

## **Folie 1**

Vorstellung ;  
Begrüßung

Meine Damen und Herren;

Es ist naturgemäß schwierig, aus der letzten Position in einer Reihe von Vorträgen zum gleichen Thema etwas Neues zu bieten. Ich will trotzdem versuchen, Ihre Aufmerksamkeit zu erhalten.

Ich spare mir an dieser Stelle, Ihnen die Arbeitsmarktdaten der Stadt Hamm darzulegen. Sie stellen zwar die Basis jeder wirkungsorientierten Maßnahmeplanung dar, sind im Hinblick auf Planungsmerkmale und – funktionen aber weniger relevant.

Nur soviel sei gesagt, dass die Problemstellung „Arbeitslosigkeit“ im Hinblick auf den Gesamtauftrag des SGB II zu kurz greift. Die Beseitigung der Hilfebedürftigkeit von Bedarfsgemeinschaften erfordert eine zu großen Teilen anders und weiter orientierte Planung von Maßnahmen

Wir haben schon im Eingangsreferat gehört, dass „Planung“ mehr ist als das Erstellen von Maßnahme – bzw. Produktbeschreibungen.

Planung muss- wenn sie den Anspruch erhebt „wirkungsorientiert“ zu sein, in ein System eingebunden werden.

Handlungsleitend für ein solches System ist in Hamm Demings Planungskreislauf

Plan – do – check – act

## **Folie 2**

Systemische Maßnahmeplanung erfordert die Orientierung an Bedarfen und Wirkungszielen.

Die Gefahr dabei ist, dass „gefühlte Bedarfe“ nicht unbedingt wirkungsorientiert sein müssen. Eine gesicherte Datenlage ist zwingend notwendig.

Wesentlicher Schritt ist, zunächst die Wirkungsziele – den beabsichtigten Outcome- einer Planung festzulegen. Systemische Maßnahmeplanung heißt also, das komplexe Phänomen der Maßnahmeplanung organisch mit Bedarfen und Zielen zu verbinden.

## **Folie 3**

Die Stadt Hamm folgt in den Wirkungszielen dem Mainstream , verknüpft aber arbeitspolitische Ziele eng mit den sozialpolitischen Zielen des „Konzerns Stadt Hamm“.

Übergreifend ist dabei die Verringerung der Hilfebedürftigkeit zu nennen- wobei deren Beseitigung, also die Beendigung des Bezuges von Transferleistungen aus dem SGB II, den Idealzustand darstellt.

Festgelegt wurde durch den Beirat für Arbeitsmarktpolitik der Stadt Hamm die Rangfolge:

- Erstens: Integrationen in Arbeit bzw. Ausbildung
- An zweiter Stelle : Qualifizierung und Empowerment zur Herstellung der Integrationsfähigkeit
- Drittens – gleichwohl unverzichtbar- ist die soziale Beschäftigung; je nach Position des Betrachters der zweite oder auch dritte Arbeitsmarkt.

Stellvertretend für weitere übergreifende Ziele möchte ich die Wirtschaftlichkeit angeführt. Effizienz ist gerade in der aktuellen Situation knapper werdender Mittel ein wesentlicher Planungsfaktor.

Als konkretes kommunales Ziel ist hier auch die Chancengleichheit zu nennen.

Zu beachten ist, dass bereits in der Planung die Parameter bekannt sind und berücksichtigt werden, mit und an denen Wirkung gemessen werden soll.

Das folgende Beispiel soll dies erläutern.

## **Folie 4**

Vorab: schnelle und nachhaltige Erfolge müssen sich nicht ausschließen, können je nach Zielvorgabe die Maßnahmeplanung aber beeinflussen.

Schnell und nachhaltig stehen hier also nicht für schlecht und gut, sondern für „anders“.

Der Name Ahmed A. steht für eine konkrete Anzahl von Personen mit diesen integrationshemmenden Kriterien. Ich habe hier bewusst auf die Anreicherung der Problemstellung mit sozialen Problemlagen wie Sucht, Schulden, Straffälligkeiten verzichtet; in der Praxis addieren bzw. multiplizieren sich aber solche Faktoren.

Wir sehen hier „nur“ die harten Fakten der fehlenden Sprachkenntnisse, des fehlenden Schul- und Berufsabschlusses und geringer Berufserfahrung.

In der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation erscheint es trotzdem denkbar, Ahmed mit Eingliederungszuschuss in eine Helfertätigkeit in der Zeitarbeit zu vermitteln. Wir erzielen damit eine an den Zielen, die ich beschrieben habe, orientierte Wirkung: Integration in Arbeit und Verringerung der Hilfebedürftigkeit. Auch die Arbeitslosigkeit wird beendet.

Aber: Lösen wir damit das Problem des Ahmed A.? –

Jetzt möchte ich auf den Ansatz einer systemischen Planung zurück kommen. Ich füge den Planungsfaktor „Nachhaltigkeit“ zu – und erhalte eine andere Perspektive zur Wirkungsorientierung.

### **Folie 5**

Mit einer auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Entwicklungsplanung (sprich Bedarf), zu der die Maßnahmeplanung die nach Kapazität und Einsatzzeitpunkt optimalen Instrumente beisteuert, erziele ich eine nicht nur arbeitsmarkt- sondern aus kommunaler Sicht auch sozialpolitisch erwünschte langfristige Eingliederung.

Allerdings: Gemessen an der Lösung 1 habe ich einen um Zehnerpotenzen höheren Ressourcenaufwand an Beratungskapazität und Eingliederungsmitteln – nicht zu reden vom Risiko des Scheiterns.

Noch einmal: Es geht nicht darum, Lösung 1 als schlecht und Lösung 2 als gut darzustellen, sondern nur um die Aussage:

Wirkungsorientierte Maßnahmeplanung muss im Kontext mit den Zielen der Entwicklungs- bzw. Eingliederungsplanung stehen.

...oder operationalisiert:

### **Folie 6**

Wirkungsorientierte Maßnahmeplanung stellt Integrationsinstrumente nach Art, Menge und Einsatzzeitpunkt im engen Kontext mit der Eingliederungsplanung des Fallmanagements und der geschäftspolitischen Strategie (hier der Stadt Hamm) zur Verfügung.

Begreift man „Planung“ normativ – also als Planungsaufgabe – ist dazu auch die Steuerung und Sicherung der Qualität der Produkte erforderlich

-und zwar nicht nur die Qualität der Ergebnisse, sondern auch die der Maßnahmestrukturen und -prozesse.

Der kontinuierliche Planungsprozess – nichts anderes ist „Maßnahmeplanung“ in diesem universellen Verständnis- wird komplettiert durch die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

In Hamm führt dieser Kreislauf dazu, dass kaum eine Maßnahme in unveränderter Form ein zweites Mal ausgeschrieben wird.

So ist sicher gestellt, dass veränderte oder präzisierete Bedarfsanforderungen auch zu optimierten Maßnahmen führen.

In der Theorie ist ein solcher Prozess leicht darstellbar – aber :

Kennen wir den realen Bedarf?

### **Folie 7**

Das klassische SGB III- Instrumentarium, das über den § 16 Abs.1 SGB II erschlossen wird, zielt schwerpunktmäßig auf unmittelbare Integration in den Arbeitsmarkt.

Ist aber die Problematik des SGB II- Klientels – und hier wähle ich bewusst den Ausdruck „Berechtigte“- mit diesem Instrumentarium zu lösen?

Die Beantwortung dieser Frage mit ja oder nein greift zu kurz; dafür sind die individuellen Problemstellungen zu unterschiedlich. Deshalb die Feststellung: In der Regel geht der Bedarf darüber hinaus.

Ein einfaches Beispiel:

Knapp 18 % der SGB II- Antragsteller in Hamm melden sich nach Ende des ALGI- Bezuges im JobCenter. Unterstellt, die Agentur für Arbeit hat während des Anspruchs auf die Versicherungsleistung ALGI alles getan, um eine Integration zu ermöglichen und hatte in der Anwendung des SGB III – Instrumentariums keinen Erfolg: – Macht es dann Sinn, erneut SGB III-Instrumente einzusetzen?

Noch deutlicher wird die Bedarfsfrage bei denen, die ihre fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen in langer Arbeitslosigkeit verloren haben oder gar nicht erst aufbauen konnten.- Das Beispiel von Ahmed A. könnte ich auch aus der Perspektive „Bedarf“ anführen. Notwendig sind hier Maßnahmen, die sukzessive zu Integrationsfortschritten führen.

Sie sehen hier erneut die systemische Verbindung von Bedarf, Maßnahmeplanung und Wirkung.

Nicht zu vergessen sind die Hilfebedürftigen, die auf Grund ihrer Integrationshemmnisse objektiv oder subjektiv nicht in den ersten Arbeitsmarkt einzugliedern sind. Der Bedarf liegt hier in sozialpolitisch zu organisierender Beschäftigung mit finaler Ausrichtung, wie sie das Instrument §16a SGB II erstmalig im Regelinstrumentarium bieten wird.

Schwenken wir zur anderen Seite derselben Medaille:

## **Folie 8**

Kennen wir den Bedarf der Unternehmen?

Die Gesetze über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt Hartz 1 bis Hartz 3 haben eine Vielzahl von interessanten Ansätzen gerade im Hinblick auf geförderte Beschäftigung gebracht. Haben sie den Bedarf der Arbeitgeber getroffen?

Es existiert inzwischen eine Vielzahl von Lohnkosten- bzw. Eingliederungszuschüssen. Treffen sie den Bedarf der Unternehmen? - Oder anders gefragt: Führt Lohnsubvention allein zu einer nachhaltigen Integration?

Das JobCenter Hamm versucht mit kreativen Angeboten an Arbeitgeber, deren tatsächlichen Bedarf zu decken.

Ein Beispiel: Wir statten fachlich geeignete Bewerberinnen und Bewerber mit Mobilität aus, statt Eingliederungszuschüsse zu zahlen. Konkret: Wir finanzieren für die ersten 3 Monate der Arbeitsaufnahme z.B. bei Schicht- oder Nacharbeit –immer dann, wenn öffentliche Verkehrsmittel nicht zumutbar sind – einen Mietwagen., zweckgebunden zur Nutzung für das Erreichen der Arbeitsstelle.

Ein zweites Beispiel: Wir wollen mit Demografie-Beratung der Arbeitgeber Arbeitsstellen für Zielgruppen öffnen. Wenn wir damit erfolgreich sein wollen: Wann böte der Arbeitsmarkt bessere Chancen dafür als jetzt?

Chancen- der Begriff führt zu einem weiteren Aspekt wirkungsorientierter Maßnahmeplanung : Der Verflechtung des JobCenters in kommunalen Strukturen der Arbeits- und Sozialpolitik.

## **Folie 9**

Die Arbeit des Jobcenters ist verankert in den strategischen Zielen des Konzerns Stadt Hamm.

Wirkungsorientierung heißt in diesem kommunalen Zusammenhang, die Maßnahmeplanung an den strategischen Zielen der Stadt Hamm auszurichten.

Ein Oberziel ist die „Nachhaltige Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Stadt bei Chancengleichheit für alle“; ein Unterziel dabei die Steigerung der Integration von Migrantinnen und Migranten.

Damit ist nicht nur die Integration in Arbeit gemeint, sondern auch die soziokulturelle Integration in die Gesellschaft.

Gehen wir noch einmal zu unserem Beispiel Ahmed A. und nehmen die kommunale Perspektive ein:

Jetzt erhalten wir bei der Abwägung der Lösungen

1-kurzfristige Integration in Zeitarbeit  
und

2-nachhaltige Integration mit verbesserter Sprachkompetenz, Schulabschluss, Berufsausbildung - eine andere Perspektive auf das System von Bedarf – Maßnahme- Wirkung.

Das – meine Damen und Herren- macht unsere kommunale Sicht der Wirkungsorientierung nicht besser oder schlechter- aber anders und umfassender.

Chancen bietet auch die Vernetzung der Maßnahmeplanung mit Partnern außerhalb der Kommune

### **Folie 10**

Wirkungsorientierung erfordert Ressourcen.

Wir alle spüren spätestens in diesem Jahr, dass eben diese Ressourcen knapper werden.

Maßnahmeplanung muss daher versuchen, Partner zu gewinnen.

Wir scheuen uns dabei nicht, auch mit unserem natürlichen Wettbewerb, den Arbeitsgemeinschaften, Partnerschaften einzugehen und Integrationsmaßnahmen gemeinsam zu planen.

Wettbewerb darf nicht zu Lasten der Klienten, der SGB II- Berechtigten und Unternehmen, führen.

Gemeinsame Planung heißt in der Regel auch Kofinanzierung.

Schon klassisch ist die Kofinanzierung von ESF- Projekten, wir arbeiten aber auch gezielt mit Landes- und Bundesbehörden zusammen.

So lassen sich auch arbeitsmarktliche Nischen finden und füllen, die für einen der Partner allein unökonomisch wären.

Nischen zu finden- damit möchte ich meinen Vortrag abschließen..

### **Folie 11**

Wenn ich in meinen Ausführungen behauptet habe, die Regelinstrumente reichen nicht aus, muss ich fairerweise auch konstruktiv sein und sagen, was zu ergänzen ist.

Aus dem Blickwinkel Marketing heißt das: Wo muss ich den Kunden abholen? Welche Arbeitsmarkt-Nischen kann ich für ihn finden?

Gerade in den letzten Wochen hat die Diskussion um den § 16 Abs.2 Satz 1 zugenommen. Diskutiert wird aber vor allem unter der Prämisse, was mit der Rechtsvorschrift nicht geht.

Hier könnte die Fokussierung der Diskussion auf Wirkungsorientierung helfen.

Also: Welche Bedarfe habe ich – welche Wirkung will ich erzielen?

...und erst danach: Mit welcher Rechtsvorschrift kann ich die Bedarfe decken und die Ziele erreichen?

Hierzu möchte ich einige Beispiele anführen:

- Das Projekt „Mietwagen habe ich bereits erwähnt. Wir haben derzeit 32 Fahrzeuge im ständigen Einsatz. Finanziert wird diese „sonstige weitere Leistung“ aus ersparten Mitteln für Eingliederungszuschüsse.
- Für SGB II- berechnigte Schüler in den Abschlussklassen der Hauptschulen und Gesamtschulen setzen wir Jobcoaches ein. Ziel ist es, durch zusätzliche individuelle Berufsorientierung und Coaching die Chancen auf eine betriebliche Ausbildung zu erhöhen und damit den Bedarf an extrem teurer Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen zu senken .
- Für Alleinerziehende bieten wir ein geschlossenes Integrationskonzept nach § 421i an, dass die spezifischen und multiplen Problemlagen aufarbeiten und in Arbeit bzw. Ausbildung führen soll.
- Mit dem Projekt „Fit for Job“ haben wir durch eine Kombination von geförderter befristeter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung und verbindlichem Unterricht Jugendliche, die im Regel-

Schulsystem gescheitert waren, zum Hauptschulabschluss geführt. Den rechtlichen Rahmen bildete § 421i.

- Mit dem Projekt „Soziokulturelles Rollenverständnis“ wollen wir vor allem jüngeren Migrantinnen eine Chance eröffnen, ihre tradierten Rollen als Hausfrau zu verlassen und ihre vielfach im Vergleich zu Männern mit Migrationshintergrund bessere Bildung in Arbeitsaufnahmen umzusetzen.
- Das Projekt JobTempo soll die Marktpotenziale der Zeitarbeit für unsere Kunden erschließen. Kernelemente sind einerseits die Verbesserung der Wertschätzung der Zeitarbeit an sich, aber auch der Arbeitnehmer in Zeitarbeit, andererseits die Festlegung von Mindeststandards für die Arbeitsbedingungen. Zugang erhalten nur akkreditierte Unternehmen, die bereit sind, solche Bedingungen zu bieten.

Damit möchte ich meinen Vortrag schließen. Ich hoffe, ich konnte Ihnen einige inhaltliche und methodische Anregungen bieten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.