- › Ich mache einen echten Versuch, Dinge zu tun, die für mich von Bedeutung sind
- › Ich komme gut mit anderen Menschen zu recht
- › Ich fühle mich als Teil der Organisation / des Unternehmens
- › Ich bin zuverlässig und erledige meine Aufgaben fristgerecht
- › Ich bin gut organisiert
- › Ich bin mir über Gesundheits- und Sicherheitsgefahren bewusst

Auch hier steht der holistische Ansatz im Vordergrund und soll Einblicke in die Veränderungen im Bereich der „weichen“ Fähigkeiten geben. Die erhobenen Daten werden in einer Online-Datenbank („Soul Record“) personengebunden und als Metadaten festgehalten und für weitere Auswertungen nutzbar gemacht. Beide Systeme der Abfrage sind individuell gestaltbar und sollen den individualisierten und holistischen Ansatz widerspiegeln. Es sei aber wichtig, einem zu großen Mehraufwand für die Erfassung entgegenzuwirken. Für die Wirkung des Prozesses unwichtige und unnötige Datenerhebungen müssten verhindert werden.



In der Diskussion wurde zunächst die Idee der Mediation aufgegriffen. Ein großes Problem sei nicht nur die Arbeitsmarktferne der Arbeitslosen, sondern auch die Ferne der Coaches oder Mediatoren zu den dort agierenden Personen. Die Idee der Mediation als „Brückenkopf“ sei daher außerordentlich interessant. Weiterhin wurde die besondere Wichtigkeit der Messung von Veränderungen im Sinne von Integrationsfortschritten herausgestellt. Denn nur so könne die Arbeit der Coaches oder Mediatoren sichtbar gemacht und „gewertschätzt“ werden; zähle man hingegen nur Integrationen, würde Sichtbarkeit und Wertschätzung der Arbeit auf dem Weg dorthin entfallen. Angeregt durch das belgische Beispiel, wurde die Herkunft der Mediator/-innen mit Blick auf die Verhältnisse hierzulande thematisiert. In Deutschland gebe es generell zu wenig ausgebildetes Personal mit Migrationshintergrund, um der großen Gruppe von arbeitslosen Migrantinnen und Migranten Rechnung zu tragen, so eine Meinung. Allerdings sei auch davon abzuraten, beispielsweise Klientinnen oder Klienten mit türkischem Migrationshintergrund ausschließlich Beraterinnen oder Beratern mit eben einem solchen zuzuweisen. *Jan De Mets* erwiderte darauf, dass, auch andere Mediatoren, ohne den jeweiligen Migrationshintergrund, diese Aufgabe hätten übernehmen können.

Die Situation der positiven Diskriminierung sei jedoch für einen gewissen Zeitraum förderlich und zum Teil nötig. Es sei also nicht entscheidend, dass die/der Mediator/-in einen solchen Migrationshintergrund besitze, sondern dass diese/-r bestmöglich für ihre/seine Arbeit qualifiziert sei. Positiv wurde die Rolle des/der Mediator/-in als Türöffner in die Zielgruppe hinein hervorgehoben. Im Kreis Offenbach habe man gerade mit sehr gemischten Gruppen, also mit Gruppen, in denen Angehörige unterschiedlicher Kulturen und Sprachkreise zusammen kommen, sehr gute Erfolge erzielt. Unter anderem schon allein deshalb, weil dann die Notwendigkeit bestehe, eine gemeinsame Sprache zu sprechen. *Jan De Mets* ergänzte, dass in „Link to Work“ versucht werde, im Bereich der Arbeitsvermittlung in Tandems zu arbeiten.

Talent Match London – Erreichen. Ermöglichen. Verbinden.



Steph Taylor brachte die Sicht aus der Londoner Perspektive des Arbeitsmarktprojektes „Talent Match“ ein: Die Wirkungsmessung im Programm erfolgt hinsichtlich der im Prozess gemachten Veränderungen der Jugendlichen im Bereich des Emotionalen und des Sozialverhaltens



Steph Taylors Beitrag hatte das Projekt „Talent Match“ von „London Youth“, einem Netzwerk von Jugendorganisationen in London, zum Gegenstand.

„Talent Match“ wird mit etwa 100 Mio. £ aus dem britischen Lotteriefonds in 21 Regionen Großbritanniens gefördert und umgesetzt. „London Youth“ bekam aus diesem Fonds einen Anteil von etwa 10 Mio. £, um das Projekt „Talent Match“ über einen Zeitraum von 5 Jahren in der Region London umzusetzen.

In London empfangen etwa 148.000 junge Menschen Sozialleistungen, geschätzte 56.000 weitere junge Menschen werden von keiner Statistik erfasst, beziehen also auch keinerlei Hilfen zur Bewältigung ihrer Lebenssituation. Viele dieser jungen Menschen lebten mit ihren Eltern oder haben Erfahrungen mit der Obdachlosigkeit. „London Youth“ als Jugendorganisation versucht, sich dieser Problemlagen mit dem Projekt „Talent Match“ anzunehmen und den Teilnehmenden im Alter von bis zu 25 Jahren Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen. Der Stand der Qualifizierung unter den rund 2.500 teilnehmenden Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen ist gering. 8% der Teilnehmenden

besitzen keinen Schulabschluss und keine weitergehende Qualifizierung, weitere 8% brachen ihre Ausbildung oder Qualifizierung bereits in der Eingangsstufe ab, 17% haben eine nur sehr geringe Qualifikation und nur insgesamt 8% haben eine gute bis sehr gute Qualifizierung. Diese Problemlage wird flankiert durch besondere Situationen in den Lebenslagen der Teilnehmenden. 16% der jungen Teilnehmenden haben Kinder, 9% unterstützen einen Hilfebedürftigen in ihrem sozialen Umfeld und etwa 15% haben eine Behinderung. 17% der Teilnehmenden haben Erfahrung mit der Obdachlosigkeit und 18% der Jugendlichen sind in ihrem Leben bereits einmal straffällig geworden.



Die Ansiedlung des Arbeitsmarktprojektes „Talent Match“ bei einer Jugendorganisation verfolgt das Ziel, einen besonderen Zugang zu der Zielgruppe der schwer in den Arbeitsmarkt integrierbaren Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu gewinnen. Die Zielgruppe finde den Weg in die Jugendzentren von „London Youth“, um sich dort mit Freunden zu treffen und ihre Freizeit möglichst sinnvoll zu gestalten. Hier bekommen die Jugendlichen auch unkompliziert und unbürokratisch Hilfe und Beratung bei der Beantragung von Sozialleistungen oder in anderen Fragen zu ihrer Lebenssituation. Sie lernen so das Personal der Organisation in einem für sie vertrauten und vertrauensvollen Umfeld kennen. Ein großer Vorteil für die Arbeit von „Talent Match“ mit den Jugendlichen sei nicht nur, dass ein starkes Vertrauensverhältnis aufgebaut werden könne, sondern auch, dass sich ein besonderes Verständnis für die Lebenssituationen, für die Stärken und Schwächen der Teilnehmenden entwickle.

Ziel des Projektes ist es, die teilnehmenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen näher an den Arbeitsmarkt heranzuführen und sie letztendlich in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren. Jeder Jugendliche bekommt zu Beginn einen „Talent Plan“, d.h. einen Aktionsplan für seine Entwicklung („Journey of Change“). Hierbei sei es nicht nur wichtig, die Jugendlichen in Ausbildung oder Qualifizierung zu bringen, d.h. ihre Defizite im Bereich der formalen Qualifizierung zu beseitigen, sondern sie ebenso an die alltäglichen Vorgänge am Arbeitsmarkt heranzuführen.

Für diesen Prozess zeigten Kontakte mit möglichen Arbeitgebern große Wirkung. Es sei entscheidend, dass die von der Arbeitgeberseite geforderten Fähigkeiten nicht nur formal oder informell von den Teilnehmenden erfüllt werden, sondern ebenfalls, dass diese von den Teilnehmenden richtig interpretiert werden. Die Diskrepanz zwischen dem, was die Teilnehmenden in ihrem Alltag sprachlich erfahren und erfassen und dem, was von ihnen auf dem Arbeitsmarkt in Form von Fähigkeiten gefordert wird, sei groß. Kontakte zu Arbeitgebern könnten diese Sprachbarriere brechen, das Selbstbewusstsein der Teilnehmenden stärken, das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und Potentiale aufwerten und diese für sie, in Bezug auf den Arbeitsmarkt, verständlicher machen. Eine ähnliche Problematik zeige sich auch in den Karrierevorstellungen der Teilnehmenden. Die teilnehmenden Jugendlichen äußern zu Beginn vor allem Wünsche, die in Richtung ihres bekannten Umfelds gehen. So haben die Karrierewünsche mit 51% im Einzelhandel, d.h. im Verkauf und mit 34% im Bereich der Jugendarbeit und Bildung hohe Anteile. Die Bereiche IT mit 16% und Finanzen mit 18% schneiden dagegen eher schlechter ab. Auch hier könnten Kontakte mit Arbeitgebern die Vorstellungen der Jugendlichen wandeln.



Arbeitgeberkontakte finden bei „Talent Match“ auf verschiedenen Ebenen statt. Zum einen haben sich Arbeitgeber im Rahmen von „Talent Match“ bereit erklärt, den Jugendlichen die Möglichkeit zu bieten, einen Tag in ihrem Unternehmen zu verbringen, um sich eine Vorstellung über mögliche Karrierewege zu machen, die vorher für sie nicht in Betracht kamen (Explore). Andererseits finden zwei sechswöchige Praktika statt, in denen sich die Jugendlichen in einem Beruf ausprobieren, so eine genauere Vorstellung bekommen und letztlich ihre Fähigkeiten in einem realen Arbeitsumfeld testen und entwickeln können (Focus). An dritter Stelle steht die Einstellung oder die Lehre in einem teilnehmenden Unternehmen (Achieve). Darüber hinaus wurden bereits Veranstaltungen von den teilnehmenden Jugendlichen selbst organisiert, zu denen Unternehmen eingeladen wurden, um ihre Arbeit vorzustellen und Kontakte zu den Jugendlichen aufzubauen. Aus diesen Veranstaltungen generierten sich Arbeitsvermittlungen und einige der Jugendlichen wagten den Schritt in die Selbständigkeit. Das Coaching bei „Talent Match“ wird auch parallel zu der Aufnahme der Arbeit fortgeführt. Die Qualifikationen der Jugendlichen werden hier ständig überprüft und, wenn nötig, angepasst.

25 % der teilnehmenden Jugendlichen fanden im Rahmen von „Talent Match“ eine Beschäftigung, die mindestens 6 Monate andauert – davon behielten 60 % ihre Beschäftigung über die 6 Monate hinaus.

„Talent Match“ misst seine Erfolge über eine „peer evaluation“. Hier wird die Wirkung des Programms auf die im Prozess gemachten Veränderungen der Jugendlichen im Bereich des Emotionalen und des Sozialverhaltens gemessen. Parameter hierfür sind in der Theorie des Wandels (theory of change) des Programms festgehalten.

Als Prozess wird das angesehen, was die bestmögliche und effizienteste Methode ist, die vorgegebenen Ziele der „theory of change“ zu erfüllen. Die Wirkung und der Prozess des Programmes werden u.a. anhand eines Fragebogens eruiert und in einer eigenen Datenbank festgehalten. Dieser Fragebogen wird zu Beginn, dann alle sechs Monate und zuletzt zwei Jahre, nachdem die Teilnehmenden eine Arbeit aufgenommen hatten, versandt und beantwortet. Für die Verarbeitung der registrierten Antworten wurde ein Wissensmanagement eingerichtet, das die Daten auswertet und in Bezug auf ihre Effizienz untersucht.

Die Messung der Wirkung des Programms erfolgt im Kontext folgender Fragestellungen:

- › Wie viele, zuvor nicht registrierte Jugendliche und junge Erwachsene haben den Weg zu „Talent Match“ gefunden?
- › Werden die Jugendlichen in Arbeit integriert oder finden sie den Weg in Selbständigkeit?
- › Wie viele von den Jugendlichen bleiben mehr als sechs Monate in Arbeit?
- › Wie viele Jugendliche machen Fortschritte im Bereich der Qualifizierung, der Bildung oder der Ausbildung?
- › Wie viele Jugendliche gehen über „Talent Match“ in ein Ehrenamt?
- › Wie viele der Jugendlichen bekommen ein „peer mentoring“?
- › Wie viele Jugendliche machen ein Praktikum?
- › Wie gestaltet sich der Wandel im Bereich des Emotionalen und des Sozialverhaltens am Ende der Maßnahme?



Die Messung des Prozesses erfolgt entlang folgender Fragestellungen:

- › Was sind die Herausforderungen, denen begegnet werden muss, um Jugendliche in Weiterbildung, einen Beruf oder eine Selbständigkeit zu bringen?
- › Was funktioniert und was funktioniert nicht in Bezug auf die Anleitung der verschiedenen Gruppen von Jugendlichen?
- › Wie wichtig ist eine personalisierte 1:1-Situation bei einer erfolgreichen Hilfestellung auf dem Weg zu besseren Jobchancen?
- › Was sind die Besonderheiten der Jugendlichen, die keine Arbeit haben und warum haben sie keine Arbeit?

- › Wie viele Ressourcen müssen aufgewendet werden, um Arbeitgeber darauf vorzubereiten junge Menschen zu unterstützen?
- › Welche Rolle spielt die Qualifizierung bei der „Journey of Change“ der Jugendlichen?

Für die Messung der Wirkung und des Prozesses stehen verschiedene Werkzeuge wie die bereits genannten Fragebögen aber auch Protokolle von Treffen, Berichte von Sitzungen und Ergebnisse von Interviews zur Verfügung.

Im Anschluss an den Beitrag von Frau Taylor wurde ein Vergleich zu dem deutschen Projekt „Disco-Youth“ (Disconnected Youth) gezogen. Vor diesem Hintergrund stelle sich die Frage nach der Quote der Abbrüche bei „Talent Match“. *Steph Taylor* berichtete, dass die Quote der Abbrüche bei 30 % liege, es jedoch schwierig sei, genau zu definieren was ein Abbruch ist, da die Teilnehmenden noch zwei Jahre nach der Maßnahme befragt werden.

Es können sich später daher noch positive Entwicklungen darstellen, die mit der Teilnahme am Programm zusammenhängen. Ein weiterer Beitrag brachte daraufhin das neue Bundesprogramm „Respect“, einem Projekt für junge „Bildungsverlierer/-innen“, ins Spiel. Viele der Teilnehmenden dieses Programms besitzen überhaupt keine Bildungsgrundlagen oder Schulabschlüsse. Vor diesem Hintergrund interessiere die Frage nach der Integration der Jugendlichen bei „Talent Match“ in schulische Bildung. *Steph Taylor* bejahte, es werde daran gearbeitet, dass die Teilnehmer/-innen von „Talent Match“ ihre

schulische Ausbildung wieder aufnehmen und beenden. Es sei jedoch wichtig, zuvor das Selbstvertrauen der Jugendlichen aufzubauen. Dies geschehe zumeist über die Vermittlung von berufsbezogenen Qualifikationen, da die meisten Jugendlichen nicht gleich wieder die „Schulbank drücken“ wollten. Hier liegen hauptsächlich die Interessen der Teilnehmenden und es werde versucht, daraus dann auch ein Interesse an der schulischen Bildung bzw. am Nachholen von Bildungsabschlüssen zu generieren. Eine weitere Frage an Frau Taylor bezog sich auf das Alter der Teilnehmenden. Endet das Projekt für Teilnehmende, die das 25. Lebensjahr überschritten haben, und wie geschieht in solchen Fällen die Übergabe zu anderen Stellen? *Steph Taylor* betonte, dass das Projekt nicht mit der Vollendung des 25. Lebensjahres ende, sondern dann, wenn ein Erfolg erzielt wurde. Lediglich die Aufnahme in das Projekt sei nur bis zum 25. Lebensjahr möglich.

Diskussion der europäischen Coaching-Ansätze und abschließende Diskussion

Der Moderator leitete die abschließende Diskussion der europäischen Coaching-Ansätze und die generelle Abschlussdiskussion mit der Frage ein, was die „journey of change“, die Veränderungsreise für die unterschiedlichen Kundengruppen bedeute. Ebenfalls regte er die Diskussion darüber an, welche relevanten Veränderungsprozesse durch Coaching unterstützt werden könnten und wie die unterschiedlichen Veränderungsprozesse wirkten. Ein Diskussionsteilnehmer ergänzte diese Fragen um den Aspekt der Hemmnisse und der notwendigen Schritte, die man unternehmen müsse, um die Wirksamkeit beim Abbau von Hemmnissen zu erhöhen.

Auf der einen Seite sei der aktuelle Arbeitsmarkt in Deutschland für die Tätigkeit der Coaches ideal. Auf der anderen Seite gebe es in Deutschland jedoch besondere strukturelle Bedingungen, die wiederum schwierig für den Coach seien. Thematisiert wurde auch die mögliche Abhängigkeit eines Coachee von einem Coach. Daher werde im Londoner Beispiel bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen zunächst am Selbstbewusstsein gearbeitet. Und es sei auch wichtig, dass die jungen Menschen Beziehungen zu anderen Erwachsenen haben. Gerade in der ersten Phase des Coaching-Prozesses sei jedoch die enge Beziehung zu den Coaches oder Mediator/-innen wichtig, um die ersten Schritte zu gehen und am Selbstbewusstsein der Klient/-innen zu arbeiten, so ein weiterer Beitrag. Es sei aber nicht nur die 1:1-Situation entscheidend, sondern auch, dass die Teilnehmenden andere Personen, die in der gleichen Situation sind, kennenlernten.

Coaching müsse nicht notwendigerweise immer durch die gleiche Person umgesetzt werden, sondern es könne auch zu Übergaben an den Schnittstellen kommen, wobei hier freilich eine gute Kommunikation geboten sei. Der Übergabeprozess könne tatsächlich ein Teil des Coachings sein und strukturiert vollzogen werden. Eine weitere Teilnehmerin verstärkte dieses Argument: Ein Coachwechsel sei ab einem gewissen Zeitpunkt unerlässlich. Jedoch sei es beim vorgelagerten Coaching vor der Beschäftigungsaufnahme und beim nachgelagerten Coaching nach der Beschäftigungsaufnahme von Vorteil, wenn es während dieser beiden Phasen nicht zu einem Coachwechsel komme.

Aus Berliner Perspektive wurde darauf hingewiesen, dass das Beispiel der Jugendberufsagenturen in Berlin zeige, dass bestimmte Grund-Daten verfügbar sein sollten, auf die bei der Beratung durch mehrere Personen immer wieder zurückgegriffen werden könne. Jedoch sollte Daten-Ownership angestrebt werden.

Nochmals wurde die Frage nach einer „sinnvollen“ Betreuungsintensität aufgeworfen - mit Bezug auf zwei am heutigen Tage vorgestellte Programme: Im Bundesprogramm für Langzeitarbeitslose werde das Beispiel eines Kundenkontakts von 3 Mal die Woche, im Berliner Jobcoaching mindestens 1 Mal im Monat erwähnt. Ebenso gebe es Diskrepanzen bei den Betreuungsschlüsseln, 1:40, 1:20, 1:100: Was ist das richtige Maß? Beschäftigungsbegleitendes Coaching könne nicht nur im Rahmen von Beschäftigungsmaßnahmen, sondern beispielsweise auch parallel zu Praktika in Unternehmen erfolgen, was den Vorteil einer größeren Unternehmensnähe hätte. Weiterhin könne Coaching auch begleitend zur Arbeitslosigkeit angeboten werden, ohne parallele Beschäftigungsmaßnahme. Auch sollten, um Creaming-Effekte zu vermeiden, für das Coaching dem Arbeitsmarkt am fernsten stehende Personen einbezogen werden.



Ein weiterer Teilnehmer führte aus, dass bei einer empathischen Arbeitsbeziehung das Coaching kürzer sein könne. Der Aufwand solle nicht nach festen Schlüsseln, sondern pragmatisch kalkuliert werden. Ein weiterer Beitrag brachte ein Beispiel aus Familiencoaching-Projekten für Arbeitslose ein, als Beispiel für Teilnehmende, die nicht parallel in Beschäftigung sind. Es gebe dort zwei Kontakte pro Woche mit einem Betreuungsschlüssel von maximal 1:30 bei Personen ohne Kinder. Bei Familien betrage der Schlüssel maximal 1:20. Für das Angebot gebe es eine Pauschalförderung. Ausgehend von einem Beispiel aus NRW, in dem der Betreuungsschlüssel 1:20 betrug und bei dem die Coaches vorher bereits in einer sozialpädagogischen Betreuung waren, wurde die Frage nach der richtigen Betreuungsdichte aus Sicht der Teilnehmenden aufgeworfen.

Die Teilnehmenden wurden befragt, ob sie die Beratungsleistung, die sie benötigten, auch erhalten hätten. Auch auf diese Weise – nämlich durch Einbeziehung der Teilnehmendenperspektive – könne die „Güte“ des Coachings überprüft bzw. bewertet werden.

Schlussworte



Boris Velter, Berliner Staatssekretär für Arbeit, betonte das Interesse Berlins am weiteren Austausch

Der Berliner Staatssekretär für Arbeit, Integration und Frauen, Boris Velter, schloss die Veranstaltung ab. Er betonte, dass in Berlin großes Interesse bestehe, sich weiterhin miteinander auszutauschen, voneinander zu lernen, und Projekte gemeinsam weiterzuentwickeln. In der Politik sei es oft schwer, sich ausreichend Zeit dafür zu nehmen. Berlin habe jedoch eine Kontinuität im internationalen Austausch, gerade auch bei den Themen Jobcoaching und Wirkungsforschung. Sein Eindruck sei, dass der Austausch Berlin sehr viel weiter bringen werde, gerade weil kontinuierlich geführt und die Fachreferate aus der Verwaltung vertreten seien, die die Erkenntnisse in ihren Arbeitsalltag mitnehmen.

Die Diskussionsergebnisse würden in die Regierungsarbeit mit eingehen. *Boris Velter* bedankte sich abschließend bei allen Referentinnen und Referenten, beim Moderator *Prof. Matthias Knuth* und allen beteiligten Akteuren.

Teilnehmer/-innen

Dr. Reiner Aster, Europaagentur

→ reiner.aster@gsub.de

Dr. Frank Bauer, IAB Nordrhein-Westfalen

→ frank.bauer@iab.de

Gernod Benfer, Jobcenter Berlin Lichtenberg

→ gernod.benfer@jobcenter-ge.de

Jan De Mets, Stadt Gent

→ Jan.DeMets@stad.gent

Dr. Rosine Edelstein, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

Erkan Ertan, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

→ erkan.ertan@senaif.berlin.de

Dr. Jonathan Fahlbusch, BMAS

Dr. Klaus-Peter Florian, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

→ klaus-peter.florian@senaif.berlin.de

Belen Garcia Diaz, Stadt Madrid

→ garciadbe@madrid.es

Horst Gedack, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

Sabine Grünert, Europaagentur

→ sabine.gruenert@gsub.de

Dr. Thomas Günther, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

→ Thomas.Guenther@senaif.berlin.de

Malte Johannssen, Europaagentur

→ malte.johannssen@gsub.de

Prof. Dr. Matthias Knuth, Universität Duisburg

→ matthias.knuth@uni-due.de

Senatorin Dilek Kolat, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

Peter-Paul König, Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.

Christoph Lang, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

→ pressestelle@senaif.berlin.de

Christoph Lewerenz, Jobcenter Berlin Lichtenberg

Brunhilde Link, Pro Arbeit-Kreis Offenbach – (AöR)
Kommunales Jobcenter

→ b.link@proarbeit-kreis-of.de

Silvia Löwe, Institut für regionale Innovation und Sozial-
forschung IRIS e.V., Regiestelle der „JobPerspektive Sachsen“

→ loewe@iris-ev.de

Barbara Molitor, „Ministerium für Arbeit, Integration und
Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen“

→ barbara.molitor@mais.nrw.de

Lutz Neumann, Jobcenter Berlin Lichtenberg

Christian Nübling, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

→ christian.nuebling@senaif.berlin.de

Dr. Diana Peitel, Europaagentur

→ diana.peitel@gsub.de

Ines Petermann, Agentur für Arbeit Berlin Süd

→ Ines.Petermann@arbeitsagentur.de

Dr. Barbara Philippi, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

Karin Reichert, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen

→ karin.reichert@senaif.berlin.de

Frank Schröder, k.o.s GmbH

→ f.schroeder@kos-qualitaet.de

*Dr. Karsten Schuldt, Ministerium für Arbeit, Gleichstellung
und Soziales Mecklenburg-Vorpommern*
→ karsten.schuldt@sm.mv-regierung.de

Wera Schulz-Naue, Arbeit und Leben e.V. KES-Verbund
→ schulz-naue@berlin.arbeitundleben.de

Verena Schurig, Agentur für Arbeit Berlin Mitte
→ Verena.Schurig@arbeitsagentur.de

*Tanja Singh, Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin-Brandenburg
Fachbereich KES - Bildung und E-Government*
→ singh@kes-verbund.de

Steph Taylor, London Youth
→ steph.taylor@londonyouth.org

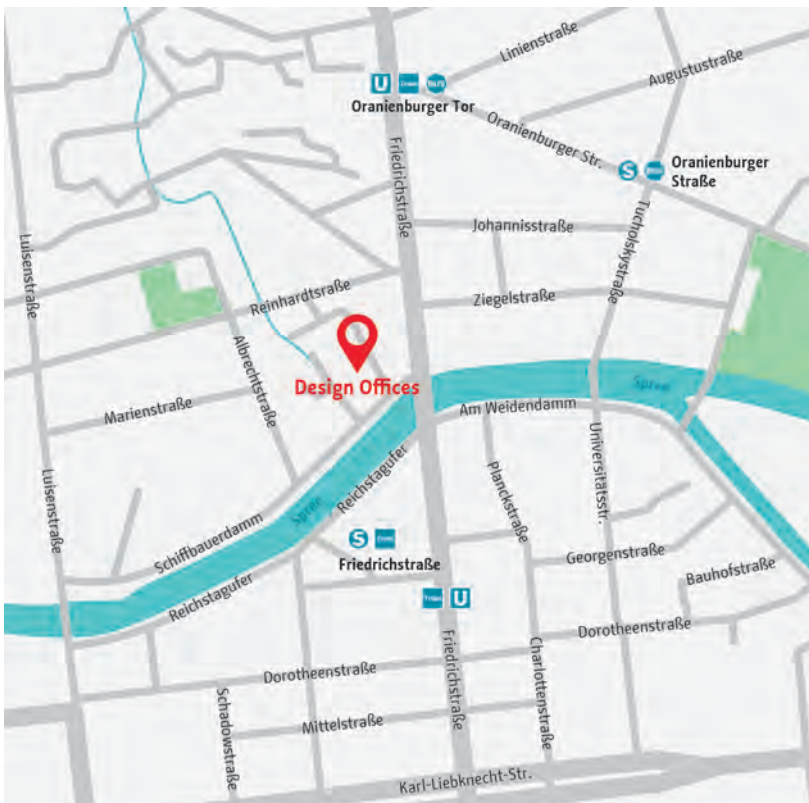
*Staatssekretär Boris Velter, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen*

*Margrit Zauner, Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen*
→ margrit.zauner@senaif.berlin.de

Kontakt

Veranstaltungsort:

Design Offices Berlin Am Zirkus
Bertolt-Brecht-Platz 3
10117 Berlin



Ansprechpartnerinnen

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen
Karin Reichert, II A3
Tel.: +49(30)90281434
E-Mail: karin.reichert@senaif.berlin.de

Europaagentur
Dr. Diana Peitel
Tel.: +49(30)28409129
E-Mail: diana.peitel@gsub.de

Senatsverwaltung
für Arbeit, Integration
und Frauen



Oranienstraße 106
10969 Berlin
Tel (030) 9028-0
www.berlin.de/sen/aif/
pressestelle@senaif.berlin.de

Fotograf: Thomas Trutschel

© 09/2016