

Wünsch dir was – und es wird wahr

Text: Martin Bertsch
Bild: Urs Siegenthaler

Neue Wege in der Arbeitsintegration

Vermittlungscoaching und Erfolgsteams statt Lehrstellenprogramme und Case Management: Neue Ansätze in der Arbeitsintegration zeigen, dass persönliche Visionen die Triebkraft für die Potenzialentfaltung des Einzelnen sind. Die Frage «Was möchtest du am liebsten machen?» öffnet die Türe ins Chancenland.

Die Entwicklung der Sozialhilfequote ist alarmierend. Trotz dem wirtschaftlichen Aufschwung fand keine Entlastung im Bereich der Sozialfürsorge statt, zum Teil stieg die Quote sogar. Experten befürchten einen deutlichen Anstieg in der nächsten Rezession. Besonders bedenklich ist die Entwicklung bei Jugendlichen: Trotz Lehrstellenprogrammen und diversen Unterstützungsdienstleistungen wie Coaching und Case Management wird in der Stadt Basel fast jeder achte 18- bis 25-Jährige befürsorgt, in Berner Städten liegt die Sozialhilfequote in dieser Altersgruppe bei acht Prozent. Gesamtschweizerisch ist die Sozialhilfequote bei Jugendlichen im Vergleich zu anderen Altersgruppen überdurchschnittlich hoch (Glaus 2008).

Enttäuschende Bilanz bisheriger Bemühungen

Die Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) zwischen Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung und Sozialämtern sollte gemäss Mitteilungen des Innendepartements im Jahr 2006 Menschen mit



Martin Bertsch
ist Case Manager in der Rehabfirst AG und auf dem Weg in die Selbstständigkeit.



Das Vermittlungscoaching stützt sich nicht nur auf die Ressourcenorientierung ab, sondern stellt die Interessen-, Bedürfnis- und Zukunftsorientierung in den Mittelpunkt.

komplexen Mehrfachproblemen rascher in den Arbeitsmarkt zurückführen. Auch wenn Aussagen zur Wirksamkeit dieses Instrumentes noch nicht erhärtet sind, muss doch gemäss ersten Ergebnissen eine enttäuschende Bilanz gezogen werden (Schaffner 2007). Über die Gründe kann nur gemutmasst werden. In unserer langjährigen Case-Management-Praxis hat sich gezeigt, dass gerade Menschen mit komplexen Mehrfachproblematiken in der Regel weder weitere FachspezialistInnen noch SchreibtischverwalterInnen brauchen, sondern jemanden, der oder die gut zuhört, Betroffene zu Beteiligten macht und sie befähigt, das Ruder wieder selbst in die Hand zu nehmen. Derartige Empowerment-Prozesse brauchen nicht zuletzt menschliche Nähe, ein grundlegendes Vertrauen, Mut und Kreativität. Auch in anderen Bereichen versuchte man auf die Probleme zu reagieren. Im Bereich der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und Arbeitslosenkassen

wurde ein vielfältiges Unterstützungsprogramm in Form von Qualifizierungsprogrammen, Kursen und Bewerbungcoachings auf die Beine gestellt. Obwohl damit die Vermittlungsfähigkeit erwerbsarbeitsloser Menschen erhöht werden

Empowerment kann sich in moderierten Peergroups oft wirksamer entfalten als in Beratungssituationen

kann, wird das Grundübel der fehlenden Arbeitsstellen nicht angetastet. Ausserdem ist die Gefahr, in einer sekundärarbeitsmarktlichen Sackgasse zu landen und stigmatisiert zu werden, nicht von der Hand zu weisen.

Pragmatische Modelle wie etwa der erfolgreiche Ansatz des Supported Employment bieten hier neue Chancen, diese institutionellen Hilfsspiralen zu durchbrechen und benachteiligte Menschen direkt in der Marktwirtschaft zu platzieren. Der Grundsatz des Supported Employment «First place, then train» ist

in der Behindertenintegration eine Umkehrung der althergebrachten Vorgehensweise von funktioneller Leistungsbeurteilung, Berufsberatung, Ausbildung und anschliessender Platzierung im neuen Arbeitsumfeld. Menschen werden hier direkt in marktwirtschaftlichen Produktionsprozessen eingebunden, erhalten aber genauso wie der Einsatzbetrieb eine Unterstützung durch einen Jobcoach, um eine nachhaltige Integration sicherzustellen.

Visionen zielorientiert umsetzen und Unterstützung durch die Peergroup

Einen Schritt weiter hin zu einem grundlegenden Potenzialentfaltungsprozess gehen innovative Methoden wie das Vermittlungscoaching oder die Erfolgsteams. Mutig fragt der Deutsche Thomas Heinle, Vermittlungscoach und Begründer dieses Ansatzes, zu Beginn des Programms seine Gruppe von zehn bis zwanzig arbeitslosen Menschen nach ihrer persönlichen und beruflichen Vision. In einem

nächsten Schritt werden allfällige Stolpersteine eruiert und Lösungen entwickelt. Bei der Umsetzung der persönlichen Visionen in einem zielorientierten Prozess baut Heinle auf die Wirksamkeit von Gruppenprozessen und Gruppensynergien. Bei der Stellenbewerbung kommen vor allem ein gezieltes Selbstmanagement und innovative, unternehmerische Selbstvermarktungsstrategien, ganz im Sinne einer «Ich-AG», zum Zug. So werden Menschen zu selbstbestimmten, eigen-

Coaching 16:25

Ein Projekt des Sozialdepartements der Stadt Zürich für junge SozialhilfebezüglerInnen

Die Türe des Lifts, der zu den Räumlichkeiten von «Coaching 16:25» hinaufführt, schwingt automatisch auf und zu, sehr gemächlich, ohne jede Hast. Das passt bestens zu diesem Projekt, in dem Zeit kein Luxus ist, sondern Prinzip. Hier, in der obersten Etage eines Amtshauses im Zürcher Stadtkreis 10, landen diejenigen jungen Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler, an denen die Case Manager der Sozialzentren nicht viel bewirken konnten. Es sind 16- bis 25-Jährige, die sich sämtlichen Schritten Richtung Arbeitsintegration verweigern, entsprechende Weisungen missachten und die damit verbundenen Sanktionen in Kauf nehmen.

Coaching 16:25, die «No Future»-Abteilung des Zürcher Sozialdepartements? Manuel Contu, Sozialpädagoge und Mitglied des sechsköpfigen Spezialteams, schüttelt den Kopf: «Unsere Klientinnen und Klienten sind junge Leute in meistens ziemlich komplexen Lebenssituationen, die nicht renitent sind, sondern einfach mehr Zeit brauchen, als in den Sozialzentren zur Verfügung steht.» Das im Frühling 2007 angelaufene Projekt trägt diesem Umstand gezielt Rechnung: Die Coaches von 16:25 unterstehen nicht dem Fallsteuerungssystem der Stadt. Zu ihrem Auftrag gehört es vielmehr, ohne Eile zu arbeiten, genau hinzuhören und hinzuschauen, in aller Ruhe tragfähige Beziehungen zu den jungen Frauen und Männern aufzubauen und mehrere Anläufe zu nehmen, wenn etwas nicht klappen will. Für den Prozess haben sie insgesamt sechs bis zwölf Monate Zeit.

Bereits die erste Kontaktaufnahme zu den Klientinnen und Klienten ist nichts für Ungeduldige. Wer von einem Sozialzentrum beim Coaching 16:25 angemeldet wird, begegnet Sozialarbeitenden in der Regel mit Misstrauen oder gar Ablehnung. Für Manuel Contu und seine KollegInnen heisst das: telefonieren, Nachrichten auf der Combox hinterlassen, SMS schicken, Hausbesuche machen, immer wieder, bis ein erstes Stück gemeinsamen Bodens gefunden werden kann. Ein sorgfältiges Herantasten ist das, eine respektvolle Annäherung. Den jungen Leuten – mehrheitlich männlich, Durchschnittsalter 20, 21 – geht es in der Regel nicht besonders gut. Sie haben nach Ende der Schulpflicht entweder keine Ausbildung angetreten oder sie wieder abgebrochen und sind ins Abseits gerutscht. Nun leben sie oft zurückgezogen, haben wenig Kontakt zu Gleichaltrigen, manche haben Spannungen oder gar Streit mit den Eltern. Sie kämpfen mit Gefühlen von Scham, Isolation und Versagen, häufig treten auch körperliche Beschwerden auf. Contu: «Jung sein und viel Zeit haben – das tönt, als sei es lustig. Unsere Klientinnen und Klienten erleben das jedoch nicht so.»

Welche Wünsche sind wichtig und realisierbar?

Wenn die Frauen und Männer sich dann auf das Angebot der 16:25-Fachleute einlassen, stellen sie fest, dass alles anders läuft als im Sozialzentrum. Während dort die Schritte und Massnahmen vom System her klar vorgegeben sind, sind es

bei 16:25 sie selber, die das Sagen haben – eine überraschende, positive Erfahrung, die vieles auslöst. Contu: «Wer zum ersten Mal zu einem Gespräch erscheint, erhält das Wort, und wir hören zu. Wovon träumt der junge Mann? Welche Wünsche hat die junge Frau ans Leben? Im Coachingprozess der folgenden Wochen und Monate nehmen wir diese persönlichen Vorstellungen dann auf und arbeiten daran. Unser Ziel ist es, die Eigenwirksamkeit der KlientInnen zu beleben.»

Die wöchentlichen Treffen bieten Raum, viele Fragen und Unsicherheiten zu klären:



Welcher Wunsch ist ganz besonders wichtig? Was ist machbar? Wie lässt es sich erreichen? Welche Form von Unterstützung braucht es? Die gemeinsame Arbeit am Projekt Zukunft verläuft in kleinen Schritten, im Vermitteln von Erfolgserlebnissen, im Wiederentdecken von Ressourcen, die in der Krise verloren gegangen sind. Es geht darum, wieder Selbstvertrauen zu gewinnen sowie die Zuversicht, dass sich das Leben bewältigen lässt, mit all den vielen praktischen Dingen, die dazu gehören: Wie gehe ich mit Mahnungen um? Wie finde ich mich auf Ämtern zurecht? Wie suche ich mir eine Wohnung?

Lebensläufe verfassen, Bewerbungsdossiers zusammenstellen, Jobforen im Internet durchforsten lernen, Schnuppertage oder -wochen absolvieren, eine Praktikumsstelle finden – darum geht es dann, wenn sich geklärt hat, welche Berufsfelder grundsätzlich in Frage kommen. Ziel ist es, in der Arbeitswelt praktische Erfahrungen sammeln zu können, und zwar nicht irgendwo, sondern dort, wo eine Chance auf Nachhaltigkeit besteht. Wichtig dabei, so Contu: «Man muss in kleinen Schritten denken. Das Endziel ist meistens so gross, dass es Angst auslöst. Wir brechen es hinunter auf machbare Schritte.»

Das Team von Coaching 16:25 betreut zurzeit rund 60 Personen. Die Erfahrungen des ersten Jahres sind ermutigend: Auswertungen zeigen, dass in gut 70 Prozent der Fälle Erfolge verzeichnet werden können.

ubi

verantwortlichen Unternehmern des eigenen Lebens geformt, die nicht nur bessere Bewerbungschancen haben, sondern wirtschaftlich durch die Potenzialentfaltung einen Mehrwert erzeugen. Die hohen Eingliederungsquoten sprechen für sich!

Die Amerikanerin Barbara Sher baut in ihrem Ansatz auf die gleichen Prinzipien wie Heinle. Um einen Coach bildet sich ein Erfolgsteam aus vier bis sechs TeilnehmerInnen, die sich über mindestens zwei bis drei Monate hinweg etwa achtmal treffen. Zunächst wird mit kreativen Übungen die Selbsterkenntnis gestärkt in Hinblick auf zentrale Bedürfnisse, die dann in Ziele formuliert werden. Die Zielerreichung wird wie bei Heinle mit vor allem zwei Elementen gestärkt: erstens mit kreativen Techniken wie Brainstorming und zweitens mit einer gegenseitigen Unterstützung der Erfolgsteammitglieder im Sinne eines «Barnraising» (der Begriff gründet in der ausgedehnten Nachbarschaftshilfe erster amerikanischer Siedler, die sich gegenseitig beim Scheunenbau unterstützten). Dezidiert bringt Sher zum Ausdruck: «Isolation ist ein Traumkiller.»

Beide Erfolgsansätze, sowohl jener von Heinle wie auch jener von Sher, gehen von der persönlichen Vision aus und

bauen bei der Umsetzung auf die Unterstützung einer Kleingruppe. In der Umsetzung sind beide Ansätze noch radikaler als etwa die Grundgedanken des Empowerment und der Salutogenese, die ihrerseits die Basis des Case-Management-Modells bilden (Schmidt 2004). Sie stützen sich nicht nur auf die Ressourcenorientierung ab, sondern stellen die Interessen-, Bedürfnis- und Zukunftsorientierung in den Mittelpunkt und bauen auf der tief wurzelnden persönlichen Vision auf. Zudem kann sich Empowerment in moderierten, zielorientierten Peergroups oft viel wirksamer entfalten als in asymmetrischen Beratungssituationen. Erst wenn Teilnehmende selber zum Coach werden und andere TeilnehmerInnen punktuell beraten können, findet meist persönlich ein wichtiger Durchbruch und Lernprozess statt.

Welche Arbeit macht dir Spass?

Aus dem Blickwinkel unserer sicherheitsbedachten Gesellschaft mag es verwegen klingen, gerade marginalisierte Bevölkerungsgruppen und erwerbsarbeitslose und gescheiterte Menschen nach ihren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen zu fragen. In vielen Köpfen steht fest: Selbstverwirklichung ist ein Privileg der Erfolgreichen und der Managementliga.

Mit Heinle kann man aber zu Recht die Überlegung in den Raum stellen: Lässt sich volkswirtschaftlich brachliegendes Potenzial nicht am ehesten aktivieren durch die Frage: «Welche Arbeit macht dir eigentlich wirklich Spass?»

Wäre deshalb zur Lösung der anstehenden Arbeitslosen- und Ausgrenzungsproblematik nicht eine kopernikanische Wende in der Sozialpolitik notwendig? Im Zentrum stünde ein visionsbasierter Gruppenprozess, der in erster Linie brachliegende Potenziale durch eine subjektiv reizvolle Perspektive aktiviert und dann in einem Prozess gruppenmoderierter Selbstbefähigung den Menschen ermächtigt, das Leben als Unternehmer seiner selbst selber an die Hand zu nehmen. |

Literatur

Heinle, Thomas: *Finde deinen Job! Erkennen Sie Ihre Stärken und handeln Sie. Mit Leidenschaft und Willenskraft zum Traumjob.* Goldmann Verlag, München 2002.

Sher, Barbara: *Wishcraft, Lebensträume und Berufsziele entdecken und verwirklichen.* Edition Schwarzer, 2004.

Reitmeyer, Dieter: *Unternehm dein Leben, Als Lebensunternehmer zu neuem Erfolg.* Carl Hanser Verlag, München 2008.

Arbeitsmarkt

Geringe Chancen für wenig qualifizierte

Je dynamischer und globaler der Arbeitsmarkt wird, desto dringender muss darüber nachgedacht werden, wie die sozialen Sicherungssysteme von gestern für die Zukunft gewappnet werden können. Diese Frage stand im Zentrum der Expertentagung «Arbeitsmarktfähigkeit und Existenzsicherung in der Dienstleistungsgesellschaft», zu der Avenir Suisse (nicht zu verwechseln mit AvenirSocial) eingeladen hatte. Der Wechsel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft sowie die Globalisierung haben den Arbeitsmarkt verändert. Das Arbeitsangebot für wenig qualifizierte Arbeitskräfte nimmt ab, und die Eingliederung dieser Personen erweist sich als schwierig.

Firmen, die Leute entlassen, sollen mehr zahlen

George Sheldon, Professor für Volkswirtschaftslehre, wies auf drei gesellschaftliche Entwicklungen hin, die für Menschen mit geringer Arbeitsfähigkeit relevant seien: einerseits die Globalisierung, die dazu führe, dass weniger anspruchsvolle Tätigkeiten ins Ausland ausgelagert würden. Hinzu komme andererseits eine steigende Nachfrage nach qualifizierten

Arbeitskräften. Weiter nannte er die Verschiebung von gewerblich-industriellen Tätigkeiten hin zu Dienstleistungsberufen. Die Folge sei, dass Ungelernte viel stärker von Arbeitslosigkeit betroffen seien.

Als mögliche Massnahmen erwähnte Sheldon eine Professionalisierung der Arbeitsvermittlung und eine Verbesserung der interinstitutionellen Zusammenarbeit der Sozialversicherungen sowie eine risikogerechte Prämienstruktur nach dem Verursacherprinzip: Firmen, die Schwankungen stark auf die Arbeitnehmenden abwälzen, sollen höhere Versicherungsbeiträge zahlen müssen. Machbar sei auch die gezielte Weiterbildung der Betroffenen da, wo es darum gehe, Wissen aufzufrischen und auf den neusten Stand zu bringen.

Weil Lebensstellen der Vergangenheit angehören, sieht Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie, die Unternehmen in der Pflicht, in die Arbeitsmarktfähigkeit des Personals zu investieren. «Leider sehen diese die Verantwortung jedoch vor allem bei den Mitarbeitenden», so Grote.

Integrieren statt fallen lassen

Nur schon wegen der demografischen Herausforderung müssten sich Unternehmen verstärkt um ihre Mitarbeiter kümmern, betonte Regula Mäder Steiner vom Personalwesen des Versicherers Swiss Life. Das gelte auch

für Arbeitskräfte, welche die von ihnen erwartete Leistung wegen eines Unfalls, einer Krankheit oder anderer Gründe nicht mehr voll erbringen könnten: «Wir versuchen diese Personen so lange wie möglich zu integrieren», so Mäder.

Arbeitskräfte, die kein Unternehmen mehr mittragen kann oder will, landen dann beispielsweise bei Daniela Merz, die die St. Galler Stiftung für Arbeit führt. Sie versucht, diese ausgemusterten Menschen stufenweise wieder in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren. Dabei sieht sich der zur Hälfte von der Sozialhilfe finanzierte Betrieb sowohl als Übergangslösung wie als Substitut: 40 Prozent der Personen finden nach einer gewissen Zeit wieder eine «normale Stelle», die anderen bleiben bei der Stiftung oder suchen eine andere Lösung. Leider fehlen aus Datenschutzgründen die Zahlen, die belegen, wie erfolgreich diese Wiedereingliederung langfristig ist. Ziel sei es, dass diese Personen einen Lohn anstatt Sozialhilfe erhielten und dass sie auf den Arbeitsmarkt vorbereitet würden.

klw/sh