



# ZIEL

Zielgerichtete Integration junger  
Langzeitarbeitsloser

Erfahrungen und Ergebnisse eines Projektes

Eine Arbeitshilfe der  
Otto Brenner Stiftung

Herausgeber:  
Otto Brenner Stiftung  
Jupp Legrand  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
D-60329 Frankfurt/Main  
Tel.: 069-6693-2810  
Fax: 069-6693-2786  
E-Mail: info@otto-brenner-stiftung.de

Autorinnen:  
Dipl.-Soz. Christina Buchwald  
Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)  
Dr. Holle Grünert  
Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)  
Dipl.-Soz. Bettina Wiener  
Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)

Gestaltung, Satz, Druck:  
konzeptundform, Halle

Titelbild:  
© Erwin Wodicka/Shotshop.com

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:  
Diese Veröffentlichung darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:  
Weitere Exemplare dieser Veröffentlichung können – solange der Vorrat reicht – über folgende E-Mail-Adresse bezogen werden:  
birgit.schumacher@otto-brenner-stiftung.de

oder als PDF-Datei geladen werden:  
www.otto-brenner-shop.de

März 2014

## Vorwort

Die Entwicklungen der letzten Zeit machen deutlich, dass auf dem regionalen Arbeitsmarkt eine steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften besteht. Zugleich bleibt es eine Tatsache, dass gut ausgebildeter Fachkräftenachwuchs in die Arbeitslosigkeit geschickt wird, in „Warteschleifen“ oder geförderte Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes gehen muss oder die Region verlässt. Offensichtlich wird auch ein Teil der Auszubildenden nach wie vor – aus unterschiedlichen Gründen – nicht von den Unternehmen übernommen. Eine nicht unbeträchtliche Zahl junger Menschen ist inzwischen seit längerer Zeit ohne reguläre Arbeit.

Hier setzt das Pilotprojekt „Zielgerichtete Integration junger Langzeitarbeitsloser“ (ZIEL) an, das in den Jahren 2011 bis 2013 von der Stiftung Neue Länder in Verwaltung der Otto Brenner Stiftung gefördert wurde. Junge Leute ohne Arbeit im Alter zwischen 20 und 30, maximal 35 Jahren in Dresden und im Landkreis Meißen wurden über sechs Monate bei der Suche und der Bewerbung auf einen angemessenen Arbeitsplatz betreut und unterstützt. Die Betreuung erfolgte durch den Projektpartner DSA (Dienstleistungen für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung GmbH), während der Projektpartner ZSH (Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.) die Arbeit wissenschaftlich begleitet hat.

Die hier vorgelegte Broschüre dokumentiert Grundzüge und Ergebnisse der Projektarbeit, die möglicherweise auch für andere, ähnlich gelagerte Integrationsprojekte in Zukunft von Interesse sind. Ganz herzlich bedanken möchten wir uns bei allen Beteiligten, die uns Auskunft gegeben haben. Unser Dank gilt zugleich den Projektmitarbeiter/-innen<sup>1</sup> der DSA GmbH für die sehr konstruktive und freundliche Zusammenarbeit. Nicht zuletzt gilt unser Dank auch der Stiftung Neue Länder, die es ermöglichte, das Projekt durchzuführen und die Broschüre zu veröffentlichen.

Halle, im März 2014

**Dr. Holle Grünert und Christina Buchwald**  
Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)

<sup>1</sup> Wenn im Folgenden wegen der besseren Lesbarkeit bei personenbezogenen Bezeichnungen die männliche Form verwendet wird, sind damit ausdrücklich beide Geschlechter gemeint.

## Inhalt

1. Ausgangslage und gesellschaftlicher Handlungsbedarf .....	5
2. Das Pilotprojekt ZIEL .....	7
3. Die Teilnehmer am Projekt ZIEL und ihre Erwartungen .....	11
4. Was hat das Projekt ZIEL den jungen Menschen gebracht? .....	13
5. Die Betriebe – wichtigste Partner im Projekt ZIEL .....	21
6. Die zentrale Rolle des Betreuungspersonals für den Erfolg von ZIEL und die Zusammenarbeit mit den Jobcentern .....	26
7. ZIEL steht nicht allein .....	30
8. Fazit und Ausblick .....	33

## 1. Ausgangslage und gesellschaftlicher Handlungsbedarf

Die Lage am Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren positiv entwickelt. Die Zahl der registrierten Arbeitslosen sank zwischen 2005 und 2012 in Deutschland um 40 Prozent, in Ostdeutschland um 45 Prozent und in Sachsen sogar um nahezu die Hälfte (48 Prozent). Auch wenn nur die Zeit seit dem offenen Ausbruch der internationalen Finanzkrise betrachtet wird, bestätigt sich die positive Tendenz: Zwischen 2008 und 2012 verringerte sich die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland um 11 Prozent, in Ostdeutschland um 20 Prozent und in Sachsen um nicht weniger als ein Viertel.

### Hoher und steigender Anteil von Hartz-IV-Empfängern an allen Arbeitslosen

Auch im Kampf gegen Langzeitarbeitslosigkeit (Dauer mindestens ein Jahr) wurden gewisse Erfolge erzielt. Für bestimmte Personengruppen haben sich allerdings die Risiken zur dauerhaften Exklusion aus dem Erwerbsleben (und damit auch aus anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens) weiter verfestigt. Besorgnis erregt in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die Mehrheit der Arbeitslosen dem Rechtskreis des SGB II angehört und dass der Anteil dieser Leistungsempfänger an allen Arbeitslosen steigt. Lag er in Ostdeutschland 2005 bei 60 Prozent, so waren es 2012 schon 73 Prozent. Sachsen verzeichnete einen besonders steilen Anstieg (von 55 auf 72 Prozent) und glich sich somit dem ostdeutschen Durchschnittswert an.

Der Bezug von Hartz IV weist in vielen Fällen eine fatale Tendenz zur Verstetigung auf. So wurde im Sommer 2013 bekannt, dass jeder

zweite Hartz-IV-Empfänger schon seit mehr als vier Jahren Unterstützungsleistungen erhält. Hier ist seitens der Politik ein noch entschiedeneres Gegensteuern nötig, zu dem auch der Einsatz gezielter Integrationsmaßnahmen zur Unterstützung für erwerbsfähige Hartz-IV-Empfänger und Langzeitarbeitslose je nach ihren konkreten Voraussetzungen gehören muss.

### Eine Problemgruppe: Junge Menschen mit gescheitertem Erwerbseinstieg

Eine besondere und lange Zeit nicht genügend beachtete Problemgruppe sind dabei junge Menschen aus den geburtenstarken Jahrgängen in Ostdeutschland, denen der Einstieg ins Erwerbsleben nicht oder nur auf eine sehr unsichere Weise gelungen ist. Diese jungen Menschen, die zumeist über keine schlechtere Schulbildung als der Durchschnitt ihrer Altersgenossen verfügen und die in aller Regel eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, leiden bis heute unter den Folgen des „Nachwuchskräfteüberschusses“, d.h. einer Situation in den 1990er und bis weit in die 2000er Jahre hinein, die durch ein (demografisch bedingt) großes Nachwuchskräfteangebot und eine geringe Aufnahmefähigkeit des ostdeutschen Arbeitsmarktes für Nachwuchskräfte gekennzeichnet war. Diese jungen Menschen sind inzwischen oftmals zu sehr von Scheiternserlebnissen und der Entwertung ihrer früher erworbenen Qualifikationen geprägt, als dass sie jetzt ohne weiteres von der grundlegend veränderten Angebot-Nachfrage-Situation am Arbeitsmarkt („Nachwuchskrätemangel“) profitieren könnten.

Im Einzelnen bedeutet das:

- Zwar hat sich auch bei den jüngeren Arbeitslosen die Gesamtzahl deutlich verringert, aber bestehende Spaltungsrisiken zwischen leichter integrierbaren und nicht oder nur schwer integrierbaren Personen oder Personengruppen drohen sich weiter zu verfestigen.
- Die Gefahr des Langzeitausschlusses von regulärer Beschäftigung besteht nicht nur bei den von der Arbeitsmarktpolitik stark beachteten unter 25-Jährigen (hier ist der Anteil der Leistungsbezieher nach SGB II an den gleichaltrigen Arbeitslosen in Sachsen von 48 Prozent im Jahr 2005 auf 62 Prozent im Jahr 2012 gestiegen), sondern auch bei Angehörigen jener statistisch schwerer fassbaren Gruppe von Personen, die inzwischen um die 30 Jahre alt sind und oft bis heute unter den Folgen ihres erschwerten Arbeitsmarkteintritts in der Vergangenheit leiden.
- Das traditionelle Instrumentarium der Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik ist allenfalls unter sehr günstigen Bedingungen in der Lage, derartige Ausschluss-Konstellationen, in denen sich strukturelle Ursachen mit individuellen Folgewirkungen verbinden, zu bewältigen.
- Auch verstärkte Anstrengungen zur Erhöhung des Bildungs- und Ausbildungsniveaus von jungen Erwachsenen sind, für sich genommen, in dieser Situation häufig nur von begrenztem Nutzen. Offenkundig haben viele Betroffene in den jahrelangen

„Maßnahme-Karrieren“, die sie durchlaufen mussten, einen Gutteil ihrer Lernfähigkeit und ihrer Fähigkeit, aktiv und erfolgreich Arbeit zu suchen und zu finden, bereits eingebüßt.

Umso wichtiger sind innovative Lösungen, um gleichzeitig sowohl die Integrationsprobleme der genannten Personengruppe zu lösen als auch einen Beitrag zur Fachkräftesicherung für die regionale Wirtschaft zu leisten, denn an sich würden diese jungen Menschen – einschließlich ihres aufgefrischten oder neu vermittelten Know-hows – dringend auf dem Arbeitsmarkt benötigt.

## 2. Das Pilotprojekt ZIEL

Vor diesem Hintergrund bewilligte die Stiftung Neue Länder der Otto-Brenner-Stiftung im Mai 2011 das Pilotprojekt ZIEL einschließlich seiner wissenschaftlichen Begleitung.

### Das Anliegen des Projektes

Übergeordnetes Ziel des Projektes war es, Konzepte und Instrumente zu entwickeln und zu erproben, die langzeitarbeitslose junge Erwachsene in den neuen Bundesländern auf dem schwierigen Weg in Erwerbstätigkeit unterstützen können.

Das Augenmerk der Verantwortlichen richtete sich darauf:

- eine nennenswerte Zahl von jungen Langzeitarbeitslosen möglichst in Erwerbstätigkeit zu integrieren oder zumindest ihre Vermittlungsfähigkeit deutlich zu erhöhen und dadurch ihre Fähigkeit zu stärken, sich selbständig auf dem Arbeitsmarkt zurechtzufinden
- die Teilnehmer bei der Identifikation ihrer beruflichen Interessen sowie beim Erkennen ihrer Stärken zu unterstützen und sie durch ein intensives Bewerbertraining in die Lage zu versetzen, dass sie sich besser und gezielter bewerben können
- durch längere Praktikumsphasen eine Arbeitserprobung unter realistischen Bedingungen zu ermöglichen
- Lerneffekte bei den beteiligten Betrieben und Organisationen auszulösen, indem z.B. durch positive Erfahrungen noch vorhandene Vorbehalte gegen den Einsatz und

die Übernahme von Langzeitarbeitslosen überwunden werden

- die eigenen Instrumente und Verfahren im „lernenden Projekt“ kontinuierlich zu überprüfen, um auf diese Weise das Vorgehen so zu optimieren, dass noch besser auf die besondere Situation bestimmter Personen(-gruppen) und deren besondere Erfahrungen und Kompetenzen eingegangen werden kann.

*Kern des Projektes war das Anliegen, den Langzeitausschluss junger Menschen von regulärer Beschäftigung und den Teufelskreis von Arbeitslosigkeit, Verlust an Beschäftigungsfähigkeit und Qualifikationsverschleiß zu durchbrechen.*

### Eine bedeutsame Zielgruppe ...

Damit wandte sich das Projekt den Problemlagen einer vor allem (aber nicht nur) in den neuen Bundesländern sehr bedeutsamen Zielgruppe zu, die lange Zeit hindurch am Arbeitsmarkt strukturell benachteiligt war. In Ergänzung und teilweise im Unterschied zu anderen Förderprogrammen und Projekten richtete sich ZIEL an junge Menschen im Alter bis maximal 35 Jahre mit und ohne Berufsausbildung. De facto verfügten fast alle Projektteilnehmer über einen Schulabschluss und der überwiegende Teil von ihnen auch über eine abgeschlossene Berufsausbildung.

Aus praktischen Gründen – wie Wegezeiten für Teilnehmer und Betreuungspersonal, Kontakte zu örtlichen Unternehmen, Zusammen-

arbeit mit den Jobcentern – wurde von vornherein eine regionale Konzentration auf die Stadt Dresden und den Landkreis Meißen angestrebt. Der Landkreis Meißen kann wirtschaftsstrukturell als ländlicher Raum mit verdichteten Bereichen charakterisiert werden, während Dresden als verdichteter Wirtschaftsraum gilt; beide verfügten demnach über unterschiedliche Voraussetzungen für die Projektdurchführung.

Im Zuge der Teilnehmergeinnung verlagerte sich der Schwerpunkt sehr bald eindeutig auf den Landkreis Meißen.

#### ... aber unerwartete Schwierigkeiten bei der Teilnehmergeinnung

Zum Zeitpunkt der Antragstellung wurde der Integrationsbedarf allein im Landkreis Meißen in der Altersgruppe bis 30 Jahre auf bis zu 800 langzeitarbeitslose Erwerbspersonen geschätzt. Die Erwartungen der Projektverantwortlichen, dass es unter diesen Bedingungen ein spürbares Interesse in der Zielgruppe am Projekt geben dürfte, bestätigten sich jedoch nicht.

Zahlreiche Versuche der DSA GmbH, eigenständige Mobilisierungswege – über personelle Netzwerke, Multiplikatoren verschiedener Art und öffentliche Medien – für die Teilnehmergeinnung zu nutzen, führten nur in Ausnahmefällen zum Erfolg: So konnte im Ergebnis einer gemeinsamen Informationsveranstaltung mit einem anerkannten Träger der freien Jugendhilfe lediglich eine Teilnehmerin für ZIEL gewonnen werden. Eine Annonce in einer kostenlosen (und daher für die Zielgruppe am ehesten zugänglichen) Zeitung erbrachte eine

erfolgreiche Initiativbewerbung. In allen anderen Fällen führte der Weg zur Teilnahme an ZIEL über die Zuweisung der Teilnehmer durch die zuständigen Jobcenter. Im weiteren Verlauf des Projektes ZIEL stellte die DSA GmbH deshalb ihre eigenständigen Bemühungen ein und nutzte ausschließlich die Kooperation mit dem Jobcenter.

*Die Schwierigkeiten bei der Teilnehmergeinnung zeigen, dass es gesellschaftspolitisch wie beschäftigungspolitisch ausgesprochen wichtig, aber auch schwer ist, Blockierungen zu überwinden und Mobilisierungseffekte im „harten Kern“ jüngerer Langzeitarbeitsloser zu erreichen. Obwohl versucht wurde, verschiedene Wege zur Teilnehmergeinnung zu explorieren, sind das starke Gewicht der Jobcenter und die Bedeutung ihrer Zuweisungen unübersehbar.*

#### Die Struktur des Projektes

Die Arbeit des Maßnahmeträgers im Projekt ZIEL umfasste einen Zeitraum von 24 Monaten (Mai 2011 bis April 2013). In dieser Zeit durchliefen sechs Teilnehmergruppen die Maßnahme. Die Sollstärke lag bei acht Teilnehmern pro Gruppe, die tatsächliche Stärke war je nach Zuweisungen und Abgängen teils etwas größer, mitunter auch etwas geringer.

Grundsätzlich bestand die Maßnahme ZIEL aus drei Phasen:

1. Profiling
2. (Kurz-)Qualifizierung
3. Probearbeiten (Praktikum)

Für jeden einzelnen Teilnehmer dauerte die Teilnahme sechs Monate mit der Option der Verlängerung (z. B. bei Durchführung eines zweiten Praktikums). Angedacht waren ursprünglich zwei Monate Profiling, ein Monat Qualifizierung und drei Monate Probearbeiten (Praktikum). Von vornherein sah das Konzept aber auch die Möglichkeit individueller Abweichungen vor. Sehr bald wurden solche Abweichungen gemäß den unterschiedlichen Voraussetzungen und individuellen Zielstellungen für verschiedene Teilnehmer stark genutzt.

Schon in der ersten Phase, die das Profiling, den geva-Test<sup>2</sup>, Bewerbungstraining, Internetrecherchen nach Praktikumsbetrieben und das Bewerben in Unternehmen umfasste, waren zeitliche Verschiebungen möglich. Wurden mehrere Qualifizierungen über einen insgesamt längeren Zeitraum benötigt, so konnte die zweite Phase länger dauern; hatte sich im Verlauf des Praktikums herausgestellt, dass noch eine Qualifizierung fehlt, so konnte diese nachgeholt werden. Die Dauer der Praktikumsphase variierte je nach den konkreten Gegebenheiten im Unternehmen und beim Teilnehmer.

In einigen Fällen kamen Teilnehmer auch von vornherein mit dem Ziel einer beruflichen Neuorientierung in die Maßnahme, so dass nicht die Suche nach einem sofortigen Arbeitsplatz, sondern die Suche nach einer (neuen) geeigneten Ausbildung im Vordergrund stand. Mitunter

ergab sich die Notwendigkeit einer Umorientierung (z. B. wegen körperlicher Nichteignung) auch aus den Erfahrungen im Praktikum.

Das Projekt ZIEL mit seinem individuellen Ansatz für die Betreuung der Teilnehmer wies zwischen den einzelnen Phasen keine starren Grenzen auf, sondern war auch in dieser Hinsicht ein lernendes Projekt.

*Das Prinzip individueller Betreuung und Begleitung, das an den Stärken und Schwächen der einzelnen Teilnehmer anknüpft, scheint nahezu alternativlos zu sein, wenn es darum geht, Personen aus dem „harten Kern“ jüngerer Langzeitarbeitsloser zu aktivieren. Teil dieses Prinzips sind Innovationen in der Phasenstruktur von ZIEL, um die Dauer der Phasen für jeden Teilnehmer möglichst flexibel und effizient den jeweiligen Bedingungen und Bedürfnissen anzupassen.*

#### Die wissenschaftliche Begleitung des Projektes

Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung des Projektes ZIEL durch das ZSH erfolgte (leicht zeitversetzt gegenüber der Arbeit der DSA GmbH) in der Zeit von Juli 2011 bis Dezember 2013. Ein erstes Anliegen bestand darin, den Projektverlauf unmittelbar zu begleiten und gegebenenfalls durch Anregungen zur

<sup>2</sup> Der geva-Test ist nach dem durchführenden Partnerinstitut des Maßnahmeträgers benannt. Der geva-Test Berufsinteressen stellt die Interessen und Ziele der Probanden in den Mittelpunkt. Fragen zur Selbsteinschätzung beleuchten die Neigung zu bestimmten Berufen (im Unterschied zur ausführlicheren Leistungsprüfung im geva Eignungstest Berufswahl). Die Ergebnisse werden mit Hunderten von Berufen verglichen. So erhält man optimal passende Berufsvorschläge und zusätzlich wertvolle Tipps für die weitere Selbstinformation und Berufsplanung. Siehe dazu auch unter: <http://www.geva-institut.de/geva-test-berufsinteressen.html> (letzter Zugriff: 19.11.2013).



Optimierung und Feinsteuerung beizutragen. Zweitens sollten der Stiftung Einschätzungen zu wichtigen Aspekten der Projektarbeit gegeben werden. Ein drittes Ziel bestand darin, Ergebnisse und Erfahrungen über den engeren Projektkontext hinaus für andere Interessenten zugänglich zu machen.

Die für die Bewertung des Projekterfolges wesentliche Übertragbarkeit der Ergebnisse und der hierbei gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse setzte voraus, dass es möglich war, einen großen Teil der teilnehmerbezogenen wie der arbeitsplatzbezogenen Einflüsse zu erfassen und diese eindeutig von den maßnahmenbezogenen Faktoren zu unterscheiden. Dazu wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung eine Serie von Befragungen unterschiedlicher Zielgruppen durchgeführt. Hervorzuheben sind fünf Gruppen von Befragten bzw. Befragungen, die es ermöglichten, Informationen zu gewinnen, die – einzeln oder in variablen Kombinationen – ein zugleich detailliertes und aktuelles Bild des Pilotprojektes und seines Einsatzfeldes liefern konnten.

- So wurden die Maßnahmeteilnehmer der sechs Gruppen jeweils zu Beginn, am Ende und sechs Monate nach Beendigung der Maßnahme befragt.<sup>3</sup>
- Die Betreuerin und die Projektleiterin wurden in mehreren Gesprächen gebeten, den Verlauf der Maßnahme zu beschreiben und einzuschätzen.

<sup>3</sup> An der Eingangsbefragung beteiligten sich 51 Maßnahmeteilnehmer (Vollerhebung), an der Abschlussbefragung noch 38 (= 75 Prozent) und an der Verbleibsbefragung ein halbes Jahr nach dem Ende der Maßnahme 31 ehemalige Teilnehmer (= 61 Prozent).

- In den Einsatzorten während des Praktikums wurden Interviews mit dem für den Teilnehmer Verantwortlichen des Betriebes geführt.
- Außerdem wurden externe Partner zum Projekt ZIEL befragt, darunter Verantwortliche der Jobcenter, Vertreter des DGB und der IG Metall in Sachsen.
- Um ZIEL und seine Ergebnisse besser in die „Landschaft“ vielfältiger Integrationsprojekte einordnen zu können, wurden (neben der Durchführung von Internetrecherchen) die Projektleiter von vier ähnlich gelagerten Projekten in anderen Bundesländern befragt.

Darüber hinaus veranstalteten die DSA GmbH und das ZSH gemeinsam Workshops zur Rückkopplung der Befragungsergebnisse und um praxisrelevante Hinweise und Anregungen zu diskutieren, die in die laufende Projektarbeit von ZIEL eingebracht werden konnten.

### 3. Die Teilnehmer am Projekt ZIEL und ihre Erwartungen

Die jungen Menschen in ZIEL waren zwischen 19 und 34 Jahre alt, wobei der Großteil in die Gruppe der 23- bis 27-Jährigen gehörte. Das Geschlechterverhältnis war recht ausgewogen, es nahmen etwas mehr Frauen als Männer teil.

#### Überwiegend gute Bildungs- und Ausbildungsvoraussetzungen

Fast alle Teilnehmer (96 Prozent) haben die Schule mit einem Abschluss verlassen, davon hat ein Teilnehmer die Fachhochschulreife erlangt, knapp die Hälfte der Befragten hat einen Realschul- und ebenfalls knapp die Hälfte einen Hauptschulabschluss. Nur vereinzelt wurde der Besuch einer Sonderschule angegeben und auch nur sehr wenige Teilnehmer haben die Schule ohne einen Abschluss verlassen. Ein Teilnehmer fand im Rahmen von ZIEL die Möglichkeit, sein Abitur nachzuholen.

71 Prozent der Teilnehmer haben nach Beendigung der Schulzeit eine Ausbildung absolviert und einen Abschluss erlangt. Ein Viertel der Befragten hat ihre Ausbildung abgebrochen und vier Prozent haben gar keine Ausbildung begonnen. Sehr viele junge Erwachsene der Maßnahme ZIEL verfügen demnach über gute Voraussetzungen für einen Einstieg in das Erwerbsleben.

#### Der Wunsch nach einer Arbeitsstelle – Werden die Erwartungen revidiert?

Welche Erwartungen hatten die Teilnehmer an das Projekt? Für drei Viertel der jungen Menschen bestand zu Beginn der Maßnahme die wichtigste Erwartung an das Projekt darin, eine Arbeit zu bekommen. Vereinzelt äußerten Teil-

nehmer den Wunsch, durch ihre Teilnahme die Möglichkeit zu erhalten, dass sie das Abitur nachholen, bestimmte Qualifizierungen durchführen oder eine neue Ausbildung beginnen können. Einige wenige Teilnehmer erwarteten auch eine individuelle Hilfestellung bei sozialen Problemen.

Am Ende der Maßnahme (etwa sechs Monate später) hatten sich für weit über die Hälfte (57 Prozent) der jungen Menschen ihre Erwartungen an das Projekt erfüllt, obwohl die Zahl der tatsächlich in Arbeit Vermittelten (wie noch zu zeigen sein wird) deutlich niedriger lag. Für knapp ein Drittel (31 Prozent) wurden die Erwartungen nicht, für weitere 12 Prozent wurden sie teilweise erfüllt.

In einem zeitlichen Abstand von sechs Monaten nach Beendigung von ZIEL wurden die Teilnehmer rückblickend noch einmal gefragt, welche Erwartungen sie damals an das Projekt hatten. Jetzt antworteten noch 57 Prozent, sie hätten eine Arbeitsstelle erwartet (zu Beginn des Projektes waren es 75 Prozent). Weit mehr als ein Viertel (29 Prozent – gegenüber nur 8 Prozent zu Beginn der Maßnahme!) sagten, dass sie keine oder nur geringe Erwartungen an das Projekt gehabt hätten. Auch gaben nur noch 36 Prozent (gegenüber 57 Prozent am Ende der Maßnahme) an, ihre Erwartungen an das Projekt seien erfüllt worden, während 40 Prozent dies verneinten und 24 Prozent erklärten, sie hätten von vornherein keine Erwartungen an das Projekt gehabt.

Zwar beteiligten sich an der dritten Befragungswelle nur noch etwa drei Fünftel der ehemaligen Maßnahmeteilnehmer, doch kann

das die drastische Verschlechterung des Stimmungsbildes sicher nicht ausreichend erklären. Viel näher liegt die Annahme, dass die Teilnehmer im Nachhinein ihre Erwartungen an die tatsächliche – schlechtere – Entwicklung angepasst haben. Unter dem frischen Eindruck einer für viele von ihnen offenbar aktivierenden und motivierenden Maßnahme war das Stimmungsbild bei Maßnahmeende vergleichsweise positiv. Sechs Monate später war die stimulierende Wirkung jedoch verblasst. Auch ZIEL rückte jetzt offenbar in die Reihe jener zahlreichen anderen Maßnahmen, die ein großer Teil der Teilnehmer bereits durchlaufen hat und durch die sie nicht in Beschäftigung vermittelt werden konnten.

*Gute Schul- und Ausbildungsabschlüsse der Teilnehmer und der Wunsch nach einem Arbeitsplatz sind gute Voraussetzungen, aber keine Garantie für die Aufnahme einer Tätigkeit. Wenn die regionalen Arbeitsmarktverhältnisse keine Vermittlung in Arbeit gestatten, besteht die Notwendigkeit einer weiteren engen Betreuung auch nach dem Ende der Maßnahme, damit das Zutrauen der jungen Menschen in die eigenen Fähigkeiten und Aktivitäten nicht nachlässt.*

#### 4. Was hat das Projekt ZIEL den jungen Menschen gebracht?

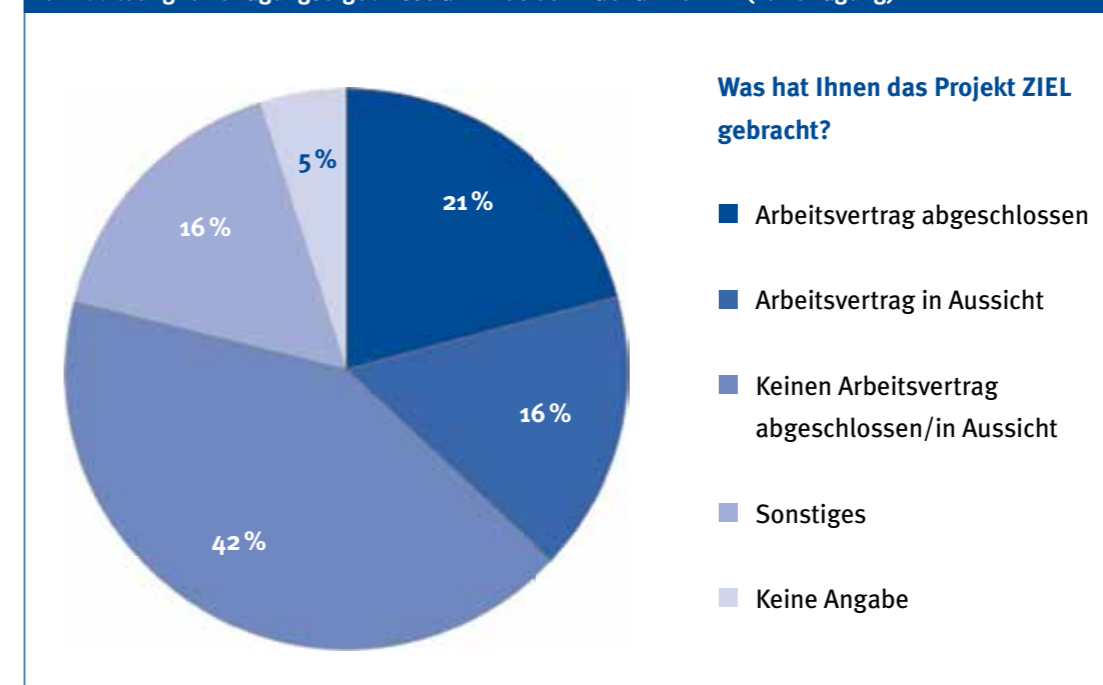
##### Vermittlung in Arbeit

Der Wunsch, durch das Projekt ZIEL eine Arbeitsstelle zu erhalten, stand für viele Teilnehmer an der Spitze ihrer Erwartungen. Für einen Teil von ihnen erfüllte sich diese Erwartung: Von den 38 Teilnehmern, die bei der Abschlussbefragung am Ende der Maßnahme antworteten, gaben acht Teilnehmer (21 Prozent) an, sie hätten einen Arbeitsvertrag abgeschlossen. Sechs Teilnehmer (16 Prozent) erklärten, sie hätten einen Arbeitsvertrag in Aussicht. Ihnen standen 16 Teilnehmer (42 Prozent) gegenüber, die einen Arbeitsvertrag weder abgeschlossen noch ihrer Meinung nach in Aussicht hatten. Sechs Teilnehmer (16 Prozent) nannten einen „sonstigen“ Verbleib, hauptsächlich eine Bildungs- oder Ausbildungsperspektive. Zwei Teilnehmer machten keine Angaben (vgl. Abbildung 1).

Von den acht jungen Menschen mit Arbeitsvertrag hatte einer einen unbefristeten Vertrag erhalten, sieben hatten einen befristeten Vertrag. Wird nach dem Arbeitsvolumen unterschieden, so arbeiteten vier Teilnehmer Vollzeit, drei Teilzeit, einer hatte eine geringfügige Beschäftigung angenommen.

Angesichts der nicht einfachen Klientel (überwiegend junge Langzeitarbeitslose), der geringen Mobilität (fast alle Teilnehmer gaben auf Befragen an, aus unterschiedlichen Gründen nicht mobil zu sein) und der begrenzten Möglichkeiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt kann ein solches Vermittlungsergebnis – auch im Vergleich mit anderen, ähnlich garteten Projekten – als erfolgreich eingeschätzt werden.

► Abbildung 1: Befragungsergebnisse am Ende der Maßnahme ZIEL (2. Befragung)



Ein halbes Jahr später, als die dritte Befragung (Verbleibsbefragung) durchgeführt wurde, waren die Beschäftigungsperspektiven noch immer relativ stabil. Allerdings hatten sich die bei Maßnahmeende ungewissen „Aussichten“ auf einen Arbeitsvertrag in den meisten Fällen nicht erfüllt. Insgesamt ergab sich für die 31 ehemaligen Teilnehmer, die bei der dritten Befragung antworteten, folgendes Bild:

- Acht Befragte (26 Prozent) hatten nach eigener Aussage zum Zeitpunkt des Gesprächs einen Arbeitsvertrag abgeschlossen.
- In vier Fällen (13 Prozent) wurde eine Ausbildung bzw. ein Studium aufgenommen.
- In weiteren vier Fällen (13 Prozent) bildete eine weitere (Qualifizierungs-)Maßnahme den Anschluss an ZIEL.
- 13 Befragte (42 Prozent) waren wieder in der Betreuung des Jobcenters (darunter zwei geringfügig Beschäftigte).
- Jeweils ein Befragter befand sich in Elternzeit, einer im bezahlten Praktikum.

Von den früheren Maßnahmeteilnehmern mit Arbeitsvertrag hatten drei einen unbefristeten Vertrag (bei Maßnahmeende war es einer, offenbar gab es in der Zwischenzeit Entfristungen), fünf hatten einen befristeten Arbeitsvertrag. Drei Teilnehmer arbeiteten in Vollzeit, vier Teilnehmer mit je 30 Stunden, einer mit 20 Stunden pro Woche.

Somit kann die positive Einschätzung zum Vermittlungserfolg auch ein halbes Jahr nach Maßnahmeende eindeutig bestätigt werden.

Die Qualität der vermittelten Arbeit kann hier nur unzureichend eingeschätzt werden. Von den Vertragsbedingungen her entsprechen Teilzeitarbeit und befristete Verträge nur dann den Kriterien „guter Arbeit“, wenn sie auch mit den Wünschen des Arbeitnehmers übereinstimmen; geringfügige Beschäftigung (gleichgültig ob mit oder ohne Verbleib des Betreffenden im Jobcenter) kann sicher nicht dazu gerechnet werden.

*Bei jedem Integrationsprojekt bildet die Vermittlung der Maßnahmeteilnehmer in Beschäftigung das wesentliche Erfolgskriterium. Zugleich erweist es sich aber auch bei intensiver Betreuung oft als schwierig, die Teilnehmer in eine Art von Beschäftigung zu vermitteln, die elementaren Standards „guter Arbeit“ entspricht.*

#### **Anschlussperspektiven nach ZIEL – auch abhängig von der Dauer der Arbeitslosigkeit**

Vier ehemalige Teilnehmer von ZIEL nannten ein halbes Jahr nach dem Ende der Maßnahme die Anschlussperspektive „Bildung/Ausbildung“. Davon hatten drei eine (neue) Ausbildung aufgenommen. Zwei dieser drei waren von vornherein mit dem Ziel der beruflichen Neuorientierung in die Maßnahme gekommen. In einem Fall hatte sich die Notwendigkeit der Neuorientierung im Zuge des Praktikums während der Maßnahme gezeigt. Der vierte Teilnehmer hatte ein Studium aufgenommen.

Ergänzt sei unter dem Gesichtspunkt der Bildungserfolge von ZIEL, dass ein weiterer Teil-

nehmer unmittelbar bei Maßnahmeabschluss angegeben hatte, sein nächstes Ziel bestünde darin, das Abitur nachzuholen.

Neben der Perspektive „Übernahme/Beschäftigung“ und der Perspektive „Bildung/Ausbildung“ muss vor allem die Anschlussperspektive „Arbeitsvermittlung/arbeitsmarktpolitische Maßnahmen“ genannt werden. Vier Teilnehmer befanden sich ein halbes Jahr nach dem Ende von ZIEL in einer anderen Maßnahme, 13 Teilnehmer wurden wieder von ihrem Fallmanager im Jobcenter betreut.

Dabei scheint es neben anderen Einflussfaktoren auch einen gewissen Zusammenhang zwischen der Art der Anschlussperspektive und der Dauer vorangegangener Arbeitslosigkeit zu geben. Die Teilnehmer waren vor der Maßnahme unterschiedlich lange arbeitslos gewesen, ihre Antworten reichen von „gar nicht arbeitslos“ bis hin zu acht Jahren Arbeitslosigkeit vor Projektbeginn. Bei der Bewertung dieser Antworten sollte berücksichtigt werden, dass verschiedene Teilnehmer Phasen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen, die sie durchlaufen haben, unterschiedlich einordnen (als Teil der Arbeitslosigkeit oder als Unterbrechung). Es zeigt sich aber auch, dass die Auswahlkriterien bei der Vermittlung von Teilnehmern in die Maßnahme ZIEL durch die Jobcenter je nach konkreten Umständen flexibel gehandhabt wurden.

Von den Teilnehmern, die nach dem Ende von ZIEL in Beschäftigung gekommen sind, waren drei nach eigener Angabe zuvor nur bis zu einem Jahr arbeitslos gewesen, einer dagegen mehr als 24 Monate.

Diejenigen jungen Menschen, die eine Ausbildung oder ein Studium begannen, gaben alle eine Dauer der Arbeitslosigkeit von weniger als einem Jahr an. Gleiches gilt für die Befragten, die in weitere Maßnahmen vermittelt wurden.

Die Angehörigen jener großen Gruppe, die nach dem Ende von ZIEL in die Vermittlungstätigkeit der Jobcenter zurückkehrten, wiesen sehr unterschiedliche Dauern vorangegangener Arbeitslosigkeit auf.

*Auch wenn Angaben der Teilnehmer über die Dauer ihrer Arbeitslosigkeit mit Vorsicht zu bewerten sind, scheint sich – sogar bei einem Integrationsprojekt wie ZIEL – zu bestätigen: Je länger die Arbeitslosigkeit dauert, desto schwieriger wird es, Scheiternsverläufe zu durchbrechen und eine erfolgversprechende Anschlussperspektive zu finden.*

#### **Jeder Einzelfall hat ein Gesicht**

Neben der eventuellen Vermittlung in Arbeit hatte das Projekt ZIEL auch andere positive Effekte für die Teilnehmer. Es brachte den jungen Menschen durch das Praktikum die Möglichkeit des Einblicks in den betrieblichen Alltag, half bei Weiterbildung und Berufsfindung und gab insgesamt in vielen Fällen (zumindest vorübergehend) neue Hoffnung und Motivation mit dem Eröffnen neuer Perspektiven. Zwei Drittel der jungen Erwachsenen sahen das am Ende der Maßnahme auch für sich selbst so; nur einer von drei Teilnehmern äußerte, dass ihm ZIEL nichts gebracht hätte.



Im Laufe der Feinsteuerung und Optimierung des Projektablaufs bei den Rückkopplungen zwischen den Projektverantwortlichen und der wissenschaftlichen Begleitung hatte sich immer deutlicher gezeigt, wie wichtig es ist, den Teilnehmern auch kleine Fortschritte (bei der Selbstfindung, im Bewerbungsverhalten usw.) als selbst errungene Erfolge bewusst zu machen. So wuchs bei einem Teil der jungen Menschen die Erkenntnis, dass durch die Maßnahme ihre Vermittlungsfähigkeit erhöht wurde.

Letztendlich hing es vom Einzelfall ab, was erreicht werden konnte und worin die Fortschritte durch die Beteiligung an ZIEL bestanden. Im Folgenden werden mehrere Problemkonstellationen exemplarisch vorgestellt:

■ Relativ geradliniger Weg in Arbeit:

*Teilnehmerin, geb. 1987, gelernte Rechtsanwaltsfachangestellte. Die Arbeitsplatzsuche nach der Ausbildung scheiterte u. a. wegen zu geringer Mobilität. TN wollte sich auf dem Gebiet der Büroorganisation selbständig machen. Trotz grundsätzlich positiver Beurteilung ihres Konzepts in einer Existenzgründerberatung (Nachbesserungen aufgetragen) wurde das Vorhaben nicht weiter verfolgt. Im Rahmen von ZIEL zunächst Möglichkeit einer befristeten Anstellung bei einer Consulting-Firma mit Förderung durch die Arbeitsagentur vereinbart. Schließlich Festanstellung bei einer anderen Firma (Vollzeit). Zugeständnisse der TN im Hinblick auf Mobilität.*

■ Berufliche Um- oder Neuorientierung:

*Teilnehmer, geb. 1988, Hochbaufacharbeiter. Alle bisherigen Vermittlungsversuche scheiterten wegen mangelnder Mobilität. Neuorientierung im Bereich Lager/Logistik. Der Teilnehmer verschickte sehr viele Initiativbewerbungen, aber ungünstige Jahreszeit für Bewerbung. Die Winterzeit wurde für Qualifizierung genutzt, um sich im Frühjahr wieder bei den Unternehmen zu melden.*

In Zeiten hoher Nachfrage (infolge starker Geburtsjahrgänge) und geringen Angebots auf dem Ausbildungsstellenmarkt in Ostdeutschland gab es viele Fälle, in denen Jugendliche einfach irgendeine, nicht unbedingt ihre gewünschte Ausbildung erhielten. Dennoch sollte in jedem Einzelfall geprüft werden, ob die Hauptursache für andauernde Arbeitslosigkeit tatsächlich in der Nichtübereinstimmung von Berufswunsch und Ausbildungsberuf liegt, oder ob die Unterstützung nicht eher an anderen Punkten (Vermittlungshemmnisse im persönlichen Bereich bzw. in äußeren Rahmenbedingungen) ansetzen müsste.

*Teilnehmerin, geb. 1985, Fachkraft im Gastgewerbe. Die Teilnehmerin wollte nicht mehr im Gastgewerbe arbeiten, sondern durch Arbeitserprobung im Rahmen von ZIEL eine Neuorientierung in verschiedene Richtungen versuchen, am ehesten Tischlerin oder*

*Erzieherin. Arbeitserprobungen kamen nicht zustande, weil es sich die Teilnehmerin jedes Mal kurzfristig anders überlegt hatte. Termine wurden oft nicht wahrgenommen.*

■ Vermittlungshemmnisse auf Grund äußerer Rahmenbedingungen:

*Teilnehmerin, geb. 1981, Fleischfachverkäuferin, ein Kind. Auf Grund ungünstiger Verkehrsanbindung des ländlichen Wohnortes und zeitlich begrenzter Möglichkeiten der Kinderbetreuung ist eine Vermittlung als Verkäuferin sehr schwierig. Alle Bemühungen, auch über eine private Arbeitsvermittlung, scheiterten an den Arbeitszeiten. Eine angefangene Kurzqualifizierung konnte wegen Krankheit der Dozentin nicht zu Ende geführt werden.*

Für Frauen und Männer mit familiären Verpflichtungen (z. B. alleinerziehend) müssten bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden. Auch das Argument vieler Unternehmen – „ich kann keine Ausnahmen bei den Arbeitszeiten machen, das kann ich meinen anderen Mitarbeiterinnen nicht vermitteln“ – ist zu überdenken.

■ Vermittlungshemmnisse, die in persönlichen Umständen der Teilnehmer liegen:

*Teilnehmer, geb. 1985, Ausbaufachwerker, ein Kind, getrennt lebend. Der Teilnehmer war seit seiner Ausbildung nicht erfolgreich auf*

*dem ersten Arbeitsmarkt, hat keine Berufserfahrung. Er ist alkoholabhängig, hat Termine im Projekt mehrfach nicht wahrgenommen. Seit einem Gespräch der Projektbetreuerin mit der Mutter des Teilnehmers absolviert dieser eine Arbeitserprobung bei einem Baumarkt. Mit dem Marktleiter ist abgesprochen, dass er das Praktikum auch nach dem Ende von ZIEL fortsetzen kann, bis ein Therapieplatz frei ist.*

Bei 37 Prozent aller Teilnehmer wurde die Verweildauer in ZIEL verlängert, wenn die Teilnehmer noch eine Anschlussperspektive oder ein Praktikum oder eine Kurzqualifizierung in Aussicht hatten. Auch war in einigen Fällen die Einschaltung von Unterstützern (z. B. Schuldner- oder Suchtberatung) notwendig, so dass der Beginn der eigentlichen Maßnahme verzögert wurde. Die Dauer der Verlängerung variierte von einem Monat bis zu drei Monaten. Ein Teilnehmer, bei dem umfangreiche soziale Probleme zu lösen waren (z. B. Privatinsolvenz, Bestellung einer Familienbetreuung durch das Jugendamt), konnte die komplette Maßnahme noch einmal durchlaufen.

*Die Möglichkeit zur flexiblen Verlängerung der Maßnahme kann, neben der individuellen Betreuung, als großer Vorteil des Projektes ZIEL angesehen werden, weil die Chancen auf eine Beschäftigung oder die Erhöhung der Vermittlungsfähigkeit für die jungen Langzeitarbeitslosen dadurch steigen.*

### Exkurs: Zufriedenheit der Maßnahmeteilnehmer mit verschiedenen Lebensbereichen

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung von ZIEL wurde auch untersucht, wie die jungen Maßnahmeteilnehmer insgesamt mit ihrer Lebenssituation zurechtkommen. Dazu sollten die jungen Menschen auf einer Skala von null bis zehn angeben, wie zufrieden sie mit bestimmten Lebensbereichen – wie Gesundheit, Einkommen, Kontakten zu Freunden usw., aber auch der Teilnahme an der Maßnahme ZIEL – sind. Wie aus der folgenden Abbildung 2 ersichtlich wird, schätzen die Teilnehmer ihre Zufriedenheit in fast allen Lebensbereichen zu den drei Zeitpunkten ähnlich ein. Das gilt für ihre Gesundheit, für die Zufriedenheit in der Partnerschaft oder Ehe, für die Zufriedenheit mit den Kinderbetreuungsmöglichkeiten, dem Wohnumfeld, dem öffentlichen Nahverkehr, ihren Kontakten zu Verwandten, Freunden und Bekannten, ihrem Lebensstandard und ihrem Leben insgesamt (vgl. Abbildung 2).

Trotz der objektiv schwierigen Lebenssituation vieler dieser jungen Menschen fällt auf, dass sich ihre subjektiven Einschätzungen fast durchweg im positiven Bereich (bei Zufriedenheitswerten über fünf) bewegen. Die höchsten Werte (zwischen acht und neun) finden sich bei den Einschätzungen zu Aspekten des privaten Lebens. Es handelt sich um die Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Partnerschaft bzw. Ehe, gefolgt von der Zufriedenheit mit den Kontakten zu Freunden, Verwandten und Bekannten.

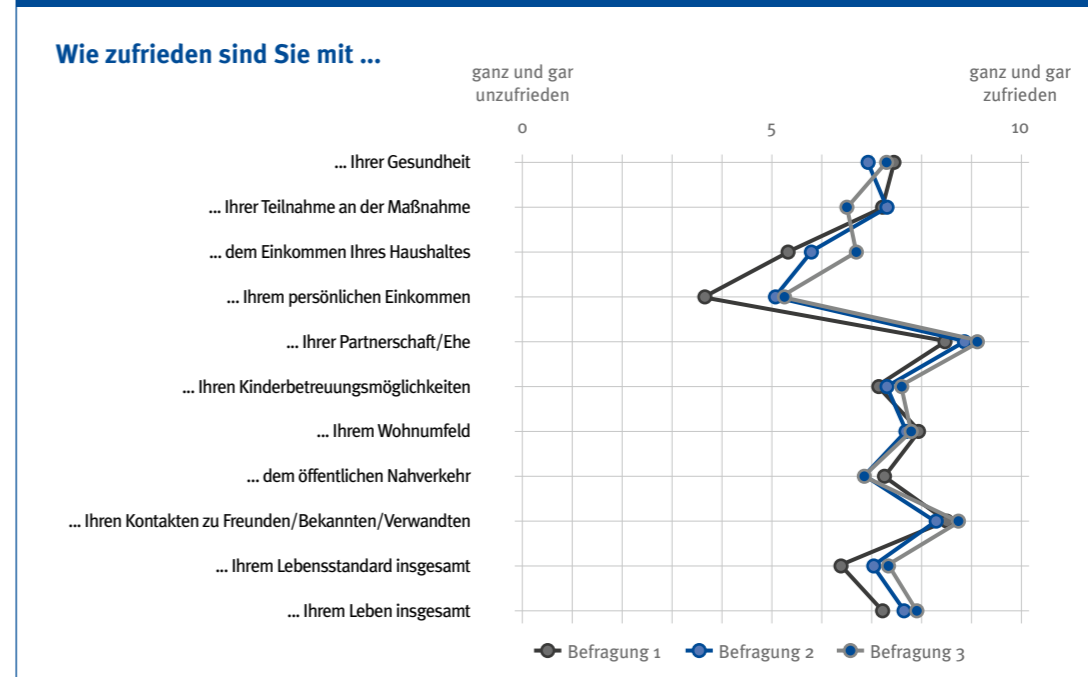
Unzufriedenheit wird vor allem – was nicht verwundert – bei Einkommensfragen geäußert. Dabei liegt die Zufriedenheit mit dem persön-

lichen Einkommen am Ende und sechs Monate nach Beendigung des Projektes deutlich (um 1,4 bis 1,7 Werte) höher als zu Beginn der Maßnahme. Auch die Zufriedenheit mit dem Haushaltseinkommen steigt. Hierbei spielt die Aufnahme einer Beschäftigung durch einen Teil der Befragten eine wichtige Rolle.

Interessant ist die Einschätzung der Zufriedenheit mit der Maßnahme ZIEL, die nicht zu allen drei Befragungszeitpunkten gleich bleibt. Während zu Beginn und am Ende des Projektes ein durchschnittlicher Zufriedenheitswert von etwa 7,3 angegeben wird, sinkt der Wert ein halbes Jahr nach Beendigung der Maßnahme um fast einen ganzen Wert ab. Dieses Ergebnis steht mit hoher Wahrscheinlichkeit im Zusammenhang mit der erfolgreichen (oder eben nicht erfolgreichen) Übernahme bzw. Vermittlung, also der Aussicht auf eine Arbeitsstelle. Mit der Abnahme der individuellen Betreuung nimmt auch die persönliche Positivwahrnehmung der Maßnahme wieder ab (vgl. Abbildung 2).

*Häufig wird Unzufriedenheit in einem Lebensbereich mit Zufriedenheit in einem anderen Bereich kompensiert. Die Teilnehmer versuchen, ihre Situation der (langen) Arbeitslosigkeit durch die relative Selbstbestimmtheit im Privatleben auszugleichen, auch wenn sich dies – vor allem finanziell – schwer gestalten lässt.*

Abbildung 2: Zufriedenheit mit verschiedenen Lebensbereichen



### Unterstützungsstrukturen wie Kinderbetreuung und öffentlicher Nahverkehr sind nötig

Eine Aufgabe des Projektes ZIEL bestand darin, Motivation und Vermittlungsfähigkeit der Teilnehmer zu erhöhen. Einige junge Menschen waren durch die lange Zeit ihres Nicht-Beschäftigt-Seins desillusioniert und hatten jegliche Aktivitäten eingestellt. Um sie wieder an den Berufsalltag und an regelmäßige Tagesstrukturen zu gewöhnen, war vor allem die Praktikumsphase des Projektes ZIEL vorgesehen. In anderen Fällen kamen persönliche Verpflichtungen erschwerend hinzu. Solche Verpflichtungen können mit den Arbeitszeiten der potentiellen Arbeitgeber kollidieren.

Mehr als ein Drittel der Teilnehmer (35 Prozent) hat ein Kind. Um einen älteren oder pflegebedürftigen Angehörigen kümmern sich 17 Prozent der jungen Menschen. Aber nur 16 Prozent sind verheiratet oder leben in Partnerschaft; das heißt ein größerer Teil derjenigen mit Verpflichtungen im Bereich von Erziehung oder Pflege bewältigt diese Verpflichtungen allein.

In mehreren Fällen zeigten sich Vereinbarkeitsprobleme ganz praktisch im Projekt, besonders dann, wenn schwer in Einklang zu bringende Verpflichtungen bei der Pflege und Versorgung von Kranken oder älteren Personen oder Kleinkindern mit der Verpflichtung zur

Wahrnehmung dringlicher Termine aufeinandertrafen. Hier mussten erhebliche organisatorische Leistungen vom Betreuungspersonal erbracht werden, und es wurde deutlich, dass die Verfügbarkeit solcher Leistungen von unmittelbarer Bedeutung für den Erfolg der Maßnahme sein kann.

Widersprüche zwischen gleichermaßen wichtigen, aber schwer zu vereinbarenden Verpflichtungen sind umso schwieriger zu bewältigen, je enger die bestehenden Spielräume für Unterstützungsleistungen sind. Das gilt vor allem für den öffentlichen Nahverkehr und die Kinderbetreuung. So streben einige Teilnehmer von ZIEL aus Gründen der Kinderbetreuung ausdrücklich nur Teilzeitstellen an, auch wenn dies eine deutliche Verschlechterung ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt zur Folge haben sollte. Die Probleme, die sich aus wenig flexiblen Kita-Öffnungszeiten ergeben, wurden von den Teilnehmern oft benannt (z. B. bei Personen, die als Verkäufer/-in tätig sind oder sein wollen).

*Die besondere Schwierigkeit der fehlenden Möglichkeiten zur Kinderbetreuung in Randzeiten oder bei Schichtarbeit (vor allem bei Alleinerziehenden) wurde nicht nur von den Maßnahmeakteuren erkannt und thematisiert, sondern ist auch auf kommunaler Ebene angekommen. Allerdings blieben Lösungsvorschläge bisher aus.*

## 5. Die Betriebe – wichtigste Partner im Projekt ZIEL

Für ein Projekt wie ZIEL, in dem sich junge Langzeitarbeitslose in realistischen Arbeitssituationen erproben und nach Möglichkeit eine Chance auf eine spätere Übernahme erhalten sollen, sind enge Kontakte zur regionalen Wirtschaft unerlässlich. Die DSA GmbH arbeitete während der Laufzeit von ZIEL mit rund 30 Betrieben zusammen. Das Spektrum war sehr breit: Zu den Partnern gehörten z. B. Betriebe aus den Bereichen Stahl- und Metallbau, Installation und Heizungsbau, Gartenbau, Logistik, Abfallentsorgung, Handel, Gastronomie, aber auch berufliche Schulungszentren, eine Kindertagesstätte und ein ambulanter Pflegedienst. Es handelte sich überwiegend um Klein- und Kleinstbetriebe aus der Region, doch waren auch einige Niederlassungen größerer Unternehmen darunter. Für die Gewinnung von Praktikumsbetrieben konnte zum Teil auf eine Unternehmensdatenbank aus früheren Projekten zurückgegriffen werden. Vor allem aber spielte die Aktivität des Betreuungspersonals eine wichtige Rolle.

### Hohe Motivation der beteiligten Betriebe

Das Engagement der bei ZIEL mitwirkenden Betriebe, Langzeitarbeitslose zur Probearbeit einzustellen, ist bemerkenswert, zumal nicht alle Arbeitgeber sich dabei der Hoffnung hingaben, durch Angehörige dieser Gruppe ihren Mitarbeiterstamm verstärken zu können. Einig waren sich die meisten in dem Punkt, den jungen Menschen mit dem Praktikum eine Chance geben zu können, auch wenn nicht alle überzeugt waren, dass der zugeworfene Ball von den Teilnehmern aufgefangen wird.

*„ ... man muss den jungen Leuten halt eine Chance geben, aber ich sage mal, große Erwartungen kann man halt nicht daran stellen.“*

Einige (gerade sehr kleine Betriebe) erklärten außerdem gleich von vornherein, dass sie nur in der Lage sind, ein Praktikum für Teilnehmer von ZIEL anzubieten und eine Übernahme nicht möglich sein wird. Diese Betriebe werden aber ebenso gebraucht wie die potentiellen Arbeitgeber nach der Probezeit, da die jungen Menschen bei ihnen ihre (oftmals ersten) betrieblichen Erfahrungen sammeln können. Außerdem sind „Klebeeffekte“ selbst bei derartigen Konstellationen nicht ausgeschlossen.

Eine weitere Motivation zur Beteiligung bestand bei ausbildenden Betrieben auch darin, dass es immer schwieriger wird, die richtigen Bewerber für die eigenen (Ausbildungs-)Stellen im Betrieb zu finden.

Die intensive und strukturierte Zusammenarbeit mit der DSA GmbH führte dazu, dass die eingewurzelte Skepsis einzelner Betriebe gegenüber der Herausforderung, langzeitarbeitslose junge Erwachsene ohne bisherige betriebliche Erfahrung in das Unternehmen und den Arbeitsalltag zu integrieren, abgebaut werden konnte.

*„ ... weil die Betreuung war intensiv gewesen und die Auswahl der Praktikanten war wirklich dann am Ende treffend, auch wenn's sich am Anfang nicht so gestaltet hat. Aber es war ein sehr angenehmes Arbeiten.“*

Entscheidend für die Auswahl der Kandidaten für ein Praktikum ist, dass sie dem Betrieb signalisieren, sie möchten etwas lernen. Hier bestand sicherlich eine der größten Herausforderungen für den Maßnahmeträger, die besonders in den ersten beiden Phasen – Profiling und Kurzqualifizierung – zu lösen war.

#### Generation „Praktikum“?

Seit 2005 wird in Deutschland von einer „Generation Praktikum“<sup>4</sup> gesprochen. Dahinter steht die jahrelange Zunahme von unbezahlten oder zu schlechten Konditionen stattfindenden Praktikumsentsätzen in der Wirtschaft, die nur selten – anders als von den Bewerbern erhofft – in stabile Beschäftigung führen. Es ist vorstellbar, dass solche Minimalkonditionen, auf die in einer für sie ungünstigen Arbeitsmarktsituation auch Hochschulabsolventen eingehen, für langzeitarbeitslose junge Menschen in jedem Fall angewendet werden.

Der Eindruck im Projekt ZIEL ist jedoch ein anderer: sehr viel differenzierter und in der Grundtendenz eindeutig positiv. Auch von den jungen Menschen aus ZIEL wurde erwartet, dass sie den betrieblichen Alltag unterstützen, doch die unbezahlte Beschäftigung wurde durch den Betreuungsaufwand der Betriebe kompensiert. Es geht den Betrieben um ein „Geben und Nehmen“, wie ein Beschäftigter formulierte:

*„Ich denke, dass ein Praktikum für uns das Ziel hat, dass wir den Praktikanten ein*

*Bewusstsein für Arbeit beibringen, sag ich mal. Und auf der anderen Seite haben wir natürlich auch den Nebeneffekt, dass wir verschiedene Dinge auch erledigt bekommen und im Tagesgeschäft abgenommen bekommen. Das ist, denke ich, ein Gleichgewicht. Das heißt wir geben auch, aber andererseits bekommen wir auch.“*

Allerdings muss ein Maß für die Dauer solcher Übergangsphasen in ein (angestrebtes) Beschäftigungsverhältnis gefunden werden. In den meisten Fällen ist es durch die Maßnahmeregelungen der Arbeitsagentur festgelegt. In dem hier vorliegenden Modellbeispiel lag die durchschnittliche Zeit für die Probearbeit bei sechs Wochen<sup>5</sup>. Diese Zeit ist für junge Menschen ohne betriebliche Erfahrung und mit meist monatelanger, wenn nicht sogar jahrelanger Erwerbspause auf jeden Fall notwendig.

#### Ablauf der Arbeitserprobung

Zeit und Erfahrung in die Betreuung der jungen Erwachsenen auf den Probearbeitsstellen zu investieren ist sehr wichtig. Betriebe, die selber in der Berufsausbildung aktiv sind, haben es da leichter als andere.

*„Na ich bin ja auch Lehrausbilderin und in dem Rahmen versuche ich dort ganz Stück für Stück also irgendwo anzufangen, als wäre es ein Lehrling oder ein Beikoch.“*

Die jungen Menschen werden sofort in den Betriebsalltag integriert. Diese Erfahrung ist für sie wertvoll und macht sie stolz. Erste eigenständige Aufgaben geben ihrer Mitarbeit einen Sinn.

*„So ist das. Die werden da richtig mit eingegliedert in irgendwelche Brigaden bzw. Abteilungen und machen da ganz normal ihren Job wie jeder andere Arbeiter auch.“*

Die Maßnahmeteilnehmer erhalten in der Probearbeit einen fachlichen Einblick und üben sich in der Erfüllung ihnen zugeteilter Aufgaben. Besonders wichtig ist für sie aber, dass sie mit Anforderungen an überfachliche Kompetenzen der Kommunikation, Organisation, Zeiteinteilung etc. konfrontiert werden und den Einsatz dieser Kompetenzen erlernen und üben.

*„Also die beiden haben sich in ihrer Persönlichkeit, denke ich, sehr entwickelt in den zwei Monaten. Wir bemerken oft, dass wir in ’nem Praktikum weniger fachliche Qualitäten vermitteln, als dass wir mehr menschliche Qualitäten vermitteln.“*

Von hoher Bedeutung ist die Rückkopplung der Arbeit der jungen Menschen an den Träger und an die Praktikanten. Diese Rückkopplung kann in einer ausführlichen schriftlichen und mündlichen Einschätzung bestehen bzw. als eine schriftliche Zertifizierung erfolgen, die der erfolgreichen Teilnahme noch einmal einen tragenden Stellenwert einräumt. Das ist zugleich eine Form der Wertschätzung für die erbrach-

ten Leistungen der jungen Menschen. Deshalb sollte einer solchen Rückkopplung besondere Beachtung geschenkt werden. Sie stärkt das Selbstvertrauen der Maßnahmeteilnehmer und gibt ihnen für nachfolgende Bewerbungen eine aussagefähige Qualifikationseinschätzung an die Hand.

#### Übernahmeabsichten der Betriebe

Zusammen mit den Gründen für eine mögliche Übernahme oder Nichtübernahme von Praktikanten, die in der betrieblichen Beschäftigungssituation liegen, spielen auch Eindrücke von der Persönlichkeitsentwicklung der jungen Menschen eine Rolle.

Einige Beschäftigter gingen davon aus, dass die jungen Langzeitarbeitslosen zwar mit der Arbeitserprobung eine Chance erhalten sollten, aber in keinem Fall längerfristig für das Unternehmen in Frage kämen.

*„Also Übernahme glaube ich auf keinen Fall. Also da müsste sie sich ja um 180 Grad drehen.“*

Andere Betriebe waren zuversichtlicher. Sie machten die Erfahrung, dass die jungen Menschen im Laufe des Praktikums gute Fortschritte erzielten.

*„ ... muss ich sagen, dass beim Herr [...], denk ich, wirklich ein Prozess eingesetzt hat sich mal damit auseinanderzusetzen, wie er sein Leben gestalten will.“*

<sup>4</sup> Die Begriffsschöpfung von Matthias Scholz stand erstmals am 31.03. 2005 in der Wochenzeitschrift „Die Zeit“.

<sup>5</sup> Die Dauer der Praktika variierte zwischen 2 Tagen und 3 Monaten.



Und eine kleine Gruppe von Betrieben hat bereits erste gute Erfahrungen mit der Übernahme von Maßnahmeteilnehmern gesammelt.

*„Wir haben schon einen Mitarbeiter übernommen, auch von der DSA. Der ist jetzt schon fast ein Jahr da. Weil wenn sie sich nicht wirklich, auf Deutsch gesagt, doof anstellen, dann besteht auch die Möglichkeit, ja.“*

Insgesamt werden die langzeitarbeitslosen jungen Erwachsenen aber nach wie vor von den Unternehmen sehr skeptisch eingeschätzt. Das gilt auch für die an ZIEL beteiligten Unternehmen, wenn sie ihre Erfahrungen mit den jungen Langzeitarbeitslosen vergleichen mit Erfahrungen, die sie mit Angehörigen anderer Gruppen (z. B. älteren Arbeitslosen) gesammelt haben.

#### **Hemmnisse auf dem Weg in Arbeit**

Da es sich bei den langzeitarbeitslosen jungen Menschen um Maßnahmeteilnehmer handelt, die meist schon über lange Zeit am Arbeitsmarkt scheiterten, verwundert es nicht, dass nicht alle bis zum Ende der Probearbeit durchhalten. Oft wird den Betroffenen bei einem solchen Scheitern einfach der „schwarze Peter“ zugeschoben. Häufig fehlt ihnen aber auch nach der langen Erfahrungszeit des Scheiterns einfach das Selbstvertrauen für die neuen Aufgaben. Für diesen Teil der Gruppe von langzeitarbeitslosen jungen Erwachsenen ist ein bedeutend höherer (vor allem sozialpädagogischer oder psychologischer) Betreuungsaufwand notwendig als für andere. Aber auch für sie gilt: jede Investition,

die heute in sie gesteckt wird, vermindert die langjährigen Folgekosten ihres weiteren Scheiterns in der Zukunft.

Neben solchen Hemmnissen auf dem Weg in Arbeit, die vordergründig mit Persönlichkeitsmerkmalen von Maßnahmeteilnehmern zusammenhängen und unter Umständen durch eine zielgerichtete, längerfristige Betreuung überwunden werden können, bestehen in erheblichem Maße auch Hemmnisse, die unmittelbar in ihrem gesellschaftlichen Lebensumfeld liegen.

Viele junge Arbeitslose suchen eine reguläre Beschäftigung in der näheren Umgebung, da ihre Möglichkeiten und ihre Bereitschaft zur Mobilität aus verschiedenen, je individuellen Gründen gering sind. Vom Jobcenter wird beklagt, dass in der Region ausreichend Arbeitsplätze vorhanden wären, dass aber Gründe geringer Mobilität oder zu eng gefasste Kita-Öffnungszeiten immer wieder zu Vermittlungshemmnissen führten.

Auch von Unternehmensseite wird immer wieder angeführt, dass, solange die Randbedingungen nicht stimmen, jede Form von Integrationsversuch zum Scheitern verurteilt ist.

#### **Einige Lehren aus den Praktika**

In jedem Fall sollten realistische Zielformulierungen gefunden und dabei als erstes geprüft werden, ob und unter welchen Bedingungen jemand tatsächlich erwerbsfähig ist. Diese Bedingungen müssen in der weiteren Arbeit berücksichtigt werden. Sonst werden in dem Beziehungsdreieck von Agentur, Träger und Maßnahmeteilnehmer nur eigentlich vermeid-

bare Enttäuschungen aufgebaut. Heinrich Alt, Vize-Chef der Bundesagentur für Arbeit, sagt dazu: „Es geht darum, Menschen in dem System zu betreuen, das für sie die beste Unterstützung bietet. Keine falschen Hoffnungen zu wecken, keine leeren Versprechungen zu machen – das ist für mich am Ende aller Bemühungen eine Frage der Fairness und der Ehrlichkeit.“<sup>6</sup>

Die betrieblichen Praktika hatten mehrere Funktionen: Sie dienten dem Kennenlernen des betrieblichen Alltags, sollten bei den jungen Erwachsenen Struktur in den Tag bringen, sie „schnuppern“ lassen, ob die Tätigkeit das Richtige für die ist und sollten im besten Fall letztendlich in eine Beschäftigungsübernahme münden. Wenn nur eines dieser Ziele erreicht werden konnte, war es bereits ein Lernerfolg für die jungen Menschen. Dieser Teilerfolg kann der nächste Schritt zu einer späteren Beschäftigungsmöglichkeit werden.

Im Hinblick auf den Maßnahmeerfolg und den angestrebten Vermittlungserfolg nach dem Ende von ZIEL ergeben sich komplizierte „Matching-Probleme“. Einerseits gilt, dass gerade bei Kleinbetrieben (die im „Kampf um die besten Köpfe“ oft nicht so gut mithalten können wie viele größere Betriebe) ein im Einzelnen zwar punktueller, insgesamt aber doch erheblicher Bedarf an Nachwuchskräften besteht. Andererseits sind die Problemlagen der Klein- und Kleinstbetriebe (ebenso wie die der Arbeitslosen) hochgradig speziell und erfordern indivi-

duelle Lösungen. Der Maßnahmeträger hat sich mit ZIEL die Aufgabe gestellt, hier die Rolle eines Vermittlers zu spielen und die Bedürfnisse beider Seiten, der Betriebe und der arbeitslosen jungen Menschen, möglichst in Einklang zu bringen.

Grundsätzlich müssen Neulinge eingearbeitet und angelernt werden, und das kann nur von den Praktikumsbetrieben selbst geleistet werden. Da junge und erfolgreiche Nachwuchskräfte nicht mehr in ausreichendem Maß zu finden sind, werden zunehmend auch andere Personengruppen in den Blick genommen.

*Bei den langzeitarbeitslosen jungen Erwachsenen ist es besonders wichtig, dass die Betriebe – in Abstimmung mit dem Maßnahmeträger und aufbauend auf dessen Vorleistungen – Zeit und Kompetenz in die Betreuung der Praktikanten investieren, und das betrifft trotz knapper Zeitressourcen natürlich auch die kleinen und Kleinstbetriebe.*

<sup>6</sup> Heinrich Alt: „Eine Frage der Fairness. Viele arbeitslose Jugendliche haben trotz guter Konjunktur keine Chance auf reguläre Arbeit. Für die brauchen wir neue Lösungen“. In: Die ZEIT, 20. Juni 2013, S. 31.



## 6. Die zentrale Rolle des Betreuungspersonals für den Erfolg von ZIEL und die Zusammenarbeit mit den Jobcentern

Entscheidend für den Erfolg des Projektes ZIEL und ähnlicher Projekte sind das Zusammenspiel der gesellschaftlichen Akteure – Projektträger, Betriebe, Arbeitsagentur/Jobcenter, gegebenenfalls auch weitere Unterstützer wie kommunale Stellen oder Gewerkschaften – sowie eine klare Rollenzuteilung bei den einzelnen Aufgaben. Eine Schlüsselrolle kommt dabei dem Betreuungspersonal zu, das die Sorgen und Nöte der Maßnahmeteilnehmer kennt.

### Aufgaben des Betreuungspersonals und Anforderungen im Projekt ZIEL

Gerade in einem Projekt wie ZIEL, das einerseits einen individuellen Betreuungsansatz gegenüber den Teilnehmern verfolgt und andererseits eine Vermittlerrolle zu den Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft spielen will, sind die Aufgaben für das Betreuungspersonal sehr hoch und äußerst vielfältig. Dazu gehören vor allem:

- die Akquise von geeigneten Tätigkeiten, Erprobungsorten und Arbeitgebern
- Verhandlungen mit den Arbeitgebern, z. B. zu konkreten Tätigkeiten, Inhalt und Ablauf der Arbeitserprobung
- das Erkennen der Ressourcen und Potentiale der Teilnehmer
- Planung und Koordination der individuellen Arbeitszeiten und Tätigkeiten, auch in den anderen Projektphasen (Profiling, Kurzqualifizierung)
- Unterstützung bei der Planung von Tagesabläufen

- Konfliktberatung, soweit wie möglich
- Hilfe externer Partner einholen, falls erforderlich
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Projektteilnehmer
- regelmäßige Gesprächstreffen mit den Projektteilnehmern zur Darstellung der Arbeitssituation, aber auch zu verbindlichen Absprachen über weitere Integrationsmöglichkeiten
- Vermittlung zu – für den Projektteilnehmer – adäquateren Institutionen, wenn nötig
- Vernetzung von unterstützenden Kooperationspartnern.

Zur Umsetzung des individuellen Betreuungsansatzes sollte in der Arbeit mit den Teilnehmern besonderes Augenmerk gerichtet werden auf:

- die Motivierung der Teilnehmer
- den Aufbau von Vertrauen. Viele Teilnehmer haben wenig Selbstvertrauen, deshalb werden in Einzelgesprächen sehr viel bessere Integrationsfortschritte erzielt als bei Zusammenkünften in der Gruppe
- Unterstützung der Wünsche und Ziele der Teilnehmer. Nicht was „von Amts wegen“ gut ist, wird angeboten, sondern was der Teilnehmer für sich selbst als zielführend erkannt hat
- nachhaltige und stets wiederkehrende Überzeugungsarbeit, auch mit Hilfe des Umfeldes. Soweit vom Teilnehmer ge-

wünscht bzw. datenschutzrechtlich zulässig, sollten der Freund/die Freundin oder die Eltern in Überzeugungsarbeit und Entscheidungsfindung einbezogen werden

- Nutzung der finanziellen Spielräume, z. B. für Kurzqualifizierung, damit auch kurzfristige Entscheidungen getroffen werden können. Manchmal müssen die Teilnehmer sogar – behutsam – zu ihrem „Glück“ gezwungen werden
- individuelle Qualifizierung statt „Massenqualifizierung“
- Vermittlungshilfe durch Dritte mit nutzen, Netzwerke verhelfen zum Erfolg.

Ebenso vielfältig wie die Aufgaben sind die Anforderungen an erfolgreiches Betreuungspersonal. Wie die Erfahrungen bei ZIEL zeigen, sollten die Projektmitarbeiter den jungen Langzeitarbeitslosen zuhören können, Geduld und Ruhe bewahren, die Lebensziele der Projektteilnehmer ernst nehmen und auf die Individualität jedes Einzelnen eingehen. Sie sollten hohe Einsatzbereitschaft zeigen und flexibel sein, persönlich vor Ort bei den Unternehmen vorsprechen, im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten Hausbesuche durchführen, Teilnehmer – wenn nötig – zu Ämtern oder anderen Instanzen begleiten (Schuldnerberatung, Jugendamt, Wohnungsvermittlung, eventuell auch zum Arzt), ihnen bei Förderanträgen (z. B. Elterngeld, BAföG) helfen. Letztlich gilt – etwas zugespitzt formuliert – der Grundsatz: Fast nichts ist unmöglich. Dabei muss ein Höchstmaß an Vertraulichkeit

gewahrt werden. Neben weitreichender Unterstützung müssen die Betreuer aber auch Konsequenz zeigen und die Einhaltung getroffener Vereinbarungen durch die Teilnehmer kontrollieren. Und schließlich sollten sie die Fähigkeit besitzen, ihrerseits die Unterstützung Dritter zu mobilisieren und nach Möglichkeit für die Erfüllung ihrer Aufgaben zu nutzen.

Engagement, Empathie und eine gewisse Lebenserfahrung sind Grundvoraussetzungen, über die Betreuer (Coaches) verfügen sollten. Sie müssen „Kümmerer“, „Problemverstehender“ und „Motivator“, aber auch „Controller“ sein. Ein formaler Abschluss als Sozialarbeiter erscheint nicht zwingend erforderlich zu sein.

In der täglichen Arbeit sah sich das Betreuungspersonal von ZIEL immer wieder mit Optimierungsaufgaben konfrontiert, die aus dem individuellen Betreuungsansatz des Projektes resultierten: Wie viel der begrenzten Zeit kann und soll mit welcher Dringlichkeit welchen Problemen einzelner Teilnehmer gewidmet werden? Wie kann und soll zugleich der möglichst reibungslose und effektive Gesamtverlauf der Maßnahme gesichert werden? Auch hier erwies sich ZIEL als lernendes Projekt. Manche Vorgehensweisen mussten aufgrund der gesammelten Erfahrungen angepasst und verändert werden. In mancher Hinsicht bleiben Fragen offen, die bei der Realisierung ähnlicher Projekte in Zukunft einer weiteren Klärung bedürfen.

*Noch nicht erschöpfend beantwortet ist die Frage: Wie kann das Betreuungspersonal angesichts begrenzter Zeitressourcen künftig noch besser beim Treffen der „richtigen“ Entscheidungen und beim Setzen von Prioritäten unterstützt werden? Intensiverer Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Projekten (sowohl innerhalb der Einrichtung als auch einrichtungsübergreifend), Mentoringstrukturen oder ein „Coaching für Coaches“ (Supervising) könnten erfolgversprechende Ansätze sein.*

#### Die Zusammenarbeit mit den Jobcentern

Dass eine enge Zusammenarbeit mit dem Jobcenter unumgänglich ist, zeigte sich schon beim Start des Projektes ZIEL. Ohne die Zusammenarbeit wäre es nicht möglich gewesen, eine ausreichende Zahl von Teilnehmern zu gewinnen, obwohl (statistisch betrachtet) eine umfangreiche Zielgruppe existiert. Diese Erfahrung machten nicht nur die Verantwortlichen von ZIEL, Vergleichbares wurde auch von den Experten thematisch ähnlich gelagerter Projekte berichtet. Bisher ist es in keinem dieser Fälle erfolgreich gelungen, schwer Vermittelbare über andere Wege als den „sanften“ Druck der Jobcenter in diese Maßnahmen zu führen, da vermutlich gerade Langzeitarbeitslose schon mit vielen mehr oder weniger guten Maßnahmen konfrontiert wurden und sich die Aufgeschlossenheit gegenüber weiteren Angeboten sehr in Grenzen hält.

Eine enge Zusammenarbeit von Maßnahmeträger und Jobcenter/Arbeitsagentur ist in

Transferperspektive ein wichtiges Qualitätskriterium für zukünftige Projekte dieser Art. Durch die Zusammenarbeit können Synergieeffekte erschlossen werden, von denen beide Seiten zu Gunsten der jungen Langzeitarbeitslosen profitieren.

So kann der Maßnahmeträger vom Jobcenter relativ genaue Informationen über die bisherige Arbeit mit den Teilnehmern erhalten. Das Profiling wird bereits im Jobcenter vorgenommen. In der ersten Phase von ZIEL fand erneut ein (detaillierteres) Profiling statt. Hier besteht Optimierungsbedarf und auch die Möglichkeit zur Optimierung, wenn beide Akteure (Jobcenter und Maßnahmeträger) einen engen Erfahrungsaustausch am Beginn und auch am Ende des Projektes vornehmen.

Das Bewerbungstraining war ebenfalls Teil der ersten Projektphase bei ZIEL. Viele Teilnehmer hatten es aber auch schon beim Jobcenter durchlaufen. Wenn künftig von vornherein auf die Zusammenarbeit mit dem Jobcenter bei der Teilnehmergewinnung gesetzt wird, könnte auch der Inhalt der ersten Projektphase beim Träger genauer bestimmt werden, um Doppelungen oder Überschneidungen von Inhalten zu vermeiden oder zu reduzieren und eine Abgrenzung der Verantwortlichkeiten vorzunehmen.

Jobcenter oder Arbeitsagentur können ihrerseits stärker von Pilotprojekten wie ZIEL profitieren, wenn sie die Erfahrungen aus solchen Projekten, die eigenen Regeln unterliegen und meist nicht in einen so engen zeitlichen und finanziellen Rahmen gespannt sind wie agenturfinanzierte Maßnahmen, tatsächlich als Lerngelegenheiten für sich nutzen.

Durch die Weitergabe wichtiger Informationen und Erkenntnisse aus dem Verlauf des Projektes ZIEL (oder vergleichbarer Projekte) kann das Jobcenter im Nachgang eine gezielte Weiterbetreuung vornehmen, insofern kein direkter Beschäftigungsanschluss für die Teilnehmer erfolgte.

*Jobcenter bzw. Arbeitsagentur haben eine hohe Verantwortung bei der Nachbetreuung. Es gilt, die Motivation der jungen Menschen und ihre Fortschritte auf dem Gebiet der Vermittlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und im besten Fall den Eintritt in eine Beschäftigung – auch durch die im Projekt erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten – zu erreichen.*

## 7. ZIEL steht nicht allein

Um das Projekt ZIEL und die aus dem Projektverlauf resultierenden Erfahrungen besser in die „Landschaft“ vergleichbarer Integrationsmaßnahmen einordnen zu können, wurden im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung sowohl Internetrecherchen durchgeführt als auch Expertengespräche mit den Verantwortlichen ähnlich ausgerichteter Projekte in anderen Bundesländern geführt. Dabei konnten Gemeinsamkeiten festgestellt wie auch zusätzliche Informationen über Möglichkeiten und Richtungen des Ergebnis- und Erfahrungstransfers gewonnen werden.

Anlass und Absicht aller thematisch ähnlich gelagerten Projekte war die Unterstützung der Wiedereingliederung von jungen Menschen in eine Beschäftigung. Es handelt sich dabei um junge Erwachsene, die lange Zeit arbeitslos, sozial benachteiligt, häufig ohne einen Schul- oder Berufsabschluss und somit ohne Perspektive waren. Das Ziel dieser Projekte bestand darin, mit den jungen Menschen ihre individuellen Interessen und Stärken (z.B. im Hinblick auf eine berufliche Neu- oder Umorientierung) zu ermitteln, ihre Kompetenzen zu erweitern und ihre Qualifikation zu erhöhen (z.B. durch das Nachholen eines Schul- oder Berufsabschlusses), ihnen Erfolgserlebnisse in der eigenen Arbeit aufzuzeigen (z.B. durch das Absolvieren eines Praktikums), damit sie soziale Stabilität erlangen und ihre Vermittlungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöht wird. Hierzu waren Aktivierungs- und Mobilisierungsprozesse notwendig, die von den Betreuern im Rahmen der Projekte ein großes Maß an Anstrengungen und Engagement verlangten.

Bereits vor Beginn der Maßnahmen erwies sich in allen Fällen die Rekrutierung von Teilnehmern aus der Zielgruppe als sehr schwierig. Wie bei ZIEL wurde auch in den anderen Projekten versucht, junge Menschen durch Bekanntmachung des Projektes bei (Jugend-)Vereinen, Bildungsinitiativen, Börsen, Netzwerken, über Medien und auch über Gewerkschaften u. v. m. zu gewinnen. Diese Rekrutierungsstrategie erwies sich als wenig erfolgreich, so dass letztendlich jeweils die zuständigen Jobcenter angesprochen wurden.

Von allen Projektmitarbeitern musste große Überzeugungsarbeit geleistet werden, um erst einmal die Motivation zu wecken. Wenn es gelang, die jungen Menschen vom Sinn ihrer Teilnahme am Projekt zu überzeugen, gab es im Nachhinein sehr oft ein gutes Feedback an die Projektmitarbeiter. Viele junge Erwachsene haben durch ein solches Projekt überhaupt erst einmal erfahren, worin ihre Stärken liegen und welche berufliche Orientierung sie wählen möchten. Sie fühlten sich mit ihren Problemen angenommen und verstanden.

*Der Erfolg bei ZIEL wie bei ähnlich gelagerten Projekten besteht nicht nur in der Vermittlung in (längerfristige) Beschäftigung, sondern vor allem auch darin, den Langzeitarbeitslosen wieder Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und gewisse Orientierungspunkte für ihre Zukunftsplanung gegeben zu haben.*

Dabei hat sich in allen Vergleichsfällen – ebenso wie bei ZIEL – gezeigt, wie wichtig es ist, die Motivation der jungen Menschen auch nach Beendigung der Maßnahme aufrecht zu erhalten. In einem Projektbeispiel war hierfür bereits eine kurze Nachbetreuung der Teilnehmer integriert. Gesichert werden sollte diese Nachbetreuung, die an Erfahrungen aus der Maßnahme anschließt, beispielsweise durch eine Auswertung der Maßnahme gemeinsam mit Teilnehmer, Jobcenter und Maßnahmeträger. Über den kurzfristigen Zeithorizont solcher einer Auswertung hinaus sollten Möglichkeiten zur Nachbetreuung zukünftig aber auch in geeigneter Form – z.B. in der Verantwortung des Jobcenters – ausgeweitet werden.

Erste Erfahrungen aus ZIEL, aber auch ein erfolgreicher Ansatz aus Brandenburg weisen darauf hin, dass eine Nachbetreuung nicht nur für vergleichsweise weniger erfolgreiche, d.h. nicht in Arbeit vermittelte Maßnahmeteilnehmer sinnvoll ist, sondern in anderer Weise auch für Teilnehmer, die in Beschäftigung gekommen sind bzw. eine Beschäftigungszusage erhalten haben. In diesen Fällen geht es darum, die Einhaltung der Zusage und die Nachhaltigkeit der Beschäftigung, zumindest bis kurz nach dem Ende der Probezeit, sicherzustellen. In Brandenburg wurden dafür Integrationsbegleiter (nicht nur für junge Menschen, sondern für Maßnahmeteilnehmer aller Altersgruppen) eingesetzt.

*Nicht nur für Teilnehmer, die nach Maßnahme in die Zuständigkeit der Jobcenter zurückkehren, sondern auch für jene, die eine Beschäftigung oder eine Beschäftigungszusage erhalten haben, ist oft eine spezifische Nachbetreuung erforderlich. Ein kompetenter Ansprechpartner für den Betrieb wie für den jungen Menschen kann unter Umständen helfen, dass Zusagen eingehalten werden und die Beschäftigung nachhaltig gestaltet wird.*

Eine grundlegende Gemeinsamkeit aller Projekte, deren Mitarbeiter befragt wurden, bestand in dem individuellen Ansatz, den die Befragten bei dieser Klientel für unerlässlich hielten, um erfolgreich mit den Teilnehmern arbeiten zu können. Dabei darf die zu leistende Betreuungsarbeit keineswegs unterschätzt werden. Häufig ist es vor dem eigentlichen Beginn der Maßnahme – d. h. vor der Vermittlung von Inhalten bzw. der Potenzialanalyse – notwendig, private Probleme der jungen Menschen selbst (z. B. Schulden- oder Suchtprobleme) oder auch Probleme mit ihren Elternhäusern zu klären. Immer wieder stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie das Betreuungspersonal seine begrenzten Zeitressourcen verteilen kann und soll und wo gegebenenfalls der „Grenznutzen“ des Aufwands liegt.

Was die Projekte ebenfalls vereint, ist die bereits angesprochene geringe Mobilität der Teilnehmer, die zu einem großen Teil in ländlichen Regionen wohnen. Selbst wenn in einigen Fällen ein Führerschein vorhanden ist, so sind

doch die wenigsten jungen Erwachsenen im Besitz eines eigenen Pkw. Mit öffentlichen Verkehrsmitteln sind längst nicht alle Ziele zu den notwendigen Zeiten zu erreichen, besonders wenn die Arbeit in Schichten erfolgt. Auch fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Randzeiten bei Schichtarbeit wurden immer wieder als Problem benannt.

## 8. Fazit und Ausblick

Dass ZIEL eine gute und notwendige Maßnahme war, die vielen Teilnehmern Motivation, Perspektiven und entweder einen konkreten Anschluss gebracht hat (eine Beschäftigung, eine Ausbildung oder ein Studium) oder aber ihre Vermittlungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöhte, wurde sehr deutlich. Zugleich war ZIEL auch ein erfolgreiches Pilotprojekt, das in seiner Konzeption und seinem Ablauf zu einigen verallgemeinerungsfähigen Ergebnissen geführt hat bzw. Ergebnisse und Lehren aus anderen Pilotprojekten bestätigen und bekräftigen konnte.

Letztlich müssen bei der Erfolgseinschätzung von ZIEL viele Bedingungen und Einflussfaktoren berücksichtigt werden, von denen einige abschließend noch einmal genannt werden sollen:

- Die Rekrutierung von (langzeit-)arbeitslosen Teilnehmern erwies sich als sehr schwierig. Da gerade Langzeitarbeitslose schon mit vielen mehr oder weniger guten Maßnahmen konfrontiert wurden, hält sich ihre Aufgeschlossenheit gegenüber weiteren Angeboten in engen Grenzen. Dem Träger gelang keine direkte, eigenständige Werbung, sondern es mussten die zuständigen Jobcenter zur Teilnehmergebung herangezogen werden.
- Oft handelt es sich bei den Teilnehmern – auch wenn die formalen Bildungs- und Ausbildungsvoraussetzungen nicht schlecht sind – um Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen, wie persönlichen Problemen (z. B. Schulden- oder Suchtpro-

bleme) und/oder Mobilitätseinschränkungen. Je weniger selbst einfache Alltagsstrukturen von den Betroffenen beherrscht werden, desto individueller müssen die Maßnahmen gestaltet werden. Der dafür notwendige hohe Betreuungsaufwand muss zugleich auf seine Bewältigbarkeit im Projekt hin geprüft werden.

- Der individuelle Betreuungsansatz bei der Konzeption und Durchführung der Maßnahme ist für die gewählte Klientel so gut wie alternativlos. Das Drei-Phasen-Modell „Profiling – Kurzqualifizierung – Probearbeit“ mit flexibler Anpassung von Phasenabfolge und -dauer an die je individuellen Gegebenheiten der Teilnehmer hat sich bewährt.
- Für die Zukunftsfähigkeit dieses Ansatzes – und somit auch für eine langfristige Finanzierbarkeit – wäre zu prüfen, ob Elemente der Phasen in den Aufgabenbereich der Arbeitsagenturen implementiert werden können und ob die Jobcenter oder andere gesellschaftliche Akteure in der Lage sind, Teilaufgaben in ihre Arbeit zu integrieren. Vor allem in der Profiling-Phase besteht die Möglichkeit der Optimierung, wenn Jobcenter und Maßnahmeträger einen engen Erfahrungsaustausch sowohl am Beginn als auch am Ende des Projektes vornehmen.
- Grundsätzlich bildet die enge Zusammenarbeit von Maßnahmeträger und Arbeitsagentur/Jobcenter eine Voraussetzung für den Erfolg eines Projektes wie ZIEL und sollte deshalb auch in Transferperspektive (d. h. im Hinblick auf künftige, ähnlich ge-

lagerte Projekte) ein wichtiges Qualitätskriterium sein. So können Synergieeffekte erschlossen und genutzt werden.

- Einsatzstellen für die praktische Arbeitserprobung der jungen Erwachsenen nehmen einen zentralen Platz in dem Pilotprojekt ein. Darum braucht der Träger eine gute regionale Verankerung und das Vertrauen aus der regionalen Wirtschaft. Für die Probearbeit werden Betriebe benötigt, die Praktikumsangebote für (Langzeit-)Arbeitslose mit gewissen Betreuungsleistungen verbinden können. Die Betriebsstruktur in den neuen Bundesländern, so auch in der Modellregion, ist aber zumeist sehr kleinteilig. Wenn Betriebe Einsatzstellen schaffen, bedeutet es für sie also in den meisten Fällen besonders viel materiellen und zeitlichen Kraftaufwand. Umso höher ist ihr Engagement zu werten.
- In der Probearbeit ist neben den fachlichen Qualifikationen besonders die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen, wie Kommunikation, Organisation, Zeiteinteilung etc. wertvoll. Bei der vielfach nötigen individuellen (z.B. sozialpädagogischen) Betreuung einzelner Teilnehmer sollten die Betriebe vor allem in den ersten Wochen des Praktikums unterstützt werden. Das wiederum kann am besten der Träger leisten, der mit den Langzeitarbeitslosen arbeitet.
- Die verantwortungsvolle Tätigkeit des Betreuungspersonals bildet die Schnittstelle zwischen Maßnahmeteilnehmer, Betrieb und anderen involvierten Akteuren, wie Jobcenter oder kommunale Stellen. Es soll-

te geprüft werden, wie das Betreuungspersonal künftig noch besser bei der Lösung seiner vielfältigen Aufgaben und der Prioritätensetzung in seiner täglichen Arbeit unterstützt werden kann. Intensiver Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Projekten, Mentoring oder „Coaching für Coaches“ könnten geeignete Ansatzpunkte bieten.

- Am Ende der Maßnahme ist ein Feedback zum Lernerfolg für die Teilnehmer in doppeltem Sinne wichtig: Sie bekommen durch die Wertschätzung neues Zutrauen in ihre Leistungsfähigkeit und sie können nachfolgend bei Bewerbungen nachvollziehbar vorweisen, welche Kompetenzen sie bereits erworben haben. Deshalb sollte auf eine aussagekräftige Einschätzung des Lernerfolgs in jedem Falle Wert gelegt werden.
- Langzeitarbeitslose junge Menschen, die nicht bis zu einem qualifizierten Arbeitszeugnis kommen, brauchen eine besonders intensive Betreuung, da sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht so weit waren, das Ziel zu erreichen. Schon bei der Zielformulierung muss realistisch herangegangen werden, um Enttäuschungen zu vermeiden. Ziele können dann oftmals auch kleiner gesteckt werden, als dies bisher in den meisten Maßnahmen vorgesehen war. Gleichzeitig sollten auch kleine Fortschritte den Teilnehmern als Quelle von Erfolgserlebnissen bewusst gemacht werden.
- Nicht alle langzeitarbeitslosen jungen Erwachsenen haben durch die Modellmaßnahme automatisch eine Übernahme-

chance. Wichtig ist die Nachbetreuung durch die Jobcenter für noch nicht dauerhaft in Beschäftigung Integrierte, damit diese ihre Motivation nicht wieder verlieren, das Erlernte und Erfahrene auch weiter einsetzen und zur Beschäftigungssuche nutzen können. Gleichzeitig dürfte es sinnvoll sein, auch für junge Menschen mit Arbeitsvertrag oder Beschäftigungszusage an geeigneter Stelle Unterstützungsstrukturen für eine vorübergehende Nachbetreuung zu schaffen, damit Beschäftigungszusagen realisiert und Arbeitsverhältnisse nachhaltiger gestaltet werden können.

- Nicht zuletzt sollten kommunale und andere einschlägige Akteure noch nachdrücklicher dafür sensibilisiert werden, wie wichtig gut ausgebauter Nahverkehr, Kita-Öffnungszeiten auch in den Randzeiten des Arbeitstages und ähnliche Rahmenbedingungen für die Vermittlung junger (und nicht nur junger) Menschen in dauerhafte Beschäftigung sind.

Insgesamt sprechen das Anliegen, der konzeptionelle Ansatz und das Projektdesign von ZIEL ebenso wie die öffentliche Resonanz auf das Projekt eindeutig für einen verbreiteten Einsatz von Maßnahmen dieses Profils für besonders marktferne Personen. Dabei ist eine Beschränkung auf jüngere Arbeitslose keinesfalls zwingend. So wie bei der Konzipierung von ZIEL Erfahrungen aus vorangegangener Arbeit mit anderen Gruppen von Betroffenen (z. B. älteren Langzeitarbeitslosen) eingeflossen sind, ergeben sich auch adaptionsfähige Lehren weit über

die Zielgruppe des Projektes hinaus. In diesem Sinne leistet ZIEL einen Beitrag zu arbeitsmarktpolitischen Innovationen, mit denen die Integrationsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen in Deutschland verbessert werden kann.



